

Fachhochschule Mainz  
University of  
Applied Sciences



1998  
1999  
2000  
2001  
2002  
2003  
2004  
2005  
2006

| Jahrbuch | **2002** |

| Fachhochschule Mainz |  
| Wirtschaftswissenschaften |

## Vertrauen

Prof. Claudia Grenzmann



| Prof. Claudia Grenzmann |

Dekanin Fachbereich III  
Wirtschaftswissenschaften

Fragte mich ein Mitarbeiter des Hauses dieser Tage, was das eigentlich mit der Evaluation sei. Ich erklärte es und er fasste zusammen: „Professoren-Pisa“. Ich stutzte kurz und bestätigte dies Verständnis - vergessen mein Latein und die Langform des Akronyms. „Professoren-Pisa“! Was macht eigentlich einen guten Hochschullehrer, was einen guten Lehrer aus? Wir haben allerlei Kriterien entwickelt und abgeseget. Aber was schützt ihn vor Frust, Burnout, Sucht und psychosomatischen Erkrankungen?

Das Leninwort „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser“ ist witzig, einprägsam - und falsch. Einerseits ist Kontrolle kein Ausdruck von Misstrauen, sondern - richtig angewendet - Unterstützung und Hilfe.

Für den Lehrer allerdings, der das Leninwort als Rechtfertigung für sein selbstunsicheres Misstrauen in die anderen nutzt, und für dessen Schüler, ist es gefährlich. Lehren bedeutet vor allem vertrauen. Vertrauen in uns selbst, dass wir das Notwendige, das Richtige auswählen und mit den angemessenen Methoden unseren Lernenden vermitteln. Vertrauen darauf, dass wir den goldenen Mittelweg zwischen Disziplin und Faszination erspüren. Vertrauen darauf, dass „später im Leben“ ein Transfer des an der (Hoch)schule Gelernten stattfinden kann und wird. Vertrauen, dass man die Lernenden nicht durch das zu verbilden braucht, was die Mainzer so schön respektlos „agelärndes Bisherwissen“ nennen.

Wenn unsere Kontrollneigungen überhand nehmen, gleichen wir dem Gärtner in der alten Parabel, der immer wieder seine Stecklinge ausgräbt, um sich zu überzeugen, ob sie schon Wurzeln gebildet haben. Zu frühe, zu häufige Kontrollen schädigen das Verwurzeln und das Wachstum der Pflanzen und auch der Lernenden, weil diese das als Ausdruck des Misstrauens erleben. Jean Paul hat einmal gesagt, mit Kindern sei das wie mit Uhren, man müsse sie nicht nur aufziehen, man müsse sie auch gehen lassen. Studierende auch. Gehen lassen ist Vertrauen. Vertrauen ist besser. Vertrauen ist unentbehrlich für den Prozess des Lehrens und Lernens. (Wer allerdings Fleischklößchen pflanzt, wie Petterson in dem Kinderbuch Findus und Petterson, der wird nicht erleben, dass sie Wurzeln schlagen und wachsen. Fleischklößchen sind fertige Gerichte, die wachsen nicht, da muss man schon das Rezept ermitteln und selbst welche kochen oder braten, wenn man mehr will.)

Vertrauen wir in unsere Studierenden, ihre Ressourcen, ihre Neugier, ihre Anpassungsfähigkeit, in ihren guten Willen, in ihre Kraft. Vertrauen wir aufs Vertrauen.

Wir können auch Vertrauen evaluieren. Wenn uns unsere Studierenden offen kritisieren, im Vertrauen auf unsere - der Lehrenden - Lernfähigkeit und Fairness. Manchmal kommen sie auch nach ein paar Monaten oder Jahren Berufstätigkeit und sagen uns vertrauensvoll, was gut war und was fehlte.

Vorwort:

PROF. C. GRENZMANN

### 1. Veranstaltungen

- 5 Die Innere Mitte finden  
M. WÜHLE
- 6 mps-Workshops  
M. FRÖHLICH, T. LOTZ
- 8 Prozess- und Logistikmanagement im Krankenhaus –  
Besuch der MEDICA 2001  
PROF. H.-J. RUFF
- 10 Tagungsbericht Mainzer Forum  
PROF. DR. M. WEBER
- 11 Gewinner des Deutschen Marketing-Preises zu Besuch  
P. SCHULZ
- 12 Kreativität als Erfolgsfaktor für Unternehmen  
PROF. DR. M. EICKHOFF, PROF. DR. J. MEHLHORN

### 2. Auslandsbeziehungen

- 15 Praktikum bei Bertelsmann Music Group in New York  
D. KEMMERER
- 18 Abenteuer USA: Ein Jahr Studieren in South Carolina  
S. HETZEL
- 20 A great experience  
E. M. J. HARDERS
- 21 Report of the second International Conference on Inter-  
national Business in Chennai/India  
PROF. DR. K. SCHARNBACHER
- 22 Ten Steps of Efficient International Market Research  
PROF. DR. K. SCHARNBACHER
- 25 Down Under – mein Semester in Adelaide  
A. FELTENS
- 27 Kooperation mit der Pyongtaek Universität in Korea  
B. N. BALDUS, G. BECKER
- 28 Lander University – A dual degree program in the  
Southern Style  
C. LUDWIG
- 30 Indian Impressions  
H. BICKNELL
- 32 Chronik einer 20-jährigen deutsch-französischen  
Zusammenarbeit  
U. FELDBUSCH
- 34 Kooperationsabkommen mit der Universidad de Cien-  
cias Empresariales y Sociales U C E S in Buenos Aires  
PROF. M. WINKLER

### 3. Forschungsvorhaben und Projekte

- 36 Unternehmensleitbildentwicklung bei der Fa. PROCON  
Immobilien AG  
PROF. DR. K. W. KOEDER, M. MIESEL, S. WEINZ
- 40 Der Micro-Macro-Link in der Umweltberichterstattung  
B. RATHJE
- 42 Marketing- und PR-Manager arbeiten selten zusammen  
– Management-Studie der FH Mainz  
PROF. DR. L. ROLKE
- 44 Fürst von Metternich – eine Marke wird verjüngt  
PROF. DR. U. DIEHL
- 46 Ein Beitrag zur Verbesserung der Arbeitsmarktpolitik  
in Russland  
PROF. DR. U. SCHÜLE
- 47 Ein Knüller für die Marke hohes C  
PROF. DR. U. DIEHL
- 48 Betriebliche Kennzahlenvergleiche  
B. MICHEL, A. QUADFLIEG, W. SCHAUBRUCH,  
PROF. DR. K. H. WÖBBEKING
- 50 Studentenforschungen an der Fachhochschule Mainz  
L. STEIGER
- 52 Weiterbildungsseminar zur internationalen Rechnungs-  
legung  
PROF. DR. V. BEECK, A. WIESNER
- 54 Tourismusprojekt: studienbegleitendes Projekt zur  
Internetökonomie  
M. HARTMANN
- 56 Unternehmertutorien  
EICKHOFF
- 58 FH Mainz trifft Springer und Jacobi  
K. KRÜGER

### 4. Unternehmensfocus

- 60 Erfolgsfaktor Ideenmanagement  
H.-J. BOEDDRICH
- 62 Assessment Center  
DR. D. COURT
- 65 B2B in Theorie und Praxis bei der Deutschen Lufthansa AG  
G. CARL

## 5. Berichte über Studiengänge/-schwerpunkte

- 68 Der Workshop Personalmanagement – eine neue Veranstaltungsform etabliert sich  
PROF. DR. R. NAGEL, S. MAY
- 70 Neues aus dem Studiengang International Business  
PROF. DR. U. SCHÜLE
- 71 Das Studienangebot „Krankenhausmanagement“ liegt voll im Trend  
R. HEISTER
- 72 Im Umweltschutz aktiv  
DR. P. BÖHM
- 74 Dritte MBA-Graduation Party im Schloss Waldthausen  
PROF. DR. U. FUNKE
- 76 WIN-MBA im FB III der FH Mainz  
PROF. DR. B.-D. WIETH

## 6. Diplomarbeiten

- 78 Auch Prominente müssen ihren Markenwert stärken! Der TV- und Sternekoch Johann Lafer  
N. ZOHM
- 80 Unternehmenskultur – Erfassen, analysieren, optimieren am Beispiel eines Unternehmens der New Economy  
B. LUKASCH
- 82 Geschäftliche Verhandlungen in der interkulturellen Theorie und Praxis  
S. ZEISBERG
- 84 Pressearbeit im Internet: Fallstudie Lufthansa  
V. LÖHN
- 86 Einführung einer modernen Logistikkonzeption für ein Akutkrankenhaus  
F. BAUER
- 88 Leistungen des Personalbereichs und Kundenzufriedenheit – eine empirische Studie  
PROF. DR. S. WICKEL-KIRSCH, N. KRÜGER, S. SCHÖN

## 7. Neu an der FH

- 90 PROF. DR. THOMAS BECKER
- 90 STEFANIE MAY
- 90 PROF. DR. MARGARETA KULESSA
- 91 PROF. DR. KLAUS F. BRÖKER
- 92 PROF. DR. ANETT MEHLER-BICHER
- 92 CHRISTIAN FRENZEL
- 92 NATALIA SMAGIN

## 8. FH-Geschichten

- 94 Saying Goodbye to Alice Ann Hattemer  
PROF. DR. S. SWARTZ-JANAT MAKAN
- 95 Briefe aus Ecuador  
M. STENNER
- 96 Eine ehemalige Assistentin berichtet aus Rio  
JACQUELINE BRANT
- 97 Das kleine/große Bruchspitzenrätsel  
PROF. C. GRENZMANN

## 9. Vereine/Institutionen/Einrichtungen

- 98 Diplom-Wirtschaftsjurist – und was dann?  
G. BECKER
- 99 Kuratorium der Fachhochschule Mainz  
PROF. DR. A. BEYER, DR. M. MORATH
- 100 Das Institut für angewandtes Management in der Sozialwissenschaft (IFAMS) der Fachhochschule Mainz  
PROF. DR. H.-CHR. REISS
- 102 Gesellschaft für Kreativität e.V.  
PROF. DR. J. MEHLHORN
- 103 Tutorenbericht 2001/02  
M. KOLB, A. MITSCHELE

## 10. Absolventenprofile

- 104 FRANK EHRESMANN
- 105 NILS KOWALCZEK
- 106 GUNTER KÜNSTLER
- 108 EVELYNE REIBLICH
- 109 RENÉ SCHULZE
- 110 MARTIN KREMER
- 112 CARSTEN SCHMINKE
- 114 STEFAN BAYERL
- 115 CLAUD WIEDEMANN
- 116 JENS RODE

## 11. Absolventen und Absolventinnen des Jahrgangs 01/02

## 12. Professoren / Professorinnen und ihre Lehrgebiete

**Herausgeber:**

Fachhochschule Mainz  
FB III: Wirtschaftswissenschaften  
An der Bruchspitze 50  
55122 Mainz  
Tel.: 06131/628-0  
Internetadresse: <http://fh-mainz.de>  
e-mail: [info@wiwi.fh-mainz.de](mailto:info@wiwi.fh-mainz.de)

**Redaktion:**

Prof. Dr. Andrea Beyer  
Prof. Dr. Ute Diehl  
Diplom Volkswirtin Petra Carl

**Design und Titelbild:**

Uwe Zentgraf  
Dipl.-Designer (FH)

**Druck:**

Gorius Druck und Service  
Vendersheim

**Redaktionsschluss:**

1.10.2002

## „Die Innere Mitte finden“ - Eine Veranstaltung aus der Reihe „Die soziale Kompetenz fördern“

Matthias Wühle

studiert im berufsintegrierenden Studiengang Betriebswirtschaft an der Fachhochschule Mainz



Die Seminargruppe

An der Haltestelle „An der Bruchspitze“ entstieg nur eine einzige Person der Straßenbahn: Das war ich. Die Straße vor der FH mal ganz ohne Autos, analog die riesigen und überdimensioniert wirkenden Parkplätze auf dem FH-Gelände. Nur der Wind wehte leise ein paar Zweige und Blätter über die leeren Kiesflächen. Ich betrat das Gebäude am Mensa-Eingang und lief durch den langen, menschenleeren, dunklen Flur. Meine Schritte hallten gespenstisch wider...

Beklemmende Endzeitvision an der FH Mainz im Jahre 100 nach der PISA-Studie? Nein - ein Sonntag in den Semesterferien nach dem Sommersemester 2002, und für eine eingeschworene Gemeinschaft aus 14 Studierenden und einer Diplom-Psychologin ganz normaler Studienalltag. Die hatten sich im Sprachlabor neben dem BIS-Büro verschanzt, wie schon an acht anderen Sonntagen zuvor im zurückliegenden Sommer- und Wintersemester.

Was aber trieben wir zu dieser Zeit in der FH? Ich möchte als einer der Teilnehmer Licht in dieses Dunkel bringen. Der Schritt, sich zu neun Wochenenden an die FH zu begeben, um am Seminar „Die Innere Mitte finden“ unter der Leitung von Claudia Huberti teilzunehmen, wollte wohl überlegt sein - gelohnt hat er sich allemal.

Zum einen lockte mich der thematische Überbegriff „Sozialkompetenz“, denn viel zu oft wird man während des BWL-Studiums mit nackten Zahlen und Fakten alleingelassen. Zum anderen war ich aber einfach nur neugierig auf andere Kommilitonen, denn gerade als BIS-Student habe ich sonst nur eine sehr eingeschränkte Sicht auf die Menschen an der FH. Hier bot sich also nun eine einzigartige Möglichkeit, andere Studierende kennen zu lernen - und dies weitaus besser und intensiver, als man das je auf einer Party schaffen würde.

Einer dieser Menschen, den ich während dieses Seminars besser kennen lernen sollte, war ich selbst. Dies war eigentlich auch nicht weiter verwunderlich, sondern sogar eine der Hauptaufgaben dieses Seminars: „Seine eigene Innere Mitte zu finden“. Das hieß: Was sind meine Stärken und wie kann ich an den Schwächen arbeiten? Oder auch: Welche Eigenschaften kannte ich bisher überhaupt nicht an mir?

Um diese und andere Fragen beantworten zu können, half uns das System der 7 Chakren, jener grundverschiedenen Energiezentren, die jedoch die gemeinsame Eigenschaft haben, die Menschen ganz unterschiedlich prägen zu können. Auch bemühte Claudia die Astrologie, was mich als Skeptiker erst

dann überzeugen konnte, als ich in der Seminarteilnehmerin und IB-Studentin Catharina mit jedem Seminartag mehr und mehr nahezu deckungsgleiche Eigenschaften unseres gemeinsamen Sternbildes „Stier“ entdecken konnte. Ähnlich ging es auch den anderen Teilnehmern. Verblüffung wich den anfänglichen Zweifeln. Bei dem oder der Einen mehr, bei dem oder der Anderen weniger.

Wie ging Claudia dabei konzeptionell vor? Sicher hatte der eine oder andere Theorieteil dabei schon mal klassischen Vorlesungscharakter und es wurden etliche dicke Filzstifte am Flipchart verbraucht. Aber mal ganz ehrlich: Das ist ja nicht gerade das, was man von einem „Psycho-Seminar“ erwarten würde. Dafür hatten wir mit Claudia eben einen echten Profi, die an jedem Tag etwas Neues aus der Trickkiste ihrer langen und reichen Berufserfahrung zaubern konnte. Ihr Repertoire reichte von der klassischen Meditationsübung über Einzelreflektionen bis hin zu einer Vielzahl von Partnerübungen. Mit Hilfe letzterer ist es unter anderem möglich geworden, die Seminarteilnehmer gut kennen und schätzen zu lernen - besser, als das bei so manchen Kommilitonen aus dem Studienalltag oder auch gar manch gutem Freund der Fall ist. Oder, um es mutig noch weiter zu formulieren: auf diese Weise habe ich neue Freunde gefunden.

Ich selbst ertappte mich bei der einen oder anderen Übung als Grenzgänger: Soll ich mich nun eigentlich fremden Personen offenbaren, oder nicht? Wie weit kann und soll man gehen? Wie weit kann man jemanden an sich heran lassen? Ich überschritt sogar Grenzen: Bei einer Übung sollte jeder ein Bild seines eigenen Herzens malen - natürlich nicht als allseits bekanntes und meist rotes Symbol, sondern so, wie wir es erleben, mit seinen speziellen Eigenschaften. Meine erste Reaktion war sofort: Geht nicht! Malen kann ich nicht, und mit Malen auch noch etwas ausdrücken ja schon gar nicht! Nun, ich konnte letzten Endes doch ein Ergebnis vorweisen, wie jeder andere aus der Seminargruppe auch und hatte damit ein Erfolgserlebnis - das selbst in der Lage war, meine 3,0 in der Statistik-Klausur zu toppen.

Überhaupt traute ich nicht zum letzten Mal kaum meinen Augen, zu welchen außergewöhnlichen Leistungen ein Wirtschaftsstudent überhaupt fähig sein kann. Die anderen Lern- und Selbstlernmethoden, mit denen wir arbeiteten, lasse ich jetzt einmal bewusst im mystischen Nebel - nicht nur, um Platz zu sparen, sondern ich möchte ja auch noch ein wenig Neugierde lassen, die den einen oder anderen Leser dazu bewegen sollte, sich für eines der anderen Seminare zu begeistern, die Claudia sicher noch an der FH Mainz anbieten wird, was ich jedenfalls nur stark hoffen kann.

Einen bleibenden Eindruck hinterließ schon allein das letzte Wochenende, welches wir als Abschluss-Seminar überwiegend dazu nutzten, in einer Feedbackrunde den übrigen Seminarteilnehmern umfassend Rückmeldung zu geben: Anhand meiner enormen nervlichen Anstrengung und meines an diesem Tag extrem hohen Kaffeekonsums (für ausreichend Kaffee hatte Claudia zum Glück immer gesorgt) lässt sich für mich vorab schon klar ausmachen: Dagegen war die letzte Statistik-Klausur geradezu eine harmlose Angelegenheit gewesen.

Viel Anstrengung hat es gekostet, die richtigen Worte zu finden, um den anderen, der einem ja mittlerweile gar nicht mehr so fremd war, anhand gemeinsam gemachter Erfahrungen zu analysieren. Der Lohn dieser Anstrengung war dann die vierzehnfache Analyse über mich selbst zu vernehmen. Natürlich wurde mit Lob genauso wenig gespart, wie mit Kritik, und so manch einen berührte die eine oder andere Bemerkung doch sehr. Beides sollte aber helfen, sich seines Entwicklungsstandes bewusst und somit klar zu werden: Welchen Weg habe ich zurückgelegt und woran muss ich noch arbeiten. Wie weit bin ich eigentlich noch von meiner „Inneren“ Mitte entfernt?

Eines aber möchte ich abschließend noch klar verdeutlichen: Der Kurs bestand aus Teilnehmern mit allen möglichen Eigenschaften, Stärken und Schwächen: Es gab zurückhaltende und selbstbewusste, jugendlich wirkende und reifere, humorvolle und nachdenkliche Studenten, ernste und solche mit ausgeprägtem Partybewusstsein. Zudem waren alle Studienrichtungen des FB III vertreten. Ich kann also abrundend nur sagen, es wäre ein großer Fehler gewesen, nicht daran teilzunehmen, weil ich viel über mich gelernt habe und über mich hinausgewachsen bin.  $\Delta$

## mps-Workshops

Martin Fröhlich, Thomas Lotz



### | Martin Fröhlich |

(rechts im Bild) studiert an der FH Mainz BWL im 7. Semester mit dem Schwerpunkt Marketing

### | Thomas Lotz |

(links im Bild) studiert an der FH Mainz BWL im 7. Semester mit dem Schwerpunkt Kommunikationsmanagement

mps - marketing praxis seminar - ist eine Studenteninitiative, die seit 1989 an der FH-Mainz aktiv ist. Zu uns gehören über 20 Studierende aus den unterschiedlichsten Studiengängen und Studienschwerpunkten. Unterstützung erfahren wir auch durch Frau Prof. Dr. Diehl, die uns seit der Gründung von mps mit Rat und Tat zur Seite steht.

mps möchte die theoretischen Marketing- und PR-Kenntnisse mit praktischen Erfahrungen aufbessern. Dabei ist es nicht wichtig, aus welchem Semester die Mitglieder kommen oder welchen Studienschwerpunkt sie gewählt haben.

Die Ideen zu unseren Veranstaltungen entstehen häufig durch Kontakte, die wir Studierenden während unserer Praktika und bei Nebenjobs geknüpft haben. Wichtig ist uns, durch Teamarbeit die Umsetzung der Ideen zu planen, zu organisieren und zu verwirklichen. Uns war es somit möglich z.B. Vorträge von Nestlé oder Milka anzubieten, oder neuerdings auch zahlreiche Workshops, z.B. mit Springer & Jacoby zu organisieren.

Im Sommersemester 2002 wurde ein Workshop zum Thema Customer Relationship Management durchgeführt. Als Moderator war Herr Torsten Hofmann, Business Unit Manager Research, von der Lindauer Managementberatung Mainz eingeladen. Der Moderator führte die Studierenden in das Thema Customer Relationship Management und die drei Teilbereiche operatives CRM, strategisches CRM und analytisches CRM ein. Strategien zur Steigerung der „Kundenzufriedenheit“ wurden dabei anhand des Fallbeispiels der FH Mainz entwickelt. Für die 20 Teilnehmer war es interessant, die bisher erworbenen theoretischen Kenntnisse auf ein praktisches Beispiel anwenden



**Analyse der Kundenzufriedenheit an der FH Mainz durch Torsten Hofmann, Lindauer Managementberatung**

zu können. Analysiert wurden die Bereiche Verwaltung Bibliothek, Professorenschaft, Mensa und studentische Selbstverwaltung, welche anschließend in ein Handlungsportfolio eingeordnet wurden. Hieraus wurden Strategien für ein systematisches Beziehungsmanagement zwischen FH und Studierendenschaft entwickelt. Damit könnten die Leistungsfähigkeit der FH und die Zufriedenheit der Studenten (als Kunden der FH) gesteigert werden.

Ein weiterer Workshop mit Herrn Erbenich von der Unternehmensberatung brand management partners behandelte das Thema Markenmanagement und ging dabei auf Zielgruppenbestimmung, Positionierungen, Markenkonzeptionen und Markenstrategien ein.

Der Event-Marketing-Spezialist Roth & Lorenz (Dienstleister des Jahres 2000) war mit Frau Dietrich am 10. Mai zu Gast bei mps. Nach einer theoretischen Einführung in die Grundlagen des Event-Marketing entwickelten die Workshop-Teilnehmer anhand von zwei Praxisbeispielen eigene Event-Konzepte, die anschließend vor der Gruppe präsentiert wurden.

Unser letztes Highlight für dieses Semester war ein Workshop zum Thema „Media- und Werbeplanung“ beim ZDF, in Mainz-Lerchenberg. Anhand einer bekannten Joghurt-Marke konnten wir einen Einblick in die Welt des TV erlangen.

Da unser neues Workshop-Konzept auf sehr großes Interesse gestoßen ist, planen wir für das kommende Semester unter anderem Workshops zu den Themen Gestaltung und Public Relations. Für mps-Mitglieder sind diese Workshops selbstverständlich kostenlos, ein weiterer Anreiz sich bei uns zu engagieren.

Weiterhin veranstalten wir Exkursionen zu Wirtschaftsgrößen (z. B. Lufthansa, Ferrero, Kupferberg) vor allem aus dem Rhein-Main-Gebiet. Für das nächste Semester steht weiterhin als großes Event ein Vortrag des Reiseveranstalters „Thomas Cook“ im Terminplan.

Über eine Verstärkung unseres Teams freuen wir uns jederzeit! △

Informationen über aktuelle Projekte und Veranstaltungen von mps findet ihr an unserem schwarzen Brett gegenüber von Raum 124 oder wendet euch doch gleich per E-Mail - über mps-info@web.de - an uns.

## Mediaplaner - die heimlichen Herren des Fernsehens

**Work Shop des mps (marketing praxis seminars) beim ZDF-Werbefernsehen, geleitet von Guntram Bay**

Prof. Dr. Ute Diehl

Mediaplaner sind die eigentlichen Herren von Fernsehanstalten und Verlagen. Sie allein entscheiden über den Einsatz der Werbegelder. Kaum einer kennt sie außerhalb der Werbe- und Fernsehwelt. In welchen Zeitschriften Anzeigen geschaltet, ob bei öffentlich-rechtlichen oder bei privaten Fernsehanstalten Spots plziert werden sollen, das bestimmen sie. Folgende Zahlen sollen ihre Macht verdeutlichen:

- Anzeigenerlöse machen bei Verlagen bis zu 70 % der Verlageinnahmen aus.
- Private Fernsehanstalten finanzieren sich praktisch zu 100% aus Werbeeinnahmen.
- Auch bei ZDF und ARD stammen etwa 50% der Gesamterlöse aus der Werbung.

Die Kreativen, die Texter und Art Directors, in den Werbeagenturen entscheiden über das „Wie“, die Mediaplaner über das „Wo“. Paßt der Müsli Riegel besser zu „Harald Schmidt“ oder zum „Glücksrad“. Welche Reichweiten erzielt der Spot? Stimmt der Tausend-Seher-Preis? Darüber entscheiden sie.

Mittlerweile gibt es neben den klassischen Werbeagenturen eine Reihe spezialisierter Mediaplanungs-Agenturen. Die größte sitzt in Wiesbaden und heißt HMS-Carat. Sie betreut Werbegelder von rund 2,8 Mrd. Euro.

Allerdings ist die Mediaplanung ein schwieriges Metier. Zahlen gibt es „en masse“. Kein Gebiet ist statistisch so genau erfasst wie die Medien.

- Das Fernseh-Panel der GfK (Gesellschaft für Konsumforschung) in Nürnberg sagt sekundengenau, wer vor dem Fernseher sitzt und wohin er „zappt“.
- Die Media-Analyse (kurz MA) fragt pro Jahr 26.000 Personen danach, welche Zeitschriften und Zeitungen sie lesen, und 48.000 Personen, welche Radio- und Fernsehsender sie sehen.

Wie schwierig es ist, den optimalen Fernsehplan zu erstellen, mußten auch die Teilnehmer des Work Shops im Sommersemester 2002 erfahren. Es wimmelte nur so von neuen Begriffen: VuMA, Nielsen Single Source, Telestat, Plan-TV, Gross Rating Points (GRP), Tausend-Kontaktpreis, Share of Advertising, Share of Voice, Responsefunktionen, Recency Planning, Werbeinsekodierung und dergleichen mehr.

Das mußte erst einmal verdaut werden. Gar mancher resignierte ob der vielen neuen Begriffe und Zahlen. Dabei werden im Bereich Werbung vor allem Mediaplaner gesucht. Und das seit Jahren und auch in schlechten Zeiten. Nicht nur Werbe- und Media-Agenturen, sondern Verlage, Fernsehanstalten und auch große Werbungtreibende wie Ferrero, Unilever halten sich eigene Mediaplaner. Zu viel Geld muß optimal eingesetzt werden. Also ein interessanter Beruf, der allerdings eine große Liebe zu Zahlen erfordert.

# Prozess- und Logistikmanagement im Krankenhaus – Besuch der MEDICA 2001

Prof. Hans-Joachim Ruff



| Prof. Hans-Joachim Ruff |  
Fachhochschule Mainz

Auf Einladung der MEDVANTIS Business Solutions AG, Wiesbaden, und durch Unterstützung der FH Mainz sowie des Fördervereins „Akademie des Krankenhaus- und Gesundheitswesens - AKG Mainz“ konnte eine Gruppe von 40 Studenten und Studentinnen die MEDICA 2001 in Düsseldorf besuchen. MEDICA bedeutet eine Messe mit mehr als 3.000 Ausstellern aus rund 60 Ländern in 17 Hallen zu allen Leistungs- und Themenbereichen des Krankenhaus- und Medizinmarktes, der von der Ausgabenseite alleine für die Bundesrepublik Deutschland auf mehr als 330 Mrd. EURO geschätzt wird. Im Mittelpunkt dieser Exkursion standen Informationen und Vorträge zur Einführung eines neuen Entgeltsystems im Krankenhausbereich sowie dessen Auswirkungen auf das Prozess- und Logistikmanagement, eingeleitet durch einen diesbezüglichen Fachvortrag von Prof. Hans-Joachim Ruff am Stand der MEDVANTIS Business Solutions AG.

Die MEDVANTIS Medical Business Solutions AG bietet integrative Komplettlösungen für das ganzheitliche Beschaffungs- und Logistikmanagement von Medikalprodukten, Büro- und Wirtschaftsbedarf an, die individuell auf die jeweiligen Anforderungen des Krankenhauses zugeschnitten sind. Von der Bestellung, Beschaffung und Lagerung der Produkte bis hin zu Lieferungen in die einzelnen Stationen übernimmt MEDVANTIS das gesamte Beschaffungs- und Logistikmanagement. Das Krankenhaus fokussiert sich auf seine Kernkompetenzen, reduziert die Kosten und steigert seine Wirtschaftlichkeit und Wettbewerbsfähigkeit.



Die MEDVANTIS Medical Business Solutions AG ist ein Teil der MEDVANTIS Holding/ Credit Suisse Gruppe. Ein weiteres Unternehmen der Holding, die umfassende Serviceleistungen für alle Bereiche des Gesundheitswesens anbietet, ist die MEDVANTIS Medical Services GmbH, ein Anbieter von Disease- und Case-Management-Programmen.

Konsequenzen aus der DRG-Einführung für das Prozess- und Logistikmanagement im Krankenhaus

### Die DRG-Herausforderung

Die Einführung der Diagnosis Related Groups (DRG) als Entgeltsystem im Krankenhausbereich bedeutet eine der größten innerbetrieblichen Anstrengungen für das Krankenhausmanagement: Nicht nur die medizinische Leistungserfassung und Dokumentation sowie das Rechnungs- und Informationssystem des Krankenhauses werden davon betroffen sein, sondern noch viel stärker die Führungs- und Steuerungsprozesse.

Die DRG bieten die Möglichkeiten, zum einen eine klare Identifizierung von medizinisch vergleichbaren Fällen mit ähnlichen durchschnittlichen Kosten und die Basis für bessere Vergleichsmöglichkeiten von Krankenhausleistungen zu erhalten. Gleichzeitig bilden sie auch eine rationale Erklärungsgrundlage für Kostendifferenzen zwischen Krankenhäusern und im internen Vergleich zwischen Abteilungen bzw. Kostenstellen. Kostentransparenz, standardisierte Behandlungspfade und die Verbindung von medizinischen mit ökonomischen Daten erlauben Möglichkeiten, die Leistungs- und Versorgungsprozesse

im Krankenhaus zu analysieren und gegebenenfalls wettbewerbsorientiert zu verändern. Dabei sollte - nach wie vor - der Patient im Mittelpunkt des gesamten Wertschöpfungsprozesses stehen, integrativ unterstützt durch Ressourcen-, Informations-, Qualitäts- und Prozessmanagement der diagnostischen, therapeutischen, pflegerischen, service- und logistikbezogenen Aktivitäten.

### Die strategischen Überlegungen

Damit werden auch Aufgaben der strategischen Unternehmensplanung angesprochen, um die Potentiale des Krankenhauses auf die Anforderungen der Krankenhausumwelt abzustimmen. Voraussetzung für diesen System-Umwelt-Fit ist neben der Umweltanalyse die Analyse der relativen Stärken und Schwächen des Krankenhauses mit der Zielsetzung, die Leistungsfähigkeit des eigenen Hauses aufzuzeigen und langfristig die wirtschaftliche Situation zu sichern.

Mit den erstellten Portfolios werden Überlegungen für die DRG-Zukunft angestellt:

- Wie und mit welchem Aufwand können neue Geschäftsfelder erschlossen werden?
- Können bestehende Kernkompetenzen ausgeweitet werden?
- Welche bisherigen Leistungen, die nicht kostendeckend sind, können aus dem Angebot herausgenommen werden, ohne dabei den Versorgungsauftrag des Krankenhauses zu gefährden?
- Welche internen Maßnahmen existieren oder müssen entwickelt werden, um weitere Rationalisierungspotentiale zu eröffnen?
- Gibt es Nischen, in denen sich das Krankenhaus spezialisieren kann?
- Wie kann sich das Krankenhaus von anderen Leistungsanbietern im Gesundheitswesen differenzieren?
- Kann durch sinnvollen Ausbau der Wahlleistungen Gewinn erwirtschaftet werden?

Diese und ähnliche Überlegungen dienen vorwiegend der langfristigen Existenzsicherung des Krankenhauses und sollen durch Investitions-, Desinvestitions- oder Abschöpfungsstrategien umgesetzt werden. Dabei sind nicht nur künftige Strategien in diese unternehmerischen Überlegungen einzubeziehen, sondern hausinterne Potentiale müssen gleichzeitig ökonomisch und DRG-relevant gestaltet werden.

### Die Prozessoptimierung

Prozessoptimierung im Krankenhaus bedeutet die konsequente Ausrichtung der Organisation an den Patientenbedürfnissen zur Erreichung der Ziele Patientenzufriedenheit, Qualitätssicherung und Optimierung des Kostenmanagements. Die simultane Ausschöpfung von Verbesserungspotenzialen unter Einbeziehung DRG-orientierter strategisch abgesicherter Entwicklungen des Krankenhauses, z.B. zum Gesundheitszentrum hin unter Ausbau von medizinischen Kernkompetenzen, sollte nach dem Grundsatz „Da ansetzen, wo die meiste Wirkung gezeigt wird!“ verfolgt werden. Die Qualität der Patientenversorgung und die Abwicklung medizinisch-organisatorischer Abläufe hängen in hohem Maße voneinander ab, wobei die betrieblichen Strukturen des Krankenhauses durch funktionsorientierte Sichtweisen geprägt sind. Die einzelnen Bereiche konzentrieren sich auf die Erbringung ihrer Leistungen, wobei oft eine den gesamten Behandlungs- und Pflegeprozess begleitende Sicht fehlt. Eine Optimierung findet nur in den einzelnen Organisationseinheiten statt und endet beim Übergang zu anderen Bereichen. Besonders die Kernprozesse des Krankenhauses, die stationäre, teilstationäre und ambulante Behandlung von Patienten, erfahren oft keine integrierte und durchgängige Unterstützung bei der Planung, Durchführung und Kontrolle. Dasselbe gilt für das Zusammenwirken zwischen medizinischen und administrativen Prozessen. Folgen sind mangelnde Prozesstransparenz, fehlendes Kostenbewusstsein und massive organisatorische Probleme bei der bereichsübergreifenden Kommunikation und Kooperation. Durch Optimierung und Neugestaltung des Arbeitsablaufs weg vom funktionalen Denken hin zu einer Prozessorientierung können erhebliche Zeit- und Kosteneinsparungen erzielt werden, ohne die Versorgungsqualität negativ zu beeinflussen.

### Murphy's Law der Krankenhauslogistik:

#### Prozessoptimierung und Logistikmanagement bekämpfen Murphy's Law:

- alles dauert länger als veranschlagt,
- der Teufel sitzt im Detail,
- Fehler treten immer dort auf, wo man sich am sichersten fühlt
- im Zweifelsfall wird aus dem Prinzip Hoffnung bittere Enttäuschung!!!

### Das Logistikmanagement

Prozessorientierte Betrachtungen der Güter- und Leistungsströme unterstützen dabei die Kernfunktionen des patientenorientierten Leistungsangebotes im Krankenhaus. Logistik als ganzheitliche betriebliche Querschnittsfunktion von Transport, Umschlag und Lage-

rung von Gütern setzt dabei ein Netzwerk von organisatorischen Zusatz- und Informationsleistungen voraus. Konsequenterweise ist ein übergreifendes Prozessmanagement eingebunden, wird die Zielsetzung einer ständigen Verbesserung der systeminternen Prozesse, wie Materialflüsse und Stoffströme, verfolgt.

Das DRG-Zeitalter in Deutschland bringt eindeutige Fragestellungen zu einem derartigen Prozess- und Logistikmanagement hervor:

- Mit welcher Strategie sind DRG-orientierte Kosten- und Wettbewerbsvorteile zu entwickeln und zu etablieren?
- Wie können die Möglichkeiten der Prozessgestaltung gemeinsam mit Geschäftsführung, Mitarbeitern und kompetenten Marktpartnern entdeckt, operationalisiert und weiterentwickelt werden?
- Sind Materialwirtschaft und Logistik im Hinblick auf Verfügbarkeit, Kosten, Lagerhaltung und Servicegrad langfristig wettbewerbsfähig?
- Ist die Logistik im Hinblick auf Patienten- und Mitarbeiterzufriedenheit ein Kernelement des krankenhausinternen Qualitätsmanagements?
- Wie lassen sich Verbesserungspotenziale durch E-Procurement und Lieferantenmanagement ausschöpfen?

### Die Konsequenzen

Die Konsequenzen eines DRG-beeinflussten und DRG-gesteuerten Strukturwandels führen in den Krankenhäusern mittelfristig zu Veränderungen der Aufbauorganisation mit Einführung von qualitätsorientierten Profitcentern und der Schaffung marktübergreifen-

der Kompetenzbereiche mit Erlös-, Kosten-, Ressourcen- und Leistungsverantwortung. Die Formel „Kooperation als Wettbewerbserfolg“ wird immer mehr, auch aufgrund des zusätzlichen Finanzierungsbedarfs und der Inanspruchnahme spezifischen Lösungswissens, gefragt sein, um Logistik- und Prozessleistungen dauerhaft qualitativ wie kostenorientiert sicherstellen zu können.

Die Anforderungen, die an wirkungsvolle, realisierbare und praxisorientierte Konzepte gestellt werden, gehen damit langfristig gesehen über die funktionellen Gegebenheiten der Aufgaben und Tätigkeiten der traditionellen Materialwirtschaft hinaus. Krankenhäuser müssen sich, ähnlich wie Unternehmen aus anderen Wirtschaftsbranchen, auf ganzheitliche Handlungsweisen einstellen. Die prozessorientierte Logistik im Krankenhaus kann einen entscheidenden Beitrag zur kostengünstigen Umsetzung des Versorgungsauftrages leisten und die eigene Wettbewerbssituation verbessern. Ein konsequent verwendetes DRG-Steuerungssystem verlangt nach neuen Wegen, welche zur Effizienzsteigerung beitragen und gemeinsam von Krankenhausmitarbeitern und Logistikmanagern getragen werden. △

Stand der MEDVANTIS Business Solutions AG, Wiesbaden auf der MEDICA 2001 in Düsseldorf



## Tagungsbericht Mainzer Forum

### Modernisierung der Wasserwirtschaft aus Sicht der Länder

Prof. Dr. Martin Weber



| Prof. Dr. Martin Weber |  
Fachhochschule Mainz

Am 26.06.2002 fand in Mainz das von der Fachhochschule Mainz (Studiengang Wirtschaftsrecht) organisierte Mainzer Forum zum Thema „Modernisierung der Wasserwirtschaft aus Sicht der Länder“ statt. Nach dem Grußwort des Präsidenten der Fachhochschule Herrn Dr. Michael Morath überbrachte der Leitende Ministerialrat Dr. Stefan Hill die Grüße des Staatssekretärs Hendrik Hering aus dem Ministerium für Umwelt und Forsten Rheinland-Pfalz. Dabei wies Herr Dr. Hill insbesondere darauf hin, dass die Wasserwirtschaft in Rheinland-Pfalz den Vergleich mit anderen Bundesländern und mit anderen Organisationsstrukturen nicht zu scheuen braucht.

Herr Ministerialdirigent Peter Kessler vom Hessischen Ministerium für Umwelt, Landwirtschaft und Forsten informierte über die notwendigen Modernisierungsschritte aus Sicht des Landes Hessen. Zunächst soll ein Kennzahlenvergleich von ausgewählten Wasserversorgern Aufschluss über die Wirtschaftlichkeit der Betriebsführung geben. Daneben gab Herr Kessler einen Ausblick auf die durch die Novelle des Wasserhaushaltsgesetzes zur Umsetzung der EU-Wasserrahmenrichtlinie erforderlichen Maßnahmen, insbesondere der Festlegung und verwaltungsmäßigen Behandlung der Flusseinzugsgebiete.

Für den Verband Kommunaler Unternehmen erläuterte Frau Petra Scholten den aus ihrer Sicht bestehenden Anpassungsbedarf, insbesondere hinsichtlich der Nutzung größenbedingter Kostenvorteile und der Aufhebung der steuerlichen Ungleichbehandlung zwischen Wasserversorgung und Abwasserbeseitigung. Zugleich wies sie darauf hin, dass Benchmarking-Systeme auf freiwilliger Grundlage zu begrüßen sind, während ein „Pflichtbenchmarking“ nicht sinnvoll erscheine.

Nach der Mittagspause wurde die Tagung mit einem Vortrag von Herrn Norbert Siegmund - Geschäftsbereichsleiter bei der Hessenwasser GmbH in Groß-Gerau fortgesetzt. Herr Siegmund zeigte die einzelnen Schritte zur Gründung eines kommunalbeherrschten Gebietsversorgungsunternehmens im Bereich der Wasserbeschaffung und die zu erwartenden Einsparungspotentiale auf.

Der Vortrag von Herrn Prof. Dr. Holger Heimbuch, Fachhochschule Mainz hatte die Frage der kartell- und wettbewerbsrechtlichen Rahmenbedingungen für die Zusammenarbeit im Bereich der Wasserwirtschaft zum Thema. Sowohl der Vormittagsblock zur Frage Modernisierung der Wasserwirtschaft aus Sicht der Länder als auch der Nachmittagsblock zur Frage der Zusammenarbeit im Bereich der Wasserwirtschaft wurde jeweils mit einer Podiumsdiskussion abgerundet. △

# Der Gewinner des Deutschen Marketing-Preises war zu Besuch!!

Diplom-Wirtschaftsjurist (FH) Peter Schulz



| Peter Schulz |  
Fachhochschule Mainz

## Die FH Mainz lässt sich beflügeln...

...so lautete die Überschrift der Pressemitteilung der diesjährigen Veranstaltung von Facts & Heads im Oktober 2001.

Die „Roten Bullen“ aus Fuschl am See in Österreich haben die Fachhochschule in eine beflügelnde Stimmung versetzt. Rund 1.500 Dosen Red Bull sind über die Theken gegangen und belebten den Geist und Körper der rund 500 anwesenden Studenten!!

Wenn es die Dosen nicht geschafft hätten, dann auf jeden Fall der Vortrag des Gastredners Thomas Grabner, geschäftsführender Gesellschafter der betreuenden Werbeagentur Kastner & Partner. Witzig, frech und sympathisch brachte er mit seinem Wiener Schmäh' die Gäste aus Wirtschaft, Kommunikation und natürlich die Professoren und Studenten in der vollbesetzten Aula zum Schmunzeln.



Benetton, BMW, McDonald's, Kraft Foods, Coca Cola, Hypo Vereinsbank und die Adam Opel AG hielten bereits Gastvorträge im Rahmen von Facts & Heads in der Aula.

Die Öffentlichkeitsarbeit für die Facts & Heads-Veranstaltung wurde von den Studierenden des Studienschwerpunktes Kommunikationsmanagement unter der Leitung von Prof. Horst Wurm und den Assistenten Karolina Krüger und Peter Schulz durchgeführt. Das gesamte Event wurde von den Studenten verantwortet, beginnend mit der Erstellung der Flyer und Plakate über die Dekoration der gesamten Fachhochschule mit Red Bull bis hin zur Pressekonferenz. Gleichzeitig diente die Veranstaltung dazu, den Studenten praktische Erfahrungen in der Öffentlichkeitsarbeit und dem Eventmarketing zu vermitteln. Durch die komplette Organisation haben die Studierenden live miterlebt was es bedeutet, ein Event zu planen und „über die Bühne“ zu bringen.



Zunächst präsentierte er eindrucksvoll die Geschichte und den Aufwärtstrend des jungen, schlanken und innovativen Unternehmens: Firmengründer Dietrich Mateschitz schuf mit Red Bull ein völlig neues Marktsegment. In nur fünf Jahren hat sich der Umsatz weltweit auf knapp 800 Millionen Euro fast verachtfacht! Heute schätzt man den Firmenwert oder besser Markenwert auf rund 10 Milliarden Euro und das ganz ohne Schulden, denn das Wachstum erfolgt ausschließlich aus eigenen Mitteln, ohne Fremdkapital. Laut einer Umfrage der GfK ist der Bekanntheitsgrad von Red Bull in Deutschland in der Zielgruppe 14 bis 29 Jahre genauso hoch wie der der „Mozartkugel“.

Alle das war Grund genug für uns, Red Bull einzuladen, denn Facts & Heads ist eine anwendungsorientierte Veranstaltung und versteht sich als Plattform für die Verbindung aus Theorie und Praxis, in der Kommunikationskampagnen dargestellt und diskutiert werden. So renommierte Unternehmen wie z.B.

Benetton, BMW, McDonald's, Kraft Foods, Coca Cola, Hypo Vereinsbank und die Adam Opel AG hielten bereits Gastvorträge im Rahmen von Facts & Heads in der Aula.

An dieser Stelle einen ganz besonderen Dank an die Studenten, die sehr gute Arbeit geleistet haben und an Frank Pfeilschiffer, der für den reibungslosen Ablauf der Technik verantwortlich war.

**Ohne Zweifel kann die Präsentation der Red Bull Kommunikationskampagne als ein weiteres Highlight in die Liste der Facts&Heads-Erfolge aufgenommen werden.**

**Wir freuen uns auf die nächste Herausforderung.** △



# Kreativität als Erfolgsfaktor für Unternehmen

Prof. Dr. Matthias Eickhoff, Prof. Dr. Jörg Mehlhorn



| Prof. Dr. Matthias Eickhoff |  
Institut für Unternehmerisches  
Handeln (IUH); Fachhochschule Mainz



| Prof. Dr. Jörg Mehlhorn |  
Gesellschaft für Kreativität e.V.;  
Fachhochschule Mainz

Mit diesem Thema hat sich Anfang Mai eine neue Institution an der Fachhochschule am Standort Bruchspitze vorgestellt: Die Gesellschaft für Kreativität e.V. hat kürzlich ihre Geschäftsstelle von Darmstadt an die Fachhochschule Mainz verlegt. Die Geschäftsstelle konnte im Institut für Unternehmerisches Handeln angesiedelt werden, weil dessen Leiter, Prof. Dr. Matthias Eickhoff, darin beste Voraussetzungen sieht, die bestehende Zusammenarbeit weiter zu vertiefen. In diesem Sinne war die Tagung auch als Gemeinschaftsveranstaltung konzipiert.

Prof. Dr. Jörg Mehlhorn, der neugewählte Vorsitzende, stellte in der Aula vor rund 90 Personen die Ziele dieses gemeinnützigen Vereins vor, die kurz gefasst darin bestehen, den Stellenwert von KREATIVITÄT in allen Bereichen der Gesellschaft nachhaltig zu steigern, insbesondere in Schulen und Hochschulen.

## Die ‚Lerngesellschaft‘

In ihrem Einführungsvortrag skizzierte Frau Prof. Dr. Funke die wichtigsten Trends für Wirtschaft und Gesellschaft im neuen Jahrtausend. Kreative Herausforderungen werden sich demnach in verschiedenen Gebieten aufgrund teilweise widersprüchlicher Entwicklungen stellen:

- Globalisierung (Der Aufschwung Asiens / Die Macht der Kleinen / Mehr Migration)
- Dominanz neuer Technologien (Biotechnologie / Miniaturisierung / Virtuelle Realität)
- Gesellschaftlicher Wandel (Wertevakuum / Vereinzelung / Sorge um die Umwelt)
- Revolution der Arbeitswelt (Flexibilisierung / Mehr Dienstleistung / Mehr Frauen)
- Verändertes Kundenverhalten (Zeitmangel / Sinn-Suche / Sicherheit / Genuss & Lust)
- Wandel im Marketing (Home Delivery-Service / Interaktives TV / Transparenter Kunde).

Nach dieser ‚Tour d’Horizon‘ schlug Prof. Dr. Eickhoff den Bogen zu den unternehmerischen Herausforderungen der Zukunft. So wie die Wirtschaftsweise und die Orientierung der Menschen sich über Jahrtausende in Folge von Basisinnovationen immer wieder neu ausgerichtet haben, so stehen wir an der Schwelle eines sich wesentlich durch die produktive Wirkung der Information neu definierenden Zeitalters. Die Faktoren, die die Menschen in der Vergangenheit erfolgreich gemacht haben, verlieren ihre integrierende Kraft: nicht mehr die Engpass-Ausrich-

tung, sondern die wechselseitige Anpassung aller für einen Leistungsprozess wichtigen Potenziale werden die Basis künftigen unternehmerischen Erfolges sein. In diesem Sinne sprach er sich für die Ablösung des Begriffs der ‚Wissensgesellschaft‘ durch den Begriff der ‚Lerngesellschaft‘ aus. Wissen, das Können, ist ebenso wie das Kennen des Kunden als Ausgangspunkt des Marketing statisch. Erst die Veränderung von Können und Kennen, das kreative Lernen, sichert dem Unternehmen eine Entwicklungsperspektive in einem sich schnell wandelnden Umfeld.

## Herausforderung Kreativität

Noch dichter an das Thema rückte der Altmeister der deutschen Kreativitätsforschung, Prof. Dr. Horst Geschka mit dem Thema ‚Innovationsmanagement mittelständischer Unternehmen‘. Im Zentrum seines Vortrages stand eine Typologie von Unternehmen, wie er sie in seiner 30-jährigen Beratungspraxis kennen gelernt hat. Durchaus in Analogie zum menschlichen Reifungsprozess beschrieb er sieben typische Phasen, die ein Unternehmen offenbar ‚durchlebt‘:

### 1. Junge Tüftler

Dabei handelt es sich um Unternehmen mit weniger als 10 Beschäftigten, die sich am Ende der Gründungsphase befinden. Vielfach haben sich Ingenieure mit einer Produktidee selbständig gemacht, die kaufmännischen Aufgaben kommen meist zu kurz. Häufig treten folgende Schwachstellen auf:

- Liquiditätsknappheit und mangelnde Erfahrung im Umgang mit Banken
- Rechnungswesen ist auf Minimum beschränkt, Investitionen werden nach technischen Gesichtspunkten getroffen, Rentabilitätsüberlegungen hintangestellt.
- Ein strategisches Konzept liegt in der Regel nicht vor, wohl aber eine Vision.

### 2. Finanzschwache Innovatoren

Diese operieren in einem dynamischen Umfeld: der Markt ist konkurrenzintensiv, der technische Wandel erfolgt rasch und die Nachfrage ist schwer prognostizierbar, der Anteil der F&E-Aufwendungen am Umsatz ist hoch. Der Führungsstil ist sehr kooperativ, die Hierarchie ist flach, die Mitarbeiter erhalten viele Gelegenheiten, ihre Ideen einzubringen. Ein systematisches Innovationsmanagement erfolgt nicht, die unzureichende Projekt-Überwachung führt immer wieder

zu Fehlleitungen von Finanzmitteln, die meist knapp sind.

Dieser Typus weist ferner deutliche Schwächen im Marketing/Vertrieb auf. Die Marktdurchdringung ist gering und zufallsbedingt; Potentiale werden nicht ausgeschöpft.

### 3. Offensive Innovatoren

Die Offensiven Innovatoren sind mit einem Alter deutlich unter 40 Jahren recht jung, aber voll im Markt etabliert. Veränderungen stehen sie aufgeschlossen gegenüber, der F&E-Anteil am Umsatz ist nach wie vor hoch, vielfach werden Forschungsaufträge extern vergeben, damit der Anschluss gewahrt bleibt. Die Anlagen sind modern, die Gebäude großzügig, man will technologisch führend sein und weiter wachsen.

Die Innovationskompetenz der Mitarbeiter ist elementare Voraussetzung dafür, der Akademikeranteil unter den Führungskräften ist hoch, die Produktion wird von Meistern und Facharbeitern dominiert. Der kooperative Führungsstil führt zu hoher Motivation, was sich auch in zahlreichen Verbesserungsvorschlägen niederschlägt. Dieser Typus hat die Komplexität von Innovationsprozessen erkannt und bemüht sich um die Integration aller Funktionsbereiche. Hierzu gehört insbesondere die Bildung von Projektteams. Die Geschäftsführung wirkt mitunter selbst in allen Phasen der Innovation mit.

Die finanzielle Lage ist recht solide, Rechnungswesen und Controlling sind etabliert, die strategische Planung befindet sich im Aufbau. Der hohe Innovationsgrad und die damit verbundene Vielzahl von Innovationsprojekten kann zur Belastung werden und führt gelegentlich zu internen Turbulenzen. Hauptschwäche ist die nicht konsequente Vermarktung der Produkte.

### 4. Versierte Kaufleute

Hierbei handelt es sich um Unternehmen, die mind. 25 Jahre erfolgreich tätig sind. Aufgrund der guten Marktkenntnis wissen sie, welches Maß an Innovationen notwendig ist, um den Markterfolg langfristig zu sichern. Dabei ist die Bereitschaft zu Veränderungen geringer als bei den Offensiven Innovatoren.

Das Top-Management spielt im Innovationsprozess eine eher passive Rolle. Es konzentriert sich stärker auf eine technisch und kaufmännisch ausgewogene Unternehmensführung. Die Produktion ist hochmodern und flexibel, die Produkte sind qualitativ hochwertig und in manchen Segmenten technisch führend.

Dementsprechend sind die formalen Anforderungen an das Personal hoch und Weiterbildung hat höchsten Stellenwert. Um den Ideenfluss zu verstetigen werden Kreativitäts-Techniken gezielt eingesetzt, Projektmanagement befindet sich auf hohem Stan-



dard, der Führungsstil ist offen und sehr kommunikativ.

Versierte Kaufleute verfügen über eine gesunde Kapitalbasis. Innovationsprojekte werden streng auf Wirtschaftlichkeit hin betrachtet, die Erfolgsquote ist hoch. Das Controlling überwacht ständig die Gesamt-Performance des Unternehmens, neue Erkenntnisse werden strikt umgesetzt.

### 5. Konservative Kaufleute

Hiermit sind ältere Unternehmen mit mehr als 50 Beschäftigten gemeint. Sie sind im Markt etabliert und durch geringe Bereitschaft zur Veränderung gekennzeichnet. Ihre Ertragssituation ist zufriedenstellend, allerdings gehen die Gewinnmargen nach und nach zurück.

Sie verfügen über langjährige und persönliche Kundenkontakte und sind in hohem Maße bereit, auf Kundenwünsche einzuge-

hen. Die Dynamik des Umfeldes ist jedoch eher gering, so dass es weniger Änderungsbedarf gibt. Deshalb besteht wenig Interesse an Marktforschung bzw. Kooperation mit Forschungsinstituten. Gleichwohl ist man interessiert, Forschungsmittel zu erhalten, allerdings oft für Projekte, die man ohnehin durchgeführt hätte. Der Anteil des F&E-Aufwandes am Umsatz ist recht gering, man konzentriert sich auf Produktion und Vermarktung ausgereifter Produkte sowie auf Prozessinnovationen zwecks Kostensenkung.

Konservative Kaufleute setzen auf Mitarbeiter mit langjähriger Erfahrung, was zur Überalterung führen kann. Oft werden Mitarbeiter nur sporadisch geschult. Die Mitarbeiterführung ist autoritär. Sie schafft kein innovationsförderndes Klima. Die mangelnde Delegationsbereitschaft führt zu geringer Identifikation mit dem Unternehmen. Dies kann zu einer Überlastung der Geschäftsführung führen und damit zu einer weiteren Schwächung der Innovationskraft. Das Projektmanagement ist schwach ausgeprägt – frühere Erfahrungen waren oft negativ.

Ausgehend von einer konservativen Philosophie ist das Ziel die dauerhafte Gewinnerzielung.

Dabei werden Risiken bewusst gemieden. Eine strategische Planung existiert nicht. Wachstum wird nicht aktiv angestrebt.

### 6. Macher im Tagesgeschäft

Dieser Typus ist noch länger am Markt als die vorgenannte Gruppe. Die durch die technologischen Entwicklungen ausgelösten Veränderungen wurden nicht erkannt oder nicht aufgegriffen. Statt dessen ist man weiter in Nischen ausgewichen und versucht, durch Optimierung der Prozesse konkurrenzfähig zu bleiben. Die Produkte sind irgendwann veraltet, der technische Anschluss geht verloren. Ein Projektmanagement existiert nicht. Vorhaben werden nur angegangen, wenn die Erfolgsaussichten klar abzuschätzen sind und keine Risiken bestehen.

Der Führungsstil ist autoritär, auf die Einbindung der Mitarbeiter und Abteilungen in Entscheidungsprozesse wird kein Wert gelegt, die Motivation leidet darunter. Ein

strategisches Leitkonzept existiert nicht. Die kurzfristige Erfolgsrealisierung steht im Vordergrund.

### 7. Turnaround-Sanierer

Unternehmen dieses Typs bestehen in der Regel länger als 40 Jahre und befinden sich in einem fundamentalen Umstrukturierungsprozess. Anlass war häufig ein Wechsel in der Geschäftsleitung, der oft mit einem Eigentümer-Wechsel einherging.

Nach einer Krise soll das Unternehmen in einem Kraftakt modernisiert und saniert werden. Infolge dieser ehrgeizigen Zielsetzung werden viele Projekte in Angriff genommen, ohne dass die Mitarbeiter hinreichend vorbereitet wurden. Permanent treten Engpässe und Problemsituationen auf, weil die Veränderungen nicht so schnell greifen wie gewünscht. Nachdem mehrfach ernste Pannen aufgetreten sind (z.B. Rückrufaktionen), erkennt das Top-Management, dass das Tempo nicht durchgehalten werden kann. Es wird eine Zwischen-Konsolidierung eingelegt, ohne die strategischen Ziele dabei aus dem Auge zu verlieren.

Der F&E-Anteil am Umsatz wird deutlich erhöht, neue Mitarbeiter werden eingestellt und ein Weiterbildungs-Programm aufgelegt. Je nach Ausmaß der externen Finanzspritze werden die Maßnahmen nach und nach greifen und die Rendite-Situation sich verbessern.

Trotz der Wesensunterschiede fielen bei allen Typen folgende Defizite auf:

- Schwachausgeprägte strategische Orientierung
- Unzureichende Kenntnis von Märkten und Technologien
- Schwächen im Innovations-Management
- Wenig professionelle Markteinführung neuer Produkte.

### Lernen im workshop

Nach diesen drei Vorträgen hatten die Teilnehmer Gelegenheit, an einem von vier Workshops teilzunehmen. Die ersten beiden waren methodenorientiert, die beiden nachfolgenden lösungsorientiert.

Prof. Dr. Mehlhorn erläuterte die Methoden der Assoziation, die sich ideal zum Einstieg eignen. Er zeigte Gemeinsamkeiten und Unterschiede von Brainstorming, Brainwriting sowie der in Deutschland von Bernd Rohrbach entwickelten Methode 635. Klar wurde dabei, dass die Zusammensetzung eines Teams viel wichtiger ist als die jeweils eingesetzte Methode. Als ideal kann gelten, wenn 5-7 Personen gefunden werden, die fachlich möglichst heterogen, sozial aber möglichst homogen sein sollen. Im Klartext heißt das, Vorgesetzte gehören nicht in das Team.

Dipl. Ing. Götz Schaudé ging auf die sog. Konfrontations-Techniken ein, die mehr Erfahrung voraussetzen als die vorgenannten Methoden. Das Prinzip besteht darin, dass man zunächst nur die sog. Abladephase zulässt und die Teilnehmer dann mit problemfremden Elementen konfrontiert, die wie ein künstlicher Reiz wirken sollen. Dabei kommen akustische Reize (wie bei der Reizwort-Analyse) oder visuelle Reize infrage, was mit Bildmotiven bewirkt wird.



Der Referent wählte die visuelle Konfrontation und überraschte die Zuhörer zunächst mit drei stimmungsvollen Landschaftsmotiven, die er an die Leinwand projizierte. Diese erste Phase dient der Verfremdung, damit sich die Personen bewusst von der Problemstellung lösen und möglichst entspannen. Im Anschluss daran wurde das erste gegenständliche Motiv gezeigt, das auf Eigenschaften bzw. Wirkungsweisen zu untersuchen war (ca. 5 Minuten lang). Während man darüber sprach, versuchte man durch Analogiebildung diese Elemente auf das gestellte Problem zu übertragen. Nacheinander wurden alle sieben Motive bearbeitet, die - und das ist wichtig - mit der Problemstellung nichts zu tun haben dürfen, weil man ja bewusst nach dem Prinzip der Verfremdung arbeitet.

Dr. Bernd Jöstingmeier leitete einen problemorientierten Workshop, d.h. einer der Teilnehmer konnte ein konkretes Problem vortragen und alle anderen beteiligten sich daran nach den Regeln der Methode Brainstorming. Das Thema lautete:

„Wie könnten wir preisgünstig WERBUNG für unser Unternehmen machen?“ Die Ideen wurden spontan in die Runde gerufen und in großer Schrift auf Flip-Charts notiert. Diese Visualisierung ist wichtig, damit man sich auch von den bereits genannten Ideen weiter

anregen lassen kann. In 30 Minuten wurden rund 100 Ideen formuliert, die - wie es sich beim Brainstorming gehört - ohne jede Kritik zur Kenntnis genommen und notiert wurden. Diejenigen, die zum ersten Mal ein Brainstorming erlebten, zeigten sich angetan von der lockeren Atmosphäre und der Vielfalt der gemachten Vorschläge.

Dr. Artur Hornung wählte methodisch einen ganz anderen Ansatz, indem er die Projekt-Ideen-Landkarte vorstellte, worunter er eine Verknüpfung des klassischen Projekt-Managements mit der Mindmapping-Methode versteht, die in Deutschland noch immer recht unbekannt ist. Eine Mind-Map ist eine Gedanken-Landkarte, weil man die Stichpunkte einer Ideensammlung nicht - wie üblich - linear aufschreibt und gemäß 1./2./3. ordnet, sondern zunächst eine offene Struktur wählt, die stark auf Visualisierung setzt und recht schnell eine zweidimensionale Gestalt annimmt, weshalb die Bezeichnung Landkarte (= map) sehr treffend ist. Der Erfinder Tony Buzan konnte nachweisen, dass diese Art des „strukturierten Schreibens“ sowohl die linke als auch die rechte Gehirnhälfte einbezieht und damit die Kreativität anregt.

Mittlerweile war es 17 Uhr und die Teilnehmer kamen zurück in die Aula, um den Vortrag von Dipl. Kfm. Heinz-Jürgen Boedrich zu hören, der die Ideen- und Projektdatenbank der WELLA AG Darmstadt zum Gegenstand hatte. Dieser Vortrag ist in diesem Jahrbuch in einem gesonderten Artikel dokumentiert, so dass wir hier nicht darauf eingehen.

Nach einer kurzen Vorstellung der Workshop-Ergebnisse versammelten sich alle um den großen LEGO-Tisch und bestaunten das dort entstandene Ergebnis einer spontanen „kreativen“ Unternehmung.

### Schöpfung zum Thema: „Das kreative Unternehmen“

Die erste gemeinsame Veranstaltung des IUH und der GfürK endete mit einem warmen Büffet im Foyer, das noch getoppt werden konnte durch eine karibische Cocktailbar.

Ermuntert durch die positive Resonanz planen die beiden Marketing-Professoren inzwischen eine große internationale Kreativitäts-Konferenz, die im September 2003 mehr als 300 Teilnehmer aus allen Kontinenten an den Standort Holzstraße bringen wird. Höhepunkt dieser alle zwei Jahre stattfindenden Konferenz wird sein, am 5. September den Internationalen Tag der Kreativität zu proklamieren. Die Kolleginnen und Kollegen der Fachbereiche I und II sind hiermit eingeladen, sich mit ihren Studierenden an diesem Ereignis kreativ zu beteiligen.  $\Delta$

# Praktikum bei der Bertelsmann Music Group (BMG) in New York

Dirk Kemmerer

New York – seit meinem 1. Besuch im Februar 1998 war ich von dieser Stadt begeistert. Diese Faszination war meine wesentliche Motivation, das Praxissemester im Sommersemester 2000 in New York zu verbringen.

Gegen meine Erwartung bekam ich nach einigen Bewerbungen ziemlich schnell einen Praktikumsplatz bei einer amerikanischen PR-Agentur angeboten, die sich auf die Public Relation europäischer Luxusprodukte, wie Montblanc, Moët & Chandon oder auch Rolls Royce spezialisiert hatte. Das Internship sollte unmittelbar nach den letzten Vordiplomsklausuren ab 01. Februar beginnen und war unbezahlt, wie bei amerikanischen Unternehmen üblich.

Mitte Dezember telefonierte ich noch einmal mit Mary, meiner Ansprechpartnerin in der Agentur. Als ich sie zwei Tage später erneut kontaktieren wollte, konnte ich sie nicht mehr erreichen – entlassen! Die Nachfolgerin zeigte sich bei weitem nicht so kooperativ wie Mary und lies mich dann auch vier Tage vor Weihnachten wissen, dass sie sich selbst erst mal einarbeiten muss und daher im Augenblick keinen Praktikanten gebrauchen könne.

Glücklicherweise kam ich dann im Hinblick auf das Praktikum bei der Hamburger Werbeagentur Scholz & Friends unter, was sich im Nachhinein als Glücksfall entpuppte; denn zum einen ist Hamburg die schönste Stadt Deutschlands (was ich mir bis dahin auch nicht vorstellen konnte) und zum anderen waren die sechs Monate in dieser Agentur eine unvergessene Zeit – aber das wäre einen eigenen Artikel wert.

Auch nach meinem Praxissemester lies mich die Idee nicht los in New York eine Stelle anzutreten. Zum Wintersemester 2000 begann dann mit dem 5. Semester das Hauptstudium. Wenn ich also noch mal ins Ausland gehen wollte, gab es nur zwei Möglichkeiten: entweder ein Urlaubssemester einlegen oder während der Semesterferien im Sommer die Zeit nutzen. Da ich das Studium in acht Semestern bewerkstelligen wollte blieb nur eine Möglichkeit: Die Semesterferien 2001.

Aufgrund meiner Erfahrungen bei der ersten Bewerbungen wusste ich, dass es alles andere als einfach werden würde einen Praktikantenplatz in New York zu bekommen. Also begann ich Ende 2000 bereits mit dem Bewerbungslauf für den folgenden Sommer. Trotz

einer Vielzahl von Bewerbungen, gelang es mir nicht, eine zu meinem Studienschwerpunkt „Kommunikationsmanagement“ passende Praktikantenstelle zu finden.

Vor einer Bewerbung sollte sich jeder bewusst machen, dass es quasi unmöglich ist, ohne Beziehungen in Deutschland bzw. vor Ort eine Praktikantenstelle in New York zu bekommen.

Dies hat verschiedene Gründe:

Amerikaner bewerben sich einmal für ein Praktikum und zwar für die Übergangszeit zwischen High-School und College. Damit ist der Durchschnittspraktikant in Amerika zwischen 17 und 19 Jahren alt. Beweggrund für dieses Praktikum ist die Anerkennung eines Kurses im College. Es ist also nicht wie in Deutschland, wo man während des Studiums eine möglichst hohe Anzahl von Arbeitserfahrungen sammeln will, um bei Vorstellungsgesprächen nicht „nur“ mit seinem Diplom dazustehen.

Ein weiterer Grund ist der finanzielle und organisatorische Aufwand den Praktikanten aus Europa für amerikanische Unternehmen darstellen. Denn allein die Erteilung der Arbeitserlaubnis für bis zu drei Monate ist nicht nur mit Kosten für das Unternehmen verbunden, sondern ist auch ein langwieriger Organisationsprozess. Aus diesem Grund bevorzugen die Unternehmen in den USA Praktikanten mit US-Pass oder Green Card. Denn warum sollten sie unter diesen Umständen einen Bewerber aus Europa auswählen, wenn der amerikanische sogar noch bereit ist für die Position zu bezahlen?

Vor diesem Hintergrund ist es als wichtig anzusehen, Beziehungen zu deutschen Unternehmen zu pflegen, die Dependancen in den Vereinigten Staaten besitzen; z.B. durch vorgelagerte Praktika in Deutschland oder indem man über persönliche Beziehungen seine Chance sucht.

Ende Mai 2001 erfuhr ich dann, dass ich im gleichen Sommer im Headquarter der Bertelsmann Music Group in New York als Praktikant im strategischen Marketing anfangen konnte. Zur Bertelsmann Music Group (BMG) gehören Plattenfirmen wie RCA, Arista oder auch Bad Boy Entertainment, das Label von Rap-Superstar P. Diddy. Ich sollte im strategischen Marketing von RCA arbeiten, die u.a. Künstler wie Christina Aguilera, Foo Fighters, The Strokes oder auch Elvis Presley



**| Dirk Kemmerer |**  
studiert im 8. Semester Betriebswirtschaftslehre an der FH Mainz mit dem Schwerpunkt Kommunikationsmanagement

und die Dave Matthews Band unter Vertrag haben bzw. hatten.

Meine letzte Klausur im 6. Semester war für den 12. Juli angesetzt; also buchte ich für den 13. Juli von Frankfurt nach New York um am 15. Juli mein Internship zu beginnen.

Jetzt brauchte ich nur noch ein Zimmer. Das mir bekannte „International House“ war bereits seit Anfang des Jahres für den Sommer ausgebucht. Nach ca. zweiwöchiger Recherche stieß ich auf ein reguläres Hotel, in dem ein Einzelzimmer 90 \$ kostete, was für New Yorker Verhältnisse mehr als günstig ist. Der Geschäftsführer bot mir auf Nachfrage eine Pauschale für einen Monat an, die ich auch annahm. Glücklicherweise erreichte mich zwei Tage vor meiner Abreise die Zusage des „International House“, das mir aufgrund von Stornierungen ein Zimmer für den benötigten Zeitraum anbieten konnte. Ich entschied mich folglich für dieses Angebot, da es sich um eine Art Wohnheim handelt, das sich in unmittelbarer Nachbarschaft zur Columbia University befindet. Damit wohnte ich zwar bereits in Harlem, aber die Tatsache, dass während dieser Zeit 500 Leute aus über 100 Nationen im „I-house“ wohnten und es dadurch nicht so anonym war, wie in einem Hotel zu logieren, ließ mich diesen Aspekt verschmerzen.

Harlem ist auch nicht gleich Harlem. Ich wohnte am direkten Übergang von der Upper West Side zu West Harlem, einem Viertel in dem es einigermaßen sicher ist. Hätte ich auf der gleichen Höhe (122nd street), jedoch nicht am Broadway, sondern zwei Meilen weiter östlich in East Harlem gewohnt, hätte sich die Situation vielleicht anders dargestellt.

Der multikulturelle Geist, von dem nicht nur das „I-house“ sondern eigentlich ganz New York beseelt ist, macht diese Stadt so spannend. Drei mal die Woche stand in der hausinternen Sporthalle „Soccer“ auf dem Programm. In den zwei Monaten waren diese drei Tage pro Woche Pflichttermin. Da spielte man mit Leuten aus Äthiopien, Ägypten, Argentinien, Pakistan, Russland, Frankreich, Spanien, Amerika, den Fidschi-Inseln usw. Das ganze ging trotz der kulturellen Unterschiede und dem potentiellen Konfliktpotential, welches eine körperbetonte Sportart wie Fußball liefert, weitestgehend friedlich vonstatten.

Außerdem gab es jeden Tag kulturelle Veranstaltungen wie Länderabende, Tanzveranstaltungen, Filmvorführungen, Ausflüge etc. Man hätte theoretisch den ganzen Sommer im „I-house“ verbringen können, ohne dass es langweilig geworden wäre. Dieses Angebot war auch enorm wichtig für den Geldbeutel. Denn in New York kann man in den Restaurants, Bars und Clubs der Szene, an einem Abend soviel ausgeben wie in Deutschland in einer Woche. Auch das sollte man beachten, wenn man beabsichtigt dort ein Praktikum zu machen. Allein mein Zimmer (10 qm mit Bett, Schreibtisch, Schrank und Waschbecken) kostete im Monat ca. 650 \$; und etwas Billigeres findet man in New York für Long-Stays nicht.

Ein weiterer großer Vorteil des „I-house“ ist die Kantine. Das Essen ist in Ordnung und kostet soviel wie wenn man etwa in Deutschland essen geht. Also halb so viel wie es außerhalb des „I-house“ kosten würde, wenn man sich etwas in den zahlreichen Take-Aways mitnimmt. Richtig gut essen gehen, heißt in New York richtig viel Geld mitnehmen; von daher sollte man diese Abende punktuell einsetzen.

Jedenfalls kam ich also am Freitag Mittag im „I-house“ im New Yorker „Borough“ Manhattan, Stadtteil West Harlem an. New York besitzt fünf Boroughs. Neben Manhattan sind das Staten Island, Brooklyn, Queens und die Bronx. Jedes Borough teilt sich wiederum in verschiedene Viertel auf. In Manhattan z. B. Financial District, Upper West Side, TriBeCa (TRIangle BElow CANal Street) oder auch SoHo (SOUTH of HOuston Street).

