

Fachhochschule Mainz
University of
Applied Sciences



2000

2001

2002

2003

2004

2005

2006

2007

2008

| Jahrbuch |

| Fachhochschule Mainz |
| Wirtschaftswissenschaften |



| Prof. Dr. V. Beeck |

Dekan Fachbereich III
Wirtschaftswissenschaften

Liebe Leserinnen und liebe Leser,

als neuem Dekan des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften ist es mir eine besondere Freude, Ihnen das jüngste Jahrbuch unseres Fachbereichs zu präsentieren. Zunächst gilt mein Dank allen, die an seinem Entstehen mitgewirkt haben. Ganz besonders hervorzuheben ist das Engagement von Frau Kollegin Beyer. Wie in den vorangegangenen Jahren hat sie es übernommen, die Autorinnen und Autoren zu ihren Beiträgen anzuregen und für deren rechtzeitige Fertigstellung zu sorgen.

Für mich ist es immer wieder faszinierend zu erfahren, in welcher Unterschiedlichkeit und auf welchem hohem Niveau an unserem Fachbereich gearbeitet wird. Dahinter stehen Einsatzbereitschaft und Begeisterungsfähigkeit, die zu einem lebendigen Miteinander von ProfessorInnen und Studierenden führen. Das Jahrbuch leistet die wichtige Aufgabe, das Wirken Einzelner am Fachbereich bekannt zu machen und unsere Leistungsfähigkeit nach innen und außen zu kommunizieren.

Themenschwerpunkte sind wiederum Forschungsaktivitäten und Projekte der Lehrenden. Mehrere Beiträge beschäftigen sich mit unterschiedlichen Aspekten unserer Internationalisierung. Ein Bericht über die Strategietagung vom Juni 2004 zeigt, dass dieser Fachbereich auch intern in Bewegung ist und an seiner Fortentwicklung arbeitet.

Ich hoffe, dass Ihnen die Lektüre des Jahrbuchs 2004 viel Spaß macht. Vielleicht lassen Sie sich auch durch einen der Beiträge zu eigenen Aktivitäten oder zur Zusammenarbeit mit einem der Autoren anregen.

Prof. Dr. Volker Beeck

Vorwort

Prof. Dr. V. Beeck

1. Veranstaltungen

- 5 Strategien zur Verbesserung unserer Wettbewerbspositionen
PROF. DR. V. BEECK
- 6 Die soziale Verantwortung von Unternehmen
PROF. DR. O. KAUL / P. SCHULZ
- 7 Sportsponsoring „hautnah“! Wolfgang Kuffner gratulierte den 05ern zum Aufstieg in die erste Liga!!
P. Schulz
- 8 Exkursion zum Institut für Mikrotechnik Mainz GmbH
S. KLÄHNE
- 9 Mut zu unternehmerischem Handeln
PROF. DR. M. EICKHOFF

2. Internationales

- 11 Auslandssemester einmal anders: International Business selbst gemacht
M. HARTMANN
- 12 Bauklötze staunen in Paris
T. MORAWEK
- 14 Die Partnerhochschulen des Fachbereichs III, Wirtschaftswissenschaften
- 15 Gastvorträge an der Coastal Carolina University
PROF. DR. K. SCHARNBACHER
- 16 Erfahrungsbericht über den Aufenthalt an der Robert Gordon University Aberdeen, Schottland
P. GRUNE
- 18 Welcome to Estonia – Schuss in den Ofen? Oder Auslandssemester de Luxe?
S. MARTIN
- 21 180 Tage auf Längengrad 180
PROF. DR. P. F. HEIL

3. Forschungsvorhaben und Projekte

- 24 Praxissemester im F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen GmbH / TOP-Programm
PROF. DR. E. SCHWEDLER
- 26 „Leading is people“ – Mitarbeiterumfragen als Führungsinstrument
PROF. DR. KURT W. KOEDER, STEFANIE MAY
- 28 Das Fragebogen-Team ging wieder um
LOTHAR STEIGER

- 30 Der Ruf des Firmenchefs beeinflusst das Unternehmensimage stärker als bislang vermutet
PROF. DR. L. ROLKE
- 32 Warum gerade Mainz?
S. Henrichen, M. Nennstiel
- 33 Die Deutschen lieben alles Italienische – nur nicht Fiat
PROF. DR. U. DIEHL
- 35 Professoren Evaluation Programm (PEP) – Qualitätsmanagement an der FH Mainz
N. BALAL-ASHTIANI
- 36 Gute Noten für die Fachhochschule Mainz
PROF. DR. U. DIEHL, P. SCHULZ
- 38 Ein Knüller für die Marke hohes C – Ein Projekt des Moduls Integriertes Marketing und Eckes-granini, Nieder-Olm
PROF. DR. U. DIEHL
- 40 Gelten die (alten) Regeln der Mailing-Gestaltung bei jungen Zielgruppen (18 – 29 Jahre) noch?
PROF. DR. HEINRICH HOLLAND
- 43 Neustrukturierung der Arbeitsverwaltungen in den Justizvollzugsanstalten des Landes Rheinland-Pfalz
PROF. DR. HANS-CHRISTOPH-REISS, INA KOCZET, CARINA PÄSSLER

4. Unternehmensfokus

- 45 Auf dem Weg zum bestführenden Unternehmen – Führungskräfteentwicklung bei der Werner & Mertz GmbH
K. DOMAGK
- 48 Gesund sein und gesund bleiben im Betrieb: Aufbau eines Gesundheitsmanagementsystems
T. BOUZANNE DES MAZERY
- 50 BAUM – Vom Weiterbildungsangebot zur Dienstleistungsmarke
E. KEPPLER
- 52 Im schnellen Wandel der Zeit: die externe und interne Unternehmenskommunikation
U. PETRY, W. GUHLMANN
- 55 Auswege aus der Zeitungskrise
DR. H.-D. GÄRTNER
- 58 Erfolgsfaktor Kundengruppensegmentierung in Kreditinstituten
DR. M. KAUFMANN
- 61 Umsetzung der Visualisierung von Geschäftsprozessen – Chancen und Nutzen für kleine und mittelständische Unternehmen
S. PIEROTH

5. Berichte über Studiengänge/-schwerpunkte

- 64 Alumni Treffen 2004 des Studienganges International Business
P. MERTINGK
- 65 In drei Schritten zu Europäischer Exzellenz – Praxisjahr im Kantonalen Spital Grabs
K. HEIB
- 68 Neues aus dem Studiengang Internationales Business
PROF. DR. ULRICH SCHÜLE
- 70 Zehn Jahre Wirtschaftsrecht an Fachhochschulen
G. BECKER

6. Diplomarbeiten und Folgeprojekte

- 72 Möglichkeiten und Grenzen betrieblicher Anreizsysteme am Beispiel des Bankensektors
P. STEITZ
- 74 Couponing – ein innovatives Marketing-Instrument
N. PROKASKY, B. ZIELO
- 76 Das Nachhaltigkeitsprinzip im Unternehmen
C. ESENWEIN
- 77 Reorganisations- und Prozessoptimierungspotenziale im OP-Bereich eines Akutkrankenhauses
MARIA WERT
- 79 Unternehmensleitbilder als multifunktionales Führungsinstrument und Ausdruck der Unternehmensethik
A. GRÄTER
- 82 Kundenzufriedenheit in Bäckereien als Basis für Unternehmensentscheidungen des Managements
V. DÖLGER

7. Neu an der FH

- 84 PROF. DR. JOHANNES BURKHARD
- 84 CHRISTIAN SEIFFERT
- 85 PROF. DR. SUSANNE RANK
- 86 PAUL ROHMER
- 86 KARIN KARLS
- 86 ULRIKE OPPERMAN
- 86 PETRA GÜRSTER

8. FH-Geschichten

- 88 It's time to say good bye – ein individuelles Abschiedsfest für:
Prof. Dr. U. Funke
Prof. Dr. D. Goldenbaum
Prof. C. Grenzmann
Prof. Dr. R. E. Ratz
Prof. Dr. U. Reich
Prof. Dr. U. Diehl
- 95 Vom „Over-Head“ und „Over-Fact“:
Prof. Horst Wurms Trippelschritte in Richtung Ruhestand
PROF. DR. L. ROLKE

9. Vereine/Institutionen/Einrichtungen

- 96 Gute Nacht, ihr Sorgen...
C. HUBERTI, F. PFEILSCHIFTER
- 98 Neuer Fachbereichsrat
- 99 Prof. Dr. Reiss neuer Vizepräsident der Fachhochschule Mainz
PROF. DR. H.-CHR. REISS
- 101 Der neue Dekan des Fachbereichs:
PROF. DR. VOLKER BEECK

10. Absolventenprofile

- 103 CHRISTIANE BISCHOF
- 104 ANDREAS TAUTZ
- 106 JAN SEBASTIAN-WILLENBERG
- 107 STEFANIE HÖFLING
- 108 HANS-JOACHIM BIEGNER
- 110 SONJA HAASE
- 113 JÜRGEN WEICHERT

11. Absolventen und Absolventinnen des Jahrgangs 03/04

116 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

Redaktion:

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

Design und Titelbild:

Uwe Zentgraf
Dipl.-Designer (FH)

Druck:

Gorius
Vendersheim

Redaktionsschluss:

1.10.2004

Strategien zur Verbesserung unserer Wettbewerbsposition

Prof. Dr. Volker Beeck, Ulrike Oppermann



| Prof. Dr. Volker Beeck |
Fachhochschule Mainz



| Ulrike Oppermann |
Diplom-Betriebswirtin
Fachhochschule Mainz

2. Öffentlichkeitsarbeit und Gestaltung eines Leitbilds des Fachbereichs,
3. Einführung der Bachelor- und Masterstruktur in unseren Studiengängen und
4. Einführung der W-Besoldung für ProfessorInnen.

Die Gruppensitzungen waren von den Kolleginnen U. Oppermann, U. Diehl, A. Mehler-Bicher sowie dem Kanzler der Fachhochschule, Herrn Pfadt vorbereitet worden. Vorweg war den TeilnehmerInnen einschlägiges Informationsmaterial zur Verfügung gestellt worden, um dadurch die Diskussion zu beschleunigen und zu intensivieren. Bis zur Mittagspause wurde dann engagiert gut zwei Stunden lang an den Themen gearbeitet. Den Nachmittag eröffnete Herr Pfadt mit einem Vortrag über die W-Besoldung. Zwar wirkt sich diese Besoldungsform unmittelbar erst für nach dem 30.6.2004 berufene ProfessorInnen aus, doch haben bereits viele Inhaber von C2-Stellen sich bei Herrn Pfadt erkundigt, ob für sie der Übergang in die neue Besoldungsordnung vorteilhaft sei. Empfehlungen dazu lassen sich allerdings nur im konkreten Einzelfall abgeben. Interessant war der Vorschlag Herrn Pfadts, entstehende finanzielle Spielräume vorrangig für eine Erhöhung der Bezüge von C2-ProfessorInnen zu verwenden.

Das Umfeld ist für die Hochschulen in den vergangenen Jahren rauer geworden. Knappere Finanzmittel sowie ein zunehmender Wettbewerb um Studierende und BewerberInnen in Berufungsverfahren kennzeichnen die Situation. Um die eigene Wettbewerbssituation zu klären und weiterzuentwickeln, veranstaltete der Fachbereich Wirtschaftswissenschaften am 17.6.2004 eine Strategietagung. Knapp vierzig TeilnehmerInnen aus den Gruppen der Professoren, Assistenten und der Verwaltung trafen sich in der Sparkassenakademie Schloss Waldthausen, um sich zunächst in vier Arbeitsgruppen mit den für den Fachbereich wesentlichen Problemfeldern auseinander zu setzen. In einer nachfolgenden Podiumsrunde wurden die Arbeitsergebnisse präsentiert und diskutiert.

In der Vorbereitung der Tagung hatten sich folgende Themenkreise als besonders bedeutsam herausgestellt:

1. Verbesserung des Fachbereichs im Ranking,

Präzise Analysen und konkrete Handlungsvorschläge erbrachten die nachfolgenden Präsentationen aus den Arbeitsgruppen. Zum „Ranking“ verdeutlichte Herr Kollege M. Eickhoff eine Reihe von Mängeln in der Betreuung von Studierenden und der internen Organisation. Vieles lässt sich mit verhältnismäßig einfachen Mitteln beheben. Als schwerwiegend stellte sich jedoch die als unzulänglich angesehene IT-Unterstützung der Arbeitsabläufe heraus.

Herr Kollege Mehler ging zum Thema „Öffentlichkeitsarbeit“ von den Zielgruppen möglicher Kommunikationspartner des Fachbereichs aus. Für die Gruppen der Lehrbeauftragten und potentiellen Bewerber wurden so-

dann konkrete Handlungsempfehlungen vorgestellt. Als sinnvolle Ergänzung wurde die noch ausstehende Implementierung des Leitbilds des Fachbereichs angeregt.

Mit der Einführung der Bachelor- und Masterstruktur unserer Studiengänge sind wir inzwischen ein gutes Stück vorangekommen. Nach Abschluss des Akkreditierungsvertrags wurden die erforderlichen Unterlagen fristgerecht eingereicht. Aus der Arbeitsgruppe, deren Ergebnisse Frau Kollegin Mehler-Bicher vortrug, ergaben sich einige Änderungsvorschläge, die noch in die Studienordnung eingeflossen sind.

Die Erkenntnisse aus der Strategietagung werden in unterschiedlichen zeitlichen Horizonten umgesetzt bzw. noch weiter untersucht. Um potentielle Bewerber zielgenauer anzusprechen, veranstaltet der Fachbereich am 23.4.2005 einen Tag der offenen Tür. Weiterhin schließt sich der Fachbereich zur Verbesserung der internen Organisation einer Benchmarking-Gruppe von Fachhochschulen an, die vom Centrum für Hochschulentwicklung unterstützt wird. Auf diesem Weg wollen wir aus den Erfahrungen anderer Hochschulen bei der Optimierung von Aufbau- und Ablauforganisation lernen. In Zusammenhang damit steht die auf einer erstmalig am Fachbereich durchgeführten Mitarbeiterbesprechung vereinbarte Beschreibung der wichtigsten Arbeitsabläufe. Sie soll Transparenz schaffen und die notwendige Voraussetzung für Optimierungen incl. einer verbesserten IT-Unterstützung erfüllen. Im Fachbereichsrat wird über die Fortschritte kontinuierlich berichtet werden.



Die soziale Verantwortung von Unternehmen

Prof. Dr. Oliver Kaul, Diplom-Wirtschaftsjurist (FH) Peter Schulz



| Prof. Dr. Oliver Kaul |
Fachhochschule Mainz



| Peter Schulz |
Fachhochschule Mainz

Die soziale Verantwortung (Corporate Social Responsibility, CSR) ist ein Konzept, das Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis, über die gesetzlichen Bestimmungen hinaus soziale und ökologische Belange in ihre Unternehmensaktivitäten und in die Wechselbeziehungen mit Stakeholdern zu integrieren.

Zu diesem Themenbereich war Herr Gabor Garamszegi, Director Corporate Affairs bei der Philip Morris GmbH am 18.05.04 an der Fachhochschule Mainz. Philip Morris ist der führende Hersteller von Filterzigaretten und hat beispielsweise Marken wie Marlboro in seinem Portfolio. Die Veranstaltung wurde im Rahmen der Vorlesung „Linking Theory and Practice“ von Herrn Prof. Dr. Oliver Kaul durchgeführt. Im Anschluss an die Veranstaltung konnten die Studierenden mit Unternehmensvertretern offene Fragen diskutieren, sowie die Gelegenheit nutzen, um die von Philip Morris angebotenen Praktika, Diplomarbeiten und Berufseinstiege näher zu besprechen.

Die soziale Verantwortung von Unternehmen hat in den letzten Jahren in unserer Gesellschaft zunehmend an Bedeutung gewonnen. Die Gesellschaft beginnt mehr und mehr zu verstehen, dass die reine Gewinnmaximierung als oberstes Unternehmensziel nicht geeignet ist, um die langfristige Existenz einer Unternehmung zu sichern. Vielmehr gilt zunehmend, dass neben rein ökonomischen Verhaltensregeln auch soziale und gesellschaftliche Facetten Bestandteil der Unternehmenspolitik sein müssen. Im wesentlichen wird im Management hierzu die Auffassung vertreten, dass „Corporate Social Responsibility“ sozusagen das soziale Gewissen einer Unternehmung darstellt, welches in kritischen Entscheidungssituationen den situativen Korrekturfaktor zu Gunsten der Gesellschaft darstellt.

Dieses „soziale Gewissen“ gewinnt vor allem in Unternehmen an Bedeutung, welche „risikoreiche“ Produkte herstellen, die die Lebensqualität und die Gesundheit von Menschen beeinträchtigen können. Wichtig ist hierbei, dass das soziale Gewissen einer Unternehmung nicht bedeutet, völlig auf Gewinnorientierung zu verzichten, denn ohne ausreichende Gewinne ist die langfristige Existenz eines Unternehmens nicht gesichert. Es geht vielmehr darum, einen Kompromiss zwischen zufriedenstellenden Gewinnen und der Minderung negativer Auswirkungen der Unternehmenstätigkeit herzustellen.

Philip Morris ist sich seiner sozialen Verantwortung bewusst und hat den Begriff der Unternehmensethik zu einem festen Bestandteil der Unternehmensphilosophie erklärt. In den Worten von Herrn Garamszegi hörte sich das folgendermaßen an:

„Wenn wir keine Zigaretten herstellen wird es ein anderes Unternehmen tun! Also machen wir es und versuchen es mit einem hohen Maß an Verantwortung zu tun.“

Bei Philip Morris bedeutet dies z.B., dass das Marketing nicht darauf abzielt junge Menschen zum Rauchen zu bewegen. Vielmehr sind Marketingaktivitäten klar auf die Zielgruppe „20 Plus“ ausgelegt und liegen somit deutlich über dem gesetzlich vorgeschriebenen Mindestalter von 16 Jahren. Zahlreiche Aufklärungskampagnen in Schulen in Zusammenarbeit mit Behörden, gemeinnützigen Organisationen und Ministerien runden die Anstrengungen des Unternehmens in Bezug auf Jugendschutz ab.

Herr Garamszegi brachte auch zum Ausdruck, dass die Tabakindustrie sich durchaus bewusst ist, dass in der Vergangenheit dieses Thema nicht ausreichend Berücksichtigung gefunden hat. Philip Morris sieht sich aber heute als einer der stärksten Vertreter dieses Ansatzes und ist zu Gunsten dieser Grundhaltung auch bereit Marktanteile einzubüßen. Trotz der Vorreiterrolle des Unternehmens im verantwortungsvollen Umgang mit Tabakprodukten räumt Herr Garamszegi schon zu Beginn der Veranstaltung ein, nicht zum „schulmeisterhaften“ Vortragen einer Unternehmensdarstellung angereizt zu sein. Vielmehr will Philip Morris diese und weitere Gelegenheiten nutzen um auch zuzuhören und den Dialog zu führen. Dies kann sicherlich als einer der wichtigsten Schritte im Rahmen des gesellschaftlich verantwortungsvollen Handelns einer Unternehmung bezeichnet werden. ◀



v. l.: Prof. Dr. Oliver Kaul, der Vortragende Gabor Garamszegi



Sportsponsoring „hautnah“! Wolfgang Kuffner gratulierte den 05ern zum Aufstieg in die erste Liga!!

Diplom-Wirtschaftsjurist (FH) Peter Schulz



| Peter Schulz |
Fachhochschule Mainz

Verbindung von Theorie und Praxis ist einer der wichtigsten Grundsätze unserer Fachhochschule. Ganz im Sinne dieses Leitbildes stand der Gastvortrag von Wolfgang Kuffner der Privatbrauerei Erdinger Weissbräu am 27. Mai 2004.

Passend zur Vorlesung von Herrn Prof. Horst Wurm im Studienschwerpunkt Kommunikationsmanagement referierte der sympathische Bayer wie man Sportsponsoring in die Tat umsetzt. Begonnen hatte der Leiter Events und Sponsoring, der Absolvent der Fachhochschule Rosenheim ist, seinen Vortrag mit den Worten: „Herzlichen Glückwunsch Mainz 05 zum Aufstieg in die erste Liga!“. Mit dieser Aussage hatte Kuffner gleich das gesamte Publikum auf seiner Seite. Dann zeigte er Bilder aus der Galerie der 05er und erklärte, wie man sich nicht präsentieren sollte, da man bei den meisten Bildern den Hauptsponsor der Mainzer „Amadeus“ nicht erkennen konnte! Weder auf dem Trikot noch auf der Bande.

Bedeutung der Bandenwerbung

Bandenwerbung hat vor allem wegen der Übertragung von Sportereignissen durch das Fernsehen an Bedeutung gewonnen. Heute stellt Bandenwerbung die bekannteste und meistgenutzte Form der Sportwerbung dar, besonders seit es die rollierende Bandenwerbung mit Drehbanden gibt.

Eine Bandenwerbung kommt während eines 90-minütigen Fußballspiels 18 bis 20 Minuten über den Bildschirm. Sie ist meist kombiniert aus zwei Flächen, um schlechte und gute Standorte zu kompensieren. Bei Live-Übertragungen, wenn sich beispielsweise das Fußball-Geschehen im Mittelfeld abspielt, sind die Plätze von besonderer

Bedeutung. Wieder andere Bandenwerberkunden bevorzugen die Plätze hinter dem Tor. Dagegen spricht, dass die spannenden Szenen auf dem Fußballrasen selbst spielen und mehr Aufmerksamkeit auf sich ziehen. Dafür spricht, dass selbst im Fall einer Kurzberichterstattung, die sich bei vier bis acht Minuten auf Torszenen konzentriert, die Sportwerbung permanent wirkt.

Wirkung der Bandenwerbung

Wolfgang Kuffner lässt über die werbliche Wirksamkeit der Bandenwerbung folgende Erkenntnisse zu:

- Sie eignet sich in erster Linie zur Erhöhung des Bekanntheitsgrads. Zusätzlich von Bedeutung kann die Aktualisierung einer Marke oder eingeschränkt die Übertragung von Imagekomponenten sein.
- Bandenwerbung erzielt nur Wirkung, wenn sie über einen längeren Zeitraum (drei bis fünf Jahre) betrieben wird.
- Bandenwerbung eignet sich nicht zur Einführung unbekannter Produkte oder Firmennamen. Bei fehlendem Bekanntheitsgrad ergibt sich bei dem Rezipienten keine Assoziationsleistung. Es können daher somit kaum Recall-Werte erreicht werden.
- Bandenwerbung sollte nach Möglichkeit nicht im Umfeld mit Konkurrenzprodukten durchgeführt werden, da sie tendenziell dem Marktführer zugeordnet wird. Die schwächere Marke hilft der stärkeren bezüglich Erinnerungsleistungen.
- Bandenwerbung sollte von anderen Sportwerbemedien (Trikotwerbung, Startnummernwerbung, Durchsagen usw.) flankiert werden.

Die Wahrnehmung von Bandenwerbung verläuft nach folgender Hierarchie:

- Die über lange Zeit gelernte Verknüpfung von Marke und Sport stellt den bedeutendsten Faktor für die Erinnerung dar.
- Der zweitwichtigste Wahrnehmungsfaktor ist die optische Gestaltung - Prägnanz und Kontrastwirkung eines Werbemittels.
- Die Bekanntheit des Markennamens oder -bilds nimmt in dieser Hierarchie erst den dritten Platz ein.

Erfolgsfaktoren für Bandenwerbung

Da nur 30 % aller Zuschauer die Marke tatsächlich wahrnehmen, hängt die Qualität eines Kontakts von folgenden Faktoren ab:

- Der Position der Kamera im Stadion. Eine hoch aufgestellte Kamera lässt weniger Kontakte zu.
- Der Art des Stadions an sich. In einem kleinen Stadion sind die Banden näher bei der Kamera.
- Der Art des Kameraobjektivs. Ein Teleobjektiv gibt den Banden im Hintergrund eine größere Dimension, während ein gewöhnliches Weitwinkelobjektiv das Aktionsgelände insgesamt vergrößert.
- Der Positionierung der Bande.



v. l.: Prof. Horst Wurm, Wolfgang Kuffner

Beendet hat Wolfgang Kuffner seine Präsentation mit einem amüsanten Werbefilm und zeigte Sponsoring „hautnah“, indem er „Freibier“ für alle Studenten aus dem Hause Erdinger spendierte!

Besser kann man „Praxis“ wohl nicht präsentieren.

Als Dank von Seiten der FH, gab es wie immer bei Herrn Prof. Horst Wurm das kleinste Buch der Welt, die Gutenbergbibel!

Die Veranstaltung hat wieder einmal gezeigt wie wichtig es ist, Gastvorträge mit in die Lehre einzubeziehen um den Studenten die Praxis näher zu bringen.

Abschließend noch herzlichen Dank an Frank Pfeilschifter, der für den reibungslosen Ablauf der Technik verantwortlich war.



Exkursion zum Institut für Mikrotechnik Mainz GmbH

Diplom-Betriebswirt (FH) Stefan Klähne



| Stefan Klähne |

ist seit 2003 als Lehrbeauftragter an der Fachhochschule Mainz tätig.

Bereits über 13 Jahre wird in Mainz Hechtsheim im Institut für Mikrotechnik Know-how zur Entwicklung marktfähiger Mikrotechnik gebündelt. Die Gründung erfolgte durch das Wirtschaftsministerium von Rheinland-Pfalz unter Herrn Dr. Rainer Brüderle. Bereits 1992 wurde das erste Patent eingereicht und ein Jahr später waren bereits 100 Mitarbeiter beschäftigt. Derzeit beschäftigt das Institut 120 Personen, erzielt einen Umsatz zwischen 10 und 11 Millionen Euro und ist als „Non-profit-Unternehmen“ aufgestellt. In den Unternehmensgrundsätzen wird dieses Prinzip näher bestimmt. Darin heißt es u. a. „Kundenzufriedenheit ist unser oberstes Gebot“. Trotz der „Gemeinnützigkeit“ steigerte sich die Performance pro Kopf in den letzten drei Jahren um 30 Prozent. Durch zurückgehende Mittelzuweisungen des Landes Rheinland-Pfalz eine Notwendigkeit, welche in den nächsten Jahren weiter an Bedeutung gewinnen wird.

Am 20.02.2004 hatte das damalige erste Semester des berufsintegrierten Studiengangs BWL die Möglichkeit, sich das Institut näher anzuschauen. Frau Dr. Ursula Eul und Herr Ralf Heynowski führten uns durch das Institut und erläuterten in einem Vortrag die Arbeitsweise des Institutes. Besonders beeindruckend waren die Labors, welche ohne Schutzanzüge nicht betreten werden dürfen. Dies ist nachzuvollziehen bei der Betrachtung der Schmutzpartikel, welche wegen der Bearbeitung von „Kleinstteilen“ eine Notwendigkeit darstellt. In einer sauberen Wohnung befinden sich 700.000 bis 1.000.000 Partikel. Im Vergleich dazu erscheint die Zahl von 1.000 Partikeln, welche maximal in einem Labor vorherrschen dürfen verschwindend gering.



Herr Heynowski erklärt die unterschiedliche Darstellungsweise von Gegenständen

Was aber genau ist das Leistungsspektrum des Institutes? Vier Bereiche werden unterschieden: Forschung und Entwicklung, Technologien, Patente sowie Consulting.

Die Einsatzmöglichkeiten der Mikrosystemtechnik sind vielfältig und für Branchen von der Chemie bis zur Luft- und Raumfahrttechnik gegeben. Dies zeigt auch ein Blick auf die Kunden des Institutes. Namen wie Schott, Sony, Shell, IBM und Alcatel tauchen hierbei auf. Im Mittelpunkt steht jedoch die Beratung des Mittelstandes, um diesem den Zugang zu innovative Produkten zu bieten und damit verbunden die Erarbeitung effizienter, kostengünstiger Fertigungsverfahren zu unterstützen. Jedoch stellt sich der Markt in der Bundesrepublik Deutschland für Forschung und Entwicklung insgesamt betrachtet alles andere als positiv dar. Die Forschungsbudgets in Deutschland sind – trotz anderslautender Darstellung in der Öffentlichkeit – rückläufig. Eine Entwicklung, die bei der exemplarischen Betrachtung des Institutes und den Möglichkeiten, welche von Innovationen ausgehen erschrecken. 15 Unternehmensgründungen und mehr als 200 neue Arbeitsplätze sprechen eine eindeutige Sprache für die Notwendigkeit, in Zukunft Gelder in die Innovationsförderung zu investieren. Basis hierfür ist u. a. die erfolgreiche Entwicklungsarbeit am Institut. Die neu gegründeten Unternehmen agieren mit großem Erfolg am Markt und werden es bei weltweit geschätzten Wachstumsraten in dem Bereich mikrosystemtechnische Komponenten von bis zu 20 Prozent auch weiterhin tun. Bereits 2003 wurde das Marktvolumen auf ca. 50 Milliarden Euro beziffert.

Das BIS-Semester vor der Führung durch das Institut



Mut zu unternehmerischem Handeln machen Europäische Perspektiven wurden im Rahmen der COEUR 2004 ,Conference on EuroPreneurship' in der Fachhochschule Mainz diskutiert

Prof. Dr. Matthias Eickhoff



Prof. Hallier überreicht Staatssekretär Eymael sein Buch zu aktuellen Handelstrends, in der Mitte Prof. Holland, FH Mainz und Prof. Eickhoff, Leiter des IUH und Initiator von COEUR

Vom 29. September bis 4. Oktober fand in der Fachhochschule Mainz die 1. europäische Studierenden-Konferenz zum EuroPreneurship ‚COEUR 2004‘ statt. 45 Studierende unter anderem aus Polen, Portugal, Schottland und Deutschland erarbeiteten europäische unternehmerische Visionen, die sie im Rahmen der Jahreskonferenz des Business Angel Netzwerkes Deutschland (BAND) am 4. Oktober vor-

stellten. Im Rahmen der Tagung richtete das Institut für Unternehmerisches Handeln (IUH) der Fachhochschule Mainz einen Unternehmertag aus. Unter der Schirmherrschaft des Wirtschaftsministers Hans-Artur Bauckhage referierten und diskutierten Vertreter aus Wirtschaft, Politik und Gesellschaft das Thema **‚Europa – Herausforderung für Unternehmer‘**.

Die Bedeutung unternehmerischen Handelns ist heute allenthalben anerkannt. Nicht nur im Kontext der Unternehmensgründung, sondern auch für Angestellte in dynamischen Unternehmen wird diese Denkhaltung immer wichtiger. Dennoch ist sie nicht selbstverständlich: Während in den USA nur 25 % der Befragten einer von der EU-Kommission initiierten Erhebung der Aussage zustimmen, man solle kein Geschäft eröffnen, wenn das Risiko des Scheiterns bestehe, stimmen in Deutschland 57 % der Befragten dieser Aussage zu. Nur Irland erreicht mit 27 % einen ähnlichen Wert wie die USA. Wenn sie wählen könnten, ob sie eher eine Angestellten – Existenz oder die unternehmerische Selbständigkeit anstreben, entscheiden sich nur 29 % der befragten US Bürger für den ‚Angestellten Job‘, wohl aber 59 % der Deutschen, 55 % der Franzosen und 47 % der Briten. Die Versagensängste sitzen tief im alten Europa!

Obwohl in den USA sehr viel früher als in Europa ein breites Augenmerk auf die Unternehmer – Ausbildung gelegt wurde, und obwohl daraus viel für die Gestaltung dieser Aufgaben gelernt werden konnte, drängt sich zunehmend der Eindruck auf, dass unternehmerisches Verhalten auch eine eigenständige europäische Dimension, eine eigene europäische Unternehmenskultur entwickeln muss, wenn es in Zukunft erfolgreich sein will.

Europäisches Unternehmertum hat die europäische Geschichte in vielfacher Weise positiv wie negativ beeinflusst. Europäische Unternehmer sind in starken politischen und ideologischen Traditionen verwurzelt, herausgefordert von rechtlicher Fragmentierung oder kultureller Vielfalt. Das alte Europa als Heimat der traditionellen industriellen Gesellschaften tut sich schwerer, Neuerungen zu akzeptieren und ‚Errungenschaften‘ aufzugeben als die ‚Neue Welt‘ und europäische Wertemuster stehen oftmals in Spannung zu ihrem atlantischen Gegenüber.

Studien zeigen andererseits, dass in der jungen Gründergeneration der Unternehmer europäische Orientierungen stärker präsent sind als früher und dass die Gemeinsamkeiten über alle nationalen Grenzen hinweg die Unterschiede überwiegen. Ein neuer Typus eines europäischen Unternehmers scheint sich zu entwickeln. Im IUH wurde hierfür ein eigenständiger Name geprägt: **EuroPreneurship** (Eickhoff/Jakob)!

Und auch außerhalb der Unternehmer-Szene tut sich etwas. Europa scheint selbstbewusster geworden zu sein, scheint sich die Freiheit zu nehmen, neue Orientierungen zu suchen und eigenständigen Konzepten der Zukunft breiteren Raum einzuräumen als dies manchmal in der Vergangenheit geschah.

So ist es vielleicht kein Zufall, dass der amerikanische Ökonom Jeremy Rifkin in seinem jüngst vorgestellten Buch unter dem Titel ‚Der europäische Traum‘ diskutiert, wie sich Orientierungen verändern könnten. Er beschreibt die europäischen Werte, die gemeinschaftliche Orientierungen stärker betonen als Individualismus,



Prof. Olszynski sieht große Wachstumsimpulse für die EU in den Beitrittsländern

Vielfalt höher stellen als Assimilation, Lebensqualität vor Wohlstand einstufen usw. Er vermutet, dass diese den Herausforderungen der Zukunft besser gewachsen sein könnten als die traditionellen amerikanischen Erfolgsrezepte. Das ist noch Spekulation, aber es passt als Mosaikstein in ein Bild der Zukunft, das sich erst langsam zu erkennen gibt.

Der Unternehmertag verfolgte eine doppelte Zielsetzung. Einmal sollte den Unternehmern Denkanstöße geben, Informationen zu sammeln und provokante Ideen kennen zu lernen und zum anderen sollte er die Teilnehmer von ‚COEUR 2004‘ bei der Entwicklung ihrer Visionen inspirieren. In drei Leitvorträgen wurden zunächst die grundlegende Aspekte angesprochen. Der polnische Gesandte **Prof. Dr. Józef Olszynski**, Leiter der Wirtschafts- und Handelsabteilung der Botschaft der Republik Polen in Deutschland, umriss das Bild des ‚neuen Europas‘ aus der Sicht eines der Beitrittsländer und zeichnete Perspektiven hoher wirtschaftlicher Dynamik, die Herausforderungen und Chancen für alle Länder der Gemeinschaft bringen werden. Einer der erfolgreichsten Unternehmer Deutschlands der letzten Jahrzehnte und heute Vorstand der Plönzke Holding AG, **Klaus C. Plönzke**, beschrieb eindrucksvoll seinen Weg in die unternehmerische Selbständigkeit und die dabei von ihm als zunächst eher introvertiertem, technikinteressierten Menschen zu überwindenden Hürden zum dynamischen, offensiven Unternehmer heutiger Tage. **Prof. Dr. Artur Wollert**, der den Vorständen mehrerer namhafter Unternehmen angehörte und heute für die Gemeinnützige HERTIE-Stiftung tätig ist, setzte sich in seinen Ausführungen mit der gesellschaftlichen Bedeutung und Verantwortung von Unternehmen auseinander: nur wenn sie ihre Rolle verstehen und Akzeptanz finden, erfüllen sie die Voraussetzung einer nachhaltigen Existenzsicherung.

In parallelen Workshops betrachteten Experten aus verschiedenen Schlüsselbereichen die Entwicklungen, die Unternehmen in Zukunft besonders herausfordern wer-



Macht Mut, etwas zu unternehmen: Klaus C. Plönzke, einer der erfolgreichsten Unternehmer der letzten Jahrzehnte in Deutschland

den: **Prof. Dr. Holger Heinbuch** stellte 10 provokante Thesen zur Erneuerung staatlicher Dienstleistungen zur Diskussion, **Margret Sitzler**, Geschäftsführerin des Vereins Deutscher Ingenieure (VDI) e.V. beschrieb die Wechselwirkungen technologischer und gesellschaftlicher Entwicklungen der Zukunft und **Prof. Dr. Bernd Hallier**, Geschäftsführer des EHI-EuroHandelsinstituts stellte konkrete und visionäre Entwicklungen im Handel der Zukunft vor. ‚Mit Energie in die Zukunft‘ lautete das Thema des Vortrags von **Wolfgang Knell MBA**, Director Cambridge Energy Research Associates (CERA), **Christoph Rohschenkel MBA**, Marketingleiter der BIB-Ulmer Spatz GmbH, Marktführer im deutschen Backmittelmarkt, blickte auf den ‚Sehnsuchtsmarkt Lebensqualität – Die Zukunft des Konsums‘ und mit dem Thema ‚Investitionen für die Zukunft – Unternehmerische Finanzierung‘ beschreiben **Dr. Ute Günther** und **Dr. Roland Kirchhof**, Vorstände der Business Angels Deutschland e.V. (BAND), ein rasch wachsendes Spezialsegment der Finanzierung junger und mittelständischer Unternehmen. Alle Beiträge können von der Homepage des IUH (www.unternehmer.fh-mainz.de) heruntergeladen werden.



Margret Sitzler, VDI (Mitte) im Gespräch über Zukunftstechnologien

In der abschließenden Podiumsdiskussion mit **Günter Eymael**, Staatssekretär im Wirtschaftsministerium, **Bert Christmann**, Bundesvorsitzender der Wirtschaftsjuvenioren Deutschland (WJD), **Dr. Klaus Kremper**, Vorstandsvorsitzender Railion Deutschland AG, **Hans-Joachim Metternich**, Sprecher der Geschäftsführung der Investitions- und Strukturbank Rheinland Pfalz (ISB) und **Virgina Trigo**, Professorin an der ISCTE Lissabon, wurde die Bedeutung des Tagungsthemas noch einmal in den verschiedenen Blickrichtungen gewürdigt. Es ist wichtig, das Bild des Unternehmertums weiter zu verbessern und einfach auch realistischer zu gestalten. Neben den alleseits diskutierten Verbesserungen des wirtschaftlich-rechtlichen Rahmens, Vereinfachungen und Bürokratieabbau sowie gezielten finanziellen Starthilfen wird es in Europa entscheidend darauf ankommen, mehr voneinander zu lernen, gemeinsame Erfahrungen zu entwickeln und gegenseitige Akzeptanz aufzubauen.

Hieran soll in Zukunft auch mit weiteren COEUR-Tagungen gearbeitet werden. COEUR 2005 wird nach dem Willen der Veranstalter in Schottland stattfinden, 2006 ist Breslau und 2007 Lissabon als Veranstaltungsort vorgesehen. Dort soll auch je wieder 10 angehenden Mainzer ‚EuroPreneuren‘ Mut zu unternehmerischem Handeln gemacht werden!

Auslandssemester einmal anders: International Business selbst gemacht

Moritz Hartmann



| Moritz Hartmann |

studiert im 7. Semester BWL und schreibt derzeit bei Boehringer Ingelheim seine Diplomarbeit. Nach seinem Praktikumsemester in den USA hat er ein Auslandssemester am IDRAC Lyon studiert. Als Jahrgangsbester erhielt er dort die Möglichkeit, zusätzlich ein französisches Diplom zu erhalten.

Aus einer Stellenanzeige:

„Sie haben Ihr Studium erfolgreich und in Regelstudienzeit abgeschlossen. Während Ihres Studiums haben Sie praktische Erfahrung im Ausland gemacht. Neben Englisch beherrschen Sie eine zweite Fremdsprache verhandlungssicher.“

Nach dem Studienplan der FH ist es kaum möglich, sich auf eine solche Stelle zu bewerben. Tatsächlich aber bieten sich Möglichkeiten, über das „normale“ Studienangebot hinaus eine wesentlich breitere Ausbildung zu erhalten, auch ohne das Studium dadurch zu verlängern.

Während meines Praktikumsemesters in den USA habe ich mich für ein zusätzliches Auslandssemester am IDRAC Lyon in Frankreich beworben. Dem Auslandsamt hat es sicher eine Menge Arbeit gemacht und einige Dinge waren aus der Ferne schwierig zu organisieren. Aber im Gegensatz zu dem von Studenten gerne kritisierten bürokratischen Handeln mancher Institutionen der FH war es hier von Anfang an kein Problem, von dem normalen „entweder Praktikum oder Ausland“-Studienplan abzuweichen. Durch das Verrechnen von Leistungen, die an einer Partnerhochschule erbracht wurden, konnte ich mir mein Hauptstudium sogar so aufteilen, dass durch den Aufenthalt in Frankreich kein zusätzliches Semester anfiel.

Also ging es für mich im Sommer 2003 direkt aus den USA weiter nach Lyon. Zu diesem Zeitpunkt hatte ich weder eine Wohnung, noch wusste ich, wann das Semester genau beginnt. Und ich hatte keine Ahnung, was

ich am Ende alles an Punkten und Zeugnissen mitnehmen würde und wo ich danach im Studium genau stehen würde.

Das Institut de Recherche en Action Commercial Lyon ist eine private Hochschule; sie belegte kürzlich in einem Ranking eines französischen Wirtschaftsmagazins Rang 4 der Wirtschaftshochschulen. Als Austauschstudent ist man dem Studiengang „Marketing et Management Européen“ zugeteilt. Insgesamt ist das Studium sehr verschult, es gibt einen festen Stundenplan und man ist mit einer festen Gruppe von etwa 20 Kommilitonen zusammen. Es werden zwölf Kurse im Semester angeboten; den ausländischen Studenten (etwa ein Viertel der Studenten stammte aus Deutschland und Asien) steht es frei, daraus ihr eigenes Programm zu wählen. Zwei Drittel der Vorlesungen sind auf Englisch. Über das gesamte Semester sind diverse Studienarbeiten, meist in Gruppen, anzufertigen. Damit wird das Studium am IDRAC zu einer full-time-Beschäftigung.

Die Dozenten sind zum Großteil Lehrbeauftragte mit viel praktischem Bezug. So haben wir zum Beispiel bei einem langjährigen Nielsen-Manager anhand der Originalzahlen den Markt der Aperitifgetränke auf Weinbasis analysiert. Die vielen Fallstudien stammen meist von der Harvard-Business-School. Die zehn Klausuren werden innerhalb einer Woche geschrieben. Für uns ebenfalls etwas ungewöhnlich: Am Ende des Semesters wird eine Rangliste der Studenten erstellt.

Das französische Diplom ist etwas niedriger einzustufen als ein deutscher Diplomabschluss. Derzeit gibt es noch ein 5. Studienjahr, genannt DESS, mit dem man das gleiche Niveau erreicht. Durch die europäische Studienreform wird es in Frankreich ebenfalls einen Bachelor (drei Jahre) und einen Master (fünf Jahre) geben, so dass dieser Unterschied in Zukunft wegfällt. Die Studienerfahrung in Frankreich ist aus meiner Sicht in Deutschland von großem Nutzen, weil die vielen französischen Firmen in Deutschland auf nachweisliche Französischkenntnisse und die Erfahrung in Frankreich großen Wert legen. Ein Einsatz in deutschen Unternehmen mit Filialen in Frankreich bietet sich ebenso an.

Natürlich muss man sich bei einem Studium im Ausland mit vielen Dingen erst einmal zurechtfinden. Auch wenn vieles im ersten Moment schwierig und manches kaum überwindbar erscheint, so sind diese

Erfahrungen im nachhinein persönlich sehr wertvoll und so manche Hürde erscheint rückblickend als Lappalie.

Neben dem reinen Lehrstoff fand ich zwei Erfahrungen besonders wertvoll. Ständig haben wir in international besetzten Arbeitsgruppen gearbeitet. Das war nicht nur sprachlich eine Herausforderung, sondern vor allem wegen der sehr unterschiedlichen Arbeitsstile. Die zweite Erfahrung war der ständige Wechsel zwischen zwei Fremdsprachen. Von Deutsch auf Englisch und zurück ist einfach, von Französisch auf Englisch und zurück ist schon etwas gewöhnungsbedürftig.

Durch die vielen Kurse am IDRAC konnte ich so viele ECTS-Kreditpunkte sammeln, dass ich nun sogar ein Semester früher fertig bin. Leider ist jedoch die Benotung in Frankreich generell etwas schlechter als hier – eine Eins zu bekommen ist dort fast nicht möglich. Obwohl ich am IDRAC Jahrgangsbester geworden bin, konnte ich nur einen Notenschnitt von 2,0 erreichen.

Das IDRAC hat mit anderen Hochschulen Doppeldiplom-Abkommen – leider nicht mit der FH Mainz. Trotzdem hat mir das IDRAC die Möglichkeit eingeräumt, nach meinem Semester noch eine französische Diplomarbeit zu schreiben und ebenfalls ein Doppeldiplom zu erhalten.

Seit meinem Auslandsaufenthalt sind die Antworten auf meine Bewerbungen merklich positiver geworden. Dabei wird vor allem hoch angerechnet, dass ich durch eigenes Engagement mein Studium erweitert habe.

Aus meiner Erfahrung kann ich also nur allen Studenten empfehlen, auch schon während des Studiums einmal „outside the bound“ zu denken und zu handeln und sich nicht nur nach dem vorgegebenen Studienplan zu richten. Es sind die vielen persönlichen Erfahrungen, die man macht, die den eigenen Lebenslauf von anderen unterscheiden und die die eigenen Chancen erhöhen. Die Institutionen der FH haben sich bei meinem Sonderweg stets hilfsbereit verhalten. Das gleiche gilt für das IDRAC, das ich jedem Studenten für ein Auslandssemester empfehlen kann.

PS: dem Auslandsamt liegt eine Liste mit Tipps und Hinweisen zum Studium in Lyon vor, die dort kopiert werden kann. ◀

Bauklötze staunen in Paris

Tim Morawek



| Tim Morawek |

studierte im Studiengang International Business in Mainz und Paris

Was kennzeichnet Studierende, die ins Ausland wollen? Unternehmungslust, Neugier, Lerneifer – oder vielleicht das schlichte Eingeständnis: „Hier kenne ich mich nicht aus.“? Ganz sicher gibt es eine ganze Reihe von Beweggründen, sich im Rahmen eines Studiums für einen Aufenthalt in einem anderen Land zu entscheiden. Doch egal, mit welchem Motiv man aufbricht, ist man einmal angekommen, muss man sich mit den vorherrschenden gesellschaftlichen Normen arrangieren. Und genau dabei erfahren wohl die meisten Studierenden im Ausland Eines: Es kommt fast alles ganz anders als man denkt! Ich persönlich durfte exakt diese Erfahrung in Frankreichs berühmter Hauptstadt machen, von der man doch als weltoffener Mensch eigentlich behaupten würde, man kenne sie bereits - richtig?

Nach Paris fährt man mit dem Zug ca. sechs Stunden, mit dem Auto ist man etwas schneller. Verglichen mit den Distanzen, die viele meiner Kommilitonen in die USA oder in den hohen Norden Europas zurücklegen erscheinen die ungefähr 580 Kilometer nach Paris wenig. Frankreich stellt für uns kein all zu weit entferntes Reiseziel dar – räumlich jedenfalls nicht. Und kulturell? Ein Land, das dem eigenen so nahe liegt und in dem viele Deutsche so gerne Urlaub machen. Ein Land unter dessen südlicher Sonne man vielleicht schon wunderbar im Meer gebadet hat, in dessen Alpen man möglicherweise schon herrlich Skilaufen war und von dessen kulinarischen Verlockungen man sich sicher schon hat verführen lassen – so ein Land kann einem doch gar nicht mehr fremd sein.

Mit genau dieser Einstellung begann ich im August 2003 das Studium an der im Pariser Stadtteil „La Defense“ gelegenen ESCE – „Ecole Supérieure du Commerce Extérieur“, einer privaten Hochschule für Außenhandel. Die ersten Tage dort erfüllten die Erwartungen von uns (deutschen) Gaststudenten voll und ganz. Überall wurden wir freundlich aufgenommen und überall wurden wir nach bestem Gewissen beraten – auf Deutsch und auf Englisch. Wenn wir mit unserem Französisch ins Stolpern kamen, gingen die Franzosen – entgegen dem weit verbreiteten Vorurteil - ganz von alleine in die englische



Zieht alle Blicke auf sich – der 1889 erbaute Eiffel-Turm im Herzen der Stadt gilt als die größte Attraktion von Paris

Sprache über. Unsere größte anfängliche Sorge, wir könnten uns möglicherweise nicht adäquat ausdrücken, erwies sich damit als unbegründet – zu unserer großen Erleichterung. Bemerkenswerte Konflikte hingegen, traten an ganz anderer Stelle auf. Die wirklich entscheidenden Probleme begegneten uns tatsächlich genau dort, wo wir sie in unserer praktischen internationalen Unerfahrenheit kaum erwartet hätten – bei interkulturellen Gruppenarbeiten.

Nicht nur wir Deutschen staunten während der ersten internationalen Treffen mitunter Bauklötze, wie extrem unterschiedlich, Studierende aus aller Herren Länder an eine identische Aufgabenstellung herantreten. Als besonders überraschend empfanden wir die Entdeckung, dass vor allem Franzosen verglichen mit den unsrigen grundverschiedene Denk- und Arbeitsmethoden anwenden. Schnell erkannten wir, dass Franzosen über ein viel größeres Vorstellungsvermögen verfügen als wir und sich viel stärker mit generellen Fragen nach dem Sinn oder

der Sinnlosigkeit bestimmter Gedanken beschäftigen. Wir lernten, dass zu diesem Zweck, beim „Brainstorming“ lange und intensive Diskussionen ausdrücklich erwünscht sind, weil sie anregend wirken und neue Ideen hervorbringen. Wir gelangten zudem zu der Erkenntnis, dass die französische Fähigkeit zur ausführlichen inspirativen Sammlung von Gedanken begünstigt wird durch die Begabung vieler, sich mit verschiedenen Dingen zur gleichen Zeit parallel beschäftigen zu können. Ganz bewusst, so lernten wir, versucht man sich in Frankreich, nicht auf einen bestimmten Einfall oder eine bestimmte Tätigkeit zu konzentrieren, vielmehr ist man prinzipiell bemüht die Gesamtheit aller Möglichkeiten nebeneinander zu betrachten. Auch möchte man sich nicht durch eine konkrete Struktur einengen lassen, da diese die zur Entfaltung von Kreativität notwendigen Freiräume begrenzen könnte. Während des kompletten Denkprozesses steht in Frankreich im Vordergrund die Frage nach dem „Warum“. Dem „Wie“ schenkt man indes weniger Beachtung. Das Resultat einer solchen Vorgehensweise ist, dass man schließlich zwar sehr genau weiß und erklären kann was man prinzipiell möchte. Fragen nach der Realisierung des Projekts sowie nach bestimmten Details bleiben allerdings erstaunlich häufig vollkommen unbeantwortet.

Diese Methode zu arbeiten war uns Deutschen natürlich vollkommen fremd. Wir, die wir es gewöhnt sind ein Thema so schnell wie möglich und so eng wie möglich einzugrenzen. Wir, die wir die Ausarbeitung einer genauen Struktur, welche alle möglichen Detailfragen berücksichtigt in den Mittelpunkt unserer Bemühungen stellen.

Und wir, die wir danach trachten unser Vorhaben so bald wie möglich, Schritt für Schritt in die Realität umzusetzen konnten anfangs einfach nicht verstehen wie die Franzosen es überhaupt schaffen, auf ihre Weise irgend etwas zustande zu bringen. Unsere französischen Kommilitonen andererseits, die unsere Arbeitsmethoden genauso schnell durchschaut hatten, hielten diese für mindestens genauso bedenklich.

Da wir aber nun gezwungen waren, gemeinsam zu arbeiten blieb uns keine Wahl. Wir mussten versuchen den anderen so zu akzeptieren wie er ist und uns bemühen, vernünftige Kompromisse zu finden. Dass dies anfangs nicht so richtig funktionierte ist sicher verständlich. Ebenfalls nachvollziehbar dürfte es sein, dass derlei Differenzen zu gewissen Frustrationen führten, welche die deutschen und französischen Gemüter im Verlauf des ersten Semesters verschieden stark strapazierten. Zusammenarbeit mit Franzosen, so unser bitteres Fazit der ersten Wochen, birgt ein hohes Verzweiflungspotential!

Erfreulicherweise jedoch besserte sich dieser Zustand: „Je größer die anfängliche Not, umso größer die Freude über spätere Erfolgserlebnisse“ – unter dieses Motto hätte man den weiteren Verlauf des interkulturellen Studiums an der „ESCE“ stellen können. Nach einer gewissen Zeit verstanden wir nämlich, dass es keinen Sinn macht, sich gegenseitig chronisch zu kritisieren. Sehr vorsichtig und sehr leise begannen wir uns einzugestehen, dass die uns fremden Methoden ja durchaus auch ihre positiven Seiten und somit auch ihre Daseinsberechtigung haben. Und nachdem

engagierte Professoren uns ermutigten doch einmal zu versuchen, von der vorherrschenden kulturellen Vielfalt zu profitieren, beispielsweise in Präsentationen, und diese Versuche schließlich durchaus fruchteten, lösten sich allmählich die Verspannungen und verwandelten sich, in den meisten Fällen in große gegenseitige Zuneigung.

Die eigentliche Schwierigkeit eines Auslandsaufenthaltes also, liegt meines Erachtens in der Ungewissheit, wie man in einem bestimmten Umfeld in einem bestimmten Land – welches einem nämlich auf einmal gar nicht mehr vertraut vorkommt – an Probleme herangeht und Herausforderungen meistert. Man weiß, dass man seinen Weg nicht alleine, nicht auf eigene Faust bestreiten kann. Man ist sich bewusst, dass man auf die Interaktivität mit den Menschen in der fremden Umgebung angewiesen ist. Vollkommen im Dunkeln tappt man aber zunächst bei der Beantwortung der Frage, wie man Aufgaben gemeinsam mit denjenigen lösen kann, deren Angewohnheiten einem nicht geläufig sind und deren Besonderheiten man anfangs so gar nicht versteht. Irgendwann kommt jedoch der Punkt an dem man beginnt all die vermeintlichen Eigentümlichkeiten des fremden Landes nicht mehr so schwer zu nehmen. Man begreift, dass man die fremde Denk- und Lebensweise nicht ändern kann und auch gar nicht muss! Vielmehr realisiert man, dass man von der Andersartigkeit der Kultur profitieren und somit sein eigenes Leben bereichern kann. Hat man dies zu guter Letzt erkannt, dann darf man auf die Frage wie es denn im Ausland so gewesen sei, eigentlich nur eines antworten: Großartig! ◀



Blick vom Dach des Warenhauses „Samaritaine“ auf die Ufer der Seine. Im Bild zu sehen ist die Brücke „Pont des Arts“ darüber in klein, „Hotel des Invalides“ und „Tour Eiffel“.

Die Partnerhochschulen des Fachbereichs III, Wirtschaftswissenschaften

■ Argentinien

Universidad de Ciencias Empresariales
y Sociales, Buenos Aires
www.uces.edu.ar

■ Estland

Estonian Business School, Tallinn
www.ebs.ee

■ Finnland

Häme Polytechnik
www.hamk.fi

■ Frankreich

Institut Supérieure du Commerce, Paris
www.groupeisc.com

Ecole Supérieure du Commerce Extérieur, Paris
www.devinci.fr/esce

Institut de Recherche et d'Action Commerciale, Lyon
www.idrac.tm.fr

■ Griechenland

Aristotle University, Thessaloniki
www.auth.gr

University of Macedonia, Thessaloniki
www.uom.gr

■ Großbritannien

London South Bank University
www.lsbu.ac.uk

University of Brighton
www.bton.ac.uk

Leeds Metropolitan University
www.lmu.ac.uk

Robert Gordon University, Aberdeen
www.rgu.ac.uk

University of Ulster, Coleraine
www.ulst.ac.uk

■ Indien

Loyola College Chennai, Madras
www.loyolacollege.edu

■ Italien

Università degli Studi di Brescia
www.unitn.it

Università degli Studi di Trento
www.unibs.it

■ Korea

Pyongtaek University, Pyongtaek
www.ptuniv.ac.kr

■ Litauen

Vilnius University
www.ef.vu.lt

■ Niederlande

Nimbas, Utrecht
www.nimbas.com

Inholland University, Rotterdam
www.inholland.nl

■ Polen

Technische Universität Lodz
www.p.lodz.pl

Wirtschaftsakademie Oskar Lange Wroclaw
www.ae.wroc.pl

■ Portugal

Instituto Superior de Ciencias do Trabalho e da Empresa (ISC-
TE), Lissabon
www.iscte.pt

■ Schweden

University of Gävle, Gävle
www.hig.se

■ Spanien

Universitat de València
www.uv.es

Universida de Alcalá de Henares, Madrid
www.uah.es

Fundación Universitaria San Pablo, C.E.U., Madrid
www.ceu.es

■ Thailand

Assumption University, Bangkok
www.au.edu

■ Ungarn

Budapest Business School, Budapest
www.kkf.hu

■ USA

Lander University, Greenwood, SC
www.lander.edu

College of Charleston, SC
www.cofc.edu

Pfeiffer University, Charlotte, NC
www.pfeiffer.edu

Coastal Carolina University, Conway, SC
www.coastal.edu

Gastvorträge an der Coastal Carolina University in Conway South Carolina USA

Prof. Dr. Kurt Scharnbacher



| Prof. Dr. Kurt Scharnbacher |
Fachhochschule Mainz

Unser Partner „Coastal Carolina University“

Schön gelegen an der Atlantik Küste ist unsere Partneruniversität CCU. Der Campus ist riesig: – schön angelegt und groß. Fast alle Fakultäten befinden sich auf diesem Campus in einer Vielzahl von Gebäuden. Lediglich die „nautische“ Ausbildung befindet sich auf einem Areal in der direkten Nähe zur See. Die Business Fakultät ist im „Wall“-Building untergebracht; dieses Gebäude wurde von dem Unternehmer, Mr. G. Wall finanziert. Viele weitere Gebäude, Einrichtungen, Bibliothek, Stipendien etc. sind ebenfalls fremdfinanziert und gehen auf großzügige Spenden zurück. Es ist eine Universität, die grundsätzlich nur „Undergraduate“ Programme anbietet die alle mit dem „Bachelor“ abschließen.

Gastvorträge – Bachelor/Master

Auf Einladung der Partner konnte ich an der CCU Gastvorträge halten und zwar zu den Themen „Comparison between the German and Anglo-Saxon Education Systems“ – diese Thematik wurde im Bereich der „Education“ School gehalten, innerhalb derer die Lehrerausbildung stattfindet. Als weitere Thematik wurde „Future Developments in German Politics and Education“ im Bereich der Administration/Business School behandelt. Die Vorträge und Diskussionen wurden öffentlich angekündigt und waren für alle Interessierten zugänglich.

Erstaunt hat viele Teilnehmer die Tatsache, dass wir keine Trennung in „Undergraduate“ und „Postgraduate“ kennen. Erstaunt

hat ebenfalls die Tatsache, dass in unserem System die berufliche Ausbildung im Unternehmen und der Schule – also im Rahmen eines dualen Ausbildungssystems – stattfindet. Das deutsche System benötigt – und dies deutlich zu machen war schwierig – keine „Undergraduate“ Programme: diese sind nur notwendig wenn, wie im anglo-sächsischen System, eine berufliche erste Qualifikation nur an Universitäten erworben werden kann.

Schaltet man sich in die gegenwärtige Diskussion der Bachelor- und Masterstudiengänge ein, so sollte der Aspekt, dass eine berufliche Qualifikation in z. B. USA über den Bachelor erreicht wird, nicht vergessen werden. Das bedeutet, dass es auch bei uns irgendwann möglich sein muss, eine erste berufsqualifizierende Ausbildung an der Universität zu erwerben. D. h. dass zum Beispiel ein Bankkaufmann auch dann Bankkaufmann ist, wenn er ein Studium mit dem Schwerpunkt „Bank“ mit einem Bachelor-Grad abgeschlossen hat.

Forschungsprojekt: Tourist-Behaviour

Im Rahmen meiner Einladung an die CCU wurde auch ein Forschungsprojekt, das gemeinsam mit dem Kollegen Dr. Carl Dresden der CCU durchgeführt wird, diskutiert und bearbeitet. Das Projekt beschäftigt sich mit dem Einkaufsverhalten von Touristen und ist darauf zurückzuführen, dass die Region „Myrtle Beach“, in der Conway liegt, ein Zentrum des Tourismus in den USA geworden ist und sich ständig vergrößert und weiter entwickelt. Als Indiz sei lediglich genannt, dass z. Zt. über 90 Golfplätze in der Region sind, diese Zahl wird bis zum Ende des Jahres auf 130 anwachsen. Daraus ist zu ersehen, dass sich „Myrtle Beach“ erheblicher Bedeutung erfreuen kann.

Die Ausgaben im Bereich „Souvenirs and Gifts“ (wir können hier von „Mitbringsel“ sprechen) haben sich in der Region „Myrtle Beach“ in den letzten drei Jahren mehr als verzehnfacht. Die Frage nach den „Einkaufsgewohnheiten“ ist jedoch nicht geklärt. Dem soll die Studie „auf die Sprünge“ helfen. Es wird als gefragt, was, warum, wo und wie viel die Touristen an Souvenirs und Gifts einkaufen. Interessant ist die Trennung zwischen Souvenirs und Gifts. Souvenirs sind meist etwas geringere wertige Waren, die nur dann, wenn sie auch einen Platz zum „Display“ beim Käu-

fer haben, hochpreisig sein können. Gifts dagegen sind oft handwerklich hochwertige Dinge, die meist höherpreisig sind. Die Studie ist noch nicht abgeschlossen.

Kundenfreundlichkeit in den „States“

USA, das Paradies für Konsumenten. Im Grundsatz ist diese Aussage richtig und es ist wirklich schön zu erfahren, dass ein Kunde – auch dann, wenn er das Geschäft ohne Kauf verlässt – höflich und zuvorkommend behandelt wird. Er könnte ja ein möglicher Kunde von morgen sein. Probleme gibt es jedoch dann, wenn ein Kunde einen etwas ausgefallenen Wunsch hat, der nicht in das Standardangebot passt. Es gibt in USA niemand zu, dass er etwas nicht weiß, die Antwort lautet dann fast immer, wir haben dies nicht. So konnte ich in einem großen Kaufhaus z. B. „Nutella“ nicht finden. Vom Servicepersonal bis zum Einkaufsleiter wurde mir bestätigt, dass es „Nutella“ in diesem Geschäft nicht gibt. Eine zufällig anwesende Dame, die Schokopaste auch gerne als Geschenk für Kinder kauft, zeigte allen anwesenden „Managern“, wo die Gläser stehen. Es gibt auch noch einige andere Beispiele, wo Service – Sonderwunsch – Kundenfreundlichkeit nicht in Einklang gebracht werden konnten.



Wie sagte Rumsfeld:

As we know,
There are known knowns.
There are things we know we know.
We also know
There are known unknowns.
That is to say
We know there are some things
We do not know.
But there are also unknown unknowns,
The ones we don't know
We don't know.

Erfahrungsbericht über meinen Auslandsaufenthalt an der Robert Gordon University, Schottland im Rahmen des ERASMUS Programms der Europäischen Union

Philippe Grune



| Philippe Grune |

studiert im sechsten Semester an der Fachhochschule Mainz Wirtschaftsrecht. Im Rahmen seines Studiums war er als ERASMUS Student im Wintersemester 2003/04 und Sommersemester 2004 an der Robert Gordon University Aberdeen, Schottland.

Mit meinem Auslandsaufenthalt hatte ich vor allem zwei Ziele verbunden. Erstens wollte ich meine fachlichen Kenntnisse im Bereich Rechts- und Wirtschaftswissenschaften ausbauen und zweitens meine Englischkenntnisse in Wort und Schrift verbessern. Wichtig war für mich das Training, wissenschaftliche Abhandlungen in Englisch zu schreiben.

Aufgrund meiner Behinderung habe ich viel Zeit investiert, um meinen Studienaufenthalt in Schottland sorgfältig vorzubereiten. Ich war bereits im Februar 2003 zu Besuch an der Robert Gordon University, Aberdeen, um mir vor Ort ein Bild von der Stadt und der Universität zu machen. Im nachhinein weiß ich, wie wichtig es ist, ausreichend Zeit zur Vorbereitung zu haben! Bei meinem ersten Besuch hatte ich die Gelegenheit, direkt mit meinen zukünftigen Professoren und den Mitarbeitern der Serviceabteilungen der Universität zu sprechen. Ich wurde sehr herzlich empfangen. Von Anfang an war die Atmosphäre offen und von Professionalität gegenüber meinen besonderen Ansprüchen gekennzeichnet. Diese Atmosphäre vermittelte mir die Zuversicht, dass mein Aufenthalt in Aberdeen ein Erfolg wird. Ganz besonders bedanke ich mich bei Annette Davidson (Disability Advisor), Ian Taylor (Leader

of BA(Hons) in Law), James Duncan und Michele Duthie (Business School) für ihre Unterstützung.

Es hat sich als richtig erwiesen, vorab in Vorlesungen „reinzuschnuppern“, um herauszufinden, welche Vorlesungen für mich geeignet sind. Hierfür ist das direkte Gespräch mit den jeweiligen Professoren sehr wichtig. Es war mir klar, dass ich dabei die aktive Rolle übernehmen muss. Daher rate ich jedem Kommilitonen – warte nicht darauf, dass andere auf dich zukommen!

Am Ende meines Besuches im Februar 2003 wusste ich, dass die Robert Gordon University die richtige Wahl für mich war: Ich konnte mich barrierefrei an der Universität, im Studentenwohnheim und in der Stadt Aberdeen bewegen. Das war die entscheidende Voraussetzung für mich, das Studium mit der Organisation meines Tagesablaufes unter einen Hut zu bekommen.

Bei der Auswahl der Fächer war für mich entscheidend, dass sie zu meinem Studium an der Fachhochschule Mainz passen, sei es als Ergänzung oder Vertiefung. Auf alle Fälle habe ich auch darauf geachtet, wo meine Interessen, Stärken und Vorlieben liegen. Während meines Aufenthaltes habe ich folgende Fächer belegt: im ersten



Eingang der Business School der Robert Gordon University, Aberdeen, Schottland

Semester Legal Systems, EU Law – Constitutional Aspects und Employment Law 1, im zweiten Semester European Law – Substantive Aspects sowie Human Rights. Wie man klar erkennen kann habe ich nur juristische Vorlesungen besucht. Ich war überrascht, dass ich als einziger ERASMUS Student meiner Fachhochschule juristische Fächer am Department of Law belegt hatte. Offensichtlich war es trotz der langen und bewährten Partnerschaft zwischen meiner Heimathochschule und der Robert Gordon University noch nicht bekannt, dass an beiden Universitäten juristische Vorlesungen angeboten werden. Aufgrund meines Studienaufenthaltes kann ich mit Nachdruck empfehlen, den Kontakt zwischen dem Studiengang „Wirtschaftsrecht“ und dem Department of Law an der Robert Gordon University herzustellen. Das Lehrangebot der ist insbesondere für Studenten aus dem Studiengang „Wirtschaftsrecht“ optimal.

In der Vorlesung „Legal Systems“ wird primär vermittelt, wie das schottische und englische Rechtssystem aufgebaut ist, und wie beide Systeme zusammenspielen. Für den Besuch weiterer juristischer Vorlesung ist speziell diese Vorlesung die optimale Grundlage, weil sich das schottische Rechtssystem grundlegend von dem englischen und natürlich auch deutschen Rechtssystem unterscheidet. In der Vorlesung „EU Law – Constitutional Aspects“ wurde der Verfassungsentwurf der Europäischen Union im Detail vorgestellt und die Vor- und Nachteile diskutiert. Dieses Fach war eine optimale Ergänzung zu meiner bereits abgeschlossenen Vorlesung „Internationales Recht“ an der Fachhochschule Mainz. Darüber hinaus habe ich im ersten Semester „Employment Law 1“ besucht. In dieser Vorlesung werden die Grundlagen des schottischen Arbeitsrechtes vermittelt. Das Fach „Employment Law“ ist eine sehr gute Ergänzung der Vorlesung zur deutschen Arbeitsrechtsvorlesung.

Im Sommersemester besuchte ich die weiterführende Vorlesung „EU Law – Substantive Aspects“ und die Vorlesung „Human Rights“. In der EU Vorlesung stand das primäre und sekundäre europäische Wettbewerbs- und Kartellrecht auf dem Vorlesungsplan, was wiederum eine perfekte Ergänzung für mich darstellte. Die „Human Rights“ Vorlesung hingegen besuchte ich aus Neugier und Interesse. Ich war der Überzeugung, dass es nicht schaden kann, auch als Student im Studiengang „Wirtschaftsrecht“ über Menschenrechte und ihre Bedeutung für das Wirtschaftsleben informiert zu sein. Im Nachhinein bin ich sehr froh, dieses Fach belegt zu haben. Interessant war bei allen Fächern, dass die Professoren die unterschiedlichen Themenbereiche aus schottischer Sicht analysiert und diskutiert haben.

Besonders hervorheben möchte ich die wöchentlichen Seminare zu den jeweiligen Vorlesungen. Hier haben die Studenten die Möglichkeit, in kleinen Gruppen (10-12 Teilnehmer) Unklarheiten und Fragen gemeinsam mit den Professoren zu lösen. Allerdings wird auch erwartet, dass sich die Studenten auf die Seminare intensiv vorbereiten. Das Zusammenspiel von Vorlesung und Seminar war am Anfang für mich ungewohnt. Nach einer Weile lernt man diese Kombination zu schätzen. Wichtig ist dabei die Bereitschaft/Fähigkeit in einem Team Probleme zu diskutieren, zu analysieren und schließlich gemeinsam zu einer Lösung zu kommen. Mit anderen Worten: Einzelkämpfer gehen unter!

Neben den Vorlesungen und Seminaren hat mich sehr die Bibliothek der Business School beeindruckt. Neben der umfangreichen Sammlung an Büchern und Fachzeitschriften bietet die Bibliothek jedem Studenten über PC einen Zugang zum Internet inklusive Zugang zu juristischen Datenbanken. Während meines Aufenthaltes habe ich gelernt, wie man effektiv in Datenbanken recherchiert. Übrigens: die Nutzung des Bibliotheksangebotes setzen die Professoren zur Vorbereitung der Seminare und zur Anfertigung von Hausarbei-

ten voraus. Aufgrund der in jeder Hinsicht optimalen Studienbedingungen sind die Anforderungen, die an die Studenten gestellt werden, sehr hoch.

Selbstverständlich bestand mein Leben in Aberdeen nicht nur aus dem Studium. Ich habe zusammen mit drei Studenten aus Thailand, Pakistan und Schottland in einer Wohnung im Studentenwohnheim der Universität „Downtown“ gewohnt. In unserer gemeinsamen Küche haben wir nicht nur bis spät in die Nacht wunderbare pakistanische Spezialitäten gegessen. Da wir aus so verschiedenen Ländern kamen, waren unsere Diskussionen ziemlich kontrovers aber immer respektvoll. Diese Erfahrungen werde ich nicht vergessen!

Der Auslandsaufenthalt war aus meiner Sicht ein Erfolg auf der ganzen Linie. Ich kann heute sagen, dass ich es mir gut vorstellen kann, zukünftig auch im europäischen Ausland zu arbeiten und zu leben.

An dieser Stelle möchte ich mich nochmals bei allen Mitarbeitern der Fachhochschule Mainz bedanken, die mich in meinem Vorhaben unterstützt und an mich geglaubt haben. Ich bin davon überzeugt, dass dieses Auslandsstudium meine Karrierechancen erhöht hat. ◀

Welcome to Estonia – Schuss in den Ofen? Oder Auslandssemester de Luxe?

Sebastian Martin



| Sebastian Martin |

studiert im Studiengang International Business an der FH Mainz. Sein 5. und 6. Semester verbrachte er in Tallinn, Estland

Ich kann mich noch erinnern, als ob es gestern war. Es liegt ungefähr ein Jahr zurück, und ich hatte gerade die letzte Klausur des 4. Semesters bei Frau Helen Bicknell (MA) hinter mich gebracht. Noch die Aufgaben und Lösungen der Arbeit im Kopf, stellten wir uns mit dem ganzen Kurs im Hof der FH zu einem Gruppenfoto auf. Auch Herr Prof. Dr. Ulrich Schüle war anwesend und erwähnte, dass er noch einen Platz für spontan Estland-Interessierte frei hätte. Dieses Angebot konnte ich mir nicht entgehen lassen und nahm es nach kurzem Zögern schließlich an, worauf ich mich auch schon sechs Wochen später im Flugzeug nach Tallinn, der Hauptstadt Estlands, wiederfand.

Natürlich hatte ich mich in der Kürze der Zeit nicht sonderlich auf mein Auslandssemester vorbereiten können. Ich war ja schon heilfroh gewesen, als mir die hauseigene Wohnungsvermittlungsagentur unserer Partnerhochschule in Estland mitteilte, dass sie eine wunderschöne Wohnung in der Altstadt für mich gefunden hätte und mich sogar am Flughafen abholen würde. So saß ich im Flieger und reflektierte. Ich fragte mich ständig: „Was weißt du eigentlich über das Land?“. Ich muss im Nachhinein zugeben, dass mein

Wissen doch sehr begrenzt war und dass ich auch ein bisschen voreingenommen war. Ich hielt Estland für immer noch sehr stark russisch und in vielerlei Hinsicht unterentwickelt. So weit so gut.

Die Fliegertür öffnete sich in Tallinn und ich kam aus dem Staunen nicht mehr heraus. Dieser, wie ich dachte, veraltete kommunistische Flughafen war brandneu. Es hingen sogar TFT-Großbildfernseher an den Wänden, auf denen der deutsche VIVA Musiksender lief. Mein Staunen steigerte sich sogar noch als ich realisierte, dass meine Wohnungsvermittlungsagentur mich am Flughafen vergessen hatte. Nach ein paar Telefonaten kam jedoch schließlich noch meine versprochene Eskorte. Und schon ging die Fahrt im Auto Richtung Altstadt, die übrigens zum Weltkulturerbe gehört und unzählige Pubs, Restaurants, Museen und Galerien beherbergt. Viele der Pubs und Cafés bieten kostenlose „wireless internet“-Bereiche an. So kann man z. B. auf der Terrasse sitzen, gemütlich einen Kaffee trinken und mit seinem Laptop ins Internet gehen. Teilweise ist es sogar möglich, dort ein Mittagessen für 2 bis 3 Euro zu ergattern. Ich kam oft ins Staunen.





Allgemein ist zu Estland zu sagen, dass es mit seinen ca. 45.000 km² nicht wie oft gedacht das kleinste Land der Welt ist, sondern immer noch größer als beispielsweise Slowenien, Holland, Dänemark oder die Schweiz. Jedoch zählt die Bevölkerung Estlands zu den kleinsten der Welt mit nur 1.364.100 Einwohnern. Knapp ein Drittel der Bevölkerung lebt in der Hauptstadt Tallinn. Allgemein kann gesagt werden, dass die große Mehrheit der Bevölkerung in den Metropolen Tallinn, Tartu, Narva und Pärnu lebt. Am längsten Sommertag scheint die Sonne über 19 Stunden, wohingegen im Winter die Sonne teilweise nur fünf Stunden zu sehen ist. Dies verringert die Chance auf einen Sonnenbrand im Winter erheblich. Die Temperatur in den Sommermonaten beträgt zwischen 15 und 18 Grad und in den Wintermonaten durchschnittlich um die 4 bis 5 Grad unter Null. Esten sind sehr stolz auf ihr kleines Land und ihre Identität. Diese Identität ist auch sehr stark durch die eigene Sprache geprägt. Richtige Esten sprechen Estnisch. Insgesamt wird geschätzt, dass rund 1,1 Millionen Menschen die estnische Sprache beherrschen, jedoch von diesen nur rund 950.000 in Estland leben. Die restlichen 150.000 Esten befinden sich weitestgehend in Schweden, Kanada, den USA und Russland. Die estnische Sprache unterscheidet sich sehr stark von den meisten anderen europäischen Sprachen. Wie die finnische und ungarische Sprache verfügt Estnisch über 14 grammatikalische Fälle, keine Artikel und kein grammatikalisches Geschlecht. Auch die Satzstellung ist recht flexibel gestaltet. Aus eigener Erfahrung kann ich sagen, dass die estnische Sprache nicht leicht bis gar nicht lernbar ist. Selbst nach einem Jahr in Estland bin ich trotz Sprachkurs immer noch weit von einer fließenden Konversation entfernt. Jedoch sind Esten sprachlich unheimlich

fit und so ist in fast allen Fällen eine Verständigung in English oder sogar Deutsch kein Problem. Es ist nicht verwunderlich, dass Esten teilweise deutsch sprechen, da die estnische Kultur sehr deutsch geprägt ist.

Deutsche Kreuzritter eroberten Estland im Anfang des 13. Jahrhunderts. Die bedeutendsten estnischen Städte wurden mit der Zeit an den Hanseatischen Städtebund angeschlossen, wobei zumindest in den Städten deutsch auch gesprochen wurde. Bis Mitte des 19. Jahrhunderts wurde die Kultur in den estnischen Hansestädten, trotz dänischer, polnischer, schwedischer und russischer Besatzer, hauptsächlich von der deutschen Kultur dominiert.

1950 begannen die sowjetischen Machthaber mit einer systematischen „Verrussung“ der Kultur. Schwere Industrie wurde angesiedelt und die benötigten Arbeiter von dem Rest der Sowjetunion importiert. In der Schule wurde in Russisch unterrichtet und öffentliche Schilder in das Kyrillische übersetzt. Trotz aller Anstrengungen von Seiten der ehemaligen Sowjetunion gelang es Estland, ebenso wie den anderen beiden baltischen Staaten, ihre eigene nationale Identität zu erhalten. Die estnische Widerstandsbewegung wurde von Beginn der 80iger Jahre immer stärker unterstützt und am 20 August 1991 wurde schließlich die estnische Flagge auf dem Turm des Großen Herman über den Dächern von Tallinn das erste Mal gehisst.

Die sowjetische Zeit hatte nicht nur negativen Einfluss auf Estland. Beispielsweise wurde in den Jahren der Planwirtschaft der dunkle, braunrote Kräuterschnaps „Vana Tallinn“ (Altes Tallinn) erfunden. Dieser ist ausgesprochen gut, kann aber





bei zu großem Genuss zu sehr großer Übelkeit am darauf folgenden Morgen führen.

In Estland gibt es natürlich auch viele Freizeitaktivitäten die abhängig von der Jahreszeit sind. So kann man in der Winterzeit sehr gut Skilaufen gehen. Hierbei muss betont werden, dass der höchste Berg in Estland gerade einmal 318 Meter hoch ist, und eine Skiabfahrt dadurch zeitlich sehr stark begrenzt ist. Bei wärmerem Wetter verlassen viele Esten die Städte. Die meisten estnischen Familien haben ein kleines Sommerhaus außerhalb der Metropolen. Zudem verfügt Estland über zahlreiche Strände und Parks. Zu einer der wichtigsten Freizeitaktivitäten zählt der Gang zur Sauna. Eine estnische Sauna ist ein kleiner Raum der mit Holz beheizt wird. Durch die Holzbeheizung und nicht die elektrische Beheizung, werden vergleichsweise geringe Temperaturen erzielt, jedoch sind estnische Saunen vom Klima sehr feucht. Die estnische Sauna hat eine sehr lange Tradition. In der Vergangenheit wurden speziell im Winter Besucher in der Sauna aufgewärmt.

Heutzutage verfügen sogar manche Firmen über eine Sauna, in die Geschäftspartner nach den Verhandlungen öfter mal eingeladen werden. Nach der Sauna wird natürlich auch eine Abkühlung genommen. Dies geschieht oft, indem man in einen kalten Fluss, See oder ins Meereswassers springt. In der Winterzeit muss natürlich ein Loch in die knapp 10 cm dicke Eisschicht der Gewässer gehackt werden. So muss öfters schon einmal in der Sauna ein Los gezogen werden, das entscheidet wer die Freude des Verlassens der gemütlichen Sauna und des Eishackens im Freien verspüren darf.

Estland begeisterte mich immer wieder in den letzten zwölf Monaten und ist auf jeden Fall als Auslandsjahr „de Luxe“ zu sehen und ich kann nur jedem empfehlen auch nach Estland zu gehen. Tallinn als Stadt ist sehr kosmopolitisch und hat sehr viel an Unterhaltung zu bieten. Dies ist sicherlich auch nicht zuletzt auf die rund 3,1 Millionen Touristen zurückzuführen, die Estland besonders im Sommer überfallen. Die Estonian Business School bietet ein sehr gutes und internationales Lernklima und sehr viel heiße Getränke für die kalten Wintertage mit minus 25-28 Grad.

Das Studium an der EBS war wirklich interessant und hat mir sehr gut gefallen. Die Klassen waren international besetzt, und so konnte man in einem Raum mit Menschen aus 10 bis 14 verschiedenen Ländern diskutieren. Die Professoren sprechen ein sehr gutes Englisch und fast alle nehmen sich auch gerne nach der Unterrichtsstunde ein paar Minuten Zeit, um eventuelle Fragen zu klären. Zudem verfügt die EBS über Wireless-Lan. So kann man mit einem Laptop und einer Wireless-Lan-Karte im ganzen Gebäude ins Internet gehen. Das Internet kann selbst während der Gruppenarbeit genutzt werden. Der Unterricht ist sehr praxisorientiert und es gibt sehr viel von der genannten Gruppenarbeit. Zum Schluss ist noch die Anwesenheitspflicht zu erwähnen, die sicherlich zu den Erzfeinden jedes Langschläfers gehört, jedoch bis zu 20% in die Endnote einfließen kann. ◀



180 Tage auf Längengrad 180 Ein Semester in Fiji mit täglichen Überraschungen*

Prof. Dr. Peter F. Heil



Inselgruppe der Fiji Islands



| Prof. Dr. Peter F. Heil |

Fachhochschule Mainz – im Hintergrund University of the South Pacific Institute of Management and Development

In den 180 Tagen meines Praxissemesters im Inselstaat Fiji Islands gab es täglich Überraschungen. Es folgt die Liste einer kleinen Auswahl, hier vorab ein Foto vom ersten Tag – wurde etwa schon vor meiner Ankunft mir zu Ehren der Platz vor dem Institut benannt?? (alle Fotos Gerlinde Heil)

Wo liegt Fiji?

Für die Anreise stellte sich zunächst die Frage: rechtsrum oder linksrum um den Globus? Denn Fiji liegt genau auf der

* Für die geschätzte Kollegin Dr. Andrea Beyer, die sich unerschütterlich und unermüdlich für das regelmäßige und pünktliche Erscheinen des Jahrbuchs seit langen Jahren erfolgreich engagiert und ohne deren nachhaltige „Ermütigungen“ diese Zeilen nicht erschienen wären.

Datumsgrenze 180° und somit praktisch auf der anderen Seite des Globus 16.235 km von Mainz. Wir bevorzugten linksrum, also westlich, weil über die Nordatlantikroute das Gepäck 64 kg pro Person wiegen darf (statt 20 kg über Asien), und das brauchten wir auch.

Auf den Straßen in Fiji gilt Linksverkehr, der ruhige Fluss macht es einfach. Die Verkehrsdichte ist gering, wenige können sich ein Auto leisten. Dennoch gibt es morgens und nachmittags in den Städten rush hour und Stau. Viele Stadtbusse haben keine Scheiben, das ist billiger und lüftet gut. Bei Regen werden immerhin Planen vorgehängt.

Der Haltewunsch wird mit Fahrradklingel und Klingelzug angezeigt.



Klingel für den Haltewunsch im Stadtbus

Die Busverbindungen funktionieren in der Stadt wie über Land zuverlässig. Nicht immer sind Busse oder Minibusse sauber und bequem, aber auf langen Strecken (das sind 200 km) fahren auch klimatisierte Expressbusse.

Bus fahren macht Spaß, Musik dröhnt, Bob Marley ist in, egal wie alt der Fahrer ist. Reggae ist auch die Berieselung im Supermarkt.

Taxis haben feste Tarife und Taximeter, sie sind recht billig und begehrt, vor allem bei Regen und der ist meist heftig. Auf dem Markt für Pkw dominieren importierte Gebrauchtwagen aus Japan, es gibt auch vereinzelt deutsche Luxusmarken.

Gesellschaft, Kultur

Fijis sind keine Südseeinsulaner wie man sie von Bildern kennt, sondern der afrikanischen Rasse gleich. Während der Kriege mit den Nachbarn anderer Inseln praktizierten die Völker dort weit bis ins 19. Jahrhundert Kannibalismus. Im Dezember 2003 entschuldigte sich in einer großen Zeremonie der Stamm ehemaliger Kannibalen bei den Nachfahren eines englischen Missionars, die dazu eigens aus London angereist waren. Aus dem Südpazifik kommt der kulturelle Wert der Tätowier-



Stadtbus im Regen

ung, eine Tradition, die auch heute noch sehr gepflegt wird.

Die Fiji-Bevölkerung ist zurückhaltend, nie fordernd oder aufdringlich mit geschäftstüchtigem Anpreisen. Fijis leben nicht in einer Wettbewerbsgesellschaft. Trinkgeld ist nicht üblich, trotzdem erlebten wir stets aufrichtige Hilfsbereitschaft. Das macht den Alltag sehr angenehm.

Traditionell und auch im Alltag tragen viele Männer den Sulu, ein Rock wie beim Damenkostüm. Shorts sind generell akzeptiert.

Beim Zusammensein von Familien und Gemeinschaften ist der Kavatrunk ein traditionelles Ritual: Die Kavawurzel, ein Pfeffergewächs, wird im Mörser zerstampft und



Der Ehrengast aus dem Ministerium im traditionellen Sulu

dann in einer großen Schüssel, der Tanoa, mit Wasser versetzt. Das beruhigende und nach Mengen auch berauschende Getränk ist eine trübe Brühe, schmeckt leicht bitter, etwas scharf und ist regelmäßiger Genuss breiter Bevölkerungskreise.

Sonntags machen sich alle fein und besuchen die Kirche. Gut die Hälfte der Bevölkerung sind praktizierende Christen, überwiegend Methodisten. Etwa 40% sind Hindu, dazu kommen zahlreiche Muslime sowie Buddhisten hauptsächlich chinesischer Abstammung.

Fiji ist spürbar multikulturell. Weiße, egal woher, heißen „Europeans“. Knapp die Hälfte der Bevölkerung sind Fiji-Inder, d. h. aus Familien indischer Abstammung. Diese wurden von den Engländern vor 150 Jahren zum Zuckerrohranbau ins Land geholt. Heute dominieren sie die Wirtschaft, insbesondere den kleinen Einzelhandel, was regelmäßig zu Spannungen mit der autochthonen Fiji-Bevölkerung führt, die sich materiell benachteiligt fühlt. Umstürze in 1987, 1998 und 2000 zeigen, wie instabil die politische Lage ist, die nur durch Neuseelands Druck noch nicht kippte.

In dieser indischen Bevölkerungsgruppe wird „arranged marriage“ wie in der Heimat Indien gepflegt: Die Eltern sehen es als höchste Fürsorge, die Kinder zu verheiraten und dazu die Partner auszuwählen. Auch viele Jugendliche aller Schichten empfinden das tatsächlich mehr als Hilfe denn als Bevormundung. ✨

Das Schulsystem ist überraschend gut, so dass die Analphabetenrate unter 15 % liegt. Die Jugend verbringt die Freizeit behütet in der Familie mit Hausarbeiten und Fernsehen, sie kennt auswendig die internationalen charts. Radio- und Fernsehstation informieren und unterhalten, Satellitenempfang ist verbreitet. Fiji ist aber keine gute Region zum Erlernen der englischen Sprache, Gespräche sind oft mühsam. Dass Sprache lebt, erkennt man nicht nur am Begriff „Vodafone“ für das Handy sondern auch an Redeweisen wie „you must off it“.



Hauptstadt Suva – Zentrum

Alltag

Wohnen

Fiji ist das Paradies der Frühaufsteher, die Sonne geht um halb fünf auf. Ab 6 Uhr wird geläutert, vom ambulanten Verkauf wird geklingelt und von Fahrgemeinschaften wird gehupt, um Nachbarn abzuholen. ✨

In der weitläufigen Hauptstadt Suva leben etwa 150.000 Menschen. Die City prägen ein paar Hochhäuser für Büros und Verwaltung, zahlreiche Ampeln regeln den Verkehr.

Ein modernes Kino mit fünf Sälen bringt aktuelle Blockbuster, aber auch anspruchsvolles Material. Suva hat ein modernes großes Stadion. Fußball ist beliebt, aber noch mehr Rugby und Tennis.

Verbreitet ist die traditionelle, einfache Hütte aus Palmwedeln, die Bure.

Strom und Wasser sind in den Städten selbstverständlich, für Gas gibt es die Gasflasche. Der Herd hat eine Wok-Flamme – woher der wohl kommt? Die Steckdosen sind aus Australien, unsere deutschen Stecker passen nicht. Gut, dass wir eine Steckdosenleiste dabei hatten für die vielen Stromgeräte. Es gibt fließend Wasser, das natur-weich ist, aber in großen Mengen täglich durch Abkochen zu entkeimen und zu entchlören war.

In der Wohnung gab es an Kakerlaken nur abzählbar viele, dafür strömten umso mehr Ameisen ein, unzählige. Selbst der an der Schnur aufgehängte Toast in der Plastiktüte war vor ihnen nicht sicher. Einzig eine „Wasserburg“, ein Topf in einer Schüssel mit Wasser, konnte sie schließlich abwehren. Kleine Geckos liefen an Wand und Decke lang, manchmal auch quer über den Tisch. ✨

Am Stadtrand fehlen in manchen Stadtteilen Straßenlaternen, die Hausbesitzer schalten daher abends ihre Außenleuchten an und spenden so das notwendige Licht, damit die wenigen Fußgänger nicht in die zahlreichen Schlaglöcher stolpern. ✨

Essen, Trinken, Einkäufe

Saisonal kommt tropisches Obst auf die Märkte: Banane, Papaya, Mango, Ananas. Starfruit (Karambole) wächst verbreitet, wird aber von den Einheimischen nicht geschätzt. Kokosnüsse kann man kaufen, sammeln oder auch pflücken. Die Kokosmilch löscht den Durst, das frische Fleisch – getrocknet als Kopra bekannt und für viele tropische Länder wichtiges Exportprodukt – ist ohne Zweifel wohlschmeckender als im Bounty.



Traditionelle Bauweise, die Bure

Grundnahrungsmittel der fijianischen Küche sind die Wurzeln Cassava (Maniok, Tapioka) und Dalo (Taro), aber auch die Brotfrucht, meist frittiert. Gegart wird typisch in Kokosmilch, vom Fisch bis zum Gemüse. Fleisch prägt die Speisekarte, für Vegetarier also keine schwierige Region. Im Supermarkt steht Maggi - Made in China! ✨

McDonald's gibt es in beiden Großstädten, stets auch hier voller Einheimischer, obwohl der teuerste, den ich je gesehen habe. Auch Pizza ist beliebt und schmackhaft. Weit verbreitet ist die indische Küche mit Imbissstuben. Sie bieten scharfes Gemüsegemisch „Curry“, z.B. aus Jackfruit, das die Einheimischen ohne Besteck mit Roti-Fladen zum Aufnehmen essen. Wie überall auf der Welt ist die chinesische Küche beliebt.



Auf dem Markt

Für Einkäufe gibt es viele kleine Marktstände, aber auch moderne Supermärkte mit Scannerkasse und Kartenzahlung.

Das lokale Bier „Fiji Bitter“ ist schmackhaft und bekömmlich. Coca Cola wird in Suva abgefüllt, wie auch Fanta. Und Pepsi ist auch in diesem Markt wieder nur Zweiter.

Gesundheit

Von gefährlichen Krankheiten blieben wir glücklicherweise verschont. Wegen Wärme, Feuchtigkeit und steter Brise ist die Erkältungsgefahr sehr groß. Ein privates Krankenhaus bietet Grundversorgung nach internationalen Maßstäben. Der junge deutsche Arzt mit Studium auch in Mainz konnte bei Bindehautreizung im Auge helfen, die ein bekanntes Problem wegen des fortwährenden Luftzugs ist. Ringworm ist die typische Hautkrankheit in Fiji, aber nicht ein Wurm, sondern ein Pilz. In Deutschland bei trockener Luft und gemäßigten Temperaturen verschwinden die Hautflecken. ✨



Natur

Da Fiji auf der Datumsgrenze liegt, konnten wir Sylvester zweimal feiern. Auf der Anreise nach Fiji von Osten wurde ein Tag übersprungen, der fehlt in unserem Leben, dafür war auf der Rückreise einer doppelt. Man kann also doch die Zeit zurückdrehen.

So nah zum Äquator auf 18° südlicher Breite steht die Sonne über uns, wir werfen keinen Schatten, weil wir näher zum Äquator sind als der südliche Wendekreis des Steinbocks. Es wird morgens sehr rasch hell und abends gegen halb sieben plötzlich dunkel, ganz ohne Dämmerung.

Vorsicht ist geboten wegen der intensiven Sonnenstrahlung auf der Südhalbkugel. Sogar im Schatten dichter Palmen droht der Sonnenbrand. Beim Schnorcheln vergisst man schnell die Zeit, deshalb ist ein langärmeliges Hemd und vielleicht Kopfbedeckung nötig.



Sylvester auf der Datumsgrenze, gestern und heute

Als Jahreszeiten unterscheidet die Bevölkerung Trockenzeit und Regenzeit. Letztere geht von Oktober bis April und bringt innerhalb von drei Tagen überwältigende Blütenpracht. Denn dann regnet es kräftig, mehr als ich jemals in den Tropen erlebt habe, manchmal zwei Tage Wolkenbruch. Im Dezember fällt in Suva 300 mm Niederschlag, im März 350 mm, übers Jahr gut 3.000 mm.

Am Strand plätschert das Wasser, das Meer ist still wie eine Badewanne, denn gut 400 m draußen am Riff tost die Brandung.

In der Regenzeit sind Mücken eine Plage, da hilft nur noch nachts das Moskitonetz über das Bett zu ziehen und sonst alle Hautflächen zu verhüllen. In der Trockenzeit kühlt es nachts angenehm ab auf 24°C, erfrischend nach durchschnittlichen 28°C am Tage. Kaum zu glauben, dass man nach ein paar Wochen dann tatsächlich die heiße Dusche braucht, weil man sonst fröstelt.

Ab 80 % Luftfeuchtigkeit ist kein Staubwischen möglich, Streichhölzer zünden nicht, Salz klebt und rieselt nicht mehr. Bürokammern rosten, besser sind solche mit Plastiküberzug. Ledersachen wie die Birkenstocks und Gürtel schimmeln, so dass die Bevölkerung nicht nur wegen des Preises einfache Plastikschuhe bevorzugt. Sogar der deutsche Reisepass setzte Schimmel an.

Wirtschaftsfaktor Tourismus

Der internationale Urlaubstourismus soll wichtigste Einnahmequelle werden. Am besten erschlossen sind die Inselgruppen Mamanucas und die Yasawas im Westen. Manche Inselchen sind kleine Tupfer im blauen Meer, kaum größer als ein Fußballplatz. Sandstrände sind selten, oft ist es grober Korallenbruch, der barfuss schmerzt. Durch die Bootsfahrt wird der Badeausflug teuer, zumal noch von der Hauptstadt Suva 400 km Fahrt hin und zurück hinzukommen und eine Hotelübernachtung. Um Suva ist weit und breit kein Strand.

Am schönsten ist es draußen auf den kleinen Inseln. Die Fährverbindung mit einem Schnellkatamaran ist zuverlässig und komfortabel wie der Bus bei uns. Beliebt sind die Unterkünfte für Rucksacktouristen in der praktisch unberührten Natur mit sauberen Stränden. Hier treffen sich alle Alters-

gruppen, ein Kommen und Gehen aus aller Welt. Für junge Menschen ist das sicher ein prägendes und von den Eltern wohlwollend zu unterstützendes Reiseerlebnis. Auf einer dieser kleinen Inseln spielte Tom Hanks in „Cast Away – Verschollen“. Für Surfer und Taucher ist Fiji weltbekannte Attraktion. Die Wassertemperatur liegt bei gut 26° C und weit drüber, wo sich in den Korallen Pools bilden.

Information:

Beste Reiseleiter ist „Fiji“ von Lonely Planet. GEO 01/2003 „Aufbruch ins Ungewisse“

P.S.

Und eine Überraschung überragte doch weit alle anderen: In der Weihnachtszeit war überall festlich geschmückt, sogar in den Geschäften der Fiji-Insulaner waren Sterne, Tannen, künstlicher Schnee und der Weihnachtsmann zu sehen, dazu spielten sie auch hier internationale Weihnachtslieder, bei Hitze von 30° C! Gerade als wir zum Ausgang des Ladens gingen, erklang „Leise rieselt der Schnee“ – davon eine Strophe auf Deutsch!!



Tapa (Stoff) aus Rinde des Maulbeerbaums mit traditionellem Muster

Praxissemester im F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen GmbH, Frankfurt am Main, Geschäftsbereich Innovationsprojekte/TOP-Programm

Prof. Dr. Erhard Schwedler



| Prof. Dr. Erhard Schwedler |
Fachhochschule Mainz

TOP: Innovative Unternehmen laden ein
23. April 2003. Gastgeber der heutigen TOP-Veranstaltung ist die *reinisch* AG mit Sitz in Karlsruhe. Der Referent: Franz Reinisch, CEO und Gründer des Unternehmens, das nach nur elf Jahren seit seiner Gründung ca. 320 Mitarbeiter beschäftigt und einen Umsatz von ca. 18 Mio €. erwirtschaftet. Sein Thema: „Balanced Scorecard als Motor einer innovativen und offenen Unternehmenskultur“. Angereist sind zu dem Eintagesseminar ca. 30 Personen aus den verschiedensten Unternehmen Deutschlands. Nur wenige Wochen zuvor strömten ca. 25 Teilnehmer zu *Vaillant*, Remscheid. Das Thema der dortigen TOP-Veranstaltung: „Vaillant Exzellenz - ein Garant für nachhaltigen Unternehmenserfolg“.

Die obigen Unternehmen stehen stellvertretend für mehr als hundert Best Practice-Unternehmen, die alljährlich ihre Werktoere öffnen, um mit anderen vor Ort über neue technologische Lösungen oder erfolgreiche Unternehmenskonzeptionen zu diskutieren, Erfahrungen auszutauschen, voneinander zu lernen und natürlich Kontakte zu knüpfen. Die Plattform hierfür bildet das TOP-Programm, eine Initiative des Ministeriums für Wirtschaft und Arbeit, Berlin. Projektträger ist das F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen GmbH in Frankfurt am Main, Geschäftsbereich Innovationsprojekte.

Die drei Buchstaben TOP stehen für Transfer von Wissen, Optimieren von Prozessen, Praxis erleben. Die ganzheitliche Innovationskultur von TOP umfasst die Felder Technologie-/Produktinnovation, Prozessinnovation, Strategieinnovation, Innovationen in der Gesellschaft und bei Mitarbeitern, Kunden und Partnern.



TOP-Philosophie – Ganzheitliche Innovationskultur mit dem Menschen im Mittelpunkt

Ziel des Praxissemesters: Erweiterung der ganzheitlichen Innovationskultur von TOP um den Themenschwerpunkt Marketing

Ziel des Praxissemesters bei TOP war es, das technologie- und managementorientierte Informations- und Besuchsprogramm um den Themenschwerpunkt Marketing/Vertrieb zu ergänzen und damit TOP zu einem Programm auszubauen, das die gesamte Wertschöpfungskette eines Unternehmens widerspiegelt. Um für das TOP-Programm marketinginnovative Unternehmen aufzuspüren, wurde der Weg der Expertenbefragung beschritten. Gesucht wurden Personen, die sich auf den verschiedensten Themenfeldern des Marketings sehr gut auskennen und die darüber hinaus auch über intensive Kontakte zu Unternehmen verfügen. Die genannten Anforderungen werden am ehesten durch die Marketing-Clubs in Deutschland gewährleistet, die im Marketing-Verband zusammengeschlossen sind. Das Credo des Marketing-Verbandes lautet: „Marketing ist nicht alles - aber ohne Marketing ist alles nichts“ (Deutscher Marketing-Verband, Düsseldorf 2004). Das flächendeckende Marketing-Netzwerk des Marketing-Verbandes besteht heute aus mehr als 60 regionalen Marketing-Clubs und ca. 12.000 Mitgliedern.

Befragt wurden die Präsidenten der Marketing-Clubs nach den aus ihrer Sicht marketinginnovativsten Unternehmen

Deutschlands. Auf diese Weise konnten ca. 50 Unternehmen identifiziert werden, die über ganz Deutschland verteilt sind und den unterschiedlichsten Branchen angehören. Für alle in der Befragung genannten marketinginnovativen Unternehmen wurden in einem zweiten Schritt Unternehmensporträts erstellt, die detaillierte Einblicke in Innovationsfelder und -stärken der Unternehmen ermöglichen.

Eines dieser marketinginnovativen Unternehmen ist *BI-LOG* mit Sitz in Bamberg. Der Logistik-Dienstleister zeichnet sich insbesondere durch Produktinnovationen und eine ausgeprägte Prozess- und Mitarbeiterorientierung aus. Mit dieser konsequenten Innovationsstrategie gelang es dem Unternehmen, den Umsatz seit der Gründung 1997 von 6 Mio. € auf 45 Mio. € im Jahr 2002/2003 zu steigern. Ein anderes marketinginnovatives Unternehmen ist *Bulthaup*. Die Innovationskraft von *Bulthaup* liegt in der Konzentration auf das Segment Kücheneinrichtung und -ausstattung und der konsequent verfolgten Positionierungsstrategie als Premiummarke und Designleader. Auch dem Hersteller von Badarmaturen *Dornbracht*, Iserlohn, ist es gelungen, aus einem Low-Interest-Produkt eine Herstellermarke von hoher Qualität zu schaffen und durch endverbraucherorientierte Kommunikation eine Markenidentität aufzubauen. Der Umsatz konnte dadurch innerhalb von drei Jahren verdreifacht werden. Ähnlich erfolgreich war das Unternehmen *Kärcher* in Winnenden, das sich zum Ziel gesetzt hat, weltweit in Qualität und Technologie der führende Anbieter von Reinigungssystemen, Reinigungsprodukten und Dienstleistungen für Freizeit, Haushalt, Gewerbe und Industrie zu sein. Besonders hervorzuheben ist hier die große Zahl von Produktinnovationen. So sind drei Viertel der *Kärcher*-Produkte jünger als vier Jahre.

Zusammenfassend verdeutlichten die Analyseergebnisse, dass innovatives Marketing eine erfolgreiche Strategie ist, um auch in rezessiven Zeiten und einem immer härter werdenden Wettbewerbsdruck erfolgreich zu bestehen, Gewinne zu erzielen und Arbeitsplätze zu erhalten, ja, zu schaffen. So konnte, um nur zwei Beispiele zu nennen, *BI-LOG* die Zahl seiner Mitarbeiter seit der Gründung im Jahre 1997 von 57 auf mehr als 700 erhöhen. *Kärcher* steigerte die



Zahl seiner Mitarbeiter seit 1995 gar von 4.600 auf 5.500 im Jahre 2002.

Es lohnt sich also, nach „Marketingleuchttürmen“ Ausschau zu halten, ihre Erfolgsfaktoren aufzuspüren und herauszuarbeiten, was diese Unternehmen erfolgreich macht. Sie dafür zu gewinnen, ihre marketinginnovativen Konzepte auch anderen Unternehmen zugänglich zu machen, ist das Ziel des Projekts „Best Practice Marketing“ im Rahmen des TOP-Programms.

Positionierung „Best Practice Marketing“

Positionierung bedeutet, das eigene Angebot so auszugestalten, dass es sich von anderen Angeboten abhebt und diesen vorgezogen wird. Die Erarbeitung eines Positionierungsansatzes „Best Practice Marketing“ innerhalb des TOP-Programms erforderte daher zunächst eine Analyse des Wettbewerbsumfeldes. Dazu gehören in erster Linie die Marketing-Clubs in Deutschland, die in regelmäßigen Abständen zu Veranstaltungen einladen, in denen Unternehmen über ihre Marketingstrategien und -konzepte berichten. Meist handelt es sich dabei um Abendveranstaltungen mit Vorträgen und Podiumsdiskussionen zu marketingrelevanten Themen in lockerer Atmosphäre. Hinzu kommen Veranstaltungen vor Ort mit Besuchen in Unternehmen. Aber auch Industrie- und Handelskammern und kommerzielle Seminarveranstalter wie z. B. das EUROFORUM nehmen sich der Thematik Marketing an und informieren über neue Trends und Entwicklungen im Marketing. Hierbei handelt es sich meist um mehrtägige Seminare zu einem bestimmten Themenkreis. Im Mittelpunkt stehen dabei Fachvorträge von Referenten verschiedener Unternehmen, ergänzt um einen Theoriebeitrag aus dem Bereich Hochschule. Untersucht wurden außerdem die Anforderungen aus der Sicht der potenziellen Nachfrager von „Best Practice Marketing“.

Zu beachten sind bei der Positionierung des neuen Angebots aber auch Restriktionen, die durch das TOP-Programm vorgegeben sind. Dies gilt vor allem für den Ablauf einer TOP-Veranstaltung. So finden alle Veranstaltungen vor Ort im gastgebenden Unternehmen statt. Die Tagesveranstaltungen gliedern sich in drei Teile: (1) Theoretische Einführung in die Umsetzung der Innovation mit erster Diskussion,

Unternehmen	Thema
Amadeus Germany GmbH	Erfolgsfaktoren des strategischen Wandels, insbesondere strikte Markt- und Kundenorientierung
Bad & heizung concept AG und Bürgel GmbH	Kooperation und Wissensmanagement – Die Erfolgsfaktoren im Handwerk, zum Beispiel Marketing mit gemeinsamem Qualitätssiegel
BI-LOG GmbH	Strategisches Marketing – Wachstum trotz Markteinbrüchen
ERCO Leuchten GmbH	Supply Chain Management – Prozessorientierte Produktion und Logistik einschließlich Vertriebsorganisation
KIROW Leipzig KE Kranbau Eberswalde AG	Umsetzung einer Vertriebsstrategie eines Einzelfertigers durch Einführung eines Produktmanagersystems
Klotter Elektrotechnik GmbH	Ganzheitliche Innovationsstrategie im Handwerk, z. B. intensive Marketing- und Öffentlichkeitsarbeit
Neff GmbH	Bretten 2005 – Ein ganzheitlicher Ansatz zur Steigerung von Qualität, Produktivität und Geschwindigkeit in allen Geschäftsprozessen
Palatin Kongresshotel und Kulturzentrum GmbH	Kundenorientierung und kontinuierliche Prozessverbesserung im Bereich Dienstleistungen
TANNER AG	Unternehmenserfolg durch nachhaltiges Kundenbeziehungsmanagement
Würth Industrie Service GmbH & Co. KG und HAHN+KOLB Werkzeuge GmbH	Kundenorientiertes Vertriebssystem

(2) ausgeprägte praxisorientierte Fachvorträge und themenbezogene Betriebsbesichtigung und/oder Präsentation und (3) eine offene Schlussdiskussion, in der Gastgeber und Besucher das Gesehene reflektieren sowie eigene Erfahrungen austauschen.

Unter Berücksichtigung des Wettbewerbsumfeldes, der Anforderungen aus der Sicht potenzieller Nachfrager und TOP-spezifischer Rahmenbedingungen wurde der neue Themenschwerpunkt „Best Practice Marketing“ als Intensiv-Workshop vor Ort positioniert.

Vorstellung des Projekts „Best Practice Marketing“ im Rahmen eines Workshops und Auswahl der Teilnehmer „der ersten Stunde“

Als nächstes galt es, die marketinginnovativen Unternehmen von der Positionierung zu begeistern. Konzipiert wurde hierzu ein Workshop in den Räumen der *Frankfurter Allgemeine Zeitung*. Im Rahmen des Workshops wurde zunächst das TOP-Programm vorgestellt. Im Anschluss wurde die Positionierung von „Best Practice Marketing“ veranschaulicht. Außerdem wurde mit den Teilnehmern im Detail diskutiert, welche Themenfelder für das Projekt von besonderem Interesse sein könnten. Im einzelnen sind dies vor allem Themen aus dem Bereich des strategischen Marketings, des Marketing-Controllings und des Einsatzes neuer Techniken im Marketing, wie z. B. das Internet als Möglichkeit zur Gewinnung neuer Kunden. Am 1. Januar 2004 war es dann soweit. Der neue TOP-Katalog wurde

erweitert um den Themenschwerpunkt Marketing/Vertrieb. Welche Unternehmen mit welchen Themen als erstes starten werden, verdeutlicht die oben abgebildete Übersicht.

Weitere Vorgehensweise

In den kommenden Monaten werden die obigen Unternehmen ihre Pforten öffnen, um über innovative Ansätze in Marketing und Vertrieb mit anderen Marketinginteressierten zu diskutieren. Über den Erfolg des neuen Themenschwerpunktes „Best Practice Marketing“ im Rahmen des TOP-Programms entscheiden werden aber letztendlich die Teilnehmer der einzelnen Veranstaltungen. Nur wenn es gelingt, genügend Teilnehmer für die geplanten Veranstaltungen zu gewinnen, kann von einer erfolgreichen Innovation innerhalb des TOP-Programms gesprochen werden. Da das TOP-Programm aufgrund seiner Ausrichtung als technologie- und managementorientiertes Informations- und Besuchsprogramm in Marketingkreisen bisher wenig bekannt ist, bedarf es eines integrierten Kommunikationskonzeptes, um Marketinginteressierte auf das TOP-Programm und den neuen Themenschwerpunkt aufmerksam zu machen und deren Interesse zu wecken. Wünschenswert wäre außerdem die Einbeziehung weiterer Unternehmen. So konnte zum Beispiel das Unternehmen *Dornbracht* als Teilnehmer ab 2005 gewonnen werden. Alles in allem ein vielversprechender Anfang für ein innovatives Angebot, das sich im Wettbewerbsumfeld aber erst noch bewähren muss. ◀

„Leading is people“ – Mitarbeiterumfragen als Führungsinstrument

Prof. Dr. Kurt W. Koeder, Diplom-Betriebswirtin (FH) Stefanie May



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



| Stefanie May |
Fachhochschule Mainz

Personal ist die wertvollste Ressource eines Unternehmens – aus ihr wird die Dynamik erzeugt, die ein positives Hervorheben unter den anderen Marktteilnehmern ermöglicht. Die Leistungsbereitschaft und Qualifikation der Mitarbeiter prägt den Unternehmenserfolg mehr denn je und trägt entscheidend dazu bei, die Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit des Unternehmens zu sichern. Ständig sich verändernde Anforderungen an die Unternehmen, bedingt durch den technologischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Wandel, wirken sich auch unmittelbar auf die Ressource Mitarbeiter aus und führen auch hier zu einem Wertewandel und somit zu einer veränderten Einstellung zur Arbeit. Solche Einflüsse müssen rechtzeitig erkannt, berücksichtigt und in Abstimmung mit Unternehmensgrundsätzen und -zielen in personalpolitische Maßnahmen umgesetzt werden.

Hierzu bedarf es einer mitarbeiterorientierten Führung und einer offenen Kommunikation – und zwar in beide Richtungen, d. h. nicht nur von der Führungskraft zum Mitarbeiter, sondern auch umgekehrt vom Mitarbeiter zur Führungskraft. „Leading is

people“ – damit stellen die Mitarbeiter/innen eines Unternehmens das wertvollste Kapital dar, deren Interessen, Neigungen, Bedürfnisse und Fähigkeiten es zu erkennen, zu entwickeln und mit den Anforderungen und Erfordernissen des Unternehmens in Einklang zu bringen gilt. In den einzelnen Abteilungen sollte dies zwischen dem direkten Vorgesetzten und dem Mitarbeiter mit Hilfe eines Mitarbeitergesprächs erfolgen. Um jedoch einen „flächendeckenden“ und weiträumigen Überblick zu bekommen, bietet sich die Mitarbeiterumfrage an. Sie ermöglicht es – methodisch gut vorbereitet, strukturiert durchgeführt und vor allem richtig ausgewertet – ein Feedback von der „Basis“ zu gewinnen und Impulsgeber für neue erfolgsversprechende Stoßrichtungen aber auch qualitative Mitarbeiterführung zu sein.

Die Mitarbeiterumfrage kann als Orientierungs- und Bewertungshilfe bei der Realisierung von Unternehmensvisionen, Unternehmensstrategien und -maßnahmen dienen und, je nach Erkenntnisfeld, Indiz dafür sein, ob die Unternehmensleitung auf dem richtigen oder auf dem falschen Weg ist. Des Weiteren liefert sie auch wertvolle Informationen zur Führungs- und Kommunikationsstruktur im Unternehmen und kann als Einladung zum Dialog zur Verbesserung der Führungskultur beitragen: Zum einen erleichtert sie den Mitarbeiter(n)/innen die Artikulation ihrer Probleme, Anregungen und Interessen und fördert eine aktive Beteiligung, zum anderen ermöglicht sie auch den Führungskräften, ihre Leistung zu spiegeln und zu beurteilen (Fremdeinschätzung). Kurzum kann die Mitarbeiterumfrage einen wesentlichen Beitrag zur partizipativen Unternehmenssteuerung und einer damit verbundene Mitarbeiterzufriedenheit leisten.

Die Befragung der Mitarbeiter/innen

Befragungstypen, Erhebungsmethoden und Befragungsfelder

Die Mitarbeiterbefragung ist die systematische Informationsgewinnung über Einstellungen, Wertungen, Erwartungen, Bedürfnisse sowie Motive von Mitarbeiter(n)/innen mit dem Ziel, allen am Unternehmensgeschehen beteiligten Interessenten, insbesondere den Führungskräften, umfassende Informationen zur Orientierung zu bieten. Sie ist ein Diagnoseinstrument der allgemeinen Zufriedenheit im Unternehmen.

Die Befragungstypen reichen dabei von Mitarbeiterbefragungen mit eingeschränkter Zielsetzung (z. B. Ermittlung der Meinungen zum Thema Arbeitszeitregelung) über sämtliche unternehmensrelevante Einstellungen und Verhaltensweisen behandelnde Umfragen bis hin zu Mitarbeiterbefragungen im Zusammenhang mit Corporate-Image-Studien (CI-Studien), die neben Mitarbeitern auch Kunden, Lieferanten und sonstige Meinungsbildner miteinbeziehen.

Je nach Zielsetzung der Untersuchung ist die Auswahl der Erhebungsmethode, bspw. eine schriftliche Befragung mittels Fragebogen oder auch Interviews, zu treffen. Dabei ist jedoch darauf zu achten, die Befragung der jeweiligen Unternehmenssituation anzupassen und nicht auf standardisierte Lösungen zurückzugreifen. Nur eine maßgeschneiderte Lösung führt zum erwünschten Erfolg. Zur Akzeptanzsicherung muss die Vertraulichkeit garantiert und die Anonymität der Angaben des Einzelnen gewahrt werden.

Mit Hilfe von Mitarbeiterbefragungen lassen sich eine Vielzahl von Informationen zu den verschiedensten unternehmensrelevanten Themenbereichen gewinnen. Hierzu zählen beispielsweise Erkenntnisse über das Image des Unternehmens aus Sicht der Mitarbeiter, die Informationspolitik des Unternehmens sowie der Bekanntheitsgrad von und die Identifikation mit Unternehmensgrundsätzen und -zielen. Es lassen sich aber auch wichtige Informationen zum Auftreten des Unternehmens in der Öffentlichkeit durch seine Produkte, die Werbung, die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, als Sponsor von Kultur und Sport sowie durch seine Mitarbeiter/innen ermitteln. Hinzu kommt die Beurteilung des Arbeitsplatzes und der Position, wie zum Beispiel Arbeitsplatzzufriedenheit, Erwartungen und Defizite, Positionszufriedenheit, sowie Sicht der Aufstiegsmöglichkeiten/Perspektiven. Des weiteren lassen sich Rückschlüsse über Betriebsklima, Weiterbildung und beruflichen Aufstieg, Sozialleistungen, Förderung durch Vorgesetzte, Personalentwicklung und Beurteilungswesen ziehen. Auch das Führungsverhalten der Vorgesetzten kann näher betrachtet werden. Zusätzlich lassen sich grundsätzliche Einstellungen zur Arbeit, zu neuen Technologien am Arbeitsplatz und zum Thema Arbeitssicherheit und Umweltschutz ermitteln.

Eine gute Planung trägt maßgeblich zum Erfolg bei

Die erfolgreiche Umsetzung einer Mitarbeiterumfrage setzt eine intensive Vorbereitungs-, Informations- und Überzeugungsarbeit voraus, denn nur eine starke Identifikation mit diesem Instrument kann einen hohen Rücklauf und damit repräsentative und aussagekräftige Ergebnisse erzielen. Aus diesem Grund ist es äußerst wichtig, die Mitarbeiter rechtzeitig und umfassend, unter Angabe der möglichen Zielvorstellungen, über das Vorhaben zu informieren und die Führungskräfte und die Arbeitnehmervertretung in das Projekt einzubinden. Zur Umsetzung und Durchführung könnte eine Projektgruppe aus Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aller Hierarchieebenen gegründet werden, die die Befragungsfelder diskutiert, einen unternehmensspezifischen Fragebogen erstellt und im Unternehmen für das Projekt wirbt.

Die Mitarbeiterbefragung lässt sich in folgende, auf die Unternehmensgegebenheiten abgestellten Planungsschritte untergliedern:

Vorbereitungsphase

- Zieldiskussion: wirtschaftliche, soziale Führungsgrundsätze/-prinzipien/Leitmaximen
- Organisation: Festlegung Koordinator und Projektgruppe, Ablauf-, Zeit- und Kostenplanung
- Identifikation: frühzeitige Informationen über das Vorhaben in Form von Rundschreiben, E-Mails usw. (von Unternehmensleitung) an die Mitarbeiter (Befragungsintentionen)

Konzeptionelle Phase

- Istaufnahme der Unternehmenssituation, z. B. Organisationsstruktur, eventuell vorliegende Erfahrungen mit Mitarbeiterumfragen
- Definition/Abgrenzung der Befragungsfelder
- Fragebogenentwurf (in Kooperation mit Unternehmensleitung und Betriebsrat/Personalrat), Pretest (mit ca. 5 Mitarbeitern der unterschiedlichsten Unternehmensbereiche und Hierarchieebenen)
- endgültige Fragebogenfassung

Durchführungsphase

- Befragungsdurchführung: kurzes aussagekräftiges Anschreiben mit klarer Zielvorstellung und Zusage der garantierten Anonymität der Befragung (Institut und Unternehmensleitung) und Fragebogen

an die Befragungsteilnehmer, eventuell Einrichtung eines Telefondienstes, postalische Rücksendung an Institut

- DV-gestützte Auswertung der Befragungsergebnisse

Auswertungs- und Informationsphase

- Ergebnisdarstellung
- Präsentation der Ergebnisse bei der Unternehmensleitung
- Kurzzusammenfassung der Ergebnisse an die Mitarbeiter
- „Herunterbrechen“ der Einzelergebnisse auf Abteilungs- und Mitarbeiterenebene, z. B. in Form von Präsentationen, Aushängen, Info-Schriften

Problemanalyse- und Problemlösungsphase

- Erkennen und Differenzieren von Schwächen und Stärken sowie deren Ursachen bezogen auf die einzelnen Untersuchungsebenen, etwa Kommunikation, Führung, Informationspolitik, Untersuchungsgruppen (z. B. Männer/Frauen, Abteilungen)

- Planung, Vorbereitung und Durchführung einzelner Maßnahmen etwa zur Betriebsklimaverbesserung

Evaluationsphase

- Erfolgskontrolle der Wirksamkeit einzelner Maßnahmen
- erneute Mitarbeiterbefragung nach zwei bis drei Jahren zur weiteren Erfolgskontrolle (Erkennen von Veränderungen, Aufdecken neuer Problemfelder)

Nutzen von Mitarbeiterbefragungen:

Gewinnung von wertvollen Informationen

Aus der Erfahrung vieler durchgeführter Mitarbeiterumfragen ist der Nutzen derartiger Befragungen in unterschiedlichen Zwecksetzungen zu sehen, etwa in der

- Analyse des allgemeinen Betriebsklimas und der Mitarbeiterzufriedenheit im Unternehmen beziehungsweise in einzelnen Funktionsbereichen des Unternehmens,
- Erhebung der Meinungen und Einstellungen der Arbeitnehmer zu Arbeitsorganisation, Arbeitseffizienz, Zusammenarbeit, Vorgesetzten, Informationspolitik und anderes, mit dem Ziel der Erkenntnisgewinnung, z. B. für die Personalentwicklung und Mitarbeiterförderung,
- Erkennung von Schwachstellen und Problemfeldern, Verbesserungspotenzialen und Reibungsverlusten (Frühwarnsys-

tem), die für besondere Arbeitnehmergruppen (z. B. Frauen, junge Mitarbeiter/innen, ältere Mitarbeiter/innen) charakteristisch sind mit anschließender Einleitung konkreter Veränderungsprozesse/Maßnahmen,

- Einleitung bestimmter Maßnahmen, bspw. Weiterbildungsaktivitäten, mit dem Ziel einer Verbesserung der Zusammenarbeit und Motivation sowie der Arbeits- und betrieblichen Umfeldbedingungen,
- Beteiligung der Mitarbeiter an den Unternehmensbelangen, Mitarbeiter „kommen zu Wort“, „werden gehört“ (Informationsgewinnung) als wichtiger Schritt zur Verringerung der sozialen Distanz zwischen Unternehmensleitung, Führungskräften und Mitarbeitern sowie zur Intensivierung offener Kommunikation. Die Umfrage kann dazu beitragen, wichtige Ideen, Denkanstöße und Anregungen von Mitarbeitern zu erhalten (innovativer Aspekt/Ideenmanagement).

Ganz entscheidend für eine Mitarbeiterumfrage ist es, die Ergebnisse offen zu kommunizieren und zu diskutieren und somit einen Grundstein für weitere Gespräche zu legen. Die Befragten erwarten, dass Konsequenzen aus ihren geäußerten Einstellungen und Meinungen gezogen werden, und in Aktionen münden, die einen positiven Einfluss auf den beruflichen Arbeitsalltag nehmen. Die Durchführung einer Mitarbeiterbefragung ist insofern nur ein erster Schritt in einem umfassenden Konzept, für eine konsequente und schrittweise Realisierung von konkreten Maßnahmen, die sich aus dem eruierten Handlungsbedarf ergeben. Sie ist eine Möglichkeit, ein konstruktives und nützliches Gespräch zwischen Unternehmensführung, Führungskräften und Mitarbeitern zu führen und ein erster Baustein einer kooperativen, mitarbeiterorientierten Unternehmensführung. In diesem Funktionszusammenhang wird die Mitarbeiterumfrage zukünftig auch für kleine und mittelständische Unternehmen interessant. Mitarbeiterbefragungen sollen allerdings nicht als einmalige Maßnahme/Aktivität verstanden werden. Erst in den Wiederholungen (alle 2–3 Jahre) und in der vergleichenden Betrachtung der Ergebnisse lässt sich erkennen, inwieweit der Beseitigung von Schwachstellen oder der Berücksichtigung von Mitarbeiterinteressen im Zeitablauf Rechnung getragen wurde.

„Tue Gutes und rede darüber“ sollte also das Motto in den Unternehmen sein. Inwieweit dies gelingt, hängt stark von der Bereitschaft des Vorstandes und der Führungskräfte ab, über beschlossene und verworfene Maßnahmen zu informieren. ◀

Das Fragebogen-Team ging wieder um!

Diplom-Betriebswirt (FH) Lothar Steiger



| Lothar Steiger |
Fachhochschule Mainz

Wie in jedem Semester konnten die Studierenden im Rahmen des Wahlpflichtfaches „Auswertung von Befragungen mit Hilfe von SPSS“ Arbeitstitel definieren. Da es am Standort Bruchspitze seit einiger Zeit ein Rauchverbot gibt, lautete ein Thema: **„Die Auswirkungen von politischen Maßnahmen auf das Verhalten/die Einstellungen gegenüber dem Tabakkonsum an der FH Mainz/FB III“**. Das zweite Thema sollte das **„Einkaufsverhalten der Studierenden der FH-Mainz/FB III im Internet“** untersuchen.

I. Das Thema „Rauchen“

Das Projektteam „Rauchen“



Im April 2004 wurden insgesamt 162 Studierende per Interview befragt. Die Hälfte davon gaben an Nichtraucher zu sein (50%), 11% (18) gaben an in jüngster Zeit aufgehört zu haben, 17% (27) rauchen nur noch gelegentlich und nur 22% (26) rauchen intensiv. 2/3 der Raucher hat mindestens einmal versucht mit dem Rauchen aufzuhören.

Hat das Rauchverbot eine spürbare Verbesserung für die Nichtraucher gebracht? Offensichtlich ja, denn 68% der Nichtraucher empfinden seit dem Rauchverbot die Luft in unserem FH-Gebäude als angenehmer.

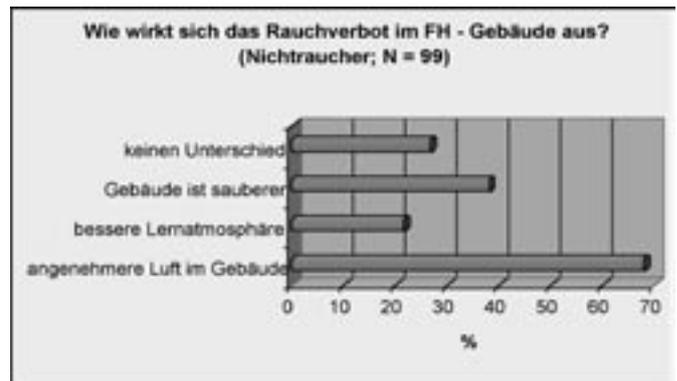


Abb. 1

Inwieweit hat sich durch das Rauchverbot das Rauchverhalten insgesamt verändert?

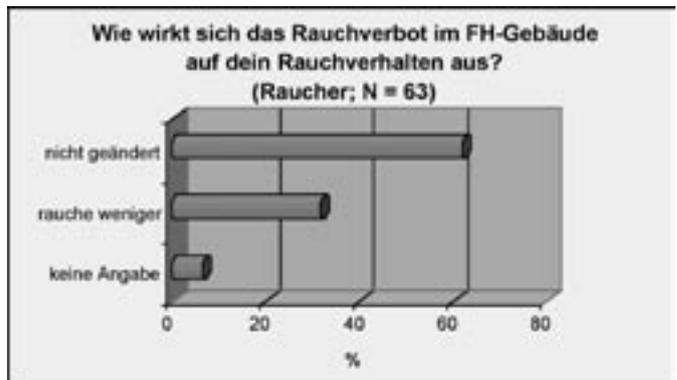


Abb. 2

Knapp ein Drittel (32%) geben an, dass sie seit Einführung des Rauchverbotes insgesamt weniger rauchen. Es ergaben sich übrigens keine nachweisbaren Zusammenhänge zwischen dem Rauchverhalten und dem Geschlecht, bzw. dem verfügbaren Einkommen der befragten Studierenden. Höchst interessant ist noch das Ergebnis, dass 90% der Raucher Gesundheitskampagnen für Kinder und Jugendliche fordern um den Tabakkonsum einzuschränken.

II. Das Thema „Einkaufen im Internet“

Das Projektteam „Internet“



Ebenfalls im April 2004 wurden 174 Studierende im FB III bezüglich ihrer Kaufaktivitäten im Internet befragt. Es zeigte sich, dass ein Großteil der Studierenden (89%) schon einmal einen Kauf per Internet durchgeführt hat. Hauptgründe sind hierfür die Zeitersparnis und Schnelligkeit beim Einkaufen (61%) sowie die Bequemlichkeit (25%).

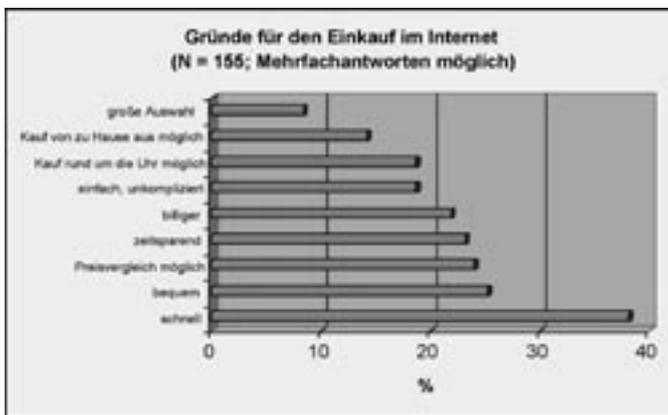


Abb. 3

Vor allem die Sicherheit (58% der Internet-Käufer nannten diesen Grund) wird als Hindernisgrund gesehen noch mehr im Internet einzukaufen. Was wird wie oft von den Studierenden gekauft? Die häufigsten Käufe zeigt die nächste Grafik:

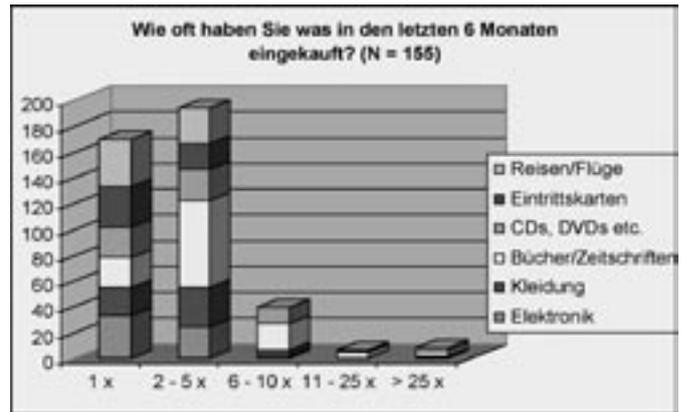


Abb. 4

Die Ergebnisse legen den Schluss nahe, dass einige nicht nur für den Privatverbrauch einkaufen, sondern das Internet als Handelsplattform benutzen. Es zeigt sich auch, dass durchaus große Beträge ausgegeben werden.