Das Bertelsmann Building liegt im Herzen von Manhattan, am Times Square in Midtown. Touristen wird das Gebäude nicht auffallen, da hier an diesem geschichtsträchtigen Knotenpunkt (seinen Namen hat der Times Square von dem Hauptgebäude der New York Times erhalten welches früher an der Stelle stand, an der sich der Broadway und die siebte Avenue kreuzen) so viele Leuchtkörper das Bild des Squares prägen, dass die riesige Leuchtschrift „Bertelsmann Building“ im Wirrwar der nächtlichen Lichter untergeht. Das Erdgeschoss des Gebäudes ist zum einen an den Virgin Mega Store vermietet, zum anderen befindet sich ein All Star Cafe (amerikanische Sport Restaurant Kette) in den unteren Stockwerken. Die Büros beginnen dann ab dem 8. Stockwerk und erstrecken sich bis zur 44. Etage.

An meinem ersten Arbeitstag wurde ich im 37. Stock des Gebäudes von meinen zukünftigen Kollegen im Strategic-Marketing-Department in Empfang genommen. Bei der Integration sind die Amerikaner sehr offen und von daher fühlte ich mich vom ersten Tag an sehr wohl in dieser Gruppe. Trotzdem verliefen die ersten beiden Wochen in Bezug auf meinen Job ganz anders als ich sie mir zuvor vorgestellt hatte. Das liegt an dem amerikanischen „Praktikanten-System“.

Der zweite Praktikant, der zur gleichen Zeit wie ich auf diesem Stockwerk war, hieß Bryant und war achtzehn Jahre alt. Praktikanten zahlen in Amerika dem Unternehmen dafür, dass sie für die Zeit zwischen High School und College tätig sein dürfen. Nach Ende des Internship werden sie von ihrem zuständigen Betreuer beurteilt und aufgrund dieser Einschätzung bekommen sie sogenannte „Credits“. Dadurch sparen sie sich dann am College ein Fach, also das wäre ungefähr so, als wenn ein Student ein dreimonatiges Praktikum in einer Wirtschaftsprüfung verbringt, die Kanzlei seine Leistung als gut einstuft und der Student dadurch im Vordiplom eine 2,0 als Prüfungsleistung im Fach Rechnungswesen eingetragen bekommt, ohne in diesem Kurs eine Prüfung abgelegt zu haben. Dadurch könnte man sich die komplette Rechnungswesen Vorlesung „sparen“ (aber wer will das denn schon...). Dementsprechend ist auch das Verhalten. Ihr vorrangiges Ziel ist es nicht, Erfahrungen zu sammeln und sich neue Fähigkeiten anzueignen, sondern sich während des Praktikums besonders gut mit der beurteilenden Person zu stellen und nicht darauf Wert zu legen, welche Art von Arbeit man verrichtet bzw. welches Niveau die Praktikantenstelle hat. Deshalb war es Bryant auch relativ egal, dass er eigentlich nur Zuarbeiterjobs erledigte.

Bei mir verhielt sich die Situation dagegen etwas anders. Das Praktikum war mein siebte oder achte Arbeitsstelle, und ich hatte keine Lust meine Zeit einfach nur abzusetzen. Deshalb fragte ich, nachdem sich nach der ersten Woche keine neuen Aufgaben ergeben hatten, nach etwas „more challenging“. Als sich eine Woche später immer noch kein adäquates Aufgabenfeld ergeben hatte, wandte ich mich an Christopher, meine Kontaktperson, Head of Stuff bei BMG und rechte Hand des CEO von BMG. Er hatte Verständnis für meine Situation und von diesem Zeitpunkt an, durfte ich direkt für ihn arbeiten. Nachdem ich New York schon vorher sehr genossen hatte, trug nun auch mein Job dazu bei, dass das Praktikum zu einem unvergesslichen Erlebnis wurde.

Für die restliche Zeit meiner Tätigkeit erstellte ich dann diverse Benchmark-Studien der Musiksparten vergleichbarer Unternehmen in der Medienbranche, was sich zwar als äußerst zeitintensiv herausstellte, aber auch äußerst interessante Einblicke bot und eine Aufgabe darstellte die in krassem Gegenstand zu der Tätigkeit der ersten beiden Wochen stand und sich als „challenging“ im wahrsten Sinne des Wortes herausstellte.

Zusätzlich zu den Benchmark-Studien bekam ich dann noch von der Strategischen Marketing Abteilung die Aufgabe eine Analyse über das bestehende e-CRM System des Plattenlabels RCA anzufertigen; auch dieses Projekt verdeutlichte mir, dass es ein immenser Unterschied ist, ob man in einem deutschsprachigen Land arbeitet oder in Amerika wo - Gott sei Dank - keiner darauf Rücksicht nimmt ob man die spezifischen Ausdrücke des wirtschaftlichen Sprachgebrauchs beherrscht oder nicht. Dieser Aspekt war auch meine Hauptintention für mein Auslandspraktikum (abgesehen von der Faszination New York City natürlich) und ich konnte feststellen, dass ich meine Fähigkeiten in diesem Punkt wesentlich weiterentwickelt hatte.

Von der Zeit in New York nehme ich sowohl die Erfahrung mit in der aufregendsten und für viele auch schönsten Stadt der Welt für eine kurze Zeit zuhause gewesen zu sein sowie die Erfahrung wie es ist, im Job und in

90% des Privatlebens kein Deutsch zu sprechen. Beeindruckend fand ich auch, dass in einem weltweit tätigen Unternehmen die Möglichkeit gegeben ist, auf kurzen Kommunikationswegen wesentliche Entscheidungen in kurzer Zeit herbeizuführen und dass es trotz der, allein in NYC angestellten 500 Mitarbeiter, möglich ist, mit jedem den Dialog zu suchen, unabhängig von der Stufe der Karriereleiter auf der er sich befindet. Sowohl mein direkter Vorgesetzter als auch der Marketingleiter hatten trotz der anfänglichen Schwierigkeiten immer ein offenes Ohr.

New York City ist ein teures Pflaster, und es ist quasi unmöglich einen Praktikumsplatz zu bekommen – aber den Versuch ist es auf jeden Fall wert. Ich würde jederzeit, wenn sich mir nach dem Studium die Möglichkeit bieten würde, nach New York zurückgehen – in die Hauptstadt der Welt!

△



## Abenteuer USA: Ein Jahr Studieren in South Carolina

Sabine Hetzel



**| Sabine Hetzel |**  
studiert im 7. Semester im Studiengang International Business an der FH Mainz

Mitte August 2001 nahmen drei Studenten des Studiengangs International Business Abschied, um das fünfte und sechste Semester an der Lander University in Greenwood zu studieren. Das Abenteuer USA begann sogleich spannend. Amerikanische Bekannte luden uns zum Wildwasserfahren nach Tennessee ein. Nach dieser Feuertaufe stürzten wir uns in die Wogen der amerikanischen Alma Mater.

Die Kleinstadt Greenwood, im ländlichen Südstaat South Carolina gelegen, ist seit 1904 der Sitz der Lander University. Gegründet wurde die Universität bereits im Jahr 1872 – allerdings als reines Frauencollege. Heute studieren etwa 2.800 Studenten dort. 500 hiervon an der Business School, dem damit größten Fachbereich. Die Dozenten der Business School hatten buntgemischte Lebensläufe. Die Palette reichte vom venezolanischen Marketingprofessor über einen ehemaligen Kampffjetpiloten und Pentagonmitarbeiter bis hin zum Juraprofessor, der Major in der Reserveeinheit des Militärs ist. Der Lehrstil war allerdings in allen Kursen sehr ähnlich. Entsprechend der Ziele der Business School legen die Dozenten großen Wert auf Gruppenarbeit, Präsentationen, sowie die Vermittlung ethischer Gesichtspunkte. Wir schrieben in nahezu allen Kursen zwei bis drei Klausuren bestehend aus Multiple Choice Fragen.

Die Universität misst außerdem der Evaluation der Lehre große Bedeutung bei. Am Ende des Semesters bewerten die Studenten in jedem Kurs den Dozenten anhand eines ausführlichen Fragebogens. Die Resultate der Befragung bespricht der Dekan der Business

School im persönlichen Gespräch mit jedem Dozenten.

### Über Schönheitswettbewerbe und Ultimate Frisbee

Auch das Kulturangebot hielt uns in Atem. Freilichtkino, italienisch-gesungene Mozartoper oder der im Süden sehr populäre Schönheitswettbewerb waren einige der zahlreichen Campus-Events. Das vielfäl-

tige Sportangebot bestand unter anderem aus Tennis, Fußball, Squash, einem Kraftraum und dem Teamsport Ultimate Frisbee. Diese Sportart unterliegt den gleichen Regeln wie Basketball, nur dass die Frisbeescheibe nicht in den Korb, sondern zu einem Spieler am äußeren Rand des Feldes geworfen wird. Nachdem ich belehrt wurde, dass die deutsche Ultimate Frisbee-Nationalmannschaft zu den besten gehört, schloss ich mich dem Training des spanisch-deutsch fluchenden Coach an.

Ein Footballteam hatte die Lander allerdings nicht – dies kann bei den sportfanatischen Amerikanern schon mal zum Ausschlusskriterium bei der Wahl der Universität werden. Furore machte die Lander im Tennis. Neun gewonnene nationale Meisterschaften hat sie jedoch ihren internationalen Studenten zu verdanken. Diese bilden ausschließlich das Tennisteam. Gelockt werden die Studenten aus Ländern wie Nigeria, Argentinien und Tschechien durch Stipendien und über das Internet.

### Der 11. September

Überschattet wurde unser Aufenthalt gleich zu Beginn durch die Terroranschläge in New York, in den USA sind sie mit dem Schlagwort „September Eleventh“ in die Geschichte eingegangen. Wir BWL-Studenten sahen im Fernsehen in der Lobby der Business School den Anschlag. Gegen elf Uhr morgens wurden die restlichen Vorlesungen für den Tag gestrichen. Bedauerlicherweise erlebten wir keine Aufarbeitung der Ereignisse durch die Professoren in den darauffolgenden Tagen. Lediglich Schweigeminuten wurden vereinzelt abgehalten. Auch die Diskussion unter den Studenten fiel eher spärlich aus. Aus unserer Sichtweise setzten sich die internationalen Studenten noch am ehesten mit dem Thema auseinander.

Demgegenüber wurden wir Zeuge der riesigen Propagandamaschine USA: Die Freiheit der Amerikaner sollte in Gefahr sein. Von der US-Außenpolitik als möglichem Auslöser der Attacken sprach niemand. Keiner fragte danach, warum das Pentagon und die Wirtschaftsmetropole und nicht die Freiheitssta-





v. l.: Alexander Mench, Sabine Hetzel und Florian Gerlspeck am Tag der Diplomfeier, 4. Mai 2002.

tue zerstört wurden. Im religiösen Süden, gemeinhin „Bible Belt“ (Bibelgürtel) genannt, sah man die Sprüche „God bless America“ und „In God we trust“ plötzlich auf sämtlichen Artikeln, Aufklebern und in TV-Werbungen. Die amerikanische Flagge war aus dem Alltag nicht mehr wegzudenken.

### Spring Break 2002 – Die größte US-Dauerparty

Die wohl verrückteste Woche erlebten wir in Panama City Beach, Florida, während der Spring Break. In der ersten Märzwoche zieht das gesamte Studentenvolk der Ostküste an die Strände Floridas, während der Westen nach Cancun, Mexiko reist. Einmal angekommen versetzt man sich in einen 7-tägigen Dauerwusch, um von einem „Wet-T-shirt-Contest“ zum nächsten zu pilgern. Der Strand gleicht der Frankfurter Messe. Nach kurzer Zeit hatten wir so viele Giveaways in die Hände gedrückt bekommen, dass wir wie Päckesel über den Strand wanderten. Die Nacht wurde zum Tag und das

Strandhandtuch zum Bett. Nach einer Woche Dauerfeiern ging es wieder heimwärts und direkt in die Zwischenklausuren.

### Studieren in den USA – für Rheinland-Pfälzer „for sale“

Im Jahr 1999 schloss Herr Schüle den Kooperationsvertrag mit der Lander University. Die deutschen Austauschstudenten erhalten nach erfolgreichem Abschluss das amerikanische Universitätsdiplom

„Bachelor of Science“. Dank der Partnerschaft zwischen Rheinland-Pfalz und South Carolina werden rheinland-pfälzische Studierende in South Carolina als „Landeskinder“ behandelt. Sie müssen nur die dort übliche „instate tuition“ (Studiengebühr für South Carolina Bürger) zahlen. Amerikanische Studierende aus anderen US-Bundesstaaten sowie ausländische Studierende müssen die deutlich höhere „out of state tuition“ zahlen. Des weiteren helfen uns Stipendien vom DAAD den Großteil der finanziellen Mittel aufzubringen.



Die Partnerschaft zwischen Rheinland-Pfalz und South Carolina macht es auch allen anderen FH Mainz-Studenten möglich, an jeder Universität in South Carolina zur „instate“-Studiengebühr zu studieren. Dies gilt für den Bachelor Abschluss als auch für MBA-Programme.

Nach unseren Erfahrungen in den vergangenen neun Monaten können wir so ein Abenteuer jedem nur empfehlen. Δ

## A Great experience

Enrique Miguel Jimenez Harders



| Enrique Miguel Jimenez Harders |

E. M. J. Harders kommt aus Venezuela. Er ist Absolvent des Studiengangs MSc International Business, 2000/2001 an der FH Mainz

I am a Venezuelan citizen who traveled a lot, but never had enough contact to understand other ways of living, I wanted to understand the way of thinking that made and keep countries like Germany and the United Kingdom industrialized, while further educating myself.

I have chosen the Master of Science in International Business between the University of Applied Sciences in Mainz, Germany and the South Bank University in London.

I reached what I wanted, I think the ways of like and thinking in both countries differ a lot from each other and of course with what I was used to, in South America and learning that will be a comparative advantage to other students of other Master's programs. During the course I met lots of people from different countries like Bosnia, Germany, France, Thailand and China. I learned, and more important, I can understand how countries that were totally destroyed in the Second World War are now the leading countries.

In Germany I learned about a meticulous mentality and a systematic way of doing things aimed to perfection, while in London I learned about a more dynamic and flexible way to do the same. Both systems are great and help for the future, because I can match them together with what I know about how things are solved in South America.

The teacher were always prepared to give a good lesson and more important to encourage the students to learn. The course staff always helped me whenever it was needed, what coming from a different continent and culture was a great help. My special thanks to Sabine Klebig, Prof. Dr. Kurt Scharnbacher, Prof. Dr. Utz Reich, Ulla Weinberg, Ariane Goebel, in Mainz, and in London to Colin Knapp, Carolina Valiente, James Slatcher and Robin John. △

I think that one can learn a lot in books and in any course, but very few courses let you learn about two different ways of living that proved to be efficient with very good results. Mathematics, Finance, Strategy is everywhere, but how Germans and British live and solve their problems is nowhere, thus an experience that is an asset itself.



# Report of the second International Conference on International Business in Chennai/India

Prof. Dr. Kurt Scharnbacher



| Prof. Dr. Kurt Scharnbacher |  
Fachhochschule Mainz

## Participants:

- Loyola College Chennai
- Southbank University London
- University of Applied Sciences Mainz

The MSc in International Business under the **EU-India cross cultural Programme** is a Southbank University London Project run jointly with Loyola College, Chennai, India and University of Applied Sciences Mainz, Germany. On this behalf, the Second Conference took place from 7<sup>th</sup> to 8<sup>th</sup> of September 2001 in Chennai.

**Loyola College Chennai** was founded in 1924 by the Loyola College Society to train young men and women of quality to be leaders in all ways of life. Loyola became an autonomous College in 1978. It has 6.000 students and more than 15 major departments offering courses in science, humanities, arts, business and languages. The College is accredited as a five Star Institution by the National Accredited Committee.

**Southbank University in London** was founded over 100 years ago to foster vocational training in the Southwark area of London. The Southbank Business School nowadays provides expertise in wide range of disciplines such as Management, Finance and Accounting, Law etc.

The **University of Applied Sciences (Fachhochschule) Mainz** was established 1976 and provides a high quality professional teaching and training in three faculties: Architecture, Design and Business Administration. The Business School has more than 2.000 students.

Conference themes were related to the Cross Cultural Management with the current perspectives and the future prospects. Therefore, the topics were

- learning styles across cultures,
- Culture and Communications,
- Training for cross cultural programmes,
- international Human Resources Management.

The Conference objectives were

- to produce high quality research resulting in a number of academic papers being presented at this international conference and seminar
- to organise a conference which will bring together course participants as well as representatives from the EU commission, the Indian government, the India-German Chamber of Commerce, academics and the business community.

The conference started on Friday the 7<sup>th</sup> with the venue and welcome by the principal Fr. Joseph Xavier S.J. of Loyola College; the organisation and all the preparation for the conference were done by Dr. Joseph Jayaraj – the audience was impressed by his exact and very well work. They thanked him very much for his commitment.

Papers were presented by Winston Prandziok, Principal Lecturer at Southbank University



to the topic of international education; his college Beate Wengler was Chairperson.

Participants from Mainz were Prof. Dr. Scharnbacher, Prof. Dr. Schüle, Prof. Dr. Reich, Helen Bicknell M.A. and Dipl. Betriebswirtin (FH) Sabine Klebig M.A. Prof. Schüle presented a paper to international relations especially the connections of India and Germany. Helen Bicknell and Sabine Klebig drew a comparison of the different education systems in Great Britain and Germany. Prof. Scharnbacher talked about international market research and was Chairperson. The German delegation had the chance, to get some impressions of the Indian business world when visiting some joint venture companies and the Chennai Harbour.

From Loyola, the practical part was involved; there was a presentation from the Commissioner of Customs to international custom regulations; from Lintas Marketing to International Marketing Strategies.

The conference was terminated on Saturday the 8<sup>th</sup> in the British embassy where the participants had the chance to thank Dr. Jayaraj again for his excellent organisation.

△



# Ten Steps of Efficient International Market Research

Prof. Dr. Kurt Scharnbacher

Most managers recognize the need for domestic marketing research – the single most important cause for failure in international marketing and market places is insufficient preparation and information. Mistakes often occur, because managers, firms and companies do not have enough information and therefore they often do not have an adequate understanding of the new international markets and the business environment. Building a good knowledge base is the key issue for subsequent and efficient market presence and success.

## 1. Step: Defining the issue

We need a definition of market research. Market research is often defined as the „systematic and objective identification, collection, analysis and dissemination for the purpose of improving decision making related to the identification and solution of problems and opportunities in marketing“. This definition states the need for systematic work, indicating that market research should be the

result of planned and organised activity. It points out the need of objective information and stresses that subjective opinions are not very important. Market research must have a business purpose and international market research must be linked to the decision making process within the management strategy.

## 2. Step: Tools and Techniques of International and Domestic Market Research

The general opinion is, that tools and techniques of international marketing research are exactly the same as those of domestic marketing research – the only thing that differs is the environment. But – because this environment differs, the execution of international marketing research differs as well. The tools may be the same but the primary differences are the new parameters and the new environment which increases the number of important factors to be considered.

In crossing a national border, the company is faced with **new parameters** such as different law and duties, foreign currencies and changes of their value, international documentation, different modes of transportation and others – these are parameters not found in domestic market research.

The **new environment** is, that firms have to learn about the culture and habits of the host country. They have to understand the countries policy system and its societal structures and of course the different language. This means, that all the results and assumptions, which were formulated over years for the domestic market must be re-evaluated.

Going international, the firm exposes itself to a greater variety of competition than in the domestic market. As a result, the numbers of factors involved are increasing.

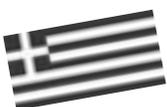
„It has long been an axiom of mine that little things are the most important.“  
*Sherlock Holmes*

## 3. Step: The Needs and Benefits of Research

Managers often tend to assume, that their methods are the best and the most acceptable to all others. Fortunately this is not true – how boring the world would be, if there were no differences. But – not aware of this differences, firms are not very willing to spend money on research and to find out about these differences. Often, the companies are not familiar with international sources of information and therefore not able to use them. But – to serve a market very efficiently and to benefit from a international market – firms must learn what the customers want, why they want it and how to serve their needs and demands.

## 4. Step: Research Objectives

Because of the different strategies in management and the market situation, research objectives will vary from firm to firm. In international market research, the most frequent objective is the analysis of the **opportunities** the foreign market offers.



When going international and exporting goods research should begin with a general country analysis such as total and/or GNP per capita and population figures. Although these figures do not provide detailed market information they can determine whether the company's objectives meet the market or not. For example labour saving consumer products such as washing machines may not be successfully introduced in the Indian market, because the consumers annual income compared to the price of washing machines is too low. And – of course – governmental restrictions and law must be considered as well.

Going international and importing goods, the firms must shift from supplying to sourcing of products and materials. The firms – one wants to trade with – must be evaluated in terms of their capabilities and competitive standings. The importer needs to know f. e. the reliability of suppliers, the quality of their products and service, delivery time etc. Information from banks, chamber of commerce and other institutions may be very useful. Domestic laws and restrictions may prohibit importation and have to be analysed as well.

##### 5. Step: Secondary Research Sources

The research objectives are the guide to determine the information needed. If only general initial market information is required, macro data such as population figures may be sufficient. But for a very specific marketing mix, detailed product and customer information may be necessary.

Government and official domestic **Statistical Bureaus** can provide a firm with „macro“ information such as population trends, general flows between countries, agricultural production and others. „Micro“ information such as material on specific industries, the countries growth prospects, foreign trade activities and others may be available as well. The **Statistical Yearbook** of a country is a very qualified source for this kind of information.

„**The Statistical Yearbook**“ by the **United Nations** contains international trade data on products and provides information on export and import by countries.

A wide variety of **service organisations** including banks, accounting firms, international trade consultants f. e. GfK, Nielsen Int. and others provide informations as well. But much of this information is often quite general in nature and more detailed information is often sold only for a (high) fee.

Therefore, there are government owned **organisations** (f. e. bfai – Bundesstelle für Außenhandelsinformationen), **trade and/or industrial associations** and domestic and international chambers of commerce (f. e. Indian-German Chamber of Commerce) which can provide valuable information about local markets.

When information is needed, managers often do not want to spend a lot of time and money to find it. Recently a number of database and **search engines** have become available which provide information about products and markets. The main economic indicators at the UN, IMF, OECD and EU are available on-line. The internet is becoming a very important and most useful source for quick and good information.

##### 6. Step: Quality of Secondary Data

Of course, the researcher needs to evaluate the quality of the data source; next the quality of the actual data needs are to be assessed as well and this should include the accuracy, reliability and age of the data. Outdated data may mislead rather than improve the decision-making process. Data privacy must also be taken into account because some societies are very sensitive to this issue.

##### 7. Step: The Primary Research Process

Primary research is essential for strategic marketing plans. It goes beyond the activities of secondary data collection which very often cannot answer the specific questions for a market.

These specific questions can for example be:

What is the market potential?

How much does a typical consumer spend on a special product?

What will happen, if we increase the price of a product according to the rate of inflation?

One major question is to determine, who will do the research? One can do it **in-house** or one can engage an **outside** research service. Often one decides for the outside research service because of its experience and knowledge of a country. In this case, the capabilities of this organisation should be carefully evaluated and compared with capabilities available in-house and from competing firms.

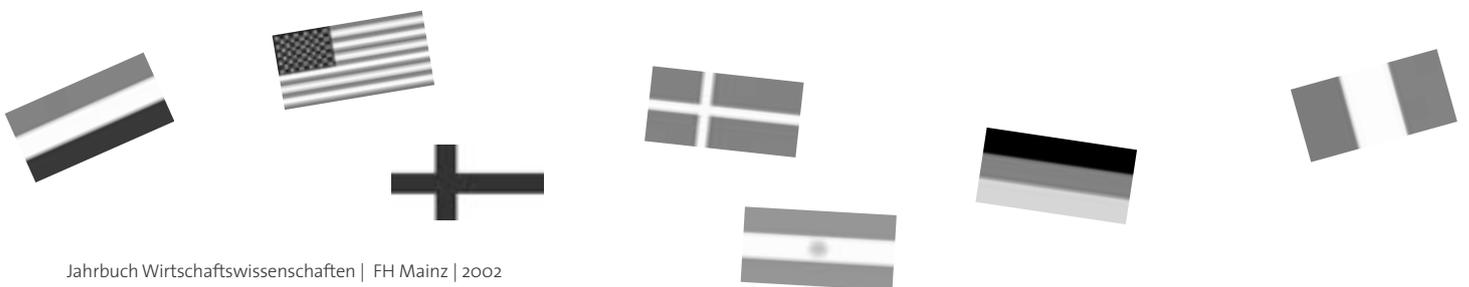
Once, the structure of the type of data required and the decision if in-house or outside has been made, one has to choose the research instruments available because each of these instruments has its strengths and weaknesses. The following **three instruments** are considered as very important for international research and the collection of useful **qualitative data**.

**Interviews** with persons who are working in the foreign country and know their habits and traits can be of great value for the desired international marketing information.

**Focus groups** are an useful research tool as well. A group of persons, who know the country and the market are gathered for a limited period of time and interviewed; specific topics are introduced to them and thoroughly discussed by all group members.

**Observation** techniques require the researcher to play the role of a non-participating observer of activities and behaviour.

When **quantitative data** is required, **surveys** are the appropriate research instruments. Survey are usually conducted by the use of **questionnaires**. These questionnaires are filled in by interviewers on a personal basis, via mail or telephone or e-mail. This method



presupposes that the population of a country understands and is able to comprehend and respond to the questions posed. Considering to international research one has to know that in many countries, only limited records are available f. e. about dwellings, and others - often even street maps are not available. In some countries the correct address may be easy but the postal system is just not functioning. In some nations - f. e. India - some population segments like women may be totally inaccessible to interviews. In spite of all these difficulties however, the survey techniques remain useful because they allow the researcher - if he considers all facts and difficulties in a country - to rapidly collect a large quantity of information about a country and its markets.

### 8. Step: Designing the Questionnaire

Unusually international marketing surveys are conducted with a questionnaire. Generally spoken, these questionnaires should contain questions that are clear and easy to understand by the respondent. Much attention has to be paid to the questions format, content and the use of words.

**Questions format** means, that the questions can be structured or open-ended unstructured; open-ended questions usually permit a more in-depth information. The questions can be direct or indirect; societies have different degree of sensitivity to certain questions and one has to use indirect questions in such cases. The researcher must be sure that his questions are culturally acceptable that means, in some cultures one can't ask directly „How old are you?“ it could be probably better to ask „In what year were you born?“.

**Questions content** means, that the researcher has to pay major consideration to the ability and willingness of respondents to answer the questions. Different education levels in foreign countries affect the ability of the respondents to understand and answer the questions.

**Questions wording** means the impact of lan-

guage and culture to the setting of questions. Generally speaking, the researcher should ensure that the potential for misunderstanding and for misinterpretation of questions is minimized. As a result of this statement, attention must be paid to the translation equivalent of questions because the content and meaning may change in the process of translation. An instrument, which helps the researcher very much, is, that he translates the questions into the language of the country where the research is being done and has a second translator return the now foreign text into the researcher's language. Finally a pretest with knowledgeable experts should be conducted.

To obtain a representative result, the researcher must reach the members of the population focused in his study; this means, he has to develop a **sampling plan**. In developed industrial societies, many methods for such research have been designed. In other countries f. e. address directories may simply not be available. The researcher has to find a solution for these problems concerning the different situations in different countries.

The collected data must be checked and the **quality of the data** must be ensured. A means and instrument of great help is just to compare the data collected with secondary information - if available - and/or compare the collected data with data from similar markets in order to obtain a optimum of quality of the data.

When interpreting the data, the researcher should use **best tools** available. But he should always be aware, that the best and sometimes oversophisticated statistical tools can not be used for unsophisticated data. Even the best tools will not improve poor data quality.

Presentation of the research results should not only be a **presentation** for the managers at the headquarters it should be a communication with the managers in the local operations and organisations as well. Otherwise,

little or no transference of the results will occur and the effects and benefits of an international operation is lost.

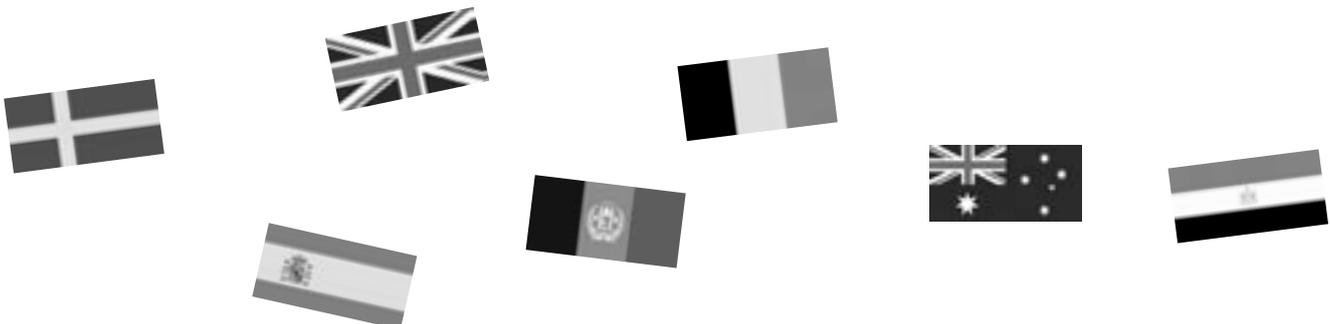
### 9. Step: Follow-Up Research

After the research has been done, appropriate managerial decisions must be made based on the research results. If it has been found, that a product needs to have certain attributes to sell well the manager has to determine, whether these changes are to be made and who will be responsible for these changes. If more information is needed, the research still should be a question for the top-management, because otherwise, research will be disregarded. Research should be improved by new additional surveys and should always be „up-to-date“.

### 10. Step: International Information Systems

In business, daily decisions must be made and there is often no time to do special research. Therefore an **information system** should be installed which serves and coordinates the flow of information needed for decision-making purpose. Such a system requires several important attributes to fulfil its purpose. They can be listed in the following six points:

1. The information must be **relevant** - the information must have meaning for the decision-making process.
2. The information must be **timely** - a real-time linkage between international subsidiaries should be installed.
3. The information should be **flexible** - it should be available in the form, needed by the management.
4. The information should be **accurate** - a system is of no value, if it provides incorrect informations that lead to poor decisions.
5. The information should be **exhaustive** - that means, that the informations should be based on a broad variety of factors.
6. The information system should be **convenient** so it is useful to managers and the researcher. △



# Down Under - mein Semester in Adelaide

Annika Feltens



| Annika Feltens |  
studiert zur Zeit an der FH Mainz  
im Studiengang Betriebswirtschafts-  
lehre

Australien – das Land der Kängurus, Surfer und Crocodile Dundees!? Nicht ganz. Vieles ist anders im mehr als 15.000 km von Deutschland entfernten Down Under. Nicht nur fahren die Menschen auf der „falschen“ Straßenseite, auch Schlüssel dreht man in die genau entgegengesetzte Richtung und sogar die Sonne steht Mittags im Norden. In diesem riesigen Land habe ich die bisher aufregendsten, aber wohl auch anstrengendsten Monate meines Lebens verbracht.

Schon vor Beginn meines Studiums an der FH Mainz war mir klar, dass ich zumindest ein Semester im Ausland studieren wollte. Dass daraus Australien wurde, lag zum einen an dem guten Bildungsangebot und der englischen Landessprache; doch besonders die Vielzahl verschiedener Kulturen und die Entfernung von Deutschland haben mich gereizt.

Nachdem ich über Monate hinweg unterschiedliche Universitäten im Internet angesehen und zahlreiche Broschüren durchgelesen hatte, entschied ich mich für die University of Adelaide in Südaustralien.

## Half around the world...

Am 11. Februar 2002 startete mein langersehntes Flugzeug ab dem Frankfurter Flughafen. Nach knapp 20 Stunden Flugzeit und einer Sightseeingtour in Singapur landete ich völlig übermüdet in Adelaide. Adelaide ist mit ca. 1,1 Mio. Einwohnern die fünftgrößte Stadt Australiens und liegt direkt an den wunderschönen Sandstränden des St. Vincent Gulfs. Neben zahlreichen Museen findet man unzählige Einkaufsmöglichkeiten, Restaurants und riesige Parklandschaften. Die Lebenshaltungskosten betragen nur etwa ein Drittel derer in Sydney, was die Stadt sehr studentenfreundlich macht und einem die Möglichkeit gibt, das Geld für Reisen zu sparen.

Während der ersten Woche wohnte ich in einem College, zog dann jedoch mit drei anderen Studenten in ein schönes Haus im Stadtteil Richmond.

Zum Ausruhen blieb von Beginn an wenig Zeit, da die Universität gleich mit ihren bekannten „Orientation Weeks“ für internationale Studenten begonnen hatte. Ganze zwei Wochen lang fanden freiwillige Workshops zu verschie-



... auf dem Schoß von Sir Walter Watson Hughes (1803-1887). Einer der Gründer der University of Adelaide

densten Themen statt. Es wurden Ausflüge gemacht, Kennenlernparties gefeiert und es gab typisch australische Barbecue-Grillparties (Barbies). Immer gab es genügend zu erleben und schnell lernte ich viele der über 850 neuen internationalen Studenten kennen. Im Anschluss an diese zwei Wochen folgten noch fünf weitere Tage für alle Studenten, an denen nicht nur einzelne Vorlesungen vorgestellt wurden, sondern an denen es überraschenderweise auch täglich Freibier und Wettbewerbe wie „3 Liter Milch trinken“ gab.

## Typical Australian!?

Zu den positivsten Erfahrungen während der ersten Tage gehörte neben den hochsommerlichen Temperaturen von über 35 Grad sicherlich die unglaubliche Freundlichkeit und Hilfsbereitschaft der Australier. Auch die Stadt sowie der direkt am Torrens River gelegene Unicampus mit den historischen Gebäuden, riesigen Rasenflächen und Cafés begeisterten mich so sehr, dass an Heimweh gar nicht zu denken war. Zu den wohl witzigsten Erfahrungen zählte der eher gewöhnungsbedürftige australische Akzent und die Vielzahl nur in Australien gebräuchlicher Wörter wie sheila (junge Frau), neck oil (Bier), dunny (Toilette) oder g'day (Guten Tag).



Great Ocean Road



Australien – das Land der Kängurus, Surfer ...



Wenn es eine für Australier typische Eigenschaft gibt, so ist das wohl ihre „No worries-Mentalität“. Wann immer jemand gestresst wirkt oder auch einfach nur so sagen sie „No worries, mate!“ und alles erscheint problemlos und einfach. Vieles, wie das Essen und der Baustil, ist von britischen Traditionen geprägt. Dank der großen Anzahl vor allem aus Asien stammender Einwanderer, findet man jedoch einen zunehmenden Kulturenmix, der Australien für mich umso interessanter und aufregender macht.



Frühstück am West Beach, Adelaide

In meiner Freizeit habe ich mich täglich mit Freunden getroffen, war oft im Kino und an den Stränden. Eine beliebte Beschäftigung war auch das „Nationenkochen“, bei dem Studenten für andere ihre typischen Landesgerichte kochten.

Die zweiwöchige „mid-semester break“ verbrachte ich mit Freunden in Melbourne, auf der Great Ocean Road und beim Hiken im Wilsons Promontory Nationalpark, wo ich meine ersten wilden Kängurus, Emus, Wombats und Koalas sah.

### Back to good old Germany

Die letzten Vorlesungswochen sind wie im Fluge vergangen. Besonders die letzten Tage fand ich eher traurig, da mir bewusst wurde, dass ich viele der gerade erst kennen gelerten Studenten nie wiedersehen würde. Zudem musste ich mich auf vier Klausuren vorbereiten, was für den Abschied noch weniger Zeit ließ.

Nach Beendigung meines Auslandssemesters bin ich noch sechs Wochen durch Australien und Singapur gereist und habe einen Abstecher nach Indonesien gemacht. Rückblickend kann ich sagen, dass ich mir die Zeit nicht hätte schöner vorstellen können. Auch wenn es nicht nur Crocodile Dundees and sportliche Surfer gab - es war einfach „heaps of fun and absolutely gorgeous“! Δ



### Unialltag – it's not all about study, you know

Nicht mehr ganz so unbeschwert wie die Einführungswochen war die Zeit, als die Vorlesungen begannen. Zwar hatte ich wöchentlich nur insgesamt zwölf Stunden Vorlesungen und Tutorien, doch kamen noch zahlreiche Referate und Gruppenprojekte hinzu. Verglichen mit unserer FH Mainz musste ich wesentlich mehr Unterrichtsstoff selbst erarbeiten. Dies hatte vor allem den Vorteil, dass ich gezwungen war, so schnell wie möglich meine Englischkenntnisse zu verbessern. In den Vorlesungen saßen im Schnitt 150 Studenten, die größtenteils jünger waren, da man die Highschool in Australien bereits mit 17 Jahren abschließt. Das Besondere im Studium war, dass ich viel mit Studenten aus verschiedenen Ländern, vornehmlich Malaysia und Singapur, zusammenarbeitete und so „hautnah“ andere Kulturen und Lebensstile kennen lernte. Die Studiengebühren von AUS\$7.000 für nur ein Semester wurden in meinem Fall vom DAAD übernommen. Für diese hohe Summe bekam man allerdings einen sehr guten Service geboten: Bestausgestattete Computerräume, Bibliotheken und Hörsäle sowie fast immer erreichbare Professoren und Tutoren, die einen mit Rat und Tat unterstützten. Auch die mehr als 70 Clubs und insgesamt 40 verschiedenen Sportvereinigungen boten eine Menge interessanter Aktivitäten. Ob Wine Club, Science Fiction and Fantasy, Scuba Diving oder Sailing – wer da nicht auf seine Kosten kam, war selber schuld. Ich war Mitglied im Volleyball-, Windsurfing- und Mountainclub, was wirklich toll war, da ich so schnell in Kontakt mit Australiern kam. Außerdem bot der Mountainclub zahlreiche Wochenendausflüge an, so dass man in wunderschönen Landschaften zelten, Kanufahren, klettern und hiken konnte.



Auf unserer housewarming party



So sieht es aus, nachdem man beim Hiken vom Regen überrascht worden ist; Wilsons Promontory Nationalpark



Pelikane beim Sonnenaufgang, West Beach, Adelaide

## Kooperation mit der Pyongtaek Universität in Korea

Ass. jur. Bianca Natalie Baldus, Diplom-Wirtschaftsjurist (FH) Georg Becker



| Bianca Natalie Baldus |  
Fachhochschule Mainz



| Georg Becker |  
Fachhochschule Mainz

Initiiert durch den Leiter des Studiengangs Wirtschaftsrecht, Herrn Prof. Dr. Holger Heinbuch ist es uns nach recht kurzer Vorlaufzeit von etwa 3 Monaten gelungen, eine Hochschulkooperation mit der Pyongtaek Universität in Korea abzuschließen. Wir freuen uns, damit die erste asiatische Hochschulkooperation der Fachhochschule Mainz begründet zu haben. Am 9. Juli 2002 wurde die Kooperationsvereinbarung durch den Präsidenten der Pyongtaek Universität, Herrn Dr. Cho und die Dekanin des Fachbereichs III, Frau Prof. Grenzmann in Vertretung des Präsidenten unterzeichnet. Am Abend begrüßten wir unsere Gäste im Mollers unter dem Dach des Mainzer Staatstheaters. Neben den fünf Vertretern der Pyongtaek Universität konnten wir den koreanischen Generalkonsul aus Frankfurt sowie den Geschäftsführer von Daewoo Deutschland, Herrn Joen unter den Gästen begrüßen.

Man hat sich zunächst auf drei Möglichkeiten des Austauschs mit der wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät geeinigt. Zum einen wird es den „klassischen“ Studierendenaustausch zwischen Mainz und Pyongtaek geben. Es sollen pro Jahr etwa zwei bis drei Studierende die Möglichkeit haben, ein Semester oder auch ein Jahr in Korea zu verbringen. Im Gegenzug nimmt die Fachhochschule Mainz etwa die gleiche Anzahl an Studierenden im Fachbereich Wirtschaftswissenschaften auf.

Darüber hinaus ist den koreanischen Partner auch sehr an einer Kooperation mit dem Fachbereich II, insbesondere der Studienrichtung Design gelegen. Mit dem Dekan des Fachbereichs II, Herrn Prof. Roland Siegrist wurden ebenfalls Gespräche geführt. Neben dem Studierendenaustausch ist auch ein Dozentenaustausch vereinbart worden. Es besteht also für Professoren der Fachhochschule Mainz, die Möglichkeit, an der Pyongtaek Universität Gastvorträge zu halten.

Zudem eröffnet die Kooperation den Studierenden die Möglichkeit, ihr Auslandspraxissemester in Korea zu verbringen. Pyongtaek liegt ca. 80 km von Seoul entfernt und damit noch im Einzugsgebiet der Hauptstadt. Viele große Unternehmen, wie beispielsweise Daewoo oder Samsung haben ihren Hauptsitz unweit der Stadt. Seitens der koreanischen Hochschule wurde zugesagt, auch im gegenseitigen Austausch, Praktikantenplätze für Praxissemester zu vermitteln. Dies ist insbesondere für die Studierenden des Studiengangs Wirtschaftsrecht wegen des obligatorischen Auslandspraxissemesters interessant.

Weitere Informationen für einen Aufenthalt in Korea gibt es im Auslandsamt oder bei Herrn Prof. Dr. Heinbuch. △



## Lander University – A dual degree program in the Southern Style

Christopher Ludwig



| Christopher Ludwig |  
studiert im 8. Semester im Studiengang International Business an der FH Mainz

Sätze wie „Hi y'all“, oder „Let the good times roll“ waren mir schon bekannt, bevor ich am 19. August 2000 im Rahmen eines DAAD Stipendiums des Studienganges International Business nach South Carolina, USA, auszog, um meinen beruflichen wie persönlichen Horizont zu erweitern und eine völlig neue Lebensweise zu entdecken.

Die USA waren mir unbekannt und ich konnte mir nur sehr schwer vorstellen, wie das Leben in den doch so bekannten Südstaaten ablaufen würde. Der Weg war mein erstes Ziel, so dass ich irgendwie meinen Hausstand auf zwei Mal 32 Kilo aufteilen musste, um so ein Jahr South Carolina, den „Palmetto State“, überleben zu können. Die Skepsis überwog die Freude neue Ufer entdecken zu dürfen und in einen der kleinsten, aber dennoch ältesten Staaten (als 8. Staat kam er 1788 zur Union) der USA zu ziehen.

Greenwood, South Carolina – eine verschlafene Stadt, von der in Deutschland noch nie jemand etwas gehört hat, begrüßte mich mit ihrem ländlichen Charme. Lander University – meine neue Schaffens- und Lernstätte und sehr zu meiner „Freude“ ein Dry Campus, wurde mein neues zu Hause. Nachdem hier in Deutschland ein jeder die abendlichen Gepflogenheiten der Studenten kennt und weiß, dass man in jedem deutschen Wohnheim zum Trinker in geselliger Runde wird, wird es nachvollziehbar sein, dass der Campus der Lander University anders war – kein Alkohol auf dem Unigelände und in den Wohnheimen. Trotz dieser, für deutsche Studenten erheblichen Einschränkung, kam der Knaller erst nachdem ich zum ersten Mal meine Unterkunft begutachten durfte. Coleman Hall hieß die „Oase“, die ich für ein Jahr meine Heimat nennen durfte und sie glich in Sachen Sauberkeit eher der FH Aula nach einer FH Party, als einer schönen Studentebude auf deutschem Niveau. Als ich dann noch meine Mitbewohner „Familie Kakalaki“ kennen lernte war ich froh, dass es wenigstens guten Bourbon, Fast Food und ein Kino in Greenwood gab.

All dies klingt wohl sehr ernüchternd und negativ, doch nach einer Woche Eingewöhnung folgten die besten neun Monate meines ganzen IB Studiums.

Wie von Herrn Prof. Dr. U. Schüle angekündigt, empfingen mich die Bewohner Greenwood, sowie die Studenten und Kommilitonen der Lander University mit offenen Armen und in ihrer gewohnt entspannten Südstaaten-Art. Ein Campus wie man ihn aus etlichen US-Teeny Serien kennt und sich auch für Mainz wünschen würde, machte das Uni-Leben sehr angenehm und das fast immer sonnige Wetter zauberte auch morgens um Acht schon ein Lächeln auf jedes Gesicht.

Die vorgegebenen Studieninhalte waren schon zuvor sehr intensiv geplant und im Rahmen des Dual-Degree-Programms der Lander University und der FH Mainz aufeinander abgestimmt worden, so dass ich sofort mit interessanten Fächern wie Marketing und Business Policies beginnen konnte. Von Anfang an kam ich mir an der Uni vor wie ein gern gesehener Kommilitone, der nicht wie ein ausländischer Student behandelt wurde, sondern einfach dazu gehörte. Keiner der doch recht jungen Kommilitonen wurde als „einfacher“ Student behandelt und ich konnte sehr schnell erkennen, dass eine amerikanische Universität eher einem toporganisierten Dienstleistungsunternehmen gleicht, als einer mit deutschen Hochschulen vergleichbaren Einrichtung. Realität in South Carolina und ein großer Wunschtraum in Mainz. Über allem stand die Open-Door-Policy, welche den Umgang mit Professoren und Studenten einfacher und entspannter machte. Wir waren und sind eine große Familie, die voneinander profitiert, aufeinander eingeht und typisch amerikanisch, „One For All, All For One“ lebt.

Auch die Menschen außerhalb des Uni-Lebens waren sehr aufgeschlossen und scheuten keine Frage und Unterhaltung. Stutzig wurde ich, als ich gefragt wurde, ob wir in Deutschland auch Vögel hätten und feststellte, dass diese Frage ernst gemeint war. Die sozialen Unterschiede in South Carolina sind noch immer sehr groß und die Abspaltung South

Carolinas, 1860, von der Union ist nicht förderlich für den sozialen Aufschwung des Staates gewesen. Als erster Staat entschloss sich South Carolina 1860 in Charleston aus der Union auszutreten und gegen Lincolns Forderung nach Beendigung der Sklaverei zu kämpfen. Die Beschließung des von der Union besetzten Ft. Sumter war die Initialzündung. Was folgte war der Bürgerkrieg, der große Verluste auf beiden Seiten forderte. Letztes Überbleibsel aus dieser Zeit ist die Konföderierten-Flagge, die auch gerne als Rebel-Flag bezeichnet wird. Sie prangt noch immer an



vielen Mobile Homes und ist der Inbegriff und Stolz des Southern Rednecks. Kurz nach meiner Ankunft in South Carolina erging der Erlass, die von den Südstaatlern geliebte Rebel-Flag von offiziellen Regierungsgebäuden zu verbannen, um ein weiteres Zeichen im Kampf gegen den Rassenhass zu setzen. Rassenhass habe ich in den 10 Monaten Südstaatenleben nie bemerkt und die einzigen Probleme die ich mit African-Americans hatte, war ihr manchmal starker Dialekt, welcher mir die Kommunikation so einige Male sehr erschwerte. Trotz allem ist der Southern Drawl kein Problem und jeder ausländische Student merkt schnell, dass die Verständigung die geringste Barriere ist.

Die von vielen Deutschen als negativ empfundene Oberflächlichkeit, empfand ich als eine eher ungezwungene Freundlichkeit, die zu meinem Erstaunen häufiger ernst gemeint war, als ich es vermutete. Diese Unbekümmertheit der South Carolinians machte mir den Weg zum Bachelor of Sciences in Business Administration sehr einfach und das Ziel erreichte ich als erster Student des Studienganges International Business an der Lander University im Mai 2001. Es folgte

eine typisch amerikanische Graduation, zu welcher ich die bekannte Uniform (gown & hat) tragen durfte und uns Andie MacDowell, bekannt aus Film und Fernsehen, mit einer Abschlussrede beehrte.

Bedanken möchte ich mich bei Herrn Prof. Dr. U. Schüle für seine Unterstützung, sowie bei allen Professoren der Lander University, die dieses Dual-Degree-Program zu einer runden und tollen Sache für Studenten des Studienganges International Business machen. Trotz der kleinen Universität im Kern von South Carolina, gibt es genug Dinge zu entdecken und Unmengen zu erleben. Ob es die vielen historischen Stätten des Bürgerkrieges (z.B. Ninety-Six National Park oder Boone Hall Plantation), oder die vielen wunderschönen Golfplätze sind, der Staat am Fuße der Appalachen, der sich bis zu den kilometerlangen Sandstränden am Atlantik erstreckt, hält für jeden etwas bereit. South Carolina ist auf jeden Fall eine Reise wert und Land und Leute empfangen jeden mit ihrer Aufgeschlossenheit und Freundlichkeit. Nicht umsonst heißt das Motto von South Carolina: „Smiling Faces – Beautiful Places“. Hier ist man „Laid Back“ und versteht es jeden Tag zu einem Freudentag zu machen. Ist die Arbeit auch noch so stressig, ein kühles Miller Lite bei angenehmen abendlichen Temperaturen beendet jeden Tag versöhnlich und im Southern Style. Δ

## Indian Impressions

### EU-Economic cross cultural programme MSc International Business 1999-2001

Helen Bicknell, MA



| Helen Bicknell, MA |  
Fachhochschule Mainz

#### Indian Time (or – you have the clocks, we have the time!)

Three and a half hours ahead  
Or fifty years behind?

Standing still, moving forward  
Never in a line

For our humble  
contributions  
And your  
distinguished  
presence

Slow, fast, tran-  
quil, fleeting  
What time is  
the six o'clock  
meeting?



How much will it  
cost to get there?  
How long will it  
take?

We'll wait until  
you're finished  
Right here at the  
gate

Waiting for the western man,  
One foot in the East

Time is on the left hand,  
With the other one we eat.

*Helen Bicknell,  
September 2001*

India has fascinated me for many years. As a child I grew up with many Asians in my local environment, but the first Indians I personally remember were friends of a family I knew. I was about 12 years old when I first became interested in Yoga, and the Indian father showed me Yoga positions and spoke to me about the philosophy behind the various Yoga traditions. We practised standing on our heads with our legs crossed and controlled breathing techniques. He was my first guru, although I did not even know that word in those days! I was also interested in cooking, and his wife explained to me that what most English people think curry is, is not what curry is for Indian people. She showed me some of the different spices which are combined together in many different ways to produce the wonderful variety of flavours and tastes to be discovered in Indian food.

But although my interest in yoga, curries and Indian people continued, I never had the chance to go to India. In the year 2000, teaching on the MSc International Business programme, which was participating in an exchange with India, Prof. Scharnbacher, (the course director) mentioned the possibility that all the MSc teaching staff might be invited to attend a conference in Madras (now known as Chennai) the following year. At the time, I was not even on the FH staff, so I dismissed the whole idea as an impossible dream. Yet on 2<sup>nd</sup> September 2001, I was flying to Chennai airport!

The poem on the opposite page was written at Brussels airport on September 10<sup>th</sup>, waiting for our return connection to Frankfurt. Writing poetry is not something I often do, but poetry, like painting or writing a song is an excellent way to express complex emotions in a succinct way. At first I thought it would not be appropriate to offer a poem as a contribution to a

Business Studies faculty paper. But then, the Business School faculty of the University of Applied Sciences in Mainz teaches many courses on advertising, marketing, psychology, creativity and of course foreign languages for students of business and commercial law. Therefore, maybe we should pay more attention to poetry and the way it can transport feelings and ideas in a powerful and efficient way.

Back in Brussels, we had a six hour wait, which was plenty of time to think about all the events of the past week. My colleagues and the other conference participants from London, Germany and India will probably understand many of the references made in the poem, but for those of you who were not there, or have never (yet!) had the chance to visit India, let me explain...

### **“Three and a half hours ahead, or fifty years behind?”**

International jet-setters are used to adjusting their watches as they fly from one time zone to another, but I have never before experienced a something and a half hour difference! After much discussion and examination of flight schedules etc. we finally agreed, yes, Madras is definitely three and a half hours ahead of Frankfurt. But why fifty years behind? Many of the buildings, banks and offices which we visited reminded me of England or America in the 1950s, (apart from the computer screens on the desks). Old buildings, with wooden panelling. Small electric heaters or fans, large office spaces divided by metal grids.

By the way, my memories of the fifties are not really personal ones, but based on films and TV programmes!

### **“Standing still, moving forward, never in a line”**

This is my impression of the discrepancies such as mentioned above – old-fashioned organisations and design alongside modern technology. For example, women and children building ditches by the road, more or less by hand, so that internet cables can be installed. It also refers to moving through the streets, either by foot, car or rickshaw. Crossing roads requires new strategies, pedestrians must group together and flow between the rickshaws, bicycles, cars and oxen! The only traffic rule seems to be that there are no traffic rules, the street is dominated by the sound of cars and electronic rickshaws honking and one day I saw a blind man walking calmly along the road as if it were

the safest place on earth! India – a land of incomprehensible contrasts!

### **“How much will it cost to get there? How long will it take? We’ll wait until you’re finished, right here at the gate”**

This refers to the whole system of rickshaw transport. First you must find out what the ‘going rate’ is in order to barter your price. But there is so much information which is unavailable to tourists, like one-way systems, road-works, rush hour times, religious holidays and processions which need to be taken into account to make a realistic calculation. I found that when I often thought the rickshaw drivers were making things up in order to trick us, it usually turned out to be true.

### **“Waiting for the western man, One foot in the East”**

Once agreement is reached, your rickshaw driver will then try to adopt you for the rest of your trip. They take a personal interest in your lives, and will even greet you days later. They will usually wait for you for the return trip, too.

### **“Time is on the left hand, with the other one we eat”**

For many westerners, it is not just the spicy food which requires getting used to, but also learning to eat without cutlery, and only touching the food with your right hand. (This is especially difficult for lefties!). If you want to eat where Indians eat, (which is to be highly recommended) you also have to learn to drink without touching the rim of the cup. Obviously, for

hygienic reasons, the right hand is saved for food, the left hand being for other ‘dirtier’ tasks. This made me think about the fact that we wear our time-keepers, our watches on our left hand. This makes our western time obsessions seem much less praise-worthy. Our punctuality phobias are placed on the ‘dirty and unpleasant’ hand.

### **“For our humble contributions and your distinguished presence”**

illustrates the fascination Indian English had for me as a language teacher. India has a population of one billion people – one in six earthlings live in India. In India English is a first, second and foreign language for its inhabitants. All of them who have gone through some formal education and most of the city-dwellers all speak English at least as a second language, although British or American Eng-

lish speakers may sometimes have great difficulty understanding their pronunciation. English is the common language across the sub-continent, even though India has over twenty official languages. India has solved the cross-cultural language problem a lot more efficiently than the European Union, without losing its regional languages or identities. However, the English spoken varies not only in intonation and melody from British English, it is the expressions and phrases used which kept me constantly fascinated. The word ‘humble’, for example was constantly being used to praise and flatter people. And everyone at the conference was ‘distinguished’! But soon I did feel ‘humble’, especially when experiencing the amazing hospitality and kindness of our Indian hosts at Loyola college, and by the generosity and friendliness of everyone we met. Wouldn’t it be nice if more Westerners treated foreigners with the same kind of openness and respect???

### **“Slow, fast, tranquil, fleeting – what time is the six o’clock meeting?”**

The Indian speakers at the meeting often made reference to the notorious unpunctuality of Indians. The phrase ‘what time is the six o’clock meeting’ was used as an amusing example of this by one of the speakers at the conference. However, my experience of Indian time-keeping was that the Indians were no less ‘unpunctual’ (despite their constant references to this) than Germans are ‘punctual’ in real life!

Finally, I must thank Mr. Lawrence Surendra, a UN consultant, for his wonderful conference contribution, which included his story about **“You have the clocks, we have the time”**. The story referred to a Nepalese man who landed in Geneva for a conference on his first trip to Europe and saw nothing but shops selling clocks and watches, and people and traffic rushing about as he emerged from the train station. We were very pleased to show Mr. Surendra around Mainz on a return visit he made here in June 2002 to evaluate the programme.

So, I hope you enjoyed learning about my ‘Indian Time’ and that it will inspire you to include some time for India in your lives.

Thank you, Prof. Schambacher and the FH Mainz, Prof. Jayaraj and Loyola College, Chennai, Beate Wengler and the South Bank University and the European Commission for organising the conference and enabling me to participate in it. In order to make this experience worthwhile for all concerned, I shall try to encourage future student exchanges between Europe and India. Indian development depends on close contact with the west, but I suspect Europeans can benefit from Indian experience even more! △



## CHRONIK einer 20-jährigen deutsch-französischen Zusammenarbeit

Austauschprogramm zwischen der Fachhochschule Mainz und dem Institut Supérieur du Commerce ISC/Paris

Udo Feldbusch



| Udo Feldbusch |  
Dozent für Deutsch am ISC

Im Frühjahr 1984 kam die erste Mainzer Studentengruppe nach Paris. Sie wurde von Herrn Prof. Dr. Wagner begleitet, der damals auf deutscher Seite für den Austausch verantwortlich war.

Der Studentenaustausch umfasst ein Praktikum von Juni bis September und eine Studienperiode von Oktober bis Dezember. Deutsche Studenten kommen für ein Semester ans ISC und absolvieren anschließend ein Praktikum in einer französischen Firma. Die erbrachten Studienleistungen werden von der Heimathochschule anerkannt.

Als Gastdozent kam Prof. Blume. Er sprach über „Bilanzierungsrichtlinien in Deutschland und Frankreich“. Weitere folgten: Prof. Klöfer dozierte über „Sozialpartnerschaft in Deutschland“, Prof. Isenhardt über „Umweltschutz und Ökonomie“. Prof. Dr. Scharnbacher lehrte „Testmärkte“ und „Volkszählung“ und Prof. Dr. Schwedler „Marketing für Märkte in Deutschland“. Prof. Dr. Pariente vom ISC sprach in Mainz über „Finanzmärkte“, und Prof. Dr. Dromby hielt dort vor zwei Jahren eine Reihe von Marketing-Vorlesungen.

Der Praktikantenaustausch wurde finanziell vom Deutsch-Französischen Jugendwerk unterstützt.

Ab 1985 wurde der Austausch als „Gemeinsames Studienprogramm“ (JSP) anerkannt und finanziell gefördert. Seit Anfang der 90er Jahre wird die finanzielle Unterstützung durch das ERASMUS-Programm fortgeführt. Der Austausch wird auf deutscher Seite von Herrn Prof. Dr. Scharnbacher und Frau Prof. Winkler geleitet. Am ISC ist Herr Feldbusch dafür verantwortlich.

Heute, im 20. Jahr dieser deutsch-französischen Zusammenarbeit, studiert Sandra Baumeister für ein Jahr am ISC und wird das Diplom „3ème Cycle: Audit et Management des Ressources Humaines“ erwerben. Und Nathalie Richou vom ISC verbringt ihr 2. Studienjahr in Mainz im Rahmen des SOKRATES/ERASMUS-Programms.

Wir werden dieses Jubiläum in der Woche vom 4. bis 8. März 2002 würdig feiern. 12 Studenten aus Mainz werden an Vorlesungen teilnehmen und das System der ISC-Studenteninitiativen kennenlernen. Prof. Dr. Schwedler aus Mainz hält eine Gastvorlesung auf deutsch über das Thema „Marketing für Märkte in Deutschland“. Das kulturelle Beiprogramm umfasst einen Besuch des Orsay-Museums mit einem gemeinsamen Mittagessen und einem Theaterabend in der Comédie Française. Auf dem Programm steht „Amphitryon“ von Molière. Die deutsche Gruppe wird von Frau Prof. Grenzmann, Dekanin



Stärkung nach dem Besuch des Musée Quai d'Orsay

des Fachbereiches ‚Wirtschaftswissenschaften‘ und Frau Prof. Winkler, Leiterin des Auslandsamts, begleitet.

Im April werden Herr und Frau Feldbusch mit einer Gruppe von ISC-Studenten für eine Woche nach Mainz kommen. Sie werden große deutsche Firmen besichtigen und das ISC vorstellen, um Praktikantenplätze zu finden. Ein Treffen mit ehemaligen ISC-Studenten, die im Raum Frankfurt arbeiten, ist ebenfalls vorgesehen.

Insgesamt haben in den letzten 20 Jahren mehr als 200 Studenten an dem Austauschprogramm Mainz/ISC teilgenommen.

Man muss die Sprache des Nachbarn sprechen, mit ihm studiert und gearbeitet haben, um ihn wirklich zu verstehen.

Dieser Austausch wurde möglich durch das persönliche Engagement deutscher und französischer Hochschullehrer, die jenseits aller kulturellen und geschichtlichen Unterschiede an eine gemeinsame Zukunft in einem vereinten Europa glauben. Δ

Es begann im Jahre 1982.

Philippe Guyot, ein Student am ISC, absolvierte ein Praktikum bei der Firma Hoechst in Frankfurt. Dabei lernte er die Fachhochschule Mainz kennen, an der manche seiner Kollegen abends und samstags ‚part-time‘ studierten.

Daraufhin handelte Udo Feldbusch, Dozent am ISC, einen Kooperationsvertrag mit der Fachhochschule Mainz aus. Es wurde die Organisation von Studienreisen und der Austausch von Gastdozenten, Studenten und Praktikanten vereinbart.

Eine Gruppe von ISC-Studenten verbrachte im Herbst 1983 unter der Leitung von Herrn und Frau Feldbusch eine Studienwoche in Mainz. Sie nahmen an Vorlesungen teil, besichtigten Firmen und entdeckten die Sehenswürdigkeiten von Mainz.

Im selben Jahr unterzeichnete Herr Riahi, Directeur Général de l'ISC, den Kooperationsvertrag bei einem Besuch in Mainz.

## Chronique de 20 ans de coopération franco-allemande

Programme commun d'études de la Fachhochschule Mainz et de l'Institut Supérieur du Commerce ISC/Paris

### Tout a commencé en 1982.

Philippe Guyot, alors étudiant à l'ISC, était en stage chez HOECHST à Francfort. A cette occasion, il a découvert la Fachhochschule Mainz où certains de ses collègues étudiaient à temps partiel.

Par la suite, Monsieur Udo Feldbusch, professeur d'allemand à l'ISC, a négocié un contrat de coopération avec la Fachhochschule Mainz comprenant l'organisation de voyages d'études ainsi que l'échange de professeurs, d'étudiants et de stagiaires.

Un groupe d'étudiants, sous la direction de Madame et Monsieur Feldbusch, a passé une semaine d'études à Mayence. Ils ont participé aux cours, visité des entreprises et découvert la région.

La même année, Monsieur Riahi, directeur général de l'ISC, a signé le contrat de coopération lors d'une visite à Mayence.

Au printemps 1984, le premier groupe d'étudiants de Mayence est arrivé à Paris. Il était accompagné de Mr Wagner, professeur à la Fachhochschule, qui était alors responsable des échanges avec la France.

L'échange d'étudiants comprend un stage de juin à septembre et une période d'études d'octobre à décembre en ce qui concerne les étudiants français. Les étudiants allemands passent un semestre à l'ISC et effectuent ensuite un stage dans une entreprise française. Les notes obtenues sont reconnues par l'école d'origine.

Dans le cadre d'échange de professeurs, Monsieur Blume, doyen du département 'sciences économiques' de la Fachhochschule, a proposé un cours comparatif sur «Les états financiers en Allemagne et en France». Le professeur Klöfer a traité le sujet «Partenariat social en Allemagne», Prof. Isenhardt «Ecologie et Economie», Prof. Dr. Schambacher: «Les marchés test» et «Le recensement». Et Prof. Dr. Schwedler a donné des cours sur le «Marketing pour le Marché Allemand» aux étudiants de l'ISC. Prof. Dr. Pariente de l'ISC est allé à Mayence pour aborder le sujet des «Marchés financiers» et Prof. Dr. Dromby,

professeur de Marketing à l'ISC, a enseigné pendant plusieurs jours à Mayence.

L'échange de stages a été financé par l'Office Franco-Allemand de la Jeunesse.

En 1985, l'échange est reconnu comme «Programme Commun d'Études» et financé par la Commission de Bruxelles.

Depuis le début des années 90, le financement est assuré dans le cadre du programme ERASMUS. Madame Winkler et M. Scharnba-

Pendant la semaine du 4 au 8 mars 2002, nous allons fêter l'anniversaire de cette coopération et de cette amitié franco-allemande. 12 étudiants de Mayence vont participer aux cours et découvrir le système associatif de l'ISC. Monsieur le Prof. Dr. Schwedler nous propose une série de cours en allemand sur le «Marketing pour le Marché Allemand». Le programme culturel comprend une visite du Musée d'Orsay avec déjeuner dans la salle à manger 1900, ainsi qu'une soirée théâtrale à la Comédie Française. Au programme: «Amphitryon» de Molière.

Le groupe allemand est accompagné de Mme Grenzmann, doyenne du département 'sciences économiques' de la Fachhochschule, et de Mme Winkler, Responsable des échanges internationaux.

En avril, Monsieur et Madame Feldbusch et un groupe d'étudiants de l'ISC iront à Mayence. Ils y visiteront de grandes entreprises allemandes et présenteront l'ISC dans le cadre de la recherche de stages. Il est également prévu de rencontrer d'anciens élèves de l'ISC en poste dans la région de Francfort.

Au cours de ces 20 années, plus de 200 étudiants ont participé au programme d'échanges Mainz/ISC.

L'Allemagne est depuis de nombreuses années le premier partenaire européen de la France, et une compréhension mutuelle passe toujours par des expériences communes.

Cet échange a été rendu possible grâce à l'engagement personnel de professeurs allemands et français qui croient – au-delà des différences culturelles et historiques – en un avenir commun au sein d'une Europe unifiée.

Les illustrations concrètes de notre collaboration visent à constituer l'un des multiples jalons vers une Europe intelligente et intelligible, dans laquelle les différences d'approche sont autant de sources de richesses où puiser de nouvelles formes de créativité et de développement.  $\Delta$



cher dirigeant le programme à Mayence. Et Monsieur Feldbusch en a la charge pour la France.

Actuellement, au cours de la 20<sup>ème</sup> année de cette coopération franco-allemande, Mlle Sandra Baumeister de Mayence fait ses études pendant un an à l'ISC et prépare le diplôme de 3<sup>ème</sup> cycle ISC «Audit et Management des Ressources Humaines». Et Nathalie Richou de l'ISC passe sa 2<sup>ème</sup> année à Mayence dans le cadre du programme SOCRATES/ERASMUS.

# Kooperationsabkommen mit der Universidad de Ciencias Empresariales Y Sociales U C E S in Buenos Aires

Die erste Kooperation des Fachbereichs III mit einer lateinamerikanischen Hochschule

Prof. Monika Winkler



| Prof. Monika Winkler |  
Fachhochschule Mainz

Europa, USA, Asien, Indien - ein breitgefächertes Angebot des akademischen Austausches am Fachbereich III, das ihm einen hohen Grad an lebendiger Internationalisierung verleiht.

Es fehlte noch eine Brücke nach Lateinamerika...

Unser Partner wurde nach ersten Kontakten, die vom Kollegen Dr. Rolke anlässlich einer Vortragsreihe geknüpft wurden, in Buenos Aires gefunden.

Es ist die UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES U C E S .

Sie ist eine junge, private Universität, gegründet 1991 als Folgeinstitution einer privaten Akademie. Sie hat nunmehr fünf Fakultäten für meist vierjährige grundständige Studien mit dem Abschluss ‚Licenciatura‘:

Ciencias Empresariales (Marketing, Außenhandel, Umweltmanagement), Rechts- und Sozialwissenschaften (Recht, Psychologie), Gesundheitswissenschaften (Medizin, Gesundheits- und Krankenhausmanagement, Ernährungswissenschaften, Physiotherapie), Soziale Kommunikation (Journalismus, Kommunikation, Werbung, Grafisches Design, Visuelle Kommunikation, Kulturmanagement), Ciencias Económicas (Betriebswirtschaft, Personalwesen, Betriebsprüfung).

Dazu kommt ein Programm aus Bachelor-Studien, Aufbaustudien und acht Masterprogrammen, die in Kooperation mit nord- und südamerikanischen Hochschulen durchgeführt werden.

Schon der Kanon der Fächer und Spezialisierungen macht deutlich, dass wir hier offenbar einen interessanten Partner gefunden haben, der zu uns zu passen scheint.

Andere Elemente sprechen dafür:

Die Grösse:

Eine Universität mittlerer Grösse, deren Gebäude im Zentrum von Buenos Aires liegen.

Die Philosophie:

Lehre und Forschung, die bewusst Bezug zu der sie umgebenden Gesellschaft sucht. Seit 1993 wurden die Curricula in verschiedenen Entwicklungsplänen auf die geänderten Anforderungen angepasst und neue Studiengeweige entwickelt.

Ein Zitat aus einer UCES-Broschüre:

„The chosen methodology basically implied to follow the German pattern of integrating theoretical studies, first with practical application (Case studies) and then with research. Based on this, professors were sought for their excellent academic backgrounds, not only in the university area, but also in their practical application of their profession in both individual settings and group settings that modern companies emphasize“.

Die Universität beschäftigt überwiegend Teilzeitprofessoren, die in der Praxis Schlüsselpositionen einnehmen. Sie sucht sich

ihre Studierenden nach Leistungstand und Interviewtests aus und trainiert sie in der Praxis auf der Grundlage zahlreicher Abkommen mit interessierten Unternehmen, die sich in einem Ring zusammengeschlossen haben.

Größtenteils verdienen sich die Studierenden die Studiengebühren selbst. Und aus diesem Grunde beginnen die Vorlesungen wie in Lateinamerika durchaus üblich erst gegen Abend, um den Studierenden die Kombination von Arbeit und Studium zu ermöglichen. Nach Aussage von Prof. Dr. E. Rosker, der uns zur Vertragsunterzeichnung im Juli besuchte, hatte die Universität auch in der augenblicklichen Krisenlage kaum einen Verlust an zahlenden Studierenden zu verzeichnen, denn dank der guten praxisbezogenen Ausbildung finden die Absolventen ohne Mühe einen Job.

Schon 1993 wurde die generelle Nutzung des Internets durch die Bereitstellung der technischen Ausstattung und durch eine systematische Schulung von Professoren, Studierenden und Verwaltungspersonal eingeführt.

Ein grosses Thema ist zur Zeit die Entwicklung von Fernlernprogrammen. Wahrscheinlich wird die Entwicklung an der UCES auf eine Kombination von klassischer Lehre und ‚distance teaching and learning‘ hinauslaufen, die der oben beschriebenen studentischen Zielgruppe entgegenkommt.

Die Internationalisierung:

Die Universität pflegt insbesondere mit brasilianischen und nordamerikanischen Hochschulen enge Kooperationen, in deren Rahmen gemeinsame Studienprogramme, insbesondere Masterprogramme entwickelt wurden. Die Liste der 70 unterzeichneten internationalen Kooperationen weist auf eine rege Internationalisierung hin, die bisher im besonderen auf den Austausch mit nord- und südamerikanischen, europäischen (Italien, Frankreich, Niederlande, Spanien, Schweden, Ukraine), chinesischen, koreanischen und japanischen Hochschulen konzentriert war.

Wir sind der erste deutsche Partner und freuen uns darüber.

Bleibt nur noch, die junge Kooperation mit Leben zu füllen. △





# Unternehmensleitbildentwicklung bei der Fa. PROCON Immobilien AG - ein Gemeinschaftsprojekt Unternehmen - Hochschule

Prof. Dr. Kurt W. Koeder, Manfred Miesel, Vorstand Finanzen, Stefan Weinz, Vorstand Vertrieb



| Manfred Miesel |  
Fa. PROCON, Vorstand Finanzen



| Stefan Weinz |  
Fa. PROCON, Vorstand Vertrieb



| Prof. Dr. Kurt W. Koeder |  
Fachhochschule Mainz

## Grundsätzliches zum Unternehmensleitbild und zur Leitbildentwicklung

Früher war Gegenstand der Unternehmensphilosophie das unternehmerische Oberziel „Gewinnmaximierung“. Hohe Gewinne machten ein Unternehmen attraktiv für Kapitalgeber für die Beziehungsebene zu Kunden, Lieferanten und Mitarbeitern/innen. Alternative Zielsetzungen wie Liquidität, Selbständigkeit, Wachstum oder Erfolgspotenziale, Motivation und Identifikation waren lediglich Mittel der Gewinnmaximierung. Diese eindimensionale Sicht reicht heute nicht mehr aus und wird durch ein mehrdimensionales Zielsystem abgelöst, das soziale, politische, ökonomische und ökologische Zielsetzungen verbindet (vgl. Collins/Porras 1997, S.55). Gerade Mitarbeiter/innen fordern heute stärker denn je eine Vision, für die es sich einzusetzen lohnt. Daher kommt der Entwicklung, Kommunikation und Umsetzung von Leitbildern eine große Bedeutung zu.

Leitbilder verstehen wir aber nicht als die kleinen, alltäglichen Ziele, sondern die „großen Entwürfe, die das Blut in Wallung bringen“. Insofern ist ein Unternehmensleitbild ein konkretes Zukunftsbild, nahe genug, um die Realisierbarkeit noch zu sehen, aber schon fern genug, um die Begeisterung der Organisation, der Menschen, für eine neue Wirklichkeit zu erwecken. Ein Leitbild soll eine „realistische Utopie“ sein, d. h. der angestrebte Entwicklungspfad soll sowohl realitätsbezogen sein als auch die Möglichkeiten der Zukunft miteinbeziehen (vgl. Gausemeier/Fink 1999, S. 253 f.).

In diesem Zusammenhang wird oft an den Satz von Antoine de Saint-Exupéry erinnert:

„Wenn du ein Schiff bauen willst, so trommle nicht die Männer zusammen, um Holz zu beschaffen, Werkzeuge vorzubereiten und Aufgaben zu vergeben, sondern lehre die Männer die Sehnsucht nach dem endlosen Meer“.