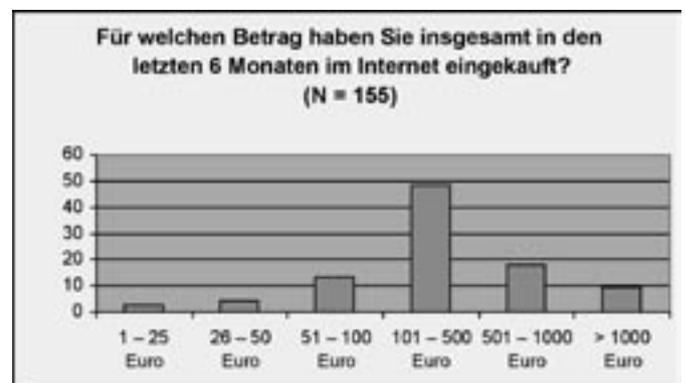


Abb. 5

Der Schwerpunkt liegt im Bereich 100 – 500 Euro, doch immerhin 10% der Befragten gaben 1.000 Euro und mehr aus und 6 Befragte sogar mehr als 8.000 Euro.

Bei welchem Typ von Anbietern wird ge-kauft?

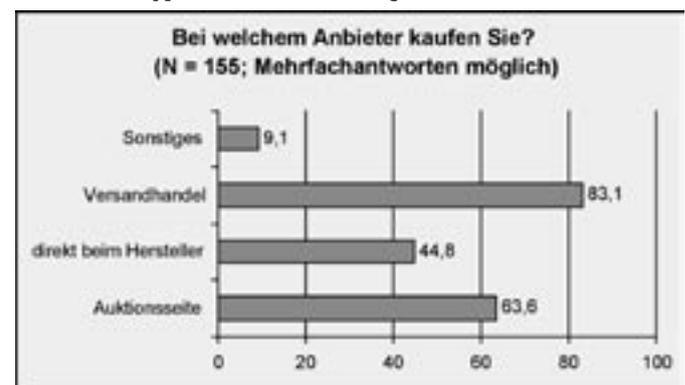


Abb. 6

Die größte Rolle spielt hier der Versandhandel vor dem Kauf im Rahmen einer Auktion. Bezahlt werden diese Käufe vor allem durch Überweisung (42%), aber auch die Kreditkarte spielt eine zunehmend große Rolle (28% gaben an per Karte zu bezahlen).

Der Kauf im Internet – eine beliebte und oft genutzte Möglichkeit einzukaufen. Anscheinend auch ohne größere Probleme, denn 98% waren mit dieser Art des Einkaufs „zufrieden“ oder „sehr zufrieden“.

Der Ruf des Firmenchefs beeinflusst das Unternehmensimage stärker als bislang vermutet. Und damit auch den künftigen Erfolg.

Prof. Dr. Lothar Rolke



| Prof. Dr. Lothar Rolke |
Fachhochschule Mainz

Zusammenfassung

Die Vorstandsvorsitzenden der großen Unternehmen beeinflussen durch ihren persönlichen Ruf stärker das Firmenimage als bislang angenommen: Das Ansehen des Chefs ist zu rund 50 Prozent für das Unternehmensimage verantwortlich. Dies zeigen deutsche und internationale Studien zur Bedeutung von Unternehmensführern. Da der persönliche Ruf des Firmenchefs heute eine so große Rolle spielt, müssen das Image des Vorstandsvorsitzenden und des Unternehmens regelmäßig gemessen werden. Konsequenter wäre es, wenn das Ergebnis dann auch Einfluss auf die Vergütung des Firmenchefs hätte.

Hintergrund

Zwischen dem Image des Unternehmens und dem Ansehen des Firmenchefs besteht ein statistisch nachweisbarer Zusammenhang: Ein gutes Firmenimage und ein hohes Ansehen des Vorstandsvorsitzenden verstärken sich gegenseitig zum Wohl des Unternehmens. Allerdings gefährdet ein schlechter Ruf des Bosses auf Dauer auch

Warum hat das öffentliche Ansehen von Unternehmen und ihren Top-Managern heute eine so große Bedeutung. Als Faustformel formuliert, lautet die Antwort: „Das Unternehmensimage von heute ist der Umsatz von morgen“. Aus diesem Grund werden mittlerweile Umsatz und Image im Zielsystem der Unternehmen etwa gleich hoch bewertet. Im Absatzmarkt bestätigt sich zudem immer häufiger, dass das Unternehmensimage besser verkauft als die so genannte einzigartige Produktbesonderheit – der USP (= Unique Selling Proposition). Zu ähnlich sind allzu oft die Produkte, als das irgendeine Produktbesonderheit hier wirklich herausstechen könnte. Ansehen und Vorstellungen scheinen dabei genauso wichtig zu sein wie die Tatsachen selbst.

Verantwortung

Die Hauptverantwortung für das Firmenimage trägt der Vorstandsvorsitzende: durch seine Entscheidungen und durch sein eigenes Ansehen, das in einem Umfang von rund 50 Prozent das Unternehmensimage beeinflusst. Doch viele Vorstandsvorsit-

„Das Unternehmensimage von heute ist der Umsatz von morgen.“

den Ruf des Unternehmens. Dabei ist die Ausgangslage bei den großen Unternehmen sehr unterschiedlich: Gestandene Unternehmenslenker wie beispielsweise Heinrich von Pierer (Siemens) oder Klaus Zumwinkel (Deutsche Post) und Hoffnungsträger wie Michael Diekmann (Allianz) oder Kai-Uwe Ricke (Deutsche Telekom) werden im Imageranking derzeit besser bewertet als ihre Unternehmen. Gleiches gilt für die Chefs der großen Chemieunternehmen in Deutschland. Hingegen können die Vorstandsvorsitzenden der Automobilindustrie mit ihren prestigeträchtigen Produkten die Imagebewertung der Unternehmen nicht schlagen. Eine Ausnahme bildet Porsche, wo das Unternehmen und sein Chef Wendelin Wiedeking seit Jahren gleichermaßen die Höchstbewertung erreichen.

zende sind sich noch immer zu wenig darüber bewusst, welche große Rolle ihr persönliches Ansehen und Verhalten spielt. Gerade am Beispiel des Bankensektors lässt sich studieren, wie schnell der Ruf eines Unternehmens zerstört werden kann. Deutsche Bank, Dresdner Bank und Commerzbank haben in den vergangenen vier Jahren einen regelrechten Imageabsturz erlebt, wie die Imagebefragungen des Manager Magazins unter 2.500 Vorständen und Geschäftsführern belegt. Meist viel zu spät erst wird erkannt, dass so etwas auch immer finanzielle Folgen hat. Wer Probleme mit seiner Reputation hat, verkauft nicht nur schlechter, sondern ist auch weniger attraktiv für gute Mitarbeiter und für die Anleger.

Voraussetzung

für ein gutes Image ist die Kommunikationsfähigkeit des Vorstandsvorsitzenden. Für 70 Prozent der Aufgaben in seinem Job benötigt er heute eine überdurchschnittliche Kompetenz in Sachen Kommunikation. Neben der persönlichen Glaubwürdigkeit und der Fähigkeit zur Motivation der Mitarbeiterteams kommt es vor allem darauf an, die Zukunftsvorstellungen des

Orientierung

Je komplizierter die Unternehmenswelt, desto wichtiger werden die Firmenlenker. So beträgt nach Untersuchungen des Medientenors schon heute die Berichterstattung über den Vorstandsvorsitzenden bereits zehn Prozent der gesamten Berichterstattung über ein Unternehmen. Dieser Wert hat sich interessanterweise innerhalb von nur zwei Jahren verdoppelt. Firmen-

„Viele Vorstandsvorsitzende sind sich noch immer zu wenig darüber bewusst, welche große Rolle ihr persönliches Ansehen und Verhalten spielt.“

Unternehmens nach innen wie nach außen überzeugend zu vermitteln. Wer glaubt, dass sich ein Unternehmen primär durch Zahlen führen lässt, hat sich gedanklich im Kennziffer-Dickicht des Controllings bereits verirrt. Kennzahlen können das unübersichtliche Handlungsfeld des Managements zweifellos markieren. Doch erst Kommunikation findet darin den Weg zum Erfolg. Denn jede noch so gute Geschäftsidee muss nun einmal nach innen wie nach außen vermittelt werden. Wer Mitarbeiter nicht zum Leistungsbeitrag zu motivieren und Kunden nicht zum Kauf zu animieren weiß, dem nützen auch seine Zahlen nichts.

Aber gerade hier haben viele Vorstände Nachholbedarf, wie der direkte Vergleich mit anderen gesellschaftlichen Kommunikationsebenen zeigt. Vorständen fehlt es zum einen an Nähe zu ihren Kunden, Mitarbeitern, Aktionären und der Öffentlichkeit. Und zum anderen an einer wirkungsvollen Verknüpfung der Sachbotschaften mit einem persönlichen Verhaltensversprechen, das intern wie extern überprüft werden kann. Die Vorstandsvorsitzenden müssen akzeptieren lernen, dass sie zunehmend als Marken wahrgenommen werden, die ihren Mitarbeitern ebenso wie ihren Aktionären, den Kunden wie der Öffentlichkeit Orientierung zu geben haben.

chefs müssen also ihre Strategie für das Unternehmen nicht nur sichtbar machen, sondern auch mediengerecht vorleben. Wer beispielsweise auf Teamarbeit setzt, muss sich nach innen wie nach außen als „Captain eines Traumteams“ präsentieren. Und wer ein hartes Kostenmanagement durchsetzen will, der muss sich auch selber an diesem Anspruch vor den Augen der Mitarbeiter und der Öffentlichkeit messen lassen.

Vorstand zu werden, ist keine Belohnung, sondern eine Verpflichtung, die regelmäßig der Überprüfung bedarf. Dabei gilt: Nicht nur das Firmenimage muss regelmäßig gemessen werden, sondern auch das Ansehen des Vorstandsvorsitzenden bei Mitarbeitern, Kunden, Aktionären und Öffentlichkeit. Das Ergebnis muss konsequenterweise Einfluss auf das jährliche Gehalt des Vorstandsvorsitzenden haben. Denn die ausgewerteten Studien zeigen eindeutig: Unternehmen mit einem guten Image, wozu das Ansehen der Firmenchefs erheblich beiträgt, können ihren eigenen Wert überdurchschnittlich steigern. Und umgekehrt. ◀

Warum gerade Mainz?

Stephanie Henrichen, Monika Nennstiel



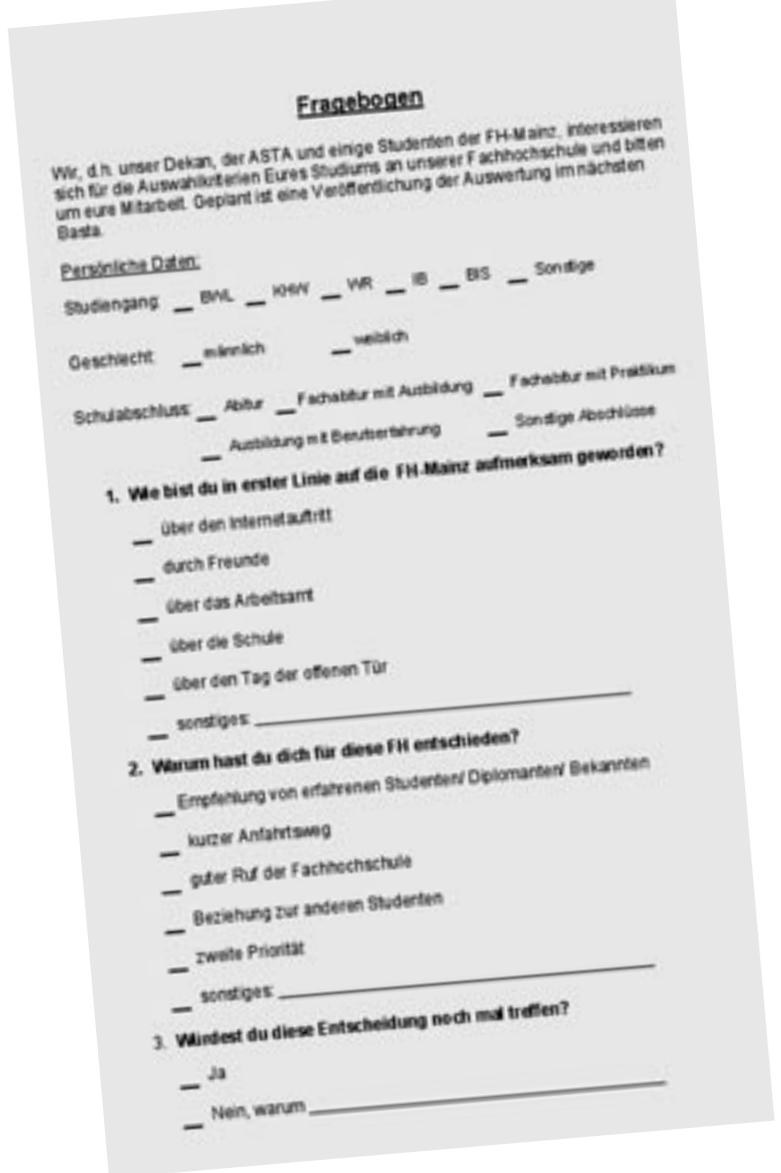
| Stephanie Henrichen |

studiert im 2. Semester an der FH Mainz im Studiengang Betriebswirtschaftslehre



| Monika Nennstiel |

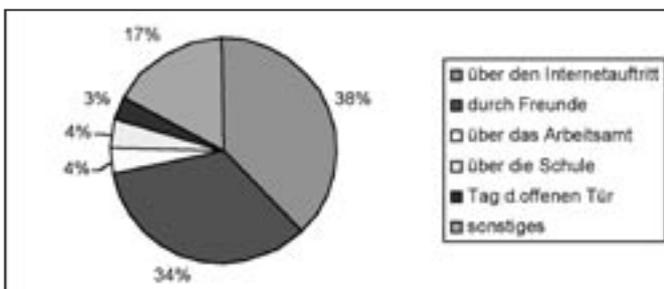
studiert im 2. Semester an der FH Mainz im Studiengang Betriebswirtschaftslehre



Warum studierst du Betriebswirtschaftslehre gerade an unserer Fachhochschule? Wir, zwei Studentinnen aus dem zweiten Semester, sind dieser Frage nachgegangen. Im Rahmen einer Statistikausarbeit bei Herrn Prof. Dr. H.-D. Hippmann befragten wir alle Erstsemester des Sommersemester 2004. Hierzu zählen die Studiengänge Betriebswirtschaftslehre und Krankenhauswesen sowie der Studiengang berufsintegrierende Betriebswirtschaftslehre (BIS). Da International Business und Wirtschaftsrecht nur mit dem Wintersemester beginnend angeboten werden, wurden die Studierenden dieser Studiengänge nicht befragt.

Dabei sind wir auf interessante Ergebnisse gestoßen: über den Internetauftritt und durch Mundpropaganda werden knapp drei Viertel aller Studierenden auf die FH Mainz aufmerksam. Bei den BIS-Studenten war es hauptsächlich der Arbeitgeber, der auf das Studium hingewiesen hat.

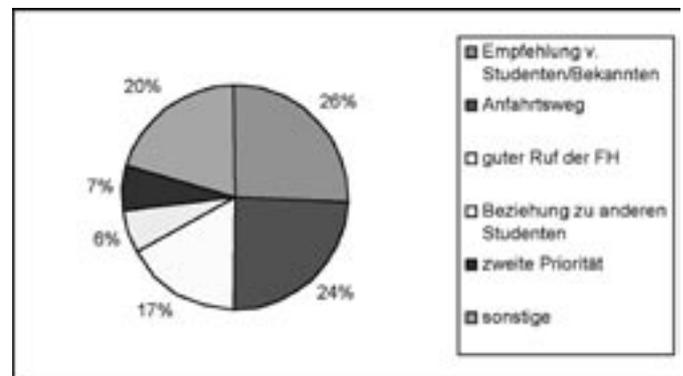
„Wie bist auf die FH Mainz aufmerksam geworden?“



Es ist beachtlich, dass bereits eine sehr hohe Anzahl der Studierenden das Internet als Grundlage für die Standortentscheidung nutzt, obwohl es noch zu den jungen Medien gehört.

Jeder zweite Student entschied sich für ein Studium an dieser FH aufgrund von Empfehlungen von erfahrenen Studenten oder wegen des kurzen Anfahrtsweges. Beachtlich ist auch, dass bei den sonstigen Nennungen knapp zwei Drittel den Studienschwerpunkt als Entscheidungsgrund angaben.

„Warum hast du dich für diese FH entschieden?“



Fazit:

Man sieht also, dass das „word of mouth“ immer noch der beste Kanal ist, um Informationen weiterzugeben. Also, liebe Studi's, empfiehlt auch ihr unsere FH weiter, damit an der Bruchspitze weiterhin ger studiert werden kann.

Die Deutschen lieben alles Italienische – nur nicht Fiat

Prof. Dr. Ute Diehl



| Prof. Dr. Ute Diehl |
Fachhochschule Mainz

Zum wiederholten Mal haben Studenten der FH Mainz am Wettbewerb des Kommunikationsverbandes GWA teilgenommen. Es sollte eine Kampagne für die Marke Fiat Stilo zusammen mit den Studenten des Fachbereichs Visuelle Kommunikation der Hochschule für Gestaltung Offenbach am Main (als Junion Agency) entwickelt werden.

Das Briefing der Agentur Michael Conrad & Leo Burnett: Entwicklung eines promotionalen Auftritts für die Marke Fiat und Umsetzung der Kommunikationsmaßnahmen für das Modell Fiat Stilo. Die Kampagne soll dabei die Werte der Marke Fiat Italianità widerspiegeln und den Schwerpunkt mehr auf qualitative Aussagen legen. Promotionale Angebote im Sinne rein finanzieller Anreize erzielen nicht mehr das gewünschte Ergebnis, da in den Jahren 2002 und 2003 andere Importeure und sogar deutsche Hersteller aufgrund des stockenden Absatzes verschärft Preismarketing-Maßnahmen eingesetzt haben.

Die Marke Fiat und der Fiat Stilo: Die Neuzulassungen aller Marken des Konzerns Fiat (hierzu gehört auch Ferrari) sanken in 2003 auf dem deutschen Markt um 15,2 %. Fiat erreichte damit nur noch einen Anteil von insgesamt 2,7 % gegenüber 3,2 % im Vorjahr. Die Kompaktklasse ist mit 25,4 % der Neuzulassungen (Januar bis September 2003) das erfolgreichste Segment des Automobilmarktes. Hier herrscht allerdings ein erbarmungsloser Wettbewerb. Die wichtigsten Wettbewerber sind: Volkswagen (Golf/Jetta/ Bora) mit 27,6 %, Opel Astra mit 11,5 %, Ford Focus mit 10,0 %, Audi A3 mit 6,3 %, Renault Megane mit 4,6 % und Fiat Stilo mit 2,5 % der Neuzulassungen.

Die Stärken des Fiat Stilo: Mit dem Fiat Stilo geht Fiat in die Offensive. Zu den Stärken des Fiat Stilo zählen folgende Merkmale: Das Auto hat einen attraktiven Grundpreis ab 14.500 Euro und eine umfangreiche Grundausstattung. Mit dem 3-Türer, dem 5-Türer und dem Multiwagon bietet der Fiat Stilo Modellvarianten für unterschiedliche Bedürfnisse. Das gute Preis-Leistungsverhältnis wird durch vielfältige Promotion-Angebote ergänzt.

Wo liegt das Drama? Viele potentiellen Käufer haben eine sehr funktionale Beziehung zur Marke entwickelt. Sie lehnen die Marke nicht ab, stehen ihr aber mit großer Skepsis gegenüber. Beim Kauf eines Fiat steht der Preis im Vordergrund. Durch die fehlende emotionale Bindung zur Marke trauen sie Fiat die vielen interessanten qualitativen Verbesserungen nicht zu.

Die Ziele: Mit der neuen Kampagne soll Vertrauen in die Marke geschaffen und Begehrlichkeit aufgebaut, der Bekanntheitsgrad der Marke Fiat Stilo erhöht und die Abverkäufe verbessert werden.

Die Zielgruppe: Die Fahrer der Marke Fiat sind nach dem Sigma-Modell (VA 2003) vor allem im Segment der „anspruchsvollen Einsteiger (Typ 5)“ und der „anspruchsvollen, familienorientierten Aufsteiger (Typ 9)“ anzutreffen. Für den Fiat Stilo sollen zusätzliche Käufer aus dem Segment „modernes bürgerliches Milieu“ gewonnen werden. Die Zielgruppe des Fiat Stilo wird wie folgt definiert: Männer und Frauen zwischen 30 und 49 Jahren, mittleres Nettohaushaltseinkommen und höher.



Kaufentscheidend sind das Preis-Leistungsverhältnis, die überzeugende Grundausstattung, aber auch das italienische Design. Prestige und Status spielen für die Zielgruppe so gut wie keine Rolle. Das Auto ist für sie ein guter Freund, um den man sich kümmert.

Der Creative-Brief: Er stellt das Bindeglied zwischen Strategie und Kreation dar. Aufgrund der Consumer Insights soll folgende Produktbotschaft kommuniziert werden:

- **Benefit:** Fiat Stilo hat eine sehr gute Serienausstattung und bietet vielseitige promotionale Angebote. Die Angebote

Junior Agency: Mainz – Offenbach am Main

Wintersemester 2003/2004

Wettbewerb des GWA Gesamtverbandes Kommunikationsagenturen e. V., Frankfurt/Main

Werbeagentur:

Michael Conrad & Leo Burnett, Frankfurt

Projektleiter:

Marion King, Head of Human Resources
Sira Saccani, Account Supervisor
Andreas Heinzl, Creative Director – Copy
Peter Steiger, Creative Director – Art

Kunde: Fiat automobil AG, Heilbronn

Fachhochschule Mainz FB III: Wirtschaftswissenschaften

Professor:

Prof. Dr. Ute Diehl

Studenten:

Martin Baumdicker
Nils Hollmann
Sandra Madel
Sandy Schiffel

Hochschule für Gestaltung Offenbach am Main, Fachbereich Visuelle Kommunikation

Professor:

Prof. Bernd Kracke,
Professor für Elektronische Medien
Barbara Kotte,
Lehrgebiet Konzeptionelle
Gestaltung, scrollan Berlin

Studenten:

Katrin Bauer
Dan Reynolds



sind so gut, dass du deinen Fiat schon deshalb lieb haben wirst.

- **Begründung (Reason Why):** Der Fiat Stilo hat serienmäßig sechs Airbags, ABS, EBD, elektrische Fensterheber vorne, Zentralverriegelung, Nebelscheinwerfer, eine "My Car"-Personalisierung, ein temperaturgeregeltes Handschuhfach und vieles mehr. Mögliche promotionale Angebote sind: Inzahlungnahme des Gebrauchtwagens bis zu 2.500 Euro über Listenpreis, Sondermodell mit Preisvorteil, 0,0 % Finanzierung, Leasingangebot 99 Euro pro Monat, 5 Jahre Garantie.
- **Tonalität:** Persönlich, liebevoll.
- **Positionierung:** Der Fiat Stilo hat die Werte und Eigenschaften des Fiat Images zu berücksichtigen. Schwung, Lebensfreude, Wärme (Italianità) werden durch die italienische Herkunft automatisch mit der Marke Fiat verbunden. Kein anderer Hersteller kann das so glaubwürdig für sich beanspruchen wie die Marke Fiat.

Die Kreation: Zum einen hat Fiat bessere Angebote als die Konkurrenz. Zum anderen sind diese Angebote der Auslöser für eine liebevolle, persönliche und emotionale Beziehung. Der Kunde erhält etwas für sein Geld, was er sich normalerweise nicht leisten kann. Daraus ergibt sich das Kampagnenmotto: Lieber Fiat!

360° Kommunikation: Die Umsetzung der Kommunikationsidee erfolgt durch klassische Werbung: TV, Print und City Light-Posters und Below-the-Line-Kommunikation: Online Kommunikation, Direktmarketing, Promotions bei Tankstellen sowie Öffentlichkeitsarbeit.

TV ist Basismedium. Hierdurch wird ein schneller Aufbau eines hohen Bekanntheitsgrads sowie die gewünschte Image-

profilierung durch Demonstration der liebevollen Beziehung zwischen Auto und Autobesitzer gewährleistet.

Was sagen die Beteiligten zu dem JA-Projekt? (Originalton): „Die Deutschen lieben Pizza, Spaghetti und die italienische Leidenschaft. Doch bei Autos hört die Zuneigung auf. Dass Fiat kein gutes Image hat, haben wir immer wieder bei unseren Gesprächen mit der Zielgruppe zu hören bekommen. Dass diese Aussage immer noch so in den Köpfen der Autofahrer ist, macht es nicht unbedingt einfacher, eine Kommunikation für den Fiat Stilo zu entwickeln. Aber diese Aussage war nicht die einzige Information über Fiat, die uns zur Verfügung stand. Es scheint kaum einen transparenteren Markt zu geben als den Automarkt – und die Agentur Michael Conrad & Leo Burnett hat uns netterweise die Zahlen und Fakten auf den Tisch gelegt. Und dann haben wir festgestellt, dass man auch zu gut informiert sein kann. Wenn man zu viel weiß, fängt man an, zu viel abzuwägen und zu zweifeln. Der wichtigste Schritt war, die wirklich relevanten von den nicht so relevanten Informationen zu trennen. In diesem Prozess haben wir viele Nächte zu Tagen gemacht – und sind zu einem sehr guten Team zusammengewachsen. Marketing, Strategie, Umsetzung: Wir haben zusammengehalten und zusammengearbeitet. Vielleicht sind wir dadurch manchmal nicht unbedingt effektiver geworden. Aber auf jeden Fall haben wir tiefe Einblicke in die Arbeit einer Agentur bekommen. Und darauf kommt es doch an bei dem Projekt Junior Agency. Danke an die Agentur Michael Conrad Leo Burnett, dass ihr auch ganz kurzfristig immer für uns da wart. Danke an die Professoren, danke an das Studententeam für die Tage, für die Nächte, für die Einfälle, für die Kritik, für das Durchhaltevermögen.“ ◀

Professoren Evaluation Programm (PEP) – Qualitätsmanagement an der FH Mainz

Nima Balal-Ashtiani



| Nima Balal-Ashtiani |

studiert an der FH Mainz und engagiert sich im Asta.

Idee und Durchführung

In der heutigen Zeit liest man viel von Qualitätsmanagement in der Wirtschaft. Die Produkte sollen stetig modifiziert und verbessert werden, um die Zufriedenheit der Kunden zu steigern, das Image weiter zu pflegen und den wirtschaftlichen Erfolg zu garantieren. Dieser Grundgedanke wurde auch auf das Projekt „PEP“ projiziert.

Die Hauptdarsteller sind das „Unternehmen“ Fachhochschule mit ihren Professoren und Lehrbeauftragten als „Mitarbeiter“, die Lehre als „Produkt“ und die Studenten als „Kunden“ dieser Dienstleistung. Der Unterschied zu der freien Wirtschaft ist, dass die FH eine staatliche Institution ist und die Professoren somit Beamte. Demzufolge besteht für die Professoren kein Leistungsdruck und das Qualitätsmanagement beruht lediglich auf freiwilliger Basis.

Die Studierenden bewerten gegen Semesterende jede besuchte Vorlesung und den Dozenten – im Anschluss daran werden die abgegebenen Fragebögen durch die zuständigen AstA-Referenten ausgewertet. Im Folgesemester erhält jeder Dozent seine individuelle Auswertung. Es steht nun jedem Dozenten frei, die auf der Rückseite ausgefüllten Textfelder im AstA-Büro einzusehen und in Kombination mit der Auswertung der ausgefüllten Ankreuzfelder ihren Lehrstil zu ändern und den Verbesserungsvorschlägen nachzukommen.

Die Methode, die wir zur Durchführung von PEP gewählt haben, ist einfach und effizient. Das Verteilen der Fragebögen in den Vorlesungen (knapp 200 im Vollzeitstudium!) erfolgt durch die AstA-Referenten und durch freiwillige Helfer. Auf diese Weise können wir eine hohe Beteiligung der Studierenden und repräsentative Ergebnisse erzielen. Um die Anonymität der Studierenden zu gewährleisten, werden die ausgefüllten Fragebögen direkt wieder eingesammelt und dem AstA zur Auswertung und Archivierung übergeben. Mithilfe einer Software, die über ein Ankreuzerkennungssystem verfügt, werden die Bögen eingescannt. Die ausgelesenen Daten können dann mithilfe von SPSS (hier noch ein herzlichen Dank an Herrn Steiger für die hervorragende Hilfe) ausgewertet werden. Da unsere technischen Möglichkeiten derzeit noch begrenzt sind, ist es uns nicht möglich die Textfelder direkt in die Auswertung mit einfließen zu lassen. Daher besteht in der Übergangszeit die Möglichkeit, sich die Kommentare der Studierenden im AstA-Büro anzusehen.

Resultat

Zwei Semester nach der Einführung von PEP können wir folgende Rückschlüsse ziehen:

- Das Interesse seitens der Studierenden ist sehr hoch.
- Durch das Evaluieren von über 90 % der Vorlesungen durch ca. 80 % der Studierenden konnte eine hohe Beteiligung und aussagefähige Ergebnisse erzielt werden.
- Aus studentischen Informationsquellen ist zu entnehmen, dass einige Dozenten die Verbesserungsvorschläge in ihren Lehrveranstaltungen umsetzen.
- Die Unterstützung durch die Dozenten nimmt stetig zu.
- Die Durchführung und Auswertung von PEP wird weiter optimiert.
- Wenn die neue Hochschulordnung eine Evaluierung der Vorlesungen in allen Hochschulen von Rheinland-Pfalz vorschreibt, kann die FH Mainz auf ein von studentischer Seite bereits errichtetes, funktionsfähiges Evaluationsprogramm zurückgreifen.

Ausblick

Qualitätsmanagement an der FH bedeutet eine langfristige, nachhaltige Verbesserung der Qualität der Lehrveranstaltungen.

Da eine qualitativ hochwertige Vorlesung, aber nicht nur vom Dozenten abhängig ist, sollen die Studierenden von ihren Dozenten ebenfalls beurteilt werden. SEP (Studenten Evaluations Programm) soll uns hierbei zur Seite stehen. Während die Studenten den Dozenten bewerten, bewertet der Dozent die Studenten. Hierdurch bekommt der Dozent die Möglichkeit uns mitzuteilen, welche Faktoren den erfolgreichen Ablauf seiner Lehrveranstaltung stören. Die Zusammenarbeit mit den Dozenten zur Überarbeitung des SEP-Fragebogens soll verstärkt werden. Unser Ziel ist eine verbesserte Kommunikation zwischen den Studenten und Dozenten und ein Weg die Qualität der Lehre auf konstruktive Weise zu kritisieren und zu verbessern.

Um das alles zu erreichen, ist der AstA auf weitere Ressourcen und externe Hilfe angewiesen. Derzeit werden die Arbeiten von PEP hauptsächlich durch ehrenamtliche AstA Referenten ausgeführt. Für die Auswertung der Fragebögen musste einiges an Zeit aufgewendet werden, die überwiegend in den Semesterferien lag (neben den üblichen Studententjobs die man zum Überleben braucht!).

In dem obigen Sinne, hier noch ein Aufruf an alle Professoren, Studenten und die Leitung der FH:

Bitte teilen Sie uns Ihre Ideen und Verbesserungsvorschläge bezüglich PEP mit. Über Hilfe Ihrerseits freuen wir uns sehr. Das Referat Hochschulpolitik ist im AstA-Büro zu den regulären Öffnungszeiten oder per Email (asta@wiwi.fh-mainz.de) erreichbar.

Wir freuen uns auf Ihre Vorschläge.

Gute Noten für die Fachhochschule Mainz

Prof. Dr. Ute Diehl, Diplom-Wirtschaftsjurist (FH) Peter Schulz

Sind unsere Absolventen mit der Ausbildung an der FH zufrieden? Welche Schwachstellen gibt es? Was kann die Fachhochschule dagegen tun?

118 Absolventen, die in den letzten 15 Jahren ihr Studium beendet hatten, wurden hierzu befragt. 56% besitzen eine Berufserfahrung von 10 bis 15 Jahren, die übrigen 44% eine solche von 2 bis 5 Jahren. Sie können also durchaus über die Bewährung ihrer Ausbildung in der Arbeitswelt berichten. Über 95% sind angestellt, nur einer hat sich selbständig gemacht. 92% waren Vollzeitstudenten.

Wie wird das Studium an der FH Mainz im Allgemeinen beurteilt?

90% finden die betriebswirtschaftliche Ausbildung an der FH „sehr gut und gut“. Besonders gelobt wurden von 93% die kleinen Gruppen in Vorlesungen, Seminaren und Modulen. Allerdings ließe sich bei Projektarbeiten, Gastvorträgen und Exkursionen das Zufriedenheitsniveau steigern.

Wie wird die fachliche Ausbildung an der FH Mainz beurteilt?

Auch die Beantwortung eines semantischen Differentials bringt ein positives Ergebnis. Hierbei bedeutet der Wert 1 „trifft sehr zu“, 2 bedeutet „trifft zu“, 3 „trifft etwas zu“. Die 118 Ehemaligen beurteilten die fachliche Ausbildung wie folgt:

- 2,15 praxisnah,
- 2,38 anwendungsorientiert statt theoretisch,
- 2,38 gut strukturiert,
- 2,67 auf dem neuesten Stand statt veraltet,
- 2,73 genügt wissenschaftlichen Anforderungen.

Der Wert für „genügt wissenschaftlichen Anforderungen“ ist zu relativieren. Denn der Schwerpunkt der Ausbildung besteht in der Anwendung von theoretischem Wissen und nicht in der Forschung.

Was hat an der Ausbildung besonders gut gefallen?

Auf die offene Frage zeigte sich folgendes (n = 118, Mehrfachnennungen):

- 39% der Ehemaligen hat besonders gut die fundierte Vermittlung von Wissen, die breite praxisnahe Ausbildung gefallen,

- 36% die kleinen überschaubaren Gruppen, die ein effizientes Arbeiten ermöglichen,
- 25% das kompakte Studium, das – gut strukturiert – ein zügiges, zielorientiertes Studium erlaubt,
- 18% die interessanten Angebote im Hauptstudium,
- 18% der persönliche Kontakt zu den Professoren, mit denen ein Dialog möglich ist,
- 17% die familiäre Atmosphäre,
- 16% das Engagement und die Qualität der Professoren.



Was hat an der Ausbildung überhaupt nicht gefallen?

Dass die Zufriedenheit generell groß ist, zeigen auch die Antworten auf diese Frage. 41% oder 48 Absolventen konnten nicht sagen, was ihnen überhaupt nicht gefallen hatte. 70 Absolventen kritisierten dennoch einige Dinge (Mehrfachnennungen):

- 57% bemängelten die Qualität und Inhalte der Vorlesungen einiger weniger Professoren, die teilweise zu theoretisch oder veraltet sind.
- 31% meinten, die Verwaltung, die Ausstattung der Bibliothek, die Mensa und das Gebäude könnten besser sein.
- 14% kritisierten die geringe Zahl an Projektarbeiten, Fallstudien und Exkursionen.

Gibt es Angebote, die man hätte stärker nutzen sollen?

Von den 118 Absolventen meinten immerhin 57%, dass man während des Studiums mehr hätte machen können. Ein Auslandsstudium (60%) wäre im nachhinein gesehen wichtig gewesen, mehr Fremdsprachen (18%). Wichtig wäre auch die Teilnahme an Projektarbeiten sowie Vorträgen und Exkursionen zu Unternehmen gewesen, die angeboten wurden, aber weil sie über das normale Studium hinausgegangen sind nicht wahrgenommen wurden (18%).

Würden Sie wieder an der FH Mainz studieren?

84% würden das tun, nur 2% nicht. Die übrigen würden nur dann an der FH Mainz studieren, wenn sich an der praxisnahen Ausbildung nichts ändert. Auch durch die Antworten auf diese Frage wird die Akzeptanz der Fachhochschule Mainz bekräftigt.

Die gute solide Ausbildung, der Mix aus Theorie und Praxis vor allem im Hauptstudium wird gelobt. Man hat viel gelernt, vor allem das Wissen um Prozesse und Zusammenhänge wurde vermittelt. Gerade der Praxisbezug im Hauptstudium war für den Berufseinstieg eine große Chance und hat sich auch im Laufe des Berufslebens weiterhin als nützlich erwiesen.

Wenn Sie jemanden Tipps geben müssten, wie er sein betriebswirtschaftliches Studium gestalten sollte, welche würden Sie geben?

18 Ehemalige fühlten sich überfragt. Die übrigen 100 Absolventen hatten hierzu folgende Anregungen (Mehrfachnennungen):

- 60% empfehlen ein Studium an einer Fachhochschule statt an einer „normalen Uni“. Die Fachhochschulen haben sich bewährt. Sie sind mittlerweile etabliert und haben einen guten Ruf.
- 35% empfehlen dringend ein Auslandsstudium während oder nach dem Studium. Man müsse zudem so viele Sprachen wie möglich lernen. Vorlesungen in Englisch, Auslandspraktika – alles ist wichtig, da die Unternehmen immer internationaler werden.
- 22% meinen: viel Praxis sammeln vor und während des Studiums. Auch ein studienbegleitender Job ist interessant. Auf jeden Fall sollten frühzeitig Firmkontakte aufgebaut werden.

- 21% halten eine sorgfältige Untersuchung der Märkte von morgen und der Studienschwerpunkte für wichtig. Marktforschung in eigener Sache sollte früh begonnen werden.
- 15% empfehlen, die Studienschwerpunkte nach Interesse auszuwählen, keine Kompromisse einzugehen, das machen, was einem liegt. Die Stärken sollten verstärkt werden. Einer meinte, es sei wie beim Schweinezyklus. Wenn alle sich auf einen angeblich attraktiven Bereich konzentrierten, sind die Chancen auch bald dahin.

Wie wird sich die Arbeitssituation für Betriebswirte in den Jahren bis 2010 entwickeln?

Nur wer anpassungsfähig ist, wird überleben. Flexibilität wird in Zukunft von Betriebswirten noch stärker gefordert werden. Sich ständig in neue Wissensgebiete einarbeiten, wird zur Regel. Flexibilität heißt auch, sich mit unterschiedlichen Kulturkreisen auseinander zu setzen. Die zunehmende Globalisierung ist keine Leerformel. Damit verbunden ist aber auch Mobilität, bedingt durch Stellenwechsel und Auslandsaufenthalte. Man kann sich nicht zurücklehnen. Alles ist mehr denn je in Bewegung.

Im Einzelnen sehen die 118 Absolventen folgende Entwicklungen auf sich bzw. alle zukommen:

Flexibilität wird noch wichtiger

Die Bereitschaft zu lebenslangem Lernen wird noch stärker gefordert sein. Die wirtschaftliche Entwicklung erweist sich als immer rasanter. Eine Rückkehr zu früheren Zeiten, auch wenn das Wachstum wieder anzieht, wird es nicht geben. Im Gegenteil: Veränderungen werden noch schneller auftreten. Nur durch ein hohes Maß an effizientem Arbeiten und aktuellem Wissen lassen sie sich bewältigen. Flexibilität bei Arbeitszeit, Ort und Arbeitsinhalt wird immanenter Bestandteil des Lebens zukünftiger Betriebswirte sein (34 Nennungen).

Internationalität nimmt zu

International zu agieren wird für Betriebswirte die Normalität darstellen. Das heißt: nicht nur multilingual sein, sondern interkulturelle Kompetenz besitzen. „Die Zukunft gehört dem interkulturell befähigten Mitarbeiter, der teamorientiert über Landes- und Kulturgrenzen hinweg Lösungen findet und kostenoptimiert durchsetzt.“ Projektorganisationen setzen sich international zusammen. Man muss sich in global agierenden Unternehmen bewegen können (25 Nennungen).

higten Mitarbeiter, der teamorientiert über Landes- und Kulturgrenzen hinweg Lösungen findet und kostenoptimiert durchsetzt.“ Projektorganisationen setzen sich international zusammen. Man muss sich in global agierenden Unternehmen bewegen können (25 Nennungen).

Teamfähigkeit und Persönlichkeit wichtig

Projektarbeit erfordert Teambewusstsein und Teamfähigkeit. Wichtig sind Umgangsformen und Auftreten. Das Schlagwort von der sozialen Kompetenz – oft missbraucht – wird über den Erfolg entscheiden (19 Nennungen).

Das Angebot an Betriebswirten steigt

Der Wettbewerb wird härter durch ein Überangebot an gut ausgebildeten Betriebswirten. Konkurrenz erhalten die Deutschen durch Absolventen von Elitehochschulen aus dem Ausland. Konkurrenz geht auch von Technikern, Mathematikern, Informatikern und Wirtschaftsingenieuren aus (19 Nennungen).

Die Nachfrage nach Betriebswirten sinkt

Es gibt weniger Stellen. Im Middle Management werden Stellen abgebaut. Die Globalisierung wird auch für Betriebswirte viele Arbeitsplätze vernichten. Die Zahl der Unternehmen verringert sich durch Merger & Acquisition (12 Nennungen).

Die Qualität der Stellenangebote nimmt ab

Top Jobs und Führungspositionen nehmen ab. Betriebswirte werden mehr operative statt strategische Tätigkeiten durchführen. Sie werden mehr einfachere Verwaltungsjobs übernehmen. Viele werden über Sachbearbeiterposten nicht hinauskommen. Das hängt natürlich wieder am Abbau der Hierarchien und dem großen Angebot qualifizierter Betriebswirte (11 Nennungen).

Generalisten werden vermehrt gesucht

Universell und flexibel einsetzbare Mitarbeiter werden stärker nachgefragt werden. Wichtig ist ein Gesamtüberblick und ein vielfältiger BWL-Hintergrund. Man muss sich in spezielle Aufgabengebiete schnell einarbeiten können.

Marketingmanager brauchen Wissen um die Vernetzung aller Aufgabenbereiche, Controller wiederum Markt-Marketing-Verständnis, da sie zunehmend zu Beratern im Unternehmen werden. Vernetztes Denken

ist extrem wichtig. Komplexere Anforderungen machen interdisziplinäres Denken unumgänglich (18 Nennungen).

Spezialisten werden vermehrt gesucht

Das ist kein Gegensatz zu obiger Aussage. Immer speziellere Aufgaben erfordern auch immer mehr Spezialisten. Die breite Ausbildung ist die Grundvoraussetzung. Sie allein reicht nicht. Man muss in einem Gebiet besondere Kenntnisse haben. Dabei sollte man sich auf die eigenen Stärken konzentrieren (13 Nennungen).

Praxisnähe und Berufserfahrung werden wichtiger

Berufserfahrung wird zur Schlüsselqualifikation. Es werden weiterhin mehr Praktiker als Theoretiker gesucht. Praktiker mit theoretischem Know-how, das sie direkt anwenden können. Berufserfahrung bedeutet generell kürzere Einarbeitungszeit. Das gilt besonders für Betriebswirte zu Beginn ihres Berufs (8 Nennungen).

Insgesamt gesehen scheint es nur elf Optimisten zu geben. Diese meinen, der Markt für Betriebswirte würde sich tendenziell positiv entwickeln. Betriebswirte werden immer gebraucht, mit Auslandserfahrung, engagiert, motiviert, flexibel.

Was kann man tun? Man muss sich Zusatzqualifikationen erwerben. Man muss versuchen, sich von der Masse abzuheben. Das wird zwar auch deutlich schwieriger werden. Denn Zusatzqualifikationen wie Sprachen oder ein MBA haben mittlerweile auch viele. Dennoch ist es erforderlich, immer wieder an seinem USP zu arbeiten.

Das Fazit

Erfreulich ist die positive Beurteilung der betriebswirtschaftlichen Ausbildung der Fachhochschule Mainz. Auch die Atmosphäre wird gelobt. Die Studienzeit wird überwiegend als sehr angenehm empfunden. Über die Form der Lehre sollte die FH allerdings nachdenken. Mehr Projekte würden der Anwendungsorientierung gut tun. Auch der Kontakt zu unseren Ehemaligen könnte sicherlich von unserer Hochschule noch gefördert werden. ◀

Einen Knüller für die Marke hohes C

Ein Projekt des Moduls Integriertes Marketing und Eckes-granini, Nieder-Olm

Professor Dr. Ute Diehl



| Prof. Dr. Ute Diehl |
Fachhochschule Mainz

Ziel der Ausbildung an der Fachhochschule ist die Anwendungsorientierung. Theoretisches Wissen muss deshalb frühzeitig auf Praktikabilität überprüft werden. Fallbeispiele und Übungen sind das eine, eine konkrete Aufgabestellung eines Unternehmens das andere.

Allerdings ist eine solche schwierig zu erhalten. Umso dankbarer bin ich der Geschäftsführung und Marketingleitung von Eckes-granini, sich auf uns eingelassen zu haben. Denn das heißt zusätzliche Arbeit für das überlastete Management.

Am 24. März 2004 fand die Kick-off-Veranstaltung mit der Präsentation der Aufgabenstellung statt, am 9. Juni 2004 wurden bei Eckes die Vorschläge der Studenten präsentiert. Dazwischen lag eine Zeit mit viel Arbeit, die die Studenten bravourös und kreativ bewältigten. Aufgabe war es, neue Produkte unter dem Markendach von Hohes C zu kreieren.

Die Marke Hohes C kommt in die Jahre

Hohes C wurde als erster trinkfertiger Orangensaft in Flaschen bereits 1958 eingeführt. Heute ist die Marke nach wie vor Marktführer im Fruchtsaft-Markt. Sie hat einen Bekanntheitsgrad von 98 % und ist mit einer Käuferreichweite von 35 % nach

Coca Cola die am weitesten verbreitete Getränkemarkte. In jedem dritten Haushalt wird somit Hohes C getrunken.

Die drei wichtigsten Gründe für den Erfolg von Hohes C sind: die verlässliche Qualität, weiterhin die fast prophetische Positionierung: Hohes C ist der gesündeste Saft für die Familie. Der dritte Erfolgsfaktor war die kontinuierliche Kommunikation: Gesundheit und Natürlichkeit als Positionierung an den Zeitgeist sowie Konzentration auf TV. Dadurch erhielt die Marke ein hohes Vertrauenspotential.

Vital durch neue Produkte

Lange tat sich nichts. Erst ab 1993 wurde die Marke Hohes C vorsichtig ausgeweitet. Durch diese Line Extension konnten Marktanteil und Markenstärke deutlich ausgebaut werden. Ab 1993 wurden die Sorten Apfel, Calcium Orange und Multivitamin eingeführt, gefolgt von verschiedenen Packungsgrößen. Ab 1998 kamen Hohes C plus Fruchtee, Frühstückssaft, Vitaminschorle, Mineral Aktiv, in 2004 Hohes C Vital (ein Wellnessgetränk) sowie Milde Orange hinzu.

Innovationen sind für jeden Markenartikler lebenswichtig. Nur durch neue Produkte, die sich nicht karnalisieren, lässt sich Wachstum generieren und der Marktanteil halten oder ausbauen. Eine große Bedrohung sind die starken Handelsmarken wie beispielsweise Aldi, der nur durch eine hohe Innovationsrate und effiziente Kommunikation begegnet werden kann.

Das Briefing von Eckes-granini

In zwei Erfolg versprechenden Segmenten sollten neue Produkte entwickelt werden: im Segment Sportgetränk und im Segment Best Ager.

Hierbei kam es nicht nur auf die Ideenfindung, sondern auf die sorgfältig begründete Ideenselektion an. Darüber hinaus war für die Produktidee ein Vermarktungsplan zu erstellen. Das erforderte Vorschläge für Produkt, Packung, Preis, Distribution und Kommunikation. Zur Aufgabenstellung gehörte auch die Preiskalkulation sowie eine Planungsrechnung mit Umsatzprognose, Cash Flow, Break even, Pay off-Time und Rendite für drei Planjahre.

Problemlösung praxisnah

Zwei Teams beschäftigten sich mit der Entwicklung von Sportgetränken, vier Teams mit Getränken für Best Ager. Wie geht man ein solches Projekt an?

- Zunächst wurden die Verwender analysiert. Hierbei steht uns an der FH Mainz die wichtigste Markt-Media-Untersuchung, die Verbraucheranalyse (VA) und die Mediaanalyse (MA) zur Verfügung. Die Daten werden mit Hilfe des Instruments MDS ausgewertet, das zu den am meisten verwendeten Tools gehört.
- Eine explorative Befragung sowie Fokusgruppen-Diskussionen gaben über die Wünsche und Bedürfnisse der Saftverwender Aufschluss.
- Neue Ideen wurden in Kreativitätssitzungen entwickelt.
- Die Ideenselektion erfolgte durch die Ergebnisse der Primär- und Sekundärmarktforschung. Hierzu gehörten auch Store Checks, die auch für die Preiskalkulation wichtig waren.
- Allein auf sich gestellt, übernahmen die Teams auch die Arbeit von Designern und entwickelten professionell Packungen, Anzeigen, TV- und Rundfunkspots sowie Internetauftritt, Promotions, also alles das, was man unter Below-the-Line-Maßnahmen versteht.
- Am Beispiel des Segments Best Ager soll die Problematik der Neuproduktentwicklung demonstriert werden.

Einen Saft für Best Ager

Best Ager sind Männer und Frauen zwischen 50 und 65 Jahren. Laut der Verbraucheranalyse VA 2003 handelt es sich um ein Segment von rund 15 Millionen Personen. In der Presse ist immer wieder zu lesen, hierbei handele es sich um eine besonders aktive, ausgabenfreudige Zielgruppe. Diese Zielgruppe verfüge über besonders viel Geld, das Haus sei abbezahlt, die Kinder aus dem Haus, sie genieße das Leben. Das stimmt nur für etwa die Hälfte dieser Altersgruppe. Viele sind von Existenzsorgen betroffen und können sich nur Discounter leisten.

„Altersgerechte“ Produkte für Best Ager sind bisher immer wieder gescheitert. Zudem will diese Gruppe in der Werbung nicht als „im besten Alter“ angesprochen werden. Sie fühlen sich erheblich jünger.



Weißhaarige, wenn auch flotte Damen, wie sie Beiersdorf für Nivea Vital ins Rennen geschickt hatte, sind alle wieder in der Versenkung verschwunden.

Best Ager sind keine „Gebissträger“

Best Ager weisen noch keine akuten Mangelscheinungen auf. Diese zeigen sich erst in einem höheren Alter. Es ist ein schwieriges Segment. Umso schwieriger ist es, für sie ein neues Getränk zu kreieren. Aber auch Eckes-granini träumt von einem Saft, der die Wünsche dieser Zielgruppe optimal befriedigt und große Umsätze verspricht.

Best Ager trinken vor allem Wasser und Kaffee. Nur 7,26 Millionen Personen trinken mindestens 1x pro Woche Saft, das ist also nur die Hälfte des Segments. 2,3 Millionen trinken hohes C, aber wichtiger sind Aldi Säfte und andere Handelsmarken.

Folgende Werte und Gewohnheiten sind laut VA besonders ausgeprägt: Familie und Freundschaften. Freizeitbeschäftigungen sind Wandern, Gartenarbeit, Radfahren, Musikhören, Fernsehen. Sie achten auf gesunde Ernährung, Die Hälfte hat zu Marken ein vertrauensvolles Verhältnis. Das sind alles keine Erkenntnisse, die Ansatzpunkte für neue Produkte bieten könnten.

Um die Kauf- und Verwendungsmotive bei Saft näher zu untersuchen, wurden explorative Befragungen und Fokusgruppen-Diskussionen durchgeführt. Dabei kam aber auch nur heraus, dass das Wunschgetränk erfrischend, nicht zu süß, nicht künstlich, mit wenig Kohlensäure, belebend und gesund sein sollte.

Die Marktforschung war also bei der Entwicklung eines neuen Getränks nur bedingt hilfreich. Also musste die individuelle Kreativität voll eingesetzt werden. Dabei kamen erstaunlich viele Produktideen zustande.

Projekte sind wichtiger als die Mensa

Das zeigt eine kürzlich durchgeführte Befragung von Absolventen der FH Mainz. Der Mangel an Projekten und Exkursionen im Rahmen des Studiums an der FH wurde weit stärker kritisiert als das Essen in der Mensa. Und das will etwas heißen. Es ist sicher leichter, für eine Klausur zu lernen und das Gelernte schnell wieder zu vergessen, als etwas für das Leben nach der FH zu tun. Das straff organisierte FDH-Studium lässt allerdings auch wenig Zeit, abgesehen davon, dass praktisch alle Studenten nebenbei arbeiten müssen.

Was sagt Martin Gehr, Marketing Manager bei Eckes-granini dazu?

„Die abgelieferten Präsentationen und Booklets waren insgesamt auf sehr hohem Niveau und werden uns bei der weiteren Beschäftigung mit den bearbeiteten Thematiken sehr weiterhelfen. Neben der professionellen Struktur und dem interessanten Inhalt hat mir besonders das Engagement und die Kreativität, mit der die Gruppen ihre Arbeiten präsentiert haben, gefallen. Marketing lebt neben aller notwendigen Ratio auch von Überzeugungen und Emotionen. Da sind Ihre Leute auf einem guten Weg.“

Die Teilnehmer des Moduls Integriertes Marketing im Sommersemester 2004 waren:

Jan Becker-Fochler, Nadja Daller, Violetta Dziuk, Björn Engels, Silke Guttandin, Daniel Hinz, Katharine Kieroth, Kerstin Kögel, Philipp Komp, Michael Kosziollek, Thorsten Krahn, Tim Kwauka, Sandra Madel, Stephanie Mades, Daniel Ordonez y Dombach, Ann-Christin Otterbein, Katja Rathgeber, Nicodemo Rizzo, Nicole Schadt, Eva Springmann, Verena Tyb'l, Martin Wiczorek, Patrick Wilhelms, Martina Zimmer.

Gelten die (alten) Regeln der Mailing-Gestaltung bei jungen Zielgruppen (18 – 29 Jahre) noch?

Prof. Dr. Heinrich Holland



| Prof. Dr. Heinrich Holland |
Fachhochschule Mainz

1. Thema

In der Literatur zum Direktmarketing finden sich zahlreiche Tipps und Regeln zur Gestaltung von Werbebriefen. Wenn diese in den Seminaren vorgestellt werden, äußern die Studierenden oft Zweifel an der Gültigkeit dieser Regeln. So wird oft behauptet, dass die persönliche Ansprache sowie die Unterschrift unglaubwürdig seien, da sie sowieso mit dem Drucker produziert würden. Auch eine Betreff-Zeile und ein PS (Postskriptum), wie bei den meisten Mailings zu finden, werden als nicht mehr zeitgemäß angesehen. Schließlich traut man Gewinnspielen nicht und mag keine Werbebriefe lesen, die mehr als eine Seite lang sind.

Um diese kritischen Anmerkungen der Studierenden zu überprüfen, wurde von den Teilnehmern des Marketing-Moduls an der Fachhochschule Mainz (University of Applied Sciences) im Sommersemester 2004 unter Leitung von Prof. Dr. Heinrich Holland eine Studie durchgeführt. Diese verfolgt die Aufgabe, zunächst die „alten“ Regeln der Mailing-Gestaltung aus der Literatur zu erarbeiten und dann durch empirische Erhebungen zu überprüfen, ob diese Regeln bei jungen Zielpersonen zwischen 18 und 29 Jahren noch gültig sind.

Die Studie wurde gefördert von dem Siegfried Vögele Institut (Königstein) und OgilvyOne Worldwide (Frankfurt).

Die klassische Form eines Mailings besteht aus folgenden vier Bestandteilen:

- Kuvert,
- Brief,
- Prospekt,
- Responseelement.

2. Hypothesen zur Mailing-Gestaltung

Zur Aufstellung von Hypothesen wurde die Literatur zum Direktmarketing analysiert. Daraus ergaben sich beispielsweise die folgenden Hypothesen:

- „Ein schlecht gestaltetes Mailing an die besten Adressen bringt mehr Response als das schönste Mailing an die falschen Adressen.“
- „Gewinnspiele und Werbegeschenke haben eine Bekanntheit fördernde Wirkung, erhöhen aber nicht die Rücklaufquote.“
- „Incentives sind ein Responseerhöhungsgarant.“
- „Das Aufführen von drohenden Verlusten bei Nichthandeln setzt den Leser unter Druck.“
- „Inhalt des Werbebriefs geht vor Gestaltung.“
- „Nicht die Gestaltung ist ausschlaggebend, sondern die Produktvorteile in Form des schriftlichen Verkaufsgesprächs.“



Das Mailing ist das wichtigste Medium des Direktmarketings. Es handelt sich dabei um eine adressierte Werbesendung, die von einem Absender direkt an eine Zielperson gesendet wird. Werbebriefe finden sich meist unaufgefordert beim Empfänger im Briefkasten. Sie reichen vom einfachen Werbebrief bis hin zu einem Paket mit Katalogen, Mustern, Geschenken und Gewinnspielen.

- „Das Mailing muss auf das gesamte Marketingkonzept abgestimmt sein.“
- „Das Mailing sollte den PRIVILEGE FACTOR widerspiegeln.“
- „Das PS ist für viele der erste vollständig gelesene Teil des Briefes.“

3. Ergebnisse der Befragung zu den Regeln des Direktmarketing

Im Rahmen der Studie wurde eine Befragung in der Zielgruppe durchgeführt. Dazu wurde unter anderem ein Beispiel-Mailing erstellt und den Befragten vorgelegt; an der Umfrage nahmen 339 Personen teil.

Einige Ergebnisse der Befragung werden im Folgenden aufgeführt:

- Der ausschlaggebende Grund, aus dem Werbebriefe geöffnet werden, ist das allgemeine Interesse an den enthaltenen Informationen.
- Briefe, die aus zu vielen Komponenten bestehen, werden nach Auskunft der Jugendlichen nur kurz überflogen oder direkt in den Papierkorb entsorgt.
- Zu den wichtigsten Bestandteilen eines Werbebriefes zählen die Kuvertgestaltung, das Anschreiben, Prospekte sowie Bilder und Grafiken.
- Die auffälligste Art der Texthervorhebungen stellt „Fettschrift“ dar.
- Die bevorzugte Anrede ist die klassische Variante „Sehr geehrte(r) Frau / Herr plus Nachname“, eine unkonventionelle Anrede mit dem Vornamen und in „Du-Form“ wird überwiegend abgelehnt.
- Bei der Kuvertgestaltung sind die Erkennbarkeit des Absender sowie Grafiken und Logos wichtig.

- Wenn auf eine Werbesendung geantwortet wird, dann entweder mit der klassischen Antwortkarte oder via E-Mail.

4. Ergebnisse der Gruppendiskussionen

Neben der Befragung wurde in der Zielgruppe eine qualitative Studie in Form von drei Gruppendiskussionen durchgeführt, die sich folgendermaßen zusammensetzen:

- 16 Auszubildende im Alter von 18 bis 23 Jahren.
- 8 Studenten im Alter von 22 bis 28 Jahren.
- 3 Studenten und 5 Berufstätige im Alter von 24 bis 29 Jahren.

Die Gruppendiskussionen haben ergeben, dass zielgruppengerechte Mailings mit der richtigen gestalterischen Anpassung am wichtigsten für deren Erfolg sind. „Es muss alles zusammen passen“, das Produkt, die Ansprache und das Design. Wenn das Produkt interessant ist, werden aber auch Formfehler verziehen.

Wichtige Ergebnisse der Gruppendiskussionen sind:

- Es werden personalisierte Mailings bevorzugt.
- Das Öffnen des Mailings hängt vom Interesse des Empfängers an dem Produkt bzw. Unternehmen ab.

- Den Namen im Text zu nennen, wirkt persönlicher und ansprechender. Die Form der Ansprache hängt vom Produkt bzw. Unternehmen ab, sie sollte entsprechend förmlich oder leger gewählt werden.

- Das PS (Postskriptum) ist nach Aussage der Befragten unwichtig und wird kaum beachtet.

- Die Meinungen zum Betreff gehen auseinander. Einerseits wird der Betreff gelesen und entscheidet über das Weiterlesen; andererseits ist der Betreff unwichtig, der gesamte Text wird so oder so überflogen.

- Fettgedrucktes fällt auf, sollte aber sparsam verwendet werden. Randbemerkungen wirken laienhaft und albern.

- Die Unterschrift in blau wirkt besser als schwarz. Sie ist vor allem in Kombination mit einem Foto des Ansprechpartners ansprechend. Die Wichtigkeit ist umstritten, einerseits wirkt eine Unterschrift seriös, sieht besser aus und gehört einfach dazu. Andererseits wirkt sie unglaubwürdig und sinnlos.

- Gewinnspiele dienen nach Auffassung der Befragten nur dem Zweck der Adressgenerierung. Sie werden selten beantwortet, bedingt vor allem durch zweifelhafte Gewinnchancen. ABER: Bei einer Teilnahme am Gewinnspiel bleibt das Unternehmen länger im Gedächtnis.

- Die SMS hat keine Chance im Vergleich zum Mailing, sie wird nicht akzeptiert.



Ravensburger

UGW



WUNDERMAN

- Die Textlänge sollte so kurz wie möglich und so lang wie nötig gewählt werden.
- Die Unterschrift am Ende des Briefes ist nach Meinung der Befragten kaum von Bedeutung.
- Gewinnspiele haben wenig Wert, da sie als unglaubwürdig betrachtet werden, oft keine Reaktion hervorrufen und nicht zum Kauf animieren.
- Offensichtliche Werbemailings, z. B. Mailings von Lotterie-Unternehmen werden ungelesen entsorgt.
- Zu viele Mailing-Bestandteile wirken abschreckend.
- Die Nähe zum klassischen Originalbrief sollte beibehalten werden, dies wirkt seriös und gewährleistet eine Übersichtlichkeit. Der Brief darf aber nicht langweilig gestaltet sein; die Textlänge sollte kurz und knapp sein.
- Eine E-Mail als Dialogmarketingmöglichkeit wird differenziert gesehen: Einerseits werden E-Mails als Werbeform weniger Chancen eingeräumt. Sie können den klassischen Werbebrief nicht ersetzen, da sie vom Empfänger sofort gelöscht werden können. Andererseits werden E-Mails als Dialogmarketinginstrument zunehmen, da viele 18 bis 29-jährige darüber erreichbar sind.

5. Ergebnisse der Expertenbefragungen

In einer weiteren Erhebung in Form von Expertengesprächen wurden die Meinungen erfolgreicher Anwender des Direktmarketing und Agenturen erhoben. Es wurden 11 Expertengespräche durchgeführt; als Basis diente ein einheitlicher Gesprächsleitfaden, um eine Vergleichbarkeit der Ergebnisse zu ermöglichen.

Folgende Unternehmen wurden befragt:

Anwender

- Adam Opel AG Rüsselsheim
- Alfa Romeo Deutschland
- O.B.Session Marketing & Event GmbH
- Ravensburger AG
- Volks- und Raiffeisen-Bank

Agenturen

- Bartenbach & Co. Werbeagentur
- b>lo, Agentur für Below-the-line Marketing
- OgilvyOne Worldwide
- UGW Advertising/ Dialog GmbH
- Wunderman GmbH & Co. KG

Nach der Meinung der befragten Experten sind die (alten) Regeln der Mailing-Gestaltung bei jungen Zielgruppen prinzipiell noch gültig. Wichtig ist es aber, die inhaltliche und gestalterische Anpassung der Mailings an die Bedürfnisse und Interessen der Zielgruppe zu beachten, sowie die Anpassung an das Angebot und an das Unternehmen zu gewährleisten. Nach der Meinung der Experten werden klassische Mailings nie aussterben.

Einige wichtige Ergebnisse aus den Expertenbefragungen sind:

- Die klassischen Mailing-Bestandteile sind auch für die jüngere Zielgruppe noch aktuell. Sie müssen jedoch flexibler auf das Produkt und die Zielgruppe abgestimmt werden. Weitere Elemente sind Incentives, Internetplattformen, DVD's, CD's etc.
- Der Aufbau der Mailings soll systematisch und übersichtlich sein. Auch für Jugendliche darf die Gestaltung nicht zu chaotisch sein, die Kernaussagen müssen erkennbar bleiben. Generell gilt: Der Aufbau muss zum Produkt und/ bzw. Unternehmen passen.
- Die Anrede kann bei einer jungen Zielgruppe etwas salopper sein, muss aber seriös bleiben. Die persönliche Ansprache wird als „Muss“ gesehen. Die Art

der Ansprache ist von der Kommunikationsstrategie des Unternehmens bzw. der Marke abhängig. Die Ansprache mit Nachnamen wird bevorzugt.

- Die Unterschrift sollte auf jeden Fall vorhanden sein, um die Briefform zu wahren.
- Das PS ist nach Ansicht der Anwender wichtig, um Informationen des Anschreibens kurz zusammenzufassen. Die Agenturen meinen, das PS kann eingespart werden, wenn der Text auf die wichtigsten Informationen reduziert ist. Es darf keine zusätzlichen Informationen enthalten, sondern nur Key Facts wiederholen.
- Der Betreff sollte nicht fehlen und bei alternativen Formaten durch Headlines ersetzen werden.
- Das „If - then - so“ Textschema ist noch gültig und sollte auf die gesamten Mailing-Bestandteile ausgedehnt werden.
- Die Textlänge ist immer themen- und nie zielgruppenabhängig, sie ist also unabhängig vom Alter der Zielgruppe.
- Die Sprache ist authentisch und der Zielgruppe angepasst zu wählen. Formulierungen dürfen aber nicht cooler sein, als es das Produkt hergibt.
- Incentives fördern eine spielerische Auseinandersetzung mit dem Mailing.
- Die Auseinandersetzung mit dem Produkt sollte eine Voraussetzung für eine Gewinnspielbeteiligung sein. Wichtig ist die Wahl von attraktiven Preisen, die zum Produkt passen und eine realistische Gewinnchance bieten.
- Die am häufigsten genutzte Antwortmöglichkeit ist immer noch die Antwortkarte. Diese wird aber vermehrt durch neue Medien wie SMS und E-Mail, die zuneh-

mend an Bedeutung bei den jungen Zielgruppen gewinnen, ersetzt bzw. ergänzt.

- Besonders geeignet ist das Mailing für erste Kontaktaufnahmen bzw. Neukundengewinnung und für erklärungsbedürftige Produkte oder Dienstleistungen. Es ist das beste Medium um Emotionalität zu transportieren und aufzubauen.
- Dialogmarketing sollte immer ein Teil integrierter Kommunikation sein. Ein einheitliches Erscheinungsbild aller Werbemittel ist die Voraussetzung zum Aufbau von Markenwelten und Images („wie aus einem Guss“).

6. Zusammenfassung der Erkenntnisse

Die (alten) Regeln der Mailing-Gestaltung sind auch bei jungen Zielgruppen generell anwendbar und gültig.

- Der Erfolg von Mailings hängt entscheidend von der genauen Zielgruppenidentifikation und deren adäquaten Ansprache ab.
- Kennen lernen, Hinsehen, Zuhören, Lernen sind die Voraussetzungen für eine dauerhafte Kundenbindung.
- Man sollte die Wünsche, die Zeit und die Intelligenz des Kunden berücksichtigen und respektieren.
- Jeder Schritt muss aus der Sicht des Kunden betrachtet werden.
- Die Gestaltung des Mailings ist vom Produkt und Unternehmen abhängig, so erwartet auch die jüngere Zielgruppe von Banken eine gewisse Seriosität, die eine Zigarettenmarke oder ein Sportartikelhersteller hingegen vernachlässigen kann.
- Die Kommunikation sollte Kopf und Herz gleichermaßen ansprechen.

Do's	Dont's
<ul style="list-style-type: none"> • Farbige, aber schlichte Kuvertgestaltung • Persönliche Anrede (zielgruppengerecht) • Werbegeschenke • Bilder und Grafiken • Fett-/Farbmarkierungen • Erkennbarkeit des Absenders • Verschiedene Responsemöglichkeiten 	<ul style="list-style-type: none"> • Buntes Kuvert • Werbliche „Überladung“ • Kursive Hervorhebungen • Testimonials (wirken unglaubwürdig) • Gewinnspiele

Neustrukturierung der Arbeitsverwaltungen in den Justizvollzugsanstalten des Landes Rheinland-Pfalz

Studienbegleitendes Forschungsprojekt im Bereich Kosten- und Leistungsrechnung, Controlling und Budgetierung, durchgeführt vom Institut für angewandtes Management in der Sozialwirtschaft – IFAMS

Prof. Dr. Hans-Christoph-Reiss, Ina Koczet, Carina Päßler



| Prof. Dr. Hans-Christoph Reiss |

Wissenschaftlicher Leiter des IFAMS und Gesamtprojektleiter
Fachhochschule Mainz



| Ina Koczet, Teilprojektleitung |

Betreuung der JVA Diez
Jahrgang 1978
Studiengang, Gesundheits- und Sozialökonomie, SSP Management in sozialen Einrichtungen, 5. Semester



| Carina Päßler, Teilprojektleitung |

Betreuung der JVA Wittlich
Jahrgang 1976
Studiengang, Gesundheits- und Sozialökonomie, SSP Krankenhausmanagement, 5. Semester

Ziel des Projektes ist die Entwicklung, Gestaltung und Einführung eines Managementsystems – speziell eines Budgetierungssystems – auf Basis einer Kosten- und Leistungsrechnung. Hierzu werden zwei ausgewählte Strafvollzugsanstalten betrachtet, an denen der Gesamtprozess exemplarisch vollzogen wird.

Die Abteilung Arbeitsverwaltung innerhalb der JVA

Zur Resozialisierung sowie zur Beschäftigung sind alle Strafgefangenen – soweit nicht durch das Strafvollzugsgesetz davon befreit – verpflichtet, während ihrer gesamten Haftzeit zu arbeiten. Die dafür notwendige räumlich-technische sowie personelle Umgebung/Infrastruktur in den Strafvollzugsanstalten wird seitens der Arbeitsverwaltungen gestellt.

Die Arbeitsmöglichkeiten umfassen verschiedene handwerkliche Bereiche (Schlosserei, Schreinerei, Gärtnerei, etc.) und Ausbildungsangebote. Neben Werkstätten, die mit eigenen Betriebsmitteln arbeiten (so genannte Eigenbetriebe), können auch Fremdfirmen (so genannte Unternehmerbetriebe) Räumlichkeiten der Arbeitsverwaltung anmieten, Produktionsstätten einrichten und die Inhaftierten als Arbeitskräfte einstellen.

Ausgangssituation

Als Abteilungen der Strafvollzugsanstalten werden den Arbeitsverwaltungen die notwendigen finanziellen Mittel aus dem Landeshaushalt zu gewiesen. Die Zuteilung der finanziellen Mittel, ihre interne Steuerung und die Rechenschaftslegung sind durch die Kameralistik bestimmt. Die Titelstruktur sowie die Einnahmen- und Ausgabenbetrachtung sind vorgegebene Systeme des Haushaltsrechts und werden derzeit auch zur internen Steuerung der Arbeitsverwaltungen verwendet. Eine Kostenzuordnung, z. B. auf kostenverursachende Betriebsbereiche oder Produkte der Arbeitsverwaltungen und damit ihre Steuerung im betriebswirtschaftlichen Sinne, ist durch die Kameralistik nicht gegeben.

Projektauftrag

Auftraggeber ist das Justizministerium des Landes Rheinland-Pfalz. Aufgrund der veränderten Rahmenbedingungen und des Haushaltens im Zuge der dezentralen Ressourcenverantwortung in den „Neuen Steuerungsmodellen“ sowie den unternehmerisch ausgerichteten Zielen der Arbeitsverwaltungen, sieht der Auftraggeber eine Neustrukturierung der Arbeitsverwaltungen vor. Die Arbeitsverwaltungen der Strafvollzugsanstalten sind als selbständige Wirtschaftseinheiten zu budgetieren. Kernbestandteil eines solchen Budgetierungssystems muss eine mit den – bislang – kameralen Grunddaten konforme Kosten- und Leistungsrechnung sein. Der Projektzeitraum wurde auf April 2004 bis Dezember 2005 festgesetzt.

Projektphasen

Das Projekt ist in fünf aufeinander aufbauende Phasen gegliedert. Sie beschreiben inhaltlich wesentliche Eckpunkte des Projektes und dienen als Basis für die Planung der zeitlichen Organisation und der detaillierten Arbeitsschritte (*siehe Abbildung auf folgender Seite*).

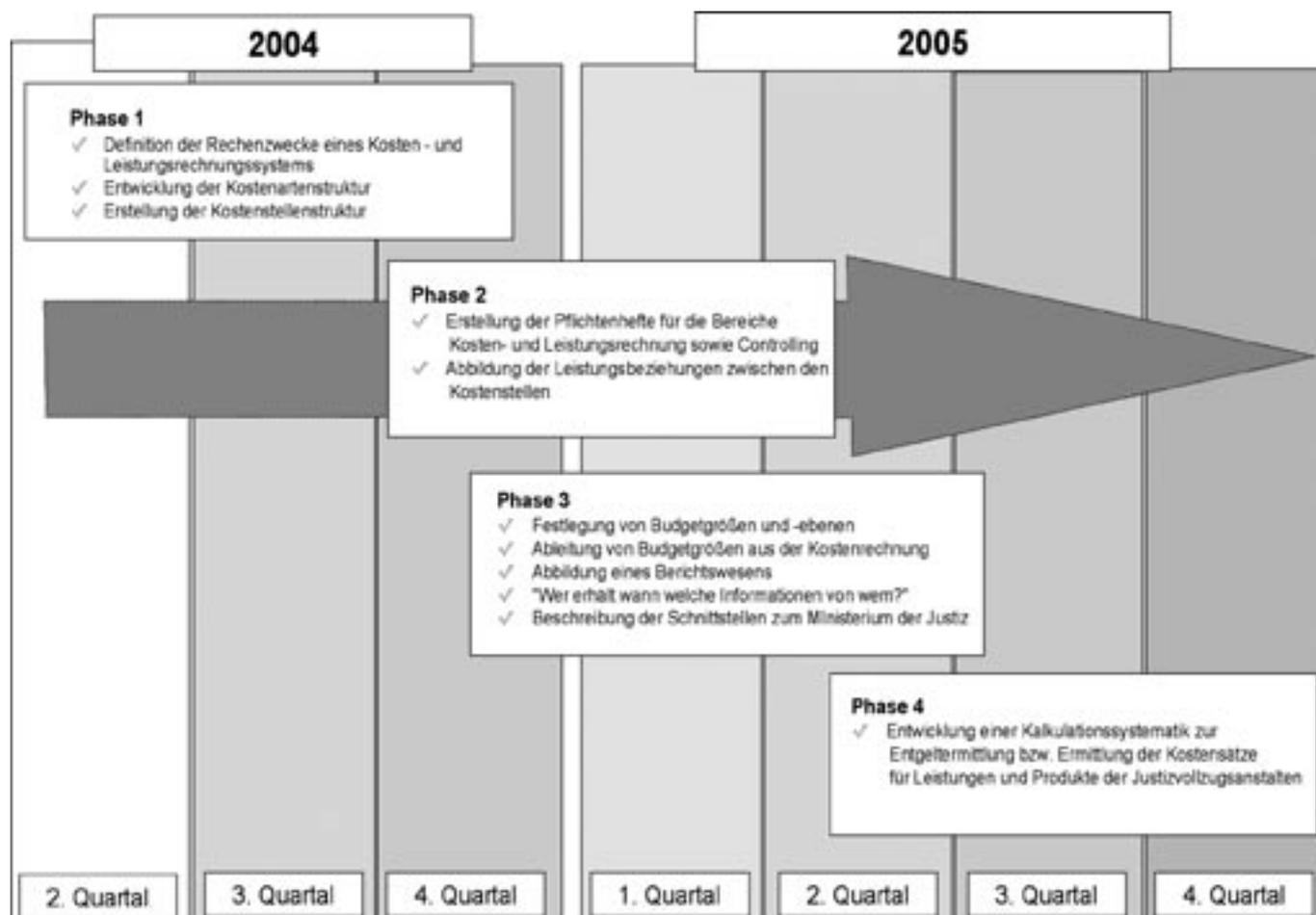
In einer das Projekt abschließenden **Phase 5** werden die erarbeiteten Strukturen implementiert und im Tagesbetrieb erprobt. Dies erfolgt unter enger Einbeziehung der ggf. erworbenen behördenspezifischen Software – und natürlich in Abstimmung mit dem geplanten Projektvorhaben des Ministeriums für die Zeit ab 2006.

Der gesamte Projektverlauf wird durch eine Lenkungsgruppe begleitet und ihr dreibis viermal jährlich ausführlich Bericht erstattet.

Studentisches Forschungsprojekt

Auch dieses Forschungsprojekt stellt eine große praxisorientierte Herausforderung dar.

Fachlich liegen die Schwerpunkte in den Bereichen Kosten- und Leistungsrechnung,



Controlling sowie Budgetierung. Die Aktivitäten reichen vom Strukturaufbau, der Klärung und Beschreibung der Funktionsweise, dem Transfer von Informationen bis hin zu einer Konzepterarbeitung. Insbesondere die Verknüpfung des geplanten internen Rechnungswesens mit den kameralen Strukturen stellt Neuland für die Studierenden dar. Hierzu ist es zwangsläufig erforderlich, sich projektspezifisch in das Haushaltsrecht sowie in Gesetze, die den Strafvollzug betreffen, einzuarbeiten. Da alle Konzepte, so auch die zur Kostenstellen- und Budgetierungsstruktur, auf **alle** Arbeitsverwaltungen des Landes Rheinland-Pfalz übertragbar sein müssen, wurden hierbei auch Reorganisationsprozesse betrachtet.

Obwohl sich das Projekt noch in der Anfangsphase befindet, konnten die Studierenden bereits verschiedenste Erfahrungen sammeln und Einblicke erhalten. Sie reichen von der Vertiefung und Anwendung

der theoretischen Grundlagen des Studiums, der Entwicklung eines strukturierten Vorgehens, der Erarbeitung einer präzisen Dokumentation hin zu dem Führen einer professionellen Kommunikation mit unseren „Geschäftspartnern“.

Beeindruckend sind auch die Anforderungen an das erforderliche Selbst- und Zeitmanagement. Das Richtige und Wichtige zur rechten Zeit in Erfahrung zu bringen, zu organisieren, zu erarbeiten und zu kommunizieren, ohne das Studium und das Privatleben zu vernachlässigen, sind jene Fähigkeiten, die später in jeglichen Arbeitsbereichen gefordert werden und den eigenen Erfahrungshorizont bereits jetzt positiv bereichern. Aber wirklich schön ist es zu sehen, wie ein Team entsteht und wächst. Wie man lernt zu kommunizieren, Wissen und Informationen austauschen, Ideen zu entwickeln und sich gut zu verstehen, auch wenn es manchmal turbulent zugeht.

Einen herzlichen Dank an unsere wissenschaftliche Begleitung Frau Dipl.- Betriebswirtin (FH) Daniela Meurer, die uns bei vielen fachlichen und praktischen Fragen hilfreich zur Seite gestanden hat. Dank gilt auch Herrn Prof. Dr. Hans-Christoph Reiss, der nahezu uneingeschränktes Vertrauen in unser Können und Wissen schenkt, moralische und fachliche Unterstützung gibt und uns jeder Zeit mit Rat und Tat zur Seite steht. ◀

Auf dem Weg zum bestführenden Unternehmen – Führungskräfteentwicklung bei der Werner & Mertz GmbH

Diplom-Psychologe Kai Domagk



| Kai Domagk |

38 Jahre, Arbeits- und Organisationspsychologe, ist seit 2003 Leiter Konzern Personalwesen der Werner & Mertz GmbH.

Er ist verheiratet, hat zwei Kinder und lebt in Mainz-Finthen.

Als mittelständisches Unternehmen ist die Werner & Mertz GmbH bekannt durch seine Endverbraucherprodukte Erdal, Frosch, Rex, Emsal, Tuba sowie durch seine Großverbraucherprodukte der Marke Tana. Das Markenartikelunternehmen blickt auf eine Tradition von über 130 Jahren zurück und ist seitdem fest mit seinem Hauptsitz in Mainz verwurzelt. Doch hat das familiengeführte Unternehmen mit über 900 Mitarbeitern auch viele zunehmend wichtiger werdende internationale Niederlassungen, vor allem auch in Osteuropa.

Die Internationalisierung der Geschäfte ebenso wie der steigende Wettbewerbs- und Innovationsdruck verpflichten Mitarbeiter und Management zum permanenten Wandel und lebenslangen Lernen. Dabei geht es nicht um eine chamäleonartige Anpassung an die neusten Trends, sondern um eine gelungene Verbindung zwischen modernen, dynamischen und innovativen Impulsen einerseits sowie bewährten Tugenden und etablierten Werten andererseits. Dies

Die Werner & Mertz GmbH ist ein Kooperationsunternehmen der Fachhochschule Mainz im Rahmen des berufsintegrierten Studienganges.

zeichnet das mittelständische Familienunternehmen aus, das sich im Wettbewerb mit Branchenriesen wie Procter & Gamble und Henkel in der Spezialpflege sein souveränes Segment am Markt geschaffen hat. Gerade die innovativen und umweltfreundlichen Produkte erfreuen sich in Europa einer zunehmenden Beliebtheit.

Bedenkt man, dass historisch gesehen nur Militär und Kirche über eine lange Tradition der systematischen Führungskräfteentwicklung verfügen (vgl. Foucault, 1977), so stellt dies in modernen Zeiten die Wirtschaftsunternehmen vor besondere Herausforderungen: Denn gerade durch die rasant steigende Bedeutung der Wirtschaft in den letzten Jahrzehnten ergibt sich hier ein nicht unerheblicher Nachholbedarf für die Unternehmen, unabhängig von Branche, Größe und Geschichte¹.

Besondere Aufmerksamkeit verdient bei der Weiterbildung die Führungskräfteentwicklung, da die Manager häufig mehr

Vernetzt werden muss die Trilogie des Könnens, Wollens, Dürfens mit einem klaren Rollenprofil, das einerseits Commitment schafft und andererseits flexibles Arbeiten zulässt: Definiert werden so die entsprechenden Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen in einer flexiblen – quasi atmenden – Stellenbeschreibung, die genug Spielraum lässt, um eigenverantwortlich tätig zu sein und jederzeit verändert werden kann. Gekoppelt wird die Rollen- und Stellenbeschreibung mit der marktvergleichenden Stellenbewertung sowie einer Potentialerfassung im Rahmen der Neueinstellung sowie der jährlichen Feedback-Gespräche. Diese individuellen Personalentwicklungsthemen sowie die zentralen, vorgegebenen Unternehmensthemen erfordern es, eine zweckorientierte Weiterbildung zu fördern und zu fordern. Auf diese Weise organisiert das Unternehmen mit frühzeitigem Erfahrungstransfer auch die Nachfolgeplanung und sichert so seine dauerhafte Arbeitsfähigkeit (siehe Abbildung).

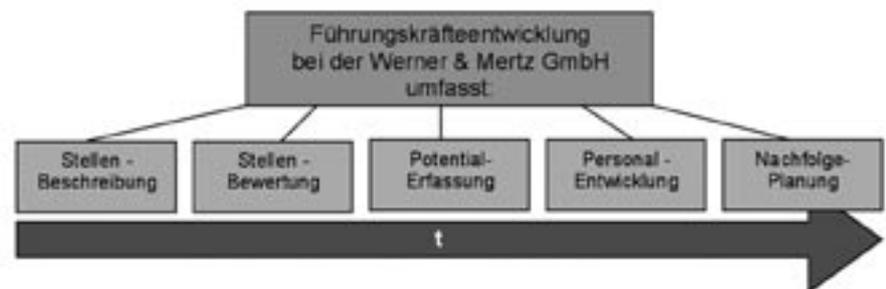


Abb. 1

Verantwortung haben und somit für die Geschicke des Unternehmens von entscheidender Bedeutung sind. Dass Führungskräfte im Unternehmen eine Schlüsselrolle übernehmen, als Vorbild wie Identifikationsfigur fungieren und im Rahmen ihrer unternehmerischen Verantwortung durch ihr Handeln zur qualitativen und quantitativen Ergebnisreichung beitragen, ist unumstritten (vgl. Drucker, 1998). Und da somit jedes Unternehmen nur so gut wie seine Führungskräfte sein kann, muss ihre kurz-, mittel- und langfristige Entwicklung berücksichtigt und systematisch gefördert werden. Dabei gilt es sowohl das Wollen (die Motivation, den Willen und den Ehrgeiz), das Können (die Kompetenzen, das Potential und die Fähigkeiten) sowie das Dürfen (die Erlaubnis, das Empowerment und die Delegationskultur) zu fördern².

Im Rahmen der Neuausrichtung des Personalmanagements rückte bei der Werner & Mertz GmbH als ein zentrales Konzernthema für 2004/2005 die Führungskräfteentwicklung in den Vordergrund der Aufmerksamkeit. Man konnte feststellen, dass verschiedene Führungskräfte die

¹ Gesteigert wird dies, durch die Ergebnisorientierung der Unternehmen, durch die Anpassungsnotwendigkeit der Unternehmen in Zeiten des weltweiten Handels sowie durch die Rotationsfreude der Führungskräfte.

² Dass die Kosteninvestitionen in Personalentwicklung und Weiterbildung sich lohnen, beweisen zunehmend auch viele US-amerikanische Unternehmen, die ermittelt haben, dass der Return-on-Investment sich mit dem dreifachen Wert wieder auszahlt (vgl. Kobi, 2002, S.111).

unterschiedlichsten Management- und Führungsansätze praktizieren, von die volle Eigenverantwortung unterstützend bis zu eher streng kontrollierend³. Bedingt war diese Pluralität der verschiedensten Führungsansätze einerseits durch die Tatsache, dass eine Vielzahl von Führungskräften ihre Erfahrungen und Stile aus anderen, sehr unterschiedlichen Unternehmen mitbrachten und diese reproduzierten. Andererseits gab es Führungskräfte, die intern die unterschiedlichsten Führungstrainings durchlaufen hatten, die von persönlichkeitsentwicklerischen Ansätzen bis zu hard-facts orientierten, strategischen Managementqualifizierungen reichten.

Durchbrochen wurde die Tendenz der unterschiedlichsten Führungsansätze durch den Einzug eines neuen Managements, das vor gut drei Jahren eine moderne Unternehmenskultur durchzusetzen begann. Im Rahmen dieses Wandels begann man damit, eine klarere Linie in die organisch gewachsene Führungskultur zu bringen. Dies führte zu der Definition eines Führungsverständnisses, das einerseits für Orientierung sorgt, das aber andererseits einen Handlungskorridor eröffnete, der im Rahmen der Leitlinien Freiräume für individuelle Formen zulässt und somit nicht als Korsett fungiert, sondern Eigenverantwortung fördert und fordert (siehe Abb. 2).

Konzepte und didaktischen Ansätze zur Verfügung stellten und miteinander in Wettstreit gingen. Auf Basis vordefinierter Kriterien wurden die Anbieter beurteilt und der für das Unternehmen passende Ansatz ausgewählt.

Die Personalentwicklung kreierte zusammen mit dem ausgewählten Trainer ein Angebot, das bezugnehmend auf die bestehenden Unternehmensstandards sowie den Stärken des Trainingsanbieters eine maßgeschneiderte und integrierende Lösung für die Werner & Mertz GmbH darstellte.

Ausgehend von dem Bedürfnis, sich selbst als Führungskraft zu managen, seine Rollen, seine Motivation und Wahrnehmung zu hinterfragen und zu klären, beginnt das Training im ersten Modul mit dem Thema ‚Persönlichkeitsentwicklung‘. Hier ist im besonderen die Klärung der Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen der Führungsrolle zu bearbeiten, die Auseinandersetzung mit den verschiedenen Selbst- und Fremdbildern, die Klärung und Hinterfragung der entsprechenden Filter, der Denk- und Erklärungsmuster (vgl. Senge, 2001).

Es folgt als zweiter Schritt das Thema ‚Kommunikation in der Führung‘: zentrale Bestandteile sind hier die Gesprächsführung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter: Optimiert wird die Fähigkeit, Gruppen und Projekte zielorientiert zu moderieren und entsprechend anzuleiten. Hierbei soll die Kommunikation als besonderer Managementfaktor erkannt werden, die Entwicklung von Tools zur Strukturierung von Mitarbeitergesprächen, die Fähigkeit zuzuhören und zu argumentieren.

Das dritte Modul beschäftigt sich mit der Vorbildfunktion der Führungskraft: Unter dem Titel ‚Führen, fordern, Vorbild sein‘ sollen folgende Fragen beantwortet werden: Wie baut der Manager Vertrauen auf? Wie spornet er zur Leistung an? Wie setzt er selbst die Grundsätze, Richtlinien und Ansprüche um? Vorrangig handelt diese dritte Einheit von managementspezifischen Gestaltung des Spannungsfeldes zwischen Vertrauen schaffen, Ziele vereinbaren und Leistung kontrollieren (siehe Abb. 3).

WERNER & MERTZ Führungsverständnis:



Abb. 2

Darüber hinaus gab es auch eine nicht geringe Zahl von Führungskräften, deren Kompetenz sich vor allem auf ein ausgezeichnetes fachliches Wissen stützte und deren Weiterbildung sich in Fachfortbildungen erschöpfte.

Teilweise führte dies zu Wildwuchs und Verunsicherungen bei den Mitarbeitern – ein verstärkter Bedarf nach Orientierung und Klarheit wurde deutlich. Unterstrichen wurde dies durch eine zunehmend an Bedeutung gewinnende Personalentwicklung, die in den vergangenen Jahren zwar intensiv die Arbeiter und Angestellten schulte, die Führungskräfte aber weniger systematisch qualifizierte.

Aufgabe war es nun, eine Führungsentwicklung zu konzipieren und umzusetzen, die den verschiedenen Stilen, Ansprüchen und Leitlinien gerecht wird, ohne den Einzelnen in seiner Individualität allzu sehr zu beschneiden, gleichzeitig aber einen Korridor an Werten, Maßstäben und Standards zur Verfügung zu stellen, der eindeutig klärt, was mit den Werten ‚Vertrauen‘, ‚Vorleben‘, ‚Disziplin‘ und ‚Offenheit‘ eindeutig gemeint ist und was nicht.

Nach der ersten Vorselektion interessanter Trainingsansätze und Anbieter durch die Personalabteilung wurde im Rahmen der Geschäftsleitungssitzung für das Top-Management ein Wettbewerb organisiert, in dem drei verschiedene Trainer ihre

³ Analog zu den Führungsformen der Iowastudien von Kurt Lewin fand sich alles von laissez-faire über den demokratischen bis zum autoritären Führungsstil.

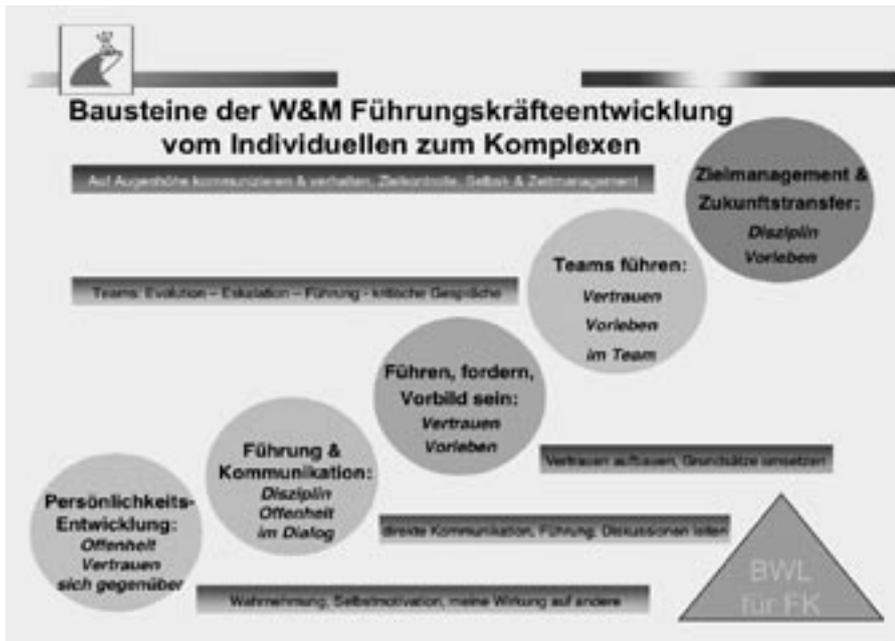


Abb. 3

Eine Stufe komplexer wird es im vierten Modul, das sich mit dem Thema ‚Teams führen‘ auseinandersetzt: Wie leitet die Führungskraft die Dynamiken und Entwicklungsstadien in Teams? Wie geht er mit eskalierenden Situationen um, wenn der Termindruck steigt, Schwierigkeiten auftauchen und kritische Gespräche mit Mitarbeitern und Kunden zu führen sind? Zentraler Bestandteil ist hier die Organisation von Teams mit dem Ziel, die Selbstorganisation und individuelles wie kollektives Lernen in umfassender Weise zu fördern (vgl. Argyris, 1999).

Der fünfte und vorerst letzte Schritt setzt sich vornehmlich mit dem Transfer des Gelernten in den Alltag auseinander. Wie gelingt es der Führungskraft im dynamischen Umfeld seine Ziele zu managen? Wie schafft er es seine Ziele und seine Performance sowie die seiner Mitarbeiter zu halten und zu steigern? Wie gewährleistet er Feedback und Unterstützung bei Schwierigkeiten? Kernaspekt ist hier die Führungskraft als Change Manager, um den Wandel für sich, seine MA und sein Unternehmen zu gestalten, up to date zu bleiben und die zunehmende Komplexität zu managen.

Um der Herausforderung zu begegnen, dass die Veranstaltungen nicht als isolierte Einzelveranstaltungen wirken, sondern der Zusammenhang auch für die alltägliche Arbeit erfahrbar wird, sind zwischen den Modulen sogenannte Praxisaufgaben definiert worden, die die Umsetzung des Gelernten in die Praxis sicherstellen und die nach jedem Modul gestellt werden.

Flankiert werden die fünf Module darüber hinaus durch die Vermittlung betriebswirtschaftlichen Knowhows, das an den betrieblichen Belangen anknüpfend denjenigen Führungskräften die notwendigen ökonomischen Grundlagen vermittelt, die nicht via Ausbildung den Umgang mit betriebswirtschaftlichen Tools gelernt haben. Durch die Kooperation mit dem Lehrstuhl von Prof. Dr. K. Koeder gelingt es, den entsprechenden Führungskräften wesentliche Kenntnisse und Fertigkeiten zu vermitteln und so die Führungskräfte als Unternehmer im Unternehmen zu befähigen.

Literatur

- Argyris, C., Schön, D.: Die lernende Organisation. Grundlagen, Methode, Praxis, Stuttgart 1999
- Drucker, P.: Management im 21. Jahrhundert, Düsseldorf 1999
- Faucault, M.: Überwachen und Strafen, Frankfurt / Main 1977
- Kobi, J.-M.: Personalrisikomanagement – Strategien zur Steigerung des People Value. 2002
- Lewin, K, Lippit, R; White, R.K: Pattern of aggressive behavior in experimentally created social climates, in: JSP 10/1939, S. 271-299
- Senge, P.: Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation. Stuttgart 2001

Gesund sein und gesund bleiben im Betrieb

Aufbau eines Gesundheitsmanagementsystems in einem Produktionsbetrieb zur nachhaltigen Senkung von Fehlzeiten

Thomas Bouzanne des Mazery



| **Thomas Bouzanne de Mazery** |
ist als Syndikusanwalt und HR-Manager bei der Firma RENA in Gütenbach bei Furtwangen im Schwarzwald beschäftigt.

In der Bundesrepublik Deutschland sinken seit mehreren Jahren die krankheitsbedingten Fehlzeiten. Waren es 2000 branchenübergreifend noch 4,4% haben im letzten Jahr nur noch 4,1 % der Mitarbeiter in Deutschland gefehlt. Die neuesten Zahlen aus 2004 belegen einen weiteren Rückgang im ersten Quartal diesen Jahres. Die öffentliche Verwaltung hat die höchste Quote von 5,6 % in 2003, die niedrigste Quote der Bereich Banken und Versicherung mit 3,3 %. Der Rückgang wird an erster Stelle mit der Angst vor dem Verlust des Arbeitsplatzes erklärt. Eine andere Erscheinung in diesem Zusammenhang ist mindestens genauso wichtig – die Verlagerung von Produktionsstandorten in Niedriglohnländer etwa nach Osteuropa oder Asien. Diese Branche weist eine überdurchschnittlich hohe Abwesenheitsquote auf. Durch die Verlagerung in andere Länder fällt die innerdeutsche Statistik dadurch auch positiver aus.

Die verbleibenden Unternehmen mit Produktionsstandorten in Deutschland sehen sich in einer immer größeren Zwickmühle. Die Lohnkosten, die ungleich höher sind als in den Billiglohnländern und die zum Teil sehr hohen Fehlzeiten – in Produktionsbetrieben sind zum Teil Fehlzeiten von 8 % -10 % möglich – machen ihnen das Leben doppelt schwer und stellen einen erheblichen Wettbewerbsnachteil dar.

Welchen Ansatz gibt es, dennoch die Erhaltung von Arbeitsplätzen im Land voranzutreiben und in einem ungünstigen nationalen Kontext mit hohen Lohnkosten und Belastungen durch gesetzliche Bestimmungen dennoch bestehen zu können? Die Lösung liegt auf der Hand: Kostenoptimierte Produktion, um zu konkurrenzfähigen Herstellkosten sein Produkt auf dem internationalen Markt anbieten zu können. Die Senkung von Fehlzeiten, besser formuliert, die Erhöhung der Anwesenheit, ist in diesem Zusammenhang ein geeignetes Mittel, welches gerne übersehen wird. Manche Unternehmen haben in den letzten Jahren das Potential erkannt, verfallen aber all zu oft in einen unstrukturierten Aktivismus.

Die zusätzlichen Kosten, die durch Fehlzeiten entstehen sind zu hoch, um unprofessionell dagegen anzugehen. Zum einem wird das Gehalt weitergezahlt, obwohl keine Gegenleistung erfolgt und zudem muss oft Ersatzpersonal eingestellt werden, um die geplante Produktion zu realisieren. Der deutschen Wirtschaft entstehen dadurch jährlich rund 50 Milliarden Euro zusätzliche Kosten. Ein Prozent Fehlzeiten kosten VW jährlich rund 23,5 Millionen Euro.

Im folgenden wird eine Vorgehensweise anhand eines Zehn-Punkte-Plans beschrieben, wie ein Unternehmen strukturiert vorgehen sollte, um möglichst nachhaltig die Anwesenheit des Personals zu erhöhen:

1. Eine nachhaltige Verbesserung wird nur durch **langfristig angelegte präventive Maßnahmen erreicht**. Eine Vorgehensweise, die alleine auf Angst oder Druck gegen die Mitarbeiter basiert, kann lediglich zu kurzfristigen „Erfolgen“ führen. Die Erfahrung zeigt, werden diese Maßnahmen gestoppt, schnellen die Fehlzeiten wieder in die Höhe, oftmals auch noch über den Ausgangswert hinaus.
2. **Einbindung aller Beteiligten**, d. h. Mitarbeiter, Geschäftsleitung und Führungskräfte, Personalabteilung, Betriebsrat, Betriebsarzt, Arbeitssicherheit und Krankenkasse.
3. Eine **Steuergruppe** ist zu bilden, die alle zuvor genannten Funktionen beherbergt. Wichtig ist es von vorne herein, das Mandat der Geschäftsleitung zu haben und erforderliche finanzielle Mittel bereitgestellt zu bekommen.
4. Ziel sollte es sein, in einem **Regelwerk**, etwa in einer Betriebsvereinbarung einen Rahmen zu definieren, wie in dem Unternehmen mit der Thematik umgegangen wird. Idealerweise werden darin die Eckpunkte eines zukünftigen Gesundheitsmanagementsystems beschrieben.

5. Ein **Gesundheitsbericht** sollte angefertigt werden. Betriebskrankenkassen bieten diesen Service oft an. Ein derartiger Bericht ist um so aussagekräftiger, je mehr Belegschaftsmitglieder in der Betriebskrankenkasse versichert sind. Dieser Bericht ist die Grundlage für die weitere Vorgehensweise. Es wird Abteilungen geben, die Auffälligkeiten aufweisen. Hier sollte zunächst der Hebel angesetzt werden. Die Erfahrung der Experten der Krankenkassen zeigen schnell, ob es Besonderheiten im Unternehmen gibt, die von anderen Firmen abweichen. Auch dies kann ein erster Ansatzpunkt sein.
6. Fehlzeiten müssen zum Thema gemacht werden. In Werkszeitungen, an **Kommunikationsecken**, in Vorgesetzten-/Mitarbeitergesprächen sollten die aktuellen Fehlzeiten besprochen werden, um somit die Wichtigkeit des Problems zu betonen.
7. Mitarbeiter werden in **Gesundheitszirkeln** mit bei der Analyse der Gründe und bei der Suche nach Lösungen eingebunden. Diese Zirkel werden in den einzelnen Abteilungen durchgeführt, die auffallend hohe Fehlzeiten aufweisen. Mit Hilfe eines externen Moderators werden sogleich konkrete Vorschläge erarbeitet und zeitnah umgesetzt. Dabei werden sowohl ergonomische Gesichtspunkte am Arbeitsplatz berücksichtigt als auch organisatorische Aspekte in der Abteilung beleuchtet.
8. Es werden **Hilfsmittel** erarbeitet und den Vorgesetzten und Mitarbeitern Spielregeln an die Hand gegeben. Damit werden allen Beteiligten die Basis des zukünftigen Handelns bekannt gegeben. Solche Hilfsmittel könnten sein: Broschüre über das Verhalten bei Arbeitsunfähigkeit, Gesprächsleitfaden für das Führen von Rückkehrgesprächen.
9. Klare Regelungen bezüglich des Führens von **Gesprächen nach Rückkehr** aus einer Krankheit sind gemeinsam mit dem Betriebsrat festzulegen. In der Praxis wird oft mit einem Drei-Stufen-Modell gearbeitet. Danach werden in festgelegten Intervallen mit dem betroffenen Mitarbeiter regelmäßige Gespräche geführt, um einerseits den Mitarbeiter zu sensibilisieren, wie wichtig seine Anwesenheit ist und andererseits Lösungen zu finden, damit in Zukunft die Anwesenheit erhöht werden kann.
10. Anbieten von **präventiven Gesundheitsmaßnahmen** wie Ernährungsberatung, Rückengymnastik oder das Sponsoring von Fitnesscentern.

Wie so oft im Leben gibt es bei dieser Thematik kein Patentrezept zur Erhöhung der Anwesenheit, weil die Ursachen von Fehlzeiten zahlreich und komplex sind. Daher kommen verschiedene mögliche Maßnahmen in Betracht, die je nach Situation, Unternehmen, Branche oder Arbeitsplatz angewandt werden können. Am wirksamsten können Fehlzeiten aber immer reduziert werden, wenn der Gesundheitszustand der Belegschaft verbessert wird. Dies wird am besten erreicht, wenn im Rahmen eines Gesundheitsmanagementsystems die Vorgehensweise abgestimmt und strukturiert wird. Zum Gesundsein und Gesundbleiben kann jeder selbst beitragen und diese Kultur gilt es zu fördern. Der Erfolg wird sich durch eine deutliche Erhöhung der Anwesenheit einstellen, die Herstellkosten sinken und Arbeitsplätze in Deutschland können erhalten bleiben. ◀

BAUM – Vom Weiterbildungsangebot zur Dienstleistungsmarke

Ernst Keppler



| Ernst Keppler |
ist Geschäftsführer der BakeMark
Deutschland GmbH

Wissen und die Fähigkeit zum Wandel sind die wichtigsten Erfolgsvoraussetzungen. Jeder von uns weiß das, aber man muss diese Erkenntnis auch in die Tat umsetzen.

Seminare

Die BakeMark Deutschland GmbH mit dem Geschäftsbereich BIB-Ulmer Spatz mit Sitz in Bingen am Rhein hat deshalb bereits vor mehr als 20 Jahren begonnen, neben Produkten auch Dienstleistungen in Form von Fachseminaren anzubieten. Ziel ist dabei, die verschiedenen fachlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten ihrer Kunden aus dem Backgewerbe zu vertiefen. Damit können die beruflichen Anforderungen in den Bäckereien besser bewältigt werden. Daneben hat das Unternehmen Führungseminare zum Erwerb von Kompetenzen für unternehmerische Führungsaufgaben aufgebaut. Mittlerweile werden 11 verschiedene Seminare durchgeführt, die teils mehrfach jährlich stattfinden. Ein Beurteilungssystem zeigt dabei auf, wie die Programme laufend optimiert werden können.



In einem weiteren Schritt werden im In- und Ausland Unternehmerseminare durchgeführt, die sich auf einen Kreis von Kunden konzentrieren, die durch ihr Handeln die Entwicklungen des Bäckereimarktes aktiv mitbestimmen wollen. Auf dieser Ebene bietet BIB-Ulmer Spatz Gelegenheit zur nachhaltigen Weiterentwicklung der persönlichen Erfolgspotentiale des Unternehmens.

Consulting

Ein weiterer Meilenstein wurde 1998 gesetzt mit dem Aufbau eines eigenständigen Consulting. Hier werden von Branchenspezialisten Beratungsprojekte in den Bäckereien durchgeführt. Die Schwerpunkte liegen in den Bereichen Unternehmensführung, Betriebsorganisation, Produktionsabläufe, Verkauf und Bäckerei-Management-Informationssysteme.

Wichtig ist uns hierbei ein umfassender Ansatz von der Analyse bis zur praktischen Umsetzung im Betrieb. Eine permanente Erfolgskontrolle des Auftraggebers ist dabei ein unerlässliches Mittel zur Erreichung der gemeinsamen Ziele.

Bedarf – „Bäckerei-Management“

Alle Programme der Weiterbildung finden großen Anklang und zeigen uns, dass stetiger Bedarf vorhanden ist. Denn Lernen ist wie das Rudern gegen den Strom, sobald man damit aufhört, treibt man zurück. Diese chinesische Weisheit hat uns veranlasst, über weitere Möglichkeiten der Aus- und Weiterbildung nachzudenken.

Dazu angeregt hat auch der starke Strukturwandel, der in den letzten Jahren die Backwaren-Branche erfasst hat:

- Beschleunigte Konzentration der Betriebe,
- Auftauchen neuer Erscheinungsformen des Absatzes wie z. B. Bäckereidiscouter,
- Verlagerung des Backwarenverkaufs zum Lebensmittel-Einzelhandel, speziell zu Discountern,
- stetige Verfügbarkeit „frischer“ Backwaren durch vorgefertigte „Teiglinge“ erfordert logistische Prozesse,
- hoher Kapitalbedarf für Investitionen in automatisierte Fertigungsanlagen,
- Positionierung und Individualisierung der Geschäfte.

Bei diesem Wandel ist nicht nur fachliches Können gefragt, sondern in zunehmendem Maße auch eine professionelle Unterneh-



Christoph Rohschenkel (links), Leiter Marketing; Ernst Keppler (Mitte), Geschäftsführer; Prof. Dr. Matthias Eickhoff (rechts), IUH

Die BakeMark Deutschland GmbH ist ein Kooperationsunternehmen der Fachhochschule Mainz.

mensführung. Nur qualifizierte Unternehmer, die das Managementinstrumentarium beherrschen und die langfristig angelegte Konzeptionen entwickeln und umsetzen können, werden in der Lage sein, ihr Unternehmen profitabel in die Zukunft führen zu können. An dieser Stelle besteht Weiterbildungsbedarf für Unternehmer und Führungskräfte der 1. und 2. Ebene. Wir haben diesen Bedarf ermittelt durch:

- Interviews mit dynamischen Bäckerei-unternehmern,
- Benchmarking mit anderen Branchen,
- Abgleich bestehender Weiterbildungsangebote (auch international).

Vor diesem Hintergrund haben wir das Weiterbildungsprogramm „**Bäckerei-Management**“ auf hohem Niveau entwickelt. Inhaltlich geprägt wurde das Programm durch Prof. Dr. Matthias Eickhoff, Leiter des Instituts für Unternehmerisches Handeln (IUH) der Fachhochschule Mainz, der in gemeinsamen Entwicklungsgesprächen viele Anregungen von weiteren Professoren und pragmatisch orientierten Persönlichkeiten aus der Branche mit verarbeitet hat. Es war eine Gemeinschaftsarbeit zwischen BIB-Ulmer Spatz und Hochschule über fast 1 1/2 Jahre.

Dazu haben wir noch unser Schulungszentrum deutlich erweitert und ausgebaut, so dass Teilnehmern und Lehrkräften alle aktuellen Möglichkeiten moderner Seminarräume zur Verfügung stehen. In einer der schönsten Landschaften können sie sich wohlfühlen und Konzentration und Entspannung zugleich finden. Für den Lernerfolg sind beste Voraussetzungen geschaffen worden.

- Wir haben ein Programm entwickelt, das
- anwendungsnah und einmalig in der Branche ist,
 - nicht in Konkurrenz zu anderen Weiterbildungsinstituten tritt,
 - durch Inhalte und Lehrkräfte auf hohem Niveau steht,
 - mit einer qualifizierten Prüfung abschließt,
 - und durch einen Beirat ständig begleitet und weiterentwickelt wird.

Programminhalte

Der Aufbau des Programms orientiert sich an verschiedenen Kompetenzen, die eine Führungskraft benötigt, um den wechselnden Anforderungen der Märkte dauerhaft



Programmstruktur

erfolgreich zu begegnen. Ausgehend von dieser langfristigen Orientierung soll das Programm Aspekte persönlicher Qualifikation, der übergreifenden Management-Qualifikation sowie des sicheren Beherrschens zeitgemäßer Arbeitstechniken umfassend abdecken. Alle Teilmodule werden von den Dozenten so angelegt, dass sie praktisch umsetzbar sind und damit unmittelbaren und konkreten Nutzen für das Bäckerei-Unternehmen stiften. Die Entwicklung dieser praxisnahen Umsetzung ist die zentrale Philosophie des Programms.

Das Top-Management-Programm wurde im Februar 2004 feierlich gestartet. In sieben über das Jahr verteilten Schulungswochen werden die einzelnen Fach-Module angeboten. In der Zwischenzeit soll das Erlernte sofort in die Praxis umgesetzt und damit zugleich vertieft werden. Um optimale Lernbedingungen zu ermöglichen, wurde die Teilnehmerzahl auf ca. 20 Personen begrenzt. Ein entsprechendes Qualifizierungsprofil, in der Regel mindestens der Meisterbrief, ist Eingangsvoraussetzung für das Programm.

Zum heutigen Zeitpunkt können wir dem bisherigen Seminarverlauf ein sehr gutes Zeugnis ausstellen. Die Teilnehmer arbeiten mit Motivation und hohem Lerneifer

an den ausgewählten Themen. Es erfolgt ein reger, auch informeller Gedankenaustausch, Gemeinschaftsarbeiten stärken den Teamgeist und die Möglichkeit der Teilnahme an einem abendlichen Begleitprogramm sorgt für Abwechslung vom Lern-Alltag.

Identity

Zur Abrundung aller Service-Programme wurden Seminare, Consulting und Top-Management-Programm in dem Bäckerei Akademie und Managementcenter BAUM organisatorisch und markentechnisch zusammengefasst. **BAUM** – als neue Dienstleistungsmarke von BIB-Ulmer Spatz – repräsentiert heute ein eigenständiges Qualifizierungsinstitut!

Mit – „BAUM“ – lassen wir den Erfolg wachsen – von der Wurzel bis zur Krone. Und es wurde auch ein richtiger Baum gepflanzt.

Info

Wenn Sie mehr über das Projekt und die Entwicklung von innovativen Weiterbildungsangeboten im allgemeinen erfahren möchten, werden Sie auf einer der beiden nachstehenden Homepages fündig werden:

www.BIB-UlmerSpatz.de
www.unternehmer.fh-mainz.de

Im schnellen Wandel der Zeit: die externe und interne Unternehmenskommunikation

Ulrich Petry, Wilfried Guhlmann



| Ulrich Petry |

Geschäftsführender Gesellschafter,
UP.COMSULT Unternehmensberatung
GmbH, Eschborn, Mainz

Die UP.COMSULT Unternehmensberatung GmbH ist ein Kooperationsunternehmen der Fachhochschule Mainz.



| Wilfried Guhlmann |

Geschäftsführender Gesellschafter,
UP.COMSULT Unternehmensberatung
GmbH, Eschborn, Mainz

Das Tempo ist rasant – und die Auswirkung enorm: Mehrere Milliarden Euro wurden in Deutschland seit dem Jahr 2000 in die Werbung für Produkte und Dienstleistungen investiert. Von den hohen dreistelligen Millionenbeträgen für Öffentlichkeitsarbeit, Sponsorenschaften und Verkaufsförderungsmaßnahmen ganz zu schweigen. Klassische Markenpflege, Internet-Events, Guerilla-Marketing: Alles stand auf dem Aktionsprogramm. Doch kaum etwas hat richtig funktioniert. Zu schnell haben sich immer wieder die Reaktionen und Einstellungen der Verbraucher geändert. Das Entscheidende ist aber: Viele Marketing- und Werbemanager haben auf diesen Alarmzustand zu langsam – oder sogar falsch – reagiert.

Veränderte Geschäftsumfelder verlangen nach mehr Wissen und genaueren Analysen
Die Gründe für die Misere sind vielfältig. Doch eines ist klar: Oft fehlt es ganz einfach an Know-how. Das gilt für Unternehmen

wie Agenturen. Schon das Verstehen der neuen integrierten Kommunikationsprozesse, die sich aus den sich stets verändernden Geschäftsumfeldern in jüngster Zeit ergeben haben, fällt immer schwerer. Noch anspruchsvoller ist es, ein flexibel zu handhabendes Konzept im Zeitalter strenger Budget- und Zeitvorgaben erfolgreich zu realisieren.

Die schnellstmögliche Bewältigung des daily business steht speziell bei kleineren und mittelständischen Betrieben im Mittelpunkt der Arbeit. Für die Beantwortung strategisch-konzeptioneller Fragen bleibt kaum Zeit. Selbst wenn, wird eines deutlich: Das Management verfügt fast immer über reichlich Fakten und Meinungsbilder betreffs Märkte und Kunden, ist aber nur selten in der Lage, daraus fundierte Analysen für zukünftige Erfolgsstrategien zu generieren. Noch schwieriger wird es, wenn Vorbehalte gegenüber der Nutzung von externen Beratungskompetenzen bestehen. Denn externe Consultants können oft nicht nur konzeptionelles Wissen in die Geschäftspartnerschaft einbringen, sondern auch geeignete Arbeits- und Prozessmodelle (s. Grafik 1).

Vergessen darf man natürlich nicht, dass nach Jahren der Wirtschaftsflaute in Deutschland die Marketing-, Kommunikations- und Weiterbildungsbudgets erheblich reduziert sind. Allein in 2003 schrumpften die Werbeetats im Vergleich zum Vorjahr um ca. acht Prozent. Gleichzeitig ist nicht nur die Zuversicht

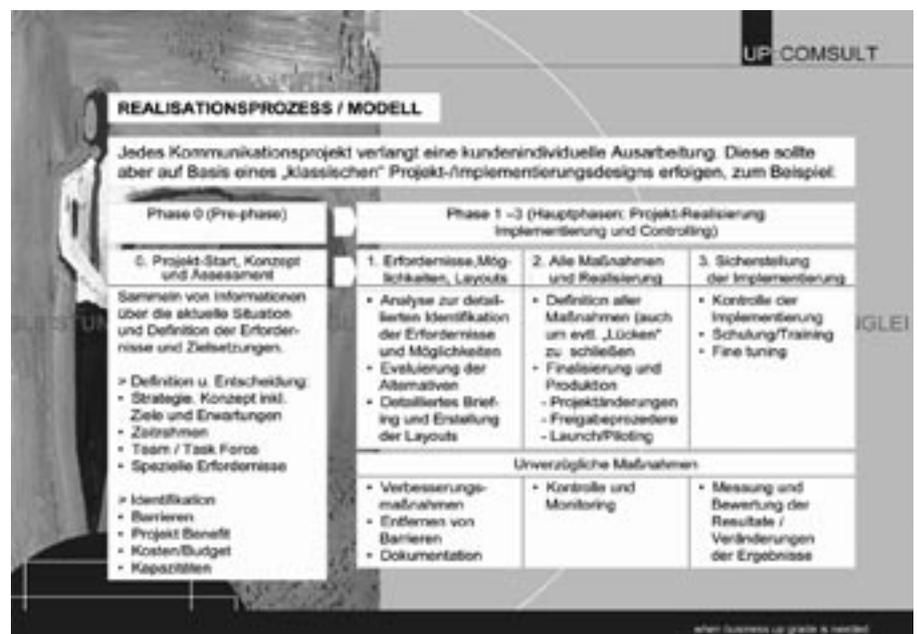
der Deutschen in die eigene Wirtschaftskraft gesunken, sondern auch das Vertrauen der Kunden in die werbliche Kommunikation. Was verkaufunterstützende Maßnahmen für Produkte und Dienstleistungen in Zukunft nicht nur teurer, sondern auch sehr viel schwieriger macht.

Wer jetzt nicht reagiert, verliert

Neue Marketing-Ideen, hocheffiziente Kommunikationsstrategien und vor allem tiefgreifendes Wissen über die sich immer schneller wandelnden Einstellungen der eigenen Kunden sind gefragt. Doch es geht auch um unternehmensspezifische Vertriebsanforderungen und internationale Trends, die heute vielleicht schwer zu erkennen sind, morgen aber konkreten Einfluss haben. Wer angesichts einer derart komplexen Herausforderung nicht umgehend handelt, wird schon bald unternehmerischen, und damit wirtschaftlichen Schaden zu beklagen haben. Zu entscheidend sind die neuen, zahlreichen Erfolgsfaktoren für eine moderne Kommunikation. Nachfolgend sind einige stellvertretend genannt.

Nur ein Beispiel: die Werbung

„Wir müssen uns eine neue Art zu kommunizieren aneignen“, ist sich sogar einer sicher, der bislang mit Werbung riesige Erfolge feiern konnte: Jacques Séguéla, Chef-Kreativer und Vice President der französischen Werbe-Holding Havas. In seinen Augen verändert sich die Welt nicht nur permanent. Vielmehr sind



Grafik 1: Projekt-/Implementierungsdesign

die jüngsten politischen und psychologischen Spuren langfristig und tiefgreifend. Ein Beispiel dafür sind typisch amerikanische Produkte. Ihre globale Akzeptanz wird immer stärker geprägt von der differenten Meinung über dieses Land.

Die Vertrauensfrage gilt natürlich auch für Unternehmen. Heute wird von einem Großteil der Hersteller und Vermarktungsindustrie die klassische Marke immer noch als Wundermittel gegen Käuferfrust und Preissensibilität gepriesen. Obwohl Kunden im Zeitalter zunehmend vergleichbarer Produktqualitäten beispielsweise schon längst Handelsmarken akzeptieren – oder diese sogar bei entsprechendem Preis-Leistungsverhältnissen favorisieren.

Wahr ist natürlich auch, dass bei vielen Produkten das Image wichtiger als der Gebrauchswert ist. In Zukunft reicht das aber nicht mehr aus. Erst recht nicht in einer Welt, die von Misstrauen gegenüber werblichen Versprechungen geprägt ist. Wenn es um die Gunst des Kunden geht, wird es zukünftig nicht nur um das Image oder die Leistung eines Produktes gehen. Von großem Interesse sind auch die Menschen und Unternehmen, die damit in Verbindung stehen.

Die Handelsketten ALDI und LIDL beispielsweise liefern für ein derart verändertes Markenverständnis einen eindrucksvollen Beweis. Während der Einzelhandel in Deutschland stagniert oder sogar rückläufige Umsatzzahlen verkraften muss, legten die beiden Discounter in den vergangenen drei Jahren durchschnittlich mehr als 15 Prozent per anno zu. Das Beeindruckendste an dieser Entwicklung: Man konnte in wirtschaftlich angespannten Zeiten nicht nur neue Kundensegmente gewinnen. Die Handelsriesen haben geschafft, sich selbst als Marke zu etablieren. Einzelne Produktangebote waren dafür weniger entscheidend. Vielmehr das täglich eingehaltene Nutzenversprechen, das aus einer konsequenten Preis- und Qualitätspolitik resultiert.

Die klassische Markenkommunikation lohnt immer noch

Welche Rolle spielt in Anbetracht derartiger Entwicklungen die klassische Markenwerbung? Lohnt es überhaupt noch, gegen die allgemeine wirtschaftliche Situation und die Verunsicherung der Verbraucher – also antizyklisch – Markenqualität zu kommuni-

zieren? Die Antwort lautet ja. Vorausgesetzt, man macht es mit der nötigen Finanzkraft und der richtigen Werbestrategie.

Unilever ist dafür ein gutes Beispiel. Der Markenhersteller erhöhte für einen Zeitraum von drei Jahren signifikant seine Werbeausgaben. Für die Foodmarke Bertolli wurden im Jahr 2001 ganze 13 Millionen Euro in Werbemaßnahmen investiert. 2002 waren es zwölf Millionen und 2003 erneut 13 Millionen Euro. Die Folge: Der Umsatzindex bewegte sich im gleichen Zeitraum um 90 Prozent nach oben. Bei der internationalen Körperpflegemarke Dove erreichte Unilever vom Jahr 2000 bis 2003 einen Anstieg des Umsatzindex um 54 Prozent durch die Steigerung der Werbeausgaben von zehn auf 43 Millionen Euro.

Allerdings darf nicht vergessen werden: Diese Werbeerfolge sind nicht zuletzt das Resultat eines rigorosen Qualitätsmanagements. Seit 2001 führt Unilever Pre-Tests bei Werbespots durch und setzt die Erkenntnisse konsequent vor der Ausstrahlung um. Der Vorsitzende der Geschäftsführung Unilever Deutschland GmbH, Johann C. Lindenberg, bestätigt den Erfolg: „2003 erreichten wir mit dieser Qualitätssicherungsmethode einen Effektivitätsindex bei Werbespots von 79 Prozent.“

Doch auch bei Unilever weiß man, dass klassische Werbung immer häufiger an ihre Grenzen stößt. In manchen Fällen ist sie sogar völlig ungeeignet, die kommunikativen Aufgaben zufriedenstellend zu lösen. Gefragt sind immer mehrere Disziplinen eines integrierten Marketing-Mixes. Beispielsweise aufeinander abgestimmte Endverbraucher-Promotions, Presseaktivitäten, Messe-Präsentationen und Sponsorschäften. Für viele allerdings ist in den vergangenen Jahren ein anderes Medium zum wichtigen Informationsmedium geworden: das Internet.

Das Internet kennt keine Nutzerkrise

Natürlich steckte das Internet vor einigen Jahren nach einem unglaublichen „Hype“ in der Klemme. Aber nur auf dem Kapitalmarkt. Auf der Konsumentenseite war von einem Crash nichts zu spüren. Bei den Nutzern erfreute es sich Jahr für Jahr einer zunehmenden Beliebtheit. Heute sind 55 Prozent aller Bundesbürger online und verbringen zehn Prozent der täglichen Mediennutzungszeit vor dem Computer. „70 Prozent der Sechs- bis 13-Jährigen haben bereits Erfahrungen mit dem PC“, weiß Thomas

Holtrop, Vorstandsvorsitzender der T-Online International AG, aus den Studien seines Hauses. Er lässt keinen Zweifel: „Sie sind die Vorreiter einer Gesellschaft, die schon in der nächsten Generation zu 100 Prozent online sein wird.“

Es ist also höchste Zeit, das Internet als eine unverzichtbare Disziplin der integrierten Kommunikation anzusehen. Dabei geht es nicht um die Ausschließlichkeit, sondern um die Realisierung von Marketing-Maßnahmen mit einer durchgängigen Werbeidee in unterschiedlichen Medien. Beispielsweise TV, Radio, Print und Online. Die zukünftige Herausforderung für Marketing- und Werbemanager lautet, diese Vielfalt unter Berücksichtigung von spezifischen Stärken, Kosten, Darstellungsformen und Userprofilen intelligent zu nutzen.

Der Einfluss des Internets auf die Kommunikation von Unternehmen wird dabei immer stärker werden. Denn die nächste Evolutionsstufe steht vor der Tür: das Breitband. Schon in wenigen Jahren wird sich das Kommunikationsmedium Internet aufgrund der neuen technischen Leistungsdimension in ein Transaktions- und Unterhaltungsmedium gewandelt haben. In Deutschland gibt es derzeit 4,2 Millionen Breitband-Anschlüsse (zwölf Prozent der Haushalte). Die Bundesregierung schätzt: Bis 2010 werden es 20 Millionen sein.

Viele Unternehmen haben diese Zeichen der Zeit immer noch nicht erkannt. Die Ergebnisse der Studie „Crossmedia Monitor 2004“ zeigen: Nur ein Drittel aller Kampagnen sind heute schon vernetzt. Und nur fünf Prozent der Kampagnen nutzen die Möglichkeit zur Interaktion.

Das jüngste TV-Beispiel für ein neues Interaktivitätsmodell: der Sender 9Live

Noch immer reiben sich TV-Spezialisten und viele Zuschauer die Augen. Zu überraschend und rasend schnell gestaltet sich eine der erfolgreichsten deutschen TV-Stories: Erst vor drei Jahren hat die Euvia AG den in Dauerturbulenzen geratenen Fernsehkanal tm3 übernommen. Zielstrebig hat dann die vom World Economic Forum in Davos zum „Global Leader for Tomorrow 2002“ gewählte Medienmanagerin Christiane zu Salm den Sender neu positioniert: Mit 9Live war der erste Quizsender Deutschlands geboren.

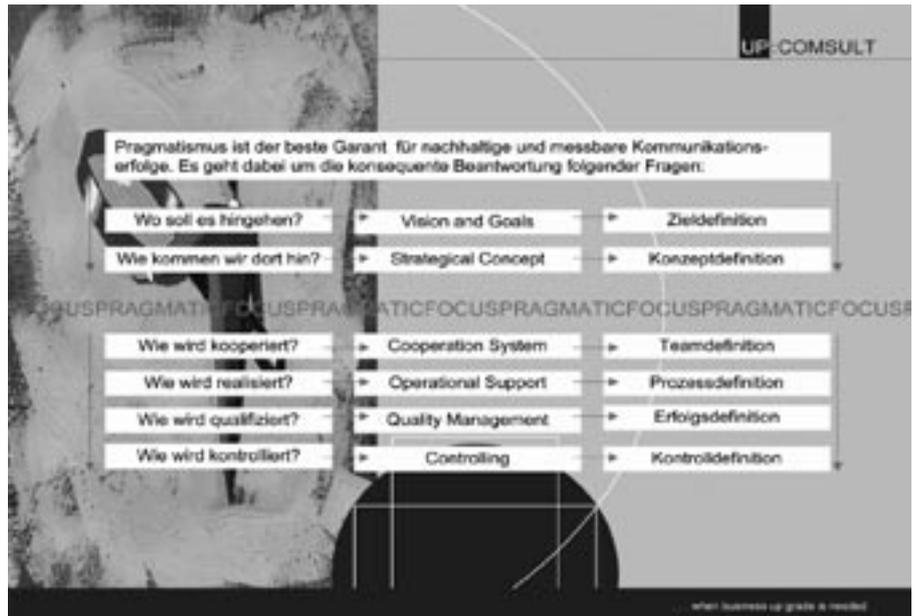
Sowohl die Bedenken als auch die Kritik waren groß. Viel zu banal sei das neue, auf eine Zuschauerbeteiligung per Telefon basierende Interaktionsmodell. Doch die Resultate sprechen eine andere Sprache: Heute ist 9Live der wachstumsstärkste deutsche Spartensender. Für Christiane von Salm ist dies keine Überraschung: „20 Jahre blieb das Geschäftsmodell der frei empfänglichen Privatsender unverändert. Hauptfinanzierung war und ist der Verkauf von Werbezeiten. Doch inzwischen kämpfen immer mehr Medien um den Werbekuchen, dessen Rezeptur sich nicht beliebig strecken lässt. Deshalb haben wir uns für ein neues Geschäftsmodell entschieden. Die Einnahmen aus der telefonischen Zuschauerbeteiligung machen uns nicht nur von der Werbung unabhängig, sondern zunehmend auch von saisonalen und konjunkturellen Einflüssen.“

Die Einstellung zum Luxus wird sich ebenfalls ändern

Nicht nur das Massenmedium Fernsehen wird sich in Zukunft stärker auf die Suche nach innovativen Ideen machen müssen. Auch die Hersteller und Vertrieber von Luxusgütern sind gefordert. Die Langzeitauswertung der neuesten Studie „Typologie der Wünsche“, die regelmäßig von der Hamburger Verlagsgruppe Milchstraße erhoben wird, zeigt den Trend. Längst stehen nicht mehr das herkömmliche Statussymbol Auto, die Patek-Uhr oder das Armband von Cartier im Mittelpunkt. Den Menschen liegen zunehmend Themen wie Reisen, Körperpflege und Wellness am Herzen. Oder das ganz Besondere – das nur wenigen zuteil wird.

Der Leiter des Zukunftsinstituts, Matthias Horx, und sein Kollege Dr. Eike Wenzel leiten aus ihren jüngsten Erfahrungen unter anderem folgende Thesen ab:

- Luxus wird in Zukunft an Diskretion gewinnen. Statt des pompösen Ausstellens von Prunk und Glitzer genießt der luxus- und lustaffine Konsument mehr denn je im Stillen.
- Exklusivität ist in modernen Zeiten ein edles Gut, das uns mittlerweile jedoch massenhaft zur Verfügung steht. Massclusivity, erlesene Produkte mit Zugangsbeschränkung, werden in den nächsten Jahren die Luxusmärkte dominieren.
- Wahrer Luxus, das heißt heute mehr denn je immaterieller Luxus. Wer es sich wert ist, der erstrebt soviel Zeitsouveränität und Eigenzeit wie möglich.



Grafik 2: Pragmatismus ist der beste Garant für Kommunikationserfolge

Das einzig Konstante wird die stete und schnelle Veränderung sein

Die Welt der Kommunikation ist also in Bewegung – und dreht sich immer schneller. Noch nie waren die Einflüsse von Politik, Wirtschaft, Technik, Medien und gesellschaftlichem Leben auf die Verhaltensweisen der Konsumenten und Kunden in aller Welt so groß wie heute. Und noch nie waren die sich daraus ergebenden Herausforderungen und Perspektiven für Kommunikationsmanager so komplex, in der Sache different und doch meist unmittelbar miteinander verbunden.