In Anlehnung an diese Darstellung und für die Umsetzung müssen visionäre Leitbilder folgende Eigenschaften erfüllen: Ein Leitbild muss klar vorstellbar, wünschenswert, anspruchsvoll, erreichbar, personenunabhängig, flexibel und kommunizierbar sein, es muss Vorstellungen darüber aufzeigen, was ein Unternehmen in Zukunft sein will und kann, ohne den Blick für die Realität zu verlieren.

Bei der Entwicklung von Leitbildern werden in der betrieblichen Praxis meist zwei Ansätze verfolgt. Leitbilder können von charismatischen Führungspersonlichkeiten individuell entwickelt werden, z.B. Personen wie Henry Ford, Heinz Nixdorf oder heute Bill Gates (vgl. Bleicher, 1994, S. 106 ff.). Derartige Persönlichkeiten haben vor allem die Fähigkeit, Mitarbeitern/innen und Kunden die Identifikation mit ihren Leitbildern zu ermöglichen.

Größere und realistischere Bedeutung gewinnt der zweite Ansatz. Hier entsteht ein Leitbild als Ergebnis eines kreativen und kollektiven Prozesses, in den die vielen visionären Persönlichkeiten der verschiedensten Unternehmensbereiche und Funktionen, also die Mitarbeiter/innen sowie die Führungskräfte eingebunden sind und dies so, dass eine gemeinsame Vision entwickelt werden kann. Ein Leitbild, schriftlich und umfassend formuliert, enthält Aussagen z.B. zum Unternehmen, Unternehmenszweck, zentralen Werten, Aktivitätsfeldern und konkreten Zielen. Leitbilder sind heute in der Praxis weit verbreitet, sie zählen zu den populärsten Managementkonzepten der Gegenwart (vgl. Gausemeier/Fink 1999, S. 253 ff.).

Unternehmensleitbilder sollen vorrangig nach innen, aber auch nach außen kommuniziert und gelebt werden, daher sind die Bedürfnisse, Meinungen, Ideen von Kunden, der Öffentlichkeit usw. mit einzubinden (Fremdeinschätzung), um Chancen für eine unternehmerisch-innovative Betätigung abzuleiten. Die Initiative zu einem Leitbild sollte von der Führungsspitze ausgehen, da diese auch später für die Verfolgung des Leitbildes verantwortlich zeichnet. Auf dieser Basis wurden folgende Determinanten/Adressaten/Einzelschritte für die Leitbildentwicklung der Fa. PROCON abgeleitet, die über einen Workshop, Adressatenbefragung und Marktinformationen in nachfolgend formuliertes Leitbildkonzept eingebunden wurden:

- Analyse der Unternehmensentwicklung (angestrebte und erreichbare Zukunft),
- Mitarbeiter/innen und Führungskräfte,
- Kunden wie Seniorenzentren, Senioren, Zentrenleitungen, Kapitalgeber,
- Unternehmen selbst: Organisation, Standort usw.,
- Markt, Marktentwicklung.

In diesem Sinn entwickelte Visionen und Leitbilder, die in Grundsätzen oder Prinzipien ihren Ausdruck finden, können wichtige Aufgaben erfüllen. Um kollektiv koordiniert handeln zu können, übernimmt das Leitbild eine Orientierungsfunktion, d.h. es soll für die Mitarbeiter/innen eine Art Kompass sein, der ihr Verhalten koordiniert. Unterstützt werden soll dies durch gemeinsame Werte und Verhaltensstandards. Leitbilder überneh-

men auch Legitimationsfunktion, d.h. mit ihnen kann Aufklärung gegenüber wichtigen Anspruchsgruppen betrieben werden. Damit dient das Leitbild als Kommunikationsinstrument nach außen in die Umwelt des Unternehmens. Nach innen hat ein Leitbild Motivationsfunktion. Es soll den Mitarbeitern/innen helfen, sich mit den Unternehmen besser zu identifizieren und aufzeigen, warum das eigene Unternehmen attraktiv ist (vgl. Mül-

ler-Stewens/Lechner, 2001, S. 179). Leitbilder regulieren das Handeln der Menschen und Menschen brauchen Werte (vgl. Malik, 2000, S. 65).

In ausführlicher Diskussion mit den Mitarbeitern/innen aller Ebenen und Bereiche sowie aller Führungskräfte wurde für die Fa. PROCON folgendes Leitbild erarbeitet:

## Unternehmensleitbild PROCON Immobilien AG

### Präambel

In Zeiten tiefgreifender und rasch fortschreitender Änderungen in der Alterspyramide, der Erhöhung der Lebenserwartung durch medizinischen Fortschritt und der damit verbundenen möglichen Zunahme des Betreuungsbedarfes älterer Menschen bedarf es für unser Unternehmen einer klaren Orientierung. Ein Unternehmensleitbild kann solche Fixpunkte setzen. Denn es legt grundlegende, dauerhafte Regeln fest. Nach innen bietet ein Leitbild Orientierung und bringt für die Mitarbeiter/innen Identität und Motivation, ferner bietet es einen stimulierenden Rahmen, in dem diese ihren persönlichen Erfolg mitgestalten können. In diesem Sinne sind Leitlinien Richtschnur für das tägliche Miteinander und Basis für eine gute und erfolgreiche Zusammenarbeit. Damit werden sie zu einem wichtigen Beitrag bei der Schaffung einer unverwechselbaren PROCON-Unternehmenskultur. Nach außen vermittelt ein Leitbild Transparenz, Kompetenz und Dialogbereitschaft. Ferner signalisiert es die Bereitschaft zur Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung.

Ein Unternehmensleitbild benennt, was wir voneinander erwarten – nach innen und nach außen. Es steht für die Werte, für die wir uns einsetzen. Diese Grundsätze mit Leben zu füllen und stetig weiterzuentwickeln ist die Aufgabe jedes einzelnen Mitarbeiters und auch des Unternehmens insgesamt. Diese Werte vorzuleben ist insbesondere die Funktion der Führungskräfte unseres Unternehmens. Eine positive Unternehmenskultur beeinflusst maßgeblich Arbeitsfreude, Leistungsfähigkeit und Erfolg der Mitarbeiter. Gleichzeitig ist sie Antriebskraft für Anregungen, Ideen und Innovationen, wirkt anziehend auf Mitarbeiter und Kunden, motiviert und fördert deren Engagement und trägt somit zum Erfolg des Unternehmens bei.

### Unser Unternehmen: die PROCON Immobilien AG in Wiesbaden

Die PROCON Immobilien AG wurde 1980 gegründet und ist seit 2001 eine Aktiengesellschaft mit zentralem Verwaltungssitz in Wiesbaden. Die Kernkompetenz der Gesellschaft liegt seit jeher in der Projektierung und dem Bau von Senioreneinrichtungen. Betreiber dieser Seniorenzentren ist eine eigens dafür 1998 gegründete gemeinnützige Tochtergesellschaft, die PROCON-Seniorenzentren gemeinnützige Gesellschaft mbH. Aufgrund unserer fast 20jährigen Erfahrung sind wir ein starker Partner in allen Fragen der Konzeption, des Baus, der Veräußerung und des Betriebens von Seniorenimmobilien. Unsere Kernkompetenz liegt dabei insbesondere in der Entwicklung von ganzheitlichen Konzepten für das Leben im Alter, beginnend mit der anforderungsgerechten Grundstücksakquise und dem -ankauf, der bedarfsorientierten Objektentwicklung, der Bauplanung und -durchführung bis hin zur Objektbetreuung als Seniorenzentren an den verschiedensten Standorten. Damit werden wir unserem Grundsatz „Alles aus einer Hand – PROCON sorgt fürs Alter“ gerecht. Unser Erfolg wird gewährleistet durch die Schaffung seniorengerechter Einrichtungen nach neuesten auch wissenschaftlichen Erkenntnissen unter Berücksichtigung zeitgerechter und zukunftsorientierter Wohnformen auf der Basis des Einbaus modernster Techniken und einer soliden Bauweise.

Verantwortliches Handeln gegenüber unseren Kunden, den Senioren/innen und den Kapitalanlegern, unseren Mitarbeitern/innen sowie unserem sozialen Umfeld, in dem unsere Seniorenzentren gebaut werden, zählt zu unseren wichtigsten Verpflichtungen. Insbesondere als Betreiber von Senioreneinrichtungen stehen wir durch unseren Anspruch auf Individualität, Selbstverwirklichung und Lebensqualität im Alter mehr als andere im Blickpunkt der Öffentlichkeit. Der mit dieser „Vorbildfunktion“ verbundenen Verantwortung sind wir uns ebenso bewusst wie der gesellschaftlichen und sozialen Verpflichtung unseres Unternehmens.

Um dieser Verantwortung dauerhaft gerecht werden zu können, ist eine nachhaltige und stabile Entwicklung der Ertragskraft erforderlich. Diesem Ziel wird durch eine wertschöpfungsorientierte Unternehmensführung Rechnung getragen. Unter sorgfältigem Abwägen von Chancen und Risiken streben wir ein gesundes quantitatives und qualitatives Wachstum an. Langfristige Gewinnorientierung ist eine Voraussetzung für die angemessene Verzinsung des Kapitals unserer Anleger. Stärkung unserer Kapitalbasis wahrt künftige Wachstumschancen und trägt zur ständigen Verbesserung unseres Qualitätsanspruches sowie zur dauerhaften Bereitstellung attraktiver und sicherer Arbeitsplätze bei.

Wir organisieren uns so dezentral wie möglich und so zentral wie nötig. Unsere Organisation ist Ausdruck unseres Vertrauens in unternehmerische Initiative und Selbstverantwortung. Diese orientieren sich insbesondere an den Bedürfnissen unserer Kunden. Flexibilität, Innovation und Qualität sind Kriterien, die auch für unsere Dienstleistungen maßgeblich sind. Diese zu optimieren ist permanente Herausforderung.

### Unsere Kunden: Senioren, Seniorenzentren und Kapitalanleger

PROCON ist ein kundenorientiertes Unternehmen. Die beständige Pflege eines engen persönlichen Kontaktes zu unseren Senioren, Seniorenzentren und Kapitalanlegern ist Voraussetzung für unseren Erfolg. Vertrauen, Glaubwürdigkeit und Kompetenz bilden die Basis hierfür. Zuverlässigkeit und Freundlichkeit sind Maßstäbe unseres Handelns.

Der Dienst an den **Seniorinnen und Senioren** in den Zentren stellt für uns eine primäre Aufgabe und eine ständige tägliche Herausforderung dar. Durch unser Dienstleistungsangebot, den Service und die Kompetenz der Mitarbeiter/innen gewährleisten wir optimale und individuelle Lebensqualität und dies sowohl im Bereich des Wohnens als auch im Pflegebereich. Wir bieten Sicherheit, Service und Komfort, ein abwechslungsrei-

ches Freizeitprogramm, eine eigenständige Lebensführung, ein umfangreiches Therapieprogramm und eine hochwertige Pflege. Individualität wird bei uns durch die Berücksichtigung unterschiedlicher Ansprüche und Bedürfnisse der Senioren großgeschrieben und gelebt. Unsere Bewohner sollen sich bei uns zuhause fühlen. Wir halten es hier mit Hermann Hesse, der dies prosaisch wie folgt formuliert:

„Das Altwerden ist ja nicht bloß ein Abbauen und Hinwelken, es hat, wie jede Lebensstufe, seine eigenen Werte, seinen eigenen Zauber, seine eigene Weisheit...“

Unsere **Seniorenzentren** liegen in reizvoller Umgebung mit ländlichem Charakter und auch in größeren Städten. Hier können die Bewohner sicher, eigenständig und selbstbestimmt leben. Auch bei der baulichen Gestaltung unserer Seniorenzentren werden die Lebensbedingungen und Lebensumstände älterer Menschen berücksichtigt. Im Wohnen drückt sich aus, wie Menschen ihr Leben gestalten. Die Apartments sind für die Identität des älteren Menschen ebenso wie für Gefühle der Kontinuität und Sicherheit von Bedeutung. Dabei beeinflussen die Lage und Ausstattung unserer Zentren die Selbständigkeit, Alltagsgestaltung und soziale Teilhabe. Wir verbinden somit eine Vielzahl individueller Wünsche wie anregendes Leben durch die Lage und Ausstattung, barrierefreies Wohnen ohne Hindernisse im Apartment und im Umfeld, Sicherheit und Funktionalität sowie Wohnen mit Möglichkeiten, Serviceleistungen abrufen zu können. Einen Menschen zu pflegen, bedeutet, ihm Verständnis und Aufmerksamkeit entgegenzubringen sowie vor allem seine individuelle physische und psychische Situation zu erkennen und danach zu handeln. Daher werden die einzelnen Seniorenzentren von erfahrenen Direktoren geführt, die auf hervorragend ausgebildetes Fachpersonal zurückgreifen können. Qualität und Ausföhrung der Pflege wird durch den Einsatz examinierter Pflegekräfte gewährleistet, unterstützt durch geschulte Mitarbeiter/innen, koordiniert von Wohnbereichsleitungen. Die gesamte qualitative Verantwortung liegt in den bewährten Händen unserer Pflegedirektoren/innen.

Unsere **Kapitalanlegern**, die ein Objekt ganzheitlich oder im aufgeteilten Wohnungseigentum erwerben, bieten wir neben einem langjährigen hohen Ertrag im Rahmen unseres Immobilienmanagements auch einen umfassenden Komplettservice. Einen hohen Stellenwert nimmt in diesem Bereich die langfristige und vertrauensvolle Zusammenarbeit mit unseren Bankenpartnern ein, die bundesweit die Finanzierungssicherheit gewährleisten.

#### **Mitarbeiter/innen: teamorientiert, motiviert und leistungsbereit**

Unsere Partnerschaft ist nicht nur im Außenverhältnis wichtig, sondern auch im Innenverhältnis. Sie stellt Voraussetzung für starken Teamgeist dar. Unsere Mitarbeiter/innen nehmen bei uns einen hohen Stellenwert ein, sie sind unser „human capital“.

Die Vielfalt unserer Kernkompetenzen spiegelt sich in den Mitarbeitern/innen der Fa. PROCON wieder. Als selbstbewusste und begeisterungsfähige Persönlichkeiten bringen sie ihre Leistung so ein, dass sie für das Gesamtergebnis die beste Wirkung entfalten. Jeder versteht sich als Teil des Ganzen. Ein Focus liegt auf einer vertrauensvollen, fairen und offenen Kommunikation. Die Fachkompetenz, die Einsatzbereitschaft, die Identifikation und Motivation unserer Mitarbeiter/innen bilden das Innovations- und Leistungspotenzial unseres Unternehmens.

Wir fördern und fordern die Übernahme von Verantwortung. Sie ist ein Grundstein für die Leistungsbereitschaft und Spaß am Arbeitsplatz. Bereitschaft zu stetigem Lernen in einer lernenden Organisation gilt für alle.

Daraus leiten wir folgende Leitsätze ab:

#### **Unsere Mitarbeiter/innen...**

- identifizieren sich mit dem Unternehmen, seinen Zielen und Vorstellungen;
- sind bereit, Kompetenzen und Verantwortung zu übernehmen;
- arbeiten stets kundenorientiert, d.h. sie sind höflich und freundlich und gehen auf die Wünsche und Erwartungen unserer Kunden ein;
- nehmen interessante Aufgaben wahr und haben auch Möglichkeiten der Selbstentfaltung am Arbeitsplatz;

- macht der Umgang mit Menschen Spaß;
- arbeiten ziel- und teamorientiert, sie verstehen sich als Teil des Teams und fördern auch die standortübergreifende Teamarbeit;
- haben Anspruch auf bedarfsgerechte Förderung durch Personalentwicklungsmaßnahmen, die die fachliche und soziale Kompetenz und Qualifikation verbessern und weiterentwickeln;
- erhalten die für ihre Aufgabenerfüllung notwendigen Informationen und zeigen Eigeninitiative bei der eigenen Informationsbeschaffung;
- informieren sich untereinander, halten keine Informationen zurück und unterstützen somit den internen Informationsfluss aktiv;
- gehen respektvoll und vorurteilsfrei miteinander um, auch standortübergreifend;
- sind mit der Organisation des Unternehmens und mit den Arbeitsabläufen (prozessorientiertes Denken und Handeln) zufrieden;
- arbeiten mit den Führungskräften vertrauensvoll in kooperativer Form zusammen;
- werden bei wichtigen aufgaben- und unternehmensspezifischen Entscheidungen eingebunden;
- haben Möglichkeiten zur Entfaltung von Kreativität, Eigeninitiative und Selbstverwirklichung im Unternehmen sowie der Anregung von Verbesserungen;
- sind offen für Neues, sehen Kritik als Chance zur Veränderung und stellen traditionelle Denkweisen in Frage;
- sehen Zukunftsperspektiven für sich und das Unternehmen;
- arbeiten zuverlässig, achten auf Sauberkeit und Ordnung und gehen mit betrieblichen Ressourcen sparsam um.

Führungsleitlinien geben den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen einen generellen Handlungsrahmen, unabhängig von den Aufgaben und den betrieblichen Funktionsbereichen. Den Mitarbeitern zeigen die Führungsleitlinien, unabhängig vom jeweiligen Vorgesetzten, dass sich Führung in unserem Hause an festen Grundsätzen orientiert. Führungskräfte

tragen eine besondere Verantwortung für ihren Aufgabenbereich und ihre Mitarbeiter/innen, für das Unternehmen als Ganzes und sich selbst. Führung beginnt bei uns selbst. Was wir von anderen verlangen, müssen wir selbst geben. Wir geben daher unseren Führungskräften Vorort und draußen in den Seniorenzentren Leitlinien an die Hand, um eine einheitliche PROCON-Führungskultur im Sinne der PROCON-Unternehmenskultur verwirklichen zu können.

### Unsere Führungskräfte...

- sind vorrangig Mitarbeiter mit bestimmten Funktionen und Qualifikationen; sie haben Vorbildfunktion mit der ihnen zuerkannten Autorität;
- haben eine positive Grundeinstellung zum Unternehmen und zu ihrer Arbeit, und bringen Achtung und Vertrauen den Mitarbeitern entgegen;
- denken und handeln operativ, strategisch und kundenorientiert im Sinne der Unternehmensziele und -vorstellungen;
- sind offen und fair, indem sie Meinungen und Handlungsspielräume anderer respektieren, die Kommunikation suchen sowie Informationen umfassend und unaufgefordert weitergeben. Kommunikation und Information sind Schlüssel zum Erfolg;
- zeigen immer Einsatzfreude mit hoher Eigeninitiative, nicht nur bezogen auf ihren eigenen Arbeitsbereich, sondern unterstützen auch vor- und nachgelagerte Arbeitsabläufe aktiv;
- agieren zukunftsorientiert und unterstützen die innovative und visionäre Ausrichtung des Unternehmens. Dabei ist „immer besser zu werden“ unser Bestreben. Somit fördern sie auch die Risikobereitschaft, um Chancen zu nutzen.
- sind Teamplayer, die sich für den Aufbau und die Entwicklung von Teams einsetzen, indem sie die Fähigkeit das Arbeitens im Team fördern und die Mitarbeiter zu individuellen Beiträgen ermutigen unter Einhaltung der respektierten Rolle jedes einzelnen im Team;
- zeichnen sich durch hohe Delegationsfähigkeit und -bereitschaft aus, denn Delegieren schafft Vertrauen. Wer nicht delegiert, führt nicht. Delegation schafft eine neue Qualität der Führung, sie stärkt Teambildung und ist Basis für Konsens;
- erarbeiten auf der Basis der Unternehmensziele gemeinsam mit ihren Mitarbeitern persönliche Ziele. Sie achten darauf, dass diese Ziele messbar, verständlich formuliert, zeitlich bestimmt und auch erreichbar sind;
- fordern und fördern ihre Mitarbeiter/innen, indem sie diese qualifizieren und den Potenzialen entsprechend einsetzen, eigenverantwortliches Handeln ermöglichen, Leistungen anerkennen und zur Weiterentwicklung des einzelnen beitragen;
- treffen Entscheidungen wohlbedacht und konsequent auch unter Einbindung der Mitarbeitermeinung. Entscheidungen werden kommuniziert und Fehlerhaftes konsequent korrigiert.
- führen mit ihren Mitarbeitern/innen regelmäßig Mitarbeitergespräche als Beratungs- und Fördergespräch. Sie beurteilen ihre Mitarbeiter/innen vorurteilsfrei und gerecht und geben konstruktive und eindeutige Rückmeldung;
- erkennen gute Leistungen lobend an und zeigen aber auch Schwächen auf;
- sind für unsere Mitarbeiter/innen immer erreichbar, pflegen regelmäßig Kontakt und Erfahrungsaustausch und leisten schnelle Hilfestellung beim Auftreten von Problemen;
- betreuen Kunden und Partner persönlich, regelmäßig und intensiv.

Unsere Leitlinien für die Mitarbeiter/innen und die Führungskräfte sind anspruchsvoll. Sie zeigen, was wir von allen am Unternehmensprozess Beteiligten erwarten. Jetzt liegt es an uns, diese Kultur mit Leben zu füllen und vorzuleben. Lassen wir diesen Worten Taten folgen. Warten wir nicht darauf, dass andere beginnen! Unsere Zukunft hängt von unserer Fähigkeit ab, den Bedürfnissen all unserer Kunden und Mitarbeitern/innen gerecht zu werden.

### Ausblick

Ein Unternehmensleitbild muss leben, d.h. es gilt strategische Konsequenzen abzuleiten und Veränderungsprozesse zu initiieren. Ferner muss ein Leitbild kommuniziert werden, d.h. es muss allen Mitarbeitern/innen, Führungskräften, Kunden usw. bekannt sein und dort zu einem möglichst hohen Engagement im Sinne des Leitbildes führen.

Da ein Leitbild die langfristige Zielrichtung des Unternehmens beschreibt, sollte es dann verändert bzw. angepasst werden, wenn bestimmte Meilensteine erreicht sind. Die Leitlinien mit Leben zu füllen, diese umsetzen, vorzuleben und weiterzuentwickeln, ist Aufgabe aller Mitarbeiter/innen und Führungskräfte der Fa. PROCON Immobilien AG. Die Leitbildziele sollen zukunftsorientiert, motivierend und diskussionsanregend wirken, aber auch mutig und gewagt, vergleichbar mit der Besteigung eines Berges: Der Gipfel ist das Ziel, jetzt gilt es den richtigen Weg zu finden. In diesem Sinne werden in nächster Zeit auf allen Ebenen und in allen Funktionen des Unternehmens erste Handlungsbedarfe formuliert, besprochen und umgesetzt. △

# Der Micro-Macro-Link in der Umweltberichterstattung: Möglichkeiten und Grenzen der Verknüpfung einzel- und gesamtwirtschaftlicher Umweltberichterstattungssysteme

Dr. Britta Rathje MA



| Dr. Britta Rathje MA |

Britta Rathje ist seit August 1999 Assistentin am Fachbereich III. Sie promovierte über das Thema „Der Micro-Macro-Link in der Umweltberichterstattung“. Ihre Dissertation wurde am 21.12.2001 vom Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Universität Gesamthochschule Kassel angenommen.

Die durch Menschen verursachten Umweltschädigungen beeinflussen immer mehr die Funktionsweise von Ökosystemen. Dadurch droht die Natur als Lebensgrundlage für die Menschheit langfristig geschädigt oder teilweise zerstört zu werden. Das Konzept der Nachhaltigkeit möchte dieser Entwicklung vorbeugen, damit zukünftige Generationen nicht ihrer Lebensgrundlage beraubt werden. Um eine nachhaltige Entwicklung zu erreichen, müssen vermehrt Umweltschutzaktivitäten in Gang gesetzt werden. Damit diese Aktivitäten effizient und zielgenau geplant und realisiert werden können, sind wiederum aussagekräftige Informationen über umweltrelevante Tatbestände nötig. Solche Informationen liegen in verschiedenen Umweltberichterstattungssystemen vor. Beispielsweise veröffentlichen Unternehmen Umweltberichte und Umwelterklärungen. Gegenstand dieser betrieblichen Umweltberichterstattung sind vor allem Umweltwirkungen, die von dem jeweiligen Unternehmen ausgehen, sowie die Darstellung von gegensteuernden Umweltschutzaktivitäten. Die betriebliche Umweltberichterstattung befindet sich schon seit geraumer Zeit in der wissenschaftlichen Diskussion. Auch die betriebspraktische Ebene hat sie bereits vor vielen Jahren als ein Kommunikationsinstrument entdeckt, mit dem die Öffentlichkeit bedarfsgerecht über umweltrelevante Sachverhalte informiert werden kann. Problematisch ist jedoch seit jeher, ein hohes Maß an Glaubwürdigkeit bei den Empfängern der Berichterstattung zu erzeugen, denn die Inhalte können die Unternehmen größtenteils selbst festlegen.

Darüber hinaus wird auch auf der makroökonomischen Ebene, d.h. auf Bundes- oder Landesebene und in überstaatlichen Einrichtungen bzw. wissenschaftlichen Instituten, an Umweltberichterstattungssystemen gearbeitet. Umweltrelevante Sachverhalte werden hier nicht mehr nur auf einzelne Wirtschaftsobjekte bezogen, sondern der Abbildungsgegenstand ist der Zustand der Umwelt insgesamt sowie Ursachen und Umfang von Umweltbelastungen in bestimmten Regionen, Ländern oder Staaten. Gegenüber den mit zwischenzeitlich hoher Intensität und großer wissenschaftlich-betriebspraktischer Beachtung betriebenen Aktivitäten zur Spezifizierung der betrieblichen Umweltberichterstattung wurden die Arbeiten an der Entwick-

lung des makroökonomischen Pendantes nur von einem eng begrenzten Kreis von Wissenschaftlern und Statistikern diskutiert. Gleichwohl hat die volkswirtschaftliche Umweltberichterstattung in den letzten Jahren bedeutende Fortschritte gemacht. Hervorzuheben sind aus bundesdeutscher Sicht vor allem die Arbeiten des Statistischen Bundesamtes an den Umweltökonomischen Gesamtrechnungen. Mit ihnen wird das Ziel verfolgt, die Beziehungen zwischen den wirtschaftlichen Aktivitäten des Menschen und seiner natürlichen Umwelt sowie Daten über den Zustand der Umwelt statistisch zu erfassen und in ihrer Entwicklung abzubilden. Sie sollen statistische Informationen liefern, ob und wie weit sich unsere Gesellschaft mit ihren vielschichtigen umweltbeeinflussenden Aktivitäten in Richtung einer nachhaltigen Entwicklung bewegt. Damit sollen der Wirtschafts- und Umweltpolitik valide Informationen zur Unterstützung der politischen Entscheidungsprozesse zur Verfügung gestellt werden. Allerdings ist die Erfassung hierzu benötigter Informationen aufgrund der Komplexität der Wechselwirkungen zwischen Ökonomie und Ökologie mit verschiedenen Problemen verbunden und weist dementsprechend nicht unbeträchtliche Lücken insbesondere im Hinblick auf die Datenbereitstellung auf.

Die verschiedenen Formen der Umweltberichterstattung stehen heute noch überwiegend isoliert nebeneinander. Durch ein gegenseitiges Annähern und ein aufeinander abgestimmtes Vorgehen bei der Erstellung der Umweltberichte durch die Akteure der mikro- und makroökonomischen Ebene ließen sich Synergieeffekte nutzen und vor allem die bestehenden Datenlücken der Umweltökonomischen Gesamtrechnungen schließen. Auf eine solche Verknüpfung mikro- und makroökonomischer Umweltberichterstattung wurde bereits Mitte der neunziger Jahre hingewiesen. Man hat dies als Micro-Macro-Link bezeichnet.

## Voraussetzungen für einen Micro-Macro-Link:

Ein Micro-Macro-Link in der Umweltberichterstattung ist an bestimmte Voraussetzungen, die vor allem die betriebliche Umweltberichterstattung erfüllen müsste, geknüpft. Beispielsweise müssten betriebliche Daten jährlich erhoben werden, um eine Kontinuität

FORMALE ANFORDERUNGEN	INHALTLICHE ANFORDERUNGEN
Jährliche Berichterstattung über ein Kalenderjahr	Physische Daten: <ul style="list-style-type: none"> <li>• möglichst vollständige Angaben der betrieblichen Umweltsituation (besonders wichtig: Daten über Abfälle, Wasser und Emissionen)</li> </ul>
Eine repräsentative Anzahl von Unternehmen aller Branchen und Unternehmensgrößen berichten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Angaben über das Unternehmensgrundstück (z.B. Größe von Grünflächen, versiegelte Flächen)</li> </ul>
Die Berichterstattung erfolgt pro Produktionsbereich	Monetäre Daten: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Umweltschutzmaßnahmen</li> </ul>
Weitestgehende Standardisierung der Umweltberichterstattung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• evtl. sonstige Umweltkosten</li> </ul>
Sicherstellung der Datenqualität	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verweis auf Erhebungsmethode</li> </ul>

Quelle: eigene Darstellung

Abb. 1

in der Umweltberichterstattung zu gewährleisten. Gleichzeitig wäre es unumgänglich, dass Erfassungsprozesse, Definitionen und begriffliche Abgrenzungen der betrieblichen Umweltberichterstattung weitestgehend standardisiert werden, damit die enthaltenen Daten vergleichbar und aggregierbar gemacht werden können. Inhaltlich sollten die Umweltberichte möglichst umfassend sein und sowohl physische als auch monetäre Daten beinhalten. Abbildung 1 gibt einen Überblick über die Voraussetzungen, die von der betrieblichen Umweltberichterstattung zu erfüllen wären. (Siehe Abb. 1)

**Vom Micro-Macro-Link zum Micro-Macro-Cycle:**

Die jährliche Erstellung von standardisierten, ausführlichen Umweltberichten könnte – neben der Vervollständigung von makroökonomischen Umweltberichterstattungssystemen – auch für Unternehmen und deren Stakeholder einen gewissen Reiz haben: Zielgruppe der betrieblichen Umweltberichterstattung ist in erster Linie die allgemeine Öffentlichkeit, d.h. Verbraucher, potentielle Kunden, andere Unternehmen etc. Sind die Umweltberichte heute kaum miteinander vergleichbar (manche Umweltberichte ähneln eher einer Werbebroschüre) und damit für die Öffentlichkeit nicht erkennbar, welches Unternehmen sich tatsächlich ökologisch engagiert, könnte dieses Defizit durch eine Normierung bzw. Standardisierung der Umweltberichterstattung ausgeräumt werden. Eine Anreizfunktion für Unternehmen könnte z.B. die Weitergabe von ökologischen Richtgrößen oder Durchschnittswerten von Seiten der Wirtschafts- und Umweltpolitik sein. Des weiteren könnten die von der makroökonomischen Seite an die Unternehmen weitergeleiteten Informationen zur eigenen Leistungsbewertung bzw. zum Benchmarking,

d.h. zur ständigen Messung mit dem schärfsten Konkurrenten, dem Branchendurchschnitt oder dem „best practice“ innerhalb der eigenen oder einer vergleichbaren Branche, verwendet werden. Anhand eines solchen Leistungsvergleichs ist die eigene ökologische Standortbestimmung möglich, aus der sich wiederum Verbesserungspotentiale ableiten lassen. Das Ausschöpfen der Verbesserungspotentiale bedeutet eine geringere Umweltbelastung der jeweiligen Unternehmen, was in den zu aktualisierenden Umweltberichten seinen Niederschlag findet. Wie Abbildung 2 verdeutlicht, könnte hier demnach ein Kreislaufprozess (sozusagen ein Micro-Macro-Cycle) angestoßen werden, der eine kontinuierliche Verbesserung der Umweltleistungen von Politik, Öffentlichkeit und Unternehmen sicherstellen würde. (Siehe Abb. 2)

**Kritischer Ausblick:**

Die Voraussetzungen, die an einen funktionierenden Micro-Macro-Link geknüpft sind, können die derzeit existierenden Umweltberichterstattungssysteme der Unternehmen nicht erfüllen. Die Praxis der Umweltberichterstattung müsste sich daher entsprechend ändern, was allerdings einen immensen Mehraufwand für den Großteil der Betriebe bedeuten würde. Es ist daher anzunehmen, dass sich nur wenige Unternehmen freiwillig für eine solch aufwendige Umweltberichterstattung entscheiden würden. Dies hätte jedoch wiederum problematische Auswirkungen auf die Repräsentativität der veröffentlichten Umweltberichte. Die Lösung dieses Problems läge in der Einführung einer verpflichtenden Umweltberichterstattung, wie sie beispielsweise in Dänemark oder den Niederlanden bereits praktiziert wird. Da aber Umweltbelange sowohl im Wirtschaftsleben als auch im politischen Geschehen derzeit von nachrangiger Bedeutung sind, ist die Möglichkeit der Einführung einer Umweltberichterstattungspflicht – obgleich dies ein oftmals diskutiertes Thema ist – zur Zeit als illusionär zu bezeichnen. Der Micro-Macro-Link muss daher (noch) Zukunftsvision bleiben. Δ

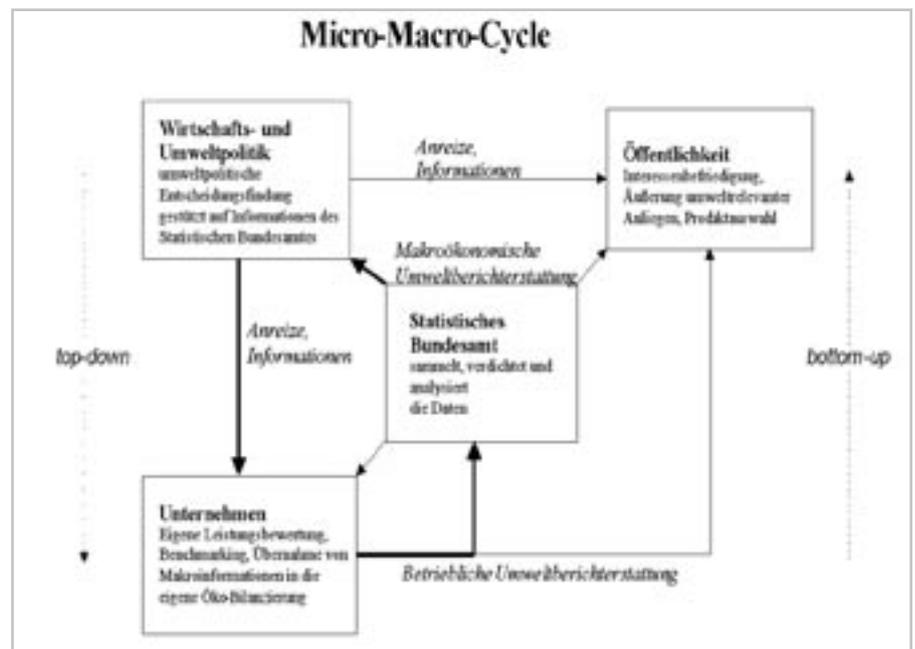


Abb. 2

## Marketing- und PR-Manager arbeiten selten zusammen

### Management-Studie der FH Mainz: Unternehmen könnten ihre Kommunikationserfolge um über 60 Prozent steigern

Prof. Dr. Lothar Rolke



| Prof. Dr. Lothar Rolke |  
Fachhochschule Mainz

Die Marketingmanager und PR-Verantwortlichen in den Unternehmen könnten ihre Kommunikationserfolge nach eigener Einschätzung um mehr als 60 Prozent steigern. Vor allem, wenn sie besser zusammenarbeiten und die Ergebnisse ihrer Arbeit professioneller kontrollieren würden. Dies ergab eine breit angelegte Studie zur Unternehmenskommunikation in Deutschland, die unter Leitung von Prof. Dr. Lothar Rolke an der Fachhochschule Mainz ent-

standen ist. Befragt wurden über 300 Marketing- und PR-Leiter der 1.500 umsatzstärksten Unternehmen in Deutschland. Es ist die bislang größte Untersuchung dieser Art. Sie zeigt auch, dass die Beziehungen zwischen Unternehmen und Kunden, Mitarbeitern sowie Repräsentanten der Öffentlichkeit immer brüchiger werden. So glauben die Werbeleiter, 46 Prozent ihrer Kunden werden sich künftig weniger loyal gegenüber ihrer Firma verhalten als bisher. Gerade deswegen kommt nach Einschätzung aller befragten Experten schon heute der Kommunikation eine strategische Bedeutung zu. Sie entscheide maßgeblich über Erfolg und Misserfolg von Unternehmen, weil sie Orientierung geben könne und Bindungen festige.

#### Klassische Werbung funktioniert allein nicht mehr

Allerdings werde sich die Zusammenarbeit der Kommunikationsabteilungen und die Art der Zielgruppenansprache deutlich verändern, erklärt Rolke, der an der FH Mainz die Fächer Betriebswirtschaftslehre (BWL) und Unternehmenskommunikation vertritt: In der Kundenansprache werden „Internet“, „Produkt-PR“ und „Direktmarketing“ in der genannten Reihenfolge an Bedeutung gewinnen. Dagegen werden aus den Bereichen „Klassische Werbung“, aber auch „Sponsoring“ und „Messen“ Budgetmittel abfließen. Dass es immer schwieriger wird, Kunden mit Anzeigen und Werbespots anzusprechen, sagen heute bereits 85 Prozent der Marketingleiter. Der Hauptgrund wird mit deutlichem Abstand vor anderem in der „Reizüberflutung“ gesehen. Deswegen sei es notwendig, neue individuellere Wege wie über das Internet zu gehen. Derzeit spielt diese neue Technologie eine sehr große Rolle in der Kommunikation mit den Mitarbeitern (Rang 1), gefolgt von der mit Journalisten (Rang 2) und potentiellen Kunden (Rang 3). Doch die Bedeutung werde im Umgang mit allen Zielgruppen stark zunehmen, glauben die befragten Kommunikationsfachleute.

Im Gegensatz zu amerikanischen Unternehmen, wo die Orientierung am Shareholder Value (also am Aktienwert) eine große Rolle spielt, konzentrieren die meisten deutschen Unternehmen ihre Kommunikation auf den Kunden: „Bei uns steht der Kunde im Mittelpunkt“, heißt für 47 Prozent die Leitlinie. Ein etwa gleich großes Interesse an Kunden und Aktionären signalisieren die meisten börsennotierten Unternehmen (18 Prozent unter den befragten Firmen). Doch ein knappes Drittel der Unternehmen erklärt schon heute: „Wir kümmern uns um alle Anspruchsgruppen Kunden, Mitarbeiter, Aktionäre, Öffentlichkeit etc.) ziemlich gleichmäßig.“ Ein wichtiger Grund dafür liegt nach Einschätzung von Rolke in der hohen Bedeutung der „Unternehmensmarke“, die im Gegensatz zu „Produktmarken“ von vielen Seiten beeinflusst wird. 48 Prozent aller Marketingleiter setzten primär auf die Unternehmensmarke, nur 15 Prozent auf die Produktmarke(n) und 36 Prozent betrachten beide für gleich wichtig. Verantwortlich wiederum für die Pflege



**Unternehmensmarke oder Produktmarke(n) –**  
Woran Unternehmen ihre Kommunikation orientieren

„Wir denken konsequent vom Markt her, also steht bei uns der Kunde im Mittelpunkt, auch in der Kommunikation“	47%
„Wir haben die Interessen aller Stakeholder im Blick, aber faktisch orientieren wir uns vor allem an den Interessen von Kunden und Aktionären“ *	19%
„Wir kümmern uns um alle Stakeholder (Kunden, Mitarbeiter, Aktionäre, Öffentlichkeit etc.) ziemlich gleichmäßig“	30%
„Wir gehören unseren Aktionären, denen sind wir zuallererst verpflichtet, also orientiert sich auch unsere Kommunikation an ihren Interessen“	2%
„Kommunikation ist kein Selbstzweck, kostet Geld und kann darüber hinaus noch riskant sein; wir kommunizieren deshalb nicht mehr als unbedingt nötig“ **	3%

\* Bei Börsenunternehmen favorisieren diese Auffassung 29%      n = 301  
\*\* Bei Börsenunternehmen favorisieren diese Auffassung 44%



der Unternehmensmarke bzw. das Unternehmensimage ist nicht allein das Marketing (relativer Anteil 37,5 Prozent), sondern auch die Öffentlichkeitsarbeit/Public Relations (mit 27,6 Prozent), die Investor Relations (mit 13,9 Prozent) und das Mitarbeiterverhalten (mit 27,5 Prozent).

Im Klartext bedeute dies, so Rolle, dass Unternehmen ihre Kommunikationsaktivitäten sehr viel professioneller verzahnen müssten. Dort, wo Werbung und Öffentlichkeitsarbeit aneinander vorbei arbeiteten, gingen nicht nur Verstärkereffekte verloren. Vorallem das Wissen um die Zielgruppen und die Vertrauensplattform werde immens verkleinert. „Das Unternehmensimage ist heute ein wichtiges Verkaufsargument“, hebt Rolke hervor. „Es bildet sich aber nicht nur in der Beziehung des Unternehmens zu seinen Kunden, sondern die Erfahrungen aller Anspruchsgruppen fließen hier mit ein“. Deshalb sei die 360-Grad-Kommunikation für Unternehmen heute so wichtig. Wer sie professioneller manage als andere, könne sich einen klaren Wettbewerbsvorteil herausarbeiten. Abtei-

lungsegoismen dagegen kosteten die Unternehmen richtig Geld, warnt der BWL-Professor und ergänzt: „Zugleich müssen die Instrumente zum Kommunikationscontrolling endlich professionalisiert werden.“ In den vergangenen Boomjahren hätte sich darum kaum einer richtig gekümmert.

**Kunden sind treuer als Mitarbeiter**

Die umfangreiche Studie zur Unternehmenskommunikation aus Mainz hat sich die Aktivitäten aller wichtigen Kommunikationsabteilungen angeschaut. Was die Öffentlichkeitsarbeit anbetrifft, so zeigt sich, dass sich die dort Verantwortlichen je zur Hälfte um die Unternehmens-PR und die Produkt-PR kümmern. Im Durchschnitt unterhielten sie zu 15 mal so viel Journalisten regelmäßig Kontakt wie sie Mitarbeiter für die Presse- und Medienarbeit beschäftigten. Die Zuverlässigkeit der Journalisten wird mit der Schulnote 2,3 bewertet. Demgegenüber wird die Loyalität der Mitarbeiter skeptischer eingeschätzt (Schulnote 2,6), während die Kundenloyalität auf die Note 2,1 kommt. Ein wichtiger Grund dafür, dass die befragten

Experten eine höhere Kunden- als Mitarbeiterbindung beobachtet haben, liegt in der Qualität der Kommunikation mit diesen beiden Zielgruppen. Während die Qualität der externen Werbekampagnen im Durchschnitt die Note 2,4 erhalten, wird die interne Ansprache der eigenen Mannschaft selbstkritisch nur mit der Note 3,0 bewertet. „In zu vielen Unternehmen gilt der Mitarbeiter noch immer nur als Kostenfaktor, statt in ihm den entscheidenden Hebel zur Wertschöpfung zu sehen“, kommentiert Rolke dieses Ergebnis.

Lobbyarbeit betreiben 46 Prozent der befragten Unternehmen, wobei knapp ein Drittel davon mit einem Büro in Berlin und/oder Brüssel vertreten sind. Die Hauptaktivitäten sind „Vier-Augen-Gespräche“ und „Telefonate“ führen sowie „persönliche Briefe“ schreiben, gefolgt von gezielter „PR- und Medienarbeit“ betreiben. Im direkten Vergleich zwischen den 20 führenden Politikern und den Vorstandsvorsitzenden der 20 größten Unternehmen unterliegen in Sachen Medienkompetenz die Vorstände: 61 Prozent der Kommunikationsmanager erklärten, dass die Politiker mit den Medien besser umgehen könnten als umgekehrt. Nur 16 Prozent waren davon überzeugt, dass es die Vorstandsvorsitzenden seien. 23 Prozent der Befragten mochten sich hier nicht entscheiden.

Die Mainzer Studie „Unternehmenskommunikation in Deutschland“, die unter Leitung von Prof. Dr. Lothar Rolke durchgeführt wurde, hat von den 1.500 umsatzstärksten Firmen eine repräsentative Auswahl von 283 befragt. Erhebungszeitraum war von Juni bis August 2002. Die Untersuchung wurde als Drittmittelprojekt von der Allianz Versicherung, Aventis, Bertelsmann, IBM, Landesbank Rheinland-Pfalz, RWE und Trimedia finanziert. FH-intern haben daran Prof. Dr. Ute Diehl, Prof. Dr. Heinrich Holland, Doris Holland, Peter Schulz, Karoline Krüger, Christine Jorav und Sabine Weis mitgearbeitet. Alle Entscheidungen zu inhaltlichen und methodischen Fragen wurden ausschließlich vom Leiter der Studie getroffen. Die ersten Ergebnisse wurden auf dem Deutschen PR-Tag am 12. September 2002 in Frankfurt vorgestellt. Δ

## Fürst von Metternich - eine Marke wird verjüngt

Projekt der Studenten des Moduls Integriertes Marketing und Henkell & Söhnlein im Sommersemester 2002

Prof. Dr. Ute Diehl



| Prof. Dr. Ute Diehl |  
Fachhochschule Mainz



| Klaus Richter |  
Geschäftsführer der consellgruppe  
Werbeagentur, Frankfurt/Main

Es ist nicht einfach, ein Projekt zu erhalten, an dem alle Marketing-Studenten eines Moduls mitarbeiten können. Dank Klaus Richter, Chef der consellgruppe, einer Werbeagentur in Frankfurt wurde das im Sommersemester 2002 möglich. Die Agentur betreut seit langem den Sekt Fürst von Metternich aus dem Hause Henkell & Söhnlein in Wiesbaden. Walther Bischof, Marketingdirektor von Henkell & Söhnlein konnte auch überzeugt werden, und unsere Marketingstudenten waren bereit, viel Zeit zu investieren, um ihr theoretisches Marketingwissen anwenden zu können.

### Was war die Aufgabe?

„Ziel soll es sein, Positionierungschancen für die Nr. 1 im Premium-Sektbereich des LEH zu finden, die helfen Wachstum zu schaffen und die Marktposition weiter auszubauen. Die Merkmale der Markenpersönlichkeit Tradition, Herkunft, Qualität, Prestige sollen insbesondere bei der „jüngeren“ Zielgruppe überprüft werden. Zum anderen soll kritisch Aspekte des Sektkonsums wie Lebenskultur, Genuss, Exklusivität, Stil, Selbstbewusstsein, Erfolg und Nutzerprestige hinterfragt werden.“ (0-Ton von Klaus Richter)

### Wie wurde die Aufgabe gelöst?

Wie im wahren Leben wurde mit einem Briefing-Gespräch begonnen, dem ein Rebriefing folgte. In dem sehr kurzen Sommersemester mußte sehr genau geplant und die Termine akribisch eingehalten werden. Die Zeit war sehr knapp. Es standen nur zwei Monate zur Verfügung. Die vielen Feiertage machten es nicht einfacher. Das Projekt lief wie folgt ab:

- Briefing bei Henkell & Söhnlein in Wiesbaden am 17. April 2002
- Schulterblick bei der Agentur am 15.5.2002 ein Rebriefing
- Präsentation bei Henkell & Söhnlein am 14. Juni 2002.

Dazwischen wurde intensiv gearbeitet. Folgende Vorgehensweise zur Lösung der Aufgabe wurde gewählt:

- Zunächst wurden die Verwender der wichtigsten Sektmarken mit Hilfe der Verbraucheranalyse (VA) und des Media Dialog Systems, das uns der Axel Springer - Verlag

kostenlos zur Verfügung stellt und mit dem 80% aller Werbe- und Mediaagenturen planen, analysiert,

- es folgten Gruppendiskussionen im Rahmen von Fokusgruppen von Sekttrinkern im Alter zwischen 25 und 35 Jahren,
- eine explorative Befragung von 150 Sektverwendern im Alter zwischen 25 und 35 Jahren sowie 50 und 59 Jahren schloß sich an (Entwicklung des Fragebogens, Test des Fragebogens, Durchführung der Befragung, Auswertung mit Hilfe von SPSS, Verfassen des Berichts),
- Disco-Check - Sektgenuss in Szenekneipen,
- Entwicklung des Marketingkonzepts,
- Verfassen des Gesamtberichts,
- Power Point-Präsentation der Empfehlungen bei Henkell & Söhnlein.

### Ziele der Revitalisierung und Markenkern des Sekts Fürst von Metternich

Generell soll durch eine Vitalisierung der traditionsreichen Marke die Zukunft gesichert werden. Sie soll verjüngt, ihre Lebenskurve damit verlängert werden. Im einzelnen sollen folgende Ziele erreicht werden:

- Wachstum der Marke weiter ausbauen.
- Neue Verwender finden, ohne die bisherigen zu verlieren.
- Jüngere Verwender finden, da die alten auf natürliche Weise weniger werden.
- Profilierung des Markenimages: begehrlischer, attraktiver, jünger werden.

Wachstum als Oberziel kann nur erreicht werden, wenn neue Verwender gewonnen werden, ohne die bisherigen zu verlieren. Wenn die Verwendungsintensität erhöht werden kann, ist das um so begrüßenswerter. Das Marketing muß den Spagat schaffen, den Sekt einerseits für jüngere Verwendergruppen attraktiv werden zu lassen. Für die älteren Verwender muss Fürst von Metternich aber immer noch der Sekt der Wahl bleiben.

Ganz wichtig dabei ist es, den Markenkern beizubehalten: „Fürst von Metternich ist die repräsentative, traditionelle, deutsche Premium-Sektmarke“. Daran müssen sich alle Marketingmaßnahmen orientieren.

Eine Swot-Analyse (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), von Henkell & Söhnlein durchgeführt, zeigt die Stärken und Schwächen des Fürst von Metternich auf.

- Die Stärken sind: Der Sekt verfügt über klare und unverwechselbare Markensignale und Markenwerte. Mit dem Rieslingsekt wird beste Qualität assoziiert. Er ist ein Garant für guten Geschmack und Exklusivität.
- Dem stehen allerdings folgende Schwächen gegenüber: Die hohe Exklusivität ist nur teilweise etabliert. Der Sekt wirkt kühl und distanziert und wird als männlich - elitär beschrieben. Bei jüngeren Zielgruppen hat er ein Problem. Ihnen ist die hohe Qualität nicht bewußt, so daß er auch als zu teuer eingestuft wird.

#### Assoziationen beim Sekt Fürst von Metternich - Was sagt die Marktforschung?

Mit Sektgenuss werden folgende Assoziationen verbunden:

Nach wie vor ist Sekt etwas für besondere Anlässe, für Feiern, Partys, Feste, verbunden mit Emotionen wie prickelnd, frisch, spritzig, Spaß und gute Laune. Das ergab die explorative Befragung.

Sektverwender im Alter zwischen 25 und 35 Jahren sehen durchaus die Qualität des Sekts Fürst von Metternich, schreiben aber auch dem Sekt Freixenet eine solche zu. Eine Differenzierung durch die Qualität ist somit nicht gelungen. Qualität ist heute einfach selbstverständlich. Für jüngere Konsumenten ist der Sekt Fürst von Metternich eher verstaubt, veraltet, aus der Mode und nicht zeitgemäß.

Für die zukünftige Positionierung der Marke ergibt sich somit:

der Sekt sollte jünger, moderner, er sollte leichter, frischer, spritziger werden. Dabei ist der Markenkern zu berücksichtigen.

#### Die Welt des Fürst von Metternich

Für die Neupositionierung des Sekts Fürst ist zu bestimmen, wie die zukünftige Erlebniswelt des Sekts Fürst von Metternichs aussehen soll.

Wie sieht seine Wohnung aus? Welchen Beruf hat, welches Auto fährt er? Wie kleidet er sich? Welchen Urlaub bevorzugt er, welche Medien nutzt er?

Dies ist dann Grundlage des Marketingkonzepts.

#### Mono- oder Dachmarke?

Intensiv wurde die strategische Frage diskutiert, ob die Marke Fürst von Metternich eine Monomarkte mit verschiedenen Produktvarianten bleiben sollte oder zu einer Dachmarke ausgebaut werden muß. Da war das theoretische Wissen der Marketingstudenten gefragt.

Wachstum durch Dachmarkenausbau ist im Markenartikelbereich allenthalben zu beobachten. Die Gefahr besteht jedoch in der Kannibalisierung, in der Verwässerung des Markenimages und im Abwandern bisheriger Verwender. Sorgfältig wurden Vor- und Nachteile abgewogen. Die Meinung war jedoch nicht einhellig. Also wurde abgestimmt. 70% waren für einen Dachmarkenausbau, 30% wollten die Monomarkte beibehalten.

#### Das Marketing Mix

Empfehlungen hinsichtlich der Revitalisierung der Marke können sich nicht nur auf die Positionierung beschränken. Das Marketing Mix umfaßt Produkt Mix, Distributions und Kommunikations Mix.

So wurden auch Empfehlungen hinsichtlich Flaschenausstattung, Werbung, Sponsoring, Events und Verkaufsförderung gemacht.

#### Die Meinung der Beteiligten

Projektarbeit wie im vorliegenden Fall kommt dem Auftrag der Fachhochschule als anwendungsorientierte Alternative in der Hochschullandschaft ideal entgegen. Für die Studenten bedeutet das die Anwendung ihres theoretischen Wissens.

Wie beurteilt Klaus Richter von der Consellgruppe die Zusammenarbeit mit der FH Mainz?

„Eine sehr analytische Arbeit. Hier wurde mit viel Engagement und Kreativität gearbeitet. Die Anregungen sind sehr hilfreich.“ Δ

#### Stimmen zu dem Projekt

**Sabine Hentrich:** „Was ich sehr positiv fand, waren die Treffen mit der Werbeagentur Consellgruppe. In den Meetings konnte man sich zumindest ein bisschen vorstellen, wie es in der Realität aussieht.“

**Nina Bartholomai:** „Wenn man ein Projekt wie dieses durchgeführt hat, weiß man endlich, wie die Theorie in der Praxis aussieht. Man versteht, was man die ganze Zeit gelernt hat.“

**Bedriye Colak:** „Sehr interessant, gutes Training für team-working, guten bis sehr guten Einblick in die Gesamtheit eines Marketingkonzeptes, FvM selbst sehr zugänglich und offen mit Informationen, gute Gelegenheit, um Kreativität im Marketing praktisch einzusetzen.“

**Florian Marte:** „Es war sehr interessant, im Studium mal praktische Erfahrung zu sammeln. Mal zu sehen, wie man mit Agenturen zusammenarbeitet. Auf jeden Fall ein guter Abschluss im Schwerpunkt Marketing. Ich hoffe für unsere „Nachfolger“, dass auch sie die Möglichkeit haben ein Praxisprojekt zu machen, auch wenn es ab und zu ein bisschen stressig war.“

# АКТИВНАЯ ПОЛИТИКА НА РЫНКЕ ТРУДА

## Ein Beitrag zur Verbesserung der Arbeitsmarktpolitik in Russland

Prof. Dr. Ulrich Schüle



| Prof. Dr. Ulrich Schüle |  
Fachhochschule Mainz

Die Transformation des sowjetischen Wirtschaftsmodells zu einer funktionierenden Marktwirtschaft war und ist die zentrale Aufgabe der Wirtschaftspolitik in Osteuropa. Folgt man der Berichterstattung in westlichen Medien, so könnte man glauben, diese Transformation habe nur zu Chaos, Gesetzlosigkeit und der Herrschaft der Mafia geführt. In Wirklichkeit ist das Bild sehr viel differenzierter. Demokratiedefizite und unklare Rechtsverhältnisse sind nur eine Seite der Medaille; die andere zeigt einen erstaunlichen Fortschritt beim Aufbau staatlicher und privater Institutionen, ohne die eine Marktwirtschaft nicht funktionieren kann.

Der für den Einzelnen wohl wichtigste Markt ist der Arbeitsmarkt. Auf diesem Markt entscheidet sich, wer wo wie viel Einkommen erzielen kann, welche Position im sozialen Gefüge einer Gesellschaft eine Person oder Familie einnimmt, welche sozialen Chancen die heranwachsenden Kinder haben. Daher hat die russische Regierung von Beginn des Transformationsprozesses an versucht, den Arbeitsmärkten auf föderaler und regionaler Ebene eine rechtliche und politische Struktur zu geben, die möglichst vielen Menschen hilft, sich dem Wandel von der alten Kommando- zu einer modernen Marktwirtschaft anzupassen, sich zurechtzufinden, neue Fertigkeiten zu erlernen, den Mut zur Mobilität aufzubringen. Hierzu bedarf es klarer rechtlicher Regelungen und funktionierender

Arbeitsämter, die nicht nur Arbeitslose registrieren, zählen und verwalten, sondern auf föderaler und regionaler Ebene arbeitsmarktpolitische Programme initiieren und implementieren.

Eine im Rahmen eines TACIS-Projektes (siehe Kasten) durchgeführte Studie in den Regionen Moskau, Wolgograd, Smolensk und Perm zeigt, dass der Aufbau funktionierender Arbeitsämter nicht nur in den Großstädten, sondern auch in den ländlichen Regionen gelungen ist. Während der Schwerpunkt der Arbeitsmarktpolitik bisher eher auf den „passiven“ Maßnahmen, die nur auf die Entwicklung auf den Arbeitsmärkten reagiert, lag, bemüht sich das Arbeitsministerium der russischen Föderation jetzt um eine aktive Arbeitsmarktpolitik, die gestaltend in die Arbeitsmärkte eingreift. In den expandierenden Dienstleistungszentren wie St. Petersburg und Moskau bereitet sie zum Beispiel mit modernen Schulungskonzepten Arbeitskräfte auf die bisher nicht bekannten Tätigkeitsfelder in Versicherungen, Banken und anderen Service-Bereichen und auf neue Arbeitstechniken von der rechnergesteuerten Fertigung bis zur Buchführung nach US-GAAP vor. In Regionen mit akutem Arbeitsplatzmangel arbeitet sie eng mit den regionalen Behörden zusammen, um die Ansiedlung neuer Industrien und Existenzgründungen zu fördern.

Viele dieser Politiken könnten noch effektiver gestaltet werden. Dazu bedarf es einer Reihe von Korrekturen im Management der Arbeitsämter und vor allem einer systematischen Evaluierung der arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen. So misst in Russland bis heute noch niemand, ob die arbeitsmarktpolitischen Ziele auch wirklich erreicht werden, ob tatsächlich diejenigen Arbeitskräfte teilnehmen, für die eine Fortbildung oder eine Arbeitsbeschaffungsmaßnahme (ABM) gedacht war, und ob nicht Verdrängungseffekte die Effizienz beeinträchtigen – zum Beispiel, wenn ABM dazu führen, dass Kommunen und Wohlfahrtsverbände ihre regulären Stellen abbauen.

Damit steht Russland allerdings nicht allein. Auch in manchen EU-Ländern steckt die Evaluierung von Arbeitsmarktpolitik noch in den Kinderschuhen. Deutschland zum Beispiel steht erst ganz am Anfang einer systematischen Evaluierung seiner Arbeitsmarkt- und Beschäftigungspolitik. Δ

Die Europäische Union fördert den Umbau der Gesellschaft in der früheren Sowjetunion im Rahmen ihres TACIS-Programms (Technical Assistance to the Commonwealth of Independent States). Westliche Experten arbeiten in sich über Jahre erstreckenden „long-term missions“ und in von dreitägigen bis zu vier Wochen dauernden „short-term missions“ eng mit ihren russischen Kollegen zusammen, erteilen Rat, organisieren Seminare und bilden die einheimischen Experten fort, die dann wieder ihre Mitarbeiter schulen („train-the-trainers“). Während die Langzeitexperten sich aus professionellen Consultants rekrutieren, kommen die Kurzzeitexperten häufig aus Hochschulen, Kammern und Industrieverbänden der EU-Staaten.

Die Ergebnisse des TACIS-Projekts erscheinen Ende 2002 als Buch. Prof. Dr. Schüle schrieb zusammen mit Paolo Verme und Irina Malakha die Kapitel zum Management und zur Evaluation aktiver Arbeitsmarktpolitik in Russland.

Bisherige Veröffentlichungen zum Arbeitsmarkt in Ländern der ehemaligen Sowjetunion:

- Lepper, Bernd, Schüle Ulrich, *Multi-nationals' Recruitment Policy in Transitional Economies and its Impact on Local Labour Markets: The Case of Moscow*, in: *The Third International Conference on 'Enterprise in Transition'*, University of Split, Croatia, Papers & Proceedings, Split 1999.
- Schüle, Ulrich, *Labour Market Policies in Post-Soviet Economies: The Case of Azerbaijan*, in: *MOCT/Most. Journal for Economic Policy in Transitional Economies*, Kluwer Academic Publishers 1999, pp. 153-170.

# Ein Knüller für die Marke hohes C

Work Shop mit Heribert Gathof, Geschäftsführer Eckes Granini Deutschland im Sommersemester 2002

Prof. Dr. Ute Diehl

Der Zwang, neue Produkte zu entwickeln, ist in der Markenartikelindustrie immens. Jedes Jahr muss ein Knüller eingeführt werden, eine erfolgreiche Innovation. Denn 50% des Umsatzes müssen in 10 Jahren durch neue Produkte erzielbar sein. Auch das Wachstum einer so starken Marke wie hohes C kommt nicht von ungefähr. Erhebliche Marketinganstrengungen sind nötig, um sie am Leben zu erhalten.



Hohes C wurde bereits 1958 eingeführt, der erste Orangensaft trinkfertig in einer Flasche. Die Marke wurde nach Anlaufschwierigkeiten im 1. Jahr klar positioniert: hohes C ist gut für die Gesundheit, weil reich an natürlichem Vitamin C aus der Orange. Die Marke entwickelte sich praktisch von selbst. Fast 30 Jahre wurde wenig geändert. Der Absatz stieg kontinuierlich.

Diese ruhige Entwicklungsphase hatte ein Ende, als im Jahr 1986 ein ernsthafter Wettbewerber auftrat. Procter & Gamble kaufte Dittmeyer's Valensina. Als großer amerikanischer Konzern besaß das Unternehmen die nötige finanzielle Kraft für einen Verdrängungswettbewerb. Sofort wurden jährlich 2-stellige Millionen-Beträge in Werbung investiert, von den Listungsgebühren und den Werbekostenzuschüssen für den Handel ganz zu schweigen.

Eckes Granini geriet in Zugzwang, hielt dagegen und baute ab 1988 die Marke hohes C als Dachmarke aus. So wurden zunächst Produktvariationen auf dem Markt eingeführt: hohes C Orangensaft mit Fruchtfleisch, 1992 kamen die Varianten Orange mit Calcium, Apfel mit Vitamin C aus der Acerola-Frucht und Multivitaminensaft hinzu. Es folgten Fruchtsaft und aktuell eine hohes C Vitaminschorle. Die Wünsche der Verbraucher nach unterschiedlichen Packungsgrößen wurden

befriedigt. Mit der Vitaminschorle in einer PET-Kunststoffflasche wird ein völlig neues Abfüllverfahren genutzt.

Ein Mono Marke zu einer Dachmarke auszubauen, birgt Gefahren. Wenn zu viele unterschiedliche Produkte unter einem Dach versammelt werden, kann das Markenimage diffus werden. Die Verbraucher können sich mit der Marke nicht mehr identifizieren. Zudem kann es zur Kannibalisierung der Produktvarianten kommen.

Es ist alles gut gegangen. Eckes Granini hat diese Gefahren gemeistert. Die Kannibalisierungsrate beträgt nur 10%. Neue Produkte erhöhen also den Gesamtumsatz.

Das Markenimage blieb intakt. Das ist der eindeutigen Positionierung zuzuschreiben, gegen die nie verstoßen wurde:

„Hohes C bietet Gesundheit für die Familie dank seines hohen Gehaltes an natürlichem Vitamin C.“ Die Zielgruppen sind wie eh und je die gesundheitsorientierten Mütter und deren Kinder.

Alle Neuerungen haben sich dieser Positionierung untergeordnet.

„Wer Marktführer sein will, muss kontinuierlich Neues schaffen und das Alte umstoßen.“ Dieser Satz von Tom Peters (In Search of Excellence) ist das Credo von Heribert Gathof.

Aber neue Produktideen zu finden, ist in gesättigten Märkten sehr schwer. Hier setzte der Workshop mit den Marketing-Studenten des Moduls Marketing Management an. Heribert Gathof informierte am 23. Mai 2002 den Marketingnachwuchs über die Aufgabenstellung:

„Starten Sie im Team einen Kreativ-Prozess, um zu einem wirklichen Knüller für hohes C zu finden. Muss natürlich zu hohes C passen. Innovation ja, aber markentypisch. Zeitgemäß - Berücksichtigung der Trends. Was wollen die Kids, Jugendlichen, was wollen die Mütter, die es kaufen? Wie soll die Rezeptur zusam-

mengesetzt sein? Wie soll es schmecken, wie verpackt sein, wo, zu welchem Preis zu kaufen sein?“

Produktinnovationen müssen „aufregend, packend, überraschend, klasse, echt gut“ sein. Ganz wichtig aber: Neue Produkte sind nur sinnvoll, wenn sie dem Verbrauchern einen wirklichen Nutzen stiften, sonst sind sie sehr schnell wieder aus den Regalen des Handels



Heribert Gathof, Eckes Granini

verschwinden. Ein solche Verschwendung finanzieller Mittel kann sich Eckes nicht leisten.

Nur zwei Wochen hatten die Studenten Zeit. Bereits am 6. Juni 2002 mussten sie ihre Produktideen zusammen mit einem Ver-

marktungsplan präsentieren. Das war natürlich ein großer Druck. Allerdings bereitete das auf die berufliche Praxis vor. Schnelligkeit, Flexibilität und das effiziente Arbeiten im Team sind grundlegende Anforderungen an Betriebswirte. Auch das Präsentieren muss gelernt sein.

Als verantwortliche Professorin muss ich sagen: die Präsentationen waren äußerst professionell. Ich

war sehr stolz auf unsere Studenten. Mal sehen, ob eine Idee verwirklicht wird. Aber das ist nicht das Wichtigste, sondern die Tatsache, dass der Workshop Spaß gemacht hat und die Studenten lernten, die Theorie anzuwenden. △

## Fakten über ECKES-Granini Deutschland GmbH

Umsatz 250 Mio. €,  
Marken: hohes C, granini,  
Fruchtiger, Dr. Koch's,  
la bamba.  
600 Mitarbeiter,  
3 Produktionsstätten,  
Firmensitz in Nieder-Olm  
bei Mainz.

# Betriebliche Kennzahlenvergleiche und kennzahlenorientiertes Benchmarking

Controllinginstrument für die öffentliche Wasserversorgung und kommunale Abwasserentsorgung in Hessen

Dr.-Ing. B. Michel, Dr. A. Quadflieg, Diplom-Betriebswirt (FH) W. Schaubbruch, Prof. Dr. K. H. Wöbbing



| Dr.-Ing. B. Michel |  
Cooperative-Infrastruktur und Umwelt; Darmstadt



| Dr. A. Quadflieg |  
Hessisches Ministerium für Umwelt, Landwirtschaft und Forsten; Wiesbaden



| Dipl.-Bw. W. Schaubbruch |  
Institut für Umweltökonomie - IfU; Münster/Mainz



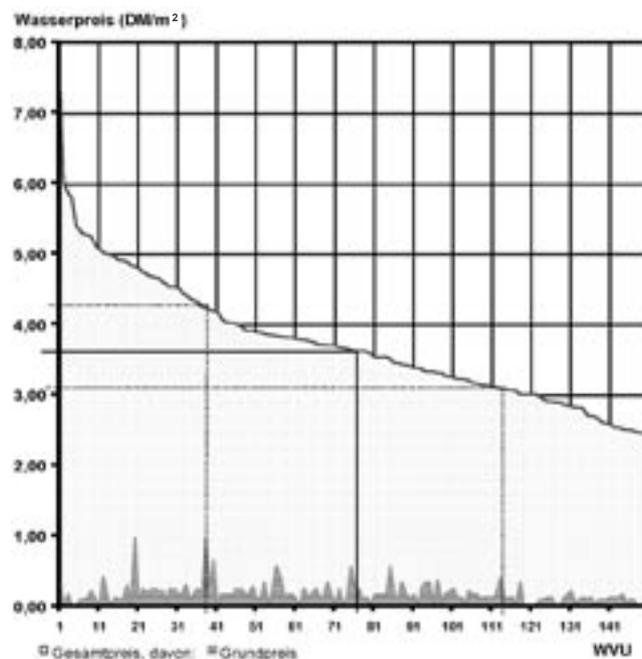
| Prof. Dr. Karl H. Wöbbing |  
Fachhochschule Mainz

Die Bürger erwarten von den Städten und Gemeinden eine sichere, kostengünstige und umweltschonende Wasserversorgung und Abwasserentsorgung. Die Leistungen der öffentlichen Wasserversorgung und der kommunalen Abwasserentsorgung in Deutschland haben auch im internationalen Vergleich ein hohes Niveau. Die Kosten der Wasserversorgung und Abwasserentsorgung in Deutschland sind jedoch in den vergangenen Jahren erheblich stärker gestiegen als die Kosten der allgemeinen Lebenshaltung und liegen zum Teil deutlich über entsprechenden Kosten in anderen europäischen Ländern. Auffällig sind dabei auch erhebliche Preis- und Gebührenunterschiede zwischen den Bundesländern sowie den hessischen Städten und Gemeinden.

Preis- und Gebührenunterschiede können vielfältige Ursachen haben, die u.a. auf unterschiedliche spezifische Kosten zurückzuführen sind. Bislang mangelt es jedoch an Transparenz über die preis- und gebührenrelevanten Kosten im Einzelfall und nachvollziehbaren Erklärungen für Preis- und Gebührenunterschiede zwischen den Unternehmen. Betriebliche Kennzahlenvergleiche eröffnen kommunalen Ver- und Entsorgungsbetrieben die Chance, von anderen zu lernen, das

eigene Verhalten, die Organisation und die betriebsinternen Abläufe zu überprüfen und einen wünschenswerten Leistungs- und Qualitätsstandard auf günstigem Kostenniveau zu realisieren (vgl. dazu: K. H. Wöbbing, Kennzahlenorientiertes Benchmarking - Controllinginstrument für kommunale Abfallwirtschafts- und Stadtreinigungsbetriebe; in: Münsteraner Schriften zur Abfallwirtschaft (Hrsg.: FH Münster, LASU, Band 4, Münster 2001). Sie ermöglichen einen Quasi-Wettbewerb, ohne dass dabei die besonderen Aufgaben und die rechtlichen Rahmenbedingungen der Betriebe der öffentlichen Wasserversorgung bzw. kommunalen Abwasserentsorgung in Frage gestellt werden. Damit können Qualitätsstandards und Kosten-Nutzen-Relationen dokumentiert, weiterentwickelt und verbessert werden. Die Notwendigkeit der Vergleichsarbeit für kommunale Unternehmen ist daher weitgehend unbestritten.

Im Januar 2002 startete ein Pilotprojekt im Auftrag des Hessischen Ministeriums für Umwelt, Landwirtschaft und Forsten: Entwicklung eines betrieblichen Kennzahlenvergleichs für die öffentliche Wasserversorgung und kommunale Abwasserentsorgung in Hessen - „BKWasser“.



Wasserpreise in Hessen 1998: 155 WVU  
(Quelle: BGW-Wassertarife und BGW-Wasserstatistik)

Die Forschungsgruppe Umweltwirtschaft an der FH Mainz, die das Projekt wissenschaftlich betreut, hat im Oktober 1996 einen ersten interkommunalen Kennzahlenvergleich für die kommunalen Abfallwirtschaftsbetriebe in Rheinland-Pfalz (IKKV Rheinland-Pfalz) vorgelegt. Dieser Vergleich, initiiert und finanziert von dem Ministerium für Umwelt und Forsten Rheinland-Pfalz, war der erste Vergleich seiner Art in Deutschland. Der IKKV Rheinland-Pfalz wird seither jährlich wiederholt; derzeit läuft der

siebte IKKV an. Die Konzeption des IKKV ist dabei weitgehend unbestritten; sie liegt mittlerweile auch dem bundesweiten Kennzahlenvergleich des VKS - Verband Kommunale Abfallwirtschaft und Stadtreinigung e.V. - zugrunde.

Kommunalwirtschaftliche Vergleiche beziehen sich auf wesentliche Leistungen der kommunalen Betriebe und die damit verbundenen Kosten mit ihren Kosteneinflussgrößen bzw. Qualitätsmerkmalen (vgl. zu den folgenden Ausführungen: K. H. Wöbbeking, a.a.O.) Die teilnehmenden Betriebe erhalten Anregungsinformationen darüber, an welchen Stellen die Wirtschaftlichkeit erhöht bzw. bei welchen Leistungen Kosten gesenkt werden können. Die Vergleiche sind indessen im allgemeinen nicht geeignet, unmittelbare Aussagen zur wirtschaftlichen Arbeitsweise einzelner Betriebe zu treffen.

Hier bestehen u.U. wesentliche Unterschiede zwischen den Betrieben, wie:

- Regionale und örtliche Besonderheiten wie die Verfügbarkeit von Ressourcen oder die topografischen und geologischen Gegebenheiten im Ver- und Entsorgungsgebiet;
- Art und Umfang der Ver- und Entsorgungsleistungen unter Berücksichtigung des Ressourcenschutzes und einer nachhaltigen Ressourcennutzung;
- Vorhaltung von Kapazitäten zur dauerhaften Sicherstellung der Ver- und Entsorgung;
- Detaillierungsgrad der vorhandenen Kostenrechnungssysteme.

Aufgrund der genannten strukturellen

Unterschiede ist eine Veröffentlichung betriebsindividueller Kostendaten nicht vorgesehen. Dem einzelnen kommunalwirtschaftlichen Betrieb soll vielmehr die Möglichkeit gegeben werden, seine Position bei einzelnen Leistungen im Vergleich mit ähnlichen Betrieben (im Zeitablauf) zu bewerten.

Um den Verfahrensaufwand für die Teilnehmer an einem Betriebsvergleich in praktikablen Grenzen zu halten, können nicht alle Spezifika erfasst und abgebildet werden. Der vorgesehene Betriebskennzahlenvergleich für Betriebe der öffentlichen Wasserversorgung und kommunalen Abwasserentsorgung in Hessen (BKWasser) - als kennzahlenorientiertes Benchmarking - umfasst

- die Erhebung wesentlicher betrieblicher Leistungs- und Kostendaten,
- die statistische Auswertung der Kennzahlen und den Kennzahlenvergleich und
- Informationsveranstaltungen zur Beratung der Teilnehmer, die auch Gelegenheiten für einen Erfahrungsaustausch der Teilnehmer bieten.

Darauf aufbauend lassen sich dann einzel-

**Für weitergehende Informationen steht die Forschungsgruppe Umweltwirtschaft der FH Mainz zur Verfügung:**  
**Forschungsgruppe Umweltwirtschaft an der FH Mainz,**  
**An der Bruchspitze 50, 55122 Mainz,**  
**Tel. 06131 / 628-218**  
**e-mail: bkwasser@wiwi.fh-mainz.de**

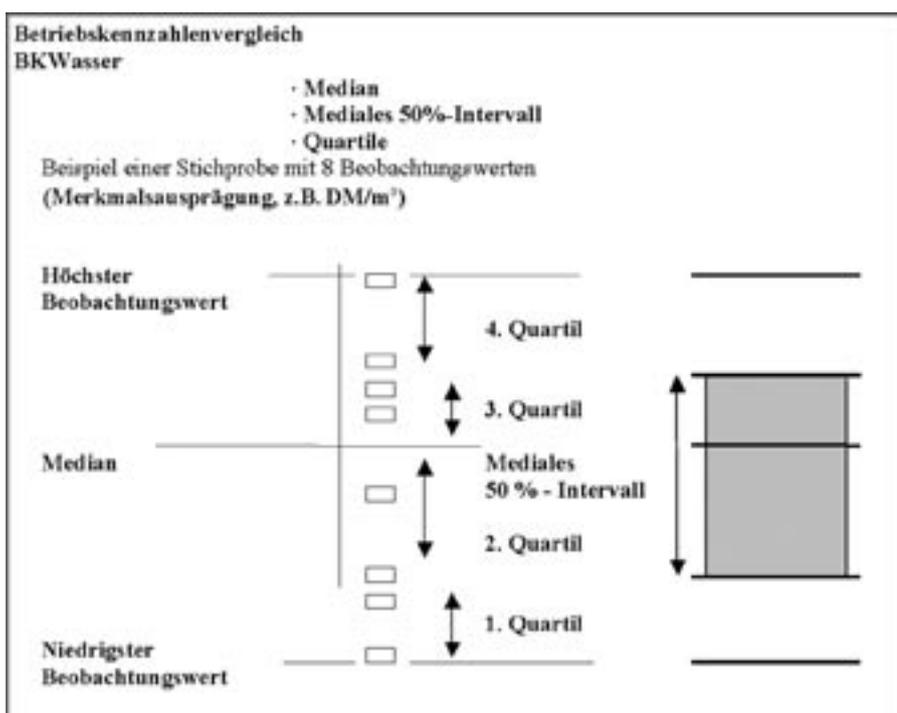
betriebliche Verbesserungspotentiale konkretisieren und in einem aktionsorientierten Benchmarking nutzen.

Betriebliche Kennzahlenvergleiche stellen ein Controllinginstrument dar, das wesentlich zur Akzeptanz-

steigerung kommunaler Betriebe in der Öffentlichkeit beitragen kann, weil Leistungsspektren, Qualitätsniveaus, Kostenstrukturen und gegebenenfalls auch Gebührenentwicklungen transparenter gemacht werden können. Betriebsvergleiche helfen kommunalen Betrieben, ihre Leistungen wirtschaftlicher zu erbringen. Außerdem können solche Vergleiche dazu beitragen, manche im Zusammenhang mit öffentlichen Leistungen heftig diskutierte Glaubensfrage in eine sachliche Kosten-Nutzen-Abwägung zu überführen.

Der vorgesehene betriebliche Kennzahlenvergleich (BKWasser) wird unter folgenden Rahmenbedingungen durchgeführt:

- Beginn im Januar 2002.
- Dauer des Vorhabens: 2 Jahre.
- Bezugszeiträume: 2000 bzw. 2001.
- Anzahl der Teilnehmer: jeweils ca. 30 Wasserversorgungsunternehmen und Abwasserbetriebe; die Teilnahme ist aus statistischen Gründen (vergleichbare Unternehmen) auf Betriebe mit einer maximalen Wasserabgabe bzw. einem maximalen Schmutzwasseranfall von 10 Mio. m<sup>3</sup>/Jahr beschränkt.
- Kostenbeitrag der teilnehmenden Betriebe:
  - a) Trinkwasserabgabe bzw. Schmutzwasseranfall < 1 Mio. m<sup>3</sup>/Jahr: 200 EUR/Jahr
  - b) Trinkwasserabgabe bzw. Schmutzwasseranfall ≥ 1 Mio. m<sup>3</sup>/Jahr: 300 EUR/Jahr.
- Einzeldaten und -informationen bleiben vertraulich und werden jeweils nur den teilnehmenden Betrieben zugestellt.
- Die Teilnahme an dem vorgesehenen Betriebskennzahlenvergleich BKWasser ist freiwillig.
- Das Vorhaben wird in Abstimmung mit dem Städte- und Gemeindebund und in Zusammenarbeit mit der Umweltberatungsstelle der IHK's Dillenburg, Gießen-Friedberg und Limburg-Weilburg in der IHK Dillenburg und Wetzlar durchgeführt. Anfang Februar 2002 gab es eine Informationsveranstaltung in der IHK Dillenburg, auf der das Projekt vorgestellt und die beabsichtigte Vorgehensweise erläutert wurde.
- Ende Oktober 2002 werden erste Auswertungsergebnisse erwartet. △



Boxplot: Auswertungsschema zur statistischen Analyse von Betriebskennzahlen

# Studentenbefragungen an der Fachhochschule Mainz

Diplom-Betriebswirt (FH) Lothar Steiger



Im Sommersemester 2002 wurden im Rahmen des Wahlpflichtfaches „Auswertung von Befragungen“ 2 Befragungen durchgeführt. Die Studierenden wählten dazu ihre Untersuchungsfelder selbst aus. Nach eingehender Diskussion entschieden sich die Teilnehmer für 2 Themen:

- Wie haben sich Studierende der FH bei der Einführung des Euro verhalten?
- Wie ist das Leseverhalten der Studierenden der FH?

In der ersten Phase wurden 2 Fragebögen entwickelt und getestet. Danach wurden Interviews geführt und im Folgenden per SPSS ausgewertet.

Nachfolgend eine Zusammenfassung der Ergebnisse.

## Die Einführung des Euro

Zum Zeitpunkt der Befragung waren bereits fünf Monate seit der Einführung des Euro vergangen. Doch wie hat man sich an das Leben mit der neuen Währung mittlerweile gewöhnt? Werden die Beträge im Kopf immer noch umgerechnet? Haben sich die heißumkämpften Starterkits einen Platz in der Vitrine gesichert, oder wurden Sie am 1. Januar dazu genutzt den ersten Einkauf mit dem Euro zu tätigen?

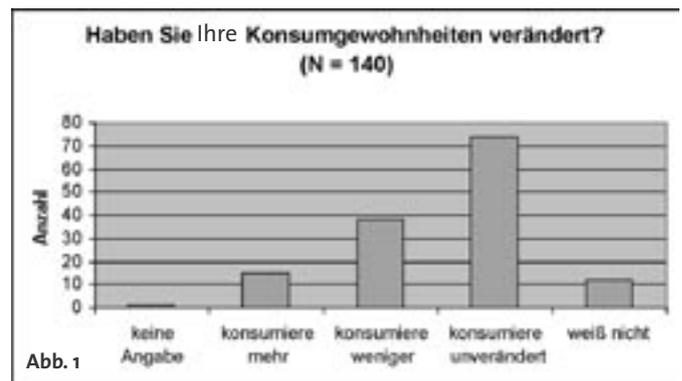
Anfang Mai 2002 wurden insgesamt 140 Studierende, zur Hälfte männlichen und weiblichen Geschlechts, zu diesem Thema befragt. 31 der Befragten besuchen den berufsbegleitenden Studiengang, die restlichen 109 studieren Vollzeit.

Über 80% der Befragten haben ein Starterkit besessen. Davon haben jeweils eine Hälfte es ausgegeben und die andere Hälfte es behalten. Eine Mehrheit von fast 42% hat in den ersten zwei Wochen ihre restlichen DM-Bargeldbestände ausgegeben. 45% zahlen seit der ersten Einführungswoche des Euro nur noch mit der neuen Währung, weitere 45% wechselten innerhalb des Januar auf den Euro. Nur 10% blieben standhaft und behielten die DM bis Ende Februar in ihren Geldbeuteln.

Die DM bleibt allerdings immer noch bei der Mehrheit im Kopf. 85% rechnen die Preise noch um.

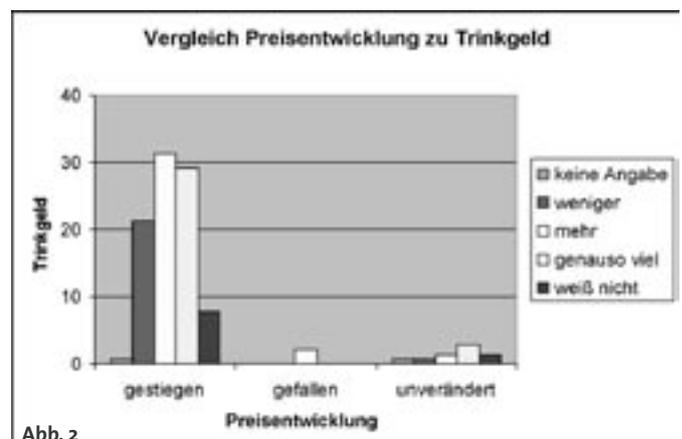
Für 71% der Befragten ist die Euro-Einführung allerdings kein Anlass in einem anderen „Euroland“ Urlaub zu machen.

Mehrheitlich sind die Befragten überzeugt davon, dass die Preise seit der Einführung gestiegen sind (90%). 8% sind der Meinung, dass die Preise gesunken sind, während nur 2% davon ausgehen, dass keine Veränderung stattgefunden hat.



Obwohl die Mehrheit einen Preisanstieg vermuten, sind die Konsumgewohnheiten bei 70% dieser Gruppe unverändert geblieben (vgl. Abb. 1). Diese Tendenz ist auch beim Sparverhalten ersichtlich. Auch hier gibt mehr als die Hälfte der Befragten an, sich genauso zu verhalten wie vor der Währungsumstellung. Nur ca. 10% sind der Meinung, dass das Preisniveau gleich, bzw. sogar gesunken ist.

Weiterhin wurde untersucht, ob es durch die Währungsumstellung auch zu Veränderungen des Trinkgeldverhaltens gekommen ist. Doch nur bei 21% der Befragten, die einen Preisanstieg vermuten, schlägt sich diese Annahme auch in der Höhe des Trinkgeldes nieder und sie geben entsprechend weniger (vgl. Abb. 2).



Insgesamt lässt sich feststellen, dass die Mehrheit der Befragten die Meinung vertritt, dass die Preise gestiegen sind. Allerdings hat sich das weder signifikant auf das Spar- oder Konsumverhalten ausgewirkt.

**Wieviele Stunden verbringen Sie mit Freizeitlektüre durchschnittlich pro Woche?**

Abb. 3	Weiblich		Männlich	
	Mittelwert	Standardabweichung	Mittelwert	Standardabweichung
Stunden	4,0	2,6	6,0	4,7

**Ist Lesen als Freizeitbeschäftigung noch aktuell?**

Ebenfalls im Mai 2002 wurden 114 Studierende (45% weiblich, 55% männlich; 75% Vollzeit, 25% BIS) der FH mündlich befragt.

Die Studierenden gaben an pro Woche im Durchschnitt 5 Stunden mit dem Lesen von Freizeitlektüre (Zeitschriften/Magazine zu 75%, Zeitungen 69%, Romane 40%, Sachbücher 39%, Comics 5%, Sonstiges 4%, nichts 1%) zu verbringen. Es ergab sich interessanterweise ein signifikanter Unterschied zwischen weiblichen und männlichen Befragten. (Abb.3)

Auch in den Angaben was und wo gelesen wird ergaben sich Unterschiede.

Hierbei überraschte vor allem die hohe Anzahl der männlichen „Toilettenleser“ (vgl. Abb. 4 und 5).

Erstaunlicherweise lesen die Befragten seit Beginn ihres Studiums in Ihrer Freizeit eher mehr als vor ihrem Studium. (Abb. 6)

Schließlich interessierte noch wie die Freizeitlektüre ausgesucht wird. (vgl. Abb. 7).

Lesen in der Freizeit ist also immer noch hoch aktuell. Die Konkurrenz der anderen Medien hat (zumindest bei unseren Studierenden) zu keiner Leseverdrossenheit geführt. △



Abb. 4



Abb. 5



Abb. 6

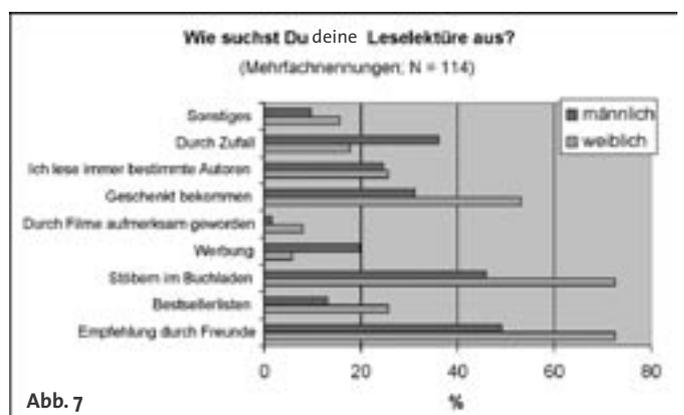


Abb. 7

## Weiterbildungsseminar zur internationalen Rechnungslegung Fachhochschule Mainz kooperiert mit Deloitte & Touche

Prof. Dr. Volker Beeck, Diplom-Wirtschaftsjuristin (FH) Anke Wiesner, MSc IB



| Prof. Dr. Volker Beeck |  
Fachhochschule Mainz



| Anke Wiesner |  
Fachhochschule Mainz

**Vom 21. bis 23. August 2002 veranstaltete die Fachhochschule Mainz in Kooperation mit der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Deloitte & Touche ein Weiterbildungsseminar zur internationalen Rechnungslegung. Es stand unter Leitung von Prof. Dr. Volker Beeck. Veranstaltungsort war die Sparkassenakademie Schloss Waldthausen in Budenheim bei Mainz. Dort wurden 25 Fach- und Führungskräften aus dem Rechnungswesen die Grundlagen der International Accounting Standards (IAS) vermittelt.**

### Weiterbildung als zusätzliche Aufgabe der Fachhochschulen

Zu anwendungsbezogener Lehre und angewandter Forschung als den Kernaufgaben der Fachhochschulen ist in den letzten Jahren mit der wissenschaftlichen Weiterbildung eine zusätzliche Aufgabe getreten. Sie wendet sich an die allgemeine Öffentlichkeit und zielt darauf ab, neue Erkenntnisse und Entwicklungen an Berufspraktiker weiterzugeben. Diese Funktion erlaubt es, erhebliche Synergieeffekte zu erschließen. In dem Bestreben, den Studierenden eine aktuelle Lehre zu bieten, finden neueste Entwicklungen frühzeitig Eingang in die Studienpläne. Aufgrund ihrer strikten Praxisorientierung sind Lehrziele und -inhalte an der unmittelbaren beruflichen Umsetzbarkeit ausgerichtet. Sie können damit grundsätzlich für außerhalb der Hochschule stehende Berufstätige für deren berufliche Weiterbildung von Interesse sein.

Vor diesem Hintergrund entwickelte sich aus verschiedenen Lehrveranstaltungen des Verfassers im betriebswirtschaftlichen Hauptstudium die Absicht, die dort präsentierten Lehrinhalte auf dem Gebiet der internationalen Rechnungslegung auch Berufspraktikern zugänglich zu machen. An besonderer Aktualität gewann das Vorhaben durch die Entwicklung auf europäischer Ebene. Verfolgte doch die Europäische Kommission das nunmehr verwirklichte Ziel, durch Übernahme der International Accounting Standards die Rechnungslegung börsenorientierter Konzerne zu reformieren.

### Vorteile der Kooperation

Auf sich selbst gestellt, wäre es der Fachhochschule kaum möglich gewesen, eine derart umfassende Weiterbildungsveranstaltung durchzuführen. Hier erwies sich nun die langjährige Zusammenarbeit des Verfassers und der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Deloitte & Touche als sehr hilfreich. Seit mehreren Semestern halten Mitarbeiter dieser Gesellschaft regelmäßig Gastvorträge zu Themen der internationalen Rechnungslegung in den Lehrveranstaltungen des Verfassers. Auf Seiten von Deloitte & Touche zeigte sich sehr schnell die Bereitschaft, in Kooperation mit der Fachhochschule Mainz ein Weiterbildungsseminar zur internationalen Rechnungslegung anzubieten.

Zwischen den Kooperationspartnern galt es zunächst, die wesentlichen Eckpunkte der Veranstaltung festzulegen. Als Hauptzielgruppe wurden Führungs- und Fachkräfte aus dem Rechnungswesen von Unternehmen identifiziert, die entweder bereits heute bzw. kurz- bis mittelfristig vor der Aufgabe stehen, die International Accounting Standards in ihren Unternehmen anzuwenden. Ihnen sollte ein Basiswissen vermittelt werden, um die grundlegenden Alltagsfragen weitgehend selbständig zu bearbeiten und anstehende Umstellungsprozesse zu organisieren. Die dazu erforderlichen Seminarinhalte ergaben eine Semindauer von drei Tagen.

In einem Abstimmungsgespräch zwischen dem bei Deloitte & Touche zuständigen Geschäftsführer Herrn WP/StB J. Fornfeist, dem dortigen Partner Herrn WP/StB J. Wegner sowie dem Verfasser wurden die Aufgaben zwischen den beiden Kooperationspartnern

verteilt. Dadurch gelang es, die jeweils vorhandenen Ressourcen optimal zu nutzen. Für die Fachhochschule erwies es sich als günstig, dass dem Verfasser aus dem Innovationsfonds des Ministeriums

für Wissenschaft, Weiterbildung, Forschung und Kultur des Landes Rheinland-Pfalz zur Förderung des Projekts „International Accounting Standards“ eine halbe Assistentenstelle bewilligt worden war. Sie schuf die personellen Voraussetzungen zur Bewältigung größerer Vorhaben. Ausdrücklich sei deshalb an dieser Stelle dem Präsidenten der

**Deloitte  
& Touche**

Fachhochschule Mainz, Herrn Dr. M. Morath, dafür gedankt, dass er sich für die Zuweisung der beantragten Stelle in besonderer Weise eingesetzt hat.

Bei der Aufgabenverteilung betrafen die Fachhochschule Mainz zunächst organisatorische Verpflichtungen. In ihre Verantwortung fielen die gesamte Werbung, die Abwicklung des Anmelde- und Abrechnungsverfahrens sowie das Arrangement von Tagungsort und Begleitprogramm. Ergänzend zur Bereitstellung der Präsentationstechnik übernahm sie die technische Erstellung von Seminarunterlagen und begleitenden Organisationsmitteln. Die administrativen Aufgaben wurden von Anke Wiesner, der mit der Projektabwicklung betrauten Assistentin, bewältigt. Der Verfasser übernahm eine Reihe von Vorträgen zu Themen aus der Bilanz sowie zum Konzernabschluss und der ergänzenden Berichterstattung.

Deloitte & Touche stellte die Referenten für die überwiegende Anzahl der Vorträge und produzierte eine vortragsunterstützende PowerPoint-Präsentation der Referate. Dazu konnte auf erprobte Materialien zurückgegriffen werden, die in internen Schulungen und zu Vorträgen bei Mandanten eingesetzt werden.

**Erfreuliche Anzahl von Teilnehmern**

Obwohl unser Seminar zum ersten Mal angeboten wurde, erhielten wir bereits 25 Anmeldungen. Renommierte Unternehmen unterschiedlicher Branchen entsandten ihre Mitarbeiter. Darunter waren große Konzerne sowie bekannte mittelständische Unternehmen vertreten. Die Zusammensetzung nach Branchen beinhaltete Banken und Versicherungen, Vermögensanlagegesellschaften, Hersteller chemischer oder pharmazeutischer Erzeugnisse, Dienstleister aus der IT-Branche und Handelsketten. Die Teilnehmer waren mit Leitungsaufgaben im Rechnungswesen betraut oder als Fachreferenten mit Fragen der internationalen Rechnungslegung befasst.

Nach einer Begrüßung durch den Präsidenten der Fachhochschule Mainz, Herrn Dr. M. Morath, wurde den Teilnehmern ein umfassendes Programm zu den wesentlichen Aspekten des Problemkreises geboten. Dazu haben sich verschiedene Referenten mit den folgenden Themen auseinandergesetzt (s. Abb.).

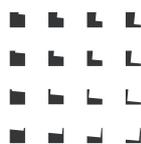
<b>1 Einführung</b> Internationalisierung der Rechnungslegung Grundlagen der Rechnungslegung nach IAS Zentrale Begriffe	WP/StB Prof. Dr. V. Beeck
<b>2 Bilanzierung und Bewertung einzelner Sachverhalte nach IAS</b> Immaterielle Vermögenswerte Sachanlagen Finanzanlagen und Wertpapiere des Umlaufvermögens Vorratsvermögen Forderungen Eigenkapital Pensionsrückstellungen Derivate und Hedge Accounting Sonstige Rückstellungen Verbindlichkeiten Latente Steuern Währungsumrechnung Konzernabschluss	CPA M. Peuler WP/CPA M. Kopatschek StB'in S. Gregg WP/StB Prof. Dr. V. Beeck WP/CPA M. Kopatschek StB'in S. Gregg WP/StB J. Wegner WP StB Prof. Dr. V. Beeck
<b>3 Gewinn und Verlustrechnung</b>	WP/StB J. Wegner
<b>4 Ergänzungen der Berichterstattung</b> Kapitalflussrechnung Segmentberichterstattung Gewinn je Aktie	WP/StB Prof. Dr. V. Beeck A. Wiesner, MSc.
<b>5 Strategien der Umstellung der Rechnungslegung von HGB auf IAS</b>	CPA M. Peuler, WP/StB J. Wegner
<b>6 Weitere Entwicklungen und zusammenfassende Diskussion</b>	WP/StB Prof. Dr. V. Beeck WP/ StB J. Wegner, CPA M. Peuler, StB'in S. Gregg

**Programmübersicht**

Durch die Vielzahl der Referenten und ihren abwechselnden Einsatz gelang es, die Veranstaltung sehr lebendig zu halten. Besonders willkommen waren den Teilnehmern die profunden praktischen Erfahrungen der Mitarbeiter von Deloitte & Touche in der Anwendung der IAS. Boten sich doch vielfältige Möglichkeiten, bereits anstehende Fragen zu klären und frühzeitig Probleme der Umstellung zu erkennen.

**Wie es weiter geht**

Aus der Vielzahl der Anfragen zu unserem Seminar ist zu erkennen, dass sich die Praxis bereits mit dem Thema befasst. Daraus resultiert ein umfangreicher Weiterbildungsbedarf. Deshalb fühlen sich die Fachhochschule Mainz und Deloitte & Touche ermutigt, die Grundlagenveranstaltung zu den International Accounting Standards nunmehr zweimal



**Fachhochschule Mainz  
University of  
Applied Sciences**

im Jahr durchzuführen. Die nächste derartige Veranstaltung wird bereits im November 2002 stattfinden. Wir haben unser Seminar einer Evaluation mit einem standardisierten Fragebogen

unterworfen. Bei durchgängig positiver Beurteilung durch die Teilnehmer erhielten wir zahlreiche wertvolle Anregungen, die in die Gestaltung von Folgeveranstaltungen einfließen werden.

Zusätzlich geplant ist eine Erweiterung unseres Seminarangebots. Wegen der kontinuierlichen Weiterentwicklung der internationalen Rechnungslegung ist es geboten, deren Ergänzungen und Überarbeitungen den Berufspraktikern zu vermitteln. Das soll künftig in Form von Workshops zu Spezialthemen und den aktuellen Änderungen geschehen. Δ

# Tourismusprojekt: Studienbegleitendes Projekt zur Internetökonomie

Moritz Hartmann



| Moritz Hartmann |

hat eine Ausbildung zum Reiseverkehrskaufmann abgeschlossen. Im Oktober 1999 hat er eine eigene Reiseagentur gegründet.

Seit dem Wintersemester 2001 studiert er an der FH Mainz Betriebswirtschaftslehre. Im Februar 2002 hat er im Rahmen des Institutes IFAMS ein studentisches Projekt mit dem Namen Tourismusprojekt begonnen.

Das Tourismusprojekt ist ein Beispiel eines studentischen Forschungsprojektes innerhalb des Institutes IFAMS, das von Herrn Prof. Dr. Hans-Christoph Reiss geleitet wird. Aus der Veranstaltung Dienstleistungsmanagement (Wahlpflichtfach) entstand die Idee, touristische Angebote im Bereiche-Commerce zu analysieren und Schwachstellen aufzuzeigen.

## Ausgangssituation

Mit der allgemeinen Verbreitung des Internets ist eine Vielzahl von Informations- und Vertriebsplattformen entstanden. Viele Betreiber dieser Plattformen übernehmen klassische Aufgaben von Dienstleistungsunternehmen. Der Einfluss auf die herkömmlichen Wirtschaftsbetriebe ist bisher nicht abzuschätzen.

Ein zentraler weitgehend ungesteuerter Markt für die Nutzung des Internets sind e-Dienstleistungen. Zahlreiche Studien halten e-Dienstleistungen für besonders geeignet, um im e-Commerce Erfolg zu haben. Ein wirtschaftlicher Beweis dafür fehlt bisher.

Ebenso gibt es bislang kaum wissenschaftliche Untersuchungen darüber, welche dienstleistungsspezifischen Managementanforderungen im Bereich e-Commerce für den Erfolg eines Unternehmens von Bedeutung sind.

Die Touristik gilt als eine der aussichtsreichen e-Commerce-Branchen; was aktuelle Zahlen aus den USA belegen. Es stellt sich die Frage, ob deutsche und europäische Marktteilnehmer die Chancen und Risiken dieses Marktes richtig einschätzen und ob das technische Potenzial mit den vorhandenen Angeboten ausgeschöpft wird.

## Analyse

Um die e-Dienstleistungen spezifisch analysieren zu können, lässt sich der Anbietermarkt zunächst in drei verschiedene Kategorien aufteilen:

- 1. Reiseveranstalter** – Anbieter von kompletten Reisearrangements, die Beförderungs-, Übernachtungs- und andere spezifische Leistungen kombiniert anbieten.
- 2. Leistungsträger** – Anbieter einzelner Leistungen aus den Bereichen Beförderung, Übernachtung oder Betreuung vor Ort (z.B. Fluggesellschaften, Hotels oder Anbieter von Ausflügen).

**3. Informationsanbieter** privater oder öffentlicher Natur – z.B. Fremdenverkehrsverbände, deren Angebote hauptsächlich der Information dienen.

Generell gibt es zwischen diesen Anbietergruppen gemeinsame Interessen, die in der klassischen Ökonomie bereits vielfach zu gemeinsamen Informations- und Vertriebskooperationen führen. Daneben gibt es aber auch individuelle Anforderungen jeder Kategorie, ein Produkt erfolgreich im Internet zu vermarkten.

## Technische Umsetzung

### 1. Reiseveranstalter

Bei genauerem Ansehen der einzelnen e-Commerce Angebote der verschiedenen Marktteilnehmer kann man vorweggenommen eine klare Feststellung treffen: die größte Zahl der Angebote leitet sich direkt aus der herkömmlichen Dienstleistung der Unternehmen ab. Die großen deutschen Touristikkonzerne haben Ihre Vertriebsseiten im Wesentlichen auf dem Gerüst ihrer Reisekataloge aufgebaut.

Technische Möglichkeiten, die heute im Internet vollkommen selbstverständlich sind fehlen meist ganz oder sind nicht konsequent umgesetzt. Last-Minute-Angebote per E-Mail oder SMS, Preisvergleiche mit anderen Anbietern, Videosequenzen... all dies ist nach wie vor Zukunftsmusik. Die strategischen Marktpositionen der Anbieter lassen sich aus den Internetauftritten kaum ableiten. Weder der Qualitätsführer TUI noch der Preisführer Alltours können Ihre Marktstellungen durch besondere Features unterstreichen.

Hier entsteht Raum für neue Marktteilnehmer, die sich mit einer konsequenten Umsetzung der Internettechnologie Vorteile verschaffen und Ihre Stellung im e-Tourismus ausbauen können.

Prozesse im Bereich von Kundendaten lassen sich anhand der Abfragen, die der User auf Webseiten tätigt genau nachvollziehen: welche Destinationen werden abgefragt, wie lange verbleibt der Kunde bei einzelnen Angeboten, welche Preiskategorien ruft der Kunde ab. Vollautomatisiert kann so ein komplettes Profil erstellt und anschließend zielgerichtet betreut werden.

## 2. Leistungsträger

Ein ähnliches Bild ergibt sich auf Seiten der Leistungsträger. Einzelne Seiten von Fluggesellschaften und Hotels verdienen zwar gute Bewertungen, sind aber nach wie vor Einzelfälle. Wirkliche Innovationen wie eine vorherige Menüwahl für den Flug, Kundenbewertungen von Dienstleistungen, vorbestellte Sonderleistungen im Hotel (z.B. Skipass, eine gekühlte Flasche Wein auf dem Zimmer bei Ankunft) scheinen sich der Phantasie der Anbieter zu entziehen. Hier geht die mangelnde Innovationsfreude der e-Dienstleister auf Kosten des individuellen Service und mögliche Zusatzverkäufe.

## 3. Informationsanbieter

Das Angebot der reinen Informationsplattformen ist sehr differenziert. Insgesamt ist dieser Bereich am innovativsten, Webcams, aktualisierte Wetterdaten, Routenplaner und viele individuelle Vorschläge zur Reiseplanung stellen die gesamte Bandbreite der Internetmöglichkeiten dar. Dennoch finden sich auch in diesem Bereich viele eher schwache Präsentationen, denen es nicht gelingt, dem User Lust auf die Urlaubsregion zu machen. Das größte Problem der regionalen Tourismusverbände sind vergleichsweise geringe Zugriffszahlen.

## Finanzielle Chancen

### 1. Reiseveranstalter

Der konventionelle Vertrieb von Reisen über ein Agenturnetz kostet die Unternehmen Provisionen und Aufwendungen zur Betreuung der Händler. Diese werden insgesamt mit 10 bis 18% angegeben. Somit besteht im Direktvertrieb ein interessanter Spielraum zur Steigerung der Rendite, die im allgemeinen weit unterhalb von 10% Umsatzrentabilität liegt.

Alleine die Produktion der Reiseprospekte verschlingt zweimal jährlich (Sommer- und Winterkataloge) Millionensummen. Betrachtet man die technischen Möglichkeiten und die vergleichsweise geringen Kosten für die reine Datenbereitstellung im Internet, ist es erstaunlich, dass die angebotenen Informationen kaum über das Prospektangebot hinausgehen. Somit wird dieses langfristige Einsparungspotenzial fast vollkommen außer Acht gelassen.

## 2. Leistungsträger

Wie effektiv der Vertrieb über das World Wide Web sein kann, zeigt beispielsweise Ryanair. Mit einem Anteil von ca. 90% ist das Internet der wichtigste Vertriebskanal des Billigfliegers. Operatives Ziel der Lufthansa sind mittelfristig 15% Onlineverkäufe. Der klassische Agenturvertrieb kostet Deutschlands größten Carrier ca. 10% des Umsatzes für Provisionen und CRS-Gebühren (Computer-Reservierungs-System).

Noch größer sind die Chancen von Hotels. Garantierte Übernachtungen, die ein Hotelier an einen Reiseveranstalter verkauft, bezahlt er mit Preisnachlässen bis zu 35%. Gerade in Zeiten eines Kapazitätsabbaus auf Seiten der Veranstalter bleiben so viele Betten leer. Durch das internationale Massenmedium Internet können so auch Direktbücher mit Sonderpreisen angesprochen werden. Kunde und Hotel sparen dabei.

## 3. Informationsanbieter

Die finanziellen Potenziale in diesem Bereich liegen offen auf der Hand. Informationen können erheblich günstiger und umfassender dargestellt werden als in herkömmlichen Imagebroschüren.

## Weitere Möglichkeiten und Risiken

Das Yield Management gilt in den letzten Jahren als eine hoffnungsvolle Strategie in der Touristikbranche, um die Auslastungen zu optimieren und die Erträge zu steigern. Die Geschwindigkeit, mit der im e-Commerce Kunden erreicht werden können, Möglichkeiten der flexiblen Preisgestaltung (z.B. Wunschpreise beim Autokauf bei [www.eSixt.de](http://www.eSixt.de)) und andere Vertriebsinnovationen machen das Internet zu der idealen Spielwiese für Yield-Manager und „Abverkäufer“. Auch hier bleiben bei den aktuellen e-Dienstleistern Ideen aus.

Viele – vor allem große – Reiseveranstalter unterhalten selbst eine große Zahl von Reiseagenturen. Diese werden stets in die Vertriebsstrategien mit einbezogen, weil sie einen großen Kostenfaktor darstellen. Allerdings stellt sich die Frage, ob ein Kunde, der sich im Internet informiert, überhaupt in Betracht zieht, letztlich doch über ein herkömmliches Reisebüro zu buchen. Konzerne, die versuchen, den Webkunden auf ein konzerneigenes Reisebüro zu „steuern“ laufen Gefahr, den Kunden an ein anderes, gut aufgestelltes e-Commerce-Unternehmen zu verlieren.

## Aussichten

In der jungen Internetökonomie liegt ein großes Optimierungspotenzial. Mit dem Tourismusprojekt untersuchen wir diese genutzten und ungenutzten Möglichkeiten und die daraus resultierenden Chancen und Risiken der Marktteilnehmer.

Die wissenschaftlichen Ergebnisse des Projektes sollen in Zukunft Marktteilnehmern zur Verfügung gestellt werden. Aus dem Projekt kann sich so die Möglichkeit eines University Spin-Off in Form eines Beratungsdienstes ergeben.

Mein Engagement im Rahmen des Tourismusprojektes stellt eine sinnvolle Erweiterung meines Studiums an der FH dar. Durch die Arbeit der verschiedenen Institute und Institutionen an der FH haben Studenten eine Vielzahl von Möglichkeiten, in einzelnen Bereichen ihr Wissen über den Vorlesungsstoff hinaus zu erweitern und Kontakte für spätere berufliche Entwicklungen zu knüpfen. △

Kontaktadressen:

Prof. Dr. Hans-Christoph Reiss  
IFAMS@wiwi.fh-mainz.de

Moritz Hartmann  
mh@individueller-reisen.de

## Unternehmerisches Handeln wächst: IUH im Dialog mit Studierenden und Unternehmern erfolgreich

Prof. Dr. Matthias Eickhoff



| Prof. Dr. Matthias Eickhoff |  
Institut für Unternehmerisches  
Handeln (IUH);  
Fachhochschule Mainz

In verschiedenen Veranstaltungen hat das Institut für Unternehmerisches Handeln (IUH) seine Bemühungen um den Dialog mit Unternehmern in diesem Jahr ausgebaut, neue Kontakte geknüpft und Angebote geschaffen.

In offenen Sprechstunden „Gründerzeit“ konnten ratsuchenden Gründungsinteressenten und mittelständischen Unternehmern weitergeholfen werden. Mehrere „Unternehmertutorien“ zu aktuellen Themen, eine fachbereichsübergreifende Veranstaltung „Vom Unternehmen, etwas in Form zu bringen“ und Business-Planning-Projekte brachten Studierende und Unternehmer in den Standorten der Fachhochschule zum Gespräch zusammen.

### Herausforderung „Human Capital Economy“

Die Reihe der Unternehmertutorien wurde von Andrew Turnbull, Robert-Gordon-University Aberdeen, eröffnet, der Ergebnisse einer Studie über die Förderung unternehmerischen Handelns durch den öffentlichen Sektor vorstellte: „Diamonds in the Sand“. Michael Diegelmann,



Gespannt verfolgen Teilnehmer des Business Planning die Präsentation ihrer Kommilitonen

Vorstand der cometis AG, Frankfurt, referierte über seine Erfahrungen im Umgang mit Widerständen in Innovations- und Veränderungsprozessen, insbesondere den Herausforderungen, die sich in der Gestaltung der Investor-Relations für ein junges Unternehmen stellen.

Im Sommersemester waren Themen rund um die „Human Capital Economy“ Schwerpunkte der Veranstaltungen des IUH.

CanKonsul, geschäftsführender Gesellschafter der inform GmbH, Mainz, setzte sich mit der Bedeutung der Kreativität in Unternehmen auseinander und betonte die Notwendigkeit ihrer bewussten Steuerung in Form eines funktionalen Innovationscontrolling als Instrument der Steuerung der Innovationsfähigkeit erfolgreicher Unternehmen.

Georg Küter, Leiter Personal der buw-Unternehmensgruppe, Osnabrück, berichtete über die Anforderungen, die sich für ein schnell wachsendes Unternehmen stellen. buw wurde 1993 gegründet und gilt mit über 48,5 Mio. DM Umsatz Ende vergangenen Jahres und 1.700 Mitarbeitern als Deutschlands größtes inhabergeführtes Unternehmen der Customer Care Branche. Die Gewinnung und Qualifizierung von Mitarbeitern konnte und kann in dieser innovativen und dynamischen Branche nach seiner Aussage nur durch konsequentes Intrapreneurship erreicht werden.

Mit der Frage „Klick zur Karriere? Von Internet-Stellenbörsen und realer Personalberatung“ befasste sich der Beitrag, den Stefan Kraft und Peter Baumann, Inhaber und Gründer von jobsintown.de, Karben, präsentierten. Die Schwierigkeiten auf dem Weg zum eigenen Unternehmen und die Freude, es dann doch geschafft zu haben, wurden von Peter Baumann ebenso lebendig geschildert wie die Ernüchterung, in der Wachstumsphase des Unternehmens erneut in existenzgefährdende Kapitalengpässe zu geraten. Stefan Kraft zeigte, wie das Unternehmen durch Integration in einen erweiterten Leistungsverbund gerettet werden konnte und wie es sich mit einem neuen Geschäftsmodell stabilisiert.

### Zwei Minuten zur Faszination

Sowohl Anregung, als auch konkrete Hilfe ging auch von der Veranstaltung „Business Planning“ aus, die das IUH im Sommersemester zum zweiten Mal angeboten hat. Studierende hatten die Möglichkeit, an eigenen Geschäftsideen oder Vorgaben der Veranstalter eine vollständige Geschäftsplanung zu erstellen. Auch zwei konkrete Planungsaufgaben - aus einem mittelständischen Unternehmen und von einem Gründer aus der FH - waren den Seminarteilnehmern angeboten worden. Alle Geschäftspläne wurden von den Studierenden vor einer mit Unternehmern und Bankenvertretern hochkarätig besetzten Jury präsen-

tiert. In nur zwei Minuten mussten die Studierenden ihre Geschäftsidee vorstellen, die Zuhörer dafür begeistern und anschließend ihr Konzept in einer Diskussion verteidigen. Die Verfasser der drei besten Konzeptionen freuten sich über einen Büchergutschein:

- Jens Müller, Michael Jekat, Markus Ernst:  
MJM - The Food Delivery Service
- Mariana Estrada de Dittmann, Tatiana Naimi Baraghani:  
Tourismusportal für Südamerika
- Heiko Krohn, Christian Riefer, Thomas Vollmar, Tidi Tiedemann:  
Mirador Filmproduktion

Obwohl dieses Angebot Studierenden aller Fachbereiche offen steht, war die Beteiligung Studierender aus den Fachbereichen I und II noch sehr gering - es ist offensichtlich noch nicht gelungen, auch dort Fuß zu fassen. Eine besondere Herausforderung stellte deshalb eine Veranstaltung dar, mit der das IUH versuchen wollte, auch bei Architekten, Bauingenieuren, Geoinformatikern sowie im Fachbereich Gestaltung Bekanntheit zu gewinnen und Interesse für die Angebote des Instituts zu wecken. Eine erste Veranstaltung vor einem Jahr blieb ohne jede Resonanz.

Entscheidend war es, ein Thema zu finden, dass die Interessenten aus allen Fachbereichen gleichermaßen anspricht. Die Idee lieferte schließlich ein Zitat von Arthur Schopenhauer: „Jeder dumme Junge kann einen Käfer zertreten. Aber alle Professoren der Welt können keinen fertigen.“ Die Herausforderung der Gestaltung wirkt als verbindende Klammer zwischen verschiedenen wissenschaftlichen und praktischen Disziplinen. Sie gilt für Designer bei der Gestaltung von Ideen und Objekten wie für Bauingenieure, Architekten bei der Gestaltung von Räumen und Gebäuden oder gleichermaßen für Kaufleute in der Gestaltung von Wertschöpfungsprozessen. Sie ist schließlich auch eine ur-unternehmerische Aufgabe.

Gestalten als ganzheitliche Herausforderung Gemeinsam mit dem Verein Deutscher Ingenieure (VDI) e.V. konnte das IUH damit zu einer interessanten hochschulübergreifenden Veranstaltung einladen, die zahlreiche Studierende und auch Hochschullehrer ansprach.

„Von dem Unternehmen, etwas in Form zu bringen“ berichtete Heinz Grüne, geschäftsführender Gesellschafter von rheingold, Institut für qualitative Markt- und Medienanalysen, Köln. Rheingold ist ein führender Dienstleister für Marktforschungsaufgaben auf Basis der Gestaltpsychologie. Grüne beschrieb anhand von Beispielen, wie Menschen in Ganzheiten denken und empfinden. So ist ein Motorrad nicht nur eine Kombination verschiedener Teile, die in ihrem Zusammenwirken die Fortbewegung ermöglichen, sondern es steht viel-



**Die Spannung weicht - in der Pause zwischen Präsentationen und Preisverleihung vor dem Drusussaal der Zitadelle in Mainz. Im Bild rechts die später Zweitplatzierten**

fach für ein Lebensgefühl. Am Beispiel des Biermarktes, einer Fischtheke und von Lärmschutzwänden entwickelte er seine Botschaft einer ganzheitlichen Gestaltung.

Nach ihm berichtete Tidi Tiedemann, Mediendesigner, der gerade ein Unternehmen gründet, über seine Gestaltungserfahrungen auf dem Weg zum Unternehmer. Trotz zahlreicher Höhen und Tiefen, Erfolge und Rückschläge machte er allen Zuhörern Mut, den Schritt in die Erfahrung unternehmerischer Selbständigkeit zu wagen.

Der dritte Referent, Kim Grüttner, ist Architekt und Inhaber der Maila-Push GmbH, die im Jahr 2000 einen Preis im Gründerwettbewerb Multimedia des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie gewonnen hat. Grüttner erläuterte an Hand einer Live-Präsentation ‚PR in virtuellen Räumen‘, mit welchem Konzept das Unternehmen heute seine Dienstleistungen als innovative Instrumente für das Regional-Marketing oder für Objektentwickler im Immobilienbereich einsetzt. Spielerisch ermöglicht es, sich in neuen Räumen zu bewegen und dies mühelos zu gestalten und zu verändern.

#### Aktuelle Informationen

Auch im laufenden Wintersemester wird das IUH wieder verschiedene Angebote platzieren. Die aktuellen Termine der „Gründerzeit“ werden jeweils im Internet bekannt gegeben, ebenso die Termine und genauen Themen der Unternehmer-Tutorien, die sich in diesem Semester im Themenkreis „Die Verantwortung des Unternehmens“ bewegen werden. Zusätzlich soll eine neue hochschulübergreifende Ringvorlesung zu Fragen des gewerblichen Rechtsschutzes angeboten werden. Δ

Über weitere aktuelle Planungen informiert die Homepage des IUH unter [www.unternehmer.fh-mainz.de](http://www.unternehmer.fh-mainz.de) oder das Sekretariat. Dort erreichen Sie Frau Sackissow zwischen 8.00-14.00 Uhr unter 06131/628-270.

# FH Mainz trifft Springer & Jacoby – die BUNTE ist auch dabei

Diplom-Betriebswirtin (FH) Karolina Krüger



| Karolina Krüger |  
Fachhochschule Mainz

„Die Zeit verging wie im Flug“, so Florian M. Marketing-Student. Desiré W. findet: „Es wäre schön, wenn Lernen immer so viel Spaß macht.“

Einen Tag mit einer der kreativsten Agenturen Deutschlands arbeiten. Dieser Traum ging für 25 Marketingstudenten der FH Mainz in Erfüllung. „Hoffentlich findet so ein Workshop nächstes Jahr wieder statt.“ Dieser Ansicht waren alle teilnehmenden Studenten nach neun Stunden harter Arbeit unter der Leitung von Dr. Sven Becker und Lars Trzebiatowski aus dem Hause Springer & Jakoby (S&J). Schon allein der Name Springer & Jakoby lässt viele Marketingherzen höherschlagen.

Denn S&J aus Hamburg steht für kreative und außergewöhnliche Werbung. Hohe Anforderungen wurden dem zufolge an die Mainzer Marketingstudenten gestellt, denn eine der bekanntesten People-Magazine Deutschlands wünscht sich einen neuen werbewirksamen Auftritt.

Die „BUNTE“. Wer kennt Sie nicht? Die Zeitschrift, in der sich die Schönen und Reichen dieser Welt ein Stelldichein geben.

„Sehen und gesehen werden“ lautet das Motto der Alpha-Stars und Beta-Sternchen oder solcher, die es werden wollen. Im Kampf um die Gunst der Fotolinse kann kein Dekolleté tief genug, kein Kleid zu knapp, kein Outfit zu provokant sein. Ob Lieschen Müller von

nebenan oder die viel beschäftigte Geschäftsfrau von heute – sie interessieren sich für den neuen Lover von Naddel, leiden mit Babs Becker und lachen mit Julia Roberts.

Fast 4 Millionen Bundesbürger lesen die BUNTE - auch wenn es viele nicht zugeben wollen. Mit 840.000 verkauften Exemplaren erreicht die BUNTE eine beachtliche Auflage. So schön das alles auch klingt. Die Konkurrenz schläft nicht. Das Haus Gruner und Jahr mischt im „Tratsch und Klatsch-Geschäft“ gehörig mit. Die „GALA“ erscheint in Hochglanzseiten und einem größeren Format. Trotz niedrigerer Auflage und geringerer Leserzahlen verfügt sie über die besseren und prestigeträchtigeren Anzeigenkunden.

Wo liegt das Problem der BUNTE? Es kann nicht nur am kleineren Format und der Seitenaufmachung liegen. Sind es die Mediaplaner? Die Zielgruppe? Oder vielleicht auch das Image der BUNTE? Viele Fragen, die nicht einfach so aus dem Bauch heraus beantwortet werden können. Für S&J ist die BUNTE kein unbeschriebenes Blatt. Den S&J konzipierte auch die alte Kampagne. Diese wurde jedoch von den meisten Lesern nicht wahrgenommen. Oder aber als „weniger sympathisch“ empfunden. S&J bekam eine zweite Chance, der BUNTE ein neues Werbegeheimnis zu geben. Mit Hilfe einer fundierten und geplanten Marketingarbeit hoffte S&J das Rätsel um die BUNTE zu lösen.

Dabei bediente sich S&J diverser Werkzeuge des Marketings. Als geeignetes Mittel bietet sich die Tiefenpsychologie an. Um das Bild, sozusagen das „Image“ der Bunten in den Köpfen des Verbrauchers zu ergründen, wurde eine fiktive Wohngemeinschaft (WG) zwischen den Zeitschriften BUNTE, STERN, GALA und MAX gebildet. Eine familienähnliche



Prof. Dr. Ute Diehl  
(z.v.l.) mit Dr. Sven  
Becker (rechts),  
Lars Trzebiatowski  
von S&J (3.v.l.)





Der Leser kann einen schönen Abend mit seinen Stars und der BUNTE erleben.

Bei soviel Starpräsenz liegt es nahe, ein bekanntes Testimonial für die BUNTE werben zu lassen. Dazu fehlt jedoch das Budget. Daher die Suche nach der „günstigeren Alternative“.

Die Studenten überboten sich in ihren Ideen. Den Herren aus Hamburg eröffnete sich anhand von witzigen und mutigen Konzepten ein unerschöpflicher Pool an Kreativität. Eine Gruppe bediente sich der „Stars von gestern“ - hierbei stehen Größen wie James Dean, Elvis, Marlene Dietrich und andere nicht mehr unter uns weilende Persönlichkeiten im Mittelpunkt. Das Konzept „Stars von morgen“ sah Babys als Hauptfigur der Werbebotschaft.

Nachdem die Studenten ihre Ideen präsentiert hatten, stellten Dr. Sven H. Becker und Lars Trzebiatowski die neue Kampagne von S&J vor. Sie läuft seit Dezember 2001. Nicht Elvis, sondern Napoleon geht auf Europatour. Wir leiden nicht mit Marlene Dietrich, sondern mit Cleopatra. Persönlichkeiten von (vor)gestern ersetzen die Stars von heute. Ein gewagter und doch sehr interessanter Ansatz. So schön und kreativ die Anzeigen für die BUNTE sind, es wird sich zeigen, ob der potentielle Leser die Aussage der Werbekampagne verstehen wird.

Am Ende des Workshops, zeigte sich auf allen Gesichtern ein glückliches Lachen. Die Studenten hatten auf praktischem Wege in kurzer Zeit mehr gelernt, als die Theorie im Stande war zu vermitteln. Die netten und aufgeschlossenen Herren aus Hamburg hatten die Möglichkeit an einem Ideenpool von 25 motivierten Studenten zu schöpfen. An dieser Stelle danken wir herzlich Dr. Sven Becker und Lars Trzebiatowski von Springer & Jakoby in Hamburg, sowie Frau Prof. Dr. Ute Diehl, die diesen lehrreichen Tag arrangiert hat. Ein besonderer Dank auch an die Firma Schott, die uns in ihren Seminarräumen aufgenommen hat. Δ

Struktur sollte dargestellt werden. Die Befragten – hierbei handelte es sich um BUNTE Leser und Nichtleser - wurden gebeten die Zimmer zu beschreiben in denen jede einzelne Zeitung wohnt, schläft und feiert. Jede Zeitschrift bekam einen eigenen Charakter.

Die BUNTE sahen die meisten Probanden in der Rolle der „Mutter“, warmherzig, liebenswürdig jeder konnte sich bei ihr ausweinen. Sie gab die lustigsten Parties. Ihr Zimmer ist etwas plüschig eingerichtet.

Ein kleines verwöhntes Schwesterchen ist die GALA, etwas zickig, oberflächlich. Sie feiert gerne, aber bitte nur mit gespreiztem Champagnerfinger. Ist demzufolge sehr arrogant und steif.

Dem STERN wird der Part des Vaters zugesprochen, gesetzt und ruhig. Das Zimmer vom STERN ist eher konservativ. Wenn schon Feiern, dann bitte nur in Verbindung mit Rotwein und Politik.

Keine Partys gibt MAX, der Sohn des Hauses. MAX lässt sich lieber einladen. Das Zimmer ist meist unaufgeräumt. Ein Basketballkorb hängt in der Mitte des Raumes, und Hanteln liegen in der Ecke.

All diese Informationen halfen die Stärken der BUNTE aus zu arbeiten. Dabei zeigte sich, dass bei der BUNTE der Mensch im Vordergrund steht. Sie ist immer nah dran und authentisch. Stars stehen bei ihr im Mittelpunkt.

Mit diesem detaillierten Briefing waren endlich die Studenten der FH Mainz an der Reihe. Aufgeteilt in drei Gruppen, mussten die Studenten wie im wahren Agenturleben in den „pitch“ um die „BUNTE“. Wie schwierig konzeptionelle Kreativarbeit ist, zeigte sich schon anhand des „Creativ Briefs“. Auf max. einer DIN A4 Seite müssen fünf vorgegebene Fragen kurz und knapp beantwortet werden. Auf diesem Weg wird einem außenstehenden Betrachter verbal ein Bild zur Aufgabenstellung und Zielgruppe skizziert. Sobald der Creativ Brief und somit die Strategie abgesegnet wird, ist endlich Kreativität gefragt.

Auch hier konnte leider nicht einfach darauf „los gesponnen“ werden. Wie bei den früheren Kampagnen ging es auch in der aktuellen Kampagne um die Fragen:

- Wie mache ich Nutzer zu Lesern?
- Wie gewinne ich jüngere Leser?
- Welche Gemeinsamkeiten haben 25 bis 65 Jährige in bezug auf die BUNTE?
- Warum überhaupt BUNTE kaufen?

Die Studenten bedienten sich einiger Kernaussagen um die BUNTE greifbarer zu machen. Im Grunde ist die BUNTE

- Vertraute der Promis,
- nah an den Stars,
- bei den Stars sehr beliebt,
- als Gesprächspartner der Promis gefragt.



# Erfolgsfaktor Ideenmanagement

Dipl. Kaufmann Heinz-Jürgen Boeddrich



| Dipl. Kaufmann H.-J. Boeddrich |  
Projektleiter COSI – Computergestütztes System für Ideenmanagement bei der Geschka & Partner Unternehmensberatung, Darmstadt

## 1. Der strukturierte Ideenfluss – eine Voraussetzung für ein erfolgreiches Innovationsmanagement

Innovationen sind am Markt erfolgreich, wenn

- die Ideen frühzeitig an strategischen Zielen des Unternehmens ausgerichtet werden,
- dem Kunden ein deutlicher neuer Nutzen geboten wird,
- die Konzeptfindungsphase (Ideenmanagement, Phase vor der Projektentscheidung,) strukturiert ist und systematisch durchgeführt wird.
- Empirische Studien haben gezeigt, dass der zuletzt genannte Erfolgsfaktor nicht genügend Beachtung findet. Die Schritte vor dem Start von F&E-Projekten bleiben diffus und unscharf: Ideensammlung und Ideenfluss sind nicht geregelt, Entscheidungskriterien sind nicht festgelegt, die Kompetenzen sind unklar. Man spricht vom „fuzzy front end“ des Innovationsprozesses.

Die fehlende Methodik, Systematik und Struktur zu Beginn des Innovationsprozesses beeinträchtigt das Innovationsmanagement eines Unternehmens erheblich:

- Eine strategische Ausrichtung der Innovationen ist nicht möglich oder erfolgt zu spät.

- Eine frühe Selektion unterbleibt. Aussichtslose Ideen bleiben zu lange in der Diskussion. Physische und emotionale Ressourcen werden vergeudet.
- Wertvolle Zeit geht verloren.
- Es fehlt an Transparenz über den Innovationsnachschub.
- Eine Optimierung des Innovationsprozesses ist nicht möglich. Es finden keine Lernprozesse im Hinblick auf eine Verbesserung der Vorgehensweisen statt.

Dass die Konzeptfindungsphase strukturiert werden kann, ohne kreativ- und initiativenhemmend zu wirken, zeigen Erfahrungen in erfolgreich innovierenden Unternehmen.

Die Phase von der zentralen Ideensammlung bis zur Genehmigung des F&E-Projektes ist so zu strukturieren, dass

- einerseits eine offene Ideenfindung unter Nutzung verschiedenster Ideenquellen möglich ist,
- andererseits die Bewertung und Weiterverfolgung der Ideen festgelegten Regeln folgt.

## 2. Ein erfolgreiches Ideenmanagement aus der Praxis

Ein Unternehmen, das erfolgreich mit Hilfe eines strukturierten Systems neue Produkte entwickelt, ist die Wella AG in Darmstadt.

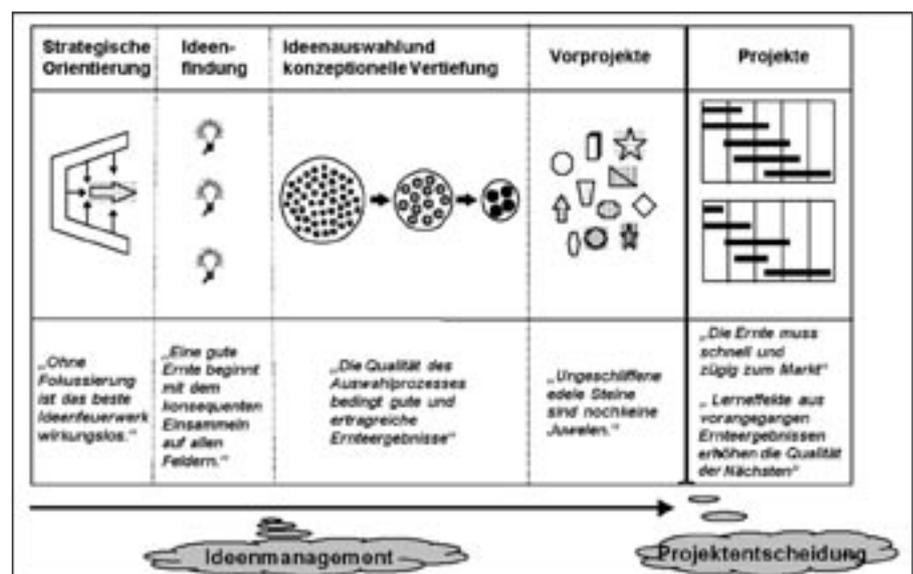


Abb. 1: Die Stufen eines erfolgreichen Ideenmanagements

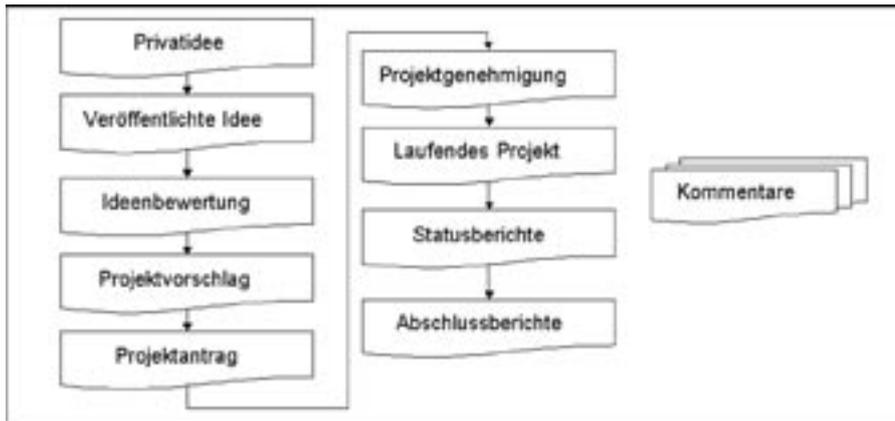


Abb. 2: Elemente des Ideenmanagements bei der Wella AG, Darmstadt

Mit Unterstützung der Geschka & Partner Unternehmensberatung wurde ein computergestütztes Ideenmanagementsystem aufgebaut. Es unterstützt den Innovationsprozess von der Idee bis zum Projektabschluss.

Hintergrund der EDV-basierten Ideendatenbank sind Regeln und Abläufe für den Innovationsprozess, insbesondere für die Konzeptfindungsphase. Die Regeln sind sehr flexibel und offen gestaltet. So kann der Ideenautor festlegen, welches Team seine Idee begutachten soll; Kommentare zu den Ideen können gezielt von bestimmten Kollegen eingeholt werden; der Autor bestimmt auch, wann seine Idee zur Weiterbearbeitung im System freigegeben wird (siehe Abb. 2).

Die Ideen- und Projektdatenbank der Wella AG wird seit 1997 betrieben. Seit dem ersten Einsatz sind ca. 3.500 Ideen bearbeitet worden; davon wurde jede dritte Idee in ein F&E-Projekt überführt. Zu dem System auf der Basis von Lotus-Notes haben zur Zeit ca. 500 Mitarbeiter eine Zugangsberechtigung.

Als Vorteile der Ideendatenbank werden von Wella-Mitarbeitern genannt:

- Die Motivation zur Entwicklung neuer Ideen ist gestiegen.
- Die Ideen aller Mitarbeiter werden transparent.
- Alle Ideen werden innerhalb von vier Wochen bewertet.
- Kein Verlust von Ideen.
- Der Kampf um die Durchsetzung einer Idee wird durch den automatischen Workflow ersetzt.
- Patentstreitigkeiten werden weitgehend ausgeräumt.

Bei der Wella AG ist seit dem Jahr 2000 eine verbesserte Version, der sogenannte WIP (Wella Ideas and Projects) im Einsatz. Dies untermauert die These, dass nur dort optimiert werden kann (im Sinne von kontinuierlichem Lernen), wo bereits erste systematische Vorgehensweisen und Strukturen vorhanden sind.

**3. Allgemeines zum Aufbau eines computergestützten Ideenmanagementsystems**

Beim Aufbau eines Ideenmanagements als Vorphase des Neuproduktentwicklungs-Prozesses (Das häufig in der Literatur als Ideenmanagement bezeichnete Betriebliche Vorschlagswesen spielt hier eine untergeordnete Rolle als eine mögliche Quelle bei der Ideensammlung) sind **allgemeingültige Organisationsanforderungen** und **unternehmensspezifische Anforderungen** zu unterscheiden.

Die **allgemeinen Anforderungen** an ein solches Ideenmanagementsystem sind:

- Existenz strategischer Leitlinien für Innovationen
- Einrichten einer breiten Ideensammelstelle
- Erstellung von Ideencluster
- Multifunktionalität der Entscheidungsgremien im Ideenmanagement Prozess
- Festgelegte und transparente Auswahlkriterien
- Trichterfunktion des Auswahlprozess

Diese Anforderungen wurden durch mehrere Studien und Best-Practice-Analysen bestätigt (siehe Abb. 3).

Die **unternehmensspezifischen Anforderungen** an einen solchen systematisierten Ideenprozess wie

- Arten von Ideekategorien
- Einbindung der Ideenquelle Betriebliches Vorschlagswesen an die Ideensammelstelle
- Art Bewertungsmethoden und Art der Auswahlkriterien
- Festlegung der Innovationstreiber im Unternehmen

sind in Workshops mit den am Ideenfluss beteiligten Stellen des Unternehmens abzustimmen und in den systematisierten Ideenfluss einzuarbeiten.

Erst wenn beide Arten von Anforderungen ausreichend erfüllt sind, erscheint eine Übertragung des maßgeschneiderten Ideenmanagements auf eine IT-Plattform sinnvoll. In der Regel wird hier auf eine bereits vorhandene Datenbank aufgesetzt, da sich auf diese Weise Kosten hinsichtlich neuer Platzlizenzen und der Einarbeitung der Nutzer vermeiden lassen. Δ

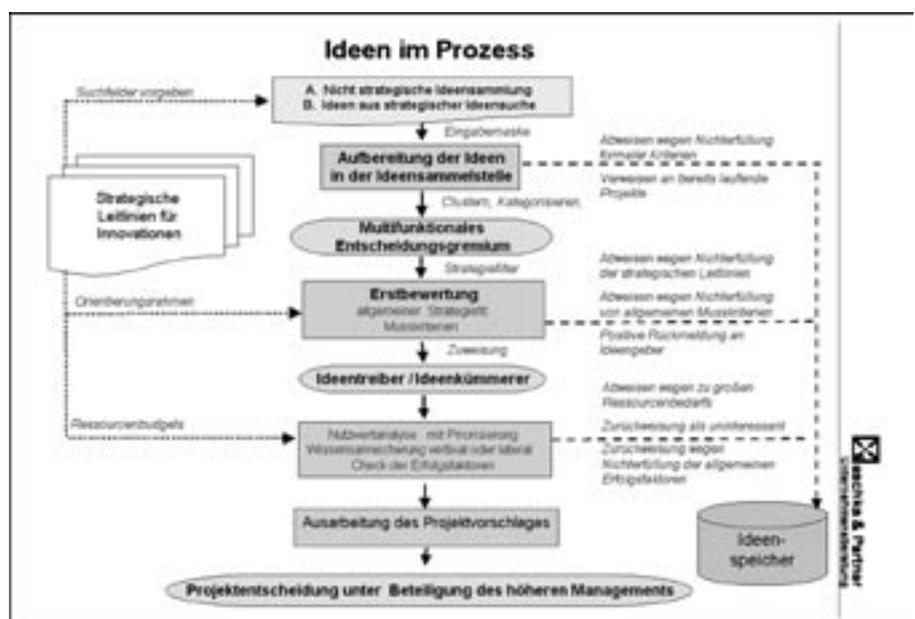


Abb. 3: Allgemeines Ablaufschema eines Ideenmanagementprozesses

# Assessment Center - Eine Multi-Methode für Auswahl, Entwicklung und Training von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern

Dr. Dieter Court



| Dr. Dieter Court |

Berater im Hochschulteam  
Arbeitsamt Mainz.

Seit 1979 Mitarbeiter bei der Bundesanstalt für Arbeit, seit 1989 im Arbeitsamt Mainz in wechselnden Funktionen zuständig u.a. für die Beratung von Hochschulabsolventen und besonders qualifizierten Fach- und Führungskräften.

Freiberuflich als Trainer u.a. im Bereich AC tätig.

## Vorbemerkung

In meiner langjährigen Praxis als Berater von Fach- und Führungskräften wie auch von Studierenden und Absolventen haben sich mir in Gesprächen und langfristigen Coaching-Prozessen einige Fragen immer wieder gestellt:

Für welche Aufgaben ist der Klient/die Klientin am besten geeignet?

Wie kann ich das Potenzial mehrerer fachlich gleichwertiger Kandidaten einigermaßen sicher beurteilen? Wen empfehle ich, wen nicht?

Gibt es außer wissenschaftlicher Qualifikation und Berufserfahrung noch andere, möglicherweise wichtigere Eignungskriterien für die nächste Karrierestation oder den Einstieg in ein anspruchsvolles Traineeprogramm?

Und vor allem: Wie bilde ich mein Urteil, wenn für eine Empfehlung an einen Arbeitgeber oder die Auswahl für ein Traineeprogramm mehrere Kandidaten zur Verfügung stehen?

Wie entscheide und urteile ich „richtig“, sicher und vor allem wie bewährt sich meine Prognose in der Praxis? Schließlich urteile ich über Menschen mit in der Regel hoher akademischer Qualifikation und teilweise erheblicher Berufspraxis.

Von besonderer Bedeutung wurden diese Fragen – aber, was zuzugeben ist – auch das Bedürfnis nach Absicherung im Zusammenhang mit der Auswahl von besonders qualifizierten Hochschulabsolventen für Traineeprogramme, die aus Mitteln der Bundesanstalt für Arbeit finanziert wurden.

Die Beschäftigung mit dem **Assessment Center (AC)** als Auswahlmethode hat hier zu beachtlichen Erfolgen geführt, die ich später noch darstellen werde.

**Zugleich ist meine Überzeugung gewachsen, diese Methode allen empfehlen zu können, die als Personalentscheider im weitesten Sinne über Auswahl und Weiterentwicklung von Personal befinden. Ebenso ist die Auseinandersetzung mit dem AC insbesondere allen anzuraten, die sich als Lehrende und als Studierende mit der Vorbereitung auf einen Arbeitsmarkt beschäftigen, bei dem gerade die Anforderungen hinsichtlich der außerfachlichen Qualifikation in den letzten Jahren stetig gewachsen sind.**

Mein Beitrag wird sich mit drei meines Erachtens besonders interessanten Aspekten von Assessment Centern beschäftigen:

- AC: Chance, Bedrohung oder nur kosten-treibende Modeerscheinung?
- ACs in der Auswahl von Hochschulabsolventen
- AC im Training.

## 1. AC: Chance, Bedrohung oder kostentreibende Modeerscheinung?

Die Informationen, Gerüchte und Berichte über ACs sind auch vom besten Kenner nicht mehr zu überschauen. Hinsichtlich der Interessen der Beteiligten allerdings ist sachliche Information über Fakten gefragt. Daher zunächst eine Definition:

Assessment Center ist definiert als „gruppenorientierte, standardisierte Folge von Aktivitäten, die die Grundlage für Beurteilungen oder Prognosen von menschlichem Verhalten ergeben, von denen man glaubt oder weiß, dass sie für die Arbeitsleistung in Organisationen wichtig sind.“<sup>(1)</sup>

Dieser sehr abstrakten Definition stelle ich aufgrund einiger Praxiserfahrung folgende Aussage gegenüber: Unter einem AC verstehe ich ein systematisches Verfahren zur Feststel-

lung außerfachlicher beruflicher Qualifikationen mehrerer geeigneter Kandidaten, deren Verhalten im Wettbewerb um Einstellung oder berufliche Weiterentwicklung von mehreren Assessoren beobachtet und nach vorher festgelegten Kriterien bewertet wird.

Hier wird deutlich, dass von den beteiligten Akteuren sehr unterschiedlich und durchaus auch primär emotional bewertet werden kann:

Aus Sicht des Personalentscheiders ergeben sich einige Chancen: Nach einem zeit- und kostenintensiven Verfahren zur Akquisition neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist die Erwartung der Fachabteilung groß, die fachlich hochqualifizierte und in die vorhandenen Strukturen „passende“ Kollegen möglichst bald in ihren Reihen sehen will. Trotz definierter Probe- und Einarbeitungszeit soll die Integration möglichst schnell und vor allem nachhaltig erfolgen. Wenn aber bei einer großen Anzahl von Kandidaten die fachlichen Qualifikationen ähnlich sind, wie dann sicher und prognostisch nachhaltig unterscheiden? Wie die Entscheidung auch an Kriterien wie „Soziale Kompetenz“, „Teamfähigkeit“, „Wertorientierung“, „Konfliktfähigkeit“ usw. orientieren?

In der Tat: Jeder Personalentscheider, ob in der Rekrutierung oder in der Personalentwicklung tätig, dürfte die Vorteile schnell erkennen und nutzen wollen, die darin liegen, die Bewerberinnen und Bewerber zugleich beobachten und beurteilen zu können. Gerade hinsichtlich der Beurteilung individueller personaler Kompetenzen haben sich die gängigen Auswahlmethoden (Analyse der Bewerbungsunterlagen, Interviews, Tests etc.) als nicht aussagefähig genug erwiesen.

Aber auch hinsichtlich der Notwendigkeit, Risiken in Personalauswahl- und Entwicklung, die immer auch Investitionsrisiken sind, zu minimieren, bietet das AC einige Chancen. So kann ein AC höchst individuell für die zu treffende Personalauswahl unter Berücksichtigung aller entscheidungsrelevanter Faktoren entwickelt werden. Dabei können insbesondere auch Kriterien herangezogen werden, die sowohl die Bedürfnisse der Fachabteilungen als auch übergeordnete Aspekte wie Leitbild und Unternehmenskultur abbilden.

Für die Entwicklung von ACs und für deren Vorbereitung hat der Ende der siebziger Jahre gegründete „Arbeitskreis Assessment Center

e.V.“Qualitätsstandards aufgestellt und weiterentwickelt.“(2)

Aber: Kann, was für die eine Seite, die Partner des individuellen Bewerbers im Unternehmen, sich als Chance herausstellt, für den Bewerber selbst eine Bedrohung sein? Folgt man einigen Berichten in der umfangreichen Ratgeberliteratur, die ihr Marketing nicht nur auf Informationsbedürfnissen der Kundschaft sondern auch auf deren Ängsten aufzubauen scheint, dann darf durchaus von Bedrohung gesprochen werden.

Im AC kämpft niemand nur mit sich und den Fragen, dem Verhalten, der Körpersprache seiner Interviewpartner, der Atmosphäre, der Kultur, der Klimaanlage des Unternehmens, das ihn einstellen soll. Im AC sind die kontingenten Randbedingungen, die immer bei allen Auswahlverfahren herrschen, vielfältiger, komplexer in ihrer Struktur; sie sind vorhanden und erkennbar und doch in vielfältiger Weise undurchschaubar:

Da sind die Mitbewerber, insgesamt 8 bis 12 Personen, alle mit ähnlichen Voraussetzungen, wenn es sich um Absolventen handelt. Und da sind die Beobachter des AC, vier, sechs oder noch mehr Personen, die alle sehr kompetent, trainiert und wenig bereit sind, sich per Mimik, Gestik oder ein freundliches Wort in die Karten schauen zu lassen.

Da ist dann noch die Vielfalt der Aufgaben: Einzelaufgaben, Gruppenaufgaben, Tests, Diskussionen, Fallstudien, vieles mehr. Und die ständige Unsicherheit hinsichtlich der Beobachtungskriterien, der kommenden Aufgaben, der eigenen Performance.