Somit gilt es in Zukunft, den Überblick über die immer vielfältigeren Möglichkeiten der Kommunikation zu bewahren, unterschiedlichste Leistungsmerkmale und Effizienzen zu bewerten sowie Kundenwünsche noch genauer und vor allem zeitnah zu erkennen. Ebenso wichtig ist natürlich, auch das Wissen um die gestiegenen Anforderungen im Rahmen der internen Unternehmenskommunikation weiterzugeben (s. Grafik 2).

Ein von den Mitarbeitern gelebtes Leitbild generiert ebenfalls enorme Potenziale

Nur wer es schafft, auch die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen von einem zukunftsorientierten, flexiblen Unternehmensleitbild und den daraus resultierenden Konzepten und Maßnahmen zu überzeugen, wird dauerhaft Erfolge feiern. Dies gilt insbesondere im Zeitalter des permanenten Change Management. In diesem Zusammenhang sind alle Manager gut beraten, wenn sie sich nicht länger einer wichtigen Erkenntnis der Spezialisten verwehren: Gut 50 Prozent aller Kommunikationsprobleme eines Unternehmens haben ihren Ursprung nicht in der externen, sondern in einer mangelhaften internen Kommunikation.

Um so mehr verwundert es, das die interne Kommunikation so häufig vernachlässigt wird. Untersuchungen zeigen, dass für den Erfolg des Unternehmens und die Wettbewerbsfähigkeit mitentscheidend ist, wie die Wahrnehmung einer professionellen internen Kommunikation durch den Mitarbeiter erfolgt. Motivierte Kollegen und Kolleginnen sind nicht zu unterschätzende Meinungsbildner, die ein positives Bild des Unternehmens nach außen transportieren und somit die externe Kommunikation unterstützen.

Instrumente für eine gezielte interne Kommunikation sind zur Genüge bekannt. Unternehmensleitbilder, Personalentwicklungskonzepte und unternehmensinterne Befragungen sind nur einige der Möglichkeiten, die positive Entwicklung des Personals zu fördern. Die Mitarbeiter sind das wertvollste Kapital eines Unternehmens – und somit eine enorm wichtige Öffentlichkeit.

Es lohnt also, sich mehr als nur ein paar schnelle Gedanken über die Verbesserung der Kommunikationsleistungen eines Unternehmens zu machen. Ob workflow-relevante Kommunikationsstrukturen oder wichtige Mitarbeiter-Informationen zur Steigerung der Motivation, ob Internet, Pressearbeit, Anzeigenkampagnen oder Dialogmarketing: Die Zukunft gehört den Unternehmen, in denen die externe und interne Kommunikation nach den neuen Regeln eines flexiblen, integrierten Kommunikationsmodells funktionieren – und in denen die Marketing- und Werbemanager auf die neuen Herausforderungen schnell und richtig reagieren. ◀

Auswege aus der Zeitungskrise

Dr. Hans-Dieter Gärtner



| Dr. Hans-Dieter Gärtner |

(49) ist geschäftsführender Gesellschafter der Gesellschaft für sozialwissenschaftliche Begleitforschung mbH (GESO GmbH) in Bodenheim bei Mainz. Der gelernte Journalist und Publizist war elf Jahre Geschäftsführer der Regionalpresse e.V. und deren Nachfolgeorganisation Zeitungs Marketing Gesellschaft (ZMG) in Frankfurt und ist seit 14 Jahren im Board der International Newspaper Marketing Association (INMA) tätig.

Kein anderes Medium ist so selbstverständlich wie die Tageszeitung: Die tägliche Lektüre gehört zum Tagesablauf wie das Frühstück. Kein anderes Medium wurde ebenso häufig totgesagt: mit der Einführung des Fernsehens, des privaten Hörfunks, der Präsentation von Bildschirmtext oder bei der Etablierung des Internets. Keine dieser Prognosen ist bisher eingetreten. Im Gegenteil: Lange Jahre galten die Tageszeitungen als das wichtigste Informationsmedium. Ihre individuelle Verfügbarkeit, der starke lokale und regionale Bezug machten sie für die Leser unersetzlich. Die Einführung des privaten Hörfunks und Fernsehens sowie die Änderung des Informations- und Nutzungsverhalten durch das Internet sind allerdings nicht spurlos an den Zeitungen vorbeigegangen. Hinzu kommt eine wirtschaftliche Krise, die die gesamte Branche erfasst hat.

Quo vadis, Presse?

„Quo vadis, Presse?“ titelte das Magazin „insight“ in seiner Dezember-Ausgabe 2002. „Hiobsbotschaften wohin man blickt. Die Pressebranche ... taumelt im Sparfieber gegen die Krise an“, heißt es weiter in dem Beitrag über die Medienkrise. Eine Schlagzeile, die man von anderen Branchen, nicht aber von Zeitungen gewohnt war. Was sind die Gründe? Ist es nur eine „ökonomische Delle“, die jetzt auch Zeitungsverlage trifft oder haben wir es mit strukturellen Problemen zu tun? Oder kommen beide negativen Faktoren zeitlich ungünstig zusammen?

Noch vor zwei Jahren sagte der Präsident des Bundesverbandes Deutscher Zeitungsverleger, Helmut Heinen, auf dem Zeitungskongress seiner Organisation: „Bei der ‚Kri-

senforschung‘ sollte man allerdings genau auf die Begrifflichkeit achten. Keineswegs handelt es sich um eine Strukturkrise der Zeitungsbranche. Auch heute noch ist die Zeitung der größte Informations- und Werbeträger – trotz des erweiterten Fernseh- und Zeitschriftenangebots.“ War diese Aussage richtig? Oder muss das Geschäftsmodell Tageszeitung doch in Frage gestellt oder zumindest modifiziert werden?

Die Zeitungen sind ein klassisches Koppelprodukt mit Erlösen im Anzeigen- und Lesermarkt. Jahrelang kamen bei den Regionalzeitungen etwa ein Drittel der Umsätze aus den Vertriebs Erlösen und zwei Drittel aus dem Anzeigengeschäft. Diese Regel stimmte allerdings in den neuen Bundesländern noch nie: Dort ist das Verhältnis mit 51 zu 49 Prozent fast ausgeglichen. Und auch in den alten Bundesländern liegen die Vertriebs Erlöse aufgrund der Anzeigenmisere im Jahr 2002 bei 42,6 Prozent.

Bedingt durch die regelmäßigen – zumeist einmal im Jahr stattfindenden Preiserhöhungen – wurde die Balance zwischen Anzeigen- und Vertriebs Erlösen gehalten. Die absoluten Einnahmen der Tageszeitungen stiegen von 1990 kontinuierlich bis zum Höhepunkt des Boomjahres 2000. Ein florierender Stellenmarkt, zahlreiche going-public-Kampagnen und die Werbeschlacht im liberalisierten Telekommunikationsmarkt trugen zu einem Rekordergebnis bei und verdrängten sich bereits abzeichnende strukturelle Probleme.

Misere im Anzeigenmarkt

2001 mussten die Zeitungen beim Gesamtumsatz aus Anzeigen, Beilagen und Vertrieb im Vergleich zum Vorjahr deutliche Verluste verkraften. Der Umsatz ging von 10,79 Milliarden Euro auf 9,99 Milliarden Euro zurück – ein Minus von 7,3 Prozent. Somit konnten die Verlage am Wirtschaftswachstum der Bundesrepublik Deutschland, das preisbereinigt nur noch 0,6 Prozent erreichte, nicht partizipieren. Drei Prozent steigenden Vertriebs Erlösen standen Einbrüche von 14 Prozent im Anzeigengeschäft gegenüber. Insbesondere die klassischen Medien haben seit 2000 Marktanteile verloren (siehe Abbildung 1).

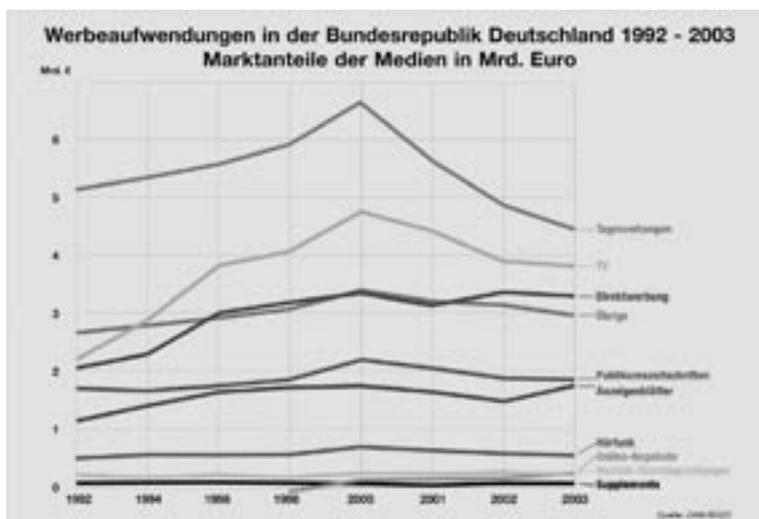


Abb. 1

Der Beitrag ist die Zusammenfassung eines Gastvortrages im Modul „Mediensysteme“ von Prof. Dr. Andrea Beyer.

Kontaktdaten

Dr. Hans-Dieter Gärtner
 GESO GmbH
 Rheinstraße 1
 55294 Bodenheim
 Tel.: 06135 - 70 51 62
 Fax: 06135 - 93 34 655
 E-Mail: hdgaertner@geso-pr.de
 www.geso-pr.de

Der BDZV schreibt in seinem Bericht zur Lage der Zeitungen 2002: „Einen so starken Rückgang der Umsätze wie 2001 hat es bei den Zeitungen in Deutschland in den vergangenen 50 Jahren nicht gegeben“. Auffallend ist, dass selbst in dem Ausnahmejahr 2000 der Marktanteil der Zeitungen im Wettbewerb mit den anderen Werbeträgern lediglich gehalten werden konnte. 2001 fiel der Anteil der Zeitungsbranche am Gesamtwerbeaufkommen von 29 auf 27 Prozent, 2002 gar auf 24,6 Prozent (ohne die Wochen- und Sonntagszeitungen). 1992 hatte der Marktanteil noch 33 Prozent, zehn Jahre davor noch über 40 Prozent betragen. Der erneute Rückgang von 14 Prozent im Anzeigengeschäft der ersten neun Monaten in 2002 führte erstmals zu einer öffentlichen Diskussion um die Zukunft der Zeitungsbranche und zu massiven Kosteneinsparungen bei den Verlagen. Viele Tageszeitungen fahren ihre Umsätze zurück und bauen notgedrungen Personal ab.

Hauptursache der Misere im Anzeigenmarkt ist der Rückgang der Stellenanzeigen, den insbesondere die Verlage in den Ballungsräumen spürten. Gingen die Stellenanzeigen bei den Regionalzeitungen 2001 nur um 18,8 Prozent zurück, so betrug das Minus bei der Süddeutschen Zeitung 31,6 Prozent und bei der Frankfurter Allgemeinen Zeitung sogar 35,2 Prozent. Die größten Gewinner des Jahres 2000 – die überregionalen Zeitungen – waren auf einmal die großen Verlierer in 2001.

Die positiven Trends des Jahres 2000 – so die Analyse des Zentralverbandes der Deutschen Werbewirtschaft (ZAW) – kippten plötzlich in ihr Gegenteil: Flurbereinigung bei der New Economy, Absturz der Börsenkurse, Einbruch bei Stellenangeboten und PKW-Anzeigen, Stimmungsabfall nach den Anschlägen des 11. September und ausbleibende Sonderimpulse führten erstmals seit Jahrzehnten zu einem Rückgang der Werbeausgaben insgesamt. Im ersten Halbjahr 2002 brach der Stellenmarkt dann auch bei den lokalen und regionalen Abonnementzeitungen mit minus 41 Prozent völlig ein. Zwischen Januar und September 2002 büßte die Frankfurter Allgemeine Zeitung laut kress report noch einmal 1.800 Seiten Stellenanzeigen sowie insgesamt 35 Prozent ihrer Anzeigen ein.

Das Werbegeschäft für die Zeitungen lief auch 2003 unbefriedigend: Die Anzeigenumsätze nahmen erneut um 9,8 Prozent ab. Auch 2004 läuft noch nicht rund: erneute Verluste im Westen (1,9 Prozent), im Osten sogar minus 6,5 Prozent, prägen das 1. Quartal. Die Verluste in 2001 wurden im Vergleich mit dem Ausnahmejahr 2000 in vielen Zeitungshäusern noch mit dem wirtschaftlichen Abschwung nach den Anschlägen des 11. September in New York begründet. Tatsächlich sieht der Vergleich von 2001 mit dem „Normaljahr“ 1999 statistisch gesehen nicht so schlimm aus: ein Minus von zwei bis drei Prozent im Durchschnitt. Die weit verbreitete Einschätzung, dass die Konjunktur im zweiten Halbjahr wieder anziehen werde, führte dazu, dass Einsparmaßnahmen vielfach zu spät beschlossen wurden. Erst als sich die Konjunkturdaten weiter verschlechterten und die Wirtschaft im zweiten Halbjahr den Rückwärtsgang einlegte, wurde – zum Teil massiv – die Kostenbremse gezogen.

Lesermarkt im Abschwung

Weit weniger in der öffentlichen Wahrnehmung ist der Lesermarkt der Zeitungen. Betrachtet man die Auflagenentwicklung der Tageszeitungen im Zeitverlauf, so zeigt sich über Jahre eine Stabilität auf hohem Niveau. Bedingt durch das Hinzukommen der Zeitungen in den neuen Bundesländern stiegen die Auflagen der Tageszeitungen von 24,3 Millionen Exemplaren im Jahr 1989 auf über 30,7 Millionen Exemplare 1994. Seit diesem Höhepunkt verlieren die Verlage im Durchschnitt rund ein Prozent pro Jahr an Auflage.

Bezogen auf die Gesamtauflage (Tages-, Sonntags- und Wochenzeitungen) ist im Vergleich des zweiten Quartals 2002 zum Vorjahresquartal sogar ein Auflagenminus von 2,23 Prozent festzustellen. Das zweite Quartal 2003 weist mit 2,8 Prozent ein noch stärkeres Minus aus. Auch das 1. Quartal 2004 ist mit 1,97 Prozent im Minus.

Erfolgsfaktoren im Anzeigenmarkt

Was machte Zeitungen jahrelang erfolgreich im Spannungsfeld ihrer Absatzmärkte und welche Erfolgsfaktoren lassen sich heute bestimmen?

Die Ergebnisse der Studie „Konturen“ der Zeitungs Marketing Gesellschaft (ZMG) zeigen, dass die Tageszeitungen weit über dem

Durchschnittswert für alle Medien liegen. „Aktuelle Information und Orientierung, Qualität, Kompetenz und Glaubwürdigkeit sowie eine herausragende Sympathie und Bedeutung ...“, das sind die Stärken der Tageszeitungen“.

Die Leistungswerte der Zeitungen insbesondere im Bereich der Kontaktqualitäten verdecken zur Zeit noch die rückläufigen quantitativen Werte Auflage und Reichweite. Dies wird durch die Tatsache unterstützt, dass Mediaentscheidungen häufig aufgrund der Ergebnisse einer qualitativen Mediaplanung erfolgen. Mittelfristig laufen die Zeitungen jedoch Gefahr, in eine abwärts gerichtete Anzeigen/Auflagen-Spirale zu geraten und damit weitere Einbußen im Anzeigengeschäft hinnehmen zu müssen. Gerade die öffentliche Debatte um die Strukturkrise der Zeitungen kann die sogenannte Todesspirale nach unten eröffnen.

Erfolgsfaktoren im Lesermarkt

Was macht Zeitungen im Lesermarkt erfolgreich? Klaus Schönbach hat im Auftrag des BDZV und der Stiftervereinigung der Presse eine Analyse der Maßnahmen der regionalen Abonnementzeitungen im Vergleich der Jahre 1989 und 1994 vorgelegt. Als wesentliche Erfolgsfaktoren weist Schönbach eine starke lokale Orientierung, einen hohen Nutzwert und eine klare Profilierung als tägliches Überblicksmedium, das die Geschehnisse vor Ort und in der Welt aktuell einzuordnen hilft, aus. Wichtig sei auch die formale Gestaltung, die auf eine aggressive Visualisierung verzichtet. Je nach strategischer Zielsetzung des Verlages müsste ein ganzes Maßnahmenbündel über einen längeren Zeitraum eingesetzt werden, um den Lesermarkt stabil zu halten.

Die Struktur der Leserschaft vor allem der lokalen und regionalen Abonnementzeitungen deckt sich weitgehend mit der der Bevölkerung in Deutschland. Dies gilt auch für die Konsumenten-Zielgruppen in der Werbewirtschaft. Bei den überregionalen Zeitungen haben wir eine Verschiebung zugunsten der formal höher gebildeten und einkommensstärkeren Gruppen festzustellen. Vier Fünftel der deutschen Bevölkerung über 14 Jahre (76,2 Prozent) lesen regelmäßig eine Tageszeitung. Davon entfallen laut der aktuellen Media-Analyse auf die Zeitungsgattung der lokalen und

Zeitungen 2003 auf einen Blick

Zeitungen	Anzahl	Auflage
lokale und regionale Abo-Zeitungen	331	15,8 Mio.
überregionale Zeitungen	10	1,6 Mio.
Straßenverkaufszeitungen	8	5,2 Mio.
Tageszeitungen gesamt	349	22,6 Mio.
Wochenzeitungen	25	1,9 Mio.
Sonntagszeitungen	7	4,3 Mio.
Gesamtauflage der Zeitungen		28,8 Mio.
Zeitungsausgaben insgesamt	1561	
Publizistische Einheiten	134	
Anzeigenbelegungseinheiten	2168	

Auf je 1000 Einwohner über 14 Jahre kommen in Deutschland 323 Zeitungs-exemplare.
Stand: 1. August 2003
Quelle: IZ/Vertrieb

Abb. 2

regionalen Abonnementzeitungen 64,8 Prozent und auf die Kaufzeitungen 22,7 Prozent. Auf die Gruppe der überregionalen Zeitungen entfallen 5,4 Prozent. Trotz des stark erweiterten und differenzierten Medioumfeldes verlieren die Tageszeitungen in den letzten zehn Jahren relativ wenig an Reichweite (1993: 81,7 Prozent).

Blickt man weitere zehn Jahre zurück (1982: 84,3 Prozent) ist der Abwärtstrend klarer erkennbar. Die Reichweitenverluste spiegeln den Verlust an Auflage nur mit Zeitverzug wieder, da die innerhalb der Arbeitsgemeinschaft Media-Analyse dargestellten Reichweiten über drei Erhebungszeiträume zusammengefasst werden. Dies dürfte auch der Grund sein, dass die Reichweitendaten und die damit in Verbindung stehenden Preiserhöhungen in der Vergangenheit mehr oder weniger akzeptiert wurden.

Die Interessenstruktur der Leser von Tageszeitungen ist nur geringen Schwankungen unterworfen. Laut den Allensbacher Umfragen stehen seit 1955 lokale Berichte an der Spitze der bevorzugten Themen, gefolgt von der Innenpolitik und den Anzeigen, die ein wichtiger Lesestoff für die Leser sind.

„Die Medienkonsumenten sind konservativ“, hatte Ulrich Saxer bereits 1993 festgestellt. Nicht umsonst bestehe ein durchschnittliches Schweizer Zeitungsabonnement länger als eine durchschnittliche Ehe. Ein Urteil, das aufgrund der hohen Leser-Blatt-Bindung und der Markentreue der Leser ohne weiteres auf Deutschland übertragen werden kann.

Wege in die Zukunft

In den kommenden Jahren wird es eine wachsende Zahl von Fusionen, Übernahmen und Betriebsaufgaben bei den Zeitungsverlagen in Deutschland geben – so

das Fazit einer aktuellen Studie der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Ernst & Young, die auf einer Befragung von 100 Zeitungsverlagen basiert. Als Gründe werden die angespannte Finanzlage vieler Verlage, die wachsende Konkurrenz durch das Internet und die schwache Marktstellung vieler kleiner Verlage genannt (zur Struktur der Zeitungslandschaft siehe Abbildung 2). Ein weiterer wichtiger Grund liegt in den Führungsstrukturen, die – noch verschärft durch den Generationswechsel – vielfach nicht geeignet sind, eine Strukturkrise zu bewältigen.

Um sich erfolgreich den Herausforderungen im Anzeigen- und Lesermarkt zu stellen, muss die aktuelle Degenerationsphase durch eine Neudefinition der Branche abgelöst werden. Dies bedeutet im einzelnen:

- Stärkung der Markt- und Kundenorientierung,
- Marktpenetration sowohl im Anzeigen als auch im Vertriebsbereich,
- Zielgruppenorientierung und Ausschöpfung bisher ungenutzter Marktsegmente,
- Implementierung umfassender Planungs- und Kontrollsysteme,
- Ausbau des Personal-Managements, des Motivations- und Anreizsystems (Vergütung des Außendienstes),
- Reorganisation der Verwaltung und der Produktion,
- Optimierung des redaktionellen Angebotes unter Ausnutzung von Kooperationen.

Gelebte Aussagen wie „Konzentration auf das Kerngeschäft“ oder „Back to the roots“ allein werden nicht reichen, um in Zukunft das Verlagsgeschäft zu meistern. Moderne Management-Methoden, die Bereitschaft die vorhandenen Inhalte cross-medial zu vermarkten und der Abbau von traditio-

nellen Barrieren in den Häusern werden notwendig sein, um die Verlagskrise zu meistern.

Die deutschen Zeitungsverlage werden es sich in Zukunft nicht mehr leisten können, gemeinsame Portale für die Rubriken aus egoistischen Interessen heraus zu zerschlagen. Die amerikanischen Verlage sind mit CareerBuilder – einem Gemeinschaftsprojekt von Chicago Tribune, Knight Ridder und der Gannett-Gruppe – dabei, Monster.com und Yahoo HotJobs die Führungsposition abzugeben.

Das fast zeitgleiche Zusammentreffen einer ökonomischen und strukturellen Krise innerhalb der Zeitungsbranche bietet aber auch die Chance einer Neudefinition und Neuausrichtung der Zeitungsverlage.

In der Definition des Historikers Wolfgang Riepl aus dem Jahre 1913, dem sogenannten Riepl'schen Gesetz, das bis heute Gültigkeit hat, heißt es: „Medien überleben, wenn sie auf denjenigen Leistungen für ihr Publikum beharren..., die sie jeweils besser anbieten können als ihre Herausforderer.“

Übersetzt auf die heutige Zeit, heißt dies, dass die Zeitungen andere Medien wie zum Beispiel das Fernsehen nicht kopieren sollen. Sie müssen dem Leser ein eigenes Profil anbieten, das er nirgendwo sonst findet – national, regional und lokal.

Im Sinne des Riepl'schen Gesetzes muss man heute feststellen, dass die Verlage nach wie vor über Erfolgsfaktoren verfügen, was ihre Marktstellung und die Leistungsfähigkeit ihrer Produkte im Anzeigen- und Lesermarkt betrifft. Es gilt sie zu nutzen und damit langfristig die Kunden zu binden.

Die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen dazu sollten sich laut der im Dezember letzten Jahres veröffentlichten Prognose von Universal McCann in den USA 2004 deutlich verbessern: 5,8 Prozent Wachstum bei den Anzeigenumsätzen.

Doch Vorsicht ist angebracht: Die 2001 von der Prognos AG abgegebene Vorhersage, die Werbeeinnahmen der Tageszeitungen würden 2002 und 2003 jeweils um knapp vier Prozent steigen, hat sich in beiden Jahren als nicht zutreffend erwiesen. ◀

Erfolgsfaktor Kundengruppensegmentierung in Kreditinstituten

Dr. Michael Kaufmann



| Dr. Michael Kaufmann |

ist Sprecher des Vorstandes der VR-Bank Rhein Sieg. Die VR-Bank Rhein-Sieg ist eine Bank mit ca. 1,5 Milliarden Bilanzsumme, ca. 100.000 Kunden und 26 Geschäftsstellen. Sie ist ein Kooperationsunternehmen der Fachhochschule Mainz im Rahmen des berufsintegrierten Studienganges.

In seiner Vorstandsfunktion verantwortet der Autor Markt- und Steuerungsbereiche der Bank.

1. Ausgangssituation

Der deutsche Bankenmarkt erfährt einen tiefgreifenden Strukturwandel, dessen Auswirkungen und Abstrahlungen auf die Banking & Finance-Branche noch nicht abschließend bewertet werden kann. Schlaglichter, wie die Kosten- und Ertragskrise der Finanzdienstbranche in Verbindung mit dem konjunkturellen Abschwung, den volatilen Kapitalmärkten und dem sich mit hohem Tempo entwickelnden Wettbewerbsumfeld durch Non- und Nearbankinginstitute (Direktbanken, Spezialbankinstitute, etc.) sowie die sich verschärfenden aufsichtsrechtlichen Anforderungen, führen zu extremem Veränderungsdruck in der Bankenbranche; damit einher geht das „Bemühen“ der Banken, ihre internen und externen Prozesse zu optimieren, um letztlich die stets propagierte Kundennähe mittelbar und unmittelbar auszubauen.

Dabei wurde bereits in den USA Anfang der achtziger Jahre auf der Suche nach Spitzenleistungen „die Nähe zum Kunden“ als ein wesentlicher unternehmerischer Erfolgsfaktor gesehen. Kundennähe steht mittlerweile im Mittelpunkt vieler strategischer Überlegungen, denn am Ende ist es immer der Kunde, der durch seine Kaufentscheidung über den Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens am Markt entscheidet. Oft enden solche Überlegungen dann in den falsch verstandenen Bemühungen, jede Kundenbeziehung aufrecht

zu halten. Stattdessen muss es aber darum gehen, primär nur die „wertvollen“ Kunden aus Anbietersicht zufrieden zu stellen. Um nach dieser Maxime handeln zu können, müssen zum einen geeignete Verfahren entwickelt und angewandt werden, um den Wert einer Geschäftsbeziehung zu ermitteln. Zum anderen müssen Wege gefunden werden, den „attraktiven“ Kunden enger und langfristig an das Unternehmen zu binden.

Eine entscheidende Kundenbindungs- und Betreuungsstrategie ist die Kundensegmentierung; diese setzt wiederum eine umfangreiche Datenbank voraus, die möglichst umfassend relevante und aktuelle Daten über Kunden, Interessenten und ehemalige Kunden vorhält. Das Management solcher Datenbanken wird als Customer Profiling bezeichnet. Ziel des Customer Profiling ist es, den richtigen Kunden zum richtigen Zeitpunkt mit den richtigen Argumenten zu begegnen. Kundendatenbanken sind *conditio sine qua non* für die erfolgreiche Kundensegmentierung. Es lassen sich verschiedene Arten von Segmentierungsmethoden identifizieren, die nachstehend dargestellt werden.

1.1 Empirische Hintergründe

Eine vom National Institut of Economic and Social Research in London und der Fachhochschule für Wirtschaft und Technik in Berlin durchgeführte Studie über die Kreditvergabe an mittelständische Unternehmen in den USA und in Deutschland hat ergeben, dass amerikanische Banken wesentlich gezielter versuchen, ihre Gewinne zu erhöhen, indem sie Segmentierungsstrategien entwickeln, welche die Ertragspotenziale unterschiedlicher Kundengruppen berücksichtigen. Die Kundensegmentierung ist damit ein entscheidender Erfolgsfaktor im Wettbewerb. Nachstehend werden verschiedene Kundensegmentierungsmethoden vorgestellt.

1.2 Analyse der unterschiedlichen Informationstypen

Voraussetzung für eine erfolgreiche Kundensegmentierung ist die Akquisition umfassender Daten über einzelne Kunden. Je länger und je intensiver die Beziehung mit einem Kunden ist, desto detaillierter sind die gewonnenen Daten und desto genauer kann ein passendes Kundenprofil daraus abgeleitet werden. Entscheidend ist dabei aber nicht die Fülle der Informa-

tionen, sondern vielmehr deren inhaltliche und datentechnische Verknüpfbarkeit sowie deren handlungsorientierter Problembezug.



Abb. 1: Kundenprofil der Kundensegmentierung¹

Wie in Abbildung 2 veranschaulicht ist, stehen für den Aufbau der Datenbasis unterschiedlichste Datenquellen zur Verfügung. Zu unterscheiden ist dabei, ob die Daten im Unternehmen selbst erhoben oder ob sie von externen Quellen bezogen werden.



Abb. 2: Zusammenhang zwischen Datentypen und Informationsquellen²

1.3 Darstellung unterschiedlicher Segmentierungskriterien

Ein entscheidender Wettbewerbsfaktor ist die Fähigkeit, den Markt zu Gunsten des eigenen Unternehmens zu segmentieren und somit attraktive Kunden mit hohem Potenzial von weniger attraktiven Kunden zu trennen, um den einzelnen Segmenten ein gezieltes Marketing oder eine maßgeschneiderte Produktpolitik zukommen zu lassen. Kundendaten sind erst dann sinnvoll nutzbar, wenn leistungsfähige Methoden zur Verfügung stehen, die in der Lage sind, das Informationspotenzial der Datenbanken auszuschöpfen.

¹ Quelle: Eigene Darstellung.

² Quelle: Eigene Darstellung.

Dabei können folgende Unterscheidungen vorgenommen werden:

Geographische Segmentierungskriterien teilen die Märkte in Länder, politisch-administrative Regionen oder Städte ein. Diesen liegt die Annahme zugrunde, dass sich hinter den geographischen Segmentierungskriterien oft eine Reihe weiterer Merkmale wie Sprache, Kultur, Religion etc. verbirgt. Ein spezieller Segmentierungsansatz im Bereich der geographischen Ansätze ist die mikrogeographische Segmentierung, die darauf basiert, dass sich Menschen mit ähnlichem Lebensstil und ähnlichen Konsumgewohnheiten häufig an bestimmten Wohnorten konzentrieren. Die mikrogeographische Segmentierung berücksichtigt neben den geographischen Merkmalen zusätzlich auch demographische, infrastrukturelle, psychographische und steuerliche Aspekte für die Bildung von Wohngebiets- und Regionaltypologien, die dann als Indikator für die Struktur der Kundenbedürfnisse und das Kundenverhalten herangezogen werden. Diese Daten sind relativ einfach zu beschaffen und werden vor allem in der Konsumgüterindustrie eingesetzt.

Die **Segmentierung nach Märkten und Kunden** ist eine in der Praxis häufig anzutreffende Lösung. Geographische Segmentierungskriterien können zwar erste Anhaltspunkte über mögliche Unterschiede im Kundenverhalten geben, allerdings haben sie im Bezug auf den Einsatz von Marketing nur eine beschränkte Aussagekraft. Es lassen sich aus Merkmalen wie der Bausubstanz oder der Bevölkerungsdichte in einem Wohnviertel Ansätze für das Marketing ableiten, allerdings sind weitere Kriterien zur inhaltlichen Vertiefung notwendig.

Soziodemographische Segmentierungskriterien orientieren sich an sozialen oder demographischen Merkmalen. Dies sind beispielsweise das Geschlecht, das Alter oder der Beruf. Soziodemographische Segmentierungskriterien sind praxisorientiert, anwendungsfreundlich und können erste Hinweise auf ein mögliches Kaufverhalten geben. Allerdings ist ihre Aussagekraft ohne weitere Segmentierungskriterien eher niedrig.

Quantitativ-ökonomische Kriterien umfassen bspw. Einkommen und Vermögen, wobei davon ausgegangen wird, dass

Kunden mit bestimmtem Einkommen und bestimmten Vermögensverhältnissen ähnliche Bedürfnisse haben. Quantitativ-ökonomische Kriterien gehören für Banken und Versicherungen zu den am häufigsten verwendeten Segmentierungskriterien. Im Zuge einer immer individuelleren Kundenansprache reicht dieses Kriterium allerdings nicht mehr aus.

Bei einer **Segmentierung nach dem Lebenszykluskonzept** wird auf eine Kombination aus soziodemographischen und quantitativ-ökonomischen Segmentierungsansätzen zurückgegriffen. Ein Segmentierungskriterium ist beispielsweise eine Kombination aus Alter, Beruf und antizipiertem Vermögen. Das Lebenszykluskonzept geht davon aus, dass der Mensch während seines Lebens bestimmte Lebensabschnitte durchläuft, und dass sich sein Verhalten und seine Bedürfnisse in den einzelnen Lebensabschnitten verändern. Insbesondere für Unternehmen mit einem fokussierten Marktauftritt ist das Lebenszykluskonzept eine mögliche Segmentierungsform. Allerdings hängen die Bedürfnisse und das Verhalten eines Kunden mit Variablen wie Anzahl der Kinder oder Höhe einer Erbschaft zusammen. Ungenauigkeiten ergeben sich vor allem dann, wenn zusätzliche Ereignisse wie Krankheit, Scheidung oder eine zeitliche Verschiebung des Lebenszyklus dessen Aussagekraft relativieren.

Segmentierungskriterien des beobachtbaren Kaufverhaltens beruhen auf in der Vergangenheit liegenden Daten. Diese können in dienstleistungs-, kommunikations-, preis- und einkaufsstättenbezogene Kriterien eingeteilt werden. Sie stellen die Wahl der Dienstleistungen, den Wert und die Nutzungsintensität in den Vordergrund. Das Nachfrageverhalten kann beispielsweise anhand der Anlage- und Produktpräferenzen, des Transaktionsverhaltens, des Preisverhaltens und der Nutzung bestimmter Absatzkanäle durch die Kunden bestimmt werden. Durch die Fortschritte in der Informationstechnologie sind relevante Daten vergleichsweise kostengünstig und einfach zu erheben. Allerdings ist zu beachten, dass sich diese Daten auf Kundenverhalten in der Vergangenheit beziehen, und dass nur Aussagen über bereits bestehende Kundenkontakte gemacht werden können. Eine Auswertung des beobachteten Kaufverhaltens liefert aber Hin-

weise auf mögliche Motive, Einstellungen und Bedürfnisse. Im Allgemeinen spielen die Segmentierungskriterien vor allem im operativen Marketing eine Rolle.

Psychographische Segmentierungsansätze umfassen Motive, Einstellungen und Bedürfnisse. Ansätze sind dabei z. B. die Benefit-Segmentation, die sich am vom Kunden erwarteten Nutzen orientiert oder die Segmentierung nach Risikopräferenzen. Ausgangspunkt psychographischer Segmentierungen sind vertiefte kosten- und zeitaufwändige Marktforschungsprojekte. Auf diese Weise können je nach Fragestellung differenzierte Aussagen zum Kundenverhalten, zur Kundenmotivation und -einstellung erhoben werden. Für das operationale Marketing sind sie von großer Bedeutung, allerdings ist zu beachten, dass die Daten aufgrund von Umwelteinflüssen und sich ändernden Bedürfnissen im Zeitlauf instabil sind.

Segmentierungen nach Risikopräferenzen sind eine Untergruppe der psychographischen Segmentierungskriterien. Die Segmentierung kann u.a. vorgenommen werden nach der Risikoneigung, der Risikofähigkeit oder nach dem Investmentstil. Zum einen wird nach der Risikopräferenz des Kunden und zum anderen nach dem Risiko der Produkte differenziert. Interessant für die hier skizzierte Fragestellung ist die Risikopräferenz des Kunden, die im Zeitverlauf relativen Schwankungen unterliegen kann und die von der individuellen finanziellen Situation, dem Anlagezweck und von unterschiedlich attraktiven Anlagealternativen abhängt.

Für die feine Markt- und Kundensegmentierung müssen verschiedene Segmentierungskriterien miteinander kombiniert werden; außerdem ist zu beachten, dass sich einzelne Markt- und Kundensegmente im Zeitlauf dynamisch verhalten. Eine geeignete Zusammenstellung unterschiedlicher Kriterien kann nur an einer konkreten Situation vorgenommen werden.

2. Aufgaben und Methoden im Data Mining

Im Gegensatz zu traditionellen Verfahren der Kundensegmentierung und darauf basierenden unterschiedlichem Kundenbewertungskriterien, in denen von logischen Zusammenhängen Handlungsempfehlungen für das Marketing und den Vertrieb abgelei-

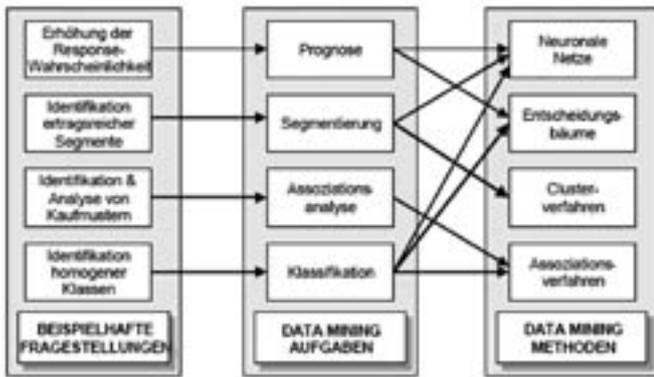


Abb. 3: Fragestellungen, Aufgaben und Methoden des Data Mining

tet werden sollen, geht es im Rahmen von Data Mining-Methoden um die Extraktion von impliziten, zuvor unbekannt und nützlichen Informationen, die aus Daten in Datenbanken gewonnen werden können.

Die Extraktion von Informationen ist allerdings nicht das Ergebnis eines einzelnen Schrittes, sondern eines Prozesses, der von der Datengenerierung über die Aufbereitung und Analyse bis hin zur Interpretation reicht. Data Mining beschäftigt sich also mit Fragen wie: „Warum wurde dieses Produkt in dem Gebiet am besten verkauft?“ Weitere Anwendungsgebiete sind bspw. im Telekommunikationsbereich das Aufdecken von Kundengruppen, die mit hoher Wahrscheinlichkeit zum Mitbewerber wechseln, im Finanzdienstleistungsbereich das Erkennen von Kunden mit hohem Kreditrisiko oder Cross-Selling-Potenziale (welche Produkte werden von welchen Kunden auffallend oft zusammen gekauft).

Dies geschieht durch die Analyse der z. B. im Datawarehouse³ zur Verfügung gestellten Daten mit geeigneten Methoden. Data Mining wird in unterschiedlichen Prozessen im Unternehmen für unterschiedliche Aufgaben genutzt. Diese Erkenntnisse werden verwendet, um fundierte Geschäftsentscheidungen zu treffen. (siehe Abb. 3)

3. Interpretation und Evaluation

Die beste Kundensegmentierung ist obsolet, wenn die Ergebnisse von den Anwendern nicht interpretiert werden können und somit das gewonnene Wissen nicht in die Geschäftsabläufe einfließen kann. Aus diesem Grund muss der anschaulichen und problemorientierten Darstellung der Ergebnisse größte Beachtung geschenkt werden.

³ Das Data-Warehouse ist eine Art Datenbank über den einzelnen Transaktionssystemen. Im Data-Warehouse liegen die Daten in einer geeigneten Form für Analysen vor. Um die Daten in diese Form zu bringen, sind einige Schwierigkeiten zu überwinden (Bereinigung und Aufbereitung der Daten, etc.)

⁴ Quelle: Eigene Darstellung.

4. Fazit:

Grundsätzlich stehen unterschiedliche Konzepte zur Kundensegmentierung zur Verfügung. Dabei ist Ausgangspunkt die strategische Zielsetzung der Kundensegmentierung. Diese kann von

ditionellen Verfahren der Kundensegmentierung Ergebnisse erzielt werden. Werden allerdings weit reichende, strategische Entscheidungen an die Analyse geknüpft, so ist ein Mehraufwand zu vertreten und je nach Fragestellung sind Verfahren basierend auf Data Mining Methoden zu wählen. (siehe Abb. 4)

Trotz dieses komplexen Vorgehens sollten Kundensegmentierungsmaßnahmen verstärkt im Unternehmen eingesetzt werden. Im Kampf um den Kunden und um Marktanteile werden sich diese Verfahren zunehmend zur strategischen Waffe entwickeln. Denn so lange diese Methoden noch nicht flächendeckend eingesetzt und deren Erkenntnisse konsequent umgesetzt werden, lässt sich damit ein echter Wettbewerbsvorteil erzielen.

Darüber hinaus lässt der Fokus zunächst auf die Produktseite erkennen, dass im Sinne einer umfassenden Kundenansprache aus der Kundensegmentierung heraus und der weiteren Ausrichtung im Sinne eines Kundenbeziehungsmanagements die Grundlage für den Aufbau eines Customer Relationship Managements (CRM) als weiteres strategisches Element gesetzt wird; Ausführungen dazu bedürfen einer weitergehenden Darstellung, die den vorliegenden Exkurs von der Aufgabenstellung wie von dem Umfang übersteigen würde.

Abb. 4: Zusammenfassung der verschiedenen Verfahren⁴

Verfahren	Verfahren der qualitativen Kundensegmentierung	Verfahren zur Kundenebewertung	Verfahren der Kundensegmentierung mit Data Mining Methoden
Kriterien			
Zielsetzung/ Fragestellung	Identifikation von Kundengruppen nach logischen Kriterien	Identifikation des Kundennetzes und -potenzials	Identifikation von Kundengruppen oder Verhaltensmerkmalen mit bislang unbekanntem Zusammenhang
Zielgruppe (Wetter)	Mitarbeiter ohne spezielle Kenntnisse <ul style="list-style-type: none"> • Vertikales Vorgehen • Ergebnisse leicht interpretierbar • Nutzerbarrieren gering 	Mitarbeiter ohne spezielle Kenntnisse <ul style="list-style-type: none"> • Nachvollziehbares Vorgehen • Ergebnisse sind interpretierbar • Nutzerbarrieren gering / mittel 	Speziell geschulte Mitarbeiter <ul style="list-style-type: none"> • Methoden sehr komplex • Ergebnisse schwer interpretierbar • Nutzerbarrieren hoch • Lediglich einzelne, bereits optimierte Verfahren können breiten Mitarbeiter-schichten zur Verfügung gestellt werden
Zielgruppe (Anwender)	Mitarbeiter ohne spezielle Kenntnisse <ul style="list-style-type: none"> • Verfahren mit IT-Unterstützung ohne spezielle Schulung durchführbar • Segmentierung stützt sich häufig auf Erfahrungen • Interpretation durch logische Schlussfolgerungen möglich 	Mitarbeiter mit statistischen Kenntnissen <ul style="list-style-type: none"> • Komplexe mathematische Berechnungen • Aufbereitung der Ergebnisse für die Interpretation nötig • Verfahren meist logisch und nachvollziehbar 	Mitarbeiter mit statistischen Kenntnissen <ul style="list-style-type: none"> • Komplexe Berechnungen • Auswahl der geeigneten Methode durch Erfahrung • Aufbereitung der Ergebnisse für die Interpretation nötig • Verfahren z.T. nicht nachvollziehbar
Kenntnisbedarf	mittel / mittel	hoch	hoch
Zeitaufwand	statische Betrachtung	statische Betrachtung Prognosen möglich	vergangehen-, gegenwarts- und zukunftsbezogene Verfahren möglich
Integration externer Daten	möglich	möglich	möglich
Zustand	niedrig	hoch	hoch

Umsetzung der Visualisierung von Geschäftsprozessen – Chancen und Nutzen für kleine und mittelständische Unternehmen

Ein Erfahrungsbericht der URANO Informationssysteme GmbH Bad Kreuznach

Simone Pieroth



| Simone Pieroth |

ist Leiterin der Organisationsentwicklung der Firma URANO Informationssysteme GmbH Bad Kreuznach

Das URANO Informationssysteme GmbH ist ein Kooperationsunternehmen der Fachhochschule Mainz.

Die Auswirkungen der Globalisierung treffen heute nahezu jedes Unternehmen – egal, ob es sich um einen international tätigen Wirtschaftsriesen oder um ein verhältnismäßig kleines IT-Systemhaus in Bad Kreuznach handelt. Es gilt die Zeichen der Zeit zu erkennen und zu nutzen. Die URANO Informationssysteme GmbH stellt sich diesen Zeichen der Zeit in vielfältiger Weise. Ein Projekt, das im Rahmen der Optimierung der unternehmensinternen Prozesse vor einem Jahr begonnen wurde, stellt die „Visualisierung von Geschäftsprozessen“ dar. Dieses Projekt bildet die Basis für weiterführende Projekte: sei es die Implementierung von Wissensmanagement oder auch die ISO 9001-Zertifizierung.

1. Von der Funktions- zur Prozessorientierung

Angesichts der vergangenen Zeiten von stabilen Massenmärkten und überschaubaren Marktanforderungen an die Unternehmen scheint die Funktionsorientierung, wie sie bereits durch Adam Smith mit seinen Anfängen der Organisationslehre favorisiert wurde, für die meisten Unternehmen nicht mehr das adäquate Konzept zu sein, um erfolgreich am Markt zu bestehen. Vielmehr zeichnete sich in der Organisationslehre mit Beginn der neunziger Jahre des 20. Jahrhunderts ein Paradigmenwechsel, hin zur Prozessorientierung, ab. Die Gründe hierfür sind vielfältig und lassen sich aus der Historie der Industriegesellschaft hin zur Informationsgesellschaft erklären.

Was die Automobilbranche mit Beginn der 90er Jahre einführte, ist heute gerade für viele junge Branchen, wie auch die IT-Branche, zur lebensnotwendigen Unternehmensstrategie geworden. Hatten die funktionsorientierten Unternehmen aus der Hochphase der Industrialisierung die Produktivitätssteigerung durch Spezialisierung und Arbeitsteilung zum alleinigen Ziel; muss der Großteil der heutigen Unternehmen sich weiteren, komplexeren Umfeldanforderungen stellen. Gesetzesvorgaben, Umweltverträglichkeit, hohe Produkt- und Dienstleistungsqualität, Rentabilität, Lieferanten- sowie Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit – mit Beginn des 21. Jahrhunderts sehen sich Unternehmen einem immer schneller werdenden gesellschaftlichen, strukturellen und technologischen Wandel gegenüber.

Dieser Wandel äußert sich u. a. deutlich in einem „emanzipierten“ Kaufverhalten der Kunden. War das primäre Kaufargument vor 60 Jahren die reine Verfügbarkeit eines Produkts, so besteht der Mehrwert für den Kunden heute in der Servicequalität, neben dem selbstverständlichen Anspruch an hochwertigen, innovativen und dennoch preiswerten Produkten. Der Kunde bestimmt heute nicht nur, was er einkauft, sondern auch wo und unter welchen Umständen er einkauft. Er erwartet, dass das Unternehmen in der Lage ist, die individuellen Kundenwünsche, von der Terminabstimmung bis zu besonderen Details des Produkts, zu berücksichtigen. Dies setzt neue Konzepte in der Unternehmensorganisation voraus. Die prozessorientierte Organisation scheint die Organisationsform zu sein, die es dem Unternehmen ermöglicht, die internen Prozesse ständig an die unterschiedlichsten Umfeldanforderungen anzupassen. Im Fokus der Prozessorganisation steht zum einen die prozessorientierte Organisationsgestaltung, deren Aufgabe in der Stellen- und Abteilungsbildung liegt, wobei die spezifischen Erfordernisse des betrieblichen Prozessablaufs im Vordergrund stehen. Sie bildet die Basis für die prozessorientierte Organisationsstruktur, die die Strukturierung von Prozessen nach raum-zeitlichen Kriterien im Ablauf beinhaltet.

Der Ablauf eines ganzen Prozesses wird in der prozessorientierten Organisation nicht mehr einzig und allein darauf ausgerichtet, kostengünstig zu sein, sondern gleichzeitig die Wünsche des Kunden zu befriedigen. Dies kann nur erreicht werden, wenn in kleinen reproduktiven Schritten die eigenen internen Prozesse und die Schnittstellen zu den jeweiligen Kundenprozessen aneinander angepasst werden. Detaillierte Kenntnisse über die unternehmenseigenen Prozesse und die Orientierung daran werden so zu einem nicht zu unterschätzenden Wettbewerbsvorteil.

Waren zu Zeiten der Industrialisierung die strategischen Wettbewerbsfaktoren Kosten, Zeit und Qualität maßgeblich für den Erfolg eines Unternehmens, so kommt heute der vierte Erfolgsfaktor „Flexibilität“ hinzu, der unter anderem die Wandlungsfähigkeit des Unternehmens an die veränderten Rahmenbedingungen darstellt. Vielfältige Anstrengungen des Unternehmens in nahezu allen Bereichen sind notwendig, um diese organisatorische Flexibilität zu erreichen. Eine Prozessorientierung ergibt sich in der Regel aus der Kundenorientierung. Beides ist aber nicht möglich, wenn ein dritter entscheidender Faktor vernachlässigt wird – der Mitarbeiter. Erst die Kombination aller drei Faktoren bildet den entscheidenden Ansatz einer erfolgreichen Unternehmensführung. Hierbei ist wichtig, dass der Gesamtprozess – das wesentliche Merkmal der prozessorientierten Organisation – nicht aus den Augen verloren wird.

2. Die Vorteile der Visualisierung von Geschäftsprozessen

Die visuelle Wahrnehmung gilt als die Königin unter allen Sinnen. Hören und sehen wir gleichzeitig einen Sachverhalt, so schenken wir dem Visuellen eine höhere Aufmerksamkeit als dem Gehörten. Der Aussagekraft von Bildern, ob Höhlenmalerei oder Fernsehen, vertrauen alle Kulturen. Diesen Vorteil macht sich die Visualisierung von Geschäftsprozessen zu Eigen. Sie stellt eine wichtige Möglichkeit dar, die organisatorische Flexibilität des Unternehmens zu erhöhen, da sie gleichzeitig die Kunden- und Mitarbeiterorientierung im Gesamtprozess berücksichtigen kann. (Siehe Abb. 1 folgende Seite)

Die Vorteile der Visualisierung von Geschäftsprozessen		
Prozessorientierung	Mitarbeiterorientierung	Kundenorientierung
<ul style="list-style-type: none"> Organisatorische Probleme treten deutlich zu Tage 	<ul style="list-style-type: none"> Steigerung und Förderung des Prozessverständnisses 	<ul style="list-style-type: none"> Unmittelbare Einbindung der Kundenabläufe in den Gesamtprozess
<ul style="list-style-type: none"> Sichtbarmachen unnötiger Schnittstellen. 	<ul style="list-style-type: none"> Aktives Erarbeiten von Prozessverbesserungen 	<ul style="list-style-type: none"> Prozesskoordination an verschiedenen geografischen Standorten
<ul style="list-style-type: none"> Informationen sind einfach analysierbar 	<ul style="list-style-type: none"> Sammlung und Verteilung von Wissen 	<ul style="list-style-type: none"> Reduzierung der Schnittstellen zwischen den Abteilungen und zum Kunden
<ul style="list-style-type: none"> Steigerung der Effizienz des Personaleinsatzes und des Zeitmanagements 	<ul style="list-style-type: none"> Einarbeitung und Schulung der Mitarbeiter 	<ul style="list-style-type: none"> Einblicke des Kunden in unternehmensinterne Prozesse
<ul style="list-style-type: none"> Simulation der Prozessschrittereihenfolge 	<ul style="list-style-type: none"> Stärkung der Entscheidungskompetenz von Mitarbeitern 	
<ul style="list-style-type: none"> Aufdecken von aufgeblähten Hierarchien, unnötigen Wege, unrentablen Bereiche 	<ul style="list-style-type: none"> einfache und leicht verständliche Einblicke in das Betriebsgeschehen 	
<ul style="list-style-type: none"> verbesserte Entscheidungsfindung 		

Abb. 1: Vorteile der Visualisierung von Geschäftsprozessen

3. Erfahrungen bei der Umsetzung der Visualisierung der Geschäftsprozesse URANO – ein kleines IT-Unternehmen

Als sich die Geschäftsführung der URANO Informationssysteme GmbH im Frühjahr 2003 dazu entschloss, die komplette Visualisierung der Geschäftsprozesse vorzunehmen, bestand erst einmal keine vordergründige Notwendigkeit dies zu tun. Als IT-Systemhaus und Anbieter hochwertiger IT-Dienstleistung mit langjährigen Erfahrungen im Hardware- und Softwaregeschäft verfügt das Unternehmen über stabile Kunden-Lieferantenbeziehungen. Ob es sich um ein Rollout von Hard- oder Software handelt, um die Bereitstellung von Personalkapazitäten (Outsourcing) oder um eine Netzwerk-Konzeptionisierung, rund 60 Mitarbeiter betreuen vertrieblich und technisch bundesweit Firmen in den unterschiedlichsten Bereichen.

Warum sich also als kleines, solides Unternehmen auf ein solches Projekt einlassen? Die Auftragslage ist OK, jeder Mitarbeiter weiß doch eigentlich, was er zu tun hat. Immerhin binden Projekte dieser Art nicht unerheblich Personal und Zeit.

Trotzdem stand zu diesem Zeitpunkt bereits eines fest: trotz der guten Kundenbindung wollte URANO seine Kundenorientierung ausbauen. Das Können, flexibel auf die Kundenwünsche einzugehen, (übrigens ein Vorteil, der häufig kleine Unternehmen auszeichnet) sollte „greif- und sichtbar“ gemacht werden. Wo könnten Potenziale vorhanden sein, um diese Flexibilität aus-

zubauen? Können interne und externe Synergien genutzt werden? Die Visualisierung der Geschäftsprozesse stellt eine Möglichkeit dar, sich über die unternehmensinternen Prozesse ein klares Bild zu verschaffen und darüber hinaus die Wünsche des Kunden in die eigenen Prozesse zu integrieren. Hierzu war/ist es jedoch notwendig eine detailgetreue Abbildung der bestehenden Unternehmensprozesse vorzunehmen. Dies geschieht seit Frühjahr 2003.

Die Umsetzung des Projekts

Wie sieht nun die Umsetzung der Geschäftsprozessvisualisierung aus? Wie bei jedem großen Projekt galt es zunächst die Mitarbeiter zu informieren. Mit der Information der Mitarbeiter sollte zweierlei erreicht werden. Zum einen sollte der Rückhalt des Projekts bei der Geschäftsführung signalisiert werden und zum anderen sollte um die notwendige Akzeptanz bei den Mitarbeitern geworben werden. Gerade solche Projekte leben von dem Engagement der Mitarbeiter. Es gilt nicht nur während der Anfangsphase des Projekts die Motivation aufrecht zu erhalten. Gerade die Erfassung der Geschehnisse und deren Wiedergabe als Prozess werden häufig als unnötiger Formalismus angesehen, der Zeit bindet. Und überhaupt, die Zuständigen wissen ja eigentlich, was zu tun ist. Der Vorteil von vielen kleinen Unternehmen liegt jedoch darin, dass der Zusammenhalt und das Wir-Gefühl sehr ausgeprägt sind. Darüber hinaus werden sie selten mit neuen Management-Konzepten „gequält“. So wurde denn auch das Projekt zur Visu-

alisierung von Geschäftsprozessen ohne Vorbehalte akzeptiert. Im nächsten Schritt wurden die Kernprozesse des Unternehmens eruiert, um anschließend mit der Geschäftsführung festzulegen, welcher Geschäftsprozess als erster visualisiert werden sollte. Nach diesem Schritt wurden die von diesem Kernprozess betroffenen Mitarbeiter speziell über die weitere Vorgehensweise informiert.

Das Dilemma zwischen Detail und Verallgemeinerung

Daraufhin wurden mit jedem einzelnen Mitarbeiter des aufzunehmenden Prozesses Interviews geführt. Jeder Mitarbeiter wurde zu seinem Aufgabenbereich allgemein befragt. Danach wurde er detailliert zu den einzelnen Schritten innerhalb des Prozesses befragt. War dies soweit erfolgt, begann die Umsetzung der Informationen in die Ablaufdiagramme. Mittels einer speziellen Software iGrafx® FlowCharter™ 2003 wurden nun die einzelnen Prozessschritte zu einem Gesamtprozess aneinandergefügt. Besonderes Augenmerk wurde auf die Schnittstellen gerichtet. Wann und unter welchen Bedingungen wurden die Aufgaben von einer Abteilung abgeschlossen und an eine nachfolgende Abteilung weitergegeben? Durch die abteilungsübergreifende Darstellung des Geschäftsprozesses konnte dies mit der vorliegenden Software ohne Probleme abgebildet werden.

War die erste Visualisierung erfolgt, wurde den betreffenden Mitarbeitern die visualisierten Schritte vorgestellt. Bereits hier stellte sich die Frage, wie detailliert die Aufnahme der einzelnen Schritte sein sollte. Sollte wirklich jeder Schritt aufgenommen werden? Wo liegt die Grenze zwischen einer notwendigen Darstellung der Prozessschritte und einer sinnlosen Aneinanderreihung von Banalitäten? Letztlich eine Frage, die von Fall zu Fall entschieden werden muss. Wie so oft, erwies sich hier der Mitarbeiter als große Hilfe. Die Mitarbeiter, die in dem Prozess involviert waren, konnten in der Regel sicher beurteilen, wie wichtig die gegebene Information war und wie detailliert sie aufbereitet werden sollte.

Verständigungsprobleme und Verständnisschwierigkeiten

Dennoch zeigten sich gerade bei den ersten Visualisierungsversuchen gewisse Verständigungsprobleme. Schien beim ersten Interview der beschriebene Ablauf völlig klar zu sein, herrschten bereits bei der visuellen Umsetzung gewisse Unsicherheiten „Habe ich das richtig verstanden?“. Noch ein anderes Bild ergab sich beim ersten Vorstellen der Prozessvisualisierung mit dem jeweiligen Mitarbeiter. Sehr schnell wurde klar, dass schriftliche Notizen während der Interviews nicht ausreichend waren. Der Kontext zu diesen Notizen erwies sich als außerordentlich wichtig für das Prozessverständnis.

Also ging man dazu über die Mitarbeitergespräche, mit Einwilligung der Mitarbeiter, aufzuzeichnen. Beiläufig erwähnte Kleinigkeiten erwiesen sich an anderer Stelle des Prozesses als wichtige Hintergrundinformation, um spätere Prozessschritte einleuchtend zu erklären. Es zeigte sich, dass eine akribische Aufnahme aller Details für die spätere Zusammenstellung eines logisch konsistenten Ablaufs unerlässlich ist.

„Mühsam nährt sich das Eichhörnchen“

Das sehr genaue Zuhören zeigte jedoch bald seine „Schattenseiten“. Schon bei den ersten Befragungen wurde deutlich, dass jeder Mitarbeiter für bestimmte Prozessabschnitte seine eigenen Abläufe bevorzugte. Schrieb ein Techniker nach erfülltem Auftrag einen Dienstleistungsbericht, schrieb ein anderer die ausgeführten Tätigkeiten auf einen weiteren Report. Kein Problem für eine flexible Auftragsabwicklung – Information ist Information. Für Interviewer und späteren Prozessaufbereiter, der neben dem Detailwissen den Gesamtprozess nicht außer Acht lassen darf, stellt dies eine mühsame Puzzlearbeit dar.

Der Mitarbeiter als Dreh- und Angelpunkt

Aber auch die Mitarbeiter der befragten Bereiche waren des Öfteren gezwungen, über die Sinnhaftigkeit ihres eigenen Tuns nachzudenken. Und schneller als erwartet,

stellte sich ein Effekt ein: die Mitarbeiter verbesserten ihre eigenen Prozesse. Es wurde gestrafft und entschlackt – es wurde überlegt und diskutiert. Wo vorher sieben Papierkopien entstanden, reichte auf einmal eine Notiz an der richtigen Stelle. Dies sind nur einige wenige Nebeneffekte, die allein durch die Aufnahme der einzelnen Prozessschritte entstanden.

Auch an dieser Stelle wurde wieder einmal offensichtlich, wie fruchtbar und wichtig die Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern ist. Die Mitarbeiter, die mitten in dem Prozessgeschehen stehen, kennen in der Regel die „Knackpunkte“ und verfügen auch häufig über Lösungsansätze. Diese Anregungen sollten ernst genommen werden. Nicht nur, weil dieses Detailwissen von jedem Externen erst mühsam erarbeitet werden muss, sondern auch, weil nichts mehr die Motivation steigert, als die Anerkennung und spätere Umsetzung eigener Ideen. Darüber hinaus werden selbst erarbeitete Konzepte auch gelebt. Ebenso steigt die Verantwortung für das eigene Handeln.

Quo vadis URANO?

Neben diesen erfreulichen Beispielen eröffnete die Visualisierung der URANO-Geschäftsprozesse bereits verschiedene Optimierungsmöglichkeiten. Beispielsweise wurden einige interne Wege gestrafft und teilweise ganz abgeschafft. Mit den Kunden wird zusammen überlegt, wie die Prozesse auf beiden Seiten angepasst werden können. Überlegungen über die Optimierungen der Lieferantenbeziehungen schließen sich an.

Obwohl die wichtigsten Kernprozesse bereits visualisiert worden sind, neigt sich das Projekt noch nicht dem Ende zu. Vielmehr zeigt sich hier, dass der Weg auch gleichzeitig das Ziel ist. Der Grund leuchtet ein: „Even when your process becomes the very best, you are not at the end of the business process improvement (BPI) cycle. You are at the beginning of the ongoing, continuous improvement phase.“ (Harrington, H.J.: Business Process Improvement, 1991, S. 246.)

Für URANO bedeutet dies, dass im Rahmen der ganzheitlichen Prozessorientierung die Geschäftsprozessvisualisierung als Entscheidungsgrundlage für die Optimierung der organisatorischen Flexibilität einen immer höheren Stellenwert erlangen wird. Aber auch speziell in punkto Mitarbeiterorientierung geht die Nutzung der Visualisierung der Geschäftsprozesse nach den ersten Erfolgen in die zweite Runde. Im Sommer 2004 werden auf Basis der visualisierten Geschäftsprozesse im URANO-Intranet erstmals neue Mitarbeiter geschult. Durch zu den einzelnen Prozessschritten abrufbare Leitfäden, Checklisten und sonstige Dokumente wird den Mitarbeitern die Möglichkeit gegeben, sich umfassend in die URANO-Geschäftsprozesse einzuarbeiten. Auf die Ergebnisse dieser Art der Wissensvermittlung sind wir jetzt schon gespannt.

Weiterführende Literatur:

Binner, H. F.: *Organisations- und Unternehmensmanagement*, 1998.

Gaitanides, M.: *Prozessorganisation*, 1983.

Harrington, H. J.: *Business Process Improvement*, 1991.

Pavlik, I.: *Visualisierung von Geschäftsprozessen zur ganzheitlichen, wissensorientierten Unternehmensoptimierung*, 2003.

URANO Informationssysteme GmbH hat sich seit 1990 als verlässlicher und innovativer Anbieter von IT-Hardware, Software und zugehörigen Infrastruktur-Services am Markt etabliert.

Ein entscheidender Faktor ist dabei die regionale Nähe. Mit den beiden Standorten Bad Kreuznach und Biberach an der Riss ist URANO in der Lage einen umfassenden und schnellen IT-Service zwischen Rhein, Mosel, Saar und Main sowie Ulm und Bodensee zu leisten.

URANO ist überregionaler HP-Support Partner und autorisierter Partner weiterer namhafter Hersteller wie Citrix, Samsung, Microsoft, enteo, Veritas und Novell und verfügt u.a. über folgende Partnerschaften-Status: enteo competence center, Citrix Gold Partner, HP Support Partner, Microsoft Certified Partner, VERITAS CBU-Premier-Partner, VMWare Enterprise Reseller.

Kontakt: Rainer.Schug@URANO.de

Telefon: 0671 / 840 30 138

www.urano.de



University of Applied Sciences
FH Mainz, FB III,
An der Bruchspitze 50
55051 Mainz

Alumni Treffen 2004 des Studienganges International Business

Diplom-Betriebswirt (FH) Peter Mertingk,
Doppeldiplomstudiengang International Business



| Peter Mertingk |
Fachhochschule Mainz

Unter dem Motto „IBstudis meet IBprofessionals“ veranstaltete der Doppeldiplomstudiengang International Business, wie vor zwei Jahren, auch in 2004 ein IB Alumni Treffen. Am 8. Mai waren alle ehemaligen Studierenden des früheren Schwerpunktseminars IB von Prof. Dr. U. Schüle und Prof. Dr. F. Zeidler, alle derzeitigen IB Absolventen und die jetzigen Studierenden des Doppeldiplomstudienganges IB eingeladen.

Gemäß vorher festgelegter Agenda erwartete mehr als 50 Teilnehmer, unter denen sich auch Frau Prof. M. Winkler als Gast eingefunden hatte, zunächst ein Begrüßungsvortrag von Prof. Dr. U. Schüle über die Entwicklung vom Studienschwerpunktseminar IB nach APO zum heutigen Doppeldiplomstudiengang IB.

Eine mögliche Umsetzung der Studiengangsreformen nach Bolognaerklärung zur Bachelor- und Master-Struktur wurde als

Ausblick für die zukünftige Entwicklung an der FH Mainz dargestellt. Der Doppeldiplomstudiengang IB werde zum letzten Mal neue Studierende zum WS 2004/2005 in die bestehende Struktur aufnehmen. In Zukunft wird an der FH Mainz die Möglichkeit bestehen, einen allgemeinen Bachelor in BWL (undergraduate) zu erwerben und im Anschluss einen Master in International Business (postgraduate) aufzusatteln.