Während meiner AC-Praxis, als Beobachter wie als Moderator, habe ich häufig außerordentlich verunsicherte Teilnehmer gesehen wie auch sehr konzentrierte, vorbereitete und sogar trainierte Bewerber, die jedes der aktuell marktgängigen Ratgeberbücher gelesen zu haben schienen. Ein AC als besondere Herausforderung zu sehen ist durchaus berechtigt. Eine Bedrohung hingegen zu erkennen erscheint mir doch als reichlich übertrieben. Denn professionell konstruierte ACs, die immer auch hinsichtlich klassischer Gütekriterien wie „konstruktive Validität“, „prädikative Validität“ oder bezüglich sorgfältiger Auswahl und Schulung der Beobachter entwickelt werden, haben den Anspruch, die Teilnehmer zu ihren besten Leistungen zu führen.

Keinesfalls ist es Ziel professioneller ACs, Bewerber aufgrund von Leistungsschwächen auszusortieren, die erst durch eine besonders „harte“ AC-Konstruktion ans Licht gekommen sind. Sogenannte „Killer-ACs“ mögen ihre Berechtigung haben, wenn es um die Feststellung tatsächlich existenzieller Eigenschaften geht. Aber davon ist hier nicht die Rede. Und bei der Frage, welche von vielen Absolventen von Hochschulstudiengängen am besten geeignet sind oder welche Führungskraft auf dem Weg in den Vorstand eines Unternehmens gefördert werden muss geht es nicht darum, Wettbewerber zu verunsichern, sondern sie partnerschaftlich in einem transparenten Verfahren zu ihren besten Leistungen zu bringen.

Allen Hochschulabsolventen und allen Führungskräften kann ich daher nur raten, sich auf Assessment Center-Verfahren sorgfältig vorzubereiten und sich bei entsprechenden Fachleuten beraten zu lassen.

Was ist aber zu den Kosten zu sagen? ACs sind Verfahren, die in der Tat erheblich höhere Kosten verursachen als andere, konventionelle Verfahren. Dies aber auch nur, wenn man die Kosten betrachtet, die beim Verfahren selbst entstehen. Erwägt man die Kosten, die aufgrund von Fehlentscheidungen bei Auswahl oder Entwicklung entstehen könnten und schließt Abfindungen und mögliche Anwalts- und Gerichtskosten mit ein, so kommt man leicht zum Ergebnis, dass ACs eine kostengünstige und aussagekräftige Alternative sein können.

Hierfür sind einige Voraussetzungen erforderlich: Das Anforderungsprofil der zu besetzenden Stelle muss ganzheitlich erfasst sein. Die Auswahlkriterien müssen unter allen Auswahlpersonen hinreichend erörtert und im Sinne eines Konsenses verabschiedet sein. Die in der einschlägigen Literatur erörterten Gütekriterien müssen bekannt, berücksichtigt und auf die Bedürfnisse des auswählenden Unternehmens angepasst sein. Die Rahmenbedingungen für die konkrete Durchführung eines AC-Verfahrens müssen geklärt und gewährleistet sein. Bei all diesen Voraussetzungen möge man sich verdeutlichen, dass wir über ein Verfahren sprechen, das insbesondere von den Bewerberinnen und Bewerbern ein hohes Maß an Vorbereitung, Ich-Stärke und Vertrauen in die Partner erfordert.

Ein Unternehmen, das sich hinsichtlich der Durchführung von ACs beraten lässt und die Durchführung auch unter dem Aspekt sieht, dass professionelle Personalauswahl und Personalentwicklung zur Bildung und Erhaltung eines positiven Unternehmensbildes beiträgt, wird sehr schnell den Nutzen dieses Verfahrens erkennen. Wie bei allen betrieblichen Aktivitäten gibt es auch hier Möglichkeiten der Kostenbegrenzung ohne Qualitätseinbußen. Für jeden Betriebswirt dürfte es eine interessante Aufgabe sein, einmal die Rechnung aufzumachen, die die Kosten für ein AC denen einer falschen Personalentscheidung gegenüberstellt.

Fazit: Bei sorgfältiger Vorbereitung des AC überwiegen immer die Chancen. Was als Bedrohung empfunden werden könnte, sollte als die individuelle Herausforderung verstanden werden, im AC eine wichtige Aufgabe für den künftigen Arbeitgeber optimal zu lösen. Und den Kostenrechnern sei gesagt, dass ACs immer auch eine Möglichkeit sind, die Risiken teurer Investitionen mit nachhaltigen Folgen wirkungsvoll zu begrenzen.

An dieser Stelle zwei kurze Berichte über eine Erfolgsgeschichte aus eigener Erfahrung: Seit Herbst 1998 finanziert das Arbeitsamt Mainz bei der Steuer&Wirtschaftsakademie Mainz ein Traineeprogramm für Geistes- und Sozialwissenschaftler. Vor jedem Starttermin wurden bisher mehrere ACs durchgeführt. Diesen jeweils bis zu zehnstündigen Verfahren stellten sich insgesamt ca. 250 Absolventen. Bisher haben etwa 80 Teilnehmer das Programm beendet. Etwa 95% dieser ehemaligen Programmteilnehmer sind erfolgreich im Job bei namhaften Unternehmen. Angesichts der bekannten Probleme auf dem Arbeitsmarkt für Absolventen der genannten Studiengänge ein herausragender Erfolg, der nicht zuletzt aufgrund der professionellen Auswahl der Bewerber per AC erzielt wurde.

Eine weitere Erfolgsgeschichte sind die ACs, die ich in Zusammenarbeit mit der MIT Multimedia- und IT-Training GmbH Mainz für die Ausbildung von Naturwissenschaftlern zu SAP-Juniorberatern durchgeführt habe. Gerade für diese Zielgruppe war die Darstellung persönlicher Kompetenzen, die in der Selbstwahrnehmung als Wissenschaftler eine eher untergeordnete Rolle spielten, eine besondere Herausforderung. Die zwei Tage dauernden ACs haben dann aber eine Traineegruppe

hervorgebracht, die mit außergewöhnlichem Erfolg den Einstieg in ein Arbeitsmarktsegment geschafft hat, in dem man es mit besonders hohen fachlichen und persönlichen Anforderungen zu tun hat. Alle Absolventen dieser Qualifizierung sind bei international renommierten Unternehmen in Entwicklung, Anwendung und Consulting tätig geworden.

## 2. ACs in der Auswahl von Hochschulabsolventen

Gerade bei Auswahl von Hochschulabsolventen für anspruchsvolle Einstiegsjobs am Beginn der Karriere werden zunehmend ACs eingesetzt. Vielfältige Informationsmöglichkeiten liegen darüber vor. Jeder Absolvent kann wissen, ob das Unternehmen, bei dem man sich bewirbt, AC-Verfahren einsetzt. Aber warum reichen optimale Bewerbungsunterlagen, ein hervorragender Studienabschluss und nachgewiesene Praktika nicht aus? Seit langem ist bekannt, dass außer den nachweisbaren, überprüfbaren Standardqualifikationen sogenannte „Soft Skills“, fachübergreifende Qualifikationen also, besonders überprüfte Eigenschaften sind.

Gerade hierbei leisten ACs unschätzbare Dienste, da das Bewerberhalten nicht nur aufgrund eines Gesprächs sondern aufgrund vieler Einzelbeobachtungen über einen längeren Zeitraum hinweg beurteilt werden kann. Im Verlaufe eines oder mehrerer AC-Tage entsteht so aus vielen Einzelbeobachtungen ein Mosaik, das sich am Ende zu einem Gesamtbild zusammenfügt, über dessen Bewertungen unter erfahrenen Beobachtern ein Konsens besteht.

Was sind die berufsrelevanten Beurteilungskriterien und welche Persönlichkeitsaspekte werden beobachtet? Ich nenne hier beispielhaft einige Aspekte, ohne allerdings den Anspruch auf Vollständigkeit zu erheben (Tabelle):

<b>Auftreten</b>	Nicht arrogant, arrogant, vertrauenswürdig, Ausstrahlung ...
<b>Sprachlicher Ausdruck</b>	Strukturiert, verständlich ...
<b>Kreativität</b>	Situationen mehrdimensional betrachten, Probleme verknüpfen, Vielfalt von Lösungsvorschlägen ...
<b>Analytisches Denkvermögen</b>	Komplexität erfassen, Künftiges berücksichtigen, logische Schlussfolgerungen ziehen, gesicherte Erkenntnisse erzielen ...
<b>Soziales Verhalten</b>	in andere hineinversetzen, andere bei Diskussionen beteiligen, Kritik konstruktiv formulieren, integrativ sein ...
<b>Kommunikationsfähigkeit</b>	Blickkontakt halten, Beiträge zusammenführen, Diskussionsteilnehmer ausreden lassen ...
<b>Durchsetzungsvermögen</b>	richtige Argumenten zur richtigen Zeit, Argumente werden als Gruppenmeinung übernommen, lässt sich nicht unterbrechen ...
<b>Frustrationstoleranz</b>	emotional stabil, verliert das Konzept nicht aus den Augen, lässt sich nicht einschüchtern ...
<b>Entscheidungsfreude</b>	eindeutige Entscheidungen Verantwortung für getroffene Entscheidungen, vertritt Entscheidungen auch bei Kritik ...
<b>Organisation</b>	verschafft sich Überblick über Informationen, strukturiert nach Dringlichkeit, bereitet Unterlagen sorgfältig auf ...
<b>Initiative</b>	eröffnet Gruppendiskussion, bringt Diskussionen voran, bringt neue Vorschläge ein ...
<b>Konfliktverhalten</b>	erläutert verbindlich den eigenen Standpunkt, weicht kritischen Fragen nicht aus, trägt aktiv zur Konfliktlösung bei ...

**An diesem Katalog zeigt sich sehr deutlich, dass Personalentscheider sich nicht mehr nur auf Studiendauer, Fremdsprachenkenntnisse und Examensnote oder Rankingplatz der besuchten Hochschule verlassen können. Es zeigt sich aber auch, dass Absolventen schon während des Studiums vieles tun können, um auf ACs als Auswahlverfahren gut vorbereitet zu sein.**

**Assessment Center kann man trainieren. Dies gilt natürlich in erster Linie für Absolventen, die verstanden haben, was es bedeutet, über „Soft Skills“ verfügen zu müssen. Aber die Aussage gilt auch für Hochschullehrer, Lehrer z.B. in den Oberstufen der Gymnasien und auch für Personalentscheider, die das AC als Instrument kennen lernen wollen.**

**Wäre es ein Vorteil, selbst AC-Erfahrungen gemacht zu haben, wenn man junge Menschen auf den Beruf vorbereiten muss? Wäre es ein Vorteil, sich den Anforderungen an neue Mitarbeiter selbst einmal zu stellen, um sie kritisch überprüfen zu können?**

## 3. AC im Training

Dass AC einer sorgfältigen Vorbereitung bedürfen wurde schon gesagt. Die Lektüre zahlreicher Erfahrungsberichte und Interviews mit Personalentscheidern zeigt dies sehr deutlich.

Ich selbst verfüge über einige Erfahrung nicht nur in Vorbereitung, Moderation und Beobachtung von ACs sondern gerade auch in der Aufarbeitung der Ergebnisse mit Teilnehmern. Dies Erfahrungen zeigen, dass die exemplarische Überprüfung berufsrelevanter Persönlichkeitseigenschaften die Probanden einem erheblichen Stress aussetzt. Hier werden nicht selten Grenzen der psychischen Belastbarkeit erreicht. Die Nachwirkungen einer AC-

Teilnahme halten lange an und führen meist zu einer positiven, fruchtbaren Auseinandersetzung mit der eigenen Persönlichkeit. So sind denn auch Berichte von Teilnehmern meist positiv im Sinne neu gewonnener und noch nicht erlebter Selbsterfahrung.

Hier setzt mein Konzept von AC im Training an: AC-Situationen werden exemplarisch geschaffen, Aufgaben gestellt und die Ergebnisse ausführlich, auch mediengestützt, ausgewertet und diskutiert. Wiederholungen geben die Möglichkeit zu Verbesserung und Erwerb von Routine. Vielen Hochschulabsolventen, die sowohl Trainingsteilnehmer als auch Wettbewerber im „Ernstfall-AC“ waren die Verbesserungen und die hinzugewonnene Sicherheit deutlich anzumerken.

Insbesondere für Hochschulabsolventen ist ein intensives AC-Training ein hochwillkommener Erfahrungsgewinn, der auch der Entwicklung der beruflichen Orientierung dient.

Ich habe im Untertitel zu diesem Beitrag von AC als einer „Multi-Methode“ gesprochen. Personalauswahl, Personalentwicklung, aber auch Training sind Einsatzgebiete für ACs. Hier lässt sich die Vielfältigkeit des Verfahrens gut erkennen. Es ist aber auch deutlich geworden, dass es für die Beschäftigung mit AC als Methode mehrere Zielgruppen gibt, die meinen Beitrag auch als Anregung verstehen können.

Vielleicht kann die Fachhochschule ein Forum bieten, den unterschiedlichen Gruppen von Beteiligten eine professionelle Auseinandersetzung mit unserem Thema zu ermöglichen. △

## Anmerkungen und Literatur:

- (1) FINKLE, R.: Managerial assessment centers. In: Dunette, M. (Hrsg.): Handbook Industrial and Organizational Psychology, Chicago 1976, zitiert nach: JESERICH, W.: Mitarbeiter auswählen und fördern. Assessment Center-Verfahren. München u. Wien 1990, S. 33.
- (2) Arbeitskreis Assessment Center e.V. Die Schriften des Arbeitskreises erscheinen in der „Reihe Assessment Center“, Hamburg 1995 ff.
- (3) Vergl.: BRENNER, D u. F./GIESEN, B. (Hrsg.): Individuell bewerben, Köln 2000.

# B2B in Theorie und Praxis bei der Deutschen Lufthansa AG

Diplom-Wirtschaftsinformatiker Gerold Carl



| Gerold Carl |

Diplom-Wirtschaftsinformatiker,  
Leiter e-Purchasing, Deutsche Luft-  
hansa AG, Frankfurt

## Was ist eigentlich neuerdings in der Wirtschaft los?

Kurzbegriffe wie B2B, B2C oder B2G, die der englischsprachigen Subkultur entsprungen scheinen und einen an Popmusik und die einschlägige Szene denken lassen, machen sich in der seriösen Wirtschaftsliteratur und im Sprachgebrauch des Managements breit. Ausdruck eines Jugendlichkeitswahns oder eine dieser Moden, die uns die Beraterbranche so häufig aufgezwungen hat und die so rasch verglühen wie Sylvesterraketen?

Beileibe nicht. Wir beobachten vielmehr einen tiefgreifenden Wandel in der Wirtschaftsstruktur und im Zusammenarbeiten von Unternehmen, indem die Vorzüge und Potenziale des Internet Einzug in die Unternehmensprozesse und in deren Vernetzung mit der Umwelt halten. Business-to-Business (B2B), und Business-to-Consumer (B2C) stehen dabei für die Veränderungen der Beschaffungs- und Absatzmärkte durch den Einsatz elektronischer Tools zur Unterstützung der Prozesse des sogenannten Supply-chain Managements (SCM). Die Veränderungen im Rahmen der Einbindung der öffentlichen Administration werden unter dem Begriff Business-to-Government (B2G) zusammengefasst.

## Wo stehen wir heute?

Mitte der 90er Jahre entstand eine Bewegung, die unter dem Begriff „new economy“ unzählige neue Unternehmen rund um das Internet wie Pilze aus dem Boden schießen ließ. Vielen dieser Unternehmen war gemein, dass sie mit phantastischen Visionen Kapi-

tal Anleger überzeugen konnten. Die Gesetze der Betriebswirtschaft schienen für die dot-coms, wie die Unternehmen in Anspielung auf ihre Internetadressen genannt werden, außer Kraft gesetzt. Der Höhepunkt dieses Hype mit seinen überzogenen Erwartungen war 1999 erreicht, als AOL Time-Warner übernahm. Viele der neuen Unternehmen hatten Börsenkapitalisierungen erreicht, die um ein Vielfaches über denen etablierter Unternehmen der „old economy“ lagen, ohne jemals einen Gewinn geschrieben zu haben geschweige denn eine Aussicht auf Gewinn in absehbaren Zeiträumen zu repräsentieren.

2000 platzte die Seifenblase und ließ überwiegend Verlierer auf der Anlegerseite auf dem Neuen Markt wie auch auf der Mitarbeiterseite zurück. Der Hysterie folgte die Desillusionierung der Investoren und der Unternehmen. Der beschriebene Verlauf, dass einer Phase der Überschwänglichkeit eine Phase der Ernüchterung folgt, ist in vielen Prozessen zu beobachten und macht Mut. Die meisten Projekte kennen derartige Verläufe. Bei erfolgreichen Projekten folgt auf die Phase der Ernüchterung meist eine Phase der Besinnung und der nachhaltigen Konsolidierung und Rentabilität.

## Der Kaiser ist tot, es lebe der Kaiser.

Zur Zeit befinden wir uns am Ausgang des „Tals der Tränen“ mit deutlichen Tendenzen der Besinnung und Konsolidierung. Vielen Visionen der dot-coms liegen Ideen zugrunde, deren Umsetzung unter Berücksichtigung betriebswirtschaftlicher Maßstäbe erfolgversprechend sind, zumal sich der Markt und die Kundenwahrnehmung in den letzten Jahren entsprechend weiterentwickelt haben. Zu diesem Wandel haben auch wesentlich die erfolgreichen dot-coms beigetragen – beispielhaft seien hier ebay und Amazon genannt.

Das Gartner Institute geht in seiner Analyse des e-Business in der deutschen Wirtschaft davon aus, dass sich die Durchdringung auf der Vertriebs- und Beschaffungsseite in den nächsten Jahren rapide durchsetzen wird (s. Abb. 1). Die zweite Generation des e-Business basiert allerdings auf nachhaltigeren, realistischeren Geschäftsmodellen mit stärkerer Effizienzorientierung. Obwohl die Relevanz des e-Business nach einer Umfrage von Cap Gemini Ernst & Young von dreiviertel der befragten Unternehmen gesehen wird, ver-

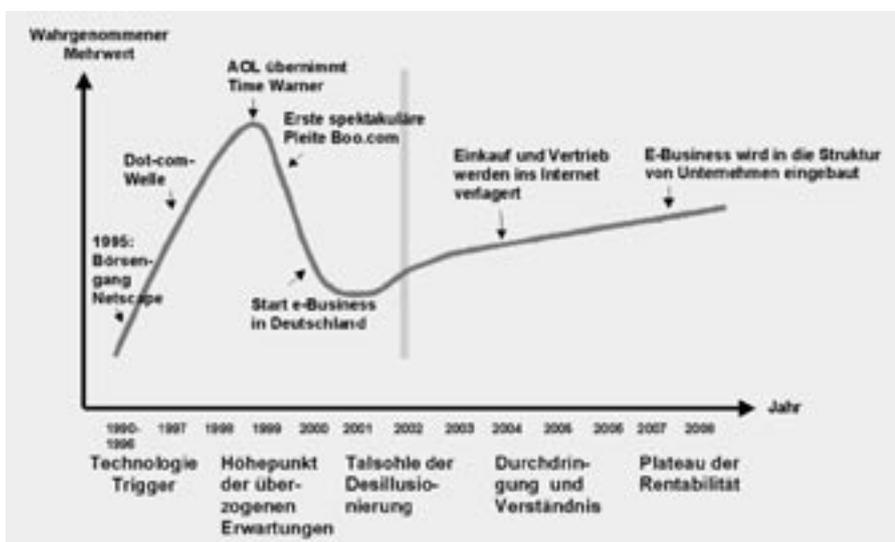
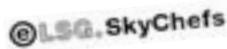


Abb. 1: Entwicklung des e-Business in Deutschland  
(Quelle: Gartner Research and Advisory Services/ FAZ vom 18.10.2001)



fügt erst knapp die Hälfte der Unternehmen über eine geeignete e-Business-Strategie; knapp 80% der Unternehmen sehen sich sogar erst in der Initiierungs- und Aufbauphase. Deshalb ist es nicht verwunderlich, dass die flächendeckende Durchdringung noch ein Jahr bedarf.

Der Deutschen Lufthansa AG ist es bereits gelungen, einen großen Teil dieses Veränderungsprozesses zu antizipieren. Im Rahmen einer Studie des Bundesverbandes für Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik (BME) zum Stand der Nutzung von e-Commerce in den unterschiedlichen Unternehmensprozessen wurde die Deutsche Lufthansa AG in diesem Jahr als am besten ausgerüstetes der untersuchten Unternehmen in der deutschen Wirtschaft ausgezeichnet.

#### Wo geht die Reise hin?

Die Weiterentwicklung des e-Business wird von fünf Marktplatztypen geprägt, die als Ablösung und Weiterentwicklung des elektronischen Datenaustausches auf Basis EDI (Electronic Data Interchange) zu sehen sind. Die Klassifizierung dieser Marktplatztypen erfolgt nach ihrer Reichweite und ihrem Informationsgehalt bzw. ihrem Abdeckungsgrad der in Frage kommenden Prozesskette (s. Abb. 2). Dabei ist festzustellen, dass die Grenzen zwischen den einzelnen Typen

oftmals fließend sind. Gerade diese fließenden Übergänge zwischen den einzelnen Marktplatztypen bieten die Wachstums- und Konsolidierungsperspektiven, die Anlass zur Hoffnung geben, dass der Entwicklungsprozess am Ende auch dauerhafte Rentabilität generiert.

#### Prozessintegration durch Private Exchanges

Private Exchanges dienen Großunternehmen meist als eigene Lösungen zur Optimierung der Wertschöpfung mit ausgewählten Partnern entlang festgelegter Prozessketten. Ein interessantes Beispiel eines Private Exchange Marktplatzes ist die Plattform DECS (Defense Electronic Commerce System) des britischen Verteidigungsministeriums. DECS ist dabei nicht nur eine Plattform für die Lieferanten des Verteidigungsministeriums, sondern bindet auch weitere Marktplätze und Ministerien ein. Die Vorteile dieses Marktplatztyps liegen vor allem in der optimalen Einbindung der teilnehmenden Partner in die Prozesskette und dem damit verbundenen Informationsaustausch. Diese Vorteile erkaufte man sich allerdings mit einem Flexibilitätsverlust, da ein Austausch von Partnern sowie eine Ausweitung in der Regel mit hohen Investitionen in die vorhandene IT-Infrastruktur verbunden ist.

#### Additive Dienstleistungen durch e-Service-Exchanges

Das Ermöglichen von Flexibilität sowie die Verringerung von Markteintrittsbarrieren haben sich die Anbieter zum Ziel gesetzt, die zum Kreis der e-Service-Exchange-Anbieter gezählt werden. In der Regel bieten diese Unternehmen keine kompletten e-Commerce-Lösungen, sondern decken nur bestimmte Teilprozesse ab. Beispielhaft sei hier das Unternehmen Coface genannt, das mit einer Reihe von e-Services wie Kreditprüfung (@rating Services), Zertifizierung eines Unternehmens (@rating quality labels) oder Versicherung von B2B-Transaktionen gegen Zahlungsausfall (@rating Protection) andere Marktplatzbetreiber unterstützt. Bei den angebotenen Services handelt es sich in der Regel um Leistungen, deren individuelle Bereitstellung durch die einzelnen Marktplätze wirtschaftlich nicht sinnvoll ist oder die eine Ergänzung außerhalb der Kernkompetenz des jeweiligen Marktplatzes darstellen (Add-on Services).

#### Kollaborative Beschaffung durch Vertikale Marktplätze

Vertikale Marktplätze stellen gewissermaßen die Weiterentwicklung der Private Exchanges hin zu offenen Plattformen dar, die die Wertschöpfung entlang des Beschaffungsprozesses optimieren und die Fähigkeit zur kollaborativen Beschaffung mit Partnern ermöglichen sollen. Ein erfolgreicher Vertikaler Marktplatz ist Covisint in der Automobilbranche, der die Prozesse von der gemeinsamen Produktentwicklung über Ausschreibung, Kontrahierung, Bestellung bis hin zu Disposition und begleitende Services abdeckt. Mit der Auktionierung des Chassis für die Mercedes M-Klasse zu einem Volumen von 3,5 Mrd. EUR wurde die bisher größte einzelne Auktion auf einem Marktplatz über Covisint abgewickelt.

Die Deutsche Lufthansa AG selbst ist an drei Vertikalen Marktplätzen beteiligt – Jet-A.com, Aeroxchange und eLSG.

Der Marktplatz Jet-A.com ist ein Portal für den Treibstoffeinkauf, das gemeinsam von fünf führenden Mineralölgesellschaften und 23 Fluggesellschaften gegründet wurde. Der Fokus dieses Portals ist nicht der Treibstoffhandel an sich, der an den bekannten Spotmärkten erfolgt, sondern die erforderlichen Dienstleistungen. Ziel ist die Steigerung der

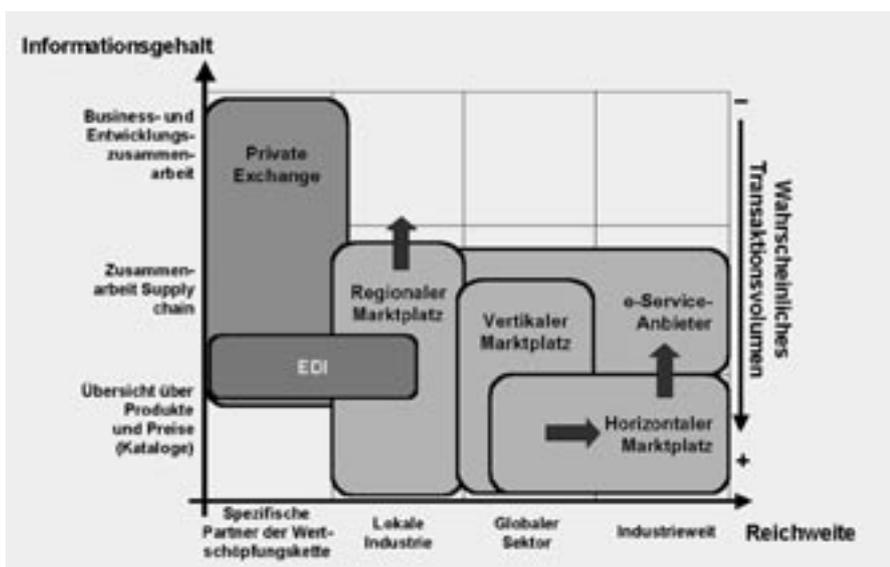


Abb. 2: Marktplatztypen



Effizienz und Senkung der Beschaffungskosten der Treibstoffbeschaffung über den gesamten Beschaffungsprozess von der Raffinerie bis zum Flugzeugtank.

Der Marktplatz Aeroxchange wurde im Jahr 2000 von der Deutschen Lufthansa gemeinsam mit zwölf weiteren Fluggesellschaften als joint venture gegründet mit dem Fokus auf alle Produkte und Dienstleistungen für den Flugbetrieb. Dementsprechend reichen die gehandelten Warenkörbe von Flugzeugersatzteilen über Dienstleistungen bis hin zu Cateringbedarf. So vielfältig wie das Warenspektrum ist auch das Funktionsspektrum von Aeroxchange zur Abdeckung der Prozesse Beschaffungsplanung (AeroSourcing), Ausschreibung (AeroBuy) und Bestellung (AeroSell, AeroRepair und AeroAOG). Hinter der Funktion AeroSell verbirgt sich ein komplettes Katalogbestellsystem, wohingegen über AeroRepair technische Wartungs- und Instandhaltungsdienstleistungen und über AeroAOG der Verleih oder Verkauf von dringend benötigten Flugzeugersatzteilen gehandelt werden.

Abgerundet wird das Spektrum der Vertikalen Marktplätze durch eLSG, einem Tochterunternehmen des Lufthansa-Cateringunternehmens LSG-SkyChefs GmbH, dessen Fokus alle Materialien wie z.B. Lebensmittel für das Flugzeugcatering sind. Durch die Verknüpfung mit den Dispositions- und Auftragssteuersystemen der einzelnen, angeschlossenen Cateringbetriebe wird die Beschaffungskette von der Ausschreibung und Kontrahierung bis hin zum zeitnahen Abruf optimiert.

#### Industrieweite Abdeckung durch Horizontale Marktplätze

Horizontale Marktplätze unterscheiden sich von Vertikalen Marktplätzen dadurch, dass sie in der Regel nicht branchenbezogen sind,

sondern eine industrieweite Reichweite haben und meist nicht den kompletten Beschaffungsprozess abdecken. Typische Vertreter dieser Marktplätze sind neben reinen Ausschreibungsplattformen elektronische Katalogsysteme wie z.B. emaro, T-Mart, cc-chemplorer oder eben trimondo, dem Gemeinschaftsunternehmen der Deutschen Post AG und der Airplus GmbH, einem Tochterunternehmen der Deutschen Lufthansa AG. Über trimondo wickelt die Lufthansa bereits ca. 80% aller operativen Beschaffungsvorgänge mit steigender Tendenz ab. Die Funktionalität von trimondo erstreckt sich nicht nur über den Bestell- und Vereinnahmungsprozess, sondern durch Integration einer Kreditkartenfunktion, der sogenannten purchase card, auch über den elektronischen Abrechnungsprozess. Dadurch konnten die Beschaffungskosten je Vorgang um bis zu 95% reduziert werden.

Ergänzt werden die Katalogsysteme durch Ausschreibungsplattformen wie Portum, Goodex oder der Lufthansa-Eigenentwicklung fairpartners.com. Diese Plattformen werden für Auktionierungen oder Angebotseinholungen eingesetzt und reduzieren den Aufwand für die einzelnen Ausschreibungsvorgänge bei gleichzeitiger Ausweitung der potenziellen Lieferantenbasis deutlich.

#### Lokale Integration durch Regionale Marktplätze

Regionale Marktplätze letztendlich sollen die Interaktion zwischen Kommunen, Bürgern und lokalen Unternehmen vereinfachen. Hier spielt neben den klassischen Bereichen B2B und B2C der Bereich e-Government in der Beziehung zu Unternehmen und zu Bürgern eine wesentliche Rolle. Beispiele eines Regionalen Marktplatzes sind berlin.de oder Baynet.

#### „Die Daten sollen laufen, nicht die Bürger“

Diese Aussage von Otto Schily, die ursprünglich nur auf die öffentliche Verwaltung abzielte, zeigt gewissermaßen aber auch die zukünftige Entwicklungsrichtung des e-Business auf. Während die Anfänge mit EDI reine 1:1-Beziehungen waren, müssen sich die Marktplätze zu offenen Netzwerkstrukturen zwischen beteiligten Unternehmen und Institutionen weiterentwickeln.

Um die geforderte Rentabilität dauerhaft sicherzustellen, ist allerdings noch ein erheblicher Marktberäuberungsprozess erforderlich. Hier sei ein Vergleich mit der Automobilindustrie erlaubt. Die Sinnhaftigkeit und der Nutzen des Automobils wird heute ernsthaft niemand in Frage stellen. Zu Ende des 19. Anfang des 20. Jahrhunderts war dies anders. Die Branche wurde von einem erheblichen Marktberäuberungsprozess erschüttert. Allein in den USA waren über 200 verschiedene Automobilanbieter präsent. Die meisten dieser Unternehmen waren ursprünglich in der Herstellung von Pferdekutschen tätig gewesen. Die Situation in Europa war nicht anders. Heute wird der Markt nur noch von ein paar großen Unternehmen bestimmt. Ähnliches entwickelt sich bei den elektronischen Marktplätzen. Um einen Marktplatz betriebswirtschaftlich rentabel führen zu können, benötigt jeder einzelne Marktplatz je nach Geschäftsmodell ein Umsatzvolumen von mindestens 1,5 Mrd. EUR. Diese Größenordnung wird zur Zeit von den wenigsten Marktplätzen auch nur annähernd erreicht, geschweige denn überschritten. Waren im Jahr 2000 weltweit noch über 2.000 elektronische Marktplätze im Markt präsent, ist diese Zahl heute schon auf unter 1.500 gesunken. Von Experten wird erwartet, dass sich Zahl der unabhängigen Marktplätze weltweit noch auf unter 500 in den nächsten Monaten reduzieren muss, um dauerhafte Rentabilität zu erreichen. Ähnlich wie beim Auto kann man sich nur sehr schwer noch eine Welt ohne diese Marktplätze vorstellen. Deshalb ergibt sich aus der Gartner Studie für viele Unternehmen noch ein erheblicher Anpassungsbedarf bei der Implementierung der e-Commerce Prozesse in die Unternehmensprozesse. Dabei behält das Zitat von J. M. Keynes aktuelle Gültigkeit: „The difficulty lies not in the new ideas, but in escaping from the old ones“.

△

## Der Workshop Personalmanagement – eine neue Veranstaltungsform etabliert sich

Prof. Dr. Rüdiger Nagel, Diplom-Betriebswirtin (FH) Stefanie May



| Prof. Dr. Rüdiger Nagel |  
Fachhochschule Mainz



| Stefanie May |  
Fachhochschule Mainz

Wer sich an unserer Fachhochschule auf den Studienschwerpunkt Personalmanagement spezialisiert, durchläuft fünf Module. Der Studierende befasst sich mit „Personal-“ und „Organisationsentwicklung“. Er lernt die Verfahren der „Personalbeschaffung und -auswahl“ kennen und erwirbt im Modul „Personalwirtschaft“ u.a. Kenntnisse über die Themen Entgeltfindung, Arbeitszeitmanagement und Personalcontrolling.

Das fünfte Modul, der „Workshop Personalmanagement“, eröffnet die Möglichkeit über die Dauer eines Semesters eine innovative Thematik des Personalmanagements zu behandeln oder Projekte in Kooperation mit Unternehmen der freien Wirtschaft zu bearbeiten.

Drei dieser Projekte werden im folgenden vorgestellt:

### **WS 2000/2001: Imageanalyse für die DePfa IT Services AG**

Das erste Projekt fand im Wintersemester 2000/2001 statt. Die DePfa IT Services ist eine Tochtergesellschaft der Deutschen Pfandbriefanstalt, ansässig in Mainz und beschäftigt mehr als 300 Mitarbeiter. Das Unternehmen befasst sich vor allem mit Softwareentwicklung und -implementation und bietet auch verschiedene andere Dienstleistungen rund um den IT-Bereich an.

Aufgrund der Arbeitsmarktsituation hatte die DePfa IT, wie andere Unternehmen des IT-Sektors auch, Schwierigkeiten, qualifizierte Informatiker zu finden.

Die Aufgabenstellung für unsere Studierenden war es – unter anderem – herauszufinden:

- Über welche Kommunikationskanäle sollte die Zielgruppe sinnvoller Weise angesprochen werden?
- Welchen Bekanntheitsgrad hat die DePfa IT?
- Welche Erwartungen haben potenzielle Interessenten an ein Unternehmen?

Zu diesem Zweck wurde von den Studierenden eine Befragung auf verschiedenen Jobmessen durchgeführt und ausgewertet. Die Ergebnisse wurden am Ende des Semesters im Unternehmen präsentiert. Ausgewertet wurden mehr als 300 Fragebögen.

U.a. haben wir herausgefunden, dass das Internet als Medium der Jobsuche in der befragten Zielgruppe mit 83,9% an der Spitze steht, gefolgt von den Printmedien mit 73%. Im Bereich Printmedien kam deutlich heraus, dass ein Inserat in der FAZ nach wie vor sinnvoll ist – etwa 58% der Befragten nutzen diese zur Job-Suche. Bei den Ansprüchen, die Bewerber heute an Unternehmen haben, dominierten eher immaterielle Aspekte. So ist es vielen Befragten wichtiger, bei einem Arbeitsplatzwechsel ein gutes Betriebsklima sowie gute Weiterbildungs- und Aufstiegsmöglichkeiten vorzufinden, als unbedingt mit einem hohen Anfangsgehalt einzusteigen.

Auf der Basis dieser und anderer Ergebnisse wurden dann von den Studierenden Empfehlungen für die DePfa IT hinsichtlich ihrer Rekrutierungs- und Personalmarketing-Strategien erarbeitet, die vom Unternehmen interessiert aufgenommen wurden.

Fazit: Insgesamt ein sehr interessantes Projekt, mit einem durchgängigen Engagement der Studierenden auch über die regelmäßigen wöchentlichen Projektmeetings hinaus und – nicht zu vergessen – ein hoher Lerneffekt hinsichtlich der Thematik der Durchführung und Auswertung empirischer Untersuchungen.

### **SS 2001: Konzeption eines Management-Development Programms für Boehringer Ingelheim**

Szenenwechsel ins Sommersemester 2001. Eine neue Gruppe von Workshopteilnehmern, eine neue Fragestellung, die von der Personalentwicklung der Boehringer Ingelheim Pharma KG an uns herangetragen wurde. Die Aufgabenstellung: Entwicklung eines Management-Trainingsprogramms für die Gruppenleiter des Unternehmens.

Das Trainingsprogramm sollte

- einen Umfang von ca. 20 Schulungstagen,
- eine Laufzeit von etwa einem Jahr und
- eine Gruppengröße von ca. 15 Teilnehmern umfassen.

Die Wochen vor der Präsentation Anfang Juli des vergangenen Jahres waren geprägt von einer sehr engagierten Arbeit der Studierenden: Literaturrecherchen, Analyse von



**Prof. Dr. Rüdiger Nagel (Mitte)  
mit den Teilnehmern**

Management-Development-Programmen verschiedener Unternehmen, Überlegungen zur notwendigen Kompetenz von Gruppenleitern, Internetrecherchen zur Identifikation möglicher Anbieter von Trainingsmaßnahmen, um nur einige Aktivitäten zu nennen.

Im Rahmen der Projektarbeit wurden sieben wesentliche Kompetenzbereiche herausgearbeitet, wie z.B. Führungskompetenz, Entscheidungskompetenz, Sozialkompetenz u.a.. Für jeden einzelnen Kompetenzbereich wurden Lernziele entwickelt, Trainingsinhalte definiert und Anbieter ausfindig gemacht, die in der Lage waren, die von uns konzipierten Trainingseinheiten durchzuführen.

Ein besonderes Highlight: Die Namenssuche für das Programm. Die im Rahmen einer Brainstorming-Sitzung entwickelten Vorschläge reichten von „BINGO“ (Boehringer Ingelheim Groupleader Orientation) bis „STEAM“ (Strong Education and Management Program). Hinzu kamen die Konzeption eines Kick-Off-Meetings mit verschiedenen Aktivitäten zum Start des Programms, die Konzeption für ein abschließendes Outdoor-Event zur Verklammerung der Trainingsinhalte und eine grobe Kostenschätzung.

Unsere Vorschläge wurden von den Unternehmensvertretern begeistert aufgenommen. Was uns natürlich besonders stolz macht: Im Augenblick wird das Programm unter dem Namen LEAP (Leadership Program) gemeinsam mit einer externen Beratungsgesellschaft implementiert.

### **SS 2002: Linde AG - Schokolade oder Waschmaschinen?**

Natürlich keines von beiden. Aber damit sind wir genau beim Kern des Problems, mit der uns Torsten Bittlingmaier, Leiter der Personalentwicklung des Wiesbadener Unternehmens, zu Beginn des Sommersemesters 2002 konfrontierte: Ein mangelndes eindeutiges Image des Unternehmens und sehr dürftige Kenntnisse über die verschiedenen Produktbereiche der Linde AG, die sich längst vom Hersteller von Haushaltsgeräten (bekannt noch der Linde-Kühlschrank) zum internationalen Anlagenbauer, Hersteller von Flurförderzeugen (Gabelstaplern), technischen Gasen und Kühlsystemen entwickelt hat.

Die Aufgabenstellung für die Teilnehmer des Workshops Personalmanagement im SS 2002 war die Durchführung einer empirischen Untersuchung zum Image der Firma Linde. Zielgruppe in diesem Fall: Studierende des Hauptstudiums in den Bereichen Maschinenbau und Elektrotechnik, für Linde eine sehr wichtige Zielgruppe.

Folgende Fragestellungen sollten von unseren Studierenden beantwortet werden:

- Welche Attribute verbindet die Zielgruppe mit einem attraktiven Arbeitgeber?
- Welche Medien überzeugen hinsichtlich ihrer Aufwand/Nutzen-Relation?
- Wie platziert sich die Linde AG als Arbeitgeber bei Studierenden?

Insgesamt 309 Studierende wurden an den Fachhochschulen Bingen, Darmstadt, Wiesbaden (Standort Rüsselsheim), der Rheinisch-Westfälischen Technischen Hochschule Aachen und auf der Konaktiva Darmstadt befragt.

Wie schon im Workshop DePfa IT herausgefunden wurde, war auch diesmal das Internet mit den Firmenhomepages die meistgewählte Informationsquelle zur fachlichen und beruflichen Information. Doch auch Zeitungen und Schwarze Bretter an den Hochschulen spielen hier eine wesentliche Rolle. Auch in bezug auf Kriterien der Arbeitgeberauswahl ließ sich eine Übereinstimmung mit der DePfa-Untersuchung feststellen. Das gute Betriebsklima und die guten Weiterbildungsmöglichkeiten wurden auch diesmal als sehr wichtig eingestuft, ebenso wie eine abwechslungsreiche Tätigkeit und die Sicherheit des Arbeitsplatzes.

Anhand der gewonnenen Daten wurden anschließend Vorschläge für das Linde-Hochschulmarketing unter dem Gesichtspunkt der Image-Bildung erarbeitet.

Die Präsentation und Diskussion der Ergebnisse fand am 17. Juli 2002 in der Unternehmenszentrale der Linde AG in Wiesbaden statt. Neben den Studierenden unserer Fachhochschule nahmen Führungskräfte der Firma Linde aus den Bereichen Unternehmenskommunikation, Marketing, Personal, Treasury und Technik teil, was das immense Interesse an unseren Daten deutlich machte.

Auch diesmal setzten die Workshopteilnehmer das Projekt mit viel Engagement und Kreativität um und wurden dafür mit einem Gokartrennen belohnt, zu dem die Linde AG im Anschluss an die Präsentation eingeladen hatte.

Die weiteren Perspektiven für den Workshop Personalmanagement sehen gut aus: Für das Wintersemester 2002/2003 liegen uns bereits konkrete Anfragen verschiedener Unternehmen aus dem Rhein-Main-Gebiet vor, so dass mittlerweile die Qual der Wahl besteht. Aber das heißt auch, dass wir uns über die Zukunft des Workshops keine Sorgen zu machen brauchen – an Projekten wird kein Mangel bestehen.

Wir hoffen, auch in Zukunft Studierende für den Workshop Personalmanagement und diese Form des erfahrungsorientierten Lernens begeistern zu können. △

## Neues aus dem Studiengang International Business

Prof. Dr. Ulrich Schüle

### (1) CIDD ehrt Preisträgerin in Mainz:

Das „Consortium International des Doubles Degrés“, zu deren Gründungsmitgliedern die FH Mainz mit ihrem Studiengang International Business zählt, verlieh den CIDD-Preis für die beste Diplomarbeit im Juni 2002 an der Fachhochschule Mainz. Professor Schüle, Leiter des Studiengangs International Business in Mainz und zurzeit Präsident des Konsortiums, überreichte der Preisträgerin Alexandra Schmale einen Scheck über 500 Euro und würdigte ihre Diplomarbeit über das „Customer Relation Management“, die sie an der Ecole Supérieure de Commerce Extérieur (ESCE) in Paris geschrieben hatte. Dem Konsortium gehören Universitäten und Fachhochschulen aus Deutschland, Estland, Frankreich, Großbritannien, Schweden, Spanien und China an.

Den Festvortrag hielt Professor Dr. Woodson von der Coastal Carolina University, der die Bedeutung des gegenseitigen kulturellen Verständnisses, ohne das die Globalisierung erfolglos bleiben müsse, hervorhob.



Dr. William Woodson, Coastal Carolina University



Preisträgerin Alexandra Schmale und Prof. Dr. Schüle bei der Verleihung des CIDD-Preises



Deutsche und amerikanische Studenten im Anschluss an die CIDD-Preisverleihung

### (2) Internationales Seminar zur Europäischen Integration

Ebenfalls im Juni 2002 leitete Professor Schüle ein Seminar über „European Integration“, an dem 40 IB-Studenten aus Mainz, Madrid, Paris, Brighton, Gävle, Vilnius und South Carolina teilnahmen. Als Prüfungsleistungen schrieben die Studenten eine Seminararbeit und bearbeiteten zusätzlich in international gemischten Kleingruppen Fallstudien aus dem europäischen Wirtschaftsleben. Das Seminar wird allen Teilnehmern an ihrer Heimathochschule als integrierte Studienleistung anerkannt.

### (3) IB-Studenten treffen Ehemalige:

Im April 2002 trafen sich an einem Samstagnachmittag knapp 60 Studenten des Studiengangs International Business mit etwa 30 ehemaligen Teilnehmern des gleichnamigen Seminars an der FH. Die früheren Absolventen berichteten von ihren Erfahrungen im Auslandsstudium, bei Praktika, Jobsuche und den ersten Berufsjahren. Einhelliger Tenor: Integrierte Auslandssemester, wie der Studiengang International Business sie bietet, sind unabdingbare Voraussetzung für viele Tätigkeiten in internationalen Unternehmen, das Doppeldiplom eine unschätzbare Hilfe bei der Bewerbung. Allerdings betonten die Ehemaligen in den Diskussionen, dass Internationalität und Fremdsprachenkenntnisse nicht das Fachwissen ersetzen können – ein klares Plädoyer für die starke betriebswirtschaftliche Ausrichtung des Studiengangs.



Eric Schuck referierte vor fast 100 ehemaligen und heutigen IB-Studenten. Er studierte BWL mit Schwerpunkt IB und „MA in European Studies“ in Mainz und London

Zudem erhielten die heutigen IB-Studenten in vielen kleinen Gesprächskreisen nützliche Tipps für die Gestaltung des Studiums im Allgemeinen und die Bewerbung um Praktikumsplätze im In- und Ausland und die Anbahnung von Kontakten zu möglichen Partnerunternehmen bei der Diplomarbeit im Besonderen.

Den Abschluss des von Herrn Mertingk, Assistent im Studiengang, hervorragend organisierten Treffens bildete ein Abendessen in einem Mainzer Brauhaus. △

# Das Studienangebot „Krankenhausmanagement“ liegt voll im Trend

Diplom-Betriebswirtin (FH) Ramona Heister



| Ramona Heister |  
Fachhochschule Mainz

**Mit dem seit Jahren etablierten Studiengang „Krankenhausmanagement, Gesundheits- und Sozialökonomie“ bietet die Fachhochschule Mainz Schwerpunkte, die am Arbeitsmarkt gefragt sind.**

Das deutsche Gesundheits- und Sozialwesen sucht händeringend nach Arbeitskräften. Sowohl im Bereich Manager und leitende Angestellte als auch im Segment Akademiker und Führungsnachwuchs finden sich in dieser Branche derzeit die meisten unbesetzten Stellen. Die Situation im Monat Mai zeigt die unten stehende Grafik. (Quelle: Versum.de)

Wer Einsatz nicht scheut, hat an deutschen Krankenhäusern derzeit gute Chancen, Karriere zu machen. Dies bestätigt auch das Manager Magazin in seinem Karrierebericht vom Juli diesen Jahres. Der Studienschwerpunkt Krankenhausmanagement bietet ein

BWL Studium mit Expertenwissen, das sich aus dem großen Angebot an Betriebswirten und Diplomkauleuten abhebt. Nach Schätzungen des Bundesverbandes Deutscher Volks- und Betriebswirte verlassen nach jedem Examen über 20.000 BWLer die Unis und Fachhochschulen. Während Betriebswirte mit anderen Schwerpunkten durchaus nicht mehr selbstverständlich nach dem Studium gleich eine Anstellung finden, sind Krankenhausmanager nach wie vor gesucht. (Manager Magazin, 07/2002, S. 136 ff)

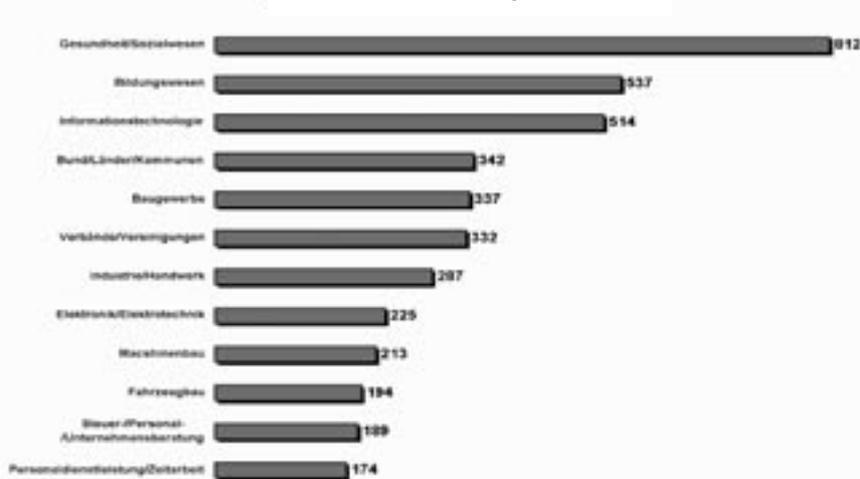
Die Gesundheitsbranche ist im Aufbruch. Organisationsstrukturen von Krankenhäusern ändern sich, indem immer mehr private Klinikketten und andere Formen von Zusammenschlüssen entstehen. Auch im Bereich der niedergelassenen Ärzteschaft bilden sich „Ärzteteams“ sowie integrierte Versorgungsangebote zwischen ambulantem und stationärem Sektor. Der Zukunftsmarkt Gesundheitswesen umfasst ebenso den Bereich Wellness- und Fitness sowie Altenheime und andere soziale Einrichtungen. Betriebswirtschaftliches know-how ist hier sowohl für die Umsetzung als auch für das Management gefordert.

**Chancen für Betriebswirte mit Pioniergeist und Expertenwissen. Die Entwicklungsprozesse im Gesundheitswesen zu begleiten bedeutet viel Abwechslung, Aufbauarbeit und dadurch besonders für Berufseinsteiger auch die Möglichkeit viel zu lernen.**

Unter ca. 83.000 aktuellen Jobangeboten auf dem deutschen Stellenmarkt finden sich nach Versum rund 10.000 offene Stellen und über 1.000 Ausbildungsplätze im Gesundheits- und Sozialwesen. Nach Angaben der Bundesanstalt für Arbeit hat sich seit 1993 die Zahl der offenen Stellen im Gesundheitssektor nahezu verdoppelt. Das Arbeitsamt schätzt, dass aktuell mehr als drei Millionen Deutsche im Gesundheits- und Sozialwesen sozialversicherungspflichtig beschäftigt sind. Laut der letzten Gesundheitsausgabenrechnung des Statistischen Bundesamtes wurden in der Bundesrepublik im Jahr 2000 insgesamt 218,4 Mrd. Euro für Gesundheit ausgegeben. Das entspricht 10,7% des Bruttoinlandsproduktes. Von 1992 bis 2000 sind die Gesundheitsausgaben in Deutschland von 163,2 Mrd. Euro um insgesamt 55,3 Mrd. Euro angestiegen. Dies entspricht einem Zuwachs von 33,9%. Im Jahr 2000 wurden in Deutschland 2.660 Euro je Einwohner für Gesundheitsgüter und -dienstleistungen aufgewendet.

Es ist zu erwarten, dass insbesondere vor dem Hintergrund der zunehmenden durchschnittlichen Lebenserwartung und der Fortschritte der Biotechnologie und Genforschung der Gesundheitssektor in den kommenden Jahren weiterhin stark an Bedeutung gewinnen wird. Die wachsende gesellschaftliche Bedeutung des Themas Gesundheit wird sich damit nachhaltig auf den Arbeitsmarkt auswirken. Δ

Offene Stellen für Berufseinsteiger im Mai 2002



Für weitere Informationen zum Studiengang „Krankenhausmanagement, Gesundheits- und Sozialökonomie“ sind wir gerne für Sie da:

Tel.: 06131 628 167  
Dipl.-Betw. (FH) R. Heister (Assistentin)  
E-Mail: Krankenhausmanagement@wiwi.fh-mainz.de

Studienschwerpunkt Krankenhausmanagement:  
Prof. Dr. Ulrich Mis,  
Prof. Hans-Joachim Ruff

Studienschwerpunkt Management sozialer Einrichtungen:  
Prof. Dr. Hans-Christoph Reiss

## Im Umweltschutz aktiv

Dr. Peter Böhm



| Dr. Peter Böhm |  
Fachhochschule Mainz

**In Lehre, Forschung und Praxis an der Fachhochschule Mainz ist Umweltschutz mittlerweile ein etablierter Bestandteil. Der Studienschwerpunkt „Umweltwirtschaft“ im Fach Betriebswirtschaft am Fachbereich III - Wirtschaftswissenschaften stellt ausgewählte Aktivitäten vor.**

In den letzten Jahren ist es um den Umweltschutz etwas ruhiger geworden. Dennoch unterliegen Unternehmen einem allmählichen, aber beständigen und langfristigen Wandel in Richtung Nachhaltigkeit. Sie haben ihre besondere Verantwortung erkannt und integrieren inzwischen mehr und mehr umweltorientierte Ansätze in ihr strategisches und operatives Management. Akademikern mit einer umfassenden Umweltbildung werden angesichts dieser Entwicklungen gute Zukunftschancen prognostiziert. Gefragt sind vor allem Absolventen, die wirtschaftliche mit ökologischen Fragestellungen in Verbindung setzen



Zum Studienschwerpunkt „Umweltwirtschaft“ gehören:  
Hintere Reihe von links: Volrad Wollny, Karl H. Wöbbeking, Peter Böhm, Utz-Peter Reich  
Vordere Reihe von links: Axel Freudenberger, Martin Weber, Britta Rathje, Uwe Gerdes

können. Im Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Fachhochschule Mainz werden diese Entwicklungen aufmerksam verfolgt und aufgegriffen. Der Artikel zeigt ausgewählte Beispiele aus Lehre, Forschung und dem Engagement der Lehrkräfte innerhalb und außerhalb der Hochschule auf.

### Umweltbezogene Lehre

Der **Studienschwerpunkt „Umweltwirtschaft“** vermittelt neben umweltbezogenen betriebswirtschaftlichen Kenntnissen querschnittsorientierte Grundlagen des Umweltschutzes (Abb.1).

#### Module im Studienschwerpunkt „Umweltwirtschaft“:

- Umweltmanagement
- Umweltpolitik
- Grundlagen der Ökologie und der Umwelttechnik
- Grundlagen des Umweltrechts
- Fallstudien zum Umweltmanagement

Homepage: [www.fh-mainz.de/fb\\_iii/stg/stg\\_bw/sts\\_umwelt/index.shtml](http://www.fh-mainz.de/fb_iii/stg/stg_bw/sts_umwelt/index.shtml)

Ansprechpartner  
Studienschwerpunktsprecher:  
Prof. Dr. Volrad Wollny  
Assistentin: Dr. Britta Rathje

Neben dem Angebot des Studienschwerpunktes integrieren wir Aspekte des Umweltschutzes in vielfältiger Weise in unser persönliches Lehrangebot. Aufgeführt sind ausgewählte Beispiele aus dem Wintersemester 2002/2003. Auch in Veranstaltungen ohne ausdrücklichen Umweltbezug sind stets Aspekte und Fallbeispiele aus dem Umweltschutz beispielhaft integriert.

Meist ergänzen umweltbezogene Betriebsbesuche und Fachvorträge externer Experten die Veranstaltungen.



### Umweltbezogene Forschung Forschungsgruppe Umweltwirtschaft

Die Forschungsgruppe Umweltwirtschaft (vormals: Forschungsgruppe Abfallwirtschaft) unter der Leitung von **Prof. Dr. Karl H. Wöbbeking** beschäftigt sich mit der Umsetzung des Controlling-Gedankens auf die Umweltwirtschaft. Controlling gewinnt deshalb für die Umweltwirtschaft zunehmend an Bedeutung, weil zum einen die Kosten und damit auch die Gebühren in der kommunalen Umweltwirtschaft spürbar gestiegen sind und zukünftig weiter steigen werden. Zum anderen werden Entgeltkalkulationen in der Öffentlichkeit zunehmend kritischer diskutiert; sie müssen von daher möglichst transparent und nachvollziehbar sein. Schwerpunkte der Forschungsaktivitäten sind betriebliche Kennzahlvergleiche und Kennzahlenorientiertes Benchmarking in den Bereichen kommunale Abfallwirtschaft, Wasser-, Abwasser- und Verkehrswirtschaft.

Ausgewählte Beispiele für Forschungsprojekte:

- Entwicklung und Durchführung eines Betrieblichen Kennzahlenvergleichs für die Betriebe der öffentlichen Wasserversorgung und kommunalen Abwasserbeseitigung des Landes Hessen
- Grundlagen der Preis- und Tarifgestaltung in der öffentlichen Wasserversorgung
- Interkommunaler Kennzahlenvergleich für die kommunale Abfallwirtschaft in Rheinland-Pfalz
- Controlling in der kommunalen Abfallwirtschaft.

Homepage: [www.fh-mainz.de/fb\\_iii/institute/fgu/fg\\_abfallwi.htm](http://www.fh-mainz.de/fb_iii/institute/fgu/fg_abfallwi.htm)

Veranstaltung der SSP „Umweltwirtschaft“	Dozent	Semester
Umweltmanagement	Böhm	BIS, Proseminar
Umweltkommunikation	Böhm	BIS, Proseminar
Zukunftsfähige, nachhaltige Entwicklung	Böhm, Gerdes	VWL, Hauptstudium BWL
Wettbewerbsorientiertes Umweltmanagement	Böhm, Wollny	Wahlpflichtfach, Hauptstudium BWL
Umweltmanagement	Böhm	Studium Generale
Umweltökonomie und -politik (im Rahmen der VWL)	Freudenberger	Hauptstudium BWL/BIS
Umweltrecht und Umweltpolitik der EU	Gerdes, Weber	Hauptstudium BWL u. WR, Wahlpflichtfach
Anwendungsorientiertes Controlling	Wöbbeking	Hauptstudium BWL, SSP Controlling

Abb.1

## „Atlas Nachhaltiges Rheinland-Pfalz“ - Ein Umweltinformationsservice für die Öffentlichkeit

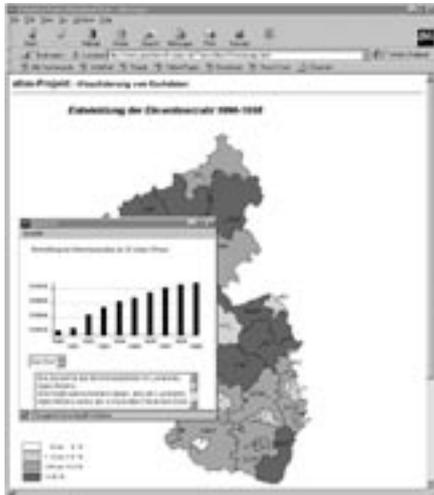


Abb. 2: Atlas Nachhaltiges Rheinland-Pfalz

Der „Arbeitskreis Nachhaltigkeit“ des georg-forster-Instituts präsentiert eine web-basierte öffentliche Informationsplattform zu Nachhaltigkeitsthemen in Rheinland-Pfalz - den „Atlas Nachhaltiges Rheinland-Pfalz“. Der „Atlas“ ist zugleich praxisorientierte Forschung und interdisziplinäre Zusammenarbeit zwischen Fachbereichen der Fachhochschule. Der „Arbeitskreis Nachhaltigkeit“ erarbeitete das inhaltliche Konzept, das i3mainz besorgte die technische Umsetzung. Ergebnis ist eine Sammlung von Umwelt-, Wirtschafts- und Bevölkerungsdaten, dargestellt in Form von thematischen Karten. Ergänzt um textliche Informationen zu den dargestellten Themen sowie weiterführenden Links, wurde ein kleines rheinland-pfälzisches Umweltinformationssystem geschaffen. Koordiniert wird der „Atlas“ von **Dr. Peter Böhm**.

Homepage: [www.atlas-rlp.de](http://www.atlas-rlp.de)

### georg-forster-Institut

Das georg forster Institut - Verein für sozial-ökologische Studien e.V. Mainz (GFI) ist eine fachübergreifend arbeitende Einrichtung zur

Förderung von Forschung und Lehre im Bereich Umweltpolitik. Das GFI wurde 1991 auf Initiative

von Professoren der Fachhochschule Mainz gegründet. Sein Zweck als Schnittstelle zwischen Wissenschaft und Praxis ist die umweltpolitische Öffentlichkeitsarbeit (Fachtagungen, Publikationen) und die Durchführung von Forschungsvorhaben im Bereich der

Umweltpolitik (aktuell: „Atlas Nachhaltiges Rheinland-Pfalz“). Das Institut hat sich mit mehreren Gutachten zur Landespolitik als „Öko-Institut“ in Rheinland-Pfalz einen Namen gemacht. Mit der Fachhochschule Mainz arbeitet das GFI auf der Grundlage eines Kooperationsvertrages eng zusammen. Vorsitzender des GFI ist **Prof. Dr. Utz-Peter Reich**.

Homepage: <http://www.fh-mainz.de/institute/forster/>

### Tagungen, Vorträge, Veröffentlichungen, Gutachten

Vorträge, Interviews, Expertengespräche - das Interesse der Öffentlichkeit an Ergebnissen umweltbezogener Forschung und Lehre ist nach wie vor groß. Vorträge und Fernseh- und Rundfunk-Interviews, gutachterliche Tätigkeiten, Veröffentlichungen etc. hier aufzuzählen sprengt den Rahmen dieses Artikels. Hier einige Beispiele:

Am 26.06.2002 fand in Mainz das von der Fachhochschule Mainz (Studiengang Wirtschaftsrecht, **Prof. Dr. Martin Weber**) organisierte Mainzer Forum zum Thema „Modernisierung der Wasserwirtschaft aus Sicht der Länder“ statt. In Expertenvorträgen und Podiumsdiskussionen wurden Fragen zur Modernisierung der Wasserwirtschaft aus Sicht der Länder (Kennzahlenvergleiche, steuerliche Behandlung von Wasserversorgung und Abwasserbeseitigung, Gründungskommunalbeherrscher Gebietsversorgungsunternehmen) und der Zusammenarbeit im Bereich der Wasserwirtschaft (kartell- und wettbewerbsrechtliche Rahmenbedingungen) diskutiert.

Das georg-forster-Institut veranstaltete in der Vergangenheit eine Reihe von Fachtagungen, insbesondere zu Fragen der Verkehrsplanung in Rheinland-Pfalz. „Rheinland-Pfalz quo vadis? Nachhaltiger Einstieg ins Jahrhundert der Umwelt?“ lautete der Titel der von **Dr. Peter Böhm** organisierten Veranstaltung vom 17. Mai 2000 ([www.fh-mainz.de/institute/forster/quivadis.htm](http://www.fh-mainz.de/institute/forster/quivadis.htm)), bei der Vertreter aus Politik, Wirtschaft und Wissenschaft Stand und Perspektiven einer nachhaltigen Entwicklung in Rheinland-Pfalz diskutierten.

Homepage: <http://www.fh-mainz.de/institute/forster/veranstaltungen.htm>

## Kreislaufwirtschaft konsequent - Projekt „Neues Abfallwirtschaftssystem an der Fachhochschule Mainz“

Fachhochschule Mainz  
University of Applied Sciences

### Kreislaufwirtschaft konsequent! Anwendungsorientierung auch bei der Abfalltrennung!

Die FH Mainz schreibt sich auf die Fahnen, eine anwendungsorientierte Hochschule zu sein. Dies nahm eine studentische Projektgruppe zusammen mit der Forschungsgruppe Umweltwirtschaft unter der Leitung von **Prof. Dr. Karl Heinz Wöbbing** zum Anlass, die derzeitige Abfallbewirtschaftung am FH-Standort in Gonsenheim genau zu untersuchen. Ergebnis: Von einer Abfalltrennung war die FH weit entfernt. Für die Einführung einer konsequenten Abfalltrennung an der FH Mainz und eine damit einhergehende Reduzierung des Restmülls sprachen sowohl ökologische als auch ökonomische Gründe. Erfreulicherweise erklärte sich die Firma DSD bereit, das Projekt „neues Abfallwirtschaftssystem an der Fachhochschule Mainz“ mit der Stiftung von 100 Abfallbehältern zu unterstützen. Mit dem zuständigen Reinigungsunternehmen wurde vertraglich vereinbart, dass der Müll getrennt zu entsorgen ist. Bis zum SS 2002 wurden die DSD-Behälter umgerüstet, aufgestellt und durch eine Aufklärungs- und Werbekampagne die Aufmerksamkeit möglichst vieler Benutzer erregt.

### Ausblick

Der Schutz der Umwelt ist zunächst eine ethisch-normative Angelegenheit - so wie Eltern natürlicherweise für ihre Kinder verantwortlich und vorsorgend handeln, haben wir gemeinsam als Gesellschaft die Verantwortung für die Lebensgrundlagen zukünftiger Generationen zu übernehmen (Konzept der „Nachhaltigen Entwicklung“). Gerade wir als Lehrende an einer Hochschule, die die zukünftigen Akteure der Wirtschaft ausbilden, stehen hier in besonderer Verantwortung. Auch zukünftig werden wir uns für den Umweltschutz an der Fachhochschule Mainz - in Lehre und Praxis - einsetzen.  $\Delta$

## Dritte MBA-Graduation Party im Schloss Waldthausen

Prof. Dr. Ursula Funke



| Prof. Dr. Ursula Funke |  
Fachhochschule Mainz

Seit nunmehr 5 Jahren bietet die Fachhochschule Mainz den MBA-Aufbaustudiengang für Hochschulabsolventen aller Fachrichtungen in Kooperation mit der NIMBAS Graduate School of Management – einem Associate College der britischen University of Bradford – an.

Im Januar 2002 wurde die 3. Graduation Party mit etwa 150 Gästen für die 20 Absolventen des zweijährigen, berufsbegleitenden Aufbaustudiengangs in Schloss Waldthausen gefeiert. Nachdem sie bereits im Dezember 2001 – im traditionellen „cap and gown“ – an der Zeremonie der University of Bradford teilnahmen und ihre Urkunden aus den Händen der Chancellor Baroness Lockwood in Empfang genommen hatten, feierten die Absolventen im festlichen Schloss.

Nach der Begrüßung durch die Studiengangsleiterin in Mainz, Prof. Dr. Ursula Funke, den Vize-Präsidenten der Fachhochschule Mainz, Prof. Karl Waninger, dem Leiter der Sparkassenakademie, Dr. Friedrich-Karl Peege, sowie der aus Utrecht angereisten NIMBAS-Präsidentin Dr. Joséphine Borchert-Ansinger sprach der Festredner des Abends, Prof. Dr. Marbod Muff, Mitglied der Unternehmensleitung von Boehringer Ingelheim, zum Thema Leadership.



| Dr. med. Heike A. Kahla-Witsch |  
Vertreterin der Absolventen

Anschließend zog Dr. med. Heike A. Kahla-Witsch als Vertreterin der Absolventeneinspritziges und humorvolles Resümee über ihre zweijährige Studienerfahrung. Die Fachärztin für Urologie (sie erhielt den Theodor-Stern-Preis für ihre Verdienste

im Universitätsklinikum Frankfurt/Main und hat eine Familie mit zwei kleinen Kindern) fasste ihre Erfahrungen u.a. wie folgt zusammen: „Not only did I get new knowledge and insight, but the MBA changed the way I think and work.“

Das NIMBAS-Bradford MBA-Programm hebt sich von ähnlichen Angeboten durch zwei Dinge ab: es ist **hochkarätig** und hat ein **Höchstmaß an Flexibilität**.

Im Kooperationsvertrag zwischen NIMBAS und der Fachhochschule Mainz ist festgelegt, dass die Inhalte der MBA-Kurse denen der University of Bradford entsprechen. Die Kurse werden in englischer Sprache von zumeist britischen Experten gelehrt, Bradford übt die Qualitätskontrolle aus. Die Programme sind akkreditiert sowohl bei AMBA, der Association of MBAs mit Sitz in London, als auch bei EQUIS, der Akkreditierungsstelle der European Foundation of Management Development in Brüssel. Selbstverständlich sind sie auch durch die Deutsche Kultusministerkonferenz anerkannt. Anzumerken ist, dass NIMBAS bzw. die University of Bradford in den letzten Jahren stets im weltweiten Ranking der Financial Times zu finden waren, was nur wenigen europäischen und keiner deutschen Institution gelang. In Europa zählt das Programm zu den zehn besten und in einigen Kriterien nimmt es den ersten Platz ein, z.B. bei Internationalität.

Die einzigartige Flexibilität liegt darin begründet, dass die gleichen Kurse sowohl in Bradford und Utrecht als auch in Bonn, Berlin und Mainz angeboten werden, so dass versäumte Kurse auch an einem der anderen Standorte nachgeholt werden können. Dadurch ist die Abbruchquote sehr gering.

Für Personen mit mindestens 5 Jahren Berufserfahrung in leitender Position gibt es außerdem ein **Executive Programme**; auch dieses Studium ist berufsbegleitend und findet mit 7 Modulen zu jeweils 9 Tagen in 4 europäischen Staaten statt.

Im letzten Jahr hat NIMBAS ein **DBA-Programm** (Doctor of Business Administration) begonnen, ebenfalls auf Basis des Promotions-Studiums der University of Bradford, das sehr erfolgreich angelaufen ist.

Von unseren rund 80 Absolventen und 45 Studierenden sind 85% Deutsche; das Durchschnittsalter beträgt 35 Jahre (von 27 bis 46 Jahre); von der Vorbildung sind 50% Wirtschaftswissenschaftler, 40% Naturwissenschaftler und Ingenieure, der Rest Juristen, Verwaltungswissenschaftler, Sprachwissenschaftler, Theologen usw. Etwa 50% der Studierenden arbeiten in Großunternehmen.

Nahezu allen Absolventen hat dieser Aufbaustudiengang nicht nur eine persönliche Bereicherung gebracht, sondern auch einen merklichen Karrieresprung ermöglicht. Δ



| Prof. Dr. Marbod Muff |

## Zusammenfassung der Festrede zum Thema „Führung“

gehalten von Prof. Dr. Marbod Muff, Mitglied der Unternehmensleitung Boehringer Ingelheim, Unternehmensbereiche Finanzen und Personal

Führung beginnt bei uns selbst, ganz gleich, ob wir uns in der Situation des Führenden oder des Geführten befinden. Wir müssen selbst unser eigenes Verhalten steuern und uns in eine Gemeinschaft integrieren. Hierbei relevante Verhaltensnormen sind Ehrlichkeit, Wahrheit und Wahrhaftigkeit. Wo immer man diesen Weg verlässt, sind bei der Verletzung dieser Grundsätze auch Menschen betroffen. Kein Mensch wird je fehlerfrei sein. Deshalb kommt es darauf an, sein Tun immer wieder an diesen Grundsätzen zu messen und da, wo notwendig, entsprechend zu korrigieren.

Dennoch erleben wir immer wieder Menschen „auf dem Weg nach oben“, die diese Grundsätze missachten, um vermeintlich schneller voranzukommen. Dies ist etwa so, wie wenn ein Bergsteiger, um schneller aufsteigen zu können, wichtige Ausrüstungsgegenstände einfach ablegen würde. Sowohl in der Welt der Bergsteiger als auch in der Welt der Manager werden diese Menschen früher oder später Schiffbruch erleiden.

Man sollte seine Mitmenschen so behandeln, wie man selbst gern behandelt werden möchte – wer Menschen führen will, muss Menschen mögen. Dieser Anspruch, „Menschen zu mögen“, darf sich nicht in Selbstverliebtheit in die eigene Person erschöpfen.

Bei der Beurteilung und Auswahl von Menschen für bestimmte Aufgaben sind drei aufeinander aufbauende Kriterien besonders wichtig: die Fachkompetenz, also in Praxis und Ausbildung erworbene berufliche Fähigkeiten; die Managementkompetenz, also der erfolgreiche Umgang mit komplexen Sachverhalten, bzw. deren Lösung, sowie die soziale Intelligenz – kurz Leadership. Während man Fach- und Managementkompetenz durch Lernen und Üben erwerben kann, muss sich soziale Intelligenz nach und nach entwickeln. Diese Persönlichkeitsentwicklung kann man nicht durch Rollenübernahme ersetzen. Vielmehr braucht sie eine Grundlage, ein Bezugssystem, in dem sie gedeihen kann.

Die Arbeitswelt muss „als angemessener Lebensort“ erfahrbar werden. Erst intakte soziale Strukturen sind auch ökonomisch effiziente Strukturen. Heute geht es nicht mehr um die Frage „Humanität oder Arbeitseffizienz“, sondern um „Effizienz durch Humanität“. Dazu gehört, Personen zu bejahen und ihrem Bedürfnis nach Selbstentfaltung und Sinnhaftigkeit ihrer Arbeit gerecht zu werden, indem man z.B. nicht sagt „Mauern Sie eine Mauer“, sondern „Wir bauen einen Dom“.

In den Zielsetzungen der meisten Unternehmen und Organisationen ist das Streben nach Spitzenleistung verankert. Die eigentliche, wirkliche Grundlage dauerhafter Spitzenleistung sind die Menschen, die die Arbeit tun. Deshalb wird es höchste Zeit, sich auf zutiefst menschliche Aspekte wie Glück, Zufriedenheit, Sinn und Erfüllung am Arbeitsplatz zu konzentrieren. Von elementarer Bedeutung ist es dabei, dass wir unseren Mitarbeitern das Gefühl geben „Wir brauchen Dich!“.

△

## Auf die Vision kommt's an.



Tiki-Poster Nr. 2 aus der Abteilung „Wie unterschiedlich man den gleichen Job tun kann“

## WIN-MBA im FB III Wirtschaftswissenschaften der FH Mainz

Prof. Dr. Bernd-Dieter Wieth



| Prof. Dr. Bernd-Dieter Wieth |  
Fachhochschule Mainz

Der Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der FH bietet seit 1998 den Weiterbildungsstudiengang „Wirtschaftswissenschaften für Ingenieure und Naturwissenschaftler (WIN)“ an. Dieser Studiengang wurde 2002 zu einem Masterstudiengang weiterentwickelt.

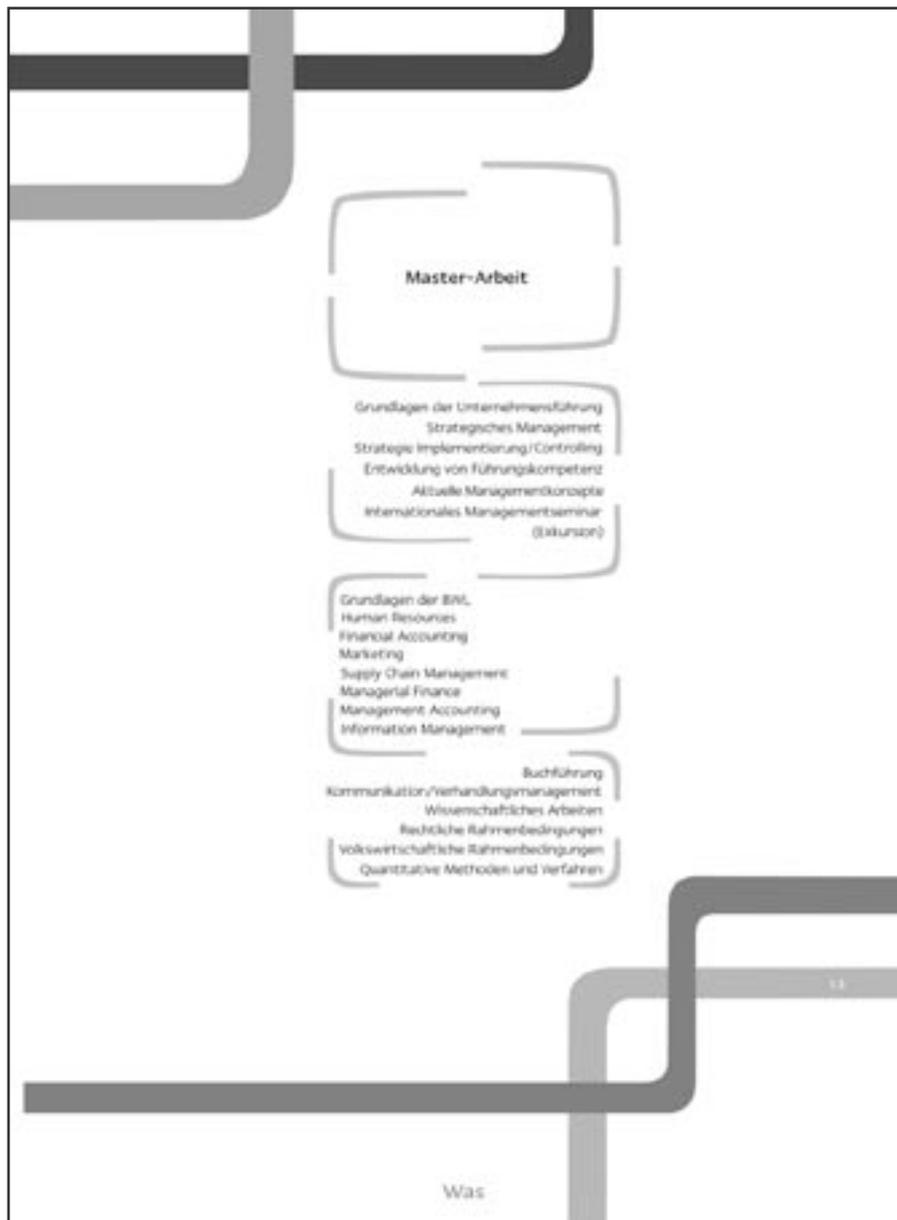
Nach der Akkreditierung durch AQUIN, eine Akkreditierungsagentur, und die Genehmigung durch das Ministerium für Wissenschaft, Weiterbildung, Forschung und Kultur in Rheinland-Pfalz haben sich die ersten Stu-

dierenden im September für diesen berufs-integrierenden Studiengang eingeschrieben. Der Studiengang ist konzipiert für Absolventinnen und Absolventen aller nicht-wirtschaftswissenschaftlichen Erststudiengänge. Mit seiner internationalen Ausrichtung und der Vermittlung eines integrierten Managementansatzes will der Studiengang dazu beitragen, die Entwicklung der Führungskompetenz der Studierenden zu verbessern.

Die Studieninhalte können sie der Übersicht entnehmen.

Die Studienvoraussetzungen sind ein abgeschlossenes nicht-wirtschaftswissenschaftliches Hochschulstudium, einschlägige Berufserfahrungen von mindestens zwei Jahren, Englischkenntnisse (Toefl-Test), eine schriftliche Darstellung der persönlichen Motivation für diesen Studiengang und ein Empfehlungsschreiben des Arbeitgebers. Die Bewerberinnen und Bewerber werden dann zu einem individuellen Bewerbungsgespräch eingeladen. △

Weitere Informationen sind erhältlich im Büro für Sonderstudiengänge,  
Telefon: 06131/628-106,107,169.  
Internet: [www.win-mba.fh-mainz.de](http://www.win-mba.fh-mainz.de)





## Auch Prominente müssen ihren Markenwert stärken! Der TV- und Sternekoch Johann Lafer

Diplom-Wirtschaftsjuristin (FH) Nadja Zohm



### | Nadja Zohm |

studierte Fremdsprachen und BWL bevor sie Studentin an der FH Mainz wurde. Sie belegte von Okt. 97 an den Studiengang „Wirtschaftsrecht“, den sie im Dez. 2001 als „Wirtschaftsjurist FH“ beendete. Ihre Diplomarbeit schrieb sie im Bereich „Marketing“.

### Zielsetzung der Diplomarbeit:

Die Arbeit ist eine empirische Untersuchung über das Image des Kochs. Hiermit sollen Erkenntnisse über Lafers besondere Stärken ermittelt werden. Die Studie analysiert daher seinen Bekanntheitsgrad, seine Zielgruppe, Stärken und Schwächen in Form eines Polaritätenprofils sowie seine Chancen als Testimonial in der Werbung bzw. als Lizenzgeber.

### Biolek als

#### Vergleichsmaßstab:

Der bekannte TV-Moderator und Talkshowmaster Alfred Biolek wird in gleicher Weise untersucht. Auch über ihn werden Aussagen über seine Stärken und Schwächen mit Hilfe eines Polaritätenprofils gewonnen.

Bioleks Kochsendung „Alfredissimo“ wird mit Lafers „Himmel un´ Erd“ aufgrund des gleichen Konzepts - Kochen mit einem Gast - verglichen.

Somit werden das Image der Sendungen sowie auch die Moderationsqualitäten der beiden erkennbar.

### Die eigentliche Analyse in Form einer Befragung:

Wie kommt Lafer an? Was halten die Leute von Biolek? Wer kocht besser? Wer prägt den deutschen Lifestyle? Aufschluss darüber gab eine Befragung im Rhein-Main Gebiet.

Anhand eines Fragebogen wurden Personen zwischen 25 und 60 Jahren befragt. 55% waren männlich, 45% weiblich. Die Befragten bis 45 Jahre stellten die Gruppe „Jüngere Personen“ dar. Die Befragung fand in den Umkreisen Bingen, Mainz, Bad Kreuznach, Darmstadt und Frankfurt statt.

### Lafer ist beliebt und einflussreich, beim Thema Genuss...

Teilweise waren die Ergebnisse für mich selbst und erst recht für Lafer überraschend. Beson-

ders erstaunlich war, dass Lafer auf Männer ab ca. 45 Jahren sehr einflussreich wirkt: 40% der Männer ab 45 Jahren trauen ihm einen sehr starken Einfluss zu, wenn es darum geht, den Leuten das Genießen „beizubringen“. Kochen bzw. Lafer selbst steht also für weit mehr als nur Essen oder Rezepte in den Köpfen der Befragten, sondern für gepflegte, kultivierte Lebensart.

46% der Männer ab ca. 45 Jahren sehen gerne Kochsendungen. Die klare Rollenverteilung „Sport für Männer“, „Kochen für Frauen“ kann nicht belegt werden!

### Auf jedem TV-Kanal wird gekocht - und das zurecht...

Der Boom bei TV-Kochsendungen ist schon

lange zu beobachten. Dies trifft nach meiner Untersuchung aber auch genau den Geschmack des Publikums, denn 44% der Befragten gaben an, gerne Kochsendungen zu sehen. Talkshows wurden von 42% als bevorzugte Sendung angegeben. Somit siegt mit knapper Mehrheit das „TV-Gebrutzel“!

### Lafer ist „jünger“ als er denkt...

Lafer ging davon aus, dass seine Zielgruppe mindestens 50 Jahre alt ist. Es stellte sich aber heraus, dass er schon Personen ab 40 Jahren sehr anspricht und somit ein jüngeres Image besitzt als erwartet!

### Johann Lafer:

Johann Lafer ist der bekannteste Sternekoch Deutschlands. Der gebürtige Österreicher ist regelmäßig seit über 10 Jahren in etlichen TV-Kochsendungen zu sehen. So strahlt das ZDF die Sendung „Genießen auf gut deutsch“ aus und der SWR die Sendungen „Fröhlicher Weinberg“ sowie „Himmel un´ Erd“.

Lafer führt auf der Stromburg bei Bad Kreuznach einen gastronomischen Gesamtkomplex bestehend aus einem Hotel, dem Feinschmeckerrestaurant „Le Val d´Or“ sowie der „Turmstube“ mit rustikaler Küche.

Er besitzt bekannte Lizenzpartner wie z.B. WMF, Hengstenberg, AEG oder Procter & Gamble. Die neueste Werbung mit Lafer waren die TV-Spots für die Küchenrolle „Bounty“.

**„Alfredissimo“ ist beliebt bei Jung und Alt - „Himmel un´ Erd“ wirkt zu steif!**

Bei den Kochsendungen schnitt „Alfredissimo“ eindeutig besser ab. Biolek hat es geschafft, den Zuschauern Unterhaltung und Anreiz zum Nachkochen zu bieten. Sein Konzept „Kochen mit Promis und gepflegter Talk“ geht auf! Auch Jüngere erreicht er damit.

Lafers „Himmel un´ Erd“ regt eher nur zum Nachkochen an. Die Befragten vermissen etwas die Unterhaltung.

**Sparen Sie etwas Fett, Herr Lafer!**

Lafers Sterneküche glänzt vor allem mit „Frische“ und „Professionalität“, ist aber für die Befragten zu aufwendig, zu fetthaltig und nicht gerade gesund. Gerade diese Punkte sind demnach zu verbessern. Denn der Trend ist nun mal eine schmackhafte, figurfreundliche Küche. Dies war übrigens auch die Meinung der Männer, nicht nur der auf Schlankheit bedachten Damen!

**Der Prominente Lafer passt zu vielen Produkten...**

Besonders spannend waren die Erkenntnisse über Lafers Werbemöglichkeiten. Nicht nur Geschirr und Wein passen zu ihm sondern auch Trachtenmode, Schlemmerkreuzfahrten und Obstbrände! Lizenzen in diesen Bereichen könnten aussichtsreich sein.

**Bio und Lafer als Persönlichkeiten:**

Bei den Polaritätenprofilen hatte Lafer die Nase vorn bei „Experte“ und „volksnah“. Er ist fast so telegen wie Biolek. Lafers TV-Karriere wird demnach sehr positiv bestätigt. Am schwächsten schnitt er bei „hat Stil“ ab. Hier gewinnt eindeutig Biolek, der auch als sehr intellektuell wahrgenommen wird. Einen knappen Sieg kann Bio auch bei „Sympathie“ verzeichnen. Als „Stars“ kommen beide gleich gut an!

**Was nun, Herr Lafer?**

Lafer hat es geschafft, Kochen, TV-Karriere und Unternehmertum (Hotelbesitzer/Lizenzgeber) förmlich unter einen Hut zu bringen. Bei den Lizenzen stehen ihm noch etliche Möglichkeiten im Sektor Genuss, aber auch bei Mode(!) offen. Seine Küche könnte fettärmer und gesundheitsbewusster sein. Als Zielgruppe kommen schon Personen ab ca. 40 Jahre in Betracht.

Insbesondere muss Lafer seinen Einfluss auf Männer nutzen. Vielleicht eine spezielle Kochsendung für Herren starten? Trachtenmode an „den Mann“ bringen? Das Potential ist jedenfalls da. Männer interessieren sich ebenso wie Frauen für gutes Essen und bringen viel Sinn für Lifestyle mit. Insofern kann Lafer sich zunehmend darauf konzentrieren, den Sinn für gepflegtes Leben und Kultur aus seiner „Ecke“ Kochen zu beeinflussen und zu fördern. Essen ist schon lange nicht mehr nur Nahrungsaufnahme, sondern nimmt stets mehr Raum ein im täglichen Leben. Hier ist Lafer ein glaubhafter Vertreter. Δ



Bioleks „Alfredissimo“	Trifft zu (in %)
Regt an zum Nachkochen	62%
Spricht auch Jüngere an	33%
Wirkt echt, spontan	53%
Hat Unterhaltungswert	72%
Für Jedermann geeignet	38%
Für kulturell Interessierte	20%

Lafers „Himmel un´ Erd“	Trifft zu (in %)
Regt an zum Nachkochen	71%
Spricht auch Jüngere an	24%
Wirkt echt, spontan	31%
Hat Unterhaltungswert	46%
Für Jedermann geeignet	34%
Für kulturell Interessierte	15%

Passende Geschäftsfelder für Lafer		
Rangfolge	Passt gut	Passt gut (in %)
Geschirr u. Gläser	1	72%
Sekt / Champagner / Wein	1	72%
Schlemmer-Kreuzfahrten	2	60%
Trachtenmode	3	46%
Cognac, Obstbrände	4	40%
Öko- / Bio-Produkte	5	35%
Cocktails, Longdrinks	6	30%
Edel-Fastfood / Snacks	7	22%
Kaffee(-spezialitäten)	8	21%
Knigge-Kurse	9	17%
Zigarren u. Pfeifen	10	16%

# Unternehmenskultur – Erfassen, analysieren und optimieren am Beispiel eines Unternehmens der New Economy

Diplom-Betriebswirtin (FH) Barbara Lukasch



| Barbara Lukasch |

geboren 1973 in Eisenmarkt (Siebenbrunnen) studierte sie nach der Ausbildung zur Datenverarbeitungskauffrau berufsintegrierend an der Fachhochschule Mainz Betriebswirtschaftslehre.

Nach einer 4jährigen Tätigkeit bei der Aventis Pharma AG als Inhouse Consultant EDV/ Datenmanagement wechselte sie als Konzept- und Strategieentwicklerin Neue Medien/e-Business zur Multimediaagentur OgilvyInteractive GmbH.

Im Auftrag der Geschäftsführung der OgilvyInteractive GmbH hat sie sich im Rahmen ihrer praktischen Diplomarbeit mit der Gestaltung der Unternehmenskultur beschäftigt und dabei ihr Interesse für Organisationsentwicklung entdeckt.

Seit Mai 2002 ist sie als Organisationsentwicklerin bei der Linde AG in München tätig.

## Unternehmenskultur: Begriff und Bedeutung

„Kultur“ bildet das Gegenstück zu „Natur“. Vom lateinischen „cultura“ stammend, bezeichnete es ursprünglich die Bearbeitung des Bodens, im Gegensatz zur „wilden“, vom Menschen unbearbeiteten Natur. Heute subsumieren wir unter diesem Begriff die Gesamtheit aller vom Menschen in einer Gesellschaft geschaffenen Phänomene. Diese können materieller Art sein wie bspw. Bücher, Gemälde, Gebäude, Sprachen, Sitten, Religionen oder immaterieller Art wie Überzeugungen, Werte oder Motive.

Überträgt man den anthropologisch-soziologischen Kulturbegriff auf das soziale System Unternehmen, so ergibt sich der Begriff der Unternehmenskultur als die Gesamtheit aller sichtbaren und unsichtbaren, von den Unternehmensmitgliedern geschaffenen Phänomene. Sichtbare Elemente sind z.B. Gebäude, Sprache, Kleidung der Unternehmensmitglieder, ihre Verhaltens- und Arbeitsweise. Zu den unsichtbaren Elementen gehören ihre Grundannahmen, Werte und Normen.

In einer auf Erwerbsarbeit ausgerichteten Gesellschaft ist die Bedeutung der Unternehmung als soziale Organisation stetig gewachsen. Damit erhält auch das Phänomen Unternehmenskultur eine immer größere Bedeutung: Auf der einen Seite für Arbeitnehmer, die ihre Arbeits- und Alltagsumgebung bewusst auswählen, auf der anderen Seite für Arbeitgeber, die über die Gestaltung der Unternehmenskultur einen attraktiven Arbeitsplatz schaffen und damit qualifizierte Bewerber anziehen können. Unternehmenskulturgestaltung wird somit zur Führungsaufgabe.

## Die Aufgabe

Im Auftrag der Geschäftsführung der OgilvyInteractive GmbH wurde im Rahmen vorliegender Diplomarbeit die Kultur des Unternehmens erfasst und analysiert. Zum Zwecke der Optimierung wurden entsprechende Gestaltungsmaßnahmen entwickelt.

Zum Zeitpunkt der Diplomarbeit (März bis September 2001) war die OgilvyInteractive GmbH ein junges Unternehmen (Gründung März 1998 aus einer klassischen Werbeagentur, Verkauf Januar 2000 an einen Multimediadienstleister), das durch starkes Wachstum und eine stark ansteigende Mitarbeiteranzahl gekennzeichnet war.

## Die Herausforderung

Aufgrund ihrer Eigenschaften stellt die Erfassung der Unternehmenskultur eine besondere Herausforderung dar.

Unternehmenskultur ist ein komplexes Phänomen. Ihr Entstehen wird durch eine Reihe von Faktoren beeinflusst. Ursache-Wirkungszusammenhänge können nicht immer eindeutig aufgestellt werden. Als „weiche Faktoren“ sind Ziele und Angaben, die sie betreffen, hauptsächlich qualitativer Natur. Somit sind diese schwer messbar, quantifizierbar bzw. operationalisierbar.

Unternehmenskultur ist permanent im Wandel. Gestaltungsempfehlungen, die aufgrund einer zeitpunktbezogenen Ist-Aufnahme entwickelt werden, müssen geänderten Rahmenbedingungen laufend angepasst werden.

Die beschriebenen Eigenschaften erklären, warum die Fachliteratur keine standardisierten Vorgehensweisen oder Methoden zur Erfassung und Analyse der Unternehmenskultur bereithält. Diese ist von Fall zu Fall, von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich und kann nur in einer individuellen und situativen Betrachtung entwickelt werden.

## Die Lösung

Zur Erfassung der Unternehmenskultur ist eine Reduktion ihrer komplexen Struktur erforderlich. Dies erfolgte anhand des in der Abbildung dargestellten Mindmaps.

Ausgehend von der Überlegung, dass Kultur menschengeschaffen ist, erfolgt eine Annäherung an diese in erster Linie über den menschlichen Faktor: Mitarbeiter und Führungspersonen bestimmen im Radius ihrer Handlungsmöglichkeiten die Wesenszüge der Kultur.

Unternehmensmitglieder prägen und formen einerseits die Kultur, andererseits werden sie von den bereits bestehenden Begebenheiten beeinflusst. Zwischen Gestaltungsakteuren und Gestaltungsergebnis besteht eine Wechselwirkung: Die bereits existierenden Bestandteile der Unternehmenskultur sind daher im abgebildeten Mindmap gleichermaßen integriert.

Ausgehend von den Kernelementen „Mitarbeiter“, „Führung“ und „Unternehmenskulturbestandteile“ wurde ein Set an Indikatoren festgelegt, die eine Erfassung ermöglichen.

Kann man Aussagen darüber treffen, welche Werte in einem Unternehmen vorherrschen, welche Vorbilder oder Gewohnheiten existieren, wie loyal Mitarbeiter sind, inwieweit sie sich mit den Zielen identifizieren können, wie sie miteinander umgehen und zusammenarbeiten, wie transparent Sinn und Zweck von Führungstätigkeiten sind, wie offen die Informationspolitik ist – so hat man die Kultur dieses Unternehmens zu einem Großteil erfasst. Wenn auch sicherlich nicht vollständig, in jeder Ausprägung, da ein praxisorientiertes Analyseverfahren diesen Anspruch keineswegs erfüllen kann.

Zur Erfassung des Ist-Zustandes ausgewählter Indikatoren wurde ein Online-Mitarbeiterfragebogen aufgestellt. Zusätzlich wurden mit Führungskräften detaillierte Interviews geführt. Zielergebnis der Interviews war es u.a., Einsicht in Führungsverständnis und -verhalten zu erhalten. Im Spiegel des Mitarbeiterfragebogens konnten alle mitarbeiter- und führungsbezogenen Indikatoren bewertet werden.

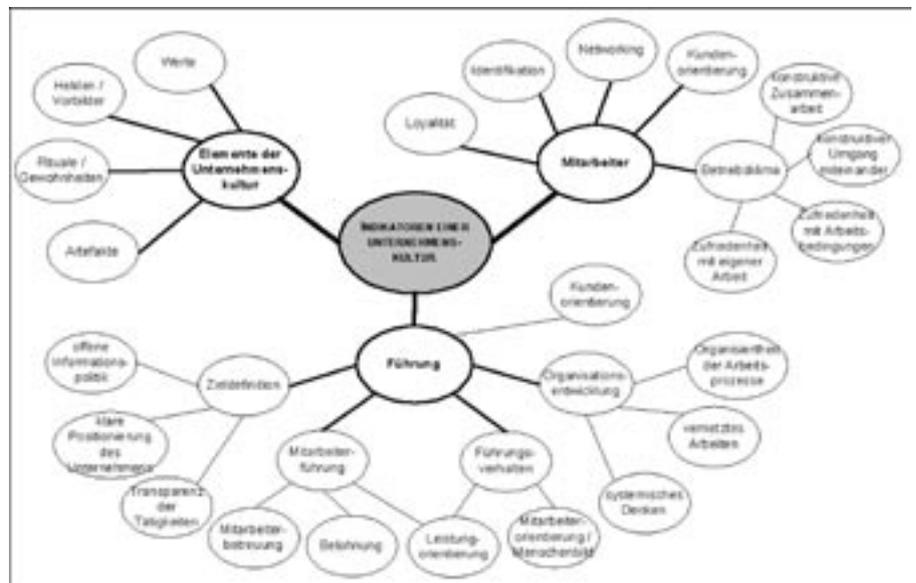
**Das Ergebnis**

Die Zusammenfassung der Ergebnisse der Mitarbeiterfragebögen ergeben ein Ist-Unternehmenskulturprofil. Dieses enthält auf einer Skala von 1 bis 6 für jeden Indikator je einen Ausprägungsgrad.

Zum Zwecke einer bewussten Gestaltung bzw. Veränderung ist der methodisch nächste Schritt die Auswahl der Indikatoren mit der niedrigsten Bewertung. In vorliegender Arbeit waren das neun Indikatoren von den insgesamt 23, die im Mindmap dargestellt sind. Für die Verbesserung der Indikatoren Werte, Helden, offene Informationspolitik, Transparenz der Führungstätigkeiten, klare Unternehmenspositionierung, Kundenorientierung der Führung, Organisiertheit der Arbeitsprozesse, Networking und Weiterbildungsmöglichkeiten wurden entsprechende Maßnahmen entwickelt bzw. vorgeschlagen.

**Ein Optimierungsbeispiel**

Als Beispiel sei hier von den neun für eine Optimierung vorgeschlagenen Indikatoren der Indikator „Werte“ herausgegriffen.



**Mindmap zur Ermittlung von Indikatoren einer Unternehmenskultur für eine praxisorientierte Analyse**

Die Mitarbeiterbefragung ergab, dass die große Mehrheit Selbstverwirklichung, Selbstständigkeit und die Beziehung zu Kollegen als die wichtigsten, Urlaub und Arbeitszeiten als die unwichtigsten Werte betrachtet. Sicherheit, Leistungsorientierung und Gehalt wurde eine mittlere Wichtigkeit zugeschrieben.

In den Interviews nannten Führungskräfte eine Bandbreite von Werten (von Qualität über User-, Team-, Kunden-, Umsatzorientierung bis zu Kundenausbau und Kosten-Nutzen-Betrachtungen), die die Mitarbeiter bei ihren täglichen Entscheidungen berücksichtigen sollten. Eine Unternehmensphilosophie, der Unternehmenswerte (d.h. Werte, die dem Unternehmen als Organisation zugeschrieben werden), entnommen werden könnten, besitzt Ogilvy Interactive nicht.

Die Analyse vorliegender Ergebnisse ergab einen Mangel an eindeutig definierten und vorgelebten Werten (Unternehmenswerten), die für Mitarbeiter handlungsorientierend sein könnten und sie auf ein gemeinsames Ziel ausrichteten.

Als Optimierung wurde daher die Entwicklung und Formulierung eines organisationalen Wertesystems empfohlen. Dieses sollte – im Gegensatz zu dem in den Interviews dargelegten breiten Spektrum – fokussiert, kurz und knapp formuliert werden. Nur eine

möglichst einfache, leicht verständliche und reduzierte Anzahl an Prinzipien birgt die Möglichkeit, in der Praxis umgesetzt zu werden. Angesichts der strategischen Zielsetzung des Unternehmens, die auf kreative Spitzenleistungen und Qualität ausgerichtet war, erschienen Kreativität, Innovationsfreude und Qualitätsorientierung als passende Unternehmenswerte. Es wurde empfohlen, mögliche Implikationen festgelegter Werte zu berücksichtigen, so z.B. dass Innovationsfreude und ihre Förderung Toleranz und Akzeptanz von Fehlern nach sich ziehen. Weiterhin erschien es sinnvoll, die genannten Werte innerhalb von Workshops zu entwickeln, um dadurch einen möglichst hohen Grad an Akzeptanz in der nachfolgenden Umsetzung/Internalisierung zu erreichen. Ablauf und Methodik der Workshops wurde im Detail beschrieben. Gleichzeitig wurde auf die Vorbildfunktion der Führung im erfolgreichen Prozess der Entwicklung gemeinsamer Werte hingewiesen.

Bei einer bewussten Unternehmenskulturgegestaltung muss berücksichtigt werden, dass sich Erfolge nur langfristig einstellen können. Die vermuteten Ergebnisse vorgeschlagener Maßnahmen sind Wirkungsannahmen, die mit hoher Wahrscheinlichkeit eintreffen werden – einen Garant dafür gibt es jedoch nicht.

△

# Geschäftliche Verhandlungen in der interkulturellen Theorie und Praxis

Diplom-Betriebswirt (FH) Sascha Zeisberg



| Sascha Zeisberg |

geboren am 8.10.1974 in Frankfurt am Main studierte von 1996 bis 2001 berufsbegleitend Betriebswirtschaftslehre an der FH Mainz.

Durch seine Tätigkeiten im Einkauf der boeder Deutschland GmbH, General Motors und GM Fiat Worldwide Purchasing arbeitete er mit Geschäftspartnern und Kollegen aus verschiedenen Kulturen. So konnte er vielfältige Erfahrungen über interkulturelle Verhandlungen sammeln und in seine Diplomarbeit einbringen.

**„Wenn Sie Charme, Phantasie, Intelligenz und Menschenkenntnis in einzigartiger Weise vereinen, selbst Ihre Feinde zu Tränen rühren und Ihre Zuhörer mit der charismatischen Kraft Ihrer Persönlichkeit hypnotisieren – wie das von Talleyrand [französischer Diplomat] überliefert ist – brauchen Sie sich um Ihre nächste Verhandlung nicht zu sorgen.**

**Wenn Sie sich zu den normal Sterblichen rechnen, schadet es nicht, wenn Sie sich um strategische oder taktische Ideen bemühen. Selbstverständlich ist das schwierig genug, aber es ist immer noch leichter, als zu Talleyrand zu mutieren.“**

**Aus: Macioszek, Heinz-Georg: Chruschtschows dritter Schuh, 7. überarbeitete Auflage, Hamburg 2000, Seite 15.**

Verhandlungen benötigt jeder Mensch mehrmals am Tag. Sie sind kein berufsbezogenes Phänomen, vielmehr ist nahezu jede Diskussion, bei der verschiedene Positionen vertreten werden, eine Verhandlung. Nur wenige verstehen aber die Hintergründe, Möglichkeiten und Gefahren der Verhandlungsführung, was zur Folge hat, dass bereits triviale Gründe kein optimales Ergebnis ermöglichen. Was im privaten Bereich im Streit enden kann, ist unter Umständen ein erheblicher Kostenfaktor für Unternehmen, wenn wichtige Verhandlungen scheitern.

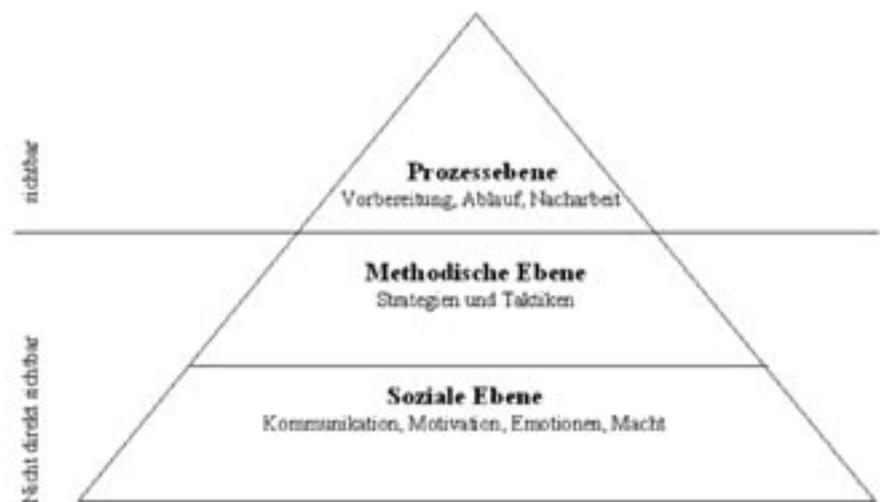
## Zielsetzung

Es soll aufgezeigt werden, was die Bestandteile von Verhandlungen sind, welche Verhandlungstechniken existieren und welche Fehler man begehen kann. Im Zuge zunehmender Globalisierung gewinnen die kulturspezifischen Unterschiede bei Verhandlungen an Bedeutung. Dieser Tatsache muss Rechnung getragen werden, indem eine flexible und somit erfolgversprechendere Vorgehensweise gegenüber Verhandlungspartnern aus unterschiedlichen Kulturkreisen aufgezeigt wird. Authentische Beispiele aus der Praxis sollen die Ausführungen untermauern sowie belegen, dass es sich nicht nur um Theorie handelt.

## Die drei Ebenen der Verhandlungsführung

Grob gesagt lässt sich eine Verhandlung in 3 Ebenen einteilen: die Prozessebene, die methodische Ebene und die soziale Ebene. Wie bei einem Eisberg ist bei einer Verhandlung nur ein geringer Anteil direkt sichtbar, in diesem Fall der Ablauf einer Verhandlung.

Auf den ersten Blick erkennen jedoch nur erfahrene Verhandlungspartner, welche Strategien die Gegenpartei verfolgt und welche Taktiken sie anwendet. Essentielle Einflussfaktoren von Verhandlungen sind oft am schwersten auszumachen. Kommunikative Probleme, Emotionen und Machtstreben leiten das Handeln und beeinflussen so jede Verhandlung, wobei die Betroffenen dies oft nicht



realisieren. Man kann also bereits durch fundierte Kenntnisse einiger biologischer und psychologischer Prozesse bessere Verhandlungsergebnisse erzielen. Besonders im privaten Bereich, bei Nachbarschaftsstreitigkeiten oder in der Erziehung wären Techniken und Taktiken fehl am Platz. Vielmehr kommt es dort darauf an, die Situation emphatisch zu erfassen und angemessen reagieren zu können.

Die soziale Ebene fasst den Einfluss von

- Bedürfnissen und Motivation
- Emotionen (Kampf- & Fluchtverhalten)
- Kommunikation – Kognition-Emotion-Motivation
- Macht
- Kultur

auf Verhandlungen zusammen. Welche Emotionen löst eine Botschaft in uns aus und wie werden wir dadurch motiviert? Wie beeinflussen Machteinflüsse Verhandlungen?

Die methodische Ebene beschreibt den Stellenwert von Zielen, Strategien und Taktiken. Die Strategie ist gewissermaßen das ganzheitliche Auftreten gegenüber Dritten, sowie die Philosophie, die sich dahinter verbirgt und die gesamte Verhandlung beeinflusst. Es wird hauptsächlich zwischen zwei Ausprägungen unterschieden: Win-Win (auch beiderseitige Gewinnstrategie genannt) und Win-Lose (nur einer siegt). Verschiedene Taktiken, wie die „zerbrochene Schallplatte“ oder „Good Guy - Bad Guy“ werden analysiert, um deren Einfluss auf Verhandlungen zu erläutern. Die Prozessebene beschreibt den „langweiligen“ Teil einer Verhandlung: Vorbereitung, Verlauf und Nacharbeit einer Verhandlung. Diese Punkte sind aber die notwendige Basis für erfolgreiche Übereinkünfte. Nur wer gut vorbereitet in Verhandlungen geht, kann (muss aber nicht!!!) erfolgreich sein.

### Kultur und Verhandlungen

„Kultur hat man mit anderen Personen gemeinsam. Sie beeinflusst nicht nur, wie man sich verhält, sondern auch, wie man erwartet, dass andere sich gegenüber einem selbst verhalten“<sup>1</sup>, was auch das größte Problem interkultureller Verhandlungen ist, da nonkonformes Verhalten gegenüber den eige-

nen Werten negative Empfindungen weckt. Anstelle einer sachlichen Problemlösung behindern dann emotionale Reaktionen, ausgelöst durch unterschiedlich interpretierte Verhaltensweisen, jegliches Fortkommen. Wer sich dessen bewusst ist, fremde Kulturen respektiert und akzeptiert, hat alle Voraussetzungen, auch international erfolgreich zu verhandeln.

Durch die zunehmende Globalisierung gleichen sich in der Geschäftswelt die Umgangsformen und Bräuche einander an. So werden besonders in international operierenden Unternehmen meist keine Probleme auftreten, wenn man kulturelle Bräuche missachtet, doch kann das Beherrigen Wertschätzung vermitteln und das Verhältnis positiv beeinflussen. Wichtig für ein besseres interkulturelles Verständnis ist, sich mit dem Gesprächspartner und dessen Kultur auseinander zu setzen. „Er hat es mit Ihnen nicht leichter als Sie mit Ihm.“<sup>2</sup>

### Wie unterscheiden sich die Kulturen in Ihrer Verhandlungsweise?

In der Ausarbeitung werden:

- Deutsche
- Franzosen
- US-Amerikaner
- Italiener
- Chinesen
- Japaner

verglichen. Bei diesen, wie bei allen Vergleichen kann niemals ein Anspruch auf Allgemeingültigkeit erhoben werden. Selbst innerhalb kleiner Länder herrschen unter Umständen regional sehr unterschiedliche Verhaltensmuster vor. Zudem können Einzelpersonen, bedingt durch Sozialisation und Ausbildung, ein völlig anderes Verhalten aufweisen als die Kultur, in der sie leben. Die Analyse soll vielmehr für die Unterschiede sensibilisieren, denn es gibt kein Patentrezept, wie man mit Chinesen oder Italienern arbeitet oder verhandelt.

### Heißt Ja immer Ja?

Chinesen und Japaner würden in den seltensten Fällen etwas offen ablehnen, da sie vermeiden wollen, dass einer der Beteiligten das Gesicht verliert. Ja kann in diesem Fall auch heißen „ Ja, ich habe verstanden“.

Was wird ein Deutscher denken, wenn die „Vereinbarungen“ nicht eingehalten werden?

Zum Abschluss noch einige Paradebeispiele die uns zwar als Leser erheitern mögen, doch sie verdeutlichen auch die Probleme zwischen Kulturen:

US-Amerikaner haben sehr große Distanzkreise, sie fühlen sich unwohl, wenn ihnen ein Gesprächspartner zu nahe kommt oder sie gar berührt. Es soll schon „Jagdszenen“ gegeben haben, bei denen ein Italiener den amerikanischen Gesprächspartner durch den ganzen Raum gedrängt hat, weil der Südeuropäer die Distanzkreise verletzte und der Amerikaner ständig zurückwich.

Ein Franzose, ein Amerikaner und ein Deutscher sollten eine Geschichte über Elefanten schreiben. Der Franzose schrieb „L'elephant et l'amour“, der Amerikaner „Thirty-seven miracle diets and the modern working elephant“. Der Deutsche verfasste ein Werk über die „Sozio-dynamische Natur und fundamentale psychologische Veranlagung des Elefanten. Band 1: Der burmesische Festelefant, Teil 1: von Karl dem Großen bis heute“.<sup>3</sup> Δ

1 Brelson, Bernard, Steiner, Gary: Menschliches Verhalten II - Soziale Aspekte, Weinheim 1972, S. 416.

2 Macioszek: Chruschtschows dritter Schuh, 2000, Seite 47.

3 Hall/Hall: Understanding cultural differences, 1989, Seite 35 f.

# Pressearbeit im Internet: Fallstudie Lufthansa - Untersuchung zum Online-Nutzungsverhalten von Journalisten

Diplom-Betriebswirt (FH) Vincent Löhn



## | Vincent Löhn |

Jahrgang 1975, studierte Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Marketing und interne/externe Kommunikation an der Fachhochschule Mainz.

Nach verschiedenen Nebentätigkeiten in den Bereichen Marketing und Public Relations ist er zur Zeit für den SWR in Mainz als Projektleiter in der Abteilung Zentrale Programmaufgaben Fernsehen, Marketing/PR tätig.

Durch das Internet sehen sich Journalisten nunmehr auch online einer Informationsflut ausgesetzt, die es zu selektieren und zu managen gilt. Wer als PR-Verantwortlicher mehr über die journalistische Handhabung und den Umgang mit Online-Informationen weiß, kann auch seine Online-Kommunikation mit Journalisten optimieren. In Kenntnis von journalistischen Verhaltens- und Arbeitsweisen bezüglich des Online-Mediums lässt sich die eigene Informationsarbeit effizienter gestalten, so dass Botschaften von Journalisten auch wahrgenommen und verarbeitet bzw. veröffentlicht werden und nicht an berechtigten Bedürfnissen vorbeigearbeitet wird.

## Studie für die Lufthansa-Konzernkommunikation

Dieses Problemfeld wurde in einer aktuellen Studie der Fachhochschule Mainz (betreut von Frau Prof. Dr. Ute Diehl) in Zusammenarbeit mit der Abteilung Konzernkommunikation der Deutsche Lufthansa AG beleuchtet. Ein über den konzerneigenen Presseverteiler verschickter Fragebogen führte zu 161 Antworten. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 13%, die eine sichere statistische Basis darstellt.

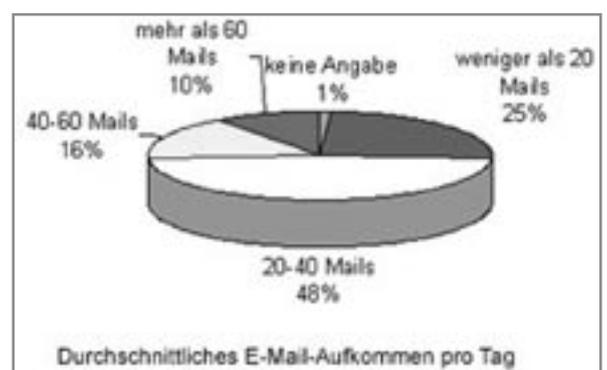
Im Detail wurden Informationen zur E-Mail-Nutzung, zur Unternehmenshomepage als journalistische Informationsquelle, die Nutzung bestimmter Web-Services für die eigene Informations- und Rechercharbeit sowie generelle Einstellungen zu den Online-Medien und der Online-Kommunikation abgefragt. Die Forschungsansätze bereits vorhandener Studien zum Online-Nutzungsverhalten von Journalisten und zur Online-Pressearbeit von Unternehmen wurden kritisch hinterfragt und tiefergehend ergründet, um so neben schon bekannten quantitativen Aspekten auch qualitative Anhaltspunkte für eine effizientere Online-Pressearbeit zu erhalten.

## E-Mail und Internet-Nutzung sind Standard

Journalisten verfügen bei ihrer Tätigkeit über eine gute bis sehr gute Internetanbindung. Im redaktionellen Bereich sind fast 80 Prozent der Journalisten mit digitalen Zugängen ausgerüstet. Bereits 34 Prozent besitzen einen Standleitungszugang. Trotz dieser technisch guten Internetanbindungen sehen die befragten Journalisten in Downloadzeiten (63 Prozent) und Mailflut (48 Prozent) weiterhin die Hauptprobleme der Internetnutzung. Das Problemfeld „Glaubwürdigkeit von Webinformationen“ wird mehrheitlich als nicht mehr gravierend eingestuft. Das E-Mail-Problem konnte anhand von Zahlenangaben quantifiziert werden. So müssen 48 Prozent der Befragten ein tägliches E-Mail-Aufkommen von 20-40 Mails bewältigen. Daher sind Journalisten mehr oder weniger stark zur Selektion ihrer virtuellen Post gezwungen. Journalisten selektieren vorwiegend nach Absender (34 Prozent) und Betreffzeile (28 Prozent). Datengröße von Attachements spielen nur eine untergeordnete Rolle bei der Selektion (3 Prozent).

Um dem Glaubwürdigkeitsproblem begegnen zu können, wurde nach der Beurteilung der elektronische Signatur gefragt. Aufgrund mangelnder technischer Kenntnisse konnten 43 Prozent keine Angaben machen. Nur knapp ein Drittel der Befragten gab ein positives Urteil ab, so dass die Signatur bis zum heutigen Zeitpunkt als umfassende Lösung von Glaubwürdigkeitsproblemen im E-Mail-Bereich noch nicht dienen kann.

Insgesamt attestieren Journalisten der E-Mail als Kommunikationsinstrument nicht nur positive Eigenschaften, wie z.B. der erleichterte Empfang und Versand von Bildern und Texten (74 Prozent). Technische Probleme und Softwareprobleme mit Firewalls und Virensca-



nen sowie Umfang und Anzahl von Mails stehen auf der Negativ-Liste. Daher konnte auch kein eindeutiger Trend bezüglich Bevorzugung von Fax (21 Prozent) oder E-Mail (37 Prozent) als Informationskanal ausgemacht werden.

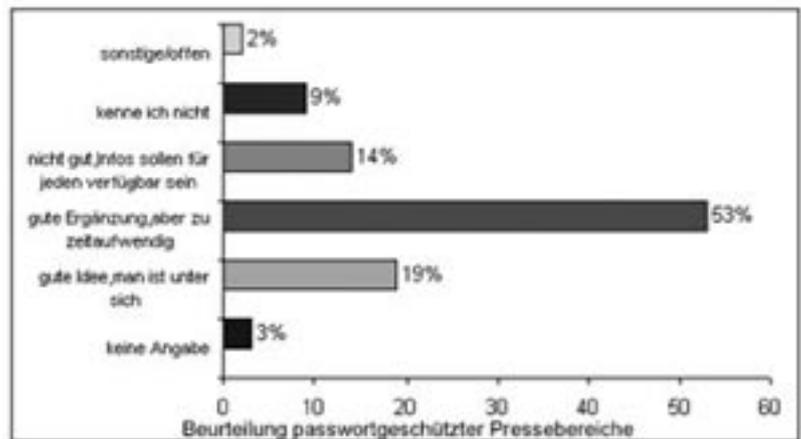
### Website- und Service-Nutzung

Digitale Pressemappen sind nur für 47 Prozent der Journalisten interessant. Da diese umfangreich im Datenaufkommen sind, wurde ebenfalls der Bezug zur bestehenden Internetanbindung überprüft. Eine Abhängigkeit konnte jedoch nicht festgestellt werden. Als gewünschte Zustellungsform solcher Pressemappen wurde mehrheitlich der E-Mail-Dateianhang (50 Prozent) genannt.

Die von Unternehmen angebotenen Newsletter-Dienste nutzen über 50 Prozent der Journalisten für ihre Arbeit. Hierbei konnte festgestellt werden, dass Newsletter im Kurz-/Teaserformat bevorzugt werden (35 Prozent); lediglich 16 Prozent verwenden umfangreiche und damit übertragungsintensive Newsletter. Eine klare Absage als Recherchequelle erteilen Journalisten den sogenannten Newsgroups/Diskussionsforen (71 Prozent). Zu begründen ist dies mit der Anonymität der Absender und der damit fehlenden Möglichkeit einer ausreichenden Quellenüberprüfung.

Das Angebot passwortgeschützter Press-Rooms schneidet bei Journalisten schlecht ab. Vor allem die langwierige Akkreditierung und die Verwaltung von Passwörtern schrecken Journalisten ab (53 Prozent). Auch der Exklusivitätsaspekt der enthaltenen Informationen wird von Journalisten in Frage gestellt. Lediglich 19 Prozent sehen in diesem Service gewisse Vorteile für die eigene Arbeit.

Auch bei der Recherche vor Ort nutzen Journalisten weiterhin klassische Wege: So ziehen 47 Prozent die persönliche Anwesenheit bei Pressekonferenzen der Internet-Video-Übertragung, dem sogenannten Live-Streaming (18 Prozent), vor. Dem persönlichen Interview geben 57 Prozent den Vorzug gegenüber der Möglichkeit eines virtuellen Interviews im Internet-Chat der Unternehmens-Webseite (14 Prozent). Dem Bereich der mobilen Information per Handy stehen Journalisten ebenso ablehnend gegenüber. Nur 10 Prozent



sehen in Terminerinnerungsfunktionen eine sinnvolle Ergänzung ihrer Terminorganisation.

Für die Akkreditierungen zu Pressekonferenzen wird weiterhin das Telefon (38 Prozent) bevorzugt. Journalisten möchten nicht auch per Handy mit Informationen überschüttet werden, WAP-Presseverteiler oder Pressemitteilungen via SMS-Funktion erscheinen daher als nicht effizient.

Erschreckend ist, dass bereits lange Zeit erkannte Probleme journalistischer Internet-Bedürfnisse auf vielen Unternehmens-Homepage immer noch nicht behoben sind. So werden Aktualität (29 Prozent), übersichtliche Struktur (21 Prozent), Daten der Ansprechpartner (19 Prozent) und Archive jeglicher Art und jeglichen Umfangs (39 Prozent) immer noch von den Journalisten vermisst. Dies deutet darauf hin, dass die Bedeutung des Internet für die Unternehmenskommunikation noch nicht bei allen PR-Verantwortlichen ausreichend erkannt wurde.

### Einstellungen zu Online-Medien

Journalisten sehen in der Online-PR nur ein ergänzendes Instrument (15 Prozent) zu den üblichen Recherchewegen. Eine Verdrängung

der klassischen Informationsarbeit wird nicht befürchtet (50 Prozent), da trotz aller Technologie der persönliche Kontakt (8 Prozent) unerlässlich bleibt. Auch wenn Online-PR für viele Journalisten nur eine Ergänzungsfunktion einnimmt, sehen 40 Prozent der Befragten eine weitere Anonymisierung der Pressearbeit in der Zukunft auf sich zukommen.

### Fazit: Nutzwert und Service sind gefragt

Trotz der umfangreichen Möglichkeiten und technischen Raffinessen der Informationsvermittlung via Online-Medien steht die Zielgruppe der Journalisten den neuen Medien eher nüchtern gegenüber. Der klassischen Informationsarbeit wird noch der Verzug gegeben. Der technologische Aspekt sollte daher nicht überbewertet werden, denn der Aufbau und die Pflege echter seriöser Beziehungen kann und wird wohl auch nie durch technische Neuerungen und Entwicklungen ersetzt werden können. Der persönliche Eindruck den man beispielsweise durch Telefon oder Face-to-face-Gespräche gewinnt, ist nicht ersetzbar. Als Voraussetzung für das Knüpfen neuer Kontakte und den Aufbau echter Relations sowie als entlastendes Serviceangebot wird die Online-PR aber zunehmend an Bedeutung gewinnen. △

# Einführung einer modernen Logistikkonzeption für ein Akutkrankenhaus der Regelversorgung

Diplom-Betriebswirt (FH) Florian Bauer



## | Florian Bauer |

geboren am 20.06.1968 in Mainz. Er studierte nach einem Medizinstudium mit Aufhalten an der Ludwig Maximilians-Universität München und der Johannes Gutenberg-Universität Mainz an der Fachhochschule Mainz von 1998-2001 Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Krankenhauswesen und Change Management.

Im Rahmen einer praxisorientierten Diplomarbeit beschäftigte er sich mit möglichen neuen Logistikkonzeptionen für ein Akutkrankenhaus. Diese Diplomarbeit entstand unter der Betreuung von Prof. H.-J. Ruff und in enger Kooperation mit der Wiesbadener Asklepios Paulinen Klinik.

Seit August 2001 ist Florian Bauer Assistent im Bereich Hospital Auditing der Ernst & Young AG, Wirtschaftsprüfungsgesellschaft in Frankfurt am Main tätig.

**Knappe finanzielle Ressourcen, demographische Entwicklung, Arbeitslosigkeit, neue Vergütungssysteme (ab 2003), steigende Qualitätsansprüche bzw. -anforderungen und des weiteren ein zunehmender nationaler und internationaler Wettbewerb zwingen und erfordern in verstärktem Maße ein ökologisches und ökonomisches Handeln der Krankenhäuser, respektive aller Leistungserbringer im Gesundheitswesen.**

**Die Logistik ist eine Möglichkeit, in diesem System Kosten zu senken.**

**Was kann Logistik zur ökologischen und ökonomischen Verbesserung eines Krankenhauses leisten?**

Nach einer OECD-Studie wurden im Jahre 2000 rund 10% des Bruttoinlandsproduktes für das Gesundheitswesen aufgewendet. Die Aufwendungen für den Krankenhausbereich werden mit einem Betrag zwischen 50 und 60 Mrd. € veranschlagt. In vielen Krankenhäusern gibt es noch erhebliches Einsparpotential. Alleine durch Straffung, effizientere Anordnung, Gestaltung der Lieferanten, der Produktpalette und einem effizienten Bestellwesen sind erhebliche Einsparpotenziale zu finden und zu erzielen. Man rechnet hier mit Werten, die sich zwischen 1 und 3 Mrd. € bewegen.

**Die Bedeutung der Logistik für Einrichtungen im Gesundheitswesen**

Die Logistik ist ein Bestandteil im Krankenhaus und Gesundheitswesen. Unter dem Begriff wird die zuverlässige und immer in ausreichender Menge vorhandene Bereitstellung von Gütern und Dienstleistungen verstanden. Das Gesundheitswesen verfügt nur über eine begrenzte Menge an finanziellen Mitteln und Möglichkeiten. Die Ausgangssituation die im Übrigen für fast alle anderen Wirtschaftsbereiche gilt, lässt sich mit einer etwas

verkürzten Formel darstellen:  $G = E - K$ . D.h., der Gewinn verhält sich in Abhängigkeit zu den Erlösen und den damit verbundenen Kosten. Allerdings gibt es bei der für das Gesundheitswesen relevanten Form der Gleichung einige Unterschiede zu anderen Wirtschaftsbereichen. Bei der Gleichung, die für das Gesundheitswesen wichtig ist, stehen die Erlöse im Voraus fest. Die Konsequenz ist, dass man nur auf der Kostenseite einwirken kann. Die „Schraube“ lässt sich an verschiedenen Punkten ansetzen. So können z.B. durch günstigere Einkaufs- und Beschaffungskonditionen die Kosten sinken und ceteris paribus der Gewinn ansteigen.

**Möglichkeiten zur Benutzung von internen und externen Logistikkonzeptionen**

Die Veränderung der Arbeitsabläufe weg von der funktionalen hin zu prozessorientiertem ganzheitlichen Verhalten und Handeln wird in Zukunft die Erfolge der Krankenhäuser zum Teil mit Hilfe der Logistik sicher stellen können. Die Veränderung der Arbeitsabläufe und der Arbeitsorganisation sind zugleich Herausforderung und Chance, die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit zu sichern. Hierfür werden effiziente teilweise zentralisierte Beschaffungswege und vereinheitlichte Abläufe benötigt.

Mit einigen Konzepten lassen sich die Probleme eines Krankenhauses lösen. Intern kann dies durch eine Straffung der Produktpalette, Reduzierung der Lieferanten und verbesserte Bestellvorgänge erreichen werden. Sei es durch das Internet (80% der Bestellungen immer noch per Fax + Tel.) bspw. mit dem sog. e-Commerce/e-Procurement. Die Häuser können sich hierbei selbständig oder in Kooperation mit anderen Häusern zusammen Informationen beschaffen. Bestellungen isoliert oder in Form von Einkaufsgenossenschaften bei den jeweiligen Internetanbietern abgeben und diese über das Internet abwickeln. Derzeit wird das Internet hauptsächlich jedoch noch als Informationsmedium angesehen und genutzt.

Durch ein effizientes Warenwirtschaftsprogramm lassen sich unwirtschaftliche Logistikprozesse übergehen, die zentralisierten Einkaufsabteilungen sind nun klar verant-

wortlich. Sie können nun bspw. aufwändige administrative Vorgänge begrenzen, Mehrfachnennungen minimieren, hohe Lagerbestände verringern, intransparente Bestellvorgänge vermeiden, Transaktionskosten senken und hohe Kapitalbindung reduzieren. In vielen Fällen ist diese Optimierung intern von den Häusern nicht zu bewältigen, sondern nur mit Hilfe von externen Dienstleistern. Sei es aufgrund der mangelnden finanziellen Mittel, fehlender Manpower oder ungenügendem Platzressourcen im eigenen Haus.

Die externen Dienstleister können hier zur Seite stehen. Die Aufgaben und Anwendungsbereiche dieser Dienstleister sind vielfältig. Sie reichen von externen Einkaufsgenossenschaften, Outsourcen einzelner Bereiche (OP-Material und medizinischer Bedarf) in Form von Konsignationslagern oder über die Fremdvergabe von ganzen Abteilungen, die nicht unmittelbar mit der Tätigkeit eines Krankenhauses in Verbindung stehen (Haustechnik, Fremdapotheke) bis hin zu sogenannten Logistikdienstleistern (LDL) oder Multiuser-Dienstleistern (MUZ). Diese Vorgänge tragen zur Fixkostenvariabilisierung bei. Bei diesen Dienstleistungen wird der ganze Prozessablauf von einem ganzheitlichen Logistikmanagement übernommen. Der LDL kann mit Hilfe seines Angebotes und in Kooperation mit dem Krankenhaus Abläufe und damit Behandlungsmethoden samt dem benötigten Material standardisieren. Somit ergeben sich Kundenzufriedenheit, größere Bestellmengen und ein Kundennutzen.

Eine noch intensivere Integration findet in Form eines Value-Chain-Management-Ansatzes statt. Hierbei wird der Logistikdienstleister in die komplette Wertschöpfungskette eines Krankenhauses integriert. Der LDL kümmert sich um den Transport der Waren und Dienstleistungen, die Distribution bis auf die Station oder in die Abteilungen des Krankenhauses, genauso wie um die Entsorgung von Waren. Hierbei werden die o.g. Vorteile samt einem regionalen Logistikzentrum genutzt, das zusätzlich noch ökologische Vorteile bietet. Die Vorteile sind evident für beide Seiten. Der Dienstleister kann aufgrund der sehr genauen Kenntnis des Hauses oder mehrerer, die er beliefert seine Bestellungen bündeln, Warentransporte optimieren und aufgrund

### Übersicht: Einsparpotenzial durch Krankenhauslogistik

(Basis: 14 Krankenhäuser mit ca. 5.000 Betten)

	Bisherige Situation	nach Einführung des RLZ
Lagerartikel (ca.):	14.000	2.500
Durchlaufartikel (ca.):	38.000	25.000
Lieferanten:	2.285	200
Rechnungen/Monat:	3.000	200
Bestellungen/Monat:	3.000	200
Artikel / Bestellung:	3	3
Lieferorte (intern):	800	600
Lagerfläche (m <sup>2</sup> ):	5.000	2.500
Lkw-Transporte/Monat:	1.000	60

Quelle: Sana Kliniken: [www.sana.de](http://www.sana.de) vom 14.04.01

einer geringen Anzahl von Herstellern und Lieferanten seine Kapitalbindung reduzieren, die Warenströme optimieren – LKW-Fahrten minimieren und Bestellvorgänge verringern (siehe Tabelle). Das Krankenhaus wird möglichst aktuell über neue Medikamente und Medizinprodukte informiert, bei Bedarf kann es kurzfristig beliefert werden - es treten keine Lieferengpässe auf. Das Krankenhaus behält weiterhin das letzte Wort bei den Entscheidungen im Bereich der Qualitätskontrolle. Es kann sich auf seine Kernkompetenzen fokussieren und die Mitarbeiter für die eigentlich relevanten Aufgaben einsetzen.

### Fazit und Ausblick

Die Logistik als ein Bestandteil im Bereich des Krankenhauses kann sicherlich nicht auf Dauer die Finanzierungsproblematik des Gesundheitswesens lösen. Allerdings kann sie die Situation entspannen und die Wettbewerbssituation verbessern. Das Outsourcen bzw. der LDL hat den Vorteil, dass diese Leistungen erst bei Inanspruchnahme vergütet werden und somit zur Fixkostenvariabilisierung beitragen, bei gleichzeitiger Reduzierung der Vorhaltekosten im Krankenhaus. Hierbei werden die eigenen Stärken in den Vordergrund gerückt und Bereiche, die nicht zu den Kernkompetenzen gehören, von Dritten übernommen. Die eigenen Potentiale werden besser genutzt und benötigte Leistungen bei Bedarf hinzu gekauft. Allerdings müssen im Vorfeld die verabredeten und vereinbarten Rechte, Pflichten und Aufgaben der beteiligten Vertragsparteien eindeutig fixiert sein.

△

# Leistungen des Personalbereichs und Kundenzufriedenheit – eine empirische Studie

Prof. Dr. Silke Wickel-Kirsch, Nicole Krüger, Stefanie Schön



| Prof. Dr. Silke Wickel-Kirsch |  
Fachhochschule Mainz



| Nicole Krüger |  
Studiengang BWL,  
Absolventin 2002



| Stefanie Schön |  
Studiengang BWL,  
Absolventin 2002

Ulrich hat 1998 die Personalabteilung als „die letzte Bürokratie“<sup>1</sup> bezeichnet und ging noch weiter, indem er propagierte, dass Personalabteilungen kein Gehör bei den Geschäftsleitungen finden, sondern lediglich als Unterstützungsfunktion betrachtet werden. Wie aber sieht die Rolle der Personalabteilung heute in der Realität aus und welche Marketingmaßnahmen ergreifen die Personalabteilungen deutscher Unternehmen, um ihren Ruf zu verbessern?

In diesem Beitrag werden die aktuellen Ergebnisse einer empirischen Studie zu den internen Marketingaktivitäten der Personalabteilungen bei 64 Unternehmen im deutschsprachigen Raum vorgestellt. Die Schwerpunkte dieses Beitrages liegen auf der Darstellung der derzeit durchgeführten Marketingaktivitäten der befragten Personalabteilungen sowie der Beurteilung der angebotenen Personaldienstleistungen durch die Personalabteilung selbst. Die komplette Studie sowie aus den Ergebnissen ableitbare Handlungsempfehlungen sind im Buch „Internes Marketing für Personalarbeit -Wie Sie Kundenansprache und Image verbessern“ (erscheint im Oktober 2002, Luchterhand-Verlag) nachzulesen.

## Teilnehmende Unternehmen

Insgesamt beteiligten sich 64 Unternehmen an der Umfrage. Die Verteilung der teilnehmenden Unternehmen auf die einzelnen Branchen und Größenklassen zeigen die nachfolgenden Abbildungen.

Abb. 1: Verteilung der Teilnehmer nach Branchen

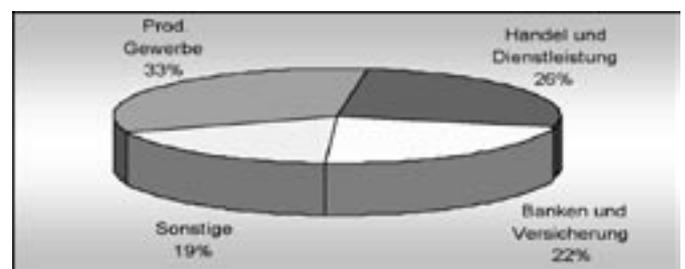
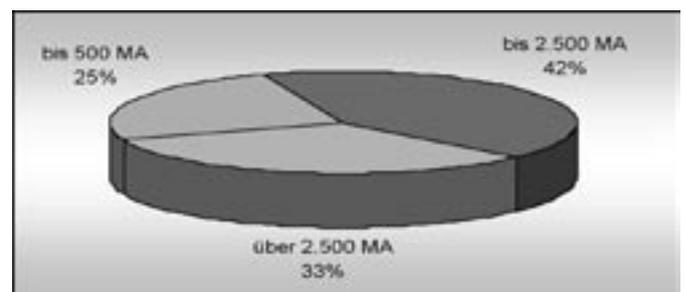


Abb. 2: Verteilung der Teilnehmer nach Unternehmensgröße



## Eigenbild des Personalbereichs

Die wesentlichen Ergebnisse der Selbsteinschätzung des Personalbereichs werden nachfolgend im Überblick dargestellt:

1. Die Personalabteilungen beurteilen ihre Beratungsleistungen für Führungskräfte und externe Kunden deutlich besser als die Leistungen, die sie für die Mitarbeiter anbieten.
2. Unternehmerisches Personalmanagement im Sinne einer „Business Partner Rolle“ ist erst teilweise realisiert.
3. Mitarbeiter des Personalbereichs in Handels- und Dienstleistungsunternehmen verfügen über ein stärker ausgeprägtes unternehmerisches Denken und sind kundenorientierter als in anderen Branchen.
4. Der Dienstleistungsgedanke und die Qualität der Personaldienstleistungen erzielen bei Kleinunternehmen deutlich bessere Noten. Im Gegenzug ist die Vielfalt der angebotenen Dienstleistungen deutlich geringer.
5. Die Verbreitung des Eigenmarketings, um die Leistungen der Personalabteilung für die Kunden attraktiver zu machen, wächst mit der Unternehmensgröße.
6. Die Verantwortung für das Eigenmarketing der Personalabteilung liegt meist bei den Führungskräften des Personalbereichs
7. Die am häufigsten durchgeführten Marketingaktivitäten der Personalabteilung sind die Überarbeitung des Produktangebots, der Aufbau einer Intranetseite sowie Maßnahmen zum Aufbau einer Corporate Identity.

<sup>1</sup> Ulrich, D.: Das neue Personalwesen; Mitgestalter der Unternehmenszukunft, in: Harvard Business Manager, 20.Jhg., Nr. 4, S. 59-69

- 8. In nur 36% der befragten Unternehmen führen die Personalabteilungen interne Kundenbefragungen durch.
- 9. Es wird nur bei 9% aller Befragungen ein externer Berater zugezogen.

Im folgenden werden nun selektiv die dargestellten Ergebnisse erläutert.

Die befragten Personalabteilungen schätzen die Leistungen für die externen Kunden und die Führungskräfte besser ein als für die Mitarbeiter (vgl. Abb. 3).

Die Studienteilnehmer begründen die Benotungsdifferenz mit der Konzentration ihrer Beratungsleistungen auf Führungs- und noch zu findende Führungsnachwuchskräfte (= externe Kunden).

Bei der Aufschlüsselung nach Unternehmensgrößen zeigt sich, dass sich die Personalabteilungen von größeren Unternehmen, insbesondere bei den Leistungen für Mitarbeiter und externe Kunden, schlechter einschätzen als kleine und mittlere Unternehmen (vgl. Abb. 4).

Gründe für die Diskrepanz zwischen den Bewertungen für Mitarbeiter und Führungskräfte sind nach Auskunft der befragten Großunternehmen ein zu hoher Anteil administrativer Aufgaben und der mangelnde Kontakt zu den Kunden. Als Begründung für die bessere Benotung wird von kleinen und mittleren Unternehmen die überschaubare Anzahl der zu betreuenden Mitarbeiter angeführt, welche eine intensive Dienstleistungsberatung auf individueller Basis ermöglicht.

**Marketingaktivitäten des Personalbereichs**

Eine Imageverbesserung des Personalbereichs kann durch verschiedene Marketingaktivitäten und den Aufbau einer eigenen Marke unterstützt werden. In welchem Maße entsprechende Maßnahmen umgesetzt werden, verdeutlicht Abbildung 5.

Immerhin zwei Drittel der Befragten erkennen die Notwendigkeit einer regelmäßigen Überarbeitung des Produktangebots. Jedoch erstellen nur knapp die Hälfte der Personalabteilungen Leistungskataloge. Den zweiten Platz in der Rangfolge nimmt die eigene Intranetseite der Personalabteilung ein, welche für die Bekanntgabe von Informationen verschiedener Art genutzt werden kann.

Trotz der genannten Maßnahmen erscheint das Marketing des Personalbereichs ausbaufähig. Allerdings muss hierbei die Unternehmensgröße berücksichtigt werden, denn grundsätzlich besteht ein Zusammenhang zwischen der Verbreitung interner Marketingaktivitäten und Unternehmensgröße. Je grö-

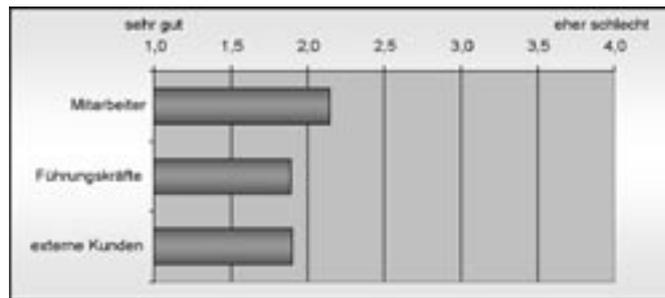


Abb. 3: Allgemeine Leistungsbeurteilung

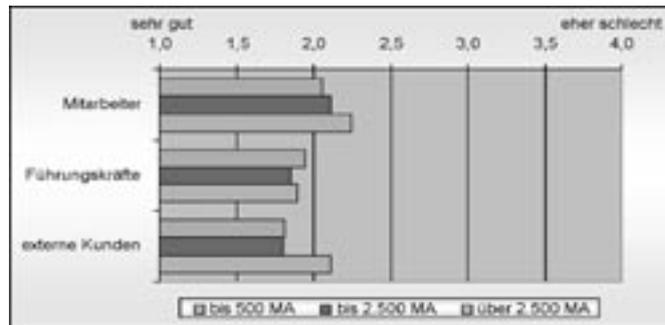


Abb 4: Allgemeine Leistungsbeurteilung nach Mitarbeiteranzahl

ßer die Unternehmen, desto häufiger werden die im Fragebogen aufgeführten Maßnahmen genannt.

Bei der Frage nach der personellen Zuständigkeit für das Marketing der Personalabteilung ergeben die Befragungsergebnisse ein eindeutiges Bild (Abb. 6).

Das Marketing des Personalbereichs scheint eine hohe politische bzw. strategische Relevanz zu besitzen, denn diese Aufgabe wird in den 24 Unternehmen, die ein Eigenmarketing des Personalbereichs durchführen, hauptsächlich durch Führungskräfte des HR-Bereichs ausgeführt.

**Fazit**

Die Personalabteilungen sind in der Mehrheit auf einem guten Wege zu einer höheren Akzeptanz ihrer Leistungen. Allerdings sind tatsächlich die Bereiche „business partnering“ also das Einbeziehen in strategische wichtige Entscheidungen, und der Aufbau einer Corporate Identity als Personalabteilung und damit der Markenaufbau noch stark verbesserungsfähig. Hier können Personalabteilungen sicherlich mit vergleichsweise wenig Aufwand sehr viel an Einfluss, Macht und Wertschöpfungsbeitrag für das Unternehmen gewinnen. Δ

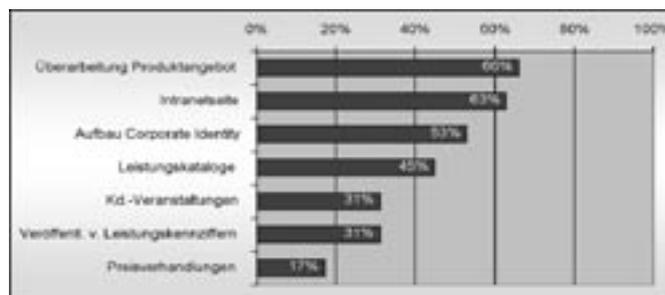


Abb 5: Verbreitung interner Marketingaktivitäten

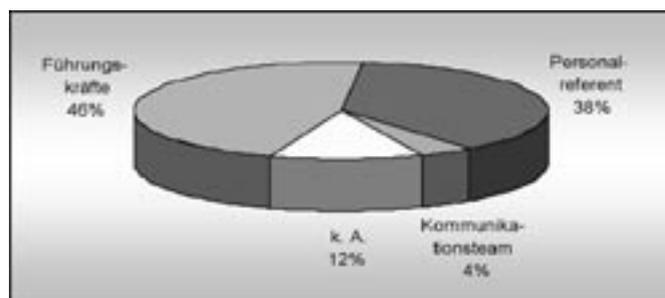


Abb 6: Zuständigkeit für das Marketing der Personalabteilung

## Prof. Dr. Thomas Becker



Als Hobby fasziniert mich einerseits die Musik, in der man seine Kreativität wunderbar ausleben kann und andererseits das Tauchen, bei dem man gewissermaßen schwerelos in atemberaubender

Stille beeindruckende neue Welten erschaffen kann.

Beruflich fasziniert mich das Fernsehen – allerdings nicht als Konsument vor dem Bildschirm, sondern in all den vielfältigen ineinandergreifenden Prozessen, die von der Idee über die Produktion bis zur Ausstrahlung einer Sendung ineinander greifen müssen. Ich habe diese Prozesse fast alle kennen gelernt und konnte diese Prozesse in zunehmenden Maße unterstützen und mitgestalten, zuletzt als Verantwortlicher für Bürokommunikation und Informationstechnologie im ZDF. Insgesamt bin ich seit mehr als zehn Jahren im ZDF mit unterschiedlichen Aufgaben betraut worden. Ich war mehr als vier Jahre Leiter der Anwendungsentwicklung und ich war Projektleiter bei der Einführung des sogenannten Ein-Budget-Systems, einer neuen betriebswirtschaftlichen Systematik, die den Umbau des ZDF zu einem modernen Medienunternehmen unterstützen soll. Zuvor habe ich in insgesamt vier gemeinschaftlichen Organisationsprojekten des ZDF mit der Beratungsfirma McKinsey im Kernteam mitgewirkt. Seit drei Jahren bin ich zusätzlich Projektleiter im Projekt „Digi-

tales Archivsystem für Programmbestände“, einem Projekt, das weltweit zukunftsweisend für Digitale Archivsysteme ist und die zunehmende Konvergenz zwischen Informationstechnologie und Fernsehtechnik verdeutlicht.

In der Medienbranche – wie in vielen anderen Branchen – beeinflusst der Einsatz moderner Informations- und Kommunikationstechnologien maßgeblich den Erfolg und die Entwicklung von Unternehmen. Die Wirtschaftsinformatik – als Lehre der Anwendung der Informations- und Kommunikationstechnologien im Unternehmen – wird nach meiner Auffassung die Betriebswirtschaftslehre künftig stark prägen und zunehmend an Bedeutung gewinnen. Dies möchte ich den Studentinnen und Studenten der Fachhochschule Mainz vor allem im Studiengang BWL vermitteln.

Erfahrungen in Wissenschaft und Lehre habe ich in meiner rund fünfjährigen Tätigkeit (1986 bis 1991) vor dem ZDF als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Betriebsinformatik und Operations Research von Prof. Müller-Merbach an der Universität Kaiserslautern ausgiebig gesammelt, nachdem ich ursprünglich Wirtschaftsingenieurwesen der technischen Fachrichtung Elektrotechnik an der Technischen Hochschule Darmstadt studiert hatte und zunächst vier Jahre in der Energiewirtschaft bei der Energieversorgung Schwaben und der Siemens AG tätig war.

Ich freue mich darauf, in meiner Tätigkeit an der Fachhochschule Mainz die gewonnenen Kenntnisse und Erfahrungen an die Studentinnen und Studenten weitergeben zu können. Δ

## Stefanie May

Diplom-Betriebswirtin (FH)



Geboren wurde ich am 04.06.1975 in Bad Kreuznach.