Im weiteren Verlauf des IB Treffens hielten mehrere Ehemalige Kurzvorträge. Im Vorfeld hatten wir nach der Bereitschaft gefragt, innerhalb von 10 Minuten, sich jeweils kurz selbst vorzustellen, einen Einblick in die eigene Entwicklung und Karriere nach Studienende und in die heutige Tätigkeit im internationalen Kontext zu geben. Hiervon wurde von den Ehemaligen reger Gebrauch gemacht.

Besonderer Dank gilt noch einmal für das Engagement von:

- Frau Daniela Hofmann, Internationale Personalentwicklung der Fraport AG,
- Herrn Alexander Kerz, District Manager Karstadt Coffee GmbH Starbucks Coffee,
- Frau Susanne Lotz, Bereich Pharma Vertrieb von Dental-Arzneimitteln und Medizinprodukten bei Atrix Laboratories/ Europaniederlassung Atrix Laboratories Inc, USA,
- Herrn Andreas Giesa, Human Resource Bereich, Siemens AG.

Je vielfältiger die Hintergründe der Referenten, desto bunter war der Strauss an Erfahrungsberichten. Die Einblicke waren teils äußerst unterhaltsam und amüsant, teils anregend oder nachdenklich stimmend, aber in jedem Fall wertvoll. Nach den Vorträgen der Ehemaligen lud der Studiengang IB zu einer Pause mit Kaffee, Kaltgetränken und Brezeln ein.

Im zweiten Veranstaltungsteil folgten drei Workshops zu den Themenkreisen „Auslandstudium“, „Arbeitsmarkt in Deutschland“ und „Praktika – wo & wie?“. Hier nutzten unsere Studierenden die Möglichkeit für persönlichen Kontakt zu den Ehemaligen, klärten individuelle Fragen und profitierten von dem Erfahrungsschatz der bereits Berufstätigen. Hier engagierten sich alle Ehemaligen sehr stark.

Ausklang fand das IB Treffen mit Open End im Eisgrubbräu in Mainz in der Weißlilien-gasse.

„Insgesamt war das IB Treffen 2004 ein sehr gelungenes und wertvolles Event, das in regelmäßigen Abständen wiederholt werden sollte“, insoweit waren sich alle einig.

Viele Ehemaligen erklärten sich bereit für weiteren Kontakt mit den Studierenden. E-Mailadressen werden auf Anfrage vom IB Büro herausgegeben. ◀



In drei Schritten zu Europäischer Exzellenz – Praxisjahr im Kantonalen Spital Grabs

Kai Heib



| Kai Heib |

studiert im 7. Semester im Studienschwerpunkt Krankenhausmanagement an der Fachhochschule Mainz

Während meines Auslandssemesters in Aberdeen setzte ich mir das Ziel, zwischen meiner Rückkehr aus Schottland und dem Beginn des fünften Fachsemesters ein Praktikum zu absolvieren, um in diesen drei Monaten Praxiserfahrung sammeln zu können. Aufgrund meines Studienschwerpunktes „Krankenhausmanagement“ versendete ich somit Initiativbewerbungen an mehr als vierzig Einrichtungen des Gesundheitswesens in Deutschland, Österreich sowie der Schweiz.

Angebote für Praktika im angestrebten Bereich des Qualitätsmanagements erhielt ich aus Krankenhäusern in München-Bogenhausen, Innsbruck sowie dem schweizerischen Kanton St.Gallen. Durch die Tatsache, dass das Kantonale Spital Grabs das erste Akutkrankenhaus Europas war, welches eine Auszeichnung im Rahmen des Anerkennungsprogramms der European Foundation for Quality Management (EFQM) erhalten hat, fiel die Auswahlentscheidung nicht schwer. Nach einem Vorstellungsgespräch mit dem Verwaltungsleiter stand fest, dass ich die kommenden Monate als Praktikant in Grabs verbringen würde.



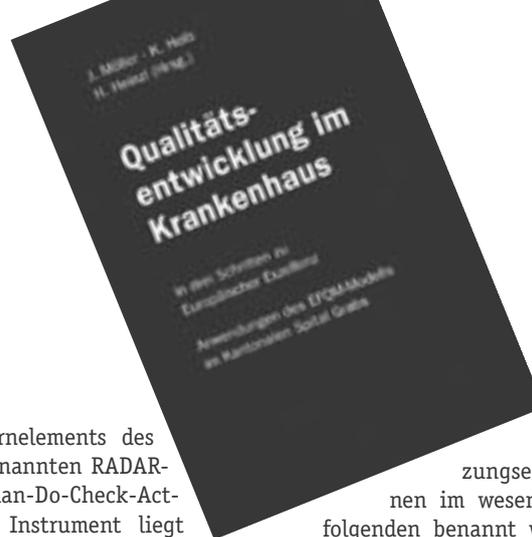
Vereinbartes Ziel meiner dreimonatigen Tätigkeit in der Schweiz war es, eine detaillierte Ist-Analyse für den Bereich der administrativen Patientenaufnahme anzufertigen. Diese war bisher dezentral organisiert, d. h. die Patienten wurden auf der behandelnden Station vom Pflegepersonal administrativ aufgenommen. Das Anmeldeformular wurde anschließend an die Verwaltung weitergeleitet, welche die Organisationsmittel in Form der Klebeetiketten erstellte und diese wieder auf die Stationen sendete. Dieses System war nicht nur veraltet, sondern erwies sich auch als überaus fehlerträchtig sowie ineffizient in der praktischen Umsetzung.

Nach rund einem Monat konnte ich eine Ist-Analyse zu Händen der Spitalleitung, welche aus den fünf Chefärzten, dem Pflegedienstleiter sowie dem Verwaltungsleiter bestand, einreichen. Neben einer Darstellung sowie Überprüfung aller bestehenden Aufnahmeprozesse enthielt sie eine eingehende Gegenüberstellung und Bewertung der beiden klassischen Systeme zur administrativen Patientenaufnahme, dem dezentralen sowie dem zentralen System. Die nötigen Informationen erhielt ich aus zahlreichen Gesprächen mit den Prozessbetroffenen aller Fachabteilungen sowie dem Studium einschlägiger Fachliteratur.

Aufgrund der intensiven Auseinandersetzung mit der Thematik wurde beschlossen, dass ich eine Projektkonzeption ausarbeiten sollte, welche als Grundlage zur anschließenden Umsetzung des von der Spitalleitung definierten Ziels, der Einführung einer von der Verwaltung organisierten Zentralen Patientenaufnahme, dienen sollte. Angestrebt wurde eine konsequente Anpassung dieses Kernprozesses auf die sich verändernden Patientenbedürfnisse, die selbst definierten Qualitätsansprüche sowie die vom Kanton St.Gallen vorgegebenen Abrechnungsregeln im Spital Grabs. Für die Umsetzung standen bis zu diesem Zeitpunkt weder organisatorische, personelle noch räumliche Kapazitäten zur Verfügung.

Kantonales Spital Grabs





In kurzer Zeit erstellte ich eine Projektplanung mit folgendem Inhalt: Aufgaben-Kompetenzen-Verantwortungs-Diagramm, Ressourcenplanung, Zeitplanung, Vorgehensplanung, Informationsmatrix sowie einer Checkliste für den Abschluss der Konzeptionsphase des Projektes „Prozessoptimierung bei der Patientenaufnahme“.

Zu diesem Zeitpunkt war mein Engagement bereits fast vorüber. Aufgrund der Tatsache, dass ich mich knapp drei Monate eingehend mit der Thematik auseinander gesetzt hatte und die personellen Ressourcen für den Arbeitsumfang des Projektes nicht ausreichten, wurde angeregt, ob ich nicht ein komplettes Semester an der Umsetzung der Projektziele arbeiten möchte. Auf diese Frage gab es für mich aufgrund der ehrgeizigen Aufgabenstellung sowie der Möglichkeit, dieses Projekt unter Umständen zum Thema meiner Diplomarbeit machen zu können, nur eine Lösung: Einreichen eines „Urlaubssemesters“.

Für diese Periode wurde ich als Assistent des Qualitätsbeauftragten, dem Chefarzt der Klinik für Anästhesiologie, Herrn Dr. Herwig Heintz, beschäftigt und erhielt vom Verwaltungsleiter die Funktion des Projektleiters für die Umsetzung des Projektes „Prozessoptimierung bei der Patientenaufnahme“.

Das Kantonale Spital Grabs orientiert sich auf Grundlage der gesetzlich vorgeschriebenen Anwendung eines Qualitätssicherungssystems am Europäischen Modell für Qualität, dem so genannten EFQM-Modell. Dieses umfassende Exzellenz-Modell berücksichtigt alle von Avedis Donabedian definierten Bereiche der Struktur-, Prozess- sowie Ergebnisqualität.

Um die mir übertragenen Aufgaben besser erfüllen zu können, wurde ich im November des Jahres 2002 an der Universität Heidelberg zum „Assessor nach dem EFQM-Modell“ weitergebildet. Im Rahmen dieser Ausbildung lernte ich den externen Berater des Spitals Grabs, Herrn PD Dr. Johannes Möller, kennen.

Auf Basis des erworbenen Wissens strukturierte ich die Umsetzungsschritte zur Einführung der Zentralen Patientenauf-

nahme anhand des Kernelements des EFQM-Modells, der so genannten RADAR-Logik. Diesem dem Plan-Do-Check-Act-Zyklus sehr ähnlichen Instrument liegt folgende Struktur zu Grunde: Bestimmung der Ergebnisse (**R**esults), die man erzielen möchte; Planung und Entwicklung einer umfassenden Anzahl fundierter Vorgehensweisen (**A**pproach) zur gegenwärtigen und zukünftigen Erreichung der definierten Ziele; systematische Umsetzung (**D**eployment) und vollständige Realisation der entwickelten Vorgehensweisen; konsequente Bewertung (**A**ssessment) und Überprüfung (**R**eview) der Umsetzung.

Meine weitere Tätigkeit bestand in der Ausarbeitung neuer Prozessabläufe für jede einzelne Abteilung des Spitals Grabs sowie der gesamten organisatorischen Planung des neu strukturierten Kernprozesses „Administrative Patientenaufnahme“. Dies umfasste neben der Zusammenarbeit mit dem Abteilungspersonal die grafische Darstellung der Ergebnisse in Form von Ablaufdiagrammen, die Präsentation der neuen Konzepte vor der Spitalleitung sowie die anschließende Umsetzung in den medizinischen, pflegerischen sowie administrativen Bereichen des Spitals. Die Umsetzung der Projektziele erfolgte schrittweise, d. h. die einzelnen Abteilungen bzw. Kliniken wurden nacheinander in das neue Konzept der Zentralen Patientenaufnahme integriert. Organisatorische Planungen bezüglich der Personalrekrutierung, der Einrichtung eines neuen Patientenaufnahmebüros sowie der Erstellung eines Dienstplankonzeptes für die drei neuen Mitarbeiterinnen wurden dem Verwaltungsleiter vorgelegt und anschließend umgesetzt.

Als sich das Projekt am Höhepunkt der Umsetzungsphase befand, stellte sich eine bekannte Frage: Wie kann das Projekt in gleichem Umfang fortgesetzt werden, wenn ich nach der Rückkehr zum Studium nicht mehr im Spital Grabs tätig bin? Der Gedanke, diese Praxiserfahrung ungenutzt zu lassen, war für mich keine ernsthafte Alternative. Daher beantragte ich erneut ein „Urlaubssemester“ bei der FH Mainz und hatte somit die Möglichkeit, das Projekt zu seinem erfolgreichen Abschluss zu führen.

Als Umsetzungserfolge können im wesentlichen die folgenden benannt werden: Die dokumentierte Standardisierung aller Prozesse, welche den Bereich der administrativen Patientenaufnahme betreffen. Der Empfang der Kostenübernahmeerklärungen von den Kostenträgern vor dem geplanten Eintritt stationärer Patienten. Die Etablierung mehrerer Kontrollinstanzen zur Optimierung der Datenqualität in den angeschlossenen EDV-Systemen. Die sofortige Leistungserfassung durch termingerecht verfügbare Organisationsmittel. Die Reduktion der Kommunikationskanäle durch eine klare Struktur an Verantwortlichkeiten sowie Zuständigkeiten. Die effiziente Prozessorganisation, durch welche in gleicher Arbeitszeit mehr Dienstleistungen erbracht und abgerechnet werden können.

Eine am Ende des Projektes durchgeführte Patientenbefragung dokumentierte den Erfolg des Projektkonzeptes. Von 100 versandten und 47 ausgewerteten Patientenfragebögen wurden die Indikatoren Ablauf, Freundlichkeit, Kompetenz sowie Wartezeit bei der administrativen Patientenaufnahme durchgehend im guten bis sehr guten Bereich bewertet. Die durchschnittliche Wartezeit bis zur administrativen Aufnahme lag bei 4,44 Minuten und somit unter dem vorher definierten Ziel von maximal 5 Minuten.

Alles in allem betrug die Projektdauer knapp 14 Monate. Die Kosten der Umsetzung beliefen sich auf rund 100.000 Schweizer Franken. Insgesamt wurden rund 40 komplett neue Prozessabläufe für den Betrieb der Zentralen Patientenaufnahme ausgearbeitet, das entsprechende Personal rekrutiert, eine interne Organisation geschaffen sowie die nötigen Umbaumaßnahmen getätigt.

Während der Projektarbeiten zur „Prozessoptimierung bei der Patientenaufnahme“ stellte sich eine weitere Herausforderung: Das bestehende Patientenleitsystem führte nicht zu einer optimalen Patientenorientierung. Außerdem wurden durch die zur Schaffung der Zentralen Patientenaufnahme nötigen Umbaumaßnahmen bestehende Einrichtungen räumlich neu platziert.

Im Auftrag der Spitalleitung erarbeitete ich gemeinsam mit dem Technischen Dienst des Spitals Grabs ein Konzept für ein neues Patientenleitsystem. Dieses bestand aus dem Anbringen von Wegweisern an den Wänden, welche die schriftlich ausgewiesenen Fachbereiche mit Hilfe von Pfeilen und individuellen Farbzuteilungen kennzeichneten. Aufgrund der Tatsache, dass man beide Seiten der Wegweiser mit Hinweistafeln versehen konnte, wurde gewährleistet, dass sowohl der Weg in, als auch der Weg aus dem Spital gekennzeichnet werden konnte.

Dieses Konzept wurde von der Spitalleitung angenommen und befindet sich seit Mai des Jahres 2003 in der Umsetzung.

Zwischenzeitlich weitete sich mein Tätigkeitsspektrum aus. Gemeinsam mit meinem Vorgesetzten, Herrn Dr. Herwig Heinzl, sowie Herrn PD Dr. Johannes Möller, arbeitete ich an einer systematischen Dokumentation der Erfahrungen der inzwischen fünfjährigen Qualitätsentwicklung im Spital Grabs.

Dies geschah in Form eines Studienbriefes für die Fernfachhochschule Hamburg. Zusammen mit Herrn PD Dr. Johannes Möller verfasste ich einen Studienbrief für das Wahlpflichtfach „Qualitätsmanagement“ des Studiengangs „Pflegermanagement“. Diese „Fallstudie EFQM“ findet seit Mai 2003 Verwendung in der Fernfachhochschule Hamburg und beschäftigt sich neben einer Diskussion der Methoden zur Umsetzung von Qualitätsmanagement im Gesundheitswesen mit den Meilensteinen der Anwendung des EFQM-Modells im Spital Grabs.

Während der zweiten Hälfte meines Aufenthaltes wurde bekannt, dass sich der langjährige Verwaltungsleiter, Herr Hansuli Künzler, Ende September 2003 in den Ruhestand begibt. Inspiriert von der Arbeit am Studienbrief entstand die Idee, eine Festschrift zu seinen Ehren anzufertigen.

Als Ergebnis entstand das Handbuch „J. Möller, K. Heib, H. Heinzl (Hrsg.): Qualitätsentwicklung im Krankenhaus. In drei Schritten zu Europäischer Exzellenz. Anwendungen des EFQM-Modells im Kantonalen Spital Grabs. ISBN: 3-9521154-2-8“ mit einer Auflage von 1.000 Exemplaren.

Neben der Auswahlentscheidung des Spitals Grabs zu Gunsten des Europäischen Modells für Qualität werden die gebräuchlichen Modelle des Qualitätsmanagements im Gesundheitswesen (Visitationen, Zertifizierungen, Akkreditierungen sowie Exzellenz-Modelle) vorgestellt. Diese werden miteinander verglichen und anhand des Anforderungsprofils des Spitals Grabs evaluiert. Im Hauptteil werden die Ablaufschritte der Selbstanalyse, Fremdbewertung sowie der Bewerbung um die Anerkennung für Exzellenz erläutert. Abschließend werden die Erfahrungen zusammengefasst und in einen europäischen Kontext gesetzt.

Von links: Kai Heib, Dr. Herwig Heinzl, PD Dr. Johannes Möller, Hansuli Künzler

Diese Festschrift wurde Herrn Hansuli Künzler im Rahmen seiner feierlichen Verabschiedung am 30.09.2003 überreicht.

Während der Arbeit an einem Controlling-Konzept für den Operationsbereich besuchte ich mit drei Mitgliedern der Spitalleitung ein mehrtägiges Intensivtraining „Balanced Scorecard einführen“ in Berlin. Dieses gewährte mir einen sehr interessanten Einblick in den Bereich des Krankenhaus- bzw. Abteilungscontrollings und war für die weiteren Projektarbeiten sehr hilfreich.

Parallel zu diesen Arbeiten entwickelte ich in den letzten Monaten meiner Anwesenheit zusammen mit Herrn Dr. Herwig Heinzl ein Konzept für ein „Beschwerde- und Fehlermanagement“ im Spital Grabs. Dieses wurde von der Spitalleitung kurz vor meinem Abschied freigegeben und anschließend umgesetzt.

Während meines 17-monatigen Aufenthaltes konnte ich viele bemerkenswerte Erfahrungen aus der Zusammenarbeit mit interdisziplinären Projektteams sammeln. Auch wenn nicht alle Erlebnisse angenehm waren, konnte ich einen deutlichen Eindruck der Realität des Krankenhausalltags erhalten. Dabei wurde mir klar, dass grundlegende Veränderungen in Krankenhäusern nicht über Nacht durchgeführt werden können. Besonders die Einführung der Zentralen Patientenaufnahme hat gezeigt: erfolgreiche Qualitätsmanagement-Projekte brauchen Zeit.

Durch meinen Aufenthalt, welcher sich in die drei beschriebenen Abschnitte teilte, habe ich viel über das Europäische Modell für Qualität sowie dessen Anwendung im Gesundheitswesen lernen können. Ähnlich wie das Spital Grabs kam ich somit auch „In drei Schritten zu Europäischer Exzellenz“.



Neues aus dem Studiengang International Business

Prof. Dr. Ulrich Schüle



| Prof. Dr. Ulrich Schüle |
Fachhochschule Mainz

(1) Doppeldiplomabkommen mit der Universität Karlstad:

Die schwedische Universität bietet Studierenden des International Business ab dem Studienjahr 2005/06 den Master-Abschluss in „Service-Management“ an. Das von Prof. Dr. H. Paul betreute Austauschprogramm sieht vor, dass die Mainzer IB-Studenten ihr viertes Studienjahr in Karlstad verbringen, alle Kurse des einjährigen schwedischen Master-Studiengangs in englischer Sprache belegen und während ihres Aufenthaltes eine wissenschaftliche Abschlussarbeit schreiben, die zugleich als Diplomarbeit an der Fachhochschule und als Magister-Arbeit in Schweden anerkannt wird. Im Gegenzug werden Studierende aus Karlstad ihr Master-Jahr in Mainz absolvieren und hierzu – je nach Sprachkenntnissen – englischsprachige Veranstaltungen im Studiengang International Business und deutschsprachige Module im Studiengang Betriebswirtschaft besuchen.

Die Universität Karlstad ist eine Volluniversität mit über 10.000 Studenten; der wirtschaftswissenschaftliche Fachbereich ist Mitglied im europäischen Doppeldiplom-Konsortium CIDD, zu dessen Gründungsmitgliedern die FH Mainz mit ihrem Studien-

gang International Business gehört. Wie fast alle Partnerschaften des Studiengangs IB eröffnet auch diese neue Kooperation zusätzliche Austauschmöglichkeiten für alle Studierenden des Fachbereichs – angesichts der in Großbritannien zu beobachtenden Tendenz, von Erasmus-Studenten zunehmend Studiengebühren zu verlangen, eine kostengünstige Alternative.

(2) Internationale Studentenkonferenz zur Europäischen Integration

Im Juni 2004 nahmen 30 Studenten aus Aberdeen, Bangkok, Breslau, Brighton, Gävle, Mainz, Lyon und South Carolina an einer dreitägigen internationalen Studentenkonferenz auf Burg Stahleck in Bacharach teil. Vorlesungen der Professoren Dr. U. Schüle und Dr. S. Fischbach und viele studentische Beiträge hatten die Europäische Integration und deren Auswirkungen auf international tätige Unternehmen zum Gegenstand.

Für die Gäste aus Thailand und South Carolina stellte die Konferenz den Auftakt zu einem zehn Tage dauernden Intensivkurs über „Business in Germany and Europe“ dar, der neben Vorlesungen und Seminaren



in Mainz auch Firmenbesuche und einen Vortrag in der Europäischen Zentralbank beinhaltete. Kulturelle Highlights waren ein Rundgang durch die Geschichte der Stadt Mainz, der Besuch Heidelbergs und der „Freischütz“ in der Mainzer Oper. Besonders gut gefallen hat allen Beteiligten, dass sich nach dem intensiven Wochenbeginn auf der Burg Stahleck deutsche IB-Studenten, Erasmus-Studenten und die Gäste unserer Partnerhochschulen in Bangkok und Myrtle Beach regelmäßig trafen und an vielen Programmpunkten gemeinsam teilnahmen.

(3) Mainzer IB-Studenten an der CCU geehrt

Folgendes Schreiben aus South Carolina spricht für sich:

“It is my honour to inform you that the FH Mainz/CCU double degree students who graduated from CCU in May 2004, have also be inducted to the Beta Gamma Sigma organization.

Beta Gamma Sigma was established in 1913. Only institutions accredited by the Association to Advance Collegiate Schools of Business (AACSB) are eligible for a Beta Gamma Sigma chapter. Election to membership is the highest national honor which can be bestowed on a student enrolled as a business major in a US university, and only the top 7 % and 10 % of juniors and seniors respectively are eligible for consideration.

At Coastal Carolina University, a total of 26 students have been selected for membership this year. All four FH Mainz International Business students are among them. They have not only be chosen upon their academic achievement; the selection also expresses confidence in the students' abilities and promise to become outstanding business leaders in the future.”

(4) DAAD fördert Osterweiterung des Studiengangs:

Der Deutsche Akademische Austauschdienst (DAAD) fördert im Rahmen seines „GoEast“-Programms die Zusammenarbeit des Studiengangs mit den Partnerhochschulen im Baltikum. Die Estonian Business School in Tallinn, der Hauptstadt Estlands, und der Universität Vilnius, der Hauptstadt Litauens, sind renommierte Wirtschaftshochschulen und gehören mehreren angesehenen europäischen Netzwerken, z. B. dem „Consortium of International Double Degrees (CIDD)“, der „European Foundation of Management Development (EMFD)“ und CEEMAN (Central and East European Management Development Association), an. Im Juli 2004 erhielt der Studiengang vom DAAD schon zum zweiten Mal Mittel, um deutsche Studierende an den baltischen Partneruniversitäten zu fördern. Mit der Hälfte der für den Studiengang IB beantragten DAAD-Zuschüsse fördern wir Studierende der Studiengänge Betriebswirtschaft und Wirtschaftsrecht.

(5) DAAD-Förderung des IB-Doppeldiplom-Austausches mit der Coastal Carolina University (CCU)

Die Kooperation mit Hochschulen in South Carolina begann 1997, als 38 Studierende des Fachbereichs unter Leitung von Prof. Dr. U. Schüle (und mit erheblicher finanzieller Unterstützung durch das Wissenschaftsministerium) einen Sommerkurs an der Lander University belegten. Inzwischen studierten schon über 100 Mainzer Studenten einen Sommer, ein Semester oder ein Jahr an einer Partneruniversität in South Carolina; der Studiengang IB hatte bereits 36 amerikanische Studenten zu Gast. Diese in Deutschland einmalige Intensität überzeugte den DAAD, das Doppeldiplomprogramm des Studiengangs IB mit der Coastal Carolina University in sein angesehenes ISAP-Programm aufzunehmen. Allein für das Studienjahr 2004/05 erhält der Studiengang Mittel in Höhe von EUR 40.000, um damit den Austausch von Studierenden und Dozenten zu unterstützen. ◀

10 Jahre Wirtschaftsrecht an Fachhochschulen

Diplom-Wirtschaftsjurist (FH) Georg Becker (MA of European Studies),
Diplom-Wirtschaftsjuristin (FH) Nadine Stolpe¹



| Georg Becker |

absolvierte nach Studium und Berufstätigkeit im Jahr 2002/03 ein Postgraduiertenstudium zum „Master of European Studies“ an der Universität Tübingen, wo er nun promoviert und als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Politikwissenschaft, Forschungsschwerpunkt Europapolitik und Europarecht tätig ist.

Zehn Jahre sind bereits vergangen, seit 1993 und 1994 an den Fachhochschulen in Mainz und Lüneburg die ersten interdisziplinären Studiengänge mit überwiegend juristischen Inhalten eingeführt wurden.² Die Wogen, die damals entstanden, haben sich langsam geglättet und die Kritik an den vermeintlichen „Schmalspurjuristen“ ist leiser geworden. Der Weg von den ersten Pilotprojekten zu einem etablierten Studiengang Wirtschaftsrecht (FH), der eine sinnvolle Ergänzung zum traditionellen Jurastudium an der Universität darstellt, soll in diesem Beitrag nachgezeichnet werden.

Den Anstoß für die Einrichtung des Studiengangs Wirtschaftsrecht gab das Interesse der Wirtschaft an einer Ausbildungsform, die gleichzeitig für die Ausübung juristischer und betriebswirtschaftlicher Tätigkeiten qualifiziert.³ Insofern existierte eine Lücke, die die klassische universitäre Juristenausbildung nicht schließen konnte. Das daraufhin entwickelte Konzept der Fachhochschulen setzt sich aus drei Komponenten zusammen: mindestens 50 % Wirtschaftsrecht, mindestens 25 % Betriebs- und Volkswirtschaftslehre sowie den Schlüsselqualifikationen (Fremdsprachen, Informatik, Rhetorik und soziale Kompetenz).

Die Regelstudienzeit beträgt acht Semester und gliedert sich in Grundstudium und Hauptstudium. Zu den rechtlichen Grundlagenfächern zählen die Einführung in das Recht, der allgemeine und besondere Teil des Bürgerlichen Gesetzbuches, Handelsrecht, Gesellschaftsrecht, Arbeitsrecht, Wirtschaftsverwaltungsrecht und Steuerrecht. Weitere juristische Vorlesungen werden an einzelnen Fachhochschulen für Wirtschaftsstrafrecht, Staats- und Verfassungsrecht, Europarecht und Internationales Recht sowie Prozessrecht angeboten. Der wirtschaftswissenschaftliche Teil deckt die Volks- und Betriebswirtschaftslehre, Rechnungswesen sowie Finanz- und Wirtschaftsmathematik und Statistik ab. An das Grundstudium schließt sich das Praxissemester an, das in einem Unternehmen abgeleistet werden muss. An einigen Fachhochschulen kann an Stelle des Praxissemesters ein Auslandssemester absolviert werden. Im Hauptstudium haben die Studierenden die Möglichkeit, Schwer-

punkte zu setzen, die an den einzelnen Fachhochschulen variieren. Im achten Semester ist die Anfertigung der Diplomarbeit vorgesehen.

Trotz dieses überzeugenden Konzepts sahen sich die Initiatoren des Studiengangs zahlreicher Kritik ausgesetzt. Einen Höhepunkt erreichte die Kritik an dem neuen Studiengang mit der Klage eines in einer deutschen Großkanzlei tätigen Rechtsanwaltes, der in dem Berufstitel Diplom-Wirtschaftsjurist (FH) eine Irreführung der betroffenen Verkehrskreise im Sinne des § 3 UWG sah. Er befürchtete, dass die Absolventen auf die Zusätze „Diplom“ und „FH“ verzichten würden und so vortäuschten, ein volljuristisches Universitätsstudium absolviert zu haben. Eine Entscheidung wurde letztlich durch den ersten Zivilsenat des BGH⁴ herbeigeführt, der eine Zuständigkeit der Verwaltungsgerichtsbarkeit sah und die Rücknahme der Klage durch den Kläger zur Folge hatte.

Dem Beispiel der Fachhochschulen in Mainz und Lüneburg folgten zahlreiche weitere Fachhochschulen. Heute findet man ein nahezu flächendeckendes Angebot des Studiengangs Wirtschaftsrecht an mehr als 20 Fachhochschulen⁵, darunter auch einige private, an denen derzeit ca. 6.000 Studierende immatrikuliert sind und jährlich etwa 1.000 Studienplätze für Erstsemester angeboten werden. Die Nachfrage an Studienplätzen übersteigt regelmäßig das Angebot, so dass die Fachhochschulen mittels eines hochschulinternen Numerus Clausus eine Bewerberauswahl treffen. Jährlich kommen 700 Absolventen zu den derzeit rund 2.500 Diplom-Wirtschaftsjuristen (FH) hinzu.

Gegenwärtig sieht sich auch der Studiengang Wirtschaftsrecht mit der Umstellung der Diplom-Studiengänge in eine zweistufige Ausbildungsvariante mit den Abschlüssen Bachelor (BA) und Master (MA) konfrontiert. Damit wird die internationale Wettbewerbsfähigkeit deutscher Studienabschlüsse und Hochschulen gewährleistet. Einige Fachhochschulen, z. B. die Fachhochschulen in Heide, Wiesbaden und Wismar, haben bereits auf das neue System umgestellt.

¹ Georg Becker ist Präsidialmitglied, Nadine Stolpe ist Vorstandsmitglied im Bundesverband der Wirtschaftsjuristen von Fachhochschulen e. V. (WJFH).

² An der FH Mainz wurde der Lehrbetrieb bereits ein Jahr früher aufgenommen als an der FH Lüneburg (sowie gleichzeitig den Fachhochschulen Wismar, Gelsenkirchen und Schmalkalden). Es war jedoch zunächst der Abschlussgrad Diplom-Betriebswirt (FH) <Wirtschaftsrecht> vorgesehen.

³ Vgl. Deutscher Industrie- und Handelstag, Analyse einer DIHT-Umfrage zum geplanten Ausbildungsgang „Diplom-Wirtschaftsjurist (FH)“ an Fachhochschulen 1993; Degenhart/Schneller, Die Bank 1995, S. 160.

⁴ Vgl. BGH, Beschluss v. 5.6.1997 – I ZB 3/96; NJW 1998, 546 während das Landgericht und das Oberlandesgericht Köln den Streitgegenstand im Wettbewerbsrecht sahen (LG Köln, Beschluss v. 1.8.1995, 31 O 122/95, OLG Köln, Beschluss v. 14.12.1995, 6 W 84/95).

⁵ Vgl. die Übersichten über die einzelnen Standorte und Studienschwerpunkte auf den Homepages des Bundesverbandes der Wirtschaftsjuristen von Fachhochschulen e. V. (WJFH) <http://www.wjfh.de> und der Wirtschaftsjuristischen Hochschulvereinigung (WHV) <http://www.wirtschaftsrecht-fh.de>.

Berufsaussichten

Auch in dem derzeit schwierigen Umfeld auf dem Arbeitsmarkt für Hochschulabsolventen bietet der Grad des Diplom-Wirtschaftsjuristen (FH) eine stabile Ausgangsbasis für den Berufseinstieg. Das zeigen Hintergrundgespräche mit Absolventen von verschiedenen Standorten. Dabei bieten sich Diplom-Wirtschaftsjuristen (FH) Arbeitsmöglichkeiten zum Beispiel in der Unternehmensberatung, Steuerberatung, Wirtschaftsprüfung, bei Rechtsanwaltskanzleien, Banken und Versicherungen sowie bei Handels- und Industrieunternehmen. Das Tätigkeitsspektrum reicht hierbei vom Personalreferenten über den Contract Manager, Unternehmens- und Steuerberater, Kreditsachbearbeiter bis hin zum Versicherungs- und Immobilienmakler.⁶ Zum größten Teil besetzen die Diplom-Wirtschaftsjuristen (FH) Stellen, die auch juristisch ausgebildeten Wirtschaftswissenschaftlern und wirtschaftswissenschaftlich ausgebildeten Juristen offen stehen. In der deutschen Hochschullandschaft etabliert, stellt jedoch auch nach zehn Jahren Studienbetrieb der geringe Bekanntheitsgrad des Abschlusses Diplom-Wirtschaftsjurist (FH) in der freien Wirtschaft eine Hürde beim Berufseinstieg im Wettbewerb mit den klassischen Wirtschaftswissenschaftlern und Juristen dar.

Rechtsberatungsgesetz

Trotz der grundsätzlich erfreulichen Berufsperspektiven stellen sich den Diplom-Wirtschaftsjuristen (FH) auch einige Hemmnisse entgegen. Auch wenn sich der Fachhochschulstudiengang klar von der volljuristischen Universitätsausbildung abgrenzt, Diplom-Wirtschaftsjuristen (FH) können nicht als Richter, Staatsanwalt, Rechtsanwalt und Verwaltungsjurist tätig werden, so besteht doch für die Betroffenen ein berechtigtes Interesse auch auf dem Gebiet der Rechtsberatung tätig zu sein und das anwaltliche Beratungsmonopol aufzubrechen. Die Bundesjustizministerin Brigitte Zypries formulierte in ihrem Grußwort zum 54. Deutschen Anwaltstag am 30. Mai 2003 in Freiburg im Breisgau, dass das Rechtsberatungsgesetz nicht dem Schutz vor Konkurrenz diene und an die gesellschaftlichen Bedürfnisse angepasst werden müsse. Diplom-Wirtschaftsjuristen

(FH) oder Absolventen anderer juristischer Studiengänge mit einer qualifizierten Rechtsausbildung könne der Zugang zu einer selbständigen Rechtsbesorgungstätigkeit nicht allein deshalb versagt werden, weil auch Rechtsanwältinnen und Rechtsanwälte in diesem Berufsfeld tätig sind. Auf dem Anwaltstag am 21. Mai 2004 in Hamburg griff die Bundesjustizministerin das Thema erneut auf, meldete dieses Mal jedoch Zweifel an einem Zugang zur selbständigen Rechtsberatung für Diplom-Wirtschaftsjuristen (FH) an und betonte, dass qualitative Unterschiede zu einer Rechtsanwältin oder einem Rechtsanwalt erkennbar bleiben müssten. Der Parlamentarische Staatssekretär im Bundesministerium der Justiz, Alfred Hartenbach, hatte anlässlich eines Symposions der Rechtsanwaltskammer Frankfurt am Main und der Neuen Juristischen Wochenschrift zur Zukunft der Anwaltschaft seine Sicht einer Öffnung des Rechtsberatungsmarktes für Diplom-Wirtschaftsjuristen (FH) vertreten.⁷ Da Absolventen der Fachhochschulen bereits heute „qualitätsvolle Rechtsberatung“ als Angestellte in Rechtsanwaltskanzleien erteilt, sollte auch die selbstständige Rechtsberatung möglich sein. Entscheidend sei lediglich, dass dem Rechtssuchenden ausreichend transparent gemacht wird, bei wem er Rechtsrat sucht. Ob die Diplom-Wirtschaftsjuristen (FH) einem Berufsrecht unterliegen sollen oder nicht, lässt Hartenbach offen; lediglich der Nachweis einer Berufshaftpflichtversicherung sei entscheidend.

Im Gesetzgebungsverfahren zur Reform des Rechtsberatungsgesetzes, mit dessen Vorbereitungen das Bundesministerium der Justiz im Frühjahr 2003 begonnen hat, wird derzeit die Möglichkeit geprüft, den Diplom-Wirtschaftsjuristen (FH) eine Befugnis zur Rechtsberatung zu erteilen. Eine öffentliche Diskussion wird bereits geführt. Deutscher Anwaltsverein (DAV) und Rechtsanwaltskammern sprechen sich verständlicherweise gegen eine solche Reform aus. Weitere Diskussionen zu den Reformbestrebungen sind auch auf dem Juristentag im September 2004 zu erwarten. Der Referentenentwurf für ein neues Rechtsberatungsgesetz soll bis dahin vorgelegt werden.

Fazit

Offensichtlich ist der Studiengang Wirtschaftsrecht nach zehn Jahren dem Experimentierstadium entwachsen. Für Studierende stellt er eine sinnvolle Alternative zum Universitätsstudium dar. Die Studierenden und Absolventen sollten sich der Verantwortung als Repräsentanten für ihren Studiengang bewusst sein und die Chancen, die sich ihnen zur aktiven Gestaltung bieten, nutzen. Für die Fachhochschulen gilt es, den Qualitätsstandard fortlaufend zu überprüfen, den aktuellen Entwicklungen Rechnung zu tragen sowie Entwicklungspotentiale zu nutzen. An die Wirtschaft richtet sich der Appell, sich den Wirtschaftsjuristen verstärkt zu öffnen. Die Zukunft wird sich auch auf Grund der Wechselwirkungen mit den „Kontrahenten“ der Universitäten spannend gestalten. ◀

⁶ Zum Berufseinstieg von Diplom-Wirtschaftsjuristen (FH) vgl. ausführlich Schomerus, *JUS* 2001, S. 1244.

⁷ Vgl. Rede anlässlich des Symposions „Zukunft der Anwaltschaft – Künftige Stellung der Rechtsanwälte im System der Rechtspflege und in der Gesellschaft“ der Rechtsanwaltskammer Frankfurt am Main und der Neuen Juristischen Wochenschrift am 5.3.2004 in Frankfurt am Main (<http://www.bmj.bund.de>).

Möglichkeiten und Grenzen betrieblicher Anreizsysteme am Beispiel des Bankensektors

Diplom-Betriebswirt (FH) Patrick Steitz



| Patrick Steitz |

geboren 1976 in Wiesbaden studierte nach seiner Ausbildung zum Bankkaufmann bei der DePfa-Bank AG in Wiesbaden an der Fachhochschule in Mainz Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Bank- und Finanzdienstleistungen.

Zielsetzung der Diplomarbeit

Im Rahmen der Betriebswirtschaft spielen Anreizsysteme zur Behebung von Informationsasymmetrien und Zieldivergenzen zwischen Mitarbeitern und Führungskräften in einem Unternehmen eine erhebliche Rolle. Der Ausgangspunkt für die Begründung von Anreizsystemen findet sich in der Prinzipal-Agent-Problematik. Damit die Zieldivergenzen beider Wirtschaftssubjekte behoben werden, ist es für den Prinzipal sinnvoll, Anreizsysteme einzusetzen. Dabei ist das Hauptaugenmerk auf monetäre Anreizsysteme gerichtet, da sie den größten Motivationseffekt haben. Am Beispiel der Aareal-Bank AG soll die praktische Umsetzung von Anreizsystemen im Bankensektor überprüft und bewertet werden.

Anreizsysteme als Lösung der Prinzipal-Agent-Problematik

Die Prinzipal-Agent-Theorie ist der Ausgangspunkt für die Begründung von Anreizsystemen. Das Modell beschreibt die Beziehung zweier Wirtschaftssubjekte: Auf der einen Seite befindet sich der Prinzipal (Auftraggeber), und auf der anderen

Seite steht der Agent (Auftragnehmer). In diesem Geschäftsverhältnis wird der Agent vom Prinzipal zur Durchführung bestimmter Tätigkeiten beauftragt. Der Agent hat als Beauftragter einen gewissen Handlungsspielraum, in dem er agieren kann. Durch seine Entscheidungen kann er positiven oder negativen Einfluss auf die Situation des Prinzipals nehmen. Aufgrund einer unterschiedlichen Nutzenvorstellung beider Wirtschaftssubjekte lassen sich Zieldivergenzen ableiten.

Des Weiteren geht man davon aus, dass sowohl Prinzipal als auch Agent in ihren Entscheidungen nutzenmaximierend handeln. Ein weiteres entscheidendes Merkmal für diese Beziehung ist die vorhandene Informationsasymmetrie zwischen Agent und Prinzipal. Als Auftraggeber kann der Prinzipal den Agenten hinsichtlich dessen Handlungsspielraumes nicht vollständig überprüfen und die Tätigkeiten nicht genau bewerten. Der Agent hat, bezogen auf seine Aktionen, ein besseres Beurteilungsvermögen als der Prinzipal und besitzt somit einen Informationsvorsprung.

Das Prinzipal-Agent-Modell lässt sich anhand unterschiedlicher Beziehungen verdeutlichen. Als Beispiele kann man unter anderem das Verhältnis zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer, Gläubiger und Schuldner, Wähler und Politiker, Vermieter und Mieter aber auch Aktionär und Management anführen, wobei der jeweils erstgenannte der Prinzipal und der als zweites genannte der Agent ist.

Der Ansatz zur Lösung der Prinzipal-Agent-Problematik liegt darin, dass der Agent trotz der vorhandenen Informationsasymmetrie im Sinne des Prinzipals handelt. Mit Hilfe von Anreizmechanismen soll der Agent zu einem effizienteren Arbeiten bewegt werden. Durch die Verknüpfung der Ziele des Agenten mit den Zielen des Prinzipals mittels geeigneter Anreize könnte die vorhandene Zieldivergenz aufgehoben werden. Solange der Agent durch eine ausschließlich fixe Vergütung seinen Lohn sicher hat, wird er versuchen, seine Arbeitsanstrengung zu minimieren. Der Prinzipal kann nun den Agenten in der Weise beeinflussen, in dem er einen Teil des Lohns des Agenten an den Unternehmenserfolg knüpft. Die

Vergütung würde somit aus einem fixen und einem variablen Anteil bestehen. Bei rationalem Verhalten wird der Agent einen möglichst hohen Arbeitseinsatz zeigen, da dieser den Unternehmenserfolg und damit wiederum die Höhe der variablen Vergütung beeinflusst. Der Agent kann somit durch eigenen Einsatz den Umfang seines Gehaltes selber steuern. Je höher der variable Anteil der Vergütung ist, umso höher wird die Leistungsbereitschaft des Agenten sein. Probleme, die nach Vertragsabschluss auftreten könnten, müssen durch eine optimale Vertragsgestaltung schon vorher kompensiert werden.

Anreizsysteme im Überblick

Anreizsysteme müssen diverse Anforderungskriterien (Leistungsorientierung, Gerechtigkeit, Flexibilität und Entwicklungsfähigkeit, Individualisierung, Transparenz, Einfachheit und Wirtschaftlichkeit) erfüllen, damit sie in der Unternehmung eine effiziente Wirkung erzielen. Sie sollten so konstruiert sein, dass kurz- und langfristige Ziele erreicht werden können. Die vollständige Realisierung all dieser Anforderungen innerhalb eines Anreizsystems ist nicht möglich, da sich gewisse Anforderungskriterien widersprechen. Deswegen sollte man im Einzelfall abwägen, welche Anforderungskriterien von größerer Bedeutung sind.

Um die Leistung einer Person in einem Unternehmen bewerten zu können, ist es von Vorteil, die Bezugsgrößen, die für ein Anreizsystem von Bedeutung sind, differenziert zu betrachten. Man unterscheidet zwischen Bezugsgrößen, die unternehmensintern ermittelt werden (eher kurzfristig orientiert), kapitalmarktorientierten Bezugsgrößen (eher langfristig orientiert) und dem individuellen Ergebnis als Bezugsgröße:

- Unternehmensintern ermittelte Bezugsgrößen sind in der Regel operative Größen wie Gewinn, EBIT, Cashflow, ROI, und ROE. Diese Größen lassen sich transparent darstellen und sind in ihrer Berechnung nachvollziehbar. Deswegen werden sie als Erfolgsgrößen akzeptiert. Für strategische Ziele des Unternehmens sind diese Bezugsgrößen unter Umständen ungeeignet.

- Kapitalmarktorientierte Bezugsgrößen wie der Aktienkurs bzw. die Aktienkursentwicklung des Unternehmens sind zukunftsorientiert und als Bezugsgröße für strategische Unternehmensziele besser geeignet. Diese Bezugsgrößen sollten vor allem in den Führungsebenen angewendet werden, da die Mitglieder der Unternehmensführung einen weit größeren Einfluss auf die Unternehmenssituation haben als untergeordnete Mitarbeiter.
- Eine weitere Bezugsgröße, die im Rahmen der Leistungsbewertung mit in das Anreizsystem integriert werden sollte, ist die individuelle Performance (individuelles Leistungsergebnis) des Mitarbeiters. Mit Hilfe der Leistungsbeurteilung soll die individuelle Performance des Mitarbeiters bewertet werden.

Die drei erläuterten Leistungskomponenten Unternehmenserfolg, Bereichserfolg und die individuelle Performance sind also Maßstab für die variable Entlohnung.

Die monetäre Vergütung kann sich grundsätzlich aus zwei Komponenten zusammensetzen: einem fixen und einem variablen Bestandteil. Das Fixgehalt ist das Basisgehalt eines Mitarbeiters und wird unabhängig von der Leistung ausbezahlt. Der variable Bestandteil des Gehaltes hingegen ist eine variierende Größe, weil er von der Leistung des Mitarbeiters und vom Unternehmensergebnis abhängig ist. Durch die variable Vergütung sind also Leistungsanreize möglich.

Die Gestaltung des Anreizsystems richtet sich danach, welche Ziele vorrangig erfüllt werden sollen.

- Short-Term-Incentive-Pläne orientieren sich vornehmlich an der Erreichung kurzfristiger Unternehmensziele wie Gewinn, Umsatz und Rentabilität. Das Hauptmerkmal von Short-Term-Incentive-Plänen ist die erfolgsorientierte und ergebnisabhängige variable Vergütung.
- Cafeteria-Systeme lassen sich grundsätzlich kurzfristigen Anreizsystemen zuordnen. Mit Hilfe dieser Modelle sollen Anreizsysteme stärker auf die individuellen Präferenzen des Mitarbeiters eingehen. Cafeteria-Systeme haben aufgrund

Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Leistungsorientiertes Anreizsystem, da bereits auf der tariflichen Ebene variabel vergütet wird. ➤ Transparente Darstellung des Anreizsystems insbesondere durch die Elemente: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Positionsbewertung ▪ Bildung von Positionsklassen bzw. Positionsfamilien ▪ Zulagenregelung 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aussetzung der Mitarbeiterbeurteilung im tariflichen und außertariflichen Bereich. ➤ Die Beurteilung auf der Ebene der leitenden Angestellten und der Vorstandsebene erfolgt in zu hohem Maße nach Ermessen. ➤ Keine eindeutige Definition von Bezugsgrößen bezüglich des Unternehmenserfolgs im tariflichen und außertariflichen Bereich. ➤ Kein klassisches Cafeteria-System. ➤ Zusätzliche betriebliche Gehaltsbänder im Tarifbereich. ➤ Insbesondere in niedrigeren Ebenen sind zu wenig langfristige Anreize in das Anreizsystem integriert.

des hohen Grades an Flexibilität und Individualisierung ein hohes Anreizpotenzial. Demnach könnte ein Mitarbeiter z.B. Teile seines Gehaltes in eine zusätzliche Altersversorgung oder einen Dienstwagen umtauschen.

- Long-Term-Incentive-Pläne sind verschiedenartig gestaltete und langfristig orientierte Anreizsysteme (z. B. Stock-Option-Plans), die Teile der variablen Vergütung mit strategisch orientierten Zielen des Unternehmens verknüpfen. Langfristige Anreizsysteme sollen Führungskräfte motivieren, im Sinne des Unternehmens zu handeln und Entscheidungen zu treffen, die den Unternehmenswert positiv beeinflussen.

Sowohl kurz- als auch langfristige Anreize sollten in einem gut strukturierten Anreizsystem integriert sein. Ohne kurzfristige Anzeilelemente geht der Blickwinkel auf unterjährige Ziele verloren. Sie sind Basis für die Erfüllung strategischer Ziele des Unternehmens. Langfristige Anzeilelemente sollen die Mitarbeiter an das Unternehmen binden (Identifikation mit dem Unternehmen) und bewirken, dass langfristige Zielvorstellungen des Unternehmens erfüllt werden.

Praktische Umsetzung von Anreizsystemen am Beispiel der Aareal-Bank AG

Die heutige Aareal-Bank AG firmierte bis zum 31.12.2001 als DePfa-Bank AG und ist eine der führenden internationalen Immobilienbanken. Im Rahmen der Bewertung des Anreizsystems der Aareal-Bank AG

erfolgte eine differenzierte Betrachtung der Anreizstruktur in Abhängigkeit von der hierarchischen Stufe. Dabei wurde zwischen der tariflichen Ebene, der außertariflichen Ebene, der Ebene der leitenden Angestellten und der Vorstandsebene unterschieden. Der thematische Schwerpunkt der Arbeit lag aufgrund der Mitarbeiterzahl bei der tariflichen und außertariflichen Ebene (Mitarbeiterzahl auf beiden Ebenen zusammen ca. 1.230, Ebene der leitenden Angestellten ca. 50, Vorstandsebene 4).

Die Betriebsvereinbarung über das Vergütungssystem der Aareal-Bank AG wurde am 22.06.2001 gekündigt. Demnach befindet sich die Bank derzeit in einem Umbruch bezüglich der Vergütungspolitik. Dies führte zu Schwierigkeiten bei der Bewertung des Anreizsystems, bot aber auch gleichzeitig Chancen für Verbesserungsvorschläge. In der oben abgebildeten Grafik sind die größten Stärken und Schwächen des Anreizsystems der Aareal-Bank AG aufgeführt.

Abschließend ist festzustellen, dass das Anreizsystem der Aareal-Bank AG Stärken, aber auch diverse Schwächen aufweist. Mit Einführung der neuen Betriebsvereinbarung über das Vergütungssystem der Aareal-Bank AG werden vorhandene Schwächen des bestehenden Anreizsystems weitgehend beseitigt. Auch künftig sollte die Aareal-Bank AG im betrieblichen Interesse ihr Augenmerk darauf richten, das Anreizpotenzial des Systems so optimal wie möglich zu gestalten.

Couponsing – ein innovatives Marketing-Instrument

Diplom-Betriebswirtin (FH) Nicole Prokasky, Diplom-Betriebswirtin (FH) Birgit Ziolo



| Nicole Prokasky |

studierte von 1999-2004 Betriebswirtschaft mit dem Schwerpunkt General Management an der Fachhochschule Mainz.



| Birgit Ziolo |

studierte von 1999-2004 Betriebswirtschaft mit dem Schwerpunkt General Management an der Fachhochschule Mainz.

Nicole Prokasky und Birgit Ziolo verfassten ihre gemeinschaftliche Diplomarbeit mit dem Thema „Couponsing – ein innovatives Marketing-Instrument mit Potenzial zur Stärkung des Markenartikels“ in Zusammenarbeit mit der Werner & Mertz GmbH, einem mittelständischen Markenartikler aus der Reinigungsbranche. Besondere Unterstützung fanden die Verfasserinnen außerdem bei Dicom 24 – the Coupon Corporation, einem Unternehmen, welches sich auf die Planung und Durchführung von Coupon-Aktionen spezialisiert hat.

Couponsing wird derzeit in Deutschland als das wachstumsdynamischste Marketing-Instrument angesehen. Zwei Entwicklungen trafen in den letzten Jahren aufeinander, die diesem in den USA bereits seit langem etablierten Verkaufsförderungstool auch hierzulande den Boden bereiteten.

Zum einen setzte der Wegfall des Rabattgesetzes und der Zugabenverordnung neue Kräfte und damit neue Ideen zur Mobilisierung der Konsumenten frei. Zum anderen animiert der immer härter werdende Kampf um die Gunst des Verbrauchers die Hersteller dazu, sich des Couponsing als innovativem Marketing-Instrument zu bedienen. Der Einsatz von Coupons bietet insbesondere in den Bereichen Umsatz- und Abverkaufssteigerung sowie Neukundengewinnung vielversprechende Perspektiven. Zudem können gezielt eingesetzte Coupon-Aktionen den Markenartiklern dazu dienen, die an die aufstrebenden Handelsmarken verlorenen Marktanteile zurückzuerobern. Gerade deshalb steht das Couponsing als flexible und reaktionsschnelle Marketing-Alternative derzeit bei vielen Markenartiklern hoch im Kurs.

In den USA, Frankreich, Großbritannien, Italien und den Benelux-Ländern gehört Couponsing schon seit Jahrzehnten zum gängigen Marketing-Repertoire. In Deutschland ist dieses Instrument jedoch noch ungewohnt und neu. Der Grund hierfür liegt darin, dass sich erst seit Juli 2001 mit dem Wegfall des Rabattgesetzes und der Zugabeverordnung neue preispolitische Spielräume für Hersteller und Händler bieten. Seitdem dürfen Rabatte bspw. die bisherige Drei-Prozent-Grenze überschreiten.

Der erste Einsatz von Coupons geht zurück auf das Jahr 1894, als Asa Candler, der Käufer der Coca-Cola-Formel, handgeschriebene „Coupons“ für ein kostenloses Glas seiner neuen koffeinhaltigen Limonade verteilte. Heute versteht man laut Meinungsführern der deutschen Fachliteratur unter Couponsing den „strategisch ausgerichteten und gezielten Einsatz von Coupons durch ein Unternehmen zum Zwecke der Marktbeeinflussung/Verhaltensänderung von Verbrauchern“. Dem Konsumenten wird somit ein geldwerter oder informativer Vorteil bei Einlösung des Coupons gewährt. Grundsätzlich lassen sich vier Arten von Coupons unterscheiden:

Die gängigste Coupon-Art ist der **Rabatt-Coupon**. Dieser gewährt dem Nutzer bei Vorlage unmittelbar einen Bar-Rabatt auf ein bestimmtes Produkt, ein Sortiment oder auf den gesamten Einkauf in einem Vertriebskanal. Somit hat der Rabatt-Coupon die Herbeiführung einer Transaktion durch Rabattgewährung als Einsatzzweck.

Bsp. Rabattcoupon



Der **Zugabe-Coupon** räumt dem Kunden keinen direkten Preisvorteil ein, sondern gewährt ihm den kostenlosen Bezug eines anderen Produktes oder einer Dienstleistung. Beim Einsatz des Zugabe-Coupons ist das Ziel, eine Transaktion durch Steigerung des Angebot-Wertes (Mehr fürs Geld) herbeizuführen. Zu dieser Art von Coupons zählen auch die immer häufiger auftretenden Produktbündelungen wie BOGOF („Buy one, get one free“) oder „241“ („Two for one“).

Bsp. Zugabecoupon



Ziel eines **Treue-Coupons** ist die Herbeiführung einer Transaktion durch Belohnung des Kunden im Rahmen bestehender Kundenbindungsprogramme. Der Coupon tritt sowohl als Rabatt-Coupon als auch als virtuelle Währung (z. B. miles & more) auf.

Bsp. Treue-Coupon



Der **Dialog-Coupon** hat die Initiierung und den Aufbau eines qualifizierten Dialoges mit potenziellen Kunden zum Einsatzzweck. Die Verwendung des Dialog-Coupons erlaubt u. a. Aufschluss über die Herkunft des Einlösenden und dessen Kaufverhalten. Durch die Herauslösung des Kunden aus der Anonymität und aufgrund der Kenntnis genauer Informationen und Daten können Unternehmen bis ins Detail Erfolgskontrollen und Analysen durchführen. Somit kommt es zu einer Interessen-Identifikation.

Bsp. Dialog-Coupon



Aufgrund des vertraulichen Datenmaterials ist es an dieser Stelle leider nicht möglich, auf den praktischen Teil der Diplomarbeit einzugehen. Dennoch soll der Prozessverlauf einer Coupon-Aktion kurz skizziert werden.

Um das Gelingen einer Coupon-Aktion zu fördern, muss diese in einen Wirkungskreislauf von fünf Funktionsträgern eingebunden werden. Hierbei handelt es sich um den Herausgeber der Coupons, die Distributionssysteme der Coupons, den Empfänger, die Akzeptanzstelle und das Clearing-Haus.

Herausgeber der Coupons können Markenartikelhersteller, Dienstleistungsanbieter oder auch das Handelsunternehmen selbst sein. Verbreitet werden die Coupons über Distributionssysteme wie z. B. Coupon-Kataloge oder Internet-Portale. Es können sowohl die Handelsunternehmen als auch die Hersteller selbst als Distributoren auftreten. Der Coupon gelangt somit über ein Distributionssystem an den Empfänger. Ob dieser den Coupon letztendlich einlöst, liegt in dessen Händen. Bei Einlösung eines Coupons erstattet die Akzeptanzstelle dem Nutzer den ausgelobten Preisvorteil, den sogenannten Face Value des eingelösten Coupons. Die Akzeptanzstelle kann sowohl ein Handelsunternehmen als auch ein Markenartikelhersteller sein. Der letzte Schritt im Wirkungskreislauf einer Coupon-Aktion ist das Clearing. Es hat die Aufgabe, die eingelösten Coupons auf ihre Richtigkeit zu prüfen, zu zählen und schließlich gegenüber dem Herausgeber abzurechnen, damit dieser die Rückerstattung an den Handel tätigen kann.

Idealtypischer Weise durchläuft eine Coupon-Aktion vier aufeinander folgende Phasen (siehe Grafik):



Coupons sind ein hervorragendes Instrument um Kunden, die prinzipiell als markentreu gelten, auch in wirtschaftlich schlechten Zeiten an die Marke zu binden. Der Kunde empfindet den Erhalt eines Coupons als finanzielle Unterstützung des Herstellers und kauft somit weiterhin den hochwertigen Markenartikel. Ein wesentlicher Vorteil von Coupons gegenüber anderen Preisaktionen ist die Minimierung des Risikos einer „Verramschung“ und Entwertung des Markenartikels, da sie zur Preisstützung beitragen. Regelmäßig durchgeführte Preisaktionen „erziehen“ den

Verbraucher regelrecht dazu, den zeitlich befristeten Niedrigpreis nicht mehr länger als ein befristetes Sonderangebot, sondern als den Normalpreis des Produkts wahrzunehmen. Steigt der Verkaufspreis nach Ablauf der Aktion auf seine ursprüngliche Höhe an, wird das Produkt in der Regel als zu teuer empfunden und zu Gunsten der Handelsmarke ignoriert. Eine Coupon-Aktion hingegen führt zu keiner Veränderung des wahrgenommenen Verkaufspreises. Der Kunde wertet den Coupon lediglich als eine Art Zugabe, die es ihm subjektiv erlaubt, einen vergleichsweise hochpreisigen Markenartikel einmalig zu günstigeren Konditionen zu erwerben.

Aufgrund der Effizienz und Flexibilität des Instrumentes werden sich immer mehr Markenartikelhersteller für die Integration des Verkaufsförderungsinstrumentes Couponing in ihren Marketing-Mix entscheiden. Dieses trifft auch auf den mittelständischen Markenartikelhersteller Werner & Mertz zu, welcher im Jahr 2004 mit Hilfe des Couponing den Abverkauf seines Frosch-Sortiments steigern und eine höhere Kundenbindung realisieren will. Die Erkenntnisse und Ergebnisse dieser Arbeit unterstützen das

Mainzer Unternehmen Werner & Mertz dabei, zusätzlich zu den etablierten Marketing-Instrumenten, ein schnell einsetzbares sowie kurz- und langfristig Erfolg versprechendes Tool in seinen Marketing-Mix einzufügen und dieses gewinnbringend umzusetzen.

Das Nachhaltigkeitsprinzip im Unternehmen

Warum Nachhaltigkeit und Unternehmenskultur zusammen gehören

Diplom-Betriebswirtin (FH) Constanze Esenwein



| Constanze Esenwein |

arbeitet seit Anfang 2004 als Junior-Beraterin bei .lichtl Sustainability Communications in Frankfurt.

Nachhaltigkeit. Ein Begriff, über den viel geschrieben und noch mehr diskutiert wird. Auf der politisch-normativen Ebene ist bereits 1987 ein klares Leitbild von der „World Commission on Environment and Development“ formuliert worden. Eine nachhaltige Entwicklung ist demnach eine Entwicklung, die „die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne zu riskieren, dass künftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können.“ Diese Formulierung eignet sich hervorragend als Grundlage für politische Diskussionen und Initiativen. Für die öffentliche Diskussion oder gar die konkrete Umsetzung in Unternehmen ist das Leitbild zu sperrig und unnahbar. Man hat daher wenigstens den Begriff schon mal abgekürzt. Aus der nachhaltigen Entwicklung wurde Nachhaltigkeit. Erleichtert wird die Umsetzung dadurch nicht. Die Zukunftssicherung unserer Gesellschaft und unseres Lebensraums lässt sich eben nicht von heute auf morgen realisieren. Aber jedes Unternehmen und jedes Unternehmensmitglied kann seinen Beitrag im Prozess einer nachhaltigen Entwicklung leisten. Zur Umsetzung und Planung unternehmerischer Handlungsstrategien ist es hilfreich, dass dem Konzept der Nachhaltigkeit ein originär wirtschaftliches Konstrukt zugrunde liegt: das Prinzip der Kapitalerhaltung. Nachhaltigkeit beschränkt sich jedoch nicht auf Finanz- und Sachkapital (ökonomische Dimension), sondern bezieht Naturkapital (ökologische Dimension), Sozial- und Humankapital (soziale Dimension) in die Betrachtung ein.

Hört sich gut an. Ist es auch. Bei der konkreten Umsetzung tun sich jedoch immer wieder Hindernisse auf, selbst wenn die Geschäftsleitung voll hinter dem Gedanken der Nachhaltigkeit steht. Für die Unternehmensmitglieder bedeutet eine Orientierung am Leitbild der Nachhaltigkeit nämlich meist

eine erhebliche Mehrbelastung. Schließlich sind sie es, die unternehmerisches Engagement nach außen und innen umsetzen sollen. Bei Entscheidungen sind nicht mehr nur ökonomische Ziele zu berücksichtigen, sondern auch soziale und ökologische Aspekte. Auf die kurze Formel „nachhaltigen Verhaltens“ gebracht: Der Mitarbeiter soll volle Leistung bringen, dabei verantwortlich gegenüber der Umwelt, der Gesellschaft und seinen Mitmenschen handeln.

Welche Rahmenbedingungen können und sollten vom Unternehmen geschaffen werden, um die Mitarbeiter eines Unternehmens von der Richtigkeit und Notwendigkeit des Nachhaltigkeitsengagements zu überzeugen?

Bisher verfolgte Ansätze konzentrieren sich meist auf die gezielte Beeinflussung von Teilaspekten menschlichen Verhaltens (z.B. Umweltschulungen, umwelt- oder sozialorientierte Anreizsysteme) oder auf die Handhabarmachung der komplexen Nachhaltigkeitsthematik für die Unternehmensführung durch die Einführung neuer Management-Tools (Umweltmanagementsysteme, Sozialstandards, Zertifizierung nach EMAS II, ISO 14001, SA 8000). Ohne die Unterstützung durch die Mitarbeiter des Unternehmens und deren Begeisterung und Einsatz wird der Begriff der „Nachhaltigkeit“ trotz aller Bemühungen des Managements eine leere Worthülse bleiben. Wenn die Mitarbeiter selbst „ihren Beitrag“ leisten sollen, muss Nachhaltigkeit als zentraler Wert im Unternehmen verankert werden. Der Faktor Unternehmenskultur bildet in diesem Sinn das Bindeglied zwischen Mitarbeiterverhalten und unternehmerischer Nachhaltigkeit.

Der Aspekt der Unternehmenskultur ist in mehrfacher Hinsicht in der Diskussion um Nachhaltigkeit interessant. Zwischen den Konstrukten bestehen vielfache Parallelen. Erstens: die beiden Konzepte ähneln sich in ihrer Komplexität und Dynamik. Sie beschreiben beide einen Prozess der ständigen Weiterentwicklung und einer Anpassung der Vorgehensweise an neue Entwicklungen in Unternehmen, Gesellschaft und Politik. Zweitens: beide Konzepte sind rekursiv. Die Ausgestaltung der Unternehmenskultur und der unternehmerischen Nachhaltigkeit beeinflusst das Verhalten der Unternehmensmitglieder, welches wiederum Unternehmenskultur und Nachhaltigkeitsengagement prägt. Und drittens: die Gestaltung einer funktionalen und starken Unternehmenskultur erhöht gleichzeitig das Sozialkapital des Unternehmens

und betrifft somit direkt die soziale Nachhaltigkeitsdimension. Auf der anderen Seite ist jedoch auch Nachhaltigkeit als Ausprägung der Unternehmenskultur zu begreifen, da Nachhaltigkeit auf der Verankerung von ökologischen, ökonomischen und sozialen Aspekten in der Unternehmenskultur beruht.

Als Ansätze für eine solche Verankerung lassen sich verschiedene Möglichkeiten identifizieren. Der erste Schritt ist sicherlich die Ausarbeitung mitarbeiterorientierter Werte und Normen, eines klaren Leitbilds, an dem sich Unternehmensmitglieder orientieren können. Ein weiterer Aspekt betrifft die Kulturträger direkt. Durch Grundsätze der Einstellung, Beförderung und Versetzung können Mitarbeiter ausgewählt und gefördert werden, die nachhaltigkeitsorientiert denken und handeln. Ihre Fort- und Weiterbildung wird durch entsprechende Personalentwicklungsmaßnahmen gefördert. Zur Gestaltung einer nachhaltigkeitsorientierten Unternehmenskultur gehört jedoch auch, dass Führungskräfte als Vorbilder das Leitbild vorleben. Außerdem bestimmen Kontextbedingungen wie Unternehmensstruktur, Führungsstil, Anreizsysteme und innerbetriebliche Kommunikation die Gestaltung einer nachhaltigkeitsorientierten Unternehmenskultur.

Gerade der Faktor der innerbetrieblichen Kommunikationsstruktur wird bei der Gestaltung von Unternehmenskultur häufig vernachlässigt. Innerbetriebliche Kommunikation sorgt dafür, dass alle Mitarbeiter zur richtigen Zeit mit den richtigen Informationen versorgt werden, bietet Mitwirkungsmöglichkeiten an und Chancen, sich zu engagieren. Sie verbreitet Orientierung und unterstützt die Motivation ebenso, wie sie Inhalte unternehmerischer Nachhaltigkeit verbreitet. Darüber hinaus unterstützt sie eine emotionale Bindung an das Unternehmen und hilft, Ist-Soll-Diskrepanzen im Bewusstsein des Mitarbeiters aufzulösen. Ein Konzept für eine innerbetriebliche Nachhaltigkeitskommunikation muss verschiedene Anforderungen erfüllen. Die wichtigste: es muss sich selbst überflüssig machen. Damit Inhalte wie selbstverständlich in den Unternehmensalltag übergehen können.

Nachhaltigkeit heißt rechtzeitig nachdenken. Über Wege, auf denen das Leitbild einer nachhaltigen Entwicklung verwirklicht werden kann. Währenddessen nicht beim Nachdenken stehen bleiben, sondern mögliche Wege beschreiten. ◀

Reorganisations- und Prozessoptimierungspotenziale im OP-Bereich eines Akutkrankenhauses

Diplom-Betriebswirtin (FH) Maria Wert



| Maria Wert |

studierte nach ihrer Ausbildung zur Krankenschwester und sechsjähriger Berufserfahrung in der Operationsabteilung eines Krankenhauses der Maximalversorgung von 2000 bis 2004 Betriebswirtschaftslehre an der Fachhochschule Mainz mit dem Studienschwerpunkt Krankenhausmanagement.

Seit Mai 2004 arbeitet sie als Trainee der Geschäftsführung in der Asklepios Nordseeklinik Westerland/Sylt und ist unter anderem für Projektarbeit zuständig.

Die Asklepios Kliniken GmbH ist ein innovatives Krankenhausunternehmen, das seit Mitte der achtziger Jahre in Deutschland aktiv ist und inzwischen über 82 Einrichtungen, davon sieben in den USA, überwiegend in eigener Trägerschaft und zum Teil im Management betreibt.

1. Gestaltungsprinzipien und Gründe der Reorganisation und Prozessoptimierung im Krankenhaus

Für ein Krankenhaus ergibt sich die Notwendigkeit einer prozessorientierten Neuausrichtung der Abläufe und Strukturen aus den Erfordernissen externer Bedingungen, die unter anderem durch sich wandelnde Patientenanforderungen und die Einführung des pauschalierenden Entgeltsystems G-DRG gekennzeichnet sind. Durch das G-DRG-System als medizinisch-ökonomisches Patientenklassifikationssystem werden die Behandlungsfälle von Akutkrankenhäusern in homogene Gruppen mit möglichst ähnlichen Behandlungskosten eingeteilt und entsprechend vergütet. Diese fallbezogene Sichtweise widerspricht den vorherrschenden funktionsorientierten Betriebsstrukturen im Krankenhaus und hat eine mangelnde Prozesstransparenz, ein fehlendes Kostenbewusstsein und massive organisatorische Probleme bei der bereichsübergreifenden Kommunikation und Kooperation zur Folge. Zum Zweck einer effektiven, qualitativen Leistungserbringung muss deshalb das Zusammenwirken von medizinischen, pflegerischen und administrativen Prozessen optimiert werden, um den Erfordernissen des neuen Systems zu entsprechen.

Da im Krankenhaus eine besondere Konstellation von Know-how-intensiven Prozessen vorherrschend ist, besteht weiterhin die Notwendigkeit einer funktionalen Spezialisierung, was jedoch eine ergänzende Prozessspezialisierung auf übergeordneter Ebene nicht ausschließt. Um alle Prozesse funktions- und bereichsübergreifend auf die Bedürfnisse der Kunden und

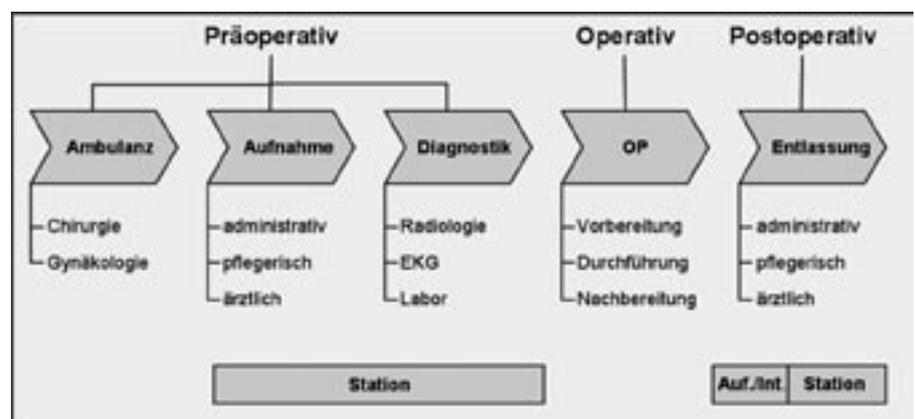
Krankenhausziele ausrichten zu können, bedarf es eines Prozessmanagements. Prozessmanagement ist ein Instrument der Unternehmungsführung, das auf prozessorientiertem ganzheitlichen Denken und Handeln basiert, und Bestandteil eines umfassenderen und differenzierteren Qualitätsmanagementkonzepts ist.

2. OP-Bereich als eine zentrale Einheit

Die OP-Abteilung bildet mit ihren vielen funktions- und abteilungsübergreifenden Schnittstellen eine zentrale Einheit im Organisationsgefüge des Krankenhauses. Die Leistungen, die im OP-Bereich erbracht werden, erfordern nicht nur ein besonderes Maß an hochqualifizierten Mitarbeitern unterschiedlichster Berufsgruppen (Ärzte, Pfleger, MTA) und Fachdisziplinen (Chirurgie, Gynäkologie, Anästhesie), sondern auch den Einsatz erheblicher Sachmittelressourcen und sind deshalb mit hohen Vorhaltekosten verbunden.

Qualität und Organisationsgrad dieser Abteilung haben entscheidenden Einfluss auf die Leistungsfähigkeit des gesamten Krankenhauses, daher kommt diesem Bereich enorme strategische Bedeutung zu. Da der Hauptprozess OP ein integrativer Bestandteil der gesamten Wertschöpfungskette Behandlung ist, dessen Input aus Ergebnissen der vorgelagerten Prozesse resultiert, wird er hier in Abhängigkeit von vorangehenden Prozessen und deren Schnittstellen untersucht.

Um Komplexität für bessere Transparenz zu reduzieren, wird der gesamte Behandlungsprozess, wie in der Grafik dargestellt, in drei Phasen zerlegt:



Analysephasen - Darstellung in Anlehnung an: Greulich, A. u. a., Prozeßmanagement im Krankenhaus, Heidelberg 1997, S. 23; Greiling, M., Hofstetter, J., Patientenbehandlungspfade optimieren, Prozeßmanagement im Krankenhaus, Kulmbach 2002, S. 17.



Neben den Kernprozessen, die in einem direkten Zusammenhang zum Behandlungsprozess stehen, wurden auch Planungs- und Koordinationsprozesse als Supportprozesse analysiert. Zentrales Thema dabei ist die kurzfristige und mittelfristige Planung der Operationen und deren Auswirkungen auf die Leistungsplanung (Zeitbedarf, Mitarbeiterbedarf, Materialvorhaltung).

Zielsetzung des Prozessmanagements im OP-Bereich ist der optimale Einsatz von vorhandenen Ressourcen zur Erbringung einer größtmöglichen Produktivität in Verbindung mit der Optimierung der Leistungsqualität bzw. der Patientenakzeptanz.

3. Vorgehensweise der Untersuchung

Ausgangspunkt jeder Organisations- und Prozessanalyse bildet die Festlegung des zu untersuchenden Bereichs sowie die Feststellung und Definition des Organisationsproblems. Im vorliegenden Fall erfolgte von Seiten der Geschäftsführung keinerlei Angabe hinsichtlich des Anlasses oder der Zielsetzung der durchzuführenden Analyse. Somit lag eine gewisse Objektivität und Unvoreingenommenheit der Untersuchung vor, die sich überwiegend auf die Identifikation von möglichen organisatorischen Schwachstellen sowie der Aufdeckung von Verbesserungspotenzialen konzentrierte.

Die **Ist-Zustand-Analyse**, bestehend aus der Aufnahme des Ist-Zustandes, dessen Beschreibung und Bewertung, hat folgende Schwerpunkte:

- aufbauorganisatorische Elemente/Strukturen,
- baulich-räumliche/apparative Gegebenheiten,
- Personalstruktur,
- Organisationsstruktur,
- Leistungsprogramm,
- ablauforganisatorische Elemente/Prozesse,
- Prozesse/Informationen,
- Schnittstellen.

Zu der Analyse gehören folgende qualitative und quantitative Methoden:

- Im Jahr 2002 wurde eine schriftliche Befragung zur Zufriedenheit interner und externer Kunden durchgeführt, deren Ergebnisse für organisatorische Verbesserungsansätze genutzt wurden.
- Gespräche mit Mitarbeitern aus der Verwaltung, dem medizinischen und pflegerischen Dienst sowie dem EDV-Bereich lieferten Informationen zur Ablauforganisation. Auffallend war dabei die unterschiedliche Wahrnehmung der aktuellen Situation bei den beteiligten Berufsgruppen.
- Darstellung/Visualisierung des OP-Prozesses auf Basis von Beobachtungen und Begehungen schaffte die notwendige Prozesstransparenz für eine Reorganisation.
- Auf Grundlage der OP-Dokumentation wurden als quantitative Indikatoren z. B. Zeit, Auslastung, Verweildauer und Planstabilität für den OP-Bereich ermittelt. Die Soll-Ist-Abweichungen und ein Vergleich mit Kennzahlen anderer Krankenhäuser bildeten den Ansatz für die Ursachenanalyse.

4. Konzept zur Reorganisation und Prozessoptimierung

Einführung eines OP-Prozessmanagements und der OP-Satzung

Grundvoraussetzung für den Aufbau eines funktionsfähigen OP-Prozessmanagements ist die Installierung von erkennbaren und verbindlichen Verantwortlichkeitsebenen, auf denen zeitnah Entscheidungen gefällt und durchgesetzt werden können. Dies bedeutet für den Prozessverantwortlichen, dass er mit klaren Kompetenzen und dienstrechtlichen Weisungsbefugnissen gegenüber allen am OP-Prozess Beteiligten ausgestattet ist, während er selbst idealerweise direkt der Klinikleitung unterstellt ist.

Optimierung der bereichsübergreifenden Planungs-, Kommunikations- und Koordinationsprozesse

Die Frage, inwieweit die Operationen überhaupt planbar sind und in welchem Detaillierungsgrad eine derartige Planung praktikabel ist, wird von den beteiligten Gruppen,

Anästhesisten, operierende Ärzte, OP-Pflege, Anästhesie-Pflege und der Krankenhausverwaltung, unterschiedlich bewertet. Daher ist es erforderlich, ein mehrstufiges Planungs- und Abstimmungsverfahren einzuführen, das bei Planungsunsicherheiten aktuelle Korrekturen ermöglicht. Hierbei handelt es sich um einen Wochen-OP-Plan sowie einen darauf aufbauenden verfeinerten Tages-OP-Plan, die eine gleichmäßige OP-Auslastung und somit eine verbesserte Ressourceneinsatzplanung mit dem Ziel, parallel geöffnete OP-Säle auf das notwendige Maß zu beschränken, gewährleisten sollen.

Verbessertes Zeitmanagement

Angesichts der Vielzahl der an der Operation beteiligten Mitarbeiter sind ein striktes Zeitmanagement und ein hohes Maß an Zeitdisziplin mit Prioritätensetzung zugunsten des OP unentbehrlich.

Unterstützung der Prozesse durch EDV-System

Um die Prozesse in einem interdisziplinären Bereich mit vielen funktionsübergreifenden Schnittstellen effektiv steuern zu können, bedarf es eines rechnergestützten integrierten Informationssystems das zwei zentrale Funktionen erfüllt: Zum einen muss es geeignet sein, den eigentlichen Kernprozess sinnvoll zu unterstützen und die Berufsgruppen in ihren Routinetätigkeiten zu entlasten. Zum anderen besteht dessen Aufgabe in einer kontinuierlichen und zielgerichteten Informationsgewinnung- und Weiterleitung unter Vermeidung von Medien- oder Systembrüchen.

Die Umsetzung der aufgezeigten Reorganisations- und Prozess-Optimierungsmaßnahmen ist nur im Rahmen eines Prozessmanagements unter Einbeziehung aller betroffenen Berufsgruppen mit Unterstützung der Klinikleitung realisierbar. ◀

Unternehmensleitbilder als multifunktionales Führungsinstrument und Ausdruck der Unternehmensethik

Diplom-Wirtschaftsjurist (FH) Andreas Gräter



| Andreas Gräter |

hat sein Studium an der Fachhochschule Mainz im Jahr 2004 als Diplom-Wirtschaftsjurist (FH) abgeschlossen.

Er ist bei der J + G GmbH Feuerfestbau in Schwetzingen verantwortlich für Personal und Vertragsprüfung.

Leitbilder haben seit einigen Jahren in den unterschiedlichsten, auch nichtökonomischen Bereichen Konjunktur und sind sowohl in individual- wie sozialem Bereich von Bedeutung. Ein Unternehmensleitbild ist also insofern ein Spezialfall als es das Leitbild eines Kollektivs ist, also einer Gruppe von Individuen, die sich gemeinsamen Zielen unterordnen. Diese Ziele sind dabei überwiegend wirtschaftlicher Natur. Die moderne Entwicklung hat in den USA zu Beginn der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts ihren Ausgang genommen. Sieht man von vereinzelt Vorläufern, z. B. dem sogenannten „Generalregulativ“ von Krupp aus dem Jahre 1872 ab, werden Leitbilder in Deutschland ungefähr seit den 1970er Jahren als Führungsdokument eingesetzt.

In der Wirtschaftspraxis gibt es bisher noch keine allgemein gebräuchliche Bezeichnung für Unternehmensleitbilder. So können Leitbilder Namen tragen wie „Unser Credo“, „Unsere Essentials“, „Unsere Werte“, oder sogar „Unsere Zehn Gebote“. Gemeinsam ist all diesen Dokumenten jedoch, dass darin die Oberziele und wichtigsten Grundsätze des Unternehmens zum Ausdruck gebracht werden. Auch die in ihnen vorkommenden Begriffe werden zum Teil in so unterschiedlicher Bedeutung verwendet, dass man mit einigem Recht von einer „babylonischen Sprachverwirrung“ sprechen kann. Nicht selten wird das Leitbild unter die Begriffe Unternehmenspolitik, Unternehmensphilosophie oder -kultur subsumiert. Und in der Tat ist ein Leitbild die schriftliche Zusammenfassung der Philosophie und damit ein Teil manifester Kultur des Unternehmens, wodurch Handlungen und Entscheidungen nach außen kommuniziert werden. Schon die vorrangige Formulierungsweise in der Wir-Form, macht deutlich, dass hierdurch das Wir-Gefühl eines Unternehmens, also seine Corporate Identity, zum Ausdruck gebracht und gestärkt werden soll.

Oft wird das Unternehmensleitbild in der Literatur als „realistisches Ideal“ (Brauchlin) oder „realistische Utopie“ bezeichnet, wobei die Betonung stets auf „realistisch“ im Sinne von „realisierbar“ und „lebbar“ liegt. Es ist also zukunftsorientiert und will durch die Zielsetzung die Handlungen und Entscheidungen des Unternehmens schon in der Gegenwart bestimmen. Es

ist kein Dokument, das nur um seiner selbst willen erstellt werden sollte und in dem ein Unternehmen Werte und Ziele beschwört, die in der Alltagspraxis des Unternehmens gar nicht vorhanden sind bzw. nicht umgesetzt werden können, ganz nach dem Motto: „Papier ist geduldig“. Ein Unternehmensleitbild verfolgt immer auch bestimmte Ziele, die dem Unternehmen nachhaltigen Nutzen bringen sollen. Es wird also gezielt als Führungsinstrument eingesetzt. Ein Unternehmensleitbild ist dabei ein Dokument, das normative und strategische Elemente in sich vereint. Es besteht in der Regel aus einer Beschreibung des Unternehmenszwecks (**mission**), der Unternehmensziele (**vision**) sowie einer Bestimmung der Unternehmenswerte und des Ethos (**ethics**), das in dem Unternehmen gelebt werden soll. Diese drei Komponenten stellen gleichzeitig seinen idealtypischen Minimalinhalt dar.

Nach dem Modell des integrierten Managements (St. Galler Modell) ist der systematische Ort des Unternehmensleitbilds das sogenannte normative Management, es enthält aber auch Elemente des strategischen Managements. Als Führungsinstrument soll es in erster Linie zur Förderung einer verlässlichen Orientierung der Mitarbeiter durch Information, Koordination und Integration beitragen. Dabei ist es notwendigerweise generell abstrakt formuliert und nimmt in der Regel nicht auf konkrete Situationen Bezug.

Bei einigen Unternehmen ist in jüngster Zeit allerdings die Tendenz zu beobachten, die Vision zu isolieren und diese als Leitbild ganz im strategischen Management zu verankern. So bezeichnen beispielsweise BASF und SCHOTT ihre derzeit gültigen Leitbilddokumente als „Vision 2010“. Hier wird deutlich, dass diese nur strategisch, also auf eine Dauer von ca. zehn Jahren, ausgerichtet sind und somit Bedeutung allein für diesen Zeitraum haben. Wenn das Jahr 2010 in wenigen Jahren in den operativen Bereich rückt, muss über eine Neufassung dieser Dokumente befunden werden, wie dies bei SCHOTT unlängst mit der nun obsoleten „Vision 2002“ geschehen ist. Es gibt jedoch auch in diesen „Visionen“ Bestimmungen von bleibender Bedeutung, zu denen vor allem Aussagen über die ethischen Grundwerte des Unter-

nehmens zählen, die nicht jedes mal neu erarbeitet werden müssen bzw. sollten, um den Orientierungscharakter nicht zu gefährden. Daher greift der Name „Vision plus Jahreszahl“ für ein Leitbild nach der hier zugrundeliegenden Definition zu kurz. Die „Vision“ ist zwar konstitutiver Bestandteil eines Unternehmensleitbildes, aber es geht nicht in ihr auf!

Für die Erstellung von Leitbildern gibt es verschiedene unternehmensinterne sowie externe Motive. Unternehmen können durch innere oder äußere Ereignisse, auch durch Druck der Medien und einer interessierten und zunehmend kritischen gesellschaftlichen Öffentlichkeit dazu veranlasst werden, ein Leitbild überhaupt erst zu erstellen, ein bereits vorhandenes zu revidieren oder durch Aufnahme neuer Themen und Aspekte zu erweitern.

Inhalte einfacher, da zumindest die am Prozess beteiligten Mitarbeiter diese Inhalte kennen. Das Leitbild kann so auch viel ungezwungener zu einem „living paper“ werden, das die Unternehmenskultur im alltäglichen Geschäftsbetrieb bestimmt. Ebenso ist es für dessen Legitimation wichtig, dass es in einem Prozess geschaffen wird, der die Unternehmensangehörigen oder zumindest eine repräsentative Anzahl von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einbindet. Ein bottom-up-Approach ist daher einem top-down-Approach vorzuziehen, könnte doch bei letzterer Vorgehensweise der Eindruck entstehen, dass das Leitbild den Unternehmensangehörigen einfach übergestülpt, schlimmstenfalls sogar oktroyiert wird. Haben die Mitarbeiter jedoch Teil an dessen Entstehung und Formulierung, steigt bei ihnen auch die Bereitschaft zur Akzeptanz des Leitbildes.

das Leitbild zu einem Dogmatismus erstarren. Der Inhalt ist grundsätzlich abhängig von dem Sektor und der Branche in denen das Unternehmen tätig ist. Grundlegende und immer wiederkehrende Bestandteile sind jedoch die Formulierung der Mission, der Vision und der ethischen Grundwerten, die das Unternehmen vertritt. Der Inhalt eines Unternehmensleitbildes lässt sich somit grob in wirtschaftliche und ethische Themenfelder unterteilen.

Nahezu alle Leitbilder haben sowohl innere als auch äußere Adressaten, wenden sich somit an **unternehmensinterne wie -externe Anspruchsgruppen (stakeholder)** und versuchen somit, deren unterschiedliche, teilweise konkurrierende oder konfligierende Interessen, Erwartungen und Forderungen an das Unternehmen zu berücksichtigen. Die wichtigste interne

Manche Unternehmen vergeben Aufträge nur an solche Lieferanten, die den im Unternehmensleitbild festgeschriebenen ethischen Grundsätzen entsprechen.

Unternehmensleitbilder werden zumeist von der Geschäftsführung, also top-down, initiiert. Auch ihre Erstellung geschieht in deutschsprachigen Ländern meist noch auf diese Weise. Zu diesem Ergebnis kommen zwei einschlägige empirische Studien, die von PWC und KPMG für deutsche und schweizerische Unternehmen um das Jahr 2000 erstellt worden sind. Es gibt aber auch Unternehmen, die ihre Mitarbeiter in den Entwicklungsprozess von Unternehmensleitbildern mit einbeziehen oder sie sogar ganz von den Mitarbeitern erstellen lassen. Leider scheuen jedoch viele kleinere und mittlere Unternehmen davor zurück, ein Unternehmensleitbild bottom-up zu erstellen, da sie den mit Kosten verbundenen organisatorischen Aufwand für zu hoch und daher das Projekt als unrentabel erachten. Dabei liegen die Vorteile auf der Hand. So ist die Akzeptanz von Grundsätzen, Werten und Normen, die ein Leitbild beinhaltet, ungleich größer, wenn diese von den Mitarbeitern selbst erarbeitet und aufgestellt wurden. Ebenso ist die Aufgabe der Kommunikation und Umsetzung dieser

Implementierung, Evaluation und Revision halten diesen Prozess in einer Art kybernetischen Regelkreis aufrecht und stellen eine permanente Aufgabe für die Verantwortlichen dar. Fast nie werden in Unternehmensleitbildern Sanktionen bei Verstößen gegen den „Geist“ des Leitbildes oder einzelner seiner Grundsätze erwähnt. In der Praxis können diese nach den Studien von PWC und KPMG von Einzelgespräch über Rüge bis hin zur (Änderungs-) Kündigung reichen.

Formal haben Leitbilder Kriterien wie Realisierbarkeit, Allgemeingültigkeit und -verbindlichkeit, sowie Wesentlichkeit und Dauerhaftigkeit, aber auch Revisionsfähigkeit zu erfüllen. Inhaltlich sind Leitbilder zwar nicht beliebig, aber durchaus flexibel, d. h. sie können neuen Gegebenheiten und Voraussetzungen durch Revision angepasst werden. Es mag vielleicht auf den ersten Blick paradox anmuten, aber in dieser Flexibilität besteht gerade die Stabilität eines Unternehmensleitbildes. An unrealistischen und unlebhaften Grundsätzen darf nicht festgehalten werden und dadurch

Anspruchsgruppe bilden dabei neben dem Unternehmen selbst dessen **Mitarbeiter**. Dem Erhalt der Eigenständigkeit und Unabhängigkeit des Unternehmens durch eine solide Eigenkapitalausstattung korrespondieren die Ziele der Standort- und Arbeitsplatzsicherheit. Eine häufig gebrauchte Formulierung lautet „Wir (= das Unternehmen) fördern und fordern...“, wodurch ein Verhältnis des Gebens und Nehmens zwischen dem Unternehmen und seinen Mitarbeitern zum Ausdruck gebracht wird. Die wichtigste externe Anspruchsgruppe bilden die **Kunden**. Die Berücksichtigung der Kundenwünsche sowie Produktqualität und -sicherheit stehen an oberster Stelle, gefolgt von vertrauensvoller Zusammenarbeit. Aber auch **Lieferanten**, die Gesellschaft, die Umwelt, der Staat und potentielle Mitarbeiter zählen zu den externen Adressaten eines Leitbildes. Den Lieferanten gegenüber wird häufig auf die Bonität und gute Zahlungsmoral des Unternehmens hingewiesen; auch wird ihnen ein Recht auf einen angemessenen Gewinn zugestanden, wobei jedoch nie genauer erläutert wird, was denn unter „angemes-

sen“ zu verstehen sei. Die Lieferanten sind diejenige Gruppe, auf die vonseiten des Unternehmens der stärkste Einfluss ausgeübt werden kann. Manche Unternehmen vergeben Aufträge nur an solche Lieferanten, die den im Unternehmensleitbild festgeschriebenen ethischen Grundsätzen entsprechen. So verweigert adidas-Salomon beispielsweise die Zusammenarbeit mit Unternehmen, in denen Kinder- oder Zwangsarbeit praktiziert wird, wovon es sich selbst ausdrücklich distanziert.

Leitbilder sind **multifunktional** und stellen ein „mehrdimensionales Zielsystem“ dar. Orientierungs-, Legitimierungs-, und Motivationsfunktion werden in der Literatur sehr häufig als die Hauptfunktionen bezeichnet. Dabei ist bemerkenswert, dass durch die Erstellung eines Leitbildes der Versuch unternommen wird, Motivation positiv und aus dem Unternehmen selbst zu begründen. Damit unterscheidet sich ein Leitbild in doppelter Hinsicht vom „Feindbild“, das sich an einem anderen Unternehmen, also einer externen Größe, orientiert und durch eine überwiegend negative Grundhaltung bestimmt ist. Beim Leitbild wird der Leistungsanreiz hingegen aus positiven Werten gewonnen, für die das Unternehmen eintritt und denen es sich als Ganzes im Sinne einer kollektiven Selbstverpflichtung unterwirft. Es kommt aber zusätzlich zu den drei Hauptfunktionen noch eine Vielzahl anderer Funktionen hinzu, weshalb das Unternehmensleitbild zurecht als multifunktionales Führungsinstrument bezeichnet werden kann. Beispielsweise seien hier nur die Präventiv- und die Schadensminimierungsfunktion genannt. Das Leitbild soll helfen, wirtschaftskriminelle Handlungen von Anfang an zu unterbinden oder aber, bei Verfehlungen des Unternehmens, das Ausmaß des Schadens, für den das Unternehmen eintreten muss, durch Verweis auf ein gelebtes Leitbild zu minimieren. Wirkungslos oder gar kontraproduktiv sind Leitbilder, wenn ihre Ziele in der Unternehmenspraxis nicht umsetzbar, ihre Visionen nicht realisierbar und ihre Ansprüche uneinlösbar formuliert sind. Es muss realistisch sein.

Ein Unternehmensleitbild ist zwar keine Erfolgsgarantie, gibt es doch in der Praxis genügend Beispiele für Unternehmen, die ohne Leitbild erfolgreich sind bzw. leider

auch für solche, die trotz Leitbild nicht im Wettbewerb bestehen können. Jedoch wird durch jedes Leitbild letzten Endes auch der Unternehmenserfolg als Hauptziel verfolgt. Für den Erfolg eines Leitbildes ist es entscheidend, dass es von den Unternehmensangehörigen akzeptiert, kommuniziert und gelebt wird. Dabei sind Glaubwürdigkeit, Zuverlässigkeit und Transparenz als immaterielle Erfolgsfaktoren zu betrachten, die geradezu die Bedingung der Möglichkeit zur Erzielung von Unternehmenserfolg darstellen. Ein Unternehmensleitbild ist dabei als Investitionsgut zu betrachten. Eine Investition von Zeit und Geld in ein Leitbild zahlt sich früher oder später aus, wohingegen sich eine fehlende Investition irgendwann vielleicht einmal heimzahlen könnte. Ohne die notwendige Kommunikation und Umsetzung der im Leitbild niedergelegten Visionen, Werte und Ziele hat ein Leitbild jedoch nur ornamentartigen Charakter, ist aber in der Praxis und damit auch im von ihm erwarteten Ergebnis wertlos.

Grundsätzlich sind Unternehmen also darin zu loben und zu unterstützen, wenn sie sich der komplexen und schwierigen, aber lohnenden Aufgabe stellen, ihre Grundsätze und Perspektiven auszuformulieren und so auch für einen weiteren Interessentenkreis zugänglich zu machen. Darin besteht eine Erhöhung der Transparenz des Unternehmens. Der Maßstab zur Beurteilung seiner Aktivitäten wird dabei vom Unternehmen selbst im Sinne von Spielregeln (Homann) im Zuge freiwilliger Selbstverpflichtung gesetzt. Die jeweiligen Handlungen eines Unternehmens, die man dementsprechend als Spielzüge bezeichnen kann, müssen diesen Spielregeln entsprechen und unterliegen der freiwilligen Selbstkontrolle dieses Unternehmens und seiner Angehörigen. Letzten Endes liegt es in den Händen der Unternehmen selbst, ob sie den Erfolgsfaktor „Glaubwürdigkeit“ aufrechterhalten und somit das Vertrauen der verschiedenen Anspruchsgruppen in das Unternehmen rechtfertigen können bzw. wollen.

Ein Unternehmensleitbild ist allerdings kein einmaliger Akt. Es reicht nicht aus, ein Leitbild einfach nur zu besitzen. Die Unternehmen sind daher auch dazu zu ermuntern und zu ermahnen, die Grund-

sätze selbstkritisch einzuhalten, in deren Evaluierung und Kontrolle eine Daueranstrengung zu sehen und gegebenenfalls das Leitbild zu revidieren und neuen Gegebenheiten anzupassen, damit es stets ein realistisches und lebbares Dokument bleibt. Diese Revision darf aber nicht willkürlich erfolgen, sondern bedarf allgemein nachvollziehbarer und akzeptabler Kriterien, die zu entwickeln die Aufgabe einer am Paradigma des Unternehmensleitbildes orientierten Unternehmensethik wäre.

Problematisch werden Leitbilder allerdings dann, wenn sie ausschließlich oder in erster Linie als Public-Relations-Maßnahme eingesetzt werden. Abgesehen von dem nur kurzfristigen Nutzen ist dies auch ethisch bedenklich, da hierbei eine Funktionalisierung der Ethik vorgenommen wird, die langfristig nicht nur dem Unternehmen selbst schadet, sondern auch die Unternehmensethik insgesamt unglaubwürdig machen könnte.

Unternehmensleitbilder werden auch künftig ihre Bedeutung für die Unternehmensführung beibehalten und auch kleinere Unternehmen werden sich diesem Trend immer mehr anschließen. Es handelt sich bei Unternehmensleitbildern eben nicht nur um eine Modeerscheinung von kurzer Lebensdauer, sondern um ein Instrument, das geeignet ist, die Reputation und damit letztlich auch den Erfolg eines Unternehmens nachhaltig positiv zu beeinflussen. ◀

Kundenzufriedenheit in Bäckereien als Basis für Unternehmensentscheidungen des Managements

Véronique Dölger



| Véronique Dölger |

geboren am 07.06.1981 in Aschaffenburg startete ihr Betriebswirtschaftsstudium 2000 an der Fachhochschule Aschaffenburg. 2002 wechselte sie an die Fachhochschule Mainz aufgrund des Schwerpunkts General Management.

Ab Oktober 2004 ist sie als Assistentin der Geschäftsleitung bei der Bäckerei Lüning in Bingen tätig.

Kundenzufriedenheit: Ein Thema, dem heutzutage auf immer mehr Lehrveranstaltungen, Seminaren und Vorstandssitzungen Aufmerksamkeit geschenkt wird. Der Auftrag nach zahlreichen Diskussionen der Unternehmer lautet dann: Die Zufriedenheit unserer Kunden muss verbessert werden! Große Industriebetriebe oder Konzerne können sich umgehend für ein paar tausend Euro bei den renommierten Beratungsgesellschaften ein passendes Umsetzungskonzept basteln lassen. Doch wie sieht es bei den kleinen und mittelständischen Unternehmen aus? Nach dem Gespräch mit dem Präsidenten des deutschen Bäckerhandwerks, Herrn Peter Becker, wurde deutlich, dass die Bäckereien einerseits die notwendigen Finanzmittel nicht zur Hand haben und andererseits oft keine oder noch keine Notwendigkeit einer solchen strategischen Zielsetzung sehen.

Demnach ist es erforderlich, ein ausreichendes Konzept darzustellen, das es kleinen und mittelgroßen Bäckereien ermöglicht, eigenständig eine Kundenzufriedenheitsanalyse durchzuführen, was Ziel dieser Diplomarbeit war. Neben den Hintergründen zum Bäckereihandwerk und der Kundenzufriedenheit, wird der Prozess einer Kundenzufriedenheitsanalyse erläutert. Der Schwerpunkt der Arbeit lag in der Befragung der Kunden einer mittelständischen Bäckerei mit der dazugehörigen Auswertung der Ergebnisse.

Eine vorangegangene Studie der Fachhochschule in Mainz hat ergeben, dass die 1.200 umsatzstärksten Unternehmen immer weni-

ger ihre Kunden und Mitarbeiter an sich binden können. Es entstehen somit Chancen für die kleineren Firmen ihre Kompetenzen zu verstärken und sich Marktanteile zu sichern. Das Bäckerhandwerk mit seiner langjährigen Geschichte hat in den letzten fünfzig Jahren mehr als 65% seiner Unternehmen verloren. Harte Fakten! Dennoch können die handwerklichen Bäckereien mit der Konzentration auf die Produktkompetenz, die Angebotsvielfalt und vor allem die Serviceleistungen auch in Zukunft am Markt erfolgreich bleiben.

Hierbei ist nicht unbedingt die Akquisition neuer Kunden maßgebend. Diese ist nämlich, aus Sicht der Kosten, fünf mal höher, als die Bindung vorhandener Kunden an das Unternehmen. Sind die Kunden mit den Leistungen mehr als zufrieden, werden alleine 100 von ihnen 30 neue Kunden gewinnen, ohne dass Werbeaufwendungen erforderlich sind. Generell muss also die Kundenbindung in den Vordergrund der Zielsetzung rücken und von der Geschäftsführung und von den Mitarbeitern getragen werden.

Bei der Befragung von 206 Kunden hinsichtlich ihrer Zufriedenheit mit der Bäckerei hat sich herausgestellt, dass fast 70% mit dem Unternehmen „sehr zufrieden“ sind und die übrigen Teilnehmer immerhin zufrieden sind. Auch haben fast zwei Drittel der Befragten angegeben, dass sie täglich oder mindestens ein- bis zweimal in der Woche hier ihre Backwaren kaufen. Dieser große Anteil von Stammkunden stellt ein positives Ergebnis für das Unternehmen



dar und sollte als Anregung zur Aufrechterhaltung bzw. Verbesserung der Leistungen dienen.

Die Erhebung setzte sich aus den Ergebnissen der demografischen Daten, der allgemeinen Zufriedenheit, der Bewertung von Verkaufspersonal und Verkaufsraum, der Benotung des Warensortiments und der damit verbundenen Produktqualität zusammen. Schließlich war das Reklamationsverhalten zu bewerten, wobei hier die Bäckerei „gut“ bis „sehr gut“ abgeschnitten hat.

Was waren für die getestete Bäckerei die wichtigsten Ergebnisse um ihre Kompetenzen gezielter einsetzen zu können?

Mehr als die Hälfte der befragten Kunden bewerteten die VerkäuferInnen mit der Note „sehr gut“ und die übrigen Stimmen wurden der Note „gut“ zugeordnet. In einer detaillierten Mitarbeiterbewertung wurde deutlich, welche Kriterien „sehr gute“ VerkäuferInnen erfüllen müssen: Freundlichkeit, Aufmerksamkeit und das Erscheinungsbild sind die drei Hauptfaktoren die für den Kunden entscheidend sein können, ob er ein weiteres Mal in diesem Geschäft einkauft, oder zum netteren Verkaufspersonal des Mitbewerbers wechselt. Da die Bäckerei schon immer Wert auf ausgebildetes und vor allem freundliches Verkaufspersonal legt, wurde sie hier klar in ihren Prinzipien bestätigt.

Im Mittelpunkt jeder handwerklichen Bäckerei stehen die Produkte in bester Qualität und umfangreichem Angebot. Die Qualitätsbeurteilung konnte das Unternehmen mit einer guten bis sehr guten Bewertung abschließen. Verbesserungsmöglichkeiten zeigen sich bei der Produktkonsistenz, da hier eine etwas schwächere Beurteilung festzuhalten ist.

Auch das spannende Ergebnis, das sich aus der Bewertung des Preis-/Leistungsverhältnisses ergab war durchschnittlich gut. Die Bäckerei bietet keine Billigbackwaren an und sieht somit einen entsprechenden Preis für ihre Produktqualität gerechtfertigt. Mit der Befragung wurde deutlich, dass die Kunden durchaus bereit sind, etwas mehr zu bezahlen, wenn das Unternehmen eine entsprechende Leistung erbringt.

Eine weitere Verbesserungsmöglichkeit ging mit der Beurteilung des Verkaufsraums einher. Die Sauberkeit, Ordentlichkeit und Übersichtlichkeit wurde von Männern und Frauen überwiegend als „sehr gut“ empfunden. Allerdings empfinden die Probanden die freundliche Atmosphäre mehrheitlich nur „gut“ bzw. „befriedigend“. Da sich die Kunden während ihrem Einkauf in der Bäckerei wohl fühlen sollen, sollte das Unternehmen nicht zögern, in eine neue Ladengestaltung zu investieren!

Generell bin ich der Auffassung, dass eine solche Kundenbefragung von jeder klein- und mittelständischen Bäckerei durchgeführt werden kann und auch sollte. Das Ziel muss sein, die Wünsche der Kunden genauer kennen zu lernen und die betrieblichen Möglichkeiten strategisch auf deren Erwartungen auszurichten. Die daraus resultierenden Änderungs- und Verbesserungsmöglichkeiten müssen konsequent im Unternehmen umgesetzt werden um die Gunst der Kunden gewinnen zu können! Schließlich ist auch heute noch „der Kunde König“!

Prof. Dr. Johannes Burkard



Neu an der FH. Das ist nicht ganz falsch, denn zum Sommersemester 2004 wurde ich als Professor für Wirtschaftsrecht an den Fachbereich Wirtschaftswissenschaften berufen.

Ganz richtig ist es allerdings auch nicht. Denn wirklich neu an der Fachhochschule war ich bereits am 1. Januar 1997. Ich hatte im Jahr zuvor das Zweite Juristische Staatsexamen nach Studium an den Universitäten Mainz, Dijon und Glasgow abgelegt, danach in einer Mainzer Rechtsanwaltskanzlei mitgearbeitet und gerade mit meiner Promotion angefangen. Damals begann ich als Assistent im noch jungen Studiengang Wirtschaftsrecht, und ich konnte erleben, wie aus dem in Mainz entstandenen und zunächst von Seiten der Juristischen Fakultäten stark angefeindeten Studiengang eine bundesweite Erfolgsgeschichte wurde.

Vielleicht sind die Erfahrungen aus dieser Assistentenzeit nicht die schlechtesten Voraussetzungen für die Tätigkeit als Professor. Als Assistent ist man bildlich gesprochen im Maschinenraum der Fachhochschule und kennt die Verzahnungen von Verwaltung, Lernenden und Lehrenden

aus der Nähe. Man erfährt unmittelbar von den Sorgen, Bedürfnissen und Ansprüchen der Studenten gegenüber Lehre und Verwaltung. Ich hoffe, dass es mir als Professor möglichst lange gelingt, die Perspektive des Assistenten und dessen Zugang zu den Studenten zu behalten.

Die letzten vier Jahre habe ich als Wirtschaftsanwalt für die Frankfurter Kanzlei der internationalen Rechtsanwaltssozialität Shearman & Sterling gearbeitet. Ein Schwerpunkt meiner Tätigkeit lag in der Beratung von Kapitalmarkttransaktionen wie beispielsweise dem Börsengang der Viva Media AG und der Kapitalerhöhung der Crossair AG im Rahmen ihrer Umstrukturierung zur Swiss. Daneben habe ich an Unternehmenszusammenschlüssen und der Vorbereitung von Hauptversammlungen börsennotierter Aktiengesellschaften gearbeitet. Auch in dieser Zeit habe ich durch Lehraufträge und eine Vertretungsprofessur den Kontakt zur Fachhochschule nie ganz verloren.

Mit der Berufung an die Fachhochschule habe ich meine Anwaltstätigkeit für Shearman & Sterling gegen die Position eines Syndikus in der Rechtsabteilung der französischen Bank BNP Paribas eingetauscht, um Zeit und Flexibilität für die Professorentätigkeit zu gewinnen.

Es ist mir im letzten Semester deutlich geworden, wie bereichernd die Verknüpfung von Lehre und Praxis für beide Teile ist. Wirtschaftsrechtliche Fragestellungen, die man morgens bearbeitet, eignen sich am Nachmittag als Anschauungsmaterial für die Vorlesung. Zugleich eröffnet die Diskussion mit Studenten andere Perspektiven und verlangt, neu an Vertrautes heranzugehen. Die Verknüpfung von Praxis und Lehre ist einer der großen Aktivposten der Fachhochschule und Grund für viele Studenten, sich für einen Fachhochschulstudiengang zu entscheiden. Zugleich stellt sie die Professoren vor enorme Herausforderungen, weil sie sich eben nicht auf die Vermittlung von Lehrbuchwissen beschränken können, sondern den Entwicklungen und Neuerungen in der Praxis folgen müssen. Dieser Herausforderung über die nächsten 30 Jahre hinweg gerecht werden zu können, darin sehe ich die vielleicht wichtigste Aufgabe meiner Tätigkeit an der Fachhochschule.

Ich habe mich gefreut, mit dem Beginn des Sommersemesters viele bekannte Gesichter wiederzusehen. Ja, ich bin neu an der Fachhochschule und dennoch ist es eine Rückkehr an einen wohl vertrauten Ort. ◀

Christian Seiffert

Diplom-Wirtschaftsjurist (FH)



Seit 01. Mai 2004 bin ich als Assistent im Studiengang Wirtschaftsrecht tätig. Trotz meines „Frontenwechsels“, bin ich Manchen noch als studentischer Vertreter im Fachbereichsrat bzw. als AstA-Vorstandsmitglied oder Präsidiumsmitglied des Studierendenparlaments in Erinnerung geblieben.

Nach dem Abitur 1995 und der Bundeswehrzeit 1996 begann ich anschließend eine Ausbildung zum Bankkaufmann bei der Stadtsparkasse Augsburg, bei der ich im Anschluss noch ein halbes Jahr als Kundenberater gearbeitet habe.

Zum Wintersemester 1999 habe ich an der Fachhochschule Mainz mein Studium im Studiengang Wirtschaftsrecht angefangen und es im Winter 2003 mit Abgabe meiner Diplomarbeit zum Thema „Auswirkungen des novellierten Geldwäschegesetzes“ beendet.

Neben meiner Assistententätigkeit im Studiengang Wirtschaftsrecht bin ich darüber hinaus im Ausschuss Studium und Lehre sowie als Mitglied im Fachbereichsrat tätig. ◀

Prof. Dr. Susanne Rank

Personal Management im Fachbereich Wirtschaftswissenschaften

Wirtschaftliche Veränderungen haben starken Einfluss auf den Personalprozess

Veränderung der Märkte, Globalisierung der Unternehmen sowie derzeitige Profitabilitäts- und Kostensenkungsziele erfordern eine erhöhte Flexibilität der Human Ressource Potentiale der Organisations-einheiten in einem Unternehmen. Diese Herausforderung betrifft auch das Personal Management und verlangt eine Veränderung der Personalziele und -prozesse sowie deren strategische Positionierung.



Im Fokus steht in der Praxis derzeit ein angestrebtes Wachstum mit gleichzeitiger Umsetzung von Arbeitsplatzverlagerungen eines Unternehmens (Outplacement) in einzelnen Ländern. Daraus ergeben sich für das Personalmanagement unterschiedlichste Fragen:

- Wie kann schnelles Wachstum in „low cost“-Ländern z. B. durch effiziente Personalauswahl des Personalbereichs unterstützt werden?
- Welchen Beitrag liefert der Personalbereich aktiv dazu, um den Widerstand bei den Betroffenen, ausgelöst durch Arbeitsplatzverlagerungen, zu managen?

Ein erster Schritt bei der Einführung in das Personal Management ist die Vermittlung solider Grundlagen entlang des „Employee Life Cycle“ – vom Eintritt des Mitarbeiters bis zum Ausstieg aus dem Unternehmen. In einem zweiten Schritt geht es mir darum, mit den Studierenden die aktuellen Spannungsfelder des Personalbereichs zu diskutieren: Wie z. B. kann sich der Personalbereich strategisch positionieren, von einer ordnungspolitischen Funktion zum „trusted advisor“ des Top Managements?

Mein Anliegen ist es, die Studierenden für den Personalbereich fit zu machen. So können sie in ihrem Unternehmen den ständigen Wandel später aktiv mit gestalten, sei es als Personalreferent oder Führungskraft oder auch als Fachexperte in anderen Bereichen. Dieses Wissen erlaubt pro-aktives Handeln, welches in jedem Unternehmen eine wichtige Grundvoraussetzung ist.

Die Stabilität eines Unternehmens liegt heute darin, wie flexibel dieses auf Veränderungen des Marktes und der Konkurrenz mit seinen Prozessen und Organisation reagiert und sich vorausschauend einstellt. Durch ein systematisches Change Management-Vorgehen kann ein Unternehmen die Veränderung auf allen Ebenen gestalten, umsetzen und stabilisieren. Zusätzlich zum Personal Management bin ich damit bei einem weiteren meiner Steckenpferde, dem Change Management, gelangt.

Wie bin ich zu diesem Thema gekommen und was hat mich an die Fachhochschule Mainz geführt?

Als gelungene Mischung einer Rheinländerin und eines Frankens bin ich in der Nähe von Erlangen aufgewachsen. Zwischen 1987 und 1993 habe ich an der Universität Erlangen-Nürnberg Psychologie und Betriebswirtschaftslehre studiert. Schwerpunkte meines Studiums waren Personal Management sowie Organisations- und Sozialpsychologie. Ein Semester konnte ich über ein Erasmus-Stipendium an der Universität van Amsterdam studieren. Im Anschluss an mein Diplom habe ich meine Promotion an der Universität Mannheim in einem DFG-Forschungsprogramm geschrieben. Gleichzeitig machte ich als freiberufliche Trainerin für die IHK Darmstadt, von der Hochschule kommend, kernige Erfahrungen in Meister-Lehrgängen der Chemie, indem ich angehende Meister in Führungslehre unterrichtete. Zudem war ich dort auch als Trainerin für soziale Kompetenzen tätig.

1997 fing ich bei der SAP AG in Walldorf in der internationalen Personal- und Organisationsentwicklung an. Als Teil-Projektleiterin für globale Personalentwicklungs-Projekte (z. B. Leistungsbeurteilungssystem, Mitarbeiterbefragung) hatte ich die Chance weltweit in multi-kulturellen Projektteams zu arbeiten. Hierbei sammelte ich meine Erfahrungen bei der Einführung von standardisierten Personalentwicklungs-Prozessen.

Nach steilem Wachstum der SAP wurde die Personal- und Organisationsentwicklung 2001 in zwei organisatorische Einheiten geteilt. Dabei haben wir ein internes, internationales Change Management Team aufgebaut und im Unternehmen etabliert. Die Herausforderungen waren hier andere - wie können wir es in kurzer Zeit schaffen, für die Aufgaben des Change Managements

Führungskräfte bis hin zum Vorstand zu sensibilisieren und gleichzeitig uns als internes Beratungsteam zu positionieren? Es folgten Beratungseinsätze in internationalen SAP-Veränderungsprojekten aufgrund von Mergern & Akquisitionen, internen Umstrukturierungen oder bei Einführungsprojekten der SAP-Software in verschiedenen Industriebranchen.

Während ich diesen Artikel schreibe, sitze ich gerade in meinem derzeitigen Appartement in Mexiko-City. Meine Aufgabe hier ist es, als Projektleiterin für Change Management in einem SAP-Einführungsprojekt die Endanwender auf neue Verantwortlichkeiten und Softwarebenutzung vorzubereiten. Daneben gilt es, die Umgestaltung der Organisation, die durch die Softwareeinführung und neue Arbeitsabläufe angepasst werden muss, zu planen, voranzutreiben und umzusetzen.

Seit 1999 bin ich Lehrbeauftragte an der Universität Erlangen-Nürnberg, um den Studierenden dort meine praktischen Erfahrungen zu vermitteln. Das letzte Seminar war gerade jetzt im SS 2004 zu Change Management. Für mich ist es sehr spannend zu sehen, wie sich die Studierenden über einige Semester hinweg zu „Experten mausern“ und sich gleichzeitig in ihren persönlichen Kompetenzen weiterentwickeln. In meinen Lehrveranstaltungen möchte ich Ihnen, den Studierenden, gerne die theoretischen Grundlagen und die betriebliche Praxis vermitteln, um Sie an die Realität der Unternehmen mit ihren Arbeits- und Verhaltensweisen heranzuführen.

Durch den Wechsel an die FH Mainz mache ich nun mein Interesse an der Lehre und mein Anliegen, einen Beitrag zur praxisnahen Entwicklung der Studierenden zu leisten, zu meinem beruflichen Schwerpunkt.

Ich freue mich darauf, Sie kennen zu lernen.

7.6 Paul Rohmer



Er ist neuer Mitarbeiter in der Hausverwaltung am Fachbereich III.

Seit 16.07.04 arbeitet Herr Paul Rohmer in unserer Hausverwaltung. Er ist zuständig für den Innen- und Außenbereich des Gebäudes. Durch seine frühere Ausbildung und Berufstätigkeit bei der HeidelbergerCement AG ist er in vielen handwerklichen Bereichen gut ausgebildet und unterstützt uns tatkräftig.

7.7 Karin Karls



Seit 1. Juli 2004 unterstütze ich das Team der Bibliothek im Fachbereich III durch meine Arbeit als Halbtagskraft.

Ich bin 45 Jahre alt und habe 20 Jahre ein 4-köpfiges Kleinunternehmen namens Familie gemanagt. Ich bin sehr glücklich und habe viel Spaß, aber mein Unternehmen beginnt sich langsam aufzulösen, und ich strebe neue Herausforderungen an. In der Hoffnung in der FH unter all den Studenten und Mitarbeitern eine neue Aufgabe zu finden, habe ich diesen Job angenommen. Die überaus freundliche Aufnahme hat mich in meinem Entschluss nur bestärkt und frei nach dem Motto in der Ruhe liegt die Kraft, werde ich meine Aufgaben erfüllen.

7.1 Ulrike Oppermann

Diplom-Betriebswirtin (FH)



Ich bin die Nachfolgerin von Herrn Frenzel und als Organisationsassistentin hauptsächlich für die Klausuren- und Terminplanung zuständig.

Mein Studium der BWL mit Schwerpunkt Organisation und Wirtschaftsinformatik habe ich an dieser FH bestanden und erfolgreich im Juli 2003 beendet. Bevor ich an die FH Mainz kam, machte ich eine Ausbildung zur Fremdsprachenkorrespondentin bei der Hoechst AG.

Bei der Planung der Klausuren habe ich mein Bestes gegeben, um die Termine für die „Studis“ sowie für die Professoren so angenehm wie möglich zu gestalten.

Neben meiner Assistententätigkeit bin ich wie Herr Seiffert im Ausschuss Studium und Lehre.

7.5 Petra Gürster

Reg. Angestellte



Ich bin die Nachfolgerin für die kommenden zwei Jahre von Frau Rohleder. Zuständig bin ich für den Haushalt des Fachbereiches III.

Meine Ausbildung zur Bankkauffrau habe ich 1986 abgeschlossen. Vor meiner Tätigkeit an der FH Mainz war ich bei der Deutschen Bank AG in Mainz beschäftigt.





It's time to say good bye

Wer hätte das gedacht: Gerade das außer-gewöhnlich geballte Ausscheiden von mehreren Kolleginnen und Kollegen in den Ruhestand hat den FH-Geist herausgelockt und er hat sich deutlich gezeigt. Es gab ein Fest das allen gut tat. Was in Vorlesungen unter dem Begriff Unternehmenskultur oft

schwer zu vermitteln ist, wurde hier greifbar und konkret. Das Wir-Gefühl musste nicht erst umständlich bemüht werden, es stellte sich von selbst ein – und das obwohl, oder vielleicht gerade, weil so viele zu verabschieden waren. Es war ein individuelles Fest, bei dem von der Musik,

über das Essen und Trinken, die Rückblicke, Würdigungen und die Anwesenheit vieler „Ehemaliger“ jeder einen Beitrag leistete. Dieser Satz würde normalerweise unter abgedroschenen Formulierungen landen, aber hier ist er richtig, weil es so war. ◀

„Die jüngere Generation ist der Pfeil, die ältere der Bogen“ (John Steinbeck)

Wir „Jungen“ haben es schwer, diese Lücke zu füllen

Prof. Dr. Bernd-Dieter Wieth über Prof. Dr. Ursula Funke

Im Wintersemester 1976 kam Frau Dr. Ursula Funke als Professorin für Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensführung an unsere Fachhochschule. Sie hatte Sprachstudien in Mainz, London und Paris absolviert und ihr wirtschaftswissenschaftliches Studium in Saarbrücken und Mainz mit einem Dr. rer. pol. abgeschlossen. Schon während dieser Zeit hat sie Lehraufträge

an unserer Fachhochschule wahrgenommen. In einem mehrjährigen Aufenthalt in den USA am MIT in Cambridge, Mass. und als Professorin an der Brown University in Providence, Rhode Island vertiefte sie ihre wissenschaftliche Neigung, deren Schwerpunkt mit General Management überschrieben werden kann.

Eine Reihe der von ihr betreuten Diplomarbeiten wurde mit dem Gutenberg-Stipendium der Stadt Mainz prämiert.

Ihre Professorentätigkeit wurde unterbrochen durch die Übernahme eines politischen Amtes in Rheinland-Pfalz. Frau Funke war 1990/91 Ministerin für Arbeit, Soziales, Familie und Sport.



Frau Prof. Dr. Funke (Mitte) im Gespräch

Frau Prof. Dr. Funke hat zahlreiche Publikationen, sowohl als Monographien als auch in vielen Fachaufsätzen, veröffentlicht mit den fachlichen Schwerpunkten Change Management, Führung und Führungspersönlichkeit. Ihre praxisbezogenen Forschungsthemen konzentrierten sich auf Analysen der Mitarbeiterzufriedenheit, Kundenzufriedenheitsanalysen sowie Markt- und Imageanalysen. Besonders hat sie das Thema Frauen im Management interessiert, das sie in Forschung und Lehre mit sehr hohem Engagement vorantrieb. In den letzten Jahren war sie als Spezialistin für Stadtmarketing und City Management tätig. Neben zahlreichen Veröffentlichungen hat sie konkrete Konzepte für eine Reihe von Städten und Landkreisen mit ihren Studierenden erarbeitet, die neben hoher Akzeptanz auch für die Städte und Landkreise zum Erfolg wurden.

An unserer Hochschule war Frau Prof. Dr. Ursula Funke immer mit hohem Engagement aktiv, insbesondere bei der Weiterentwicklung der Institution, des Studiums, der Curricular und der Reputation unserer Fachhochschule. Es gelang ihr mit einer Kooperation der University of Bradford und Nimbas ein MBA-Programm an unserer Fachhochschule zu etablieren. Frau Funke war in hohem Maße akzeptiert bei allen Kolleginnen und Kollegen. Ihre Studentinnen und Studenten waren von ihrem hohen fachlichen Niveau begeistert, aber sie liebten sie wegen ihres Engagements, ihres offenen Ohrs für alle Belange und ihrer menschlichen Wärme. Wir haben ein „Urgestein“ der Fachhochschule verabschiedet, das eine große Lücke hinterlässt. Wir „Jungen“ haben es schwer, diese Lücke zu füllen. ◀



Offener Brief zum Ausscheiden und Neuanfang

Prof. Dr. Christian Petri an Prof. Dr. Dietrich Goldenbaum

Lieber Herr Goldenbaum,

Ehrungen der eigenen Person anzuhören, fällt oft schwer. Einem der die Laudatio halten soll, geht es oft ebenso. Dennoch mache ich es bei Ihnen gerne.

Zum einen, weil es im Rückblick viel über Sie zu berichten gibt. Seit Ihrem Eintritt in die Fachhochschule bzw. deren Vorgängereinrichtung haben Sie eine Menge für den heutigen Fachbereich und die Fachhochschullandschaft in Rheinland-Pfalz getan. Ihre Ämter aufzuzählen würde schwerfallen und ich vergäße mit Sicherheit die meisten. Aber die Liste Ihrer Hochschulämter und der Einsatz für die Fachhochschule sind eindrucksvoll. So haben Sie am Standort Mainz wesentlich zur ersten Ausstattung mit Rechnern beigetragen, jahrelang die DV-Geschicke geleitet, sich als Abteilungsprodekan und als Abteilungsdekan des Standortes Mainz II verdient gemacht, sich als Vorsitzender des Haushaltsausschusses der Fachhochschule Rheinland-Pfalz eingebracht. Als Vizepräsident der neuen Fachhochschule Mainz haben Sie in der schwierigen Zeit des Anfangs wesentliche Pflöcke der heutigen Struktur eingeschlagen.

Hätten Sie bei Ihrer Promotion über „Konstruktionsbereiche in metrischen Ebenen“ gedacht, dass Ihre Konstruktionsaufgabe (=Schaffung von Regeln) sich einmal im wesentlichen als Hochschul-Manager in Haushalts- und Personalbemessungsfragen (=Metriken) misst. Immerhin haben Sie uns als Vizepräsident der neuen Fachhochschule Mainz ein bis heute erhaltenes System der Mittelverteilung geschaffen, das wir immer noch anwenden.

Zum anderen schreibe ich diese Zeilen gerne, weil wir Sie eigentlich gar nicht verabschieden, sondern Sie vielmehr erneut begrüßen dürfen: als Vorsitzenden unseres Fördervereins, als Organisator, als „Elder Statesman“, dessen Rat wir immer noch gerne einholen und als „Seniorprofessor“ in der Lehre. Der Hochschullehrer Goldenbaum wurde und wird durch seine

witzige und direkte Art bei den Studenten wohlwollend aufgenommen. Hierzu möchte ich Ihnen noch einmal eine Ihrer Klausuren aus den späten 70er Jahren zeigen.

Ich erinnere mich noch an meine Einführung im Hochschullehrergespräch 1992. Nach meiner eigenen Vorstellung sagten Sie überraschend: „Die Getränke für das



spätere Zusammensein werden von den neu eingestellten Kollegen finanziert“. In diesem Sinne, seien Sie uns in Ihren neu übernommenen Rollen herzlich willkommen.

Ihr Christian Petri

Mit ihr ist eine echte „FH-Seele“ gegangen

Claudia Huberti über Prof. Claudia Grenzmann



Wir haben Ende Februar 2004 Frau Prof. Claudia Grenzmann nach 38 Jahren FH-Engagements in den „wohlverdienten Ruhestand“, wie es oft heißt, verabschiedet. Mit ihr ist eine echte „FH-Seele“ gegangen, die sich mit vielfältigem Tun und viel Liebe für die Studierenden eingesetzt hat.

Frau Grenzmann hatte nach dem Abitur erste Qualifikationen als Auslandskorrespondentin gesammelt. Im Anschluss an das Examen war sie als Unternehmensberaterin aktiv und hatte schon damals eine ganzheitliche Sicht des Unternehmens vertreten.

Die Diplom-Psychologin Grenzmann war als Professorin für Personalwesen, Werbe-, Organisations- und Betriebspsychologie am Fachbereich (FB) III tätig. Sie hat den Studierenden nicht nur pragmatisches Fachwissen vermittelt, sondern auch soziale Kompetenz trainiert und mit unzähligen Beispielen Lebensweisheit und Erfahrungen mit auf den Weg gegeben, die für viele sehr unterstützend und auch prägend waren. Hilfreich waren dabei auch ihre Weiterbildungen in Gruppendynamik, Psychodrama und Gesprächspsychotherapie. 25 Jahre lang führte sie mindestens einmal im Semester ein mehrtägiges gruppendynamisches Training durch. Zehn Jahre lang betreute sie zusammen mit ihrem Kollegen, dem VWL-Professor Uwe Gerdes interdisziplinäre Seminare zu Themen wie „Industrial Relations“.

Daneben leitete sie jahrelang auf akademischer Ebene das Prüfungsamt und setzte sich als Beauftragte für Frauenfragen ein.

Sie war Mitglied im Fachbereichsrat des Fachbereichs III und des Senats der FH Mainz und wurde zweimal zur Dekanin des FB gewählt. Dieses Amt hatte sie bis zu ihrer Pensionierung inne und war auch die erste Frau, die mit dieser Leitungsaufgabe am Standort Bruchspitze betraut war.

In ihrer Funktion als Dekanin führte sie den FB in „warmer und menschlicher

Weise“, wie männliche Kollegen äußerten und war in ihrer unkompliziert-unkonventionellen und auch hilfsbereiten Art präsent, wie es von MitarbeiterInnen-Seite positiv betont wurde. Gleichzeitig war sie auch als Querdenkerin nicht immer opportun und mit ihrer direkten Aufrichtigkeit auch nicht für jedermann bequem.

Viele der Studierenden wendeten sich an Frau Prof. Grenzmann, weil sie als Diplom-Psychologin, Frau und Mensch eine vertrauenswürdige Gesprächspartnerin war. Darüber hinaus pflegte sie auch Kontakte zu anderen Institutionen, die sich für die FH-Studierenden engagieren, wie z. B. der Katholischen Studierenden Gemeinde (KSG), obwohl sie selbst konfessionell ungebunden war.

Ein Ereignis besonderer Art beleuchtet die menschliche Größe dieser tollen Frau: Am 17.11.2000 improvisierte sie als Dekanin beim Abschlussball der FH-AbsolventInnen eine bewegende Rede statt der vorbereiteten. Die Kernbotschaft lautete: Selbsttreue ist wichtiger für das Gelingen des Lebens als äußerer Erfolg. Sie hatte 14 Tage zuvor als Mutter ihre älteste Tochter beerdigt und sprach nun als Dekanin und Hochschullehrerin zu jungen Menschen, die sie auf ihren Weg ins Berufsleben entließ. Ihre menschliche Größe wurde dabei wieder einmal deutlich und bewegte alle Anwesenden zu minutenlangen Standing Ovationen.

Die Mutter von drei Kindern zeigte bei ihrer Vollzeit-Professur trotzdem immer viel Einsatz für die FH und ihre Studierenden. Sie war mit dem, was die FH ausmacht, ganz

identifiziert und fest überzeugt, dass es gut ist, wenn die jungen Leute erst arbeiten und dann studieren.

Möge der sogenannte Ruhestand nun eine Lebensphase werden, in der sie sich Zeit für sich selbst und ihre vielfältigen Interessen nehmen kann: dem Lesen, der Botanik, dem Tai Chi, dem Singen, dem Zusammensein mit Kindern und ihrem Engagement in Menschenrechtsorganisationen. Und mögen wir noch von ihren Erzähl-Fähigkeiten profitieren, indem sie diese in Buch-Form wiedergibt.

Sie ist eine so vielfältig aufgeschlossene Frau und ich wünsche ihr die Erfüllung ihrer Neigungen im „Un-Ruhe-Stand“.

Herzlichst

Claudia Huberti

By Helen Bicknell,
Mainz, January 2004

An Ode to a Great Lady Dean!

Our business school, is rather cool,
and has a Lady Dean.
She's always there,
if you have a care
and active behind the scenes.

On night my car
Was stuck inside
The FH parking lot.
My calls for help were all in vain
Until.. at last.. you know who came
My Lady Lancelot!

She knows poetry and literature,
belong to business, too,
An open door
On the first floor
No borders between us and you!

When times got hard
We always knew
That she was on our side.
You can't be nice to everyone,
But at least she really tried.

The years have passed
And now she's going
To have a bit of rest.
You know we'll miss her very much
She really was the best!

Ein Kollege der ersten Stunde geht in den Ruhestand

Prof. Heinz Schuhmacher über Prof. Dr. Rolf E. Ratz



Herr Prof. Dr. Ratz (rechts) im Gespräch mit Herrn Prof. Dr. Heinbuch

In einer Feierstunde am 16. Januar 2004 würdigte Prof. Heinz Schuhmacher in einer Laudatio einen Kollegen, den er seit über 30 Jahren kennt und immer mehr schätzen gelernt hat.

Der Hochschullehrer und Mensch Rolf E. Ratz stand im Vordergrund und nicht – wie häufig üblich – alle Stationen auf

einem Lebensweg, alle wissenschaftlichen Einzelleistungen usw.