Nach meinem Abitur und einer Ausbildung zur Bauzeichnerin, begann ich im Frühjahr 1998 mein BWL-Studium an

der Fachhochschule Mainz. Im Hauptstudium wählte ich die Studienschwerpunkte Controlling und Personalmanagement. Da ich das Zusammenarbeiten unter Aspekten der Fachkompetenz und Sozialkompetenz im Studium und auch im Berufsleben als besonders wichtig empfinde, befasste ich mich in meiner Diplomarbeit mit dem Thema Teamarbeit. Den praktischen Einblick dazu gewährte mir die Hessische Kataster- und Vermessungsverwaltung.

Seit November 2001 bin ich als Assistentin der Fachgruppe Betriebswirtschaftslehre beschäftigt. Mein Interessenschwerpunkt ist der Bereich Personalmanagement. Es freut mich um so mehr, dass ich diesen an der FH Mainz auf so vielfältige Weise vertiefen kann und Professoren und Studierende im Fachbereich unterstützen darf. Δ

## Prof. Dr. Margareta E. Kulessa



Im Frühjahr 2002 wurde ich als Professorin an den Fachbereich III der Fachhochschule berufen. Ich werde die Professur für das Fach Volkswirtschaftslehre mit dem Zusatzgebiet Europäische Wirtschaftspolitik im Oktober antreten.

Mein beruflicher Werdegang nach dem Studium der Volkswirtschaftslehre ist geprägt durch Wissenschaft, internationale Organisationen, Nichtregierungsorganisationen und die Politikberatung.

In meiner Doktorarbeit beschäftigte ich mich mit dem Spannungsverhältnis zwischen Welt-handelsordnung und Umweltschutz. Zu meinen Auslandsaufenthalten zählen Stationen bei der Weltbank und dem Internationalen Währungsfonds. Im Inland war ich u.a. Mitarbeiterin am Institut für Entwicklung und Frieden bzw. für die gleichnamige Stiftung tätig. Von 1998 bis 2002 war ich – mit Unterbrechungen – an der Johannes Gutenberg-Universität beschäftigt. Darüber hinaus bin ich nebenberuflich für umwelt- und entwicklungspolitisch ausgerichtete Nichtregierungsorganisationen tätig.

Seit 2000 bin ich Mitglied des Wissenschaftlichen Beirats der Bundesregierung für Globale Umweltveränderungen. Im Frühjahr 2002 wur-

de ich außerdem als Sachverständige in die Enquete-Kommission des Bundestages „Globalisierung der Weltwirtschaft“ berufen.

Die internationale Wirtschaftspolitik und die Umweltschutzökonomie stehen ganz oben auf der Liste meiner beruflichen Interessen. Gleiches gilt für die Lehre. Seit über zwölf Jahren unterrichte ich an und außerhalb von Hochschulen. Besonders erwähnen möchte ich einen Lehrauftrag im BIS des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften in den Jahren 2000 und 2001.

Nicht zuletzt die gute Zusammenarbeit mit den sehr interessierten und engagierten Studierenden hat mich zu einer Bewerbung an der FH Mainz bewogen. Weitere Gründe sind der

## Prof. Dr. Klaus F. Bröker

### Novus ordo saeculorum – Recht, Rechtsle(e)(h)re und Rechtsanwendung in der Praxis



Immer wieder hört man, dass das Recht und seine Umsetzung in der Praxis unüberschaubar geworden ist und aufgrund der sich immer schneller ändernden Gesetze, Verordnungen etc.

immer „undurchsichtiger“ und häufig sogar nicht mehr nachvollziehbar wird. Die Regelungsdichte und die „Regelungswut“ des Gesetz- und Verordnungsgebers tut ein übriges, dies zu untermauern.

Wenn man einmal – zugunsten des Gesetz- und Verordnungsgebers – unterstellt, dass durch die vorstehend beschriebene Vorgehensweise und die Tatsache, dass rechtliche Normen das Leben eines jeden Individuums, aber auch einer jeden Firma – nicht nur in Deutschland - von der Wiege (Geburt bzw. Firmengründung) bis zur Bahre (und darüber hinaus, Tod bzw. Insolvenz) bestimmen, dann kann man – zumal sich unsere Gesellschaft immer mehr zu einer (reinen) Dienstleistungsgesellschaft entwickelt - von durchaus günstigen Perspektiven für die berufliche Zukunft von (insbesondere) Wirtschaftsjuristen ausgehen.

enge Bezug zur (wirtschaftspolitischen) Praxis und der hohe Stellenwert, der angewandter Forschung an der FH Mainz beigemessen wird.

Fragen zu meinem Alter und mit was ich mich jenseits der Volkswirtschaftslehre beschäftige? Nun, „frau“ schweigt sich ja gerne über erstes aus, dennoch soviel: Der nächste runde Geburtstag wird in mein erstes Semester an der FH Mainz fallen. In meiner Freizeit spielen neben meinem Mann die drei Ks eine wichtige Rolle, nämlich Kind, Krimis und Kino. △

War lange Zeit (zu Unrecht) das „klassische Bild“ des „Juristen“ von der ausschließlichen (und im Grunde rein theoretischen) Ausbildung für die Berufe „Richter, Staatsanwalt, Rechtsanwalt, Verwaltungsjurist“ geprägt, so beginnt man inzwischen, diesen zentralen Grundlagenirrtum u. a. durch die Ausbildung zum Wirtschaftsjuristen (zu Recht) zu korrigieren. Um den erfolgreichen Absolventen der FH Mainz in diesem Studiengang die bestmögliche Ausgangsposition zu geben, ist weder eine Lehre im Hinblick auf vertiefte Spezialkenntnisse in einzelnen Bereichen (diverse Rechtstheorien), noch eine Ausbildung zum juristischen „Generalisten“ möglich und sinnvoll.

Vielmehr erscheint es – zumal gerade dies in jüngster Zeit häufig in anderen Ausbildungen stark vernachlässigt wird und auch der Gesetzgeber bei der unübersehbaren Flut neuer Regelungen immer mehr sich von diesen wichtigen Grundsätzen löst (deshalb entstehen immer mehr unübersichtliche, unverständliche und häufig sich selbst widersprechende Gesetze) – notwendig, in der Lehre dafür Sorge zu tragen, dass wieder mehr Verständnis für Zusammenhänge, Strukturen und Funktionsweisen geweckt und vermittelt wird. Mit anderen Worten: Die Rechtslehre muss lernen, selbst wieder zu den alten (und früher einmal durchaus bewährten) Grundsätzen der Dogmatik zurückzukehren.

Eine Kontrollüberlegung bestätigt die Richtigkeit dieser Auffassung. Wird jemand, der eine juristische Ausbildung hat, mit einer Rechtsfrage konfrontiert, die dieser Person zum aller ersten Mal gestellt wird, so nützt es nichts, hektisch in Gesetzen/Verordnungen/Kommentaren zu blättern oder nach etwaigen „Präzedenzfällen“ zu suchen, um eine Lösung zu finden.

Vielmehr muss zunächst das Problem analysiert und strukturiert werden. Anhand einer solchen Struktur muss dann – basierend auf guten dogmatischen Kenntnissen – eine individuelle Lösung aufgebaut werden. Dies gelingt jedoch nur, wenn Verständnis für die Rechtsstrukturen und die sich daraus ergebenden praktischen Konsequenzen besteht. Dieses Verständnis wiederum gilt es, in der Lehre zu vermitteln. Die Lehre ist schließlich kein rein akademischer Selbstzweck, sondern soll die Lernenden befähigen, rechtlich zuläs-

sige und vor allem wirtschaftlich sinnvolle Praxislösungen – auch in zunächst oft noch gänzlich unbekanntem Bereichen - zu entwickeln. Dies kann auch als Programm verstanden werden.

Der Schwerpunkt einer Ausbildung im Bereich Wirtschaftsprivatrecht soll also auf der Vermittlung der dogmatischen Grundlagen sowie der rechtlichen und wirtschaftlichen Zusammenhänge liegen, verbunden mit einer möglichst breit gefächerten Übersicht über die Praxis und nicht akademisch auf der reinen Vermittlung von (oft abstrusen) Rechtstheorien.

Ob ich diesem Programm immer und stets gerecht werde, mögen die Studenten und Studentinnen beurteilen. Bisher kann ich nur sagen, dass mir das erste Semester an der FH sehr viel Spaß gemacht hat und ich von den Studenten/Studentinnen selbst etliches lernen konnte und sicher in Zukunft auch noch lernen werde. Dementsprechend gilt auch mein Dank all denen, die mich (bisher) tapfer ertragen haben. Wobei ich an dieser Stelle nochmals betonen möchte, dass Anregungen und konstruktive Kritik jederzeit herzlich willkommen sind, da nur ein gegenseitiger Dialog zu Verbesserungen führen kann.

An der FH Mainz unterrichte ich Wirtschaftsprivatrecht mit Schwerpunkt Bank- und Kapitalmarktrecht im Fachbereich Wirtschaftswissenschaften

Zu meiner Person ist noch anzumerken, dass ich 44 Jahre alt bin und seit vielen Jahren eine Rechtsanwaltskanzlei in Göttingen mit den Schwerpunkten Gesellschafts-, Bank- und Kapitalmarktrecht betreibe. Dabei ist der Bereich des Prozessrechtes, also der Vertretung vor Gerichten, durch meine Kollegen in der Kanzlei abgedeckt, während meine Tätigkeit überwiegend in der Beratung und Vertragsgestaltung für Unternehmen liegt. Der Hang zu Publikationen ist inzwischen durch mehr als 300 Fachveröffentlichungen und 13 Bücher wohl dokumentiert. Vielleicht gibt mir die Lehrtätigkeit an der FH auch noch zu einem späteren Zeitpunkt die Gelegenheit, meine hier gemachten und hoffentlich noch lange zu machenden Erfahrungen in Buchform festzuhalten. △

## Prof. Dr. Anett Mehler-Bicher



Zum Wintersemester 2002/03 wurde ich als Professorin für das Fachgebiet Wirtschaftsinformatik an die Fachhochschule Mainz, Fachbereich III berufen. Nach Abschluß

des Studiums der Mathematik mit den Nebenfächern BWL und Informatik an der Johannes Gutenberg-Universität Mainz sammelte ich 1990 erste berufliche Erfahrungen als System-Ingenieurin und Netzwerkspezialistin bei CompuNet. Nach diesem Praxisjahr habe ich dann wieder in den Hochschulbereich gewechselt und

Anfang 1991 als Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik an der EUROPEAN BUSINESS SCHOOL (ebs) begonnen. Im Rahmen meiner Assistententätigkeit an der ebs und meiner Geschäftsführungstätigkeit für Indata GmbH führte ich verschiedene Unternehmensprojekte mit SiemensNixdorf Informationssysteme, Arthur D. Little und der Gesellschaft für technische Zusammenarbeit durch.

1996 promovierte ich an der Sozial- und Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Otto-Friedrich Universität Bamberg im Bereich Wirtschaftsinformatik. Von 1996 bis 2002 war ich als Wissenschaftliche Dozentin am Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik an der ebs tätig. Neben Konzeption und Durchführung zahlreicher Lehrveranstaltungen habe

ich dort mehrere Projekte geleitet, u.a. die Konzeption und Einführung eines chipkartenbasierten Studienausweises und im Zuge der Euro-Umstellung dessen Migration auf einen GeldKarte-basierten Ausweis. 1999 veröffentlichte ich mein Lehrbuch „Mathematik für Wirtschaftswissenschaftler“ (München, Oldenbourg Verlag); 2002 ist die zweite, überarbeitete Auflage erschienen. Daneben habe ich internationale Lehraufträge wie etwa an der CERAM (Sophia Antipolis) wahrgenommen und Weiterbildungs- sowie Beratungsprojekte durchgeführt.

Meine Interessenschwerpunkte liegen im Bereich Electronic Business, insbesondere die Bewertung des ökonomischen Nutzen von e-Business Investitionen. △

## Christian Frenzel

Diplom-Wirtschaftsjurist (FH)



Nach einigen Jahren in der studentischen Selbstverwaltung und als Studierendenvertreter in verschiedenen Hochschulgremien habe ich mich im Frühjahr entschlossen die „Seite“ zu wechseln. Seit

März 2002 unterstütze als Organisationsassistent Dekanin und Prodekan bei ihren Aufgaben.

Nach dem Abitur 1994 und einer Ausbildung zum Steuerfachangestellten habe ich vom WS 1997/98 bis zum WS 2001/02 an der Fachhochschule Mainz Wirtschaftsrecht studiert. Meine Diplomarbeit schrieb ich für einen Schweizer Kunststoffhersteller über die praktische Nutzung von gewerblichen Schutzrechten (z.B. Patente) und entwickelte einen entsprechenden Organisationsvorschlag für dieses Unternehmen.

In meiner Funktion als Organisationsassistent bemühe ich mich darum, die Organisationsentwicklung des Fachbereiches voranzutreiben indem bürokratische Hemmnisse abgebaut und allseits klar nachvollziehbare Regelungen (z.B. in Prüfungsfragen) getroffen werden. △

## Natalia Smagin

Diplom-Wirtschaftsjuristin (FH)



Seit dem 15.08.2002 bin ich als Assistentin für das Institut für Unternehmerisches Handeln (IUH) am Fachbereich III tätig. Mit der Arbeit des Instituts konnte ich mich schon vorher vertraut machen –

seit März 2001 habe ich als studentische Hilfskraft in unterschiedlichen Projekten des Instituts mitgearbeitet.

Das Institut wurde vor zwei Jahren auf Basis einer Stiftungsprofessur (Prof. Dr. M. Eickhoff) aus der Wirtschaft errichtet. Mit einer breiten Palette von Angeboten und Veranstaltungen versuchen wir, das Interesse für die unternehmerische Selbständigkeit zu entwickeln und zu verstärken. Unsere Beratung und Hilfe zu unterschiedlichsten Fragen und Phasen unternehmerischen Handelns werden von Studenten und auch interessierten Hochschulexternen gerne in Anspruch genommen.

Als neue Mitarbeiterin möchte ich die Gelegenheit nutzen und mich noch kurz vorstellen :

Ich bin in Dshambul (Kasachstan) geboren und kam mit 15 Jahren nach Deutschland. Nach Ausbildung und Fachhochschulreife habe ich an der FH Mainz Wirtschaftsrecht studiert. Während meines Praxissemesters in Samara (Russische Föderation) bei einer deutschen Unternehmensberatungsgesellschaft habe ich mich erstmals mit den Bereichen „Wirtschaftsförderung“, „KMU“ und „Existenzgründer“ beschäftigt und fand sie sehr spannend. Nach dem Auslandssemester wurde ich auf die Arbeit des IUH aufmerksam und habe mich im Sommersemester 2001 auf die ausgeschriebene Stelle des Instituts (HiWi) beworben.

Als Assistentin möchte ich weiterhin das gesamte IUH-Team, Studenten und Professoren unterstützen und freue mich auf produktive Zusammenarbeit! △



## Saying Goodbye to Alice Ann Hattemer, teacher of Business English at Fachbereich III

Prof. Dr. Stephanie Swartz-Janat Makan



Von links: Alice Ann Hattemer und Prof. Dr. Stephanie Swartz-Janat Makan

They have no office, no mention in our phone directory, no picture on the „Wall of Fame“ in our stairwell, and their letter box is in a small, dimly lighted room next to ASTA. Nevertheless, they are the backbone of our institution, without whom we would have fewer lectures, massively over-crowded classrooms, and a definite reduction in the quality of our courses.

Who are they? I'm speaking about our adjunct professors (even in English they receive a higher standing!) or Lehr-

beauftragte, those underpaid and undervalued but incredible vital members of our staff. The Foreign Language Department alone carries out over 50% of its courses with the help of its adjunct professors. These are extremely dedicated teachers who prepare and carry out their classes, correct homework, mark on the average 35 exams each semester and take part in teachers' conferences and further training seminars, all for an hourly wage which makes McDonald's look attractive.

Taking these circumstances into consideration, it was both with a heavy heart and much appreciation that the Foreign Language Department officially said goodbye this May to one of its senior teachers, Mrs. Alice Ann Hattemer, who has left our school after 20 years of teaching Business English to students of Business Science/Hospital Management, Commercial Law and BIS.

Alice Ann Hattemer was born in Indiana, USA and grew up on the East Coast. She received her education in well-known, prestigious universities such as Oberlin College where she completed her Bachelors of Arts and her MA at Yale University. It was a Fulbright Scholarship that brought her to Mainz, where she studied German, English and Education at the Johannes Gutenberg-University.

It was probably not academics but rather her heart that brought her back to Mainz when she married her husband, Dr. med. Hansjörg Hattemer. Apart from raising four children, Alice Hattemer worked as an English tutor at various schools in Mainz, including Maria Ward-Gymnasium, Berlitz, the Volkshochschule, as well as at the Johannes Gutenberg-University and at the Hochschule für Bankwirtschaft in Frankfurt in addition to her classes at the University of Applied Sciences in Mainz.

Alice Hattemer experienced the development of the Foreign Language Department at our institution and contributed greatly towards building the curriculum of Business English courses which are now an integral part of Business Studies at the University of Applied Sciences in Mainz. She was an indispensable guide for myself when I began as a professor for English Language and American Culture in the fall of 1998. Hers was the first friendly, encouraging face I saw when I came to do my „Probevorlesung“ and from then on, she has been more than a colleague to me, a fellow New Jerseyian, but also a friend.

In the name of your colleagues at the Foreign Language Department, the BIS-office, the administration and of course, your students, I would like to thank you for the 20 years, for the „present perfect vs. simple past“, for the „life cycle of a product“ and for the „cross-border mergers“. We wish you all the best for a new beginning and hope that you don't forget us. △

# Briefe aus Ecuador

Monika Stenner



## | Monika Stenner |

Monika Stenner, Diplom-Bibliothekarin, war seit 1973 an der Fachhochschule Mainz im Fachbereich Wirtschaftswissenschaften beschäftigt. Seit 1990 war sie bis zu ihrem Ausscheiden Leiterin der Fachbereichsbibliothek.

Frau Stenner lebt seit November 2000 in Ecuador. Mithilfe der neuen Techniken besteht weiterhin ein reger Mail-Kontakt zwischen Frau Stenner und FH-Angehörigen.

## Hallo aus Quito!

Seit fast 2 Jahren lebe ich jetzt in dem kleinen südamerikanischen Land auf der anderen Seite der Erdkugel. Ecuador hat eine Fläche von 256.370 km<sup>2</sup>, ca. 12 Millionen Einwohner und erstreckt sich nördlich und südlich des Äquators, von dem das Land im 19. Jahrhundert seinen Namen erhielt.

Fast die Hälfte des Staatsgebiets nimmt „el Oriente“ ein, der tropische Regenwald des Amazonas. Hier leben noch einige Volksgruppen, die den Kontakt mit der „Zivilisation“ ablehnen und versuchen, ihren Lebensstil im Einklang mit der Natur und die Jahrtausende alte Kultur und das Wissen ihrer Ahnen zu bewahren.

Das Andenhochland „la Sierra“ wird beherrscht von schneebedeckten Vulkanen, von denen der Cotopaxi mit 5.897 m der höchste aktive Vulkan der Erde ist. In der Sierra sind die Einflüsse der einstigen spanischen Kolonialherrschaft noch am stärksten spürbar: angefangen bei Architektur und Stadtplanung nach spanischem Vorbild bis hin zu heute noch deutlichen Klassenunterschieden zwischen weißer Oberschicht, Mestizen und Indios.

Die Tieflandregion „la costa“ ist zwischen 20 km im Süden und 200 km im Norden breit. Die Küstenlinie ist etwa 700 km lang. In den Monaten Juli bis September halten sich hier die riesigen Grauwale auf und Whale-Watching hat sich zum einträglichen Saison-Geschäft der Fischer entwickelt.

Die Galapagos-Inseln liegen etwa 1.000 km vor der Küste im pazifischen Ozean. Hier hat Charles Darwin die Beweise für seine berühmte Evolutionstheorie gefunden. Die Tier- und Pflanzenwelt dieses Archipels ist einzigartig. Faszinierend für alle Besucher ist die Furchtlosigkeit, die sich die Tiere auf den „feindfreien“ Inseln bewahrt haben. Die Bio-Vielfalt Ecuadors ist so hoch, dass es die erste Stelle weltweit einnimmt mit 10 verschiedenen Arten pro km<sup>2</sup>.

Das kleine Land ist reich an Naturschönheiten, verschiedenartigen Kulturen, ethnischer Vielfalt, fruchtbaren Böden, Thermalquellen und Erdölvorkommen im Dschungel und im Golf vor Guayaquil. Aber es ist ebenso „reich“ an politischen, sozialen und wirtschaftlichen Problemen, die sich durch die Einführung des US-Dollars als Landeswährung vor knapp zwei Jahren eher noch verschärft haben.

Ende Oktober sind Präsidentschaftswahlen und im Parlament passiert so gut wie gar nichts mehr. Dringend notwendige Gesetzesvorhaben können nicht verabschiedet werden, weil die Mehrzahl der Abgeordneten auf Wahlkampf-Tour ist, oder sie werden gleich auf Januar 2003 verschoben, wenn die neue Regierung antritt. Stattdessen beherrschen Schlammschlachten, schmutzige Wäsche und jeden Tag ein neuer Korruptions-Skandal die Medien. Das Krankenhaus-Personal und die Grundschullehrer streiken, weil sie ihr Gehalt erst mit fast zwei Monaten Verspätung ausgezahlt bekommen. Die Bewohner am Rande des Amazonas-Gebietes errichten Straßensperrungen, weil die Regierung die lange versprochenen öffentlichen Arbeiten wie Schulen, Trinkwasser, Stromversorgung und Ausbau der Straßen immer noch nicht realisiert hat.



Seit Anfang Juli ist mein neuer Beruf „profesora para aleman“. Ich unterrichte Deutsch am Goethe-Institut in Quito. Es ist erstaunlich, wie viele Menschen Deutsch lernen möchten. Die meistgenannten Gründe sind: ich brauche Deutsch für meinen Beruf; ich möchte in Deutschland studieren und/oder arbeiten; ich möchte reisen.

Reisen ist immer noch eine meiner Lieblingsbeschäftigungen. Leider habe ich keine legale Lizenz als Reiseleiterin bekommen, um zusammen mit Nelson den Touristen die Schönheiten des Landes zeigen zu können. Aber, wenn jemand Lust hat, Ecuador zu besuchen, wir kennen die schönsten Plätze für ganz individuelle Touren. Und wir sind jederzeit erreichbar unter: [monikastenner@hotmail.com](mailto:monikastenner@hotmail.com) oder Telefon 00593-2-2 560 724.

Saludos y hasta pronto!

△



## Eine ehemalige Assistentin der Fachhochschule Mainz berichtet: Jacqueline Brant, Rio de Janeiro, Brasilien



**| Jacqueline Brant |**  
studierte vom Sommersemester 1986 bis Sommersemester 1991 an der FH Mainz. Danach war sie bis zum Wintersemester 1993 Assistentin des Fachbereichs III: Marketing/Personal- und Ausbildungswesen.

Am 31. 12. 1993 kehrte sie in ihre Heimatstadt Rio de Janeiro zurück.

### Wie war der Beginn in Rio de Janeiro nach der Zeit an der FH?

Der Anfang war sehr schwierig. Obwohl ich eine Ausbildung im Ausland und mehr Erfahrung als die vergleichbaren brasilianischen Berufstätigen hatte, mußte ich mich erst wieder mit den Gegebenheiten in Brasilien auseinandersetzen. Hinzu kam: ich hatte BWL in Deutschland studiert, kannte aber die entsprechenden Begriffe in Portugiesisch nicht. Ich blieb deshalb erst einmal 3 Monate zu Hause, um mich wieder einzuleben.

Danach begann ich mit der Stellensuche. Da ich die deutsche Gemeinde in Rio de Janeiro gut kannte, habe ich meine Bewerbungen an die wichtigsten deutschen Unternehmen geschickt. Eine Stelle zu erhalten war damals nicht so schwierig wie heutzutage. Ich habe damals 25 Betriebe angeschrieben und sieben Interviews geführt. Auf diese Weise habe ich allerdings keine Stelle erhalten, weil mir die Berufserfahrung fehlte.

Bei Siemens arbeiteten einige Schulfreunde. Mit ihrer Hilfe bekam ich eine Stelle als Marketing-Assistentin. Für diese Stelle bei Siemens waren die deutsche Sprache und meine Erfahrungen in Deutschland wichtig.

### Wie ging es beruflich weiter?

Von Juli 1994 bis September 1997 arbeitete ich als Assistentin bei der Firma Siemens Elektromedizin. Anschließend wurde ich Verkaufsleiterin bei General Electric Medical Systems. Da bin ich heute noch.

### Die wirtschaftliche Lage in Brasilien ist schwierig. Welchen Einfluss hat das auf das Leben?

In Brasilien ist man es gewohnt, mit wirtschaftlichen Problemen zu leben. Der Brasilianer ist sehr kreativ. Wenn es der Wirtschaft schlecht geht, überleben die Menschen hier mit „informeller Arbeit“. Wir sind es nicht gewohnt, mit ökonomischer Stabilität zu leben. Die Inflation ist immer noch das größte Problem. Sie macht den Menschen hier Angst.

Ich persönlich habe viel Glück gehabt. Ich arbeite in einer Branche, in der qualifizierte Arbeitskräfte knapp sind. Es ist eine kleine Branche, aber mit großer Zukunftsentwicklung. Alle Betriebe in der Elektromedizin wie z.B. Siemens, Philips, Hitachi, Toshiba und General Electric haben ihren Hauptsitz im Ausland. Diese Unternehmen suchen Mitarbeiter mit besserer Ausbildung. Diese sollen flexibel sein, andere Kulturen kennen, mehrere Sprachen sprechen. Alles achtet heutzutage auf die sogenannte Globalität. Der Eintritt in diese Branche war die Chance meines Lebens.

### Welche Probleme haben Frauen in einem Land wie Brasilien, das wohl eher männlich orientiert ist?

Obwohl hier in Brasilien heutzutage Frauen schon mehr Chancen auf dem Arbeitsmarkt haben, besteht immer noch ein großer Unterschied in dem Gehalt, das für die gleiche Arbeit gezahlt wird. Die Ausbildung der brasilianischen Frauen ist zudem im Vergleich zu den Männern sehr gering. Viele sind Nur-Hausfrauen. Laut Statistik haben 17% der Bevölkerung einen Universitätsabschluss. Davon sind ca. 45% Frauen. Von diesen sind 30% berufstätig. Nur 2% haben eine gute Stelle, das heißt sie arbeiten in einem großen Unternehmen und verdienen gut. Ein gutes Gehalt beträgt im Durchschnitt 600 US Dollar. Das sind 1 800 REAIS.

### Wie war die Zeit in Deutschland im nachhinein betrachtet?

Für mich war die Zeit in Deutschland sowohl vom beruflichen als auch vom menschlichen Standpunkt sehr wichtig. Ich habe viele wichtige Erfahrungen gesammelt und kann sie hier heute gut anwenden. Außerdem habe ich viele Freunde gewonnen. Die Jahre in Deutschland waren für mich glückliche Jahre, an die ich mich sehr oft erinnere. △

# Wer hat einen Vogel? - Kennen Sie Ihren Kollegen?

## Das kleine / große Bruchspitzenrätsel - Bruch? Spitze!

Prof. Claudia Grenzmann

- Wer hat einen zweisprachigen Hund?
- Wer spricht Polnisch, Holländisch, wer Russisch, wer Türkisch, wer Serbo-Kroatisch, wer Schwedisch?
- Wer spricht Farsi, wer Kasachstanisch, wer Arabisch, wer Berber, wer Maltesisch?
- Wer spricht Plattdeutsch?
- Wer war Professor in Sambia?
- Wer spricht Marmelade mit 2 0's?
- Wer hat drei Söhne oder mehr?
- Wer hat drei Töchter oder mehr?
- Wer hat Zwillinge (Enkelkinder zählen auch)?
- Wer ist gelernter Imker?
- Wer ist Hutmacherin?
- Wer Drogist?
- Wer Arzthelferin?
- Wer Zahnarzthelferin?
- Wer hat Schiffsbauer gelernt?
- Wer ist Diplom-Ingenieur?
- Wer ist Diplom-Physiker?
- Wer war Ministerin oder Minister?
- Wer singt in einem Chor?
- Wer singt in zwei Chören?
- Wer ist ausgebildeter Chorleiter?
- Wer spielt Oboe, wer spielt Posaune, wer Bass, wer Klavier?
- Wer spielt Gitarre und singt dazu?
- Wer spielt Didgeridoo?
- Wer spielt Theater?
- Wer macht die größten Raclettes?
- Wer hat ein Kinderbuch geschrieben?
- Wer hat ein altes Haus gekauft und schleift gerade die Dielenböden ab?
- Wer ist landwirtschaftlich autark (könnte vom eigenen Acker leben)?
- Wer kennt 3.000 Pflanzen?
- Wer hat den Esskastanienbaum im Hof gesponsert?
- Wer betreibt Aromatherapie?
- Wer hat 500 Kakteen?
- Wer kümmert sich um die Pflanzen im und ums Haus?
- Welcher Mann im Haus macht Patchwork?
- Wer sammelt Uhren?
- Wer betreibt Tai Chi?
- Wer unterrichtet Tai Chi?
- Wer ist Drachenflieger?
- Wer ist Bogenschütze?
- Wer baut und fährt ein Chart-à voile?
- Wer taucht ins Meer?
- Wer kann auf den Händen laufen?
- Wer läuft Marathon?
- Wer hat einen Vogel?
- Wer hat zwei Vögel oder mehr?
- Wer hat ein Tattoo über dem Pocolleté?
- Wer hat über 700 Beanies?
- Wer arbeitet als Model?
- Wer vermittelt Models?
- Welche Professoren haben hier an der Bruchspitze studiert?

Für jede richtige Antwort gibt es einen Punkt. Für jede falsche Antwort gibt es einen Punkt Abzug. Manchmal sind mehrere richtige Antworten möglich, dann gibt es mehrere Punkte. Alle angefragten Sachverhalte treffen für mindestens eine Beschäftigte oder einen Beschäftigten des Hauses Bruchspitze 50 zu.

SiegerIn ist die Einsenderin / der Einsender mit der höchsten Punktzahl. Bei Gleichstand entscheidet das Los.

Einsendeschluss: Einen Monat nach Erscheinen des Jahrbuchs, also??

Preis: Ein Essen mit einer/einem Beschäftigten Ihrer Wahl.     Δ

## Diplom-Wirtschaftsjurist – und was dann?

Diplom-Wirtschaftsjurist (FH) Georg Becker



| Georg Becker |  
Fachhochschule Mainz

Seit 1996 gibt es bundesweite Treffen der studentischen Vertreter der Studiengänge Wirtschaftsrecht. Jedes Semester trafen sich etwa 20 aktive Studierende an einem der mittlerweile 17 Standorte, die Wirtschaftsrecht anbieten. Ziel war es, gemeinsame Werbung für den Studiengang zu machen, aber auch Probleme wie einheitliche Grundstudien oder uneingeschränkte Anerkennung des Vordiploms wurden diskutiert und den jeweiligen Hochschulen angetragen. Aus dieser Verbindung hat sich im November 2000 in Mainz der Bundesverband der Wirtschaftsjuristen von Fachhochschulen e.V. gegründet.

Ziel des Verbandes ist es, eine Plattform zu bieten, auf der sich Absolventen untereinander treffen können und Probleme und Anregungen austauschen können. Wir möchten aber auch Studierenden die Möglichkeit geben, zu kommunizieren oder sich an Absolventen zu wenden zwecks Praktikantenplätze etc. Ferner ist eine Aufgabe des Verbandes, den Studiengang und damit auch die Absolventen bekannt zu machen und potenzielle Arbeitgeber auf die Doppelqualifikation der Diplom-Wirtschaftsjuristen (FH) aufmerksam zu machen.

Unsere Jahreshauptversammlung findet am Samstag, den 12. Oktober 2002 in der Fachhochschule Mainz statt. Wir freuen uns sehr über Gäste, die an der Veranstaltung teilnehmen möchten. Weitere Informationen gibt es auf den Internetseiten unter [www.wjfh.de](http://www.wjfh.de) oder per Email unter [info@wjfh.de](mailto:info@wjfh.de) △



# Kuratorium der Fachhochschule Mainz

Prof. Dr. Andrea Beyer

Seit Januar 2002 hat die Amtszeit des neu berufenen Kuratoriums begonnen. Dies ist Anlass, kurz die Aufgaben und die Mitglieder dieses Gremiums vorzustellen.

Entsprechend dem Fachhochschulgesetz wird für jede Fachhochschule ein Kuratorium gebildet. Dieses Gremium soll die Arbeit der Fachhochschule fördern und die Verbindung zu den gesellschaftlichen Kräften in der Region gewährleisten bzw. stärken. Im Senat soll das Kuratorium zu grundsätzlichen Fragen, insbesondere zu Lehr- und Forschungsberichten, zum Transfer von Forschungsergebnissen in die Praxis, zur wissenschaftlichen Weiterbildung, zum Haushaltsvoranschlag und zu Organisationsfragen Stellung nehmen. Zur Zeit beschäftigt sich das Kuratorium vor allem mit dem FH-Neubau.

Das Kuratorium verfaßt einen Jahresbericht, der an das fachlich zuständige Ministerium, d.h. an das Ministerium für Wissenschaft, Weiterbildung, Forschung und Kultur (MWWFK) geleitet und der Öffentlichkeit vorgestellt wird.

Das Kuratorium hat zwölf Mitglieder, die nicht Mitglieder der Fachhochschule oder Angehörige des fachlich zuständigen Ministeriums sein dürfen. Drei Mitglieder werden vom Landtag gewählt, drei Mitglieder werden vom zuständigen Ministerium, sechs Mitglieder von der Fachhochschule vorgeschlagen. Die gewählten und die vorgeschlagenen Mitglieder werden vom Ministerpräsidenten berufen. Die Amtszeit des Kuratoriums beträgt fünf Jahre.

Das Kuratorium wählt aus seinen Mitgliedern einen Vorsitzenden und zwei Stellvertreter. Sie gehören dem Senat mit beratender Stimme an.

Dem Kuratorium gehören zur Zeit die folgenden Mitglieder an:

Ulla Brede-Hoffmann, Landtagsabgeordnete  
Katrin Eder, Stadträtin  
Günther Franz, Präsident der Architektenkammer Rheinland-Pfalz

Helga Hammer, Mitglied des Landtags Rheinland-Pfalz

Hans-Jürgen Koebnick, Präsident der Hauptverwaltung Mainz der Deutschen Bundesbank

Dr. Hans-Joachim Konz, Leiter des Unternehmensbereiches Haustechnik der Firma Schott Glas

Kludia Martini, Mitglied des Vorstandes der Adam Opel AG

Richard Patzke, Hauptgeschäftsführer der IHK Rheinhessen

Dr. Uwe Rosenbaum, Direktor des SWR-Landesenders Rheinland-Pfalz

Markus Schächter, Intendant Zweites Deutsches Fernsehen

Herman-Hartmut Weyel, ehemaliger Mainzer Oberbürgermeister

Karl Josef Wirges, Präsident der Handwerkskammer Rheinhessen.

Vorsitzender des Kuratoriums ist Herr Patzke. Stellvertretende Vorsitzende sind Frau Hammer und Frau Brede-Hoffmann. △

## Gesetz und Realität – was darf und nützt uns unser Kuratorium?

Dr. Michael Morath, Präsident der Fachhochschule Mainz

§ 60 des Fachhochschulgesetzes (FHG) mit: „Das Kuratorium soll gegenüber dem Senat zu grundsätzlichen Fragen ... Stellung nehmen“ und „seine Mitglieder dürfen nicht Mitglieder der Fachhochschule oder Angehörige des fachlich zuständigen Ministeriums sein“ beinhaltet die wichtigsten Aussagen zur Wirkungsmöglichkeit unserer Kuratoren: keine Entscheidungskompetenz, aber nicht dem unmittelbaren Einfluss des Ministeriums als der Fachhochschule übergeordneter Behörde unterworfen. So obliegt es der Fachhochschule, das ihr per Gesetz zugestandene Vorschlagsrecht für sechs der 12 Kuratoriumsmitglieder in ihrem Sinne zu nutzen. Es gelang, Persönlichkeiten des öffentlichen Lebens in das Kuratorium zu berufen, die in der Lage und motiviert sind, Erneuerungs- und Reformbereitschaft von Wirtschaft und Gesellschaft hereinzutragen in die Fachhochschuldiskussion. Auch bedeuten sie ein wichtiges Gegengewicht zur ministeriellen Anordnungsbürokratie, welches begründeten Entwicklungserfordernissen der Fachhochschule auch einmal gegen bürokratischen Widerstand zum Durchbruch verhilft. Diesem pragmatischen Anspruch genügen auch die drei vom Landtag gewählten Kuratoriumsmitglieder als auch die drei vom Ministerium für Wissenschaft, Weiterbildung, Forschung und Kultur vorgeschlagenen Mitglieder voll und ganz. Die Kuratoren leisten damit in ihrer Gesamtheit einen unschätzbaren und unverzichtbaren Dienst für unsere Fachhochschule. Für die Bereitschaft der Mitglieder, dieses Amt wahrzunehmen, ist die Fachhochschule äußerst dankbar.

Die Fachhochschul-Leitung konnte in der jüngsten Vergangenheit insbesondere durch das Engagement des Kuratoriums-Vorsitzenden, Herrn Patzke, als auch durch dessen Stellvertreterinnen, den beiden Landtagsabgeordneten Frau Brede-Hoffmann und Frau Hammer, für

die Neubauplanung der Fachhochschule wichtige Fragen im Konsens mit dem Ministerium im Sinne der Fachhochschule zur Entscheidung bringen. Die Hochschulleitung ist bemüht, Kompetenz und zeitliche Ressourcen seiner Kuratoriumsmitglieder gezielt und effektiv einzubringen und sie dazu mit den notwendigen Informationen zu versorgen. So konnte die Frage eines Architekturwettbewerbs für den Fachhochschul-Neubau Dank der Fürsprache des Präsidenten der Architektenkammer, Herrn Franz, als Kuratoriumsmitglied positiv entschieden werden. Dabei war die Motivation aller anderen Kuratoriumsmitglieder, sich mit Sachverstand einzubringen und unterstützend zur Klärung anstehender Fragen beizutragen, von mit entscheidender Bedeutung.

Die Fachhochschule wünscht sich bei der anstehenden Neufassung des Hochschulgesetzes eine Stärkung der Kompetenz des Kuratoriums im Sinne eines in anderen Bundesländern bereits bewährten Hochschulrates. Neben dem zurzeit im Gesetzentwurf des Landes Rheinland-Pfalz vorgesehenen Hochschulrat jedoch außerdem zu dem Kuratorium zusätzlich einen Hochschulrat zu schaffen, bedeutet die Verzettlung von Personalressourcen und vergeudet damit auch zeitliche Ressourcen in noch einem weiteren Gremium. Beide Gremien nebeneinander, eines mit Entscheidungsbefugnis, das andere – Kuratorium – ohne Entscheidungsbefugnis entwertet die Bedeutung des Kuratoriums. Das Ministerium hat dazu weitere Diskussionsmöglichkeiten angeboten, die genutzt werden sollten. Ein Kuratorium oder ein Hochschulrat, welcher die allseits immer wieder geforderte Autonomie der Hochschulen durch Delegation von Entscheidungsbefugnissen des Ministeriums stärken hilft, wäre ein wichtiger und notwendiger Entwicklungsschritt. △

# Das Institut für angewandtes Management in der Sozialwirtschaft (IFAMS) der Fachhochschule Mainz

Prof. Dr. Hans-Christoph Reiss



| Prof. Dr. Hans-Christoph Reiss |  
IFAMS; Fachhochschule Mainz

## Ausgangslage

Der Anfang war ungewöhnlich:

Als Anlass zur Institutsgründung kann die anhaltend unbefriedigende Lage des Studiengangs Gesundheits- und Sozialökonomie genannt werden. Insgesamt dürfen pro Semester nicht mehr als 20 Studienanfänger aufgenommen werden, wobei die Erfahrungen aus den Semestern vor unserer großen Studienreform mit dem Wirksamwerden der neuen Prüfungsordnung deutlich größere Gruppen zuließen und es diese auch gab. Dies ist momentan nicht der Fall. So entstand die Idee alle Aktivitäten innerhalb des Studienschwerpunktes Management sozialer Einrichtungen als einem der beiden Hauptzweige des Studiengangs mit den Aktivitäten des dort maßgeblich aktiven Professors zu verbinden. Denn die Sozialbranche entwickelt als eine der letzten echten Wachstumsbranchen (zweistellige jährliche Zuwachsraten im Umsatz wie im Personalbedarf) als ein ganz wesentlicher Zweig unserer Dienstleistungsgesellschaft.

Eine weitere Idee war es einen institutionell abgesicherten Raum zu finden für die Förderung besonders begabter wie auch besonders interessierter Studierender. Für diese fehlt häufig im Zuge der „normalen“ Stoffvermittlung in Lehrveranstaltungen die Möglichkeit diese - z.B. durch Projekt- und Forschungsarbeiten sowie „Intelligence-Developing-Projects“ (IDP) im Zuge von Praktika - zu fördern und zu fordern.

Als Start der Institutsgründung kann das Projekt „PerLe“ angesehen werden. Dieses Projekt hat die wissenschaftliche und konzeptionelle Weiterentwicklung aktueller Standards der Hilfen für Behinderte und die Ermittlung notwendiger Ressourcen für eine selbstbestimmte Lebensführung von geistig behinderten Menschen zur Aufgabe. Unterstützt durch die Kooperationspartner der Fachhochschule Mainz bildeten die aktuellen sozialpolitischen Entwicklungen im Zusammenhang mit umgewandelten Finanzierungsstrukturen der Behindertenhilfe die Ausgangslage. Wir berichteten im Jahrbuch 2001 hierzu.

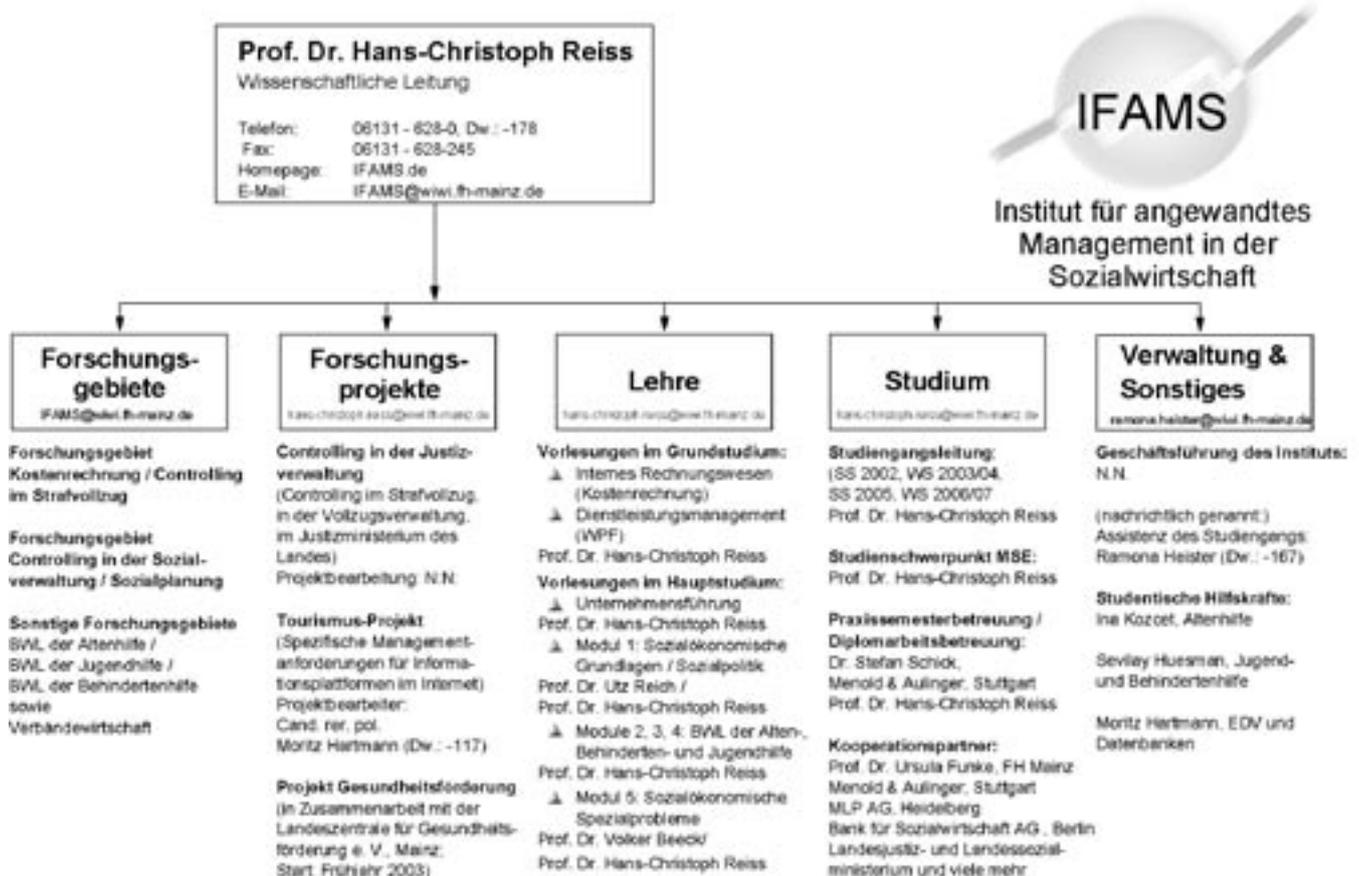
## Institutsziele

Im Zuge der integrierten qualitativen Verbesserung der Lehre an der Fachhochschule und für das Management in sozialen Einrichtungen sind inhaltliche Schwerpunkte benannt worden, die bereits zum Zeitpunkt der Planungen der neuen Prüfungsordnung für den Studiengang Gegenstand der Betrachtung waren. Die Bezeichnungen der Module sind bereits seit Verabschiedung der Prüfungsordnung inhaltlich an die realen Arbeitsfelder angepasst worden. Neben sozialökonomischen Grundfragen und Inhalten zur Sozialpolitik (Modul 1) sind mit den Modulen 2 bis 4 die Betriebswirtschaftslehren der Alten-, Jugend- und Behindertenhilfe beschrieben. Das fünfte Modul umfasst schließlich noch die gemeinnützigkeitsrechtlichen Problemstellungen sowie die Bearbeitung von sozialökonomischen Spezialproblemen. Unterstützend werden hierbei u. a. Prof. Dr. Utz-Peter Reich, der auch Mitglied des kollegialen Leitungsorgans des Instituts ist sowie - stellvertretend für alle anderen Hochschulexternen - RA Dr. Stefan Schick, Kanzlei Menold & Aulinger Stuttgart, tätig. Inhaltlich orientieren sich diese Inhalte der Lehre und der Institutsarbeit gemäß den Institutszielen an

den unternehmensspezifischen Managementaufgaben und -problemen der Branche. Durch den Aufbau strategischen Planungs-Knowhows, der Anpassung der Lehrinhalte zur Gestaltung der Unternehmenspolitik in Sozialunternehmen sowie der Verbesserung der Kundenorientierung, der Erhöhung der Fertigkeiten in laufenden Planungs- und Kontrollprozessen (mit dem Einsatz von Kostenrechnungs- und Kennzahlensystemen und modernem Berichtswesen) wird den aktuellen Anforderungen genügt. Zukünftig werden sich die Lernziele und die Institutsziele stärker auf die Fragestellungen im Kontext von Optimierungen des Prozessmanagements durch gestalterische Aspekte der Geschäftsprozessoptimierung (Reengineering) konzentrieren. Diese sind die zentralen Anliegen im Rahmen der Institutsarbeit wie die bereits begonnenen und die anstehenden Forschungsprojekte zeigen. Hierzu wird die Betreuung und die Durchführung wissenschaftlicher Modellprojekte zur Erhöhung des Problembewusstseins und Aufbau von praktischen Kenntnissen der Studierenden im Umgang mit Führungstechniken angestrebt.

Aber ebenso ist das Qualifizieren und Entwickeln der Mitarbeiter der Einrichtungen Ziel der Aktivitäten. Das rege Interesse von Gasthören an diesen Projektinhalten und am Lehrangebot hat zu einer integrierenden Darstellung der Einzelbereiche Forschung, Lehre, Studium im Organigramm geführt. Letztlich ist es der Wunsch von langjährigen Vorständen und Geschäftsführungen, Mitarbeiter zu beschäftigen, die die jeweilige Sozialbranche bereits genau kennen oder zumindest über die Wahl des Wahlpflichtfaches sich entsprechende Kenntnisse angeeignet haben, Standardinstrumenten und -prozeduren zur Betriebsführung zu entwickeln, kollektive Marktstrategien der an diesen beteiligten Organisationen festzustellen, und abschnittsweise verbands- und einrichtungsspezifische Strategien abzuleiten.

Dienstleistungsunternehmen wie Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaften haben ebenso wie auftraggebende Verwaltungen ein besonderes Interesse an der Anpassung und Einführung von organisationspezifischen Führungs- und Controllinginstrumenten in Sozialunternehmen. Die Palette der Wünsche zur Forschung im Drittmittelbe-



reich reichen vom Entwickeln erster Bausteine zum Betrieb eines Controllings (auf EDV-Basis) bis zum bloßen Kennenlernen von Studierenden von bereits vorqualifizierten, am Projekt beteiligten Mitarbeitern durch Praxissemester und Diplomarbeiten. Schließlich müssen unsere FH-Absolventen in der Lage sein selbständig Ergebnispräsentationen zu planen und durchzuführen.

### Institutsarbeit

Dank der Unterstützung der Kollegen Prof. Dr. Matthias Eickhoff und Herrn Vizepräsident Prof. Dr. Karl Waninger sowie der Präsidentsverwaltung war es in sehr kurzer Zeit möglich eine Organisationsregelung zu erstellen, die es ermöglichte den für eine Institutsgründung notwendigen formalen organisatorischen Rahmen zu erarbeiten. Vom Entwurf der Organisationsregelung bis zur vollständigen Genehmigung durch das Ministerium vergingen ca. sechs Monate!

Die Wissenschaftliche Leitung des Instituts liegt bei Prof. Dr. Hans-Christoph Reiss, das Organ der kollegialen Leitung wird durch die Kollegen Prof. Dr. Utz-Peter Reich und den Vizepräsidenten der Fachhochschule Prof. Dr. Waninger wird durch Herrn Steiger (für die Mitarbeiter in Verwaltung und Technik) sowie durch Frau Ramona Heister (als Mitglied der Gruppe der Assistenten) unterstützt.

Mitarbeiter des Instituts sind dann immer in der Einbindung in jeweilige Projekte als Studierende der Fachhochschule Mainz aktiv. Projektassistenten sowie eine gesonderte geschäftsführende Leitung des Instituts sind denkbar, momentan aber nicht besetzt. Des weiteren kann es im Rahmen von Projekten zur Mitarbeit von Arbeitnehmern der beteiligten Sozialleistungsorganisationen (in Projektteams), deren Führungskräften und Geschäftsführungen der Dienstleistungsanbieter im Bereich der öffentlichen, freien und privaten Wohlfahrtsorganisationen kommen.

### Resümee

Durch Veröffentlichung der Arbeitsergebnisse in der Fachpresse und Fachzeitschriften etc. wird aus den Projektberichten, Studienberichten, Praktikantenberichten und Diplomarbeiten durch Studierende und die wissenschaftliche Leitung berichtet. In einem zweisemestrigen Rhythmus wird ein Tätigkeitsbericht erstellt. Bislang waren es zwei Berichte, die den vollständigen Tätigkeitszeitraum für den Studienschwerpunkt Management sozialer Einrichtungen seit 1996 umfassen. Diese können über das IFAMS bezogen oder im Internet betrachtet und gelesen werden. △

Die Kontaktadresse lautet:

IFAMS-Institut  
Prof. Dr. Hans-Christoph Reiss  
Fachhochschule Mainz  
An der Bruchspitze 50  
55 122 Mainz  
Tel.: 06131 – 628-178  
Fax: 06131 – 628-245  
e-mail : ifams@wiwi.fh-mainz.de  
homepage: IFAMS.de

## Gesellschaft für Kreativität e.V.

Prof. Dr. Jörg Mehlhorn



| Prof. Dr. Jörg Mehlhorn |  
Fachhochschule Mainz

Seit Mai hat die **Gesellschaft für Kreativität** ihren Sitz am Standort Bruchspitze. Grund war, dass der bisherige zweite Vorsitzende dieses gemeinnützigen Vereins zum ersten Vorsitzenden gewählt wurde, so dass die Geschäftsstelle in seine Hände überging. Diese ist angesiedelt im Institut für Unternehmerisches Handeln (IUH), mit dem es bereits in der Vergangenheit diverse Kooperationen gab. Als 'Kick-off' wurde am 3. Mai eine gemeinsame Tagung zum Thema 'Erfolgsfaktor Kreativität' veranstaltet, die unter dem Beitrag „Kreativität als Erfolgsfaktor“ separat beschrieben wird.

Zweck des Vereins ist die Förderung von Wissenschaft und Forschung sowie Bildung und Erziehung im Hinblick auf die Entfaltung kreativer Fähigkeiten in allen Bereichen, insbesondere durch Bewusstseinsbildung und Weiterbildung in Schulen, Hochschulen, Unternehmen und anderen Organisationen. Der Nutzen von kreativem Denken und Handeln soll auf breiter Front erforscht, entwickelt und breiten Schichten vermittelt werden.

Als Symbol für dieses Anliegen wurde 1998 der TAG DER KREATIVITÄT ins Leben gerufen, der jeweils im September als DENK-Tag mit einer besonderen Veranstaltung zelebriert wird. In diesem Jahr war es eine Tagung an der TU in Darmstadt (20. Sept.) zum Thema **Förderung von Kreativität in Unternehmen**, die insbesondere Personalentwickler und Innovations-Manager ansprach.



Mitglieder der Gesellschaft sind namhafte Kreativitätstrainer sowie Hochschullehrer, Doktoranden, Unternehmer und Berater. Seit neuestem gibt es eine sog. Assoziierte Mitgliedschaft, die jedem zugänglich ist, der sich für dieses Thema interessiert und aus berufenem Munde erfahren möchte, was sich auf diesem so wichtigen Feld in Theorie und Praxis tut. Den Antrag auf Mitgliedschaft (Beitrag 50 EURO) und noch viel mehr findet man auf der Homepage.

Für 2003 steht eine große internationale Tagung an, die nach 1993 nun zum zweiten Mal in Deutschland stattfinden wird, diesmal hier in Mainz. Vom 3. bis 6. September werden Forscher und Trainer aus allen Kontinenten zeigen, was 'state of the art' ist beim Thema: CROSS – CULTURAL – INNOVATION. Delegationen aus China, Korea und Japan haben sich bereits angemeldet. Einer der Höhepunkte dürfte sicherlich sein, am 5. September, den Internationalen Tag der Kreativität zu etablieren. Die Gebäude der FH in der Holzstraße werden der Ort des Geschehens sein. △

**Gesellschaft für Kreativität e.V.**  
[www.kreativ-sein.de](http://www.kreativ-sein.de)

Geschäftsstelle  
Prof. Dr. Jörg Mehlhorn  
An der Bruchspitze 50  
55122 Mainz

Tel. 06131/628-270  
Fax. 06131/685256  
e-mail: joerg.mehlhorn@wiwi.fh-mainz.de



## Tutorenbericht 2001/02

Meike Kolb, Anke Mitschele

Welcome, Bienvenido, Bienvenue und Herzlich Willkommen in Mainz. Mit diesen Worten begrüßten wir im September 2001 ca. 35 aufgeregte und uns erwartungsvoll anblickende neue Austauschstudenten in unserer FH. Dies sollte nun also unsere erste offizielle Handlung als neue Tutoren für ausländische Studenten sein. Da wir alle schon unser Auslandssemester hinter uns hatten und wussten, wie schwierig es ist, den richtigen Einstieg zu finden, hatten wir uns entschlossen, diese Aufgabe zu übernehmen und den Austauschstudenten mit Rat und Tat zur Seite zu stehen. Ein bisschen müllig war uns schon, aber glücklicherweise hatten wir ja unseren „Oberchef“ Andreas Striehl, der uns aufgrund seiner langjährigen Tätigkeit als Tutor gut vorbereitet hatte und unterstützte und nebenbei auch gleich mal die ersten FH-Formalitäten unseren Studenten erklärte. Da jedoch viele dem Deutschen noch nicht all zu mächtig waren, mussten wir das ein oder andere noch mal in Englisch oder Spanisch übersetzen. Aber irgendwann war auch die letzte Einschreibung erledigt und wir begannen, die Banken in Gonsenheim zu „überfallen“.

„Bewaffnet“ mit jeweils vier bis fünf Austauschstudenten machten wir uns auf den Weg, die studentenfreundlichste Bank zu finden, die uns nicht gleich mit einem süßen Lächeln und den freundlichen Worten: „Für Austauschstudenten eröffnen wir keine Konten mehr“ ihre Dienstleistungen verweigerten.

Endlich waren alle formellen Voraussetzungen für das Austauschsemester erledigt, die Studis marschierten relativ erleichtert in ihre neuen Behausungen und wir erschöpft nach Hause.

In den nächsten Tagen standen Stadtrundgänge durch Mainz und die berühmte, berüchtigte „Erst-Semester-Kneipentour“ des RCDS an. Nebenbei wollten auch die Nachzügler versorgt werden. Unsere „Schützlinge“ fühlten sich langsam richtig wohl in Mainz, fieberten schon für den ansässigen Fußballverein und genossen gemeinsam mit uns Zwiebelkuchen und Federweißer auf dem Domplatz.

Und dann kam das Ereignis, auf das sich nicht nur unsere Austauschstudenten freuten. Gemeinsam mit allen Erstsemestlern trafen wir uns Freitag Nachmittag zu einem Sektempfang in der FH und fuhren dann gemeinsam nach

einem kleinen Abstecher zum Niederwald-Denkmal in die Jugendherberge nach Rüdesheim. Von dort aus ging es nach einem „leckeren“ Chili con carne Essen mit einer feucht-fröhlichen Rasselbande zum Schiff. Nachdem das Schiff abgelegt hatte, feierten und tanzten wir unermüdlich bis um zwei Uhr. Allen schien es sehr gut zu gefallen und deswegen war die Fete auch nach der Rückkehr in die Jugendherberge noch nicht vorbei. Morgens um acht begrüßten uns vor allem die spanischen colegas mit sehr kleinen Augen, die sie geschickt hinter ihren großen Sonnenbrillen verbargen. Aber ihre grinsenden Gesichter verriet uns, dass sich diese Feier mit den, meist nur aus Erzählungen bekannten, spanischen Fiestas messen konnte. Die Rückfahrt verlief dementsprechend ruhig und ohne weitere Vorkommnisse.

Nachdem der erfreuliche Teil der Begrüßung vorbei war, begann nun auch für unsere Austauschstudenten der Ernst in der FH. Unterstützt standen wir bei Hausarbeiten und Klausuren zur Seite, erklärten sämtliche Formatierungsvorschriften und wurden auch nicht müde, die fh-übliche Zitierweise ein um das andere Mal zu wiederholen.

Für alle Austauschstudenten sehr interessant zu beobachten waren die deutschen Vorbereitungen für Weihnachten, die nicht in jedem Land mit soviel Tradition verbunden sind. Der Mainzer Weihnachtsmarkt, mit seinen kleinen Holzbuden und dem Duft nach Bratwurst, Glühwein und Gebäck ließ deswegen besondere Begeisterung aufkommen.

Kurz vor Weihnachten, organisierte die FH Mainz ihr alljährliches Weihnachtsfest für alle ausländischen Studenten, welches mit großem Buffet, Musik und Unterhaltung in der Holzstrasse stattfand.

Über die Ferien wurde es dann ruhig und erst im Januar sahen wir die ausländischen Studenten wieder, nun beschäftigt mit Hausarbeiten und Klausuren. Für uns begann das zweite Semester mit vier neuen Erasmus.

Für das Vergnügungsprogramm war neben den schulischen Aktivitäten auch wieder bestens gesorgt: Kneipentour, Bootstour, Sektprobe, ein Besuch in Sachsenhausen und zum Abschluss eine große Grillfete gemeinsam mit dem Auslandsamt.



Von links: Nieves Pascual Garcia Tubio, Sebastian Rouville, Meike Kolb, Patricia Jimenez

Zu diesem Anlass brachten einige Studenten Spezialitäten aus ihren Ländern mit und so genossen wir bei spanischem Wein spanische Tapas, französischen Nudelsalat, französischen Kuchen und deutsche Würstchen. Der Abschied fiel dann doch allen sehr schwer, da diese Zeit wohl für alle unvergesslich bleiben wird.

Uns Tutoren hat dieses Jahr sehr viel Spaß und Freude gemacht, obwohl es uns nicht immer gelang, alle Austauschstudenten zu motivieren, an bestimmten Festivitäten teilzunehmen. Zeitweise kam es uns sogar so vor, als ob sie lieber unter sich waren, als bei unserem Programm mitzumachen und neue Leute kennen zu lernen, was unseren Enthusiasmus natürlich erheblich trübte und auch eine gewisse Missstimmung hervorrief. Alles in allem war es jedoch eine schöne Erfahrung, ausländische Studenten in ihrem Auslandssemester zu begleiten, ihnen zu helfen und unsere Kultur näher zu bringen.

Es war für uns weiterhin sehr interessant (teilweise jedoch auch sehr nervenaufreibend) zu sehen, welche gut versteckten und für den „Otto-Normal-Studenten“ grundsätzlich kaum erkennbaren bürokratischen Hürden bei einem Austauschsemester in Deutschland scheinbar plötzlich aus dem Boden sprießen, welche Formalitäten es also zu beachten gibt, angefangen von der Einschreibung, der Wohnungsvergabe, über Aufenthaltsgenehmigungen bis zur Abmeldung beim Bürgeramt.

Hart im Nehmen und diesen doch sehr anstrengenden Kleinigkeiten trotzend werden wir aber auf alle Fälle auch im nächsten Semester wieder dabei sein, wenn es heißt: „die Neuen sind da!“ Δ

Von links im Uhrzeigersinn: Dajana Neubeck, Erik Logtenberg, Liliana Nowak, Anke Mitschele, Andreas Striehl, Beréngère Viale-Brun



## Diplom-Betriebswirt (FH) Frank Ehresmann



| Frank Ehresmann |  
Produktmanager bei T-Systems

Ich kann mich noch sehr gut an meinen ersten Tag an der FH Mainz erinnern. Wir wurden, wie wahrscheinlich alle „Erstis“, in der Aula begrüßt. Meine Stimmung an diesem Tag war recht unterschiedlich. Zum einen voller Begeisterung, dass es endlich begann, aber zum anderen auch begleitet von einem flauen Gefühl in der Magengegend: Den sicheren Job an den Nagel gehängt zugunsten einer Studienrichtung, die Ende 1997 nicht die besten Übernahmechancen bot. Und dann noch die Geschichten, die sich rund um das Studium rankten. Doch bereits die Einführungsveranstaltung war für mich ermutigend, denn die erste Folie, welche von Herrn Prof. Dr. D. Goldenbaum aufgelegt wurde, damals Dekan in Gonsenheim, zeigte ein Zitat von Hermann Hesse: „Und jedem Anfang wohnt ein Zauber inne, Der uns beschützt und der uns hilft zu leben.“

Dieses Zitat erinnerte mich an meine Abiturzeit. Damals schenkte mir eine Lehrerin zum Abschied ein Buch mit einer Widmung an deren Ende sie dieses Zitat notierte. Schon zu dieser Zeit läutete es einen neuen Abschnitt in meinem Leben ein. Und diesmal wieder, dachte ich mir. Von da an wurde das Zitat für mich zu einer Art Lebensmotto.

Rückblickend kann ich sagen, dass mein flaes Gefühl ungerechtfertigt war, denn die „Studizeit“ war eine der schönsten und auch der wichtigsten.

Im Oktober 1997 startete ich an der FH Mainz mein Studium der Wirtschaftswissenschaften. Die Wahl Wirtschaftswissenschaften zu studieren war eine logische Konsequenz aus meiner kaufmännischen Ausbildung, die ich zuvor absolviert hatte. Auch die Entscheidung, dies an einer Fachhochschule zu studieren war für mich konsequent, denn mir war es wichtig zum einen zügig durch das Studium zu kommen und zum anderen praxisorientiert ausgebildet zu werden. Schlussendlich entschied ich mich für Mainz und bezog mit einem guten Freund eine Zweizimmerwohnung.

Nachdem ich mein Vordiplom im Sommer 1999 erfolgreich ablegte, entschied ich mich, im Haupt-

studium die Schwerpunkte im Marketing und Controlling zu belegen. Zu diesem Zeitpunkt strebte ich einen Berufseinstieg im Vertrieb an. Hier versprach mir die Kombination von fundierten Kenntnissen aus den Bereichen Kostenrechnung/Controlling sowie Marketing die beste Voraussetzung für einen guten Start (aber es sollte anders kommen!). In der Zeit von August 2000 bis Februar 2001 arbeitete ich dann an meiner Diplomarbeit, die ich in Zusammenarbeit mit meinem heutigen Arbeitgeber der T-Systems International GmbH anfertigte. Thema: **Business-to-Business Markenstrategien in Theorie und Praxis als Grundlage einer Kommunikationsstrategie der T-Systems International GmbH**. Spannend an diesem Thema war, dass ich den Aufbau und die Einführung der Firmen-Marke „T-Systems“ live begleiten konnte. Die Firma T-Systems International GmbH ging im Jahre 2000 aus einem Joint-Venture zwischen dem debis Systemhaus und der Deutschen Telekom hervor, die nun 100%ige Tochter der Deutschen Telekom ist. Sie bildet eine der vier Säulen der Deutschen Telekom neben T-Mobile, T-Online und T-Com und bedient das Segment der Großkunden. Insofern war für die neu aufzubauende T-Systems eine Markenstrategie erforderlich, die sich in die Gesamtmarkenstrategie der Deutschen Telekom einfügte. Ziel der Diplomarbeit insbesondere war es, die Markenwerte auf Basis einer Befragung herauszuarbeiten.

Bereits während meines Studiums war ich für die T-Systems als Werkstudent im Bereich des Produktmanagements tätig. Während dieser Zeit hatte ich die Gelegenheit eine Kommunikationsstrategie für ein Produkt umzusetzen. Das Engagement in der T-Systems lohnte sich für mich, da sie mir anbot, im Produktmanagement auf direktem Wege einzusteigen. So startete ich als Junior-Produktmanager im Januar 2001 und landete somit nicht im Vertrieb, was ich bis heute nicht bereue. Relativ schnell erkannte ich, dass der Job des Produktmanagers in der Telekommunikationsbranche nicht sehr viel mit dem klassischen Marketing zu tun hat. Die meisten meiner Kollegen hatten ein ingenieurwissenschaftliches Studium der Nachrichtentechnik hinter sich und die Herausforderung des ersten Jahres bestand dann darin, nachrichtentechnische Grundkenntnisse im Rahmen von Seminaren und nach dem Verfahren „learning by doing“ zu erwerben. In 2001 führte ich als verantwortlicher Produktmanager für den Produktbereich „IP-VPN national“ u.a. Fieldmarketing-Maßnahmen, wie Schulungen für Vertriebe sowie andere Presales-Aktivitäten durch. Auch konzeptionierte ich die Vermarktung des Produktbereichs neu und war für die Umsetzung verantwortlich.

Im Januar 2002 veränderte sich dann mein Tätigkeitsfeld. Seitdem bin ich als Produktmana-

ger im neu aufgebauten „Product Management Intranet international“ der T-Systems tätig und dort zuständig für die Produktentwicklung eines Lead-Produktes der T-Systems mit dem Namen „Global Intranet MPLS“. Mit Hilfe dieses Produktes werden weltweite Unternehmensnetze auf Basis der Internet-Technologie gebaut, die nicht nur die Implementierung von typischen Intranet Anwendungen erlaubt, sondern auch Telefonieren in ISDN-Qualität (Voice over IP) innerhalb eines Intranets ermöglicht.

Meine „Studizeit“ bestand nicht ausschließlich aus Vorlesungen dem Lernen für Klausuren etc.. Bereits am Ende des ersten Semesters entschied ich mich, mich im AStA zu engagieren. Eigentlich sollte ich damals im Referat Wirtschaftskontakte mit an der Erstellung einer Praktikanten- und Diplomarbeitenbörse arbeiten. Aber auch hier kam es anders: Fortan kümmerte ich mich mit besonderer Vorliebe um die FH-Feten. Während meiner FH-Zeit war ich an sieben FH-Feten im Dienst. Im Herbst 1999 übernahm ich dann Verantwortung im Vorstand des AStA, wurde in den Fachbereichsrat des Fachbereichs III und in den Senat der Fachhochschule gewählt. Meine Motivation mich ehrenamtlich zu engagieren war es, in die Gremien zu gelangen, in denen entschieden wird und dort etwas zu bewegen. Einige Situationen waren mit Ärger, besonderen Herausforderungen und erheblichem Zeitaufwand verbunden. Auch erlebte und lebte ich den Willensbildungsprozess an unserer Fachhochschule mit und konnte den Lehrkörper hierbei aus verschiedenen Perspektiven kennen lernen! Aber es gab immer wieder Situationen, welche für die Anstrengungen entlohnten. Beispielsweise bei oben erwähnten Feten. Hier „rackerten“ die AStA-Referenten am Tag der Fete rund 24 Stunden und wochenlang während den Vorbereitungen. Und dann sieht man am Abend der Fete wie 1.500 Menschen ihren Spaß haben und nur mit Mühe am Ende der Veranstaltung zum Gehen bewegt werden können. Das ist schon ein richtig befriedigendes Gefühl.

Wenn ich zurückblicke auf mein Studium, dann wird mir insbesondere die Zeit in AStA und den anderen Gremien in Erinnerung bleiben. Ich bin dankbar, dass ich die Möglichkeit hatte mit so vielen netten und lieben Menschen zusammenzuarbeiten, die alle nur eins zum Ziel hatten: Etwas zu bewegen.

Hier möchte ich an die aktuellen Studierenden appellieren: Tut etwas, engagiert Euch, nutzt die Chancen die Euch in AStA, StuPa, Hochschulgremien, Listen (RCDS, WIR, LHG) und studentischen Arbeitsgruppen (MPS, DMG, ...) geboten werden! Denn nirgendwo sonst konnte ich während des Studiums mehr für meine soziale Kompetenz bewirken! Δ

## Diplom-Betriebswirt (FH) Nils Kowalczek



| Nils Kowalczek |  
Media-Consultant bei silicon.de

Nach Abitur, Bundeswehr und Bankausbildung zog es mich noch einmal zurück in ein Lehrinstitut, an die FH in Mainz. Diese Entscheidung fällte ich nicht zuletzt, um mein Engagement in der Hockey-Nationalmannschaft ein paar Jahre länger intensiv betreiben zu können. Glücklicherweise fand ich Kommilitonen, die mir viel an FH-Arbeit abnahmen („das hier musst du kopieren, dieses Buch noch ausleihen und vergiss nicht, in zwei Wochen sind Klausuren!“) während ich in Australien, Indien oder Pakistan weilte, so dass ich sowohl viele internationale Erfolge feiern, als auch mein Studium in der vorgesehenen Zeit abschließen konnte.

Im Hauptstudium entschied ich mich für die Fächer Marketing bei Frau Prof. Dr. Ute Diehl und Medienökonomie bei Frau Prof. Dr. Andrea Beyer, und eben jene Fächerkombination war es, die mir später einen gelungenen Start ins Berufsleben ermöglichen sollte. Vorher stand jedoch noch die Diplomarbeit an. Der Sport hatte mich mittlerweile - Herbst 2000 - nach München verschlagen und so ergaben sich für mich gewisse Schwierigkeiten, da alles über eine Distanz von 500 km hinweg koordiniert werden musste: in welchem Unternehmen und zu welchem Thema die Diplomarbeit geschrieben werden sollte, welcher Professor diese betreuen würde und auch noch eine Wohnung gefunden und ein Umzug durchgeführt werden musste (auch hier sei meinen Kommilitonen gedankt).

Durch einige glückliche Zufälle klärten sich die meisten Schwierigkeiten recht schnell und so schrieb ich letztlich meine Diplomarbeit zum Thema „Eine Marktanalyse des mobilen Telekommunikationsmarktes unter besonderer Berücksichtigung der Produkte LOOP, citypartner und Genion von VIAG Interkom“ bei einer

Münchener Agentur, die das Marketing und den Vertrieb von VIAG Interkom am POS in der Großfläche (z.B. Kaufhof, Karstadt, MediaMarkt) übernommen hatte. Dabei wurde ich sehr unbürokratisch von Frau Prof. Dr. Beyer betreut, so dass es möglich war die meisten Probleme und Fragen am Telefon zu klären.

Da der Handymarkt gerade in den vergangenen Jahren so dynamisch war wie kaum ein anderer, war es schier unmöglich, aktuelle Daten (wie Nutzerprofile) zu erhalten und die Verbraucheranalyse oder die Markenprofile waren schon nahezu veraltet. Daher führte ich mit der Agentur eine Konsumentenbefragung vor Märkten der Großfläche und eine Telefonbefragung an zufällig ausgewählten Telefonschlüssen durch. Beide Fragebögen hatte ich in Absprache mit der Agentur entwickelt und die Konsumentenbefragung selbst durchgeführt. Bei der Telefonbefragung lag mein Verantwortungsbereich vor allem bei der Koordination der Hilfskräfte, die die Interviews durchführten. Anschließend wertete ich alle Ergebnisse per SPSS aus. Hierbei kamen tatsächlich sehr interessante und aktuelle Ergebnisse heraus, so dass auch die Agentur eine neue Strategie für ihre Maßnahmen ausarbeiten konnte.