Aus dieser Laudatio im Folgenden einige Auszüge:

„...es gibt Personen und Dinge, bei denen bereits die Initialen einen guten Klang haben. Sie schaffen positive Gefühle und angenehme Erinnerungen, und das immer wieder. Einen besonders guten Klang haben für mich die Initialen **RR**, nein, nicht Rolls Royce, sondern Rolf Ratz! Ich möchte ihn zunächst stichwortartig charakterisieren. Der Geehrte ist

- ein anspruchsvoller und vielseitiger Hochschullehrer,
- ein Urgestein unserer Hochschule,
- der legitime „Vater“ unserer Hochschulbeziehungen zu Großbritannien,
- ein Kollege der zahlreichen Ämter,
- die Idealbesetzung für den Vorsitz von Strukturausschüssen für Studium und Lehre schlechthin,
- ein Meister des geschliffenen Wortes,
- eine wahre Lordschaft,
- eine Persönlichkeit mit vielen Gaben...“.

Soweit zu den Überschriften meiner Laudatio, nun zum Inhalt:

Ein anspruchsvoller und vielseitiger Hochschullehrer: Anspruchsvoll bezieht er zunächst einmal auf sich selbst, er arbeitet hart, er gibt viel und so kann er viel erwar-

ten. Er ist vielseitig: BWL, Management (die Krone der BWL) und englische Sprache, und alles auf hohem Niveau! Er hat den unendlichen Vorteil, auch ein studierter – oder wie er selbst sagt – ein gelernter Pädagoge zu sein. Wenn er von Methodik, Didaktik, Curriculum usw. spricht, so spürt man förmlich, dass er etwas davon versteht. Dass er ein äußerst erfolgreicher Hochschullehrer ist bzw. war, steht für mich außer Frage...

Ein Urgestein unserer Hochschule: Er dient unserem Hause und seiner Vorgängereinrichtung im 71-sten Semester, und dies mit einem Engagement, das ich sehr bewundere. Er war einer der Ersten, der sich für die Zusammenarbeit mit britischen Hochschulen einsetzte. So war er unser erster offizieller Projektleiter Großbritannien und das in den schwierigen Aufbaujahren 1974 – 1981. Seine Knochenarbeit war die Basis für die Kooperation mit dem Polytechnic of the South Bank und ihren beiden Departments Management, Economic & Industrial Studies und Modern Languages. Er war wohl auch der erste Hochschullehrer aus Mainz, der offiziell in England lehrte. Wir haben ihm sehr zu danken, dies tat das Polytechnic of the South Bank schon vor Jahren! Ich zitiere aus einem Brief aus den 80iger Jahren von Dean Max Weaver, Faculty of Administrative Studies:

„Professor Ratz played a positive and active role in relation to the study periods with the result that Mainz has proved our most successful study centre in West Germany. The continuous exchange of ideas between London and Mainz and Prof. Ratz's detailed knowledge of the academic structure of the Polytechnic have led to admirable solutions, and always in the interest of our students. We are confident that on this basis cooperation between our institutions will be extended in the future, and we are particularly appreciative of the part played by Prof. Ratz...“.

„... Schon in den 70iger Jahren wusste er mehr über Bachelor- und Master-Studiengänge als viele von uns 30 Jahre später. Für mich ist er der legitime „Vater“ unserer Hochschulbeziehungen zu Großbritannien...“.

Innovation ist für ihn kein leeres Wort. Kollege Wenz und er waren Männer der ersten Stunde beim Modellversuch „Berufsintegrierendes Studium“ – eine wahre Innovation am Bildungsmarkt in Deutschland. Bis heute ein Erfolgsmodell, oft kopiert...

Ein Kollege der zahlreichen Ämter: Er hat zahlreiche Ämter über viele Jahre bekleidet: Mitglied von Abteilungsräten, Mitglied von Fachbereichsräten usw., aber vielleicht die wichtigsten Ämter mit großer Bedeutung für uns alle:

- Vorsitzender der Kommission für das Grundstudium,
- Vorsitzender des Strukturausschusses,
- Vorsitzender des Ausschusses Studium und Lehre.

Es ist geradezu ein Glücksfall, dass er diese Ämter bekleidete, denn er ist bzw. war die Idealbesetzung schlechthin. Er hat die Strukturen der Lehre wohl wie kein anderer beeinflusst. Change Management vom Feinsten! Eigentlich schade, dass er nie Ambitionen hatte, Dekan zu werden...

Er ist ein Meister des geschliffenen Wortes: In zwei Sprachen, in vielen Dialekten, immer zum Punkt, scharf in der Sache, aber nicht verletzend. Er kann sich auf den unterschiedlichen sprachlichen Niveaus bewegen; vom wissenschaftlichen Diskurs bis zur politischen Diskussion mit Arbeitern. Geschwafel tut ihm physisch weh. Ich beneide ihn um seine sprachliche Fähigkeiten...

Eine gepflegte Erscheinung: Es ist mehr als sorgfältig gepflegter Bart und Haupthaar und der Stil im Outfit. Es ist die äußere und innere Haltung, die dazukommt. Eine wahre Lordschaft unserer Hochschule...

Eine Persönlichkeit der vielen Gaben: Viele schon genannt, aber es kommen noch einige dazu, die ihn besonders liebenswert machen. Der Fotograf mit dem guten Auge; der begnadete Koch, der viele Profis in den Schatten stellt, unvergessen das fernöstliche Menü, gezaubert in unserer Küche; der sonore Sänger und gefühlvolle Gitarrist, unvergessen seine Songs anlässlich meines 50. Geburtstages; der vielseitige Sportler, beim Klettern meistert er auch Vier-Tausender, sein höchster, zumindest bis heute, die Dufourspitze, der Kulminationspunkt der Monte-Rosa-Gruppe, mit immerhin 4.634 m...

Wenn es richtig ist, dass ein sehr humorvoller Mensch sehr klug sein muss, dann ist er sehr klug, ich glaube fest daran! Wenn all diese Gaben zusammenkommen, dann versteht es sich von selbst, dass er ein exzellenter Gesellschafter ist...

Ich könnte noch viel berichten vom Frankfurter, oder genauer vom Nordendler, vom Kneipengänger, vom Whiskeyliebhaber, nur Malt Whiskey und am besten Middleton, aber ich will nicht überziehen...

...und wenn ich alles über den Geehrten zusammenfasse, und das sehr kurz und griffig, was halten Sie alle dann von unser geschätzter und liebenswerter Rolf Ratz, ein Rolls Royce unter den Hochschullehrern?!

...Eins noch! Eine zweite Karriere? Seit einiger Zeit scheint er sich auf eine zweite Karriere vorzubereiten, und zwar jene als Schauspieler. Auch das passt zu ihm. Zur Weihnachtszeit spielt er seit ein paar Jahren den Edelstatisten in „Happy Birthday Uncle Walter“. Natürlich in englischer Sprache, natürlich im International Theatre in Frankfurt! Einfach köstlich!

...Es ist Zeit Danke zu sagen! Wenig ist oft mehr, deswegen sage ich ganz schlicht: Danke! Lieber Rolf, du hast den Menschen an der FH gut getan!“



Utz Reich – der Physiker unter den Volkswirten des Fachbereichs

Prof. Uwe Gerdes über Prof. Dr. Utz Reich

Utz Reich ist ein vielseitig begabter, interessierter und aktiver Mensch: Physik, Politik, Sozialwissenschaft, Wirtschaftswissenschaft, Sprachen, Musik – all das beherrscht er locker und auf einem sehr hohen Niveau intellektueller Unterhaltung. Die von Gott gegebenen Begabungen und das erarbeitete Wissen ist ihm nicht zu Kopf gestiegen. Utz Reich ist ein bescheidener Mensch. Bescheidenheit aber ist heute eine antiquierte Eigenschaft in einer Zeit der Vermarktung, in der die schicke Verpackung zum (manchmal dürftigen) Inhalt führt.

Ich möchte mich konzentrieren auf den Wirtschaftswissenschaftler Utz Reich. Bevor ich ihn 1989 kennen lernte hatte ich ein interessantes Buch von ihm gelesen: „Arbeit – Konsum – Rechnung“ lautete der damals zeitgemäße Titel des mit Holub und Sonntag gemeinsam geschaffenen Werkes. Der Untertitel lautete „eine axiomatische Kritik der VGR“ und das ist für Utz Reich's weitere Arbeit Programm geworden. Die volkswirtschaftliche Gesamtrechnung (VGR) als System konsistenter Axiome, aus denen sich alle Buchungssätze herleiten lassen. Eine Vorgehensweise mit strenger Logik, die ihm sicher auch Carl Friedrich von Weizsäcker beigebracht hat. Utz Reich gehörte viele Jahre zu den Mitarbeitern des berühmten Physikers und Philosophen.

Bevor Utz Reich zur VGR kam, befasste er sich mit Fragen der Kriegsverhütung und der Konfliktforschung und wendete dabei die Spieltheorie an.

Utz Reich hat heute einen weltweit anerkannten Namen als Theoretiker der volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung (National Account). Fragen sie Leute aus den Fachabteilungen der UNO, der OECD, der EG, des IWF – Utz Reich kennt und schätzt man als Mensch und Fachwissenschaftler.

Utz Reich war lange Jahre Vorstandsmitglied und auch Präsident der IARIW, der „International Association for Research on Income and Wealth“ mit Sitz in New York. 1991 habe ich an einer Konferenz der IARIW zum Thema „Environment Accounting“ teilgenommen und konnte den Wissenschaftler Utz Reich in Aktion erleben. Er verteidigte gegen große Namen aus

der Wissenschaft seine Minderheitenposition, dass nämlich der Einbau der Umwelt in die VGR logisch nicht möglich ist. Er tat dies vehement, locker, bescheiden aber klar und eindeutig in der Sache. Übrigens sollte er recht behalten, alle bisherigen Versuche der Konstruktion eines Ökosozialprodukts sind gescheitert.

Utz Reich hat zwei Lehrbücher geschrieben, eines davon im Auftrag der Regierung der Schweiz. Er publiziert in vier Sprachen, die er auch beherrscht: Deutsch – na klar, Englisch – fließend mit amerikanischem Akzent, Französisch und Russisch. Er tummelt sich auf allen Kontinenten als Gutachter und Lehrender.

Die Deutsche Statistische Gesellschaft lud ihn im Jahr 2002 zu einem Festvortrag ein zum Thema „Gibt es eine Theorie der VGR?“. Überall firmiert er klar und eindeutig unter dem Label FH Mainz. Er ist sicher einer der besten Botschafter dieser kleinen Hochschule und festigt ihren Ruf.

Ein Höhepunkt seiner bisherigen wissenschaftlichen Arbeit und auch eine Zusammenfassung seiner Forschung ist das 2001 bei PALGRAVE in New York erschienene Werk „National Accounts and Economic Value – a study in Concepts“. In einer für ihn vorzüglichen achtseitigen Kritik wurde das Werk im Jahr 2003 in der „Review of Income and Wealth“ von einem ungarischen Kollegen gewürdigt.

Ich hoffe, dass der weiterhin Weltreisende Utz Reich seine Hochschule, seinen Kollegen, Studenten und Mitarbeitern verbunden bleibt.



Prof. Dr. Reich mit seiner Frau

Die Grande Dame des Marketings geht und bleibt doch

Prof. Dr. Jörg Mehlhorn über Prof. Dr. Ute Diehl.



| Prof. Dr. Ute Diehl |

Die *Grande Dame* des Marketing an unserer Fachhochschule hat uns zwar schon verlassen, ihren Ausstieg aber dadurch ‚soft‘ gestaltet, dass Sie unseren Studierenden im Rahmen eines Lehrauftrages aber noch eine Weile zur Verfügung steht.

Rückschauend könnte man Frau Prof. Dr. Ute Diehl auch als *Front-Frau* bezeichnen, wenngleich sie in den 33 Jahren mit Sicherheit keine Fronten aufgebaut, sondern ganz im Gegenteil da – wo vorhanden – stets bemüht war, diese rasch abzubauen. Wer Ute Diehl erleben durfte, sei es in Vorlesungen oder in den Gremien, wird dies sicherlich uneingeschränkt bestätigen.

Front-Frau also im Sinne einer Pionierin, die sich große Verdienste erworben hat für das Fach *MARKETING* innerhalb und außerhalb der Fachhochschule Mainz.

Als sie im Jahre 1971 noch unter dem Dach der Vorläufer-Institution HWF (Höhere Wirtschaftsfachschule) als Dozentin angestellt und kurz darauf dann Professorin der neu gegründeten *Fachhochschule des Landes Rheinland-Pfalz – Abteilung Mainz II* wurde, war *MARKETING* in Deutschland fast noch ein Fremdwort, für manche sogar ein Reizwort, wenn man von den hiesigen Ablegern der US-Gesellschaften wie zum Beispiel Procter & Gamble absieht. Kaum nachvollziehbar, dass Daimler-Benz im Jahr 1973 noch keine Marketing-Abteilung hatte, wie der Verfasser dieser Zeilen schmerzlich bei einem Vor-

stellungsgespräch in Untertürkheim damals feststellen musste.

Selbst zehn Jahre später begegneten Konzerne wie BASF und Siemens den jungen Leuten mit den ‚Köffchen‘ noch sehr distanziert (gemeint waren die schmalen Lederkoffer, in denen bevorzugt Präsentationsfolien gleichermaßen geschützt wie chic transportiert werden konnten). Marketing war in dieser Zeit also alles andere als eine Selbstverständlichkeit.

In diesem Umfeld startete Frau Prof. Dr. Diehl 1973 nach drei beruflichen Stationen: als Marktforscherin beim DIVO-Institut in Frankfurt, als Redakteurin beim ZDF in Mainz und als Unternehmensberaterin bei Peat Marwick Mitchell. Promoviert wurde sie 1966 am Lehrstuhl Prof. Dr. Montaner an der Gutenberg-Universität in Mainz. Ihre Hochschullaufbahn begann sie an der Seite von Prof. Rippel, der leider schon 1982 verstarb. Sein Nachfolger wurde 1985 Prof. Dr. Mehlhorn, der vom Battersmann-Institut in Frankfurt kam.

Weitere Berufungen folgten: 1989 Prof. Dr. Schwedler – vormals Schott in Mainz – und 1991 Prof. Dr. Eickhoff – ehemals Black & Decker. Der von Prof. Dr. Scharnbacher abgedeckte Bereich der Marktforschung wurde bereits 1987 erweitert durch Prof. Dr. Holland, der bis dahin beim Otto-Versand tätig war.

Mittlerweile war *MARKETING* kein Fremdwort mehr in Deutschland und wurde hier in Mainz spätestens hoffähig, als SCHOTT 1984 als erstes Technologieunternehmen den begehrten *MARKETING*-Preis der Deutschen Marketing-Vereinigung erhielt.

Längst war das Konzept des *MARKETING* auch im Mittelstand angekommen und 1986 war die Zeit reif, neben Frankfurt einen zweiten Marketing-Club in der Region zu etablieren, der sich nicht an Landesgrenzen orientierte sondern MC Mainz-Wiesbaden nannte. Frau Prof. Dr. Diehl war von Anfang an im Vorstand aktiv und wurde 1995 zur Präsidentin gewählt. Sie bekleidete dieses Amt acht Jahre lang und machte damit für unser Haus auf höchst charmante Art Öffentlichkeitsarbeit, die schlichtweg unbezahlbar ist. Den konstant guten Ruf, den unsere *MARKETING*-Ausbildung genießt, verdanken wir in besonderem Maße Frau Kollegin Diehl, die wohl jeder Marketing-Leiter und jeder Agentur-Chef in der Region kennt – und schätzt.

In meiner am 16. Januar gehaltenen Laudatio für die auch insbesondere bei den Studierenden wertgeschätzte Kollegin habe ich zwei Innovationen besonders erwähnt, die noch heute ihre Handschrift tragen:

1987 gründeten wir beide den ersten Alumni-Club unserer Hochschule, den wir gemeinsam mit Ehemaligen *MARKETING*-Forum Mainz taufte. Dieser fusionierte Mitte der 90er Jahre mit dem inzwischen gegründeten Förderverein des BIS-Studiums *föbis* und dem Kindergarten-Verein unserer Hochschule: Aus MFM wurde somit FFM, es entstand der jetzige Förderverein der FH, dem Ute Diehl natürlich weiterhin angehört.

Die zweite Neuerung war ausschließlich ihre Idee und direkt auf die Lehre bezogen. Aufgrund ihrer engen Kontakte zur Praxis erkannte sie frühzeitig, dass die Kommunikation auch außerhalb von Werbung und Verkaufsförderung noch stärker zu professionalisieren sei. Da auch die Nachfrage nach Berufsanfängern mit speziellen Kenntnissen in PR und Wirtschafts-Journalismus rapide anstieg, empfahl sie dem Fachbereichsrat die Errichtung des neuen Studienschwerpunktes, der sich mittlerweile *Kommunikations-Management* nennt. Berufen wurde zunächst der renommierte PR-Berater Prof. Wurm aus Frankfurt, später kamen Frau Prof. Dr. Beyer (FAZ) und Prof. Dr. Rolke (REPORTER) hinzu.

Wer wie ich Ute Diehl zwanzig Jahre lang begleiten durfte, kann nur ein Fazit ziehen: sie war und ist eine *Vollblut-Professorin*, weil die Lehre stets den Mittelpunkt ihrer Arbeit bildete. Die zahlreichen Projekte, die sie bis zum Schluss mit den Studierenden durchführte, wurden nicht als Nebentätigkeits-Consulting betrieben sondern bildeten die Kür ihrer Veranstaltungen und wurden von den Unternehmen allenfalls mit Naturalien vergütet. In den letzten Jahren nahm sie mit ihren studentischen Teams zunehmend auch an Wettbewerben teil und belegte wiederholt vordere Plätze, so beim GWA-Wettbewerb Junior Agency und beim Wettbewerb von L’Oreal.

Was könnte ihre Dynamik und ihre Praxisnähe besser dokumentieren als jenes Foto in der aktuellen Ausgabe der *absatzwirtschaft* (9/04, S.92), das sie mit dem Geschäftsführer von Eckes-Granini Deutschland, Herrn Gathof, bei einer *Marketing-vor-Ort-Veranstaltung* zeigt? ◀

Vom „Over-Head“ und „Over-Fact“: Prof. Horst Wurms Trippelschritte in Richtung Ruhestand

Prof. Dr. Lothar Rolke über Prof. Horst Wurm



Prof. Wurm (rechts) mit dem Leiter der Sportkommunikation der Opel AG Dieter Meinhold

Was mit Facts & Heads wirklich gemeint ist, mag sich einem Engländer vielleicht nicht ganz erschließen. Aber an der FH Mainz, der langjährigen Wirkungsstätte (1990 bis 2004) von Prof. Horst Wurm, sind Facts & Heads jedem ein Begriff. Sie stehen für eine von Studenten organisierte „Präsentationsveranstaltung“, um „richtungsweisende, meinungsbildende Kommunikationskampagnen von Unternehmen und Institutionen darzustellen und zu diskutieren“. So hat es der Initiator und „Over-Head“ dieser kleinen, Aufmerksamkeit schaffenden FH-Institution einmal selber formuliert und niederschreiben lassen.

Und wenn der „Overhead“ Horst Wurm rief, dann sind die Heads auch gekommen: Klaus-Peter Johannsen, der langjährige Kommunikationschef von Shell beispielsweise, Richard Gaul, seit vielen Jahren Head of Corporate Communications von BMW und selber eine Institution in der Branche, oder der ehemalige Chefberater des DFB, Fedor Radmann, der zusammen mit Franz Beckenbauer die WM 2006 nach Deutschland geholt hat. Doch damit daraus ein Event entstehen konnte, mussten die Studenten von Horst Wurm PR am lebendigen Fall lernen. Und das hieß: Planen, Arbeit verteilen, Plakate drucken lassen und verbreiten, Einladungen schreiben, Journalisten kontaktieren

Firmen, die im Rahmen von Facts & Heads nach Mainz kamen

Benetton
BMW
BZgA
Coca-Cola
Deutscher Fußballbund
Hypo-Vereinsbank
McDonald's
Opel
Red Bull
Shell

und Pressematerial vorbereiten, VIP-Betreuung organisieren und eine funktionierende Logistik sicherstellen, die am Ende dafür sorgte, dass auch Getränke und Brezeln zur Verfügung standen. In den letzten Jahren unter dem Management des wissenschaftlichen Mitarbeiters Peter Schulz, der bei diesen Veranstaltungen zum Chef vom Dienst wurde.

Wer bei dem langjährigen Marketing-

bzw. PR-Experten und begeisterten Agenturgründer Horst Wurm studierte – immerhin gründete Wurm insgesamt vier Agenturen –, der wurde mit dem prallen Leben konfrontiert: mit Fallbeispielen, mit Gastreferenten und auch mit Anekdoten aus dem Leben einer Agentur, die auf Marktkommunikation fokussiert ist: HW Consulting heißt das kleine Unternehmen in München, an dem Wurm noch immer beteiligt ist (die anderen hat er verkauft oder geschlossen) und in dem er noch immer mitarbeitet. Auch jetzt, nachdem er als Professor an der FH Mainz wegen Erreichens der Altersgrenze ausgeschieden ist. Ja, sagt Horst Wurm, er habe den Ruhestand durchaus vor Augen und wolle kürzer treten, um dann aber sofort zu erzählen, was er mit und ohne Agentur in der nächsten Zeit alles vorhat: Reisen machen und die Neukunden besuchen, die er soeben gewonnen hat. Das klingt nach jemandem, der auch weiterhin in Bewegung bleiben muss.

Aus München ist er jede Woche angereist, hat aus seinem bayerischen Herzen nie eine Mördergrube gemacht und verstand es mit Kommunikationsmanagement einen Studienschwerpunkt zu vertreten, der über Mainz hinaus Aufmerksamkeit auf sich gezogen hat. Zusammen mit Prof. Dr. Ute Diehl hat er vor bereits 14 Jahren dafür die Grundlagen geschaffen.

Gemeinsam mit seinen Professoren-Kollegen Andrea Beyer und Lothar Rolke ist daraus dann ein Studienschwerpunkt geschaffen worden, der inzwischen auf eine beachtliche Entwicklung zurückblicken kann.

Horst Wurm hat Duftmarken gesetzt und Fakten schaffen. Ohne ihn gäbe es Facts & Heads nicht. Ohne ihn wären Benetton, Shell, McDonalds, die BZgA, BMW, der Deutsche Fußballbund, Coca-Cola und die Hypo-Vereinsbank nicht mit so viel Aufwand nach Mainz gekommen. Fakt ist aber nun auch, oder sollte man eher sagen, der „Over-Fact“ ist, dass der „Over-Head“ sein Vermächtnis hinterlassen hat, um sich in Trippelschritten dem Münchner Ruhestand zu nähern. Doch eines kann hier verraten werden: Seine Kollegen haben versprochen, mit Peter Schulz zusammen Facts & Heads weiterzuführen. Und Horst Wurm hat bereits angekündigt, vorbeizuschauen. Wer 14 Jahre lang regelmäßig von München nach Mainz gefahren ist, kann damit doch nicht einfach aufhören. ◀



„Gute Nacht, ihr Sorgen...

Diplom-Psychologin Claudia Huberti



| Claudia Huberti |
Fachhochschule Mainz



| Frank Pfeilschifter |
Fachhochschule Mainz

... leckt mich am Arsch – bis morgen.“

Mit diesem Satz beendete der Vater einer Freundin allabendlich seinen Tag, drehte sich im Bett um und begann zu schnarchen.

Und was machen Sie, wenn Sie Sorgen haben? Verwöhnen und kultivieren Sie diese im Sinne von: ich Armer, ich habe so viel Kummer? Oder kehren Sie sie lieber unter den Teppich und tun so, als hätten Sie keine Probleme? Vielleicht machen Sie auch andere Menschen oder Umstände für Ihr Dilemma verantwortlich? Oder spülen Sie die Sorgen mit Alkohol runter?

Im Gespräch dichtete mein FH-Kollege Frank Pfeilschifter spontan Folgendes:

„Sorgen zehren ganz bewusst an unser aller Lebenslust.“

Andere Menschen reagieren psychosomatisch auf Stress und Sorgen. Die Seele drückt sich dann in Körpersymptomen aus wie z. B. in Magenschmerzen (Sorgen, die einem „auf den Magen geschlagen“ sind) oder in Kopfweg (sich den Kopf zerbrechen vor lauter Sorgen).

Die Inhalte der Sorgen sind in verschiedenen Lebensphasen auch unterschiedlich, denn ein Teenager hat eher Themen wie Liebeskummer, Schule und welchen Beruf er ergreifen soll. Ein kurz vor der Rente stehender Mensch wird sich demgegenüber eher überlegen, was er mit der freien Zeit anfängt oder hat Sorgen um seine Gesundheit.

Es gibt aber auch das Wort „ver-sorgen“, was meinen kann, dass man gut für sich „sorgt“ und damit auch die Sorgen „vertreibt“. Aber was wäre mit uns, wenn wir keine Sorgen hätten? Kämen die Sorgen dann zu uns? Stellen Sie sich doch mal vor, Sie wachen eines Morgens auf und haben keine Sorgen mehr – was würden Sie tun? Würden Sie sich welche kreieren oder könnten Sie diesen sorgenfreien Zustand genießen?

Denen, die alles schwer nehmen, manchmal vielleicht auch aus einer Mücke einen Elefanten machen, hält Jürgen von der Lippe singend entgegen: „Guten Morgen, liebe Sorgen, seid ihr auch schon alle da?“ Und

der Autor Jochen Mariss ergänzt: „Sag den Problemen, ich komme nach dem Frühstück. Aber sie brauchen nicht auf mich zu warten. Echt nicht.“ Eine andere Affirmation könnte sein: „Ich bin froh, ich bin heiter, das Glück ist mein Begleiter“. Wenn Sie diesen Satz täglich öfter wiederholen, dann kann er wie ein guter Samen in ihrem inneren ‚Psychogarten‘ aufgehen und wird die bisherigen negativen ‚Unkrautgedanken‘ ersetzen.

Die Frauenrechtlerin Alice Schwarzer äußerte in einem Prominenten-Special der RTL-Sendung „Wer wird Millionär?“: „Wir wollen jetzt erst mal dankbar sein.“ Doch diese Fähigkeit geht uns bei einer Klagementalität vollkommen verloren. Wir sehen, was uns fehlt, verloren gegangen ist oder welcher Mangel ansonsten besteht. Stattdessen könnten wir auch den Blick auf die Potenziale, die wahren Reichtümer, das, was wir haben und was uns auch erspart geblieben ist, richten. Wir müssen mit dieser Blickrichtung nicht das Negative, Unfaire, Falsche ‚schön-denken‘, aber wir könnten mit bescheidener Dankbarkeit uns des Positiven, Fairen und Wahren erfreuen. Stärkt das nicht viel mehr unsere Psyche und das Herz? Und so gestärkt könnten wir wieder neue Stärke verbreiten, statt zur Destabilisierung beizutragen.

Oder wie wäre einmal ein gedanklicher Sprung in die Zukunft mit der Frage: Wenn ich die Welt verlassen habe, welchen Beitrag habe ich dazu geleistet, dass sie besser geworden ist? Diese Überlegungen helfen, sich auf etwas Gutes zu fokussieren, eigene Sorgen zu relativieren oder sein Potenzial voller Sinn einzusetzen statt die Lebensenergie auf Sorgen zu verschwenden.

Bei allem sind unsere Einstellungen und Bewertungen sehr wichtig. Wenn wir im Sumpf der Sorgen versinken und uns dabei selbst immer mehr leid tun, dann kann man nur schlecht konstruktive Lösungen herbeiführen. Und das Mitleiden der so teilnehmenden Umwelt verstärkt dabei leider unsere Leidensposition, so dass wir noch weniger motiviert sind, diese aufmerksamkeitsheischende Möglichkeit zu verlassen.

Demgegenüber wäre eine Haltung aufbauend, die Sorgen und Probleme als

Herausforderung und nächste Lernschritte betrachtet. Ich habe ja nur dort Schwierigkeiten, wo ich noch nicht kompetent genug in meiner Konfliktlösungsstrategie bin. Also, danke, dass es neue Sorgen gibt, die mich erkennen lassen, wo ich mich mehr und bewusster um mich selbst sorgen kann. Menschen, die dies tun und somit auch vor der eigenen Haustüre kehren, die werden wahrscheinlich auch nicht so schnell anderen das Leben zur Hölle machen.

Und für die überbesorgten Grüblertypen hilft vielleicht die Leichtigkeit des folgenden Satzes, der aus anonymer Quelle stammt: „Ich liebe Probleme. Sie sind das Einzige, was man nicht ernst nehmen muss.“ Der typische „Unter-den-Tep-pich-Kehrer“ sollte das wiederum nicht beherzigen, sondern eher reflektieren und hinterfragen lernen: was läuft schief, wie will ich es stattdessen, wer könnte mich unterstützen, was ist der nächste kleine

Schritt zur Veränderung, usw. Diese W-Fragen-Technik kommt mehr aus unserem erwachsenen Ich, das sich verantwortlich um Lösungen bemüht.

Vielleicht gehört auch eine große Portion Selbstliebe und Liebe zum Leben dazu, um mit dem Belastenden fertig zu werden. So, wie es der Arzt Prof. Dr. Dietrich Grönemeyer am 13.5.2004 im SWR 1-Interview sagte: „Ich möchte 100 Jahre alt werden, weil ich das Leben liebe.“ Er spricht von einer „Brutto-“ und einer „Netto-Lebenszeit“. Die Erste ist die tatsächlich gelebte Zeit und die Zweite die bewusst gelebte und selbstbestimmte Zeit.

Ja, ja, die Sorgen

Frank Pfeilschifter

Morgen, morgen, nur nicht heute,
sagen alle faulen Leute.
Heute, heute und auch morgen,
sagen alle unsere Sorgen.

Es tut sich auf ein großes Loch
und die Hoffnung, sie bleibt doch,
dass alle unsere großen Sorgen,
verschwinden heute, oder morgen.

Doch wer tatsächlich daran gedacht,
dass seine Sorgen über Nacht,
schnellstmöglich das Weite suchen,
der wird am nächsten Morgen fluchen
wird erfahren und alsbald erkennen,
die Sorgen nie von einem davon rennen.

Auch wie so manch einer denkt,
der Alkohol die Sorgen ablenkt,
dem wird nach dem Kater ganz schnell klar,
die Sorgen – die sind immer noch da!!!

Was einzig hilft, was oft bewiesen,
was oft gesagt, ja oft gepriesen,
was du heute kannst besorgen,
dass verschiebe nicht auf morgen.
Und so hast du von den Sorgen,
vielleicht weniger am nächsten Morgen.

Wie würde Ihre Bilanz am Lebensende aussehen in Bezug auf die Sorgen-Lebenszeit? Vielleicht erleichtert es schon, wenn man am Tagesende Bilanz zieht und sich fragt, was man am nächsten Tag zum „Entsorgen“ der Sorgen und zum Glücklichein tun kann. Ein kleines Einschlafritual kann danach dann mit Hilfe des Autogenen Trainings erfolgen, indem man die Sorgen kleinen „worry dolls“, wie sie in Guatemala hergestellt werden, übergibt, sie in Gottes Hände legt oder aber wie eingangs beschrieben, indem man sagt: „Gute Nacht, ihr Sorgen...“

Weiterführende Literatur:

Asgodom, Sabine (2004):

Genug gejamert.

Wie das Leben mehr Spaß macht.

Berlin: Econ.

Grönemeyer, Dietrich H.W. (2003):

Mensch bleiben.

Freiburg: Herder.

Hay, Louise L. (1993):

Du bist dein Heiler!

Stärkende Gedanken für jeden Tag.

München: Heyne.

Hay, Louise L. (2001):

Das Leben lieben.

München: Heyne.

Klein, Stefan (2004):

Einfach glücklich.

Die Glücksformel für jeden Tag.

Berlin: Rororo.

Tschechne, Rainer (2003):

Die Angst vor dem Glück.

Warum wir uns selbst im Weg stehen.

München: Langen Müller.

Neuer Fachbereichsrat

Im Sommersemester 2004 wurde ein neuer Fachbereichsrat gewählt. Die Amtszeit der Mitglieder beginnt mit dem Wintersemester 2004/2005 und endet nach drei Jahren. Die Amtszeit der Studierendenvertreter endet bereits nach einem Jahr. Der neue Fachbereichsrat setzt sich aus den folgenden Vertretern der verschiedenen Gruppen zusammen:

Gruppe der Professorinnen und Professoren



Prof. Dr. Sven Fischbach



Prof. Dr. Arno Peppmeier



Prof. Dr. Volker Beeck



Prof. Dr. Udo Bühler



Prof. Dr. Ulrich Schüle



Prof. Dr. Agnes Sputek



Prof. Dr. Christian H. Petri



Prof. Dr. Kurt Koeder

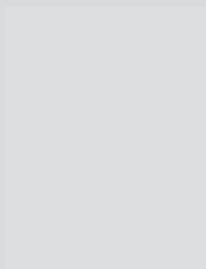


Prof. Dr. Margareta Kulesa

Gruppe der Lehrkräfte für besondere Aufgaben, Assistentinnen und Assistenten sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Verwaltung und Technik



Christian Seiffert



Nanni Haag

Gruppe der Studierenden



Nima Balal-Ashtiani



Colin Raphael
Chaudhuri



Christian Bernhart



Miriam Reuter



Valeska von Wilamowitz-
Moellendorf



Christian Wendel

Prof. Dr. Reiss neuer Vizepräsident an der Fachhochschule Mainz



| Prof. Dr. Hans-Christoph Reiss |
Fachhochschule Mainz

Prof. Dr. Hans-Christoph Reiss ist am 30. Juni 2004 zum neuen Vizepräsidenten der Fachhochschule Mainz gewählt worden. Reiss, der sein Amt am 1. September 2004 angetreten hat, ist Professor am Fachbereich Wirtschaftswissenschaften mit den Schwerpunkten Rechnungswesen, Dienstleistungsmanagement und Management in sozialen Einrichtungen. Seit 2002 ist er wissenschaftlicher Leiter des Instituts für angewandtes Management in der Sozialwirtschaft (IFAMS). Darüber hinaus fungiert er als Beiratsmitglied u. a. für das Justizministerium des Landes Rheinland-Pfalz, den Deutschen Kinderschutzbund e. V. und die Johanner-Unfallhilfe e. V.

Auf der Basis seiner Ausführungen in der Senatssitzung vom Juni 2004 hat Prof. Dr. Reiss seine hochschulpolitischen Vorstellungen in Form von fünf Themengebieten zusammengefasst, denen er in seiner Funktion als Vizepräsident unserer Hochschule besondere Priorität einräumen will.

1. Reformierung der Studiengänge in Richtung Bachelor- und Masterstudiengänge

Im Zuge der allgemeinen Entwicklung des Übergangs von Diplomstudiengängen zu Bachelor- und Masterstudiengängen steht die FH Mainz mit dem Wintersemester 2005/2006 und für die Masterstudiengänge mit dem Wintersemester 2008/2009 davor, ihre grundständigen Studienformen in erheblicher Weise zu verändern. Wenn auch noch nicht in allen Fachbereichen und damit in allen Studiengängen die Entscheidung für eine einheitliche Bachelor-Master-Struktur gefallen ist, so ist sie doch dem Grundsatz nach für die „6+4-Struktur“ erkennbar gefallen. Die politisch gewünschte Einheitlichkeit von Studienstrukturen im „Bologna-Raum“ ist damit in hohem Maße gegeben.

Benötigt werden jedoch noch Regelungen zur Begrenzung der Einbindung von Studierenden, die als FH-Externe das Masterstudium an der FH Mainz anstreben. Da das Bevorzugen von eigenen Absolventinnen und Absolventen – z. B. der Jahrgangsbesten – seit den Regelungen des Jahres 2003 nicht mehr möglich ist, wird ein Konsens darüber notwendig sein, genau diesem

Personenkreis die Optionen auf ein Masterstudium adäquat zu offerieren.

Der Aufbau von Masterstudiengängen kann zudem zur politisch gewollten Stärkung der Forschungsorientierung an Fachhochschulen genutzt werden: Können wir nicht darüber nachdenken „Master of Science“ in das Studienangebot zu integrieren? Damit könnte die Bedeutung des Standortes der Fachhochschule Mainz in der Landeshauptstadt, der bereits im Bericht der Arbeitsgruppe „Hochschulentwicklung Rheinland-Pfalz“ hervorgehoben wurde, unterstützt werden. Ein Beispiel für die Studierendennähe bei der Suche nach entsprechenden Übergangslösungen wäre die Eröffnung der Möglichkeit für Inhaber von Diplomabschlüssen, ein Masterstudium mit dem Einstieg in das dritte Master-Semester aufzunehmen.

Die Einführung der Strukturänderungen sollte weiterhin genutzt werden, um die Prüfungsordnungen der bisherigen Studiengänge umfänglich zu reformieren. So führt die Modularisierung der Lehrinhalte beispielsweise im Fachbereich Wirtschaftswissenschaften zu einer Zusammenführung der Studiengänge Gesundheits- und Sozialökonomie, International Business und Betriebswirtschaft.

Derartige Maßnahmen sind durchaus geeignet, die Profile der jeweiligen Fachbereiche zu schärfen, was wiederum von der Arbeitsgruppe Hochschulentwicklung Rheinland-Pfalz in besonderem Maße hervorgehoben wurde. Dennoch: Zu diesen Entwicklungen im Bereich der Studienreform gilt es dringlich eine Öffentlichkeit herzustellen, mit der die Art und die Struktur der Studiengänge sowie die geplanten Modularisierungen und zukünftigen Kerninhalte mit Hinweisen zur Qualität und Verwertung der dann erreichten Abschlüsse unserer Studierenden transparent gemacht werden. Mit einer Informationsveranstaltung zu dieser Thematik sollten wir bereits deutlich vor dem Start im Wintersemester 2005/2006 diese hochschulpolitische Transparenz realisieren.

Sind die einzelnen Studiengänge und mit diesen die Fachbereiche in ihrem jeweiligen Profil adäquat beschrieben, kann die Vernetzung von Studiengängen und insbesondere der einzelnen Fachbereiche

unter Einbindung der Institute wiederum verstärkt betrieben werden. Auch die Öffnung für Kooperationen mit anderen Fachhochschulen und den Universitäten muss hier im Rahmen von „Denkmodellen“ erörtert werden.

2. „Wirtschaftsförderung“ für die Fachhochschule

Ebenfalls im Zuge der Neuordnung der Studiengänge im Hinblick auf Bachelor- und Masterstudiengänge besteht die Notwendigkeit zur verstärkten Akquisition von Praxisprojekten sowie Abschlussarbeitsthemen in Zusammenarbeit mit Unternehmen, Verbänden und Verwaltungen. Die angestrebten begleitenden Praxisprojekte im Fachbereich III machen es beispielsweise im Bachelorstudium unabdingbar, die Planung derartiger Praxisprojekte auf eine größere Zahl von Unternehmungen und Betrieben zu verteilen. Es wird unwahrscheinlich sein, dass ein Studierender alle seine studienbegleitenden Praxisprojekte in nur einem Unternehmen absolvieren wird. Hier werden verstärkte Anstrengungen notwendig sein, um konzentriert und gezielt die Kontakte der einzelnen Fachbereichsmitglieder überschneidungsfrei aufeinander abzustimmen und diese zusammenzuführen.

„Wirtschaftsförderung“ für die Fachhochschule ist zudem in rein finanzwirtschaftlicher Sicht eine Notwendigkeit: über Sponsoring und Drittmittel (Projekte) muss zukünftig eine Verbesserung der Finanzierungssituation der Hochschule erreicht werden.

3. Gestaltung der Grundordnung der Fachhochschule sowie deren Neuorganisation

Die zuletzt emotional geführte Diskussion um die Gestaltung der Grundordnung für die Fachhochschule Mainz benötigt eine Verifizierung der bestehenden Modelle zu ihrer Ausgestaltung, um auch in dieser Frage der Größe und Bedeutung der Hochschule und ihrer Studiengänge in der politischen Diskussion um die Fachhochschulen in Rheinland-Pfalz gerecht zu werden. Hierbei sind selbstverständlich die Institute in hohem Maße einzubeziehen, um auch in diesem Bereich die Leitbildkonformität der einzelnen Betriebseinheiten sicher-

zustellen. Diese könnte auch durch eine Verbesserung der fachbereichsbezogenen Offenheit der Hochschulverwaltung in diesen Modellen mit verhältnismäßig flachen, transparenten Strukturen unterstützt werden. Damit gelänge u. a. ein Einbezug der Studierendeninteressen mit der Aufrechterhaltung des „familiären“ Erscheinungsbildes der Fachhochschule insgesamt.

4. Besoldungsfragestellungen nach der Dienstrechtsreform 2002

Der mit dem 1. Juli 2004 vollzogene Übergang von den C-Besoldungen zu den W-Besoldungen bei der Professorenschaft der Fachhochschule wird mit der am 30. Juni 2004 veröffentlichten Landesverordnung über Leistungsbezüge sowie Forschungs- und Lehrzulagen im Hochschulbereich (die Veröffentlichung ist auf den 16. Juni 2004 zurückdatiert!) in weiten Bereichen geregelt werden. Danach sind insbesondere Kriterienbereiche für die Gewährung von Leistungsbezügen einheitlich zu gestalten. Dennoch müssen meiner Ansicht nach fachbereichsindividuelle Möglichkeiten zur Beurteilung von leistungsbezogenen Variablen bestehen. Die Definition dessen, was „besondere Leistungen“ in Forschung, Lehre, Weiterbildung, Nachwuchsförderung, Wahrnehmung von Funktionen und besonderen Aufgaben darstellt, sollte soweit möglich in und von den einzelnen Fachbereichen selbst geregelt werden – selbstverständlich insofern die bestehenden Rechtsgrundlagen dem nicht entgegenstehen. Lehrbewertungen sollten an dieser Stelle eine besondere Bedeutung haben: Auf die Einführung neuerer Systeme sollte zugunsten der Unterstützung und Verbesserung der bestehenden Form der Erfassung, Dokumentation und Auswertung von Lehrbefragungen durch den AstA verzichtet werden.

5. Forschung und Lehre sowie Vertretung der Hochschule

Eine grundständige Aufgabe der Vizepräsidenten der Fachhochschule Mainz war es bislang die Fachhochschule in den entsprechenden Gremien zu Forschung und Lehre sowohl national (z. B. gegenüber dem Centrum für Hochschulentwicklung, in der Hochschulrektorenkonferenz etc.) wie auch regional (z. B. in den Kammern, Verbänden und auch im Kontakt mit anderen Hochschulen und Universitäten) adäquat

zu vertreten. Ein besonderer Schwerpunkt wird hierbei auf der regionalen Vertretung der Hochschule liegen, da die Fachhochschulen strukturell auf einen regionalen Arbeitsmarkt stärker ausgerichtet sind.

Selbstverständlich ist diesem Bereich auch das Weiterleiten von Informationen zu Forschungsinstitutionen und Forschungsmitteln, die Bearbeitung und Unterstützung von Anträgen zur Gewährung von Forschungsmitteln sowie die Begutachtung solcher Anträge im Sinne einer Forschungsförderung zuzuordnen.

Im Kern sehe ich meine Aufgabe weitestgehend in der Schwerpunktsetzung, die auch meine Vorgänger in dieser Funktion innehatten. Details hierzu werde ich mit dem Präsidenten Dr. Morath im Sinne einer Geschäftsverteilung für die Leitung der Fachhochschule regeln.

Ich freue mich auf eine Aufgabe, die uns Hochschullehrern die Möglichkeit zur Erweiterung des persönlichen Horizontes bietet. Ich hoffe weiterhin, dass die bisherige angenehme Atmosphäre und Zusammenarbeit mit der Kollegenschaft wie den Mitarbeitern der Hochschule und selbstverständlich auch unseren Studierenden dabei erhalten bleibt – nach Möglichkeit ausgedehnt wird.

Der neue Dekan des Fachbereichs: Prof. Dr. Volker Beeck

Prof. Dr. Andrea Beyer sprach mit dem neuen Dekan über Aufgaben und Herausforderungen



| Prof. Dr. Volker Beeck |
Fachhochschule Mainz

Der Fachbereichsrat hat in seiner Sitzung am 10.12.2003 Prof. Dr. Volker Beeck zum neuen Dekan gewählt. Die Amtszeit dauert vom 1.3.2004 bis zum 28.2.2007. Volker Beeck gehört der Fachhochschule seit dem 1.9.1987 als Professor an. Seine Lehrgebiete umfassen Rechnungs-, Prüfungswesen und die betriebliche Steuerlehre. Er studierte Betriebswirtschaftslehre an der Universität Hamburg und promovierte 1978 mit dem Thema „Die Konkursantragstellung als gläubigerspezifisches Entscheidungsproblem“. Berufliche Erfahrungen erwarb Volker Beeck als Wirtschaftsprüfer und Steuerberater bei Price Waterhouse in Hamburg und der Deutschen Warentreuhand AG in Stuttgart.

1. Welches sind die Funktionen eines Dekans und welche Aufgaben hat er zu erfüllen?

Die Hochschulen verfügen in Deutschland über ein hohes Maß an Autonomie in der Regelung ihrer eigenen Angelegenheiten. Viele Aufgaben wie z. B. die Besetzung von Stellen und die Verteilung von Haushaltsmitteln sind durch Gremien der Selbstverwaltung wahrzunehmen. Der Dekan eines Fachbereichs hat deshalb für die Funktionsfähigkeit der Selbstverwaltung zu sorgen. Dazu bereitet er die Sitzungen des Fachbereichsrats als maßgebliches Beschlussgremium eines Fachbereichs vor und setzt dessen Beschlüsse um. Daneben ist der Dekan in eine Vielzahl von Verwaltungsvorgängen mit dem Präsidium eingebunden.

Auf eher informelle Weise kann der Dekan zur Arbeitszufriedenheit und Motivation der MitarbeiterInnen der Verwaltung sowie der AssistentInnen beitragen.

In den verschiedenen Gremien der Hochschule wie z. B. dem Senat sowie verschiedenen Arbeitsgruppen und Gesprächskreisen vertritt der Dekan die Interessen seines Fachbereichs.

2. Worin liegen nach Ihrer persönlichen Meinung die Stärken und Schwächen des Fachbereichs III?

Mit seinen Vollzeit- und berufsbegleitenden Studiengängen verfügt der Fachbereich über ein hoch attraktives Studienangebot. Verdeutlicht wird das durch die hohe Nachfrage nach unseren Studienplätzen. Mit zahlreichen Innovationen verwirklicht der Fachbereich zukunftsbezogene Strukturen. Dazu gehört der für das Wintersemester 2005/2006 vorbereitete Übergang auf eine Bachelor- und Masterstruktur der Studiengänge. Mit neuen Studiengängen auf Masterniveau für Naturwissenschaftler und Juristen tragen wir dem steigenden Weiterbildungsbedarf Rechnung. Der ständige Ausbau von Kontakten zu ausländischen Hochschulen ist wesentliches Instrument unserer Internationalisierungsstrategie. Getragen werden diese Entwicklungen von besonders engagierten ProfessorInnen, die durch kompetente MitarbeiterInnen in der Verwaltung unterstützt werden.

Verbesserungsfähig erscheint mir die Gestaltung verschiedenster Arbeitsabläufe in der Verwaltung. Bedingt durch komplizierte Studien- und Prüfungsordnungen sind wir mit einem Regelungsdickicht konfrontiert, das nicht immer hinreichend transparent ist. Durch zu verstärkenden Einsatz der Informationstechnologie lassen sich nach meiner Einschätzung Rationalisierungspotentialen erschließen. Wir werden uns noch im laufenden Semester einem Arbeitskreis von Hochschulen anschließen, die gemeinsam Benchmarking im Verwaltungsbereich betreiben. Durch die Auseinandersetzung mit den Erfahrungen der Partner wollen wir unsere eigene Leistungsfähigkeit steigern.

3. Wo sehen Sie zurzeit den stärksten Handlungsbedarf für den Fachbereich?

Mein strategisches Ziel ist die Verbesserung des Rankings unseres Fachbereichs. Mittlerweile veröffentlichen mehrere Institutionen bzw. Zeitschriften vergleichende Beurteilungen von wirtschaftswissenschaftlichen Fachbereichen deutscher Hochschulen. Es liegt im Interesse aller Mitglieder des Fachbereichs dabei eine möglichst gute Wertung zu erzielen. Eine Strategieta-

gung im vergangenen Juni erbrachte erste Ansatzpunkte für Verbesserungen. Sie werden ab dem laufenden Wintersemester systematisch angegangen und schrittweise verwirklicht.

4. Welche zukünftigen Herausforderungen sehen Sie auf den Fachbereich zukommen?

Zahlreiche Veränderungen sind in der deutschen Hochschullandschaft erkennbar. So werden wir durch die Umstellung auf Bachelor- und Masterstrukturen in unseren Studiengängen die Inhalte sämtlicher Lehrveranstaltungen neu zu definieren haben. Dazu sind intensive Abstimmungen zwischen den ProfessorInnen erforderlich. Das Ausmaß zusätzlicher Arbeit ist nicht zu unterschätzen.

Fachbereichsintern werden wir das neue Besoldungsverfahren für ProfessorInnen umzusetzen haben. Noch nicht hinreichend geklärt sind die dabei anzulegenden Maßstäbe für eine leistungsbezogene Besoldung.

Die zunehmenden Finanzprobleme des Landes Rheinland-Pfalz wirken sich auch auf unseren Fachbereich aus. So stagnieren die dem Fachbereich für Forschung und Lehre aus dem Landeshaushalt zugewiesenen Finanzmittel seit Jahren. Des weiteren wird seitens der Landesregierung intensiv über den Abbau von Professorenstellen nachgedacht. Unserer Position im Wettbewerb mit anderen Hochschulen wäre das nicht förderlich.

5. Wie sehen Sie die Positionierung der Fachhochschulen im Bereich der akademischen Ausbildung?

Während der vergangenen drei Jahrzehnte haben sich die Fachhochschulen mit ihrer qualifizierten und praxisbezogenen Ausbildung in der deutschen Hochschullandschaft etabliert. Durch die Einführung von Bachelorstudiengängen an Fachhochschulen und Universitäten wird es zunehmend schwieriger, die spezifischen Unterschiede zwischen den verschiedenen Hochschultypen erkennbar werden zu lassen. Das Studium an Fachhochschulen zeichnet sich durch zeitliche Überschaubarkeit, berufsrelevante Lehrinhalte mit hohem Praxisbezug und unmittelbaren Kontakt zwischen Studierenden und Lehrenden aus. Wir werden große Mühe darauf verwenden müssen, diese relativen Vorteile gegenüber den Universitäten in einem durchgängig auf sechs Semester verkürzten Studium aufrecht zu erhalten.

6. Die berufliche Seite ist nur ein Teil jedes Menschen. Was möchten Sie von Ihrer privaten Seite preisgeben?

Persönlich bedeutsam ist mir der christliche Glaube, aus dem ich Kraft und Orientierung gewinne. Als Mitglied des Kirchenvorstands der evangelischen St. Johanniskirche in Mainz versuche ich, berufliches Wissen und Erfahrungen in die Gemeindegemeinschaft einzubringen.

Die knapp bemessene Freizeit verbringe ich mit meiner Familie. Einen Ausgleich zu beruflichen Anspannungen finde ich bei sportlichen Aktivitäten (Kajak- und Fahrradfahren) und dem Klavierspielen. ◀

Diplom-Betriebswirtin (FH) Christiane Bischof



| Christiane Bischof |
Diplom-Betriebswirtin (FH);
Leiterin Unternehmens-
kommunikation Motorola GmbH

Persönliche Angaben	
Geburtsort	Gau-Algesheim
Alter	41 Jahre
Familienstand	geschieden
Staatsangehörigkeit	deutsch
Ausbildung und Studium	
Juni 1981	Abitur Neusprachliches Gymnasium Private Hildegardisschule, Bingen
Februar 1982 – Juli 1984	Ausbildung zur Bankkauffrau Genossenschaftsbank eG, Mainz-Mombach
März 1985 – Juli 1988	Fachhochschule Mainz, Abt. III Wirtschaftswissenschaften
September 1988	Abschluss zur Diplom-Betriebswirtin
Beruflicher Werdegang	
Juli 1984 – Februar 1985	Bankangestellte Genossenschaftsbank eG, Mainz-Mombach
November 1988 – November 1989	Volontariat Agentur für Kommunikation Ursula Lucas-Bachert GmbH (GPRA), Frankfurt am Main
November 1989 – Dezember 1990	PR-Beraterin Agentur für Kommunikation Ursula Lucas-Bachert GmbH (GPRA), Frankfurt am Main
Januar 1991 – Mai 1997	Leiterin der Abteilung Marketing, Presse- und Öffentlichkeits- arbeit AOK Mainz/Rheinland-Pfalz, Mainz
Juni – November 1997	Eventmanagerin Deutsche Börse AG, Frankfurt am Main
Dezember 1997 – März 2000	Stellvertretende Geschäftsleiterin Finanzplatz e.V. / Projekt der Deutschen Börse AG, Frankfurt am Main
seit März 2000	Leiterin Unternehmenskommunikation (Deutschland, Österreich, Schweiz und Niederlande) Motorola GmbH, Taunusstein

Im PR-Zentrum steht der Mensch

Der Wettbewerb um den redaktionellen Raum in den Medien war noch nie so hart wie heute, weil immer mehr PR-Akteure immer mehr Informationen verbreiten, der redaktionelle Raum aber wegen Anzeigenschwund und Hefteinstellungen schrumpft. Begünstigt durch die technologischen Entwicklungen hat sich die Arbeit von Journalisten und PR-Leuten binnen weniger Jahre grundlegend verändert. Pressekonferenzen und Hauptversammlungen werden online verfolgt. Bilder, Reden, und Präsentationen liegen elektronisch vor, so dass das Internet das klassische Archiv als Recherchetool abgelöst hat. Pressemeldungen werden massenweise per E-Mail geschickt getreu dem Motto: Viel hilft viel.

PR übers Internet, so der Trugschluss, ist billiger und schneller, als sich mit Journalisten zum Redaktionsbesuch, Pressegespräch oder Mittagessen zu treffen oder Pressereisen zu arrangieren. Das Resultat: In vielen PR-Abteilungen haben persönliche Treffen mit den Gatekeepern an Bedeutung verloren. Die einen sagen: aus Kostengründen. Die anderen glauben tatsächlich, dass die technologisch basierte Kommunikation auch noch effektiver sei.

Doch genau das Gegenteil ist der Fall: Persönliche Gespräche zwischen Medienvertretern und Unternehmen sind wichtiger denn je. Aus der überbordenden Flut elektronischer Informationen werden von Journalisten eher die Absender wahrgenommen, mit denen sie ein Gesicht, eine

Person verbinden. Bei der Recherche greifen Journalisten zwar gerne auf das Internet zurück, aber zur Verifizierung der Story primär auf persönliche Kontakte in Unternehmen. Persönlich bekannte, vertrauensvolle und kompetente Quellen werden eher kontaktiert als unbekannte. Erst recht in Krisensituationen, in denen das PR-Management gewachsene, vertrauensvolle Beziehungen braucht, um die Reputation des Unternehmens vor wilden Spekulationen oder falschen Behauptungen zu schützen.

Interpersonale Public Relations bleiben daher auch im 21. Jahrhundert unverzichtbar und effektive PR somit vom technologischen Wandel weitestgehend unberührt. ◀

Diplom-Betriebswirt (FH) Andreas Tautz



| Andreas Tautz |

Geschäftsführer diezwei
werbeagentur GmbH
unkonventionelle kommunikation

Gründer des Guerilla-Marketing
Networks



Wo soll's denn hingehen?

Auf der Suche nach dem passenden Büro

Die letzten Monate des Studiums sind geprägt vom Nachdenken. Nicht nur über den Stoff, sondern auch darüber, welcher Berufseinstieg wohl der richtige ist. Trainingsprogramm beim Top-Markenartikler oder doch lieber in die Agentur? Werde ich Top-Manager oder Top-Berater in der Agentur. Meine Antwort: beides, und dann noch abwechselnd. Kein Weg ist der richtige, mein Credo war immer „Probieren“ (geht über Studieren).

Da Lebensläufe recht langweilig sind und sich jeder von uns bei Bewerbungsgesprächen immer durch viele durcharbeiten muss, meiner mal in aller Kürze. Eine Promotion-agentur in Frankfurt, Start als Kontakter und Konzeptioner. Ein fünfjähriger Aufenthalt bei Lingner + Fischer, später Glaxo SmithKline, als Handelsmarketingmanager, der zwischen der Marketing- und der Vertriebswelt die unentbehrliche Schaltstation bildet. Schöne Marken: Odol, Odol med 3, Duschdas und Dr. Best (natürlich ist der keine Erfindung, lebt in den USA, Professor an der Uni, sieben Kinder, sehr nett). Zum Ende noch Key Account-Management, das dann seine Fortsetzung fand bei BSB (BirkelSonnenBassermann), damals noch in der Danone Gruppe.

Danach ging es wieder zum Dienstleister, als Bereichsleiter und Prokurist zur Walter Marketing Dienstleistungsgruppe in Ettlingen. Aufgabenstellung: Meine Teams steuern, mit hoher Perfektion Marketing- und Vertriebsprojekte für großartige Markenartikelunternehmen wie Kraft Foods, Reebok oder Colgate rechnen und realisieren. Jetzt noch ein Jahr Marketing-Agentur und dann fertig.

3, 2, 1 MEINS!

Der Chef bin ich.

Wer hat noch nie über seinen Chef geflucht? Wer hat noch nie gedacht, er kann es besser?

Wer hatte schon mal den Gedanken, selbst Chef zu sein? Ich zum Beispiel, wobei die Motivation, eine eigene Agentur zu gründen, vielfältiger war.

2002. In diesem heißen Sommer schloss ich mit der Angestelltentätigkeit ab und machte mich selbstständig. Endgültig. Und dies mit einer Agentur, die positioniert ist auf unkonventionelle Kommunikation. Was, außer Mut in einer schwierigen Zeit

zu starten, war die Motivation dafür? Der Gedanke, der schon mehrere Jahre im Kopf herumschwirrte, die Idee für die „passenden“ Inhalte, die freie Zeit- und Aufgabenteilung, fehlende Meeting- und Reportingzwänge, die Perspektive des „Geldes in die eigene Tasche“, Unternehmergeist, Lust und Leidenschaft.

Bis heute habe ich das keine Sekunde bereut, auch wenn es mal rauf und mal runter ging. Wir arbeiten heute für Business-to-Business wie für Business-to-Consumer-Kunden, Schwerpunkt Below-the-line, obwohl ich das Wort nicht mag.

Wer auch mal an „eigener Chef sein“ denkt, braucht ein klasse Konzept, Gelassenheit und Ausdauer.

Ohren und Augen auf, lesen und lernen

Wer stehen bleibt geht rückwärts, oder fehlende Wachsamkeit sollte man sich nur während des Schlafes leisten.

Jeder, der die FH verlassen hat, merkt sehr schnell, dass das Lernen jetzt erst anfängt. Nur wer „wachsam“ ist und sich mit dem Status nie zufrieden gibt, der wird die Chancen erkennen. Und es gibt viele davon, jeden Tag finde ich neue.

Mehr Lebens- und Arbeitsweisheiten? Rufen Sie mich an oder lesen Sie ein Zitatebuch.

Familie als Berufung

Der beste Grund, kein Single zu bleiben.

Hinter einem starken Mann, Sie kennen das Sprichwort, das sicher auch für Frauen gilt. Kennen Sie die Geschichte? Der Mann arbeitet viel, kommt spät nach Hause, sieht seine Kinder nur im Urlaub.

Ich sehe meine Familie morgens und abends und manchmal auch mittags. Und ich genieße es. Und noch viel wichtiger ist, dass meine Frau mitdenkt, mitfühlt, wichtige Impulse für die Strategie gibt und fachmännisch kommentiert. Meine Emp-





fehlung lautet natürlich nicht, suchen Sie Ihren Partner nach der „Nähe zu Ihrem Job“ aus. Aber schaden kann die entsprechende Einstellung des Partners nicht. Noch viel mehr: Ohne eine verständnisvolle und hilfe-reiche Frau (Mann) wird der Job noch mal so schwierig.

Die USA lehrt Überraschungen

Auf der Suche nach Ideen sollte man einfach mal schauen, was andere schon erdacht haben.

Wie schon angedeutet, entwickelt meine Agentur unkonventionelle Kommunikation, d. h. wir nutzen alle traditionellen Werbeträger, setzen sie aber unkonventionell um. Wir verstoßen gegen die Normen, gegen das, was die Zielgruppe erwartet. Durch den Überraschungseffekt erreichen wir ihre Aufmerksamkeit und die Multiplikatoren „Mundpropaganda“ und „Pressebericht-erstattung“ als kostenlose Werbung.

Prinzip erkannt? Richtig, unsere Agenturdenke basiert auf der Idee des Guerilla-Marketing. Kleine und mittelständische Unternehmen, die über keine großen Budgets verfügen, haben so die Chance trotzdem zu gewinnen. Selbstverständlich ist diese Taktik auch für große Unternehmen geeignet (wir wollen ja Umsatz machen).

Im April diesen Jahres habe ich (folgerichtig) das Guerrilla-Network ins Leben gerufen, lizenziert vom „Erfinder des Guerilla-Marketing“ Jay Conrad Levinson. Drei Agenturen entwickeln integrierte Konzeptionen – offline-, online-Guerilla-Marketing sowie Sales. (www.guerrilla-network.de)

Guerilla Taktik

Wir wollen, dass Marken wieder auffallen (positiv)

„Mit kleinem Geld groß rauskommen“, denn Idee, versehen mit dem „richtigen“ Budget, entscheidet über den Erfolg. Und der ist nur gegeben, wenn die Maßnahmen geholfen haben, Produkte oder Dienstleistungen zu verkaufen.

Nicht neu ist der Begriff Guerilla-Marketing und viele versuchen sich auch schon daran. Doch konsequent auf die Fahne haben es sich nur wenige geschrieben. Ein Hinweis darauf, dass die Art der Kommunikation und des Verkaufens sowie der notwendige Mut es umzusetzen noch nicht alle Werbetreibenden zu den notwendigen Schritten veranlasst hat. So scheitern heute „sensationelle“ Ideen an der fehlenden Bereitschaft, etwas zu wagen. Möglich, dass viele Werbetreibende glauben, ihrer Marke durch Guerilla-Maßnahmen Schaden zu zufügen. Ganz im Gegenteil, denn nicht das Ziel „Aufmerksamkeit um jeden Preis“ steht im Vordergrund, sondern der von der Zielgruppe als angenehm und sympathisch empfundene Überraschungseffekt. Und dass die Maßnahmen in die aktuelle Markenkommunikation passen muss, ist für die Guerilleros Bedingung. Das kalkulierte Risiko ist die Maxime.

Einer von Ihnen

Man muss den Leuten nur etwas verrückt vorkommen, dann kommt man schon weiter.

Ich bin Dienstleister, und das gerne. Ich bin Agenturchef, und das gerne. Ich bin Business-Guerilla, und das überzeugt. Ich bin „nicht normal“ und das hilft. Versuchen Sie's mal!

Fazit und Empfehlung

Wenn Sie einen Rat wollen, dann hören Sie in sich hinein.

Wenn Sie eine besondere Agentur wollen, dann wählen Sie uns.

Ich freu' mich auf Sie.

aw.tautz@diezwei-network.de
www.diezwei-network.de



Diplom-Betriebswirt (FH) Jan Sebastian-Willenberg



| Jan Sebastian-Willenberg |
Geschäftsführer Juwelier Willenberg

Im Januar 2000 trat ich in die Geschäftsleitung eines mittelständigen Handwerksunternehmens ein. Im Oktober 2003 feierte dieses Unternehmen 125-jähriges Jubiläum. Inzwischen führe ich in der vierten Generation das Juweliergeschäft Willenberg mit 18 Mitarbeitern in Mainz.

Die Frage, warum ich als Juwelier Betriebswirtschaft studiert habe, wird mir immer wieder gestellt. Mein Urgroßvater und mein Großvater waren Uhrmacher, meine Mutter Goldschmiedin. Warum also Betriebswirt? Um das zu erklären, sollte ich meinen Werdegang beschreiben.

So lange ich denken kann, wollte ich dieses Familienunternehmen weiterführen. Mit 16 Jahren fing ich an, nach der Schule in der Goldschmiede auszuhelfen. Nach meinem Abitur begann ich die Lehre zum Goldschmied und im Anschluss absolvierte ich die Ausbildung zum Kaufmann im Einzelhandel. Mit nunmehr 23 Jahren stellte sich die Frage, ob ich sofort in den Familienbetrieb einsteigen oder mich noch weiter qualifizieren sollte.

Meine Mutter, die das Geschäft 1970 übernommen hatte, machte mir klar, dass die Leitung eines Juwelierbetriebes sehr wenig mit Handwerk zu tun hat. Nachdem sie das Geschäft von meinem Großvater übernommen hatte, konnte sie nie mehr regelmäßig in der Goldschmiede arbeiten. Büroarbeit war an der Tagesordnung, Zeit für kreatives Arbeiten in der Goldschmiedewerkstatt blieb nur noch am Wochenende.

Eine weitere Qualifikation für mich schien angeraten