Da die Agentur nach Abgabe meiner Diplomarbeit keine adäquate Stelle frei hatte, ging für mich die Jobsuche los, glücklicherweise noch zu einem Zeitpunkt, der bessere Aussichten versprach als im Moment. Letztendlich hatte ich die Möglichkeit, zwischen drei Angeboten zu wählen: im Marketing einer Versicherung, bei einem Sport- und Sportrechtevermarkter und im Sales bei silicon.de, einer IT-Zeitschrift im Internet. Ich entschied mich für die letztgenannte Stelle und bin seitdem Media-Consultant bei silicon.de, einem Unternehmen der Silicon Media Group. Die Silicon Media Group ist Europas größter Nachrichtendienst für IT-Entscheider und wird von mehr als 600.000 Usern in England, Deutschland und Frankreich gelesen.

Obwohl eigentlich jemand mit Erfahrung im Vertrieb gesucht wurde, wurde mir die Stelle angeboten, da ich durch meine

Fächerkombination sowohl die Marketingbedürfnisse der Kunden einschätzen kann als auch einen Überblick habe über die Medienlandschaft und die Unterschiede in der Finanzierung und den gesetzlichen Grundlagen verschiedener Medien. Auch meine aktive und ambitionierte Hockeylaufbahn wurde bei allen Vorstellungsgesprächen positiv bewertet und war auch bei silicon.de ein weiterer Pluspunkt, der die Jobvergabe zu meinen Gunsten entschied.

In dem durchwegs jungen Team wurde ich sofort integriert und durch meine Vorbildung gelang es mir, mich sehr schnell in mein Aufgabengebiet einzuarbeiten. Noch während der Probezeit wurde mein Verantwortungsbereich dahingehend erweitert, dass ich alle Entscheidungen die Kunden betreffen eigenverantwortlich fällen konnte.

Als Media-Consultant umfasst mein Aufgabengebiet den Kundenaufbau, die Kundenbindung und den Vertrieb von Marketinglösungen, wie Sponsorings, Bannerwerbung, Marktforschungen und Contentdistribution. In diesen Fragen betreue ich sowohl kleinere und mittelständische Unternehmen als auch Key-Account Kunden wie IBM, Microsoft oder SAP.

Leider konnte ich durch meinen Beruf den zeitlichen Aufwand, den eine Karriere im Hockeynationalteam voraussetzt, nicht länger aufbringen, so dass ich hier zurücktreten musste. Auf nationaler Ebene jedoch ist es mir bisher noch weiterhin geglückt, Job und Bundesliga unter einen Hut zu bringen, so dass ich in beiden Bereichen weiterhin Erfolge feiern kann. △



## Oenologe und Diplom-Wirtschafts-Ingenieur (FH) Gunter Künstler

„Die Hölle weiß, wer der Chef ist“



| Gunter Künstler |  
selbständiger Unternehmer

**Prof. Dr. Andrea Beyer sprach mit Gunter Künstler über seinen Werdegang und über seine beruflichen Herausforderungen**

**Sie wurden durch die International Wine & Spirit Competition, London zum besten deutschen Winzer des Jahres 2001 gekürt. War für Sie schon relativ früh klar, dass Sie Winzer werden würden?**

Dies war keineswegs von Anfang an klar. Es gab genügend Phasen der Demotivation bei der Hilfe im elterlichen Weinbaubetrieb, die meine Vorstellungen zeitweise in andere Richtungen lenkten. Darüber hinaus war das Thema Wein bei uns zu Hause so allgegenwärtig, dass ich öfters darüber nachdachte, etwas anderes machen zu wollen. Weinbau war für mich lange Zeit eigentlich nur das Berufsfeld meines Vaters. Die eindeutige Entscheidung pro Winzer fiel durch eine eher negative Situation: Im Jahr 1982 brach sich mein Vater den rechten Arm. Dies machte es ihm eine Zeit lang unmöglich, den Betrieb zu führen. Zwangsweise schlüpfte ich deshalb, unter Anleitung meines Vaters, mit 19 Jahren in diese Rolle. Ich merkte, dass mir das Handwerk lag und dass mich die kreativen Möglichkeiten im Weinbau schon faszinierten. Doch konnte ich mich damals noch immer nicht ganz für die Sache entscheiden. Als sich uns die Gelegenheit zum Kauf von einigen guten Parzellen bot, riet ich meinem Vater zum Kauf. Ich versicherte ihm, das Weingut dann fortzuführen. So begann meine Winzerkarriere. Im Jahre 1992, nach Abschluss meines Studiums an der FH Mainz, habe ich dann den elterlichen Betrieb übernommen.

**Wie läuft dieser Wettbewerb des Londoner Institutes ab?**

Im Prinzip ist das relativ einfach und entspricht dem Gedanken der Produkt Publicity. Der Wettbewerb wird jedes Jahr weltweit ausgeschrieben. Man schickt seine selbst ausgewählten Weine nach London – 4 Flaschen pro Sorte mit Analyse. Bedingung ist, dass die Weine im Handel sein müssen. In London werden dann ca. 10.000 eingegangene Weine von höchst renommierten Fachleuten in einer Blindverkostung und Bewertung in den verschiedenen Kategorien prämiert.

**Worauf führen sie Ihr gutes Abschneiden bei diesem und anderen Wettbewerben zurück?**

Natürlich ist bei allem immer auch ein wenig Glück dabei. Daneben schätze ich mich als ehrgeizig und belastbar ein. Ich versuche mein Handwerk perfekt zu realisieren: Für mich ist das dann erreicht, wenn Weine nicht nur gut schmecken, sondern wenn ihr Genuss zum Erlebnis wird. Ich begreife Wein als Kulturgut. Diese Maximen sind Jahr für Jahr zu erfüllen

**Sie studierten von 1984-1988 in Geisenheim und schlossen dort als Oenologe ab. Wann studierten Sie an der FH Mainz Betriebswirtschaftslehre und was war der Grund für dieses weitere Studium?**

Gleich im Anschluss an die Ausbildung in Geisenheim begann ich im Aufbaustudiengang für Naturwissenschaftler mein Studium an der FH Mainz. Es endete 1991 mit der Diplomarbeit, bei Frau Prof. Dr. Funke. Das Thema war „Chartaweine in der Spitzengastronomie – eine Zufriedenheitsanalyse“.

Nach meiner Ausbildung zum Oenologen fühlte ich mich noch nicht genügend gefordert. Durch die Mithilfe im elterlichen Winzerbetrieb hatte ich für den Geisenheimer Abschluss auch auf eine recht interessante Diplomarbeit im Ausland verzichtet, was mir nicht leicht gefallen war. Bis dahin gab es nur das Thema Wein, Wein Wein – ich wollte auch noch etwas anderes machen. Als ein Freund in Mainz an der FH sein Studium begann und mir von dem Aufbaustudiengang erzählte, stand mein Entschluss fest.

**Mit welchen spezifischen Problemen haben Sie in Ihrer Branche zu kämpfen?**

In der Hauptsache sind es vier Bedingungen, die dem deutschen Weinbau zu schaffen machen: Es fehlt, wie in einigen anderen Sektoren auch, an motiviertem Nachwuchs. Das trifft die Weinbauregionen in der Nähe des Rhein-Main-Gebietes verstärkt. Hier existieren mehr attraktive Beschäftigungsalternativen, als beispielsweise in landwirtschaftlich geprägten Gebieten. Darüber hinaus besteht im deutschen Weinbau die Tendenz zu ruinösem Wettbewerb, was für viele die Aussichten nicht gerade rosig erscheinen lässt. Dies erklärt sich vor allem durch die Tatsache, dass Deutschland das größte Weinimportland der Welt ist. Dadurch sind die Winzer einem intensiven ausländischen Wettbewerb ausgesetzt. Das wiederum resultiert



nicht zuletzt aus dem pro-Ausland-orientierten Weinkonsumverhalten: Der deutsche Wein fand früher im Inland weitaus mehr Beachtung. Bei offiziellen Anlässen oder in der Gastronomie schmückt man heute seine Menüs oft lieber mit wohlklingenden ausländischen Namen, als dass man sich auf deutsche Produkte besinnt. Insgesamt gesehen stützt das Land den Weinbau bzw. die Weinerzeugnisse zu wenig. Hinzu kommt, dass alle Weinbaubetriebe, d.h. nicht nur die deutschen Winzer, die schwierige Hürde im Investitions- und Finanzierungsbereich durch das große Anlagevermögen und die damit verbundenen hohen Fixkosten zu meistern haben.

**Trotz dieser nicht gerade positiven Rahmenbedingungen kauften Sie 1996 zum großen Erstaunen der in- und ausländischen Fachwelt das Aschrotttsche Weingut in Hochheim. Sie vergrößerten damit Ihre Anbaufläche von neun auf über 20 Hektar. Was hat Sie zu dieser beträchtlichen Investition veranlasst?**

Das Aschrotttsche Weingut war von 1823 bis 1996 in Familienbesitz. Damit stand ein Weingut aus erster Hand zum Kauf. Eine solche Möglichkeit bietet sich nicht oft. Hinzu kommt, dass gerade im Weinbau durch die Eigenart der Lagen Imitation nur schlecht bzw. kaum möglich ist. Mit dem Kauf sah ich Möglichkeiten, neue Qualitätsdimensionen und Kreationen zu erreichen. Ich wollte damals – und das gilt auch heute noch – die Grenzen der Möglichkeiten nach oben verschieben. Auch bei dieser Entscheidung war meine Suche nach weiteren Herausforderungen letztlich ein wichtiger Moment.

**Wie sieht Ihre jetzige Angebots- und Kundenstruktur aus?**

Die Rebfläche beträgt rund 20 Hektar. Darauf werden 85 Prozent Riesling und 15 Prozent Spätburgunder angebaut. 25 Prozent dieser Weine gehen ins Ausland. 60 Prozent meiner Kunden sind Endverbraucher. Die restlichen 40 Prozent sind Gastronomie- und Handelsbetriebe.

**Welchen eigenen und welchen fremden Wein würden Sie besonders hervorheben?**

Mein bester eigener Wein ist ein 99er Hochheimer Hölle, Riesling Auslese trocken. Von den Weinen meiner Kollegen fällt mir in diesem Zusammenhang der Weißburgunder vom Weingut Dr. Heger, Baden und die Riesling Auslese von Fritz Haag, Mosel ein. International würde ich dazu den Sauvignon Blanc von Tement, Steiermark und den Riesling von Hirtzberger, Wachau nennen.

**Was machen Sie, wenn Sie nicht arbeiten?**

Dazu antworte ich wahrscheinlich wie viele andere zuerst einmal auch, dass dies nur wenige Stunden betrifft. Es ist untypisch für einen Betrieb unserer Größe, dass es sich sowohl bei der Traubenproduktion und der Veredlung als auch bei der Vermarktung um eine One-Man-Show handelt. In der verbleibenden Freizeit entspanne ich mich beim Joggen und widme mich meiner Familie.

**Herzlichen Dank für das Gespräch**    Δ

Hochheim

RHEINGAU

## Diplom-Betriebswirtin (FH) Evelyne Reiblich



| Evelyne Reiblich |  
Steuerberaterin

Es begann an einem Donnerstagnachmittag im Frühsommer 1990 kurz vor meiner mündlichen Abschlussprüfung zur Steuerfachgehilfin.

Ich kam von der Arbeit nachhause und fischte, wie üblich, viel Werbung und das Mainzer Wochenblatt aus dem Briefkasten. Gelangweilt überflog ich es bis ich über einen kleinen Artikel über die Fachhochschule stolperte: die Abteilung Wirtschaftswissenschaften bietet ein berufsintegriertes Studium an! Das wäre es doch! Arbeiten gehen und gleichzeitig studieren, d. h. ohne große finanzielle Einbußen hinnehmen zu müssen. Für mich war das damals der perfekte (wenn auch steinige) Weg. Denn unsere kleine Familie war auf unsere beiden Einkommen angewiesen und schon während meiner Ausbildungszeit wurde mir sehr schnell klar, dass ich auf diesem beruflichen Niveau nicht stehen bleiben wollte.

Die Lösung dieses Dilemmas schien zum Greifen nahe. Schnell checkte ich, ob die Voraussetzungen erfüllt waren, um das BIS in Angriff nehmen zu können: kaufmännische Ausbildung und allgemeine Hochschulreife. Alles klar, hin zur Info-Veranstaltung in der Aula und dann ging es auch schon los: 30-Stunden-Vertrag mit dem Arbeitgeber ausgehandelt, er wiederum erklärte sich mit einem Kooperationsvertrag mit der Fachhochschule einverstanden, Tochter (damals acht Jahre alt) und Ehemann eingeweiht, beruhigt, dass noch genug Zeit übrig bliebe (was nicht immer der Fall war, letztendlich) und dann auch gleich die ersten Dienstagnachmittage und Samstagvormittage Studentenleben geschnuppert. Mathe- und Statistikschein, ein Graus, das Abi so lange zurück... Aber Glück gehabt: Verständnisvolle und didaktisch aufmerksame Professoren und Dozenten halfen mir die schlimmsten Hürden zu nehmen.

Im Hauptstudium war dann ein bisschen die Luft raus und die Dreifachbelastung Studium, Job und Familie machte sich bemerkbar. Es reichte, alles in allem. Dann zu guter Letzt eine Diplomarbeit über das Standortsicherungsgesetz. Ich hatte es geschafft. Aber, und das muss ich erwähnen, nicht ohne eine phantastische Lerngruppe, aus der dicke Freundschaften gewachsen sind. Hing einer im Sumpf, packten wir ihn immer beim Schopf und weiter wurde gebüffelt und gepaukt. Im Rückblick: eine gute, lehrreiche Zeit.

Vier Jahre nach meinem Diplom nochmals Extremstress: Steuerberaterexamen.

Heute bin ich in einer Steuerberatersozietät in Mainz mit dem damaligen Arbeitgeber, der sich auf den Kooperationsvertrag mit der Fachhochschule einließ.

Zu guter Letzt noch ein Wort zur „FH“ im akademischen Grad. Ich bin heute noch stolz darauf, praxisorientiert zu sein und dies auch zu zeigen. Ich halte die Fachhochschule für eine der wenigen Institute, die auf die Wirklichkeit vorbereiten. Da ich das alles als förderwürdig erachte, bin ich auch Mitglied im Förderverein der Fachhochschule Mainz geworden und dort seit einigen Jahren als Schriftführerin tätig. △

## Diplom-Betriebswirt (FH) René Schulze



| René Schulze |

Marketing Development Manager  
bei monster.de

### Auf den Spuren des Monsters...

Wie fast jedem Absolventen des Studiums der Wirtschaftswissenschaften mit den Schwerpunkten Medienökonomie und Öffentlichkeitsarbeit drängte sich mir gegen Ende der Studienzeit die entscheidende Frage auf: Was tun? Wie finde ich den Job, der mir Spaß macht und der wirklich zu mir passt? Vorläufig entschieden wurde diese Frage nach so manchen Umwegen fast von alleine.

Nachdem ich im Januar 2000 meine Diplomarbeit zum Thema „Konzeptionelle Ansätze im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit zur Entwicklung des Medienstandortes Wiesbaden“ erfolgreich beendet hatte, versuchte ich in diesem hochpolitischen Bereich der Wiesbadener Stadtverwaltung Fuß zu fassen. An dieser Stelle möchte ich es kurz machen. Die Position für die Leitung des Medienbüros wurde leider (oder „Gott sei Dank“) anderweitig besetzt. Nach dieser Erfahrung entschloss ich mich, zunächst meinen persönlichen Neigungen, fernab von finanziellen Aspekten, zu widmen. Mein ehrenamtliches Engagement beim Veranstaltungsradio „Gutenberg on Air“ war zwar nur kurz (sechs Monate), doch die Erfahrungen, die ich während dieser Zeit machen konnte, sollten mir bei meinem späteren Berufsweg noch von Nutzen sein.

### „Das hört sich spannend an“

So kam es wie es kommen musste: Die Samstagsausgaben der regionalen Presse mit einschlägigen Stellenanzeigen wurden kurzfristig zum Pflichtprogramm. Und da sah ich sie dann: „Monster.de sucht Assistenten der Geschäftsführung“. „Das hört sich spannend an“, dachte ich bei dem doch recht ungewöhnlichen Firmennamen. Kurzerhand war die eMail mit angehängtem Lebenslauf verschickt und 14 Tage später hatte ich mein Vorstellungsgespräch mit dem Geschäftsführer der interaktiven Division eines der weltweit größten Personaldienstleistungsunternehmen TMP Worldwide. Die Tochtergesellschaft Monster, spezialisiert auf eRecruiting-

Lösungen, sollte bis zum heutigen Tag mein Betätigungsfeld werden.

Zu meinen derzeitigen Aufgaben zählen u.a. die Initiative, Planung, Durchführung und Kontrolle von Marketing-Kooperationen zur Förderung der Monster Außendarstellung im Rahmen direkter Kommunikationsmaßnahmen auf Veranstaltungen und Kongressen. Eng verknüpft mit dieser Aufgabe ist die unmittelbare Vertriebsunterstützung durch solche Aktionen. Dies ist jedoch nur die Spitze des Eisbergs, denn durch meinen frühen Eintritt in das Unternehmen (Monster ist seit Juni 2000 auf dem deutschen Markt tätig) konnte ich maßgeblich beim Aufbau der Marketingabteilung mitwirken und vielfältige Erfahrungen in diesem Bereich sammeln. Die extrem flachen Hierarchien waren und sind an diesem Punkt sehr förderlich.

### „Selbstvertrauen und keine Scheu vor großen Tieren“

Ein weiteres Aufgabengebiet ist das Monster Universitätsmarketing. Hier ist es mir ein besonderes Anliegen im Rahmen von Workshops und Vorträgen Absolventen und Studenten in fortgeschrittenen Semestern etwas von meinen Erfahrungen beim Berufseinstieg mitzugeben. „Selbstvertrauen und keine Scheu vor großen Tieren“, möchte ich da gerne mit auf den Weg geben. Denn das FH-Studium, verbunden mit intensiven Praktika, gemixt mit einem längeren Auslandsaufenthalt bereiten optimal auf das spätere Berufsleben vor. Letztlich kommt es dann nur noch bedingt auf die Lerninhalte der einzelnen Abschnitte an, sondern vielmehr auf Fähigkeiten wie „richtiges Lernen zu lernen“, Zusammenhänge zu erkennen und sich neuen Situationen schnell anzupassen. Eine organisierte und strukturierte Arbeitsweise gerade im Rahmen von Projekten ist unabdingbar. Die Vor-

bereitung durch das zunächst allgemein angelegte BWL-Studium an der FH-Mainz ist hierfür nahezu ideal. Besonderen Dank möchte ich an dieser Stelle Frau Prof. Beyer und Herrn Prof. Wurm aussprechen, die mich nachhaltig bei meinem Werdegang inspiriert haben.

Als weitere Inspirationsquelle möchte ich an dieser Stelle mein Auslandsstudium in Nordirland, Coleraine an der University of Ulster erwähnen. Das zweisemestrige Philosophie-Studium mit dem Abschluss des Diploma of Higher Education in Humanities hat mir nicht nur große Freude bereitet, sondern im wesentlichen zu einer Erweiterung des Horizonts beigetragen.

### „Über den Tellerrand hinaus schauen“

„Never settle“, lautet der Claim des weltweit größten Karriere-Netzwerks, Monster in den USA. Sicherlich wird es noch eine Weile dauern bis sich diese Mentalität auch in Europa oder insbesondere in Deutschland durchgesetzt hat. Doch die Mechanismen und Einflüsse, die mit einer gerade erst am

Anfang stehenden Globalisierung einhergehen, lassen sich nur schwerlich aufhalten. Ich kann nur jedem Studenten raten die Möglichkeit von ein bis zwei Auslandssemestern, egal wo, in jedem Falle wahrzunehmen. Fremdsprachenkenntnisse sind die Eintrittskarte ins Business und fast noch wichtiger als spezielle Fachkenntnisse. Auch hier gilt die Devise ruhig mal etwas über den Tellerrand zu schauen und vielleicht auf den ersten Blick fachfremde Seminare und Kurse zu besuchen. Gemessen an den Anforderungen in modernen, global aufgestellten Unternehmen, ist ein solcher Blick niemals von Nachteil. Und in Zeiten, in denen Berufstätige mehrmals den Arbeitgeber wechseln, gilt dieses Motto noch viel mehr. △

### Das Unternehmen

International gehört **TMP Worldwide** mit über 10.000 Mitarbeitern und einem Umsatz von mehr als \$ 2 Mrd. zu den Top 5 der Welt im Bereich der Personalbeschaffung. In Deutschland bieten wir unseren Kunden integrierte Lösungen für die Umsetzung ganzheitlicher Personalmarketing-Strategien und sind bereits heute zusammen mit unseren Schwestergesellschaften an mehreren Standorten einer der Marktführer.



**Monster** ist mit über 1 Million Stellenangeboten, mehr als 19,3 Millionen Lebensläufen und rund 48,8 Millionen Website-Visits pro Monat das weltweit größte Karriere-Netzwerk im Internet. Das globale Monster-Netzwerk umfasst nationale Websites mit lokalen Inhalten in insgesamt 21 Ländern auf vier Kontinenten. Auf den deutschen Websites des Karriere-Netzwerks finden Unternehmen mehr als 246.000 Lebensläufe von Stellensuchenden. Monster gehört zu TMP Worldwide Inc. Über 90 der 100 größten und mehr als 480 der 500 größten Unternehmen weltweit nehmen die Dienste von TMP Worldwide in Anspruch.

## Diplom-Betriebswirt (FH) Martin Kremer

Krankenhausmanagement und Controlling öffnet viele Möglichkeiten



| Martin Kremer |

Referent für Stationäre Einrichtungen beim Verband der Angestellten Krankenkassen e.V.

**Frau Ramona Heister, Assistentin im Studiengang Krankenhauswesen, Gesundheits- und Sozialökonomie, sprach mit Herrn Martin Kremer über den interessanten beruflichen Werdegang eines ehemaligen Studenten im Schwerpunkt Krankenhausmanagement**

**Herr Kremer, Sie sind heute bei der VdAK/AEVLandesvertretung Rheinland-Pfalz (Verband der Angestellten Krankenkassen e.V./Arbeiterersatzkassen-Verband, Referent für stationäre Einrichtungen Beschreiben Sie uns Ihren beruflichen Werdegang, welche Ausbildung ging ihrem Studium voran?**

Vor dem Studium an der FH-Mainz habe ich eine Lehre zum Industriekaufmann in Koblenz absolviert und anschließend ein Jahr im Vertrieb und Export erste Berufserfahrungen gesammelt. Im Oktober 1981 habe ich dann an der FH-Mainz mit dem BWL Studium begonnen. Im Grundstudium entschied ich mich, die Schwerpunkte Krankenhauswesen und Controlling zu wählen. Eine Kombination, die meinen Interessen am nächsten kam und wie sich später zeigte auch eine sehr gute Basis für die verschiedenen beruflichen Möglichkeiten bildete.

**Welche Möglichkeiten waren das in Ihrem Fall? Wie sahen Ihre Aufgaben als Betriebswirt mit Schwerpunkt Krankenhausmanagement aus?**

Als erste Stelle übernahm ich die stellvertretende Verwaltungsleitung des St. Josef Krankenhauses in Rüdesheim. Zu meinen Aufgaben gehörten der Einkauf, Erstellung von Wirtschaftsanalysen, die Budgetverwaltung und zu dieser Zeit noch die Erstellung des Selbstkostenblattes. Diese Position war direkt nach dem Studium schon ein „Sprung ins kalte Wasser“, aber das Studium lieferte ein gutes Fundament und vor allem auch ein gewisses Netz. Das Basiswissen war da und Erfahrungen muss man eben sammeln.

Anschließend wechselte ich von der Seite der Leistungserbringer zu den Leistungsträgern, dem BKK Landesverband Rheinland-Pfalz und Saarland. Für meine Tätigkeit im Vertragsbereich war es bereichernd, bereits Einblicke in den Krankenhausbereich gehabt zu haben. In diesen vier Jahren beim BKK Landesverband lagen meine Aufgabenschwerpunkte in der Budgetverhandlung mit den rheinland-pfälzischen und saarländischen Kran-

kenhäusern, der Durchführung von Struktur- und Personalbedarfsverhandlungen, Beratung in Wirtschaftlichkeitsfragen, Verhandlungen über Leistungsentgelte mit den Rettungsdienstorganisationen, Großgeräteplanung, Belegarztverträge, Vorbereitung und Teilnahme an Schiedsstellenverfahren mit Krankenhäusern sowie Verhandlungen mit Vorsorge- und Rehabilitationseinrichtungen.

**Das klingt sehr vielseitig und abwechslungsreich. Was waren die wichtigsten Meilensteine und wesentliche Erfahrungen für Sie?**

Im Krankenhausbereich, besonders in meiner jetzt folgenden Tätigkeit als Verwaltungsdirektor des St. Hildegardis-Krankenhauses Mainz, waren personelle- und Führungsentscheidungen eine wesentliche Herausforderung. Als Mitglied im Krankenhausedirektorium, gehörte die Leitung des Krankenhauses in Kooperation mit dem Krankenhausträger, die Planung, Organisation und Kontrolle der Bereiche Personal-, Rechnungs- und Materialwesen zu meinen Hauptaufgaben. Zu den Budget- und Strukturverhandlungen mit den Kostenträgern – die ich ja bereits aus anderem Blickwinkel kannte – kamen jetzt neue Aufgabenbereiche, wie Verhandlungen mit Ministerien und Behörden, die Vertretung des Krankenhauses in Rechtsangelegenheiten, die Umsetzung von rechtlichen Vorschriften und die Teilnahme an Baubesprechungen. Eine der interessantesten Aufgaben war es, das Controlling aufzubauen. Dazu gehörte die Zusammenführung der fachlichen Belange, wie der Daten, aber besonders auch die Institutionalisierung regelmäßiger Besprechungen mit den Chef- und Oberärzten. In dieser Tätigkeit zeigte sich, dass der Faktor Mensch im Studium nicht ausreichend berücksichtigt war. Die unterschiedlichen Interessen von Mitarbeitern und Abteilungen zu koordinieren erfordert neben der fachlichen Kompetenz auch eine hohe soziale Kompetenz.

In den folgenden sieben Jahren bei der TK-Landesvertretung (Techniker Krankenkasse) Rheinland-Pfalz, als Referent für Grundsatzfragen, waren die Krankenhausplanung, die Erarbeitung und Umsetzung von Konzepten zur Auffälligkeitsprüfung sowie des Fall- und Leistungsmanagements neue Aufgabenfelder. Außerdem die Mitwirkung bei der Konzeptionierung und Erstellung des Fallkostenvergleichs rheinland-pfälzischer Krankenhäuser,

der VdAK Landesvertretung, der Durchführung von Budget- und Strukturverhandlungen und der Unterstützung der Mitglieds-kassen bei krankenhausspezifischen Fragestellungen. Dies schloss den Aufbau des Krankenhausbereiches mit Übernahme der Verhandlungen für bestimmte Kassen, Gespräche mit Chefarzten, und Krankenhausträgern mit ein.

Seit 1. Oktober 2001 bin ich bei der VdAK/AEV Landesvertretung (Verband der Angestellten Krankenkassen u. Arbeiter Ersatzkassen) Rheinland-Pfalz als Referent für Stationäre Einrichtungen tätig.

Diese beiden Verbände vertreten auf Bundes- und Landesebene die Interessen ihrer Mitglieds-klassen. Die wesentlichen Aufgaben möchte ich kurz wie folgt zusammenfassen:

- Verhandlungen und Abschlüsse von Verträgen mit den Leistungserbringern,
- Vertretung der gemeinsamen Interessen im politischen Raum,
- Beratung und Betreuung der Mitglieds-kassen bei der Durchführung ihrer Aufgaben,
- Vertretung der Verbandsziele in der Öffentlichkeit.

Rund 450 Mitarbeiter, mit Hauptsitz in Siegburg, einer Außenstelle in Berlin und 16 Landesvertretungen betreuen die sieben Mitglieds-kassen (Barmer, DAK, TK, KKH, Hamburg Münchner, Hanseatische Krankenkasse und Handelskrankenkasse, Gmünder Ersatz-kasse, Brühler Krankenkasse Solingen, HZK Krankenkasse für Bau- u. Holzberufe, Buchdrucker Krankenkasse Hannover, KEH Krankenkasse-Eintracht Heusenstamm). Als Spitzenverbände vertreten der VdAK und der AEV somit die Interessen von mehr als 25 Mio. Versicherten im gesamten Bundesgebiet.

Besonders interessant ist hier die Mitwirkung in Gremien und Ausschüssen sowie die Koordination zwischen den Landesverbänden und den KHBZ's (Krankenhausberatungszentren) der Mitglieds-kassen sowie die Erarbeitung von EDV-Projekten zur besseren Auswertung und Analyse der zur Verfügung stehenden Daten.

Die Ersatzkassen stellen ca. 37 % der Vertragspartei-kassen und sind damit in Verhandlungen – neben AOK und der Arbeitsgemeinschaft IKK, BKK, LKK sowie den Krankenhaus-trägern - einer der vier wesentlichen Gesprächspartner. Bei der Verbandsarbeit bleibt der Bezug zur Praxis durch den regelmäßigen Kontakt zu den Vertragskrankenhäusern unmittelbar erhalten.

Das Krankenhauswesen ist ein hochinteres-santes Tätigkeitsfeld, das ausgeprägtes Spezialwissen erfordert und ständigem Wandel unterzogen ist. Meine Tätigkeit als Referent bei der VdAK Landesvertretung Rheinland-Pfalz bietet umfassende Möglichkeiten der Mitwirkung und der Gestaltung in diesem Segment des Gesundheitswesens z. B. über die Gremien und Ausschüsse.

Wie die bisherige Entwicklung zeigt, kommt Langeweile im Krankenhauswesen nie auf. Die verschiedenen Phasen im Bereich der Pflegesatz/Budgetverhandlungen der letzten Jahre lassen sich mit folgenden Stichworten aufzeigen: Selbstkostendeckungsprinzip, Selbstkostenblatt, Einführung prospektiver Elemente durch den KLN (Kosten- und Leistungs-Nachweis), Wegfall der Selbstkosten-deckung, Einführung leistungsbezogener Entgeltformen durch Fallpauschalen und Sonderentgelte, LKA (Leistungs- und Kalkulations-Aufstellung), leistungsorientierte Personalbe-darfsberechnungen durch die PPR (Pflege-Personal-Regelung), Budgetdeckelungsphase etc.

#### **Wie hat sich in Ihrer Berufslaufbahn der Bezug zum Studium dargestellt?**

Das Studium hat eine gute Basis für meine beruflichen Tätigkeiten gelegt. Ich würde heute wieder diesen Schwerpunkt wählen. Das Gesundheitswesen ist ein sehr interessanter Arbeitsbereich und bietet vielfältige Möglichkeiten der Beschäftigung. Die kleinen Gruppen, der gute Kontakt zu den Professoren und der hohe Praxisbezug waren sehr positive Eckpunkte des Studiums.

#### **Für die ständigen Veränderungen im Gesundheitswesen ist kein Ende abzusehen. Wie schätzen Sie die zukünftige Entwicklung des Stellenmarktes ein?**

Richtig, es gibt keinen Stillstand im Gesundheitswesen, um so interessanter ist es „live“ dabei zu sein. Berufe mit Schwerpunkt im Gesundheitswesen haben in jedem Fall Zukunft. Das Gesundheitswesen sucht Spezialisten. Absolventen mit fachspezifischer Ausbildung werden reinen BWL-Studenten deshalb vorgezogen. Die Veränderungen der letzten Jahre haben die Anforderungen im Krankenhausbereich enorm verändert. In den Stellenausschreibungen der Fachzeitschriften gehen die Anforderungen ganz klar in Richtung Management statt Verwaltung. Die Instrumentarien der BWL sollen praxisbezo-gen angewendet werden können. Derzeit werden z. B. händeringend Controller gesucht. Diese Entwicklung auf dem Stellenmarkt im Gesundheitswesen wird sich sicher auch in den nächsten Jahren weiter positiv entwickeln.

Die für 2003/2004 anstehende Umstellung auf DRG's wird sich auf die Transparenz im Leistungsgeschehen und auch auf die Krankenhausplanung auswirken, wobei mit einer Übergangszeit von zwei bis drei Jahren zu rechnen ist. Durch die aktuellen Veränderungen wird in Zukunft mehr und mehr Management gefordert sein. Die Zeiten der Verwaltung sind entgeltlich vorbei.

Von zukünftigen Mitarbeitern werden besonders folgende Kenntnisse und Fähigkeiten erwartet: Fachkenntnisse, Grundlagen im Vertragsbereich, Verhandlungsgeschick im Umgang mit Menschen, soziale Kompetenz, Flexibilität, Bereitschaft zu Verhandlungen zu fahren und landes- oder bundesweit unterwegs zu sein sowie Teamfähigkeit.

#### **Haben Sie eine Empfehlung für die Studenten der Fachhochschule Mainz?**

Die fachbezogene Anwendung von Managementkenntnissen ist gefragt. Als sehr hilfreich habe ich selbst die Praktika im Krankenhausbereich während des Studiums empfunden. Kontakte knüpfen und pflegen ist sehr wichtig in diesem Marktsegment. Studenten möchte ich empfehlen neben den Fachkenntnissen, soziale Kompetenz aufzubauen. Verhandlungsgeschick, Flexibilität und Teamfähigkeit sind Stichworte, auf die ich aus meinem eigenen Werdegang hinweisen möchte. Zur Berufswahl kann ich betonen: nicht nur die Krankenhäuser, sondern auch die Verbände bieten ein sehr interessantes Aufgabenfeld auch für Berufsanfänger.

Sehr wichtig ist es bereits während des Studiums Kontakte herzustellen z. B. durch Praktika. Als potentielle Arbeitgeber sollten nicht nur die Krankenhäuser in Betracht gezogen werden, sondern auch die Kassen und Verbände. Wer die Veränderungsprozesse im Gesundheitswesen in einem gewissen Rahmen mitgestalten und modellieren möchte ist hier - in einer Rolle als Mittler und Dienstleister - gut aufgehoben.

#### **Herr Kremer, Sie haben uns einen abwechslungsreichen beruflichen Werdegang vorgestellt. Sie sind verheiratet und haben zwei Kinder im Alter von 10 und 14 Jahren, bleibt da noch Zeit für Hobbies?**

Ja, ich bin leidenschaftlicher Motorradfahrer und genieße es sehr neben den regelmäßigen kleinen Touren, einmal im Jahr eine größere Motorradtour durch die Berge zu unternehmen. Dieses Jahr wahrscheinlich wieder eine Pässe-Tour durch die Schweiz.

#### **Herzlichen Dank für das freundliche Gespräch.**

△

## Diplom-Betriebswirt (FH) Carsten Schminke



| Carsten Schminke |

Senior Consultant im Bereich Public Services bei der Ernst & Young AG.

Fünf Jahre ist es nun her, dass ich mein Studium an der FH Mainz absolviert habe. Trotzdem weiß ich noch den ersten Tag, als ich mein Studium in Mainz begann. Wie so viele war ich natürlich äußerst gespannt auf mein Studium, ob ich meine eigenen Anforderungen an mich selbst erfüllen würde und natürlich auch die der Professoren. So hatte ich einigen Respekt vor Mathematik und Statistik, da ich mich in diesen Fächern nie als große Leuchte sah und ich einige Versagensängste in mir trug. Nun nach all den Jahren kann ich aber getrost sagen, dass alles nicht so heiß gegessen wie es gekocht wird, auch wenn ich meine Mathematik-Klausur zweimal schreiben durfte.

Drei Dinge möchte ich (mein privates Resümee, wenn mich jemand fragen würde wie mein Studium war) gleich einmal vorweg nehmen:

- genießt die Zeit und die Eindrücke die ihr sammeln könnt. Ihr werdet nie wieder soviel neues, in so kurzer Zeit lernen und in euch aufnehmen können (vorausgesetzt man wohnt nicht mehr im „Hotel Mama“ und man lehnt es nicht ab neue Menschen kennen zu lernen);
- studiert was ihr wollt („be open minded“), vergesst aber nicht euer Ziel und überlegt euch vorher wohin euch die Reise bringen soll;
- studiert oder arbeitet mindestens ein Semester im Ausland, es wirkt Wunder!

Da meine berufliche Laufbahn nicht mit der Fachhochschule anfängt, ein paar kurze Sätze zur Vorstudienzeiten:

Ich verließ die Fachoberschule mit Schwerpunkt Wirtschaft und Verwaltung nach insgesamt 12 Schuljahren mit meiner Fachhochschulreife und dem Ziel irgendwann mal zu studieren. Da meine Wehrpflicht rief, ging ich mit 18 Jahren zur Bundeswehr. Dort kam ich mit einigem Glück in eine sehr ruhige Position, ich wurde Material-Buchhalter. Dieses Glück brachte mich mit einem kaufmännischen Grundhandwerkszeug in Berührung, dem ich eigentlich bis heute aus unerklärlichen Gründen treu geblieben bin: der Buchhaltung.

Nach dieser wenig „grünen“, umso mehr Ärmelschoner-Zeit, hatte ich vor, eine Ausbildung zu absolvieren. So genau wusste ich nicht, was es werden sollte. Meine Eltern strebten für mich den Beruf eines Versicherungskaufmanns an. Ich schauderte aber vor der imaginären Vorstellung weiterhin in einem Büro zu versauern, und Versicherungsangestellter oder Buchhalter zu werden. Ich entschloss mich, für eine Ausbildung als Kaufmann im Hotel- und Gaststättengewerbe.

Die meiste Zeit meiner Ausbildung verbrachte ich in der Buchhaltung, da mich wohl die Damen wohl ganz gut als männliche Unterstützung vor unserem tyrannischen Chef sahen, und weil ich schon theoretische und praktische Erfahrungen mit der Buchhaltung hatte.

Nach drei Jahren war die Zeit der Ausbildung endlich vorbei. Ich beschloss aus der gemütlichen Provinz und ihrem mehr oder weniger friedfertigen Hotel auszubrechen und ging nach Frankfurt in den Steigenberger Hotelkonzern. Wo fand ich dort Arbeit? Richtig, im Rechnungswesen.

Nach einem Jahr reichte es, denn eigentlich wollte ich doch noch studieren. Ich entschloss mich, Tourismus zu studieren. Sicherheitshalber schrieb ich mich in Mainz noch ein, in den damaligen Fachbereich Management und Rechnungswesen.

Mit dem Tourismus-Studium wurde es nichts, so fing ich in Mainz an zu studieren.

Mein Grundstudium war in vier Semestern mehr oder weniger glimpflich zu Ende gegangen. Was nun? Ich entschloss mich, für ein Semester an die Leeds Metropolitan University nach England zu gehen und dort International Business zu studieren. Somit war der erste Grundstein für einen meiner Studienschwerpunkte im Hauptstudium gelegt.

Die Internationalität die mich schon in der Hotelbranche fasziniert hatte, war in Leeds wieder entfacht. Dort zu studieren, vollkommen losgelöst aus der starren und verschulchten Form des Grundstudiums an der FH Mainz hat mir in Leeds extrem gut gefallen. Wir haben zwar auch Klausuren geschrieben aber nur zwei in einem Semester. Dafür habe ich

aber mindestens zehn kleinere und größere Hausarbeiten und mindestens acht Präsentationen innerhalb eines Semesters geschrieben, angefertigt oder gehalten. Für mich ist das rekordverdächtig. Soviel habe ich (leider) nie während meiner ganzen Studienzzeit in Deutschland geschrieben oder gehalten. Ich hoffe, dies ist durch die Studienreform an der FH Mainz ein klein wenig anders geworden.

Was aber keiner von uns „internationalen Studenten“ vergessen hat, ist das Leben zu genießen. Soviel wie wir unterwegs waren, das Land bereisten, neue Menschen aus ganz Europa kennen lernten und neue Erfahrungen gemacht haben, kann ich nicht nach sieben Semestern in Mainz berichten. Nach einem Semester und den ganzen Prüfungen konnte ich sogar ein Diploma in International Business vorweisen. Damit kann man zwar nicht viel anfangen, ist aber in England für manche das Ende des Studiums, soweit man nicht seinen Bachelor machen möchte. Vergleichbar ist dies mit unserem Vordiplom.

Halt, ich musste ja noch einen zweiten Studiengang für mein Hauptstudium in Mainz wählen, was nehme ich denn nur? Vielleicht kann mir Frau Klebig aus dem Auslandsamt helfen, dachte ich mir. Gesagt getan. Sie riet mir, einen neuen Professor zu wählen, der Controlling im Dienstleistungssektor anbot. Also dachte ich mir, Rechnungswesen kann ich, dann kann ich auch Controlling und in der Dienstleistungsbranche wollte ich sowie-so bleiben.

Ich habe in diesem Studienschwerpunkt meine Diplomarbeit geschrieben, über Kostenrechnung wohl gemerkt.

Nach meinem Studium hatte ich drei Optionen zur Auswahl:

1. Studium der Applied European Studies an unserer FH und in London
2. Ein Praktikum in London, das ich über das Marco Polo Programm der EU vermittelt bekam

3. Selbständigkeit in Form einer Beratungssozietät mit Herrn Prof. Reiss im Bereich der Sozialwirtschaft.

Ich habe mich für Option 3 entschieden und habe ca. anderthalb Jahre als frischgebackener, Diplom-Betriebswirt (FH) mit damals 27 Jahren als Berater angefangen zu arbeiten. Nach einiger Zeit merkte ich aber, dass dies in eine berufliche Einbahnstraße führen kann und ich für eine berufliche Karriere mehr noch die Herausforderung und Weiterbildung einer großen Gesellschaft suchte und wollte.

Ich entschied mich Anfang 1999 zu Ernst & Young AG zu gehen. Dort bin ich nun seit fast vier Jahren beschäftigt. Zu Anfang in der Mittelstandsberatung und seit mehr als einem Jahr wieder in der Unternehmensberatung für den Bereich Public Services. Wer sich für eine der „Big Four“ entscheidet muss wissen, dass die ersten zwei Jahre mehr Ausbildungs- als Herrenjahre sind, spricht man fängt „ganz unten“ an und arbeitet sich mit der Zeit nach oben. Ich fing dort als erfahrener Assistent an und arbeite in der Zwischenzeit als Senior Consultant.

Was an dieser Firma so interessant ist und diesen Job so spannend macht, ist die andauernde Herausforderung von neuen Themengebieten, die teilweise äußerst konträr sind. So kenne ich unterschiedliche Firmen, wie Luftfrachtunternehmen oder Umweltstiftungen nicht nur von außen sondern habe diese als Mandanten betreut. Außerdem kamen so spannende Projekte wie Doppellistings an der Frankfurter wie aber auch an der New Yorker Börse zustande.

Heute betreue ich wieder ausschließlich Non-Profit-Unternehmen in vielen unterschiedlichen Themenbereichen.

Unsere nächste spannende Aufgabe bei Ernst & Young steht schon an. Es ist die sogenannte „Combination“ (Pachtvertrag der Andersen GmbH um Schadensersatzansprüchen aus dem Weg zu gehen) von Ernst & Young und Andersen, die ja bekanntlich in medienwirk-

same Bilanzskandale verwickelt war.

Die berufliche Zukunft für mich als „BWLer“ mit speziellen Themen- und Branchenkenntnissen sehe ich als äußerst positiv. Die Märkte verändern sich, auch im Non-Profit-Bereich. Personen die gewillt sind, Veränderungsprozesse anzustoßen, Leistungsbereit sind und Projekte erfolgreich begleiten, haben m. E. weiterhin gute Chancen auf dem Arbeitsmarkt.

Wer einmal in die Arbeit einer internationalen Wirtschaftsprüfungsgesellschaft hineinschnuppern möchte, kann mich gerne unter folgender Adresse kontaktieren: Carsten.Schminke@ernst-young.de. Mitbringen sollte man die Bereitschaft zu reisen, neues schnell und vor allem richtig aufnehmen zu können und eine gewisse Stressresistenz ist auch von Vorteil.

Nach nunmehr fünf Jahren kann ich sagen, dass das was man studiert zwar nicht nebensächlich aber doch sekundär ist. Die richtige Ausbildung fängt erst im Job an. Scheuklappenstudenten kommen m. E. schneller durchs Studium und werden in ihrem Fach auch Spezialisten. Wer aber neugierig und offen für neues ist, kann viel mehr für sich und seine berufliche Karriere machen. △

## Diplom-Wirtschaftsjurist (FH) Stefan Bayerl



**| Stefan Bayerl |**  
Assistent der Geschäftsführung  
bei ZDF Enterprises

Seit Oktober 2000 bin ich Assistent der Geschäftsführung bei ZDF Enterprises, einer 100%-igen Tochter des ZDF. ZDF Enterprises übernimmt dabei z.B. den internationalen Programmvertrieb für die große Mutter, ist aber auch als eigenständiger Player am Markt tätig. In den Geschäftsfeldern Lizenzhandel – also Programmeinkauf und Programmvertrieb –, Koproduktionsmanagement sowie Merchandising- und Internetvermarktungen geht es vor allem darum, das wirtschaftliche Potenzial von Programmrechten und -marken auszuschöpfen. Darüber hinaus steuert ZDF Enterprises zahlreiche Beteiligungen im Produktions- und Verwertungsbereich.

Meine Aufgabe ist im Wesentlichen die Entscheidungsvor- und -nachbereitung für die Geschäftsführung. Die große Bandbreite der Fragestellungen erfordert oft das schnelle Umschalten von kurzfristigen „Feuerwehreinsätzen“ zur langfristig konzeptionellen Arbeit. Im Tagesgeschäft bin ich damit befasst, Unterlagen für Besprechungen vorzubereiten, Ergebnisse in den Besprechungen zu dokumentieren und die weiteren Schritte im Kontakt mit den Verantwortlichen nachzuhalten. Dies reicht von den wöchentlichen Rücksprachen des Geschäftsführers mit den Bereichen bis hin zu den Quartalsitzungen des Aufsichtsrats. Im direkten Kontakt mit dem Geschäftsführer ist man oft Sparringspartner und wird damit unmittelbar in die Entscheidungsprozesse von Beginn an eingebunden. Darüber hinaus arbeite ich an Projekten mit und übernehme kleinere eigene Projekte.

Die Assistentenzeit, meist zwei bis drei Jahre, ist für mich auch eine Art General Management-Ausbildung. Ausrichtung der Unternehmensstrategie, Identifikation neuer Geschäftsfelder, Umstrukturierung von Berei-

chen oder die Vorbereitung strategisch bedeutender Geschäftsabschlüsse; die Probleme der Fallstudien im Studium erlebt man plötzlich hautnah. Der Assistent hat das Privileg, an diesen Entscheidungen auf höchster Ebene teilzuhaben und – wenngleich die eigenen Kompetenzen eingegrenzt sind – daran mitzuwirken. Dabei sind natürlich die geschäftspolitischen Prozesse an sich und die damit verbundene Aufgabenhöhe reizvoll. Aber gerade das, was zwischen den Zeilen passiert, macht die Aufgabe als Assistent so spannend. Ob das die Hintergründe sogenannter „politischer“ Entscheidungen sind oder Konfliktsituationen, in denen die Ziele einer Abteilung mit Gesellschafterinteressen abgestimmt werden müssen; diesen Einblick in die herausfordernde Führung eines Unternehmens erhält man in den ersten Berufsjahren nur als Assistent.

Für meine jetzigen Aufgaben war sicherlich die breite Ausrichtung des Studiengangs Wirtschaftsrecht hilfreich. Die vielfältigen Berufsmöglichkeiten, die damit offen stehen, werden durch die ganz unterschiedlichen Wege belegt, die meine Kommilitoninnen und Kommilitonen eingeschlagen haben. Ich habe mit dem Seminar Medienökonomie außerhalb des Curriculums Wirtschaftsrecht, mit meiner Diplomarbeit zu einem Medienthema sowie mit zahlreichen Praktika versucht, den breitgefächerten Studieninhalten eine persönliche Richtung zu geben. Die Erfahrungen aus den Praktika zeigten mir neben Fachlichem vor allem, dass diese oder jene Stelle in Frage kommt oder eben auch nicht. Für mich war dabei wichtig, frühzeitig herauszufinden, welche Möglichkeiten des Berufseinstiegs in der eher intransparenten Medien-Branche für Wirtschaftsjuristen bestehen. Ich wollte die Chancen finden, die über die uniformen Berufs- und Absolventenbilder in „Junge Karriere“ und ähnlichen Blättern hinaus gehen, denn es gibt mehr Auswahl als Beratung, Bank, Versicherung. Δ

## Diplom-Betriebswirt (FH) Claus Wiedemann

Aufgabenstruktur eines freigemeinnützigen Trägers von sozialen Einrichtungen – oder:  
Wie positionieren wir unsere Organisation in einem Wachstumsmarkt



| Claus Wiedemann |  
Geschäftsführer im Sozialdienst  
katholischer Frauen e.V.,  
Ortsverein Mannheim

Ein betriebswirtschaftlicher Studiengang für soziale Einrichtungen – viele Kommilitonen konnten damit während meines Studiums wenig anfangen. Auf den ersten Blick ist das verständlich, sind doch die meisten betriebswirtschaftlichen Erfolgsfaktoren wie Rendite und Umsatz nur bedingt aussagefähig. Wie soll man den Break Even eines sozialen Projekts errechnen? Wie lässt es sich messen, ob Alternative A oder Alternative B die bessere soziale Wirkung zeitigt? Auch für mich war dies ein zentrales Thema, und so befasste ich mich während der Diplomarbeit mit der Balanced Scorecard und deren Einsatzmöglichkeiten in einem freigemeinnützigen Verein, um die interne Steuerung von Wirtschaftlichkeit im sozialen Bereich differenziert darstellen zu können.

Nach meinem Studium konnte ich, durch Vermittlung von Prof. Dr. Reiss, die Stelle des Geschäftsführers des Sozialdienstes katholischer Frauen in Mannheim übernehmen. Die Stelle wurde aufgrund des Wachstums des Vereins in den vergangenen Jahren und der Neubesetzung des Vorstands neu geschaffen, was den Vorteil mit sich bringt, das eigene Aufgabenfeld mitzugestalten und eigene Aufgaben und Kenntnisse einzubringen.

Der Sozialdienst katholischer Frauen ist ein rechtlich eigenständiger Verein, gegliedert in Orts- und Diözesanvereine und einen Bundesverband mit Sitz in Dortmund, Aufgaben des SkF sind in erster Linie die Schwangerschaftsberatung nach dem Schwangerschaftskonfliktberatungsgesetz, die Ehe-, Familien- und Lebensberatung und gesetzliche Betreuungen nach dem Betreuungsgesetz sowie alle mädchen- und frauenspezifischen sozialen Angebote.

Im Ortsverein Mannheim kommt dazu noch die Betreuung von psychisch Kranken in einem Wohnheim, betreuten Wohngemeinschaften und Beschäftigungstherapien. Der SkF Mannheim betreut zur Zeit mit 40 Mitarbeitern und 25 ehrenamtlichen Mitarbeitern rund 40 Bewohner der Einrichtung und 120 gesetzlich Betreute, die Schwangerschaftsberatung hat jährlich rund 1.000 Klientinnen, der Jahresumsatz des Gesamtvereins liegt bei 1,2 Mio. €. Die Finanzierung erfolgt zu 65% aus Mitteln des überörtlichen Sozialhilfeträgers, 20% aus kirchlichen Mitteln und der Rest aus Eigenanteil und sonstigen Trägern (Regierungspräsidium, Kommune, Spenden).

Dabei hat jeder Bereich andere Anforderungen:

In der Schwangerschaftsberatung war vor allem die Weigerung der katholischen Kirche, Beratungsscheine für eine Konfliktberatung vor einer Abtreibung auszugeben prägend. War auch die Konfliktberatung nur ein kleiner Teil der Arbeit in der Schwangerschaftsberatung, war der Rückgang an Klientinnen

doch immens. Hier soll durch die Schaffung neuer Angebote die Beratungskompetenz des SkF in einem neuen Licht erscheinen. In der Folge wurde ein Angebot für minderjährige Schwangere geschaffen, um hier Gelegenheit zur Reorganisation des Alltags zu geben und ein soziales Netz aufzubauen. Dazu wurde eine Außensprechstunde in einer Entbindungsklinik eingerichtet, um neue Klientinnen zu gewinnen.

Der Betreuungsverein führt rechtliche Betreuungen nach dem Betreuungsgesetz durch drei haupt- und ca. 20 ehrenamtliche Mitarbeiter durch. Hier steht vor allem die Gewinnung von Ehrenamtlichen im Mittelpunkt.

Im Wohnheim für psychisch Kranke ist vor allem die Einrichtung persönlicher Budgets ein Thema, das eine enorme Umstellung erfordert – werden doch die bisher gezahlten Einheitsentgelte nun einzeln direkt vom Bewohner bestellt und bezahlt. So kann der Bewohner beispielsweise zwischen der Verpflegung durch die Großküche und der Selbstversorgung wählen. In einem Modellprojekt will das Land Baden-Württemberg dabei die Sinnhaftigkeit solcher Budgets überprüfen. Dadurch müssen nicht nur einzelne Leistungen beschrieben und kalkuliert werden, vielmehr müssen entstehende Leerkosten auf die verschiedenen Leistungspakete umgelegt werden. Dabei ist nicht nur die kaufmännische Behandlung ein Thema, auch die Vermittlung der wirtschaftlichen Denkweise an die pädagogischen Mitarbeiter ist essentiell wichtig.

In der Einführung persönlicher Budgets ist auch ein Paradigmenwechsel für Rehabilitationseinrichtungen insgesamt zu sehen (wobei wir auf die Unterstützung durch das IFAMS-Institut der FH Mainz hoffen): Wurden bisher psychisch Kranke von oben herab in Einrichtungen und Diensten „verwaltet“, haben sie nun weitgehende Wahlrechte, was sich auch darin widerspiegelt, dass es einen Markt für Leistungen der Behindertenhilfe gibt. Diesen betriebswirtschaftlich zu begleiten, wird eine der Hauptaufgaben von Betriebswirten im Management sozialer Einrichtungen in Zukunft sein.  $\Delta$

## Diplom-Betriebswirt (FH) Jens Rode



**Jens Rode (Mitte), Leiter des Business Integration Teams Produkt und Marketing bei Lufthansa Cargo**

Was schreibt man eigentlich in sein Absolventenprofil außer Daten und Fakten über einzelne Positionen? Tricks und Tipps aus dem Arbeitsleben und gut gemeinte Ratschläge? Man möchte ja noch irgendwie eine Botschaft mitklingen lassen, sonst könnte ich Ihnen ja einfach meinen Lebenslauf aufschreiben. Andererseits ich hätte auch nicht auf andere gehört und versucht, meinen eigenen Weg zu gehen.

Von daher nur eins: Machen Sie nur das, was Ihnen wirklich Spaß macht. Nur darin kann man wirklich gut sein.

Habe ich das selbst beherzigt, werden Sie jetzt fragen? Im großem und ganzen ja, zumindest im Rahmen des Pareto Prinzips liege ich da im grünen Bereich.

Und wo hat man nun soviel Gefallen an der Arbeit?

Ich bin im Bereich Strategische Allianzen bei der Lufthansa Cargo AG angestellt. Der Bereich strategische Allianzen wurde in 2000 gegründet, um im Rahmen eines internationalen Projekt-Teams die drei Gründungsmitglieder Lufthansa Cargo AG, Singapore Airlines Cargo und SAS Cargo zu einer schlagkräftigen Allianz aufzubauen (inzwischen ist die

Japan Airlines Cargo als weiteres Mitglied beigetreten).

Als „Leiter des Business Integration Teams Produkt und Marketing“ bin ich mit meinen Kollegen dervier Partner-Airlines zuständig für die Harmonisierung der Produktportfolios. Durch ein übereinstimmendes Produktportfolio ist die Basis gelegt, die Netzwerke der Partner mit zu nutzen. Dadurch erreicht man eine Vertriebsweiterung im klassischen Sinne. Meffert wird Ihnen die Vorteile davon im Detail beschrieben haben.

Desweiteren hat man dadurch auch die Möglichkeit, eine gemeinsame Marketingplattform zu nutzen. Zu diesem Zweck haben wir für die entstandene Allianz einen neuen Namen aufgebaut. Meine Aufgabe bestand darin, die neue Dachmarke zu entwickeln und innerhalb unserer Zielgruppe (b-to-b) Image und Bekanntheitsgrad aufzubauen und zu etablieren.

Ehrlich gesagt, eine spannende, wie auch schwierige Aufgabe. Wo hat man heute noch die Chance, einen völlig neuen Brand zu entwickeln und der über so erfolgreichen und bekannten Marken angesiedelt sein soll wie Lufthansa Cargo, Singapore Airlines Cargo, Japan Airlines Cargo und SAS Cargo.

Inzwischen ist Dachmarke „WOW“ (Achtung: keine Abkürzung, sondern gemeint ist hier tatsächlich das Wort für unaussprechliche, freudige Aufregung und Erstaunen und Begeisterung) erfolgreich in unseren Märkten eingeführt. Die breit angelegte Kampagne zur Einführung wurde zwischenzeitlich mit dem „DM Asia 2002“ in der Kategorie „Best use of channel“ prämiert.

Die Teamarbeit mit fernöstlichen Kulturkreisen stellt einen manchmal vor große Herausforderungen, hat aber mir persönlich auch besonders viel Freude und Erfahrung eingebracht.

Soviel mal zu heute. Wie bin ich nun dahin gekommen? Wie meistens, eine Mischung aus viel eigener Aktivität und der berühmten Prise Glück.

Nach Abitur und Lehre zum Industriekaufmann (Bilfinger und Berger - Bauunternehmen) habe ich wie Sie erst einmal an der FH Mainz BWL studiert. Im Nachhinein (und da soll man ja nun immer schlauer sein) eine gute Wahl. Die Studieninhalte haben für das „real life“ eine gute Basis ergeben.

Nach dem Studium von „Strategischem Marketing“ (Frau Prof. Dr. Diehl) und Public Relation (Herr Prof. Wurm) im Hauptstudium, habe ich in einer Unternehmensberatung für Personalmarketing gearbeitet. Nach ca. einem Jahr bin ich in mein Stammgebiet Marketing bei der Firma Junghans Uhren GmbH mit Sitz in Schramberg gewechselt (1995). Die etwas abgelegene Lage Schrambergs im tiefem Schwarzwald hatte allerdings einen „Vorteil“; man wird von der Arbeit nicht besonders abgelenkt. ☺

Bei Junghans war ich als Produktmanager für Solaruhren sowie Wecker mit Funk- und Quarztechnologie verantwortlich. Aufgaben, von der klassischen Sortimentsanalyse, Marktforschung, Neuproduktentwicklung, bis hin zu Vertrieb und Werbung (above and below the line) haben bei mir die Theorie durch Praxis ersetzt. Nach vier sehr spannenden und erfolgreichen Jahren im Uhrenmarketing war es Zeit, zu neuen Ufern zu „fliegen“.

Ein Angebot der Lufthansa Cargo AG hat mich ins Cargo Marketing wechseln lassen (1999). Dort war ich für ein Jahr als „Senior Innovation Manager“ für Produktneuentwicklung und Implementierung zuständig, bevor ich in den Bereich Strategische Allianzen berufen wurde.

So, nun mal noch viel Spaß beim Studieren und Arbeiten! Vielleicht treffen wir uns ja mal beim „Kranich“! ▲

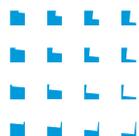
[www.lufthansa-cargo.com](http://www.lufthansa-cargo.com)  
[www.wowtheworld.com](http://www.wowtheworld.com)



**Nachname Vorname**

<b>Adams, Jan-Gerd</b>	Friedrich, Jan	Kern, Michael	<b>Pashaludis, Dimitrios</b>	<b>Telsiz, Ayseguel</b>
Ahner, Jörg	Frenzel, Christian	Kesselring, Ralph	Pereshkolnik, Tetyana	Träger, Julia
Albert, Marcel	Fröhlich, Angela	Kessler, Karsten	Postler, Yvonne	Tresselt, Roland
Albrecht, Frank	Funk, Michael	Khosravirad, Soudabeh	Prigge, Michaela	Trzeciakowsky, Matthias
Angele, Beatrix		Kieslich, Frank		Tucholke, Helene
Aydin, Özgül	<b>Garza, Michael</b>	Knodel, Andrea	<b>Rabe, Alexander</b>	Tzioumakis, Nikolaos
	Georg, Christian	Knöpp, Stefan	Radau, Tilo	
<b>Bachmann, Jens-Oliver</b>	Geetsen, Nabila	Knorr, Elke Margarete	Ramberger, Alexander	<b>Ulrich, Frank</b>
Balon, Czeslaw	Geuther, Matthias Hendrik	Knorr, Jürgen	Rein, Anne	Unger, Silke
Bartels, Judith	Gey, Ilke	Konsdorf, Simon	Reinerth, Elisabeth-Donata	Unterberg, Mark-Wolf
Bauer, Florian	Ghazi-Zadeh, Armin	Koch, Lars	Reinheimer, Rouven	Uyumaz, Saba
Baum, Daniel	Gläser, Andreas	Kotula, Dorothea	Richter, Susanne	
Baumann, Severine	Gniß, Thomas	Kramer, Andreas	Röder, Hendrik	<b>Weis, Stefan</b>
Baumeister, Sandra	Goldbach, Steffi	Kranz, Sabine	Rodrian, Irmgard	Weitzel, Andrea
Bayer, Stefan	Gomez-Alvarez, Francisco	Kratzer, Antje	Rossa, Sven Rudolf	Weller, Tanja
Beck, Joachim	Gomez, Michel	Kraus, Waltraut	Ruediger, Stephan	Wendt, Judith
Belling, Alexandra	Göttlein, Katrin	Krause, Silke Elisabeth	Rühl, Ernst Eckhard	Werner, André
Bender-Praß, Silke	Gotzek, Dagmar	Krieger, Patricia Carolina	Ruppert, Gerd	Werner, Tanja
Benz, Michael	Grebert, Alexander	Krissel, Thomas	Rusch, Marco	Werz, Nicole Fabienne
Benz, Frank	Gries, Matthias	Kuehl, Hendrik	Rusko, Frank	Wettengl, Sascha
Bernd, Michael	Grohnmeier, Norbert	Kuhn, Silke		Wiesner Thorsten
Besant, Boris	Gründel, Patrick	Kühn, Stefan	<b>Sagan, Mira</b>	Wittig, Ines
Bickel, Torsten	Gündüz, Atilla	Kruse, Meike	Samer, Thomas	Wodarz, Lidia
Bilgi, Enbiya	Gür, Yasar		Sangwa, Mwamba	Wolf, Andreas
Bock, Jens		<b>Laberenz, Susanne</b>	Sauter, Felix	Worf, Dieter Heinz
Brandmayer, Carolin	<b>Hammerstein, Heike Ruth</b>	Latz, Markus	Sauter, Cornelia	
Braun, Erik	Hartmann, Sonja	Leibold, Melanie Elke	Schauenburg, Marc	<b>Yavas, Ferhan</b>
Brdar, Ivica	Hebenstreit, Nicole	Leiking, Sylvia	Scheerer, Andrea	
Brendel, Bernhard	Heck, Oliver	Leiter, Manuela	Schiffer, Angela	<b>Zander, Werner</b>
Bruell, Michael	Hedemann, Herbert	Link, Sascha	Schindler, Peter	Zarate, Ruben
Brühan, Tanja	Heim, Iris Ulrike	Löhlein, Susanne	Schlarb, Bernd	Zeisberg, Sascha
	Heinen, Dominik	Londole Bobongo	Schlarb-Dybowski,	Zohm, Nadja
<b>Celikkol, Filiz</b>	Heinze, Silke	Lorenz, Percy	Bernadette Aggi	Zukin, Eduard
Colaci, Angelo	Herberg, Markus	Lubetzki Michael	Schlueter, Frank	Zültzke, Michaela Tanja
	Hernandez Ruiz, Manuel	Ludwig, Joachim Alexander	Schmachtenberg, Eva	
<b>Daehne, Ulrike</b>	Hermann, Carmen	Lukasch, Barbara	Schmidt, Timo	
Däubner, Michael	Herrmann, Ulf Jörn	Lungwitz, Markus	Schmitt, Annette	
Dahm, Hildegard	Heuser, Nadine	Lunkenheimer, Andy	Schmitt, Michael	
Daniel, Inga	Hillmann, Christoph		Schmitt, Natalie	
Darmstadt, Paola	Hoffmann, Daniela	<b>Maag, Olivia Katharina</b>	Schmitt, Thilo	
Dickgreber, Ralf Jürgen	Hoffmann, Sven	Mahner, Christian Markus	Schneeweiss, Diana	
Dillmann, Martin	Hohn, Denise	Maier, Gabriele	Scholl, Christian	
Dindorf, Oliver	Holdmann, Ralph	Manske, Sven	Scholz, Marion	
Donalies, Peter	Hollingshausen, Katja	Masoumi, Jalal	Schraut, Guido	
Dümig, Christina	Hoppe, Thorsten	Maurer, Holger	Schröder, Katja	
	Hothum, Christine	Mergard, Gabriela	Schröer, Sascha Philippe	
<b>Egerland, Simon</b>	Hubrath, René	Meth, Bettina	Schumann, Caroline	
Ehwein, Sascha	Huemke, Markus Carsten	Metzler, Kirsten	Schüschke, Jürgen	
Ehrhardt, Michael	Hurth, Sandra Marlene	Mierswa, Anne	Schütz, Kai	
Eichelberger, Christina		Mohr, Martin	Schwarz, Michael	
Elfi Maria	<b>Ickler, Stefan</b>	Moll, Nicola	Schwedass, Kerstin Juditha	
Eichner, Kirsten Svenja	Illenberger, Frank	Molnar, Katalin	Beate	
Eismann, Kirsten	Isik, Emine	Mönikheim, Markus	Seifert, Patrick Alexander	
El Sherif, Sami		Mühle, Jutta	Seiffert, Jan	
Escher, Martin Bernd	<b>Jäckel, Christine</b>		Seitz, Christian	
Etzrodt, Martin	Jäger, Daniel	<b>Nass, Frederek</b>	Senkaya, Ferah	
Ewald, Markus Reinhold	Jäger, Christina	Ndaw, Mouhamadou	Seyfang, Joachim	
	Joras, Christine	Bassirou	Seyferth, Ralph	
<b>Fauter, Katharina</b>	Juengst, Thomas	Neist-Worm, Renate	Siekmöller, Thomas	
Feggeler, Tanja		Neumann, Anja	Sittig, Volker	
Fell, Michael	<b>Kadie, Yaces Marie Yvonne</b>	Nielsen-Bahlo, Manuela	Skirl, Mareen	
Fernandez, Roberto	Kász, Christian	Njouoshetkuh Njifakoue,	Sotzek, Susanne	
Fichtner, Maren	Kaiser, Doris	Elise Aurore	Spohr, Gudrun	
Fiedler, Thomas	Kaletta, Annette		Stinzing, Thomas Jochen	
Fischer, Nadja	Kasel, Thomas	<b>Ohlendorf, Nicole</b>	Stock, Andreas	
Fischer, Rüdiger	Kaufmann, Tim	Oppenheim, Ingrid Birgit	Stoll, Brigitte	
Floris, Marco	Kaya, Aynur	Oster, Henning	Streit, Sven	
Frey, Stephanie	Keller, Alexander	Ostermeier, Gabriele	Szentirmay, Claudia	

Name	Lehrgebiet	Name	Lehrgebiet
Prof. Thomas Adenauer	Organisation, Datenverarbeitung	Prof. Dr. Werner Müller	Rechnungswesen, Controlling, Steuern
Prof. Dr. Hans Paul Becker	Betriebswirtschaft, Rechnungswesen, Bank- und Finanzdienstleistungen	Prof. Dr. Rüdiger Nagel	Personalmanagement, Arbeitsrecht
Prof. Dr. Thomas Becker	Wirtschaftsinformatik	Prof. Dr. Herbert Paul	Unternehmensführung, Internationales Management
Prof. Dr. Volker Beeck	Rechnungswesen, Steuerrecht, Wirtschaftsprüfung	Prof. Dr. Günter Penné	Rechnungswesen, Steuerlehre, Wirtschaftsprüfung
Prof. Dr. Andrea Beyer	Medienökonomie, Betriebswirtschaft	Prof. Dr. Arno Peppmeier	Rechnungswesen, Bank- und Finanzdienstleistungen
Prof. Dr. Klaus F. Bröker	Wirtschaftsprivatrecht, Bank- und Kapitalmarktrecht	Prof. Dr. Christian H. Petri	Wirtschaftsinformatik, Information Management, Logistik
Prof. Dr. Udo Bühler	Recht	Prof. Dr. Rolf Eberhard Ratz	Betriebswirtschaft, Unternehmensführung, Englisch
Prof. Dr. Ute Diehl	Betriebswirtschaft, Marketing, Unternehmensführung	Prof. Dr. Utz-Peter Reich	Volkswirtschaftslehre, Statistik, Mathematik
Prof. Dr. Matthias Eickhoff	Marketing, Betriebswirtschaft, Innovationsmanagement	Prof. Dr. Hans-Christoph Reiss	Management in sozialen Einrichtungen
Prof. Dr. Sven Fischbach	Rechnungswesen, Controlling	Prof. Dr. Lothar Rolke	Betriebswirtschaft, Kommunikationsmanagement – Öffentlichkeitsarbeit
Prof. Dr. Axel Freudenberger	Volkswirtschaftslehre	Prof. Hans-Joachim Ruff	Krankenhausmanagement, Unternehmensführung, Betriebswirtschaft, Gesundheitsökonomie und Managed Care
Prof. Dr. Ursula Funke	Unternehmensführung, Betriebswirtschaft, Wirtschaftsenglisch	Prof. Dr. Kurt Scharnbacher	Statistik, Mathematik, Marktforschung, Planspiele
Prof. Uwe Gerdes	Volkswirtschaftslehre, Statistik, Umweltwirtschaft	Prof. Dr. Martin Schlussas	Recht
Prof. Dr. Dietrich Goldenbaum	Wirtschaftsinformatik, Mathematik, Statistik	Prof. Heinz Schuhmacher	Wirtschaftsinformatik, Bürokommunikation
Prof. Claudia Grenzmann	Psychologie, Personalmanagement, Organisationsentwicklung	Prof. Dr. Ulrich Schüle	Volkswirtschaftslehre, Wirtschafts- und Sozialgeschichte, International Business
Prof. Dr. Peter Heil	Betriebswirtschaft, Unternehmensführung, Englisch, International Management	Prof. Dr. Erhard Schwedler	Betriebswirtschaft, Marketing, Unternehmensführung
Prof. Dr. Holger Heinbuch	Recht	Prof. Dr. Agnes Sputek	Volkswirtschaftslehre, Wirtschaftspolitik
Prof. Dr. Hans-Dieter Hippmann	Statistik, Mathematik, Volkswirtschaft	Prof. Dr. Stephanie Swartz-Janat Makan	Englische Sprache und Kultur
Prof. Dr. Heinrich Holland	Statistik, Mathematik, Direktmarketing, Handelsmanagement	Prof. Dr. Martin Weber	Recht, Wirtschaftsverwaltungsrecht
Prof. Dr. Bardo Kämmerer	Steuerlehre, Steuerrecht	Prof. Dr. Silke Wickel-Kirsch	Betriebswirtschaft, Personalmanagement
Prof. Dr. Wolfgang Kober	Recht	Prof. Dr. Bernd-Dieter Wieth	Management, Controlling
Prof. Dr. Kurt Koeder	Betriebswirtschaft, Rechnungswesen, Personalentwicklung	Prof. Monika Winkler	Französisch, Spanisch
Prof. Dr. Ulrich Kroppenber	Organisation, Bürokommunikation, Wirtschaftsinformatik, Rechnungswesen	Prof. Dr. Karl H. Wöbbeking	Rechnungswesen, Controlling, Umweltwirtschaft
Prof. Dr. Margareta Kulesa	Volkswirtschaftslehre, Europäische Wirtschaftspolitik	Prof. Dr. Ing. Volrad Wollny	Betriebswirtschaft, Stoffstrommanagement u. Logistik
Prof. Dr. Hans-Eckhard Lampe	Volkswirtschaftslehre, Internationale Wirtschaftspolitik	Prof. Horst Wurm	Betriebswirtschaft, Kommunikationsmanagement – Öffentlichkeitsarbeit
Prof. Dr. Annett Mehler-Bicher	Wirtschaftsinformatik	Prof. Dr. Frank Zeidler	Recht, Internationales Wirtschaftsrecht
Prof. Dr. Jörg Mehlhorn	Betriebswirtschaft, Marketing		
Prof. Dr. Martin Meißner	Recht, Wirtschaftsrecht		
Prof. Dr. Ulrich Mis	Betriebswirtschaft, Rechnungswesen, Krankenhausmanagement, Ökonomie im Gesundheitswesen		
Prof. Dr. Stephan Moll	Wirtschaftsprivatrecht, Arbeitsrecht		



**Fachhochschule Mainz**  
**University of**  
**Applied Sciences**

Fachbereich III  
Wirtschaftswissenschaften  
An der Bruchspitze 50  
55122 Mainz

T. 06131.628-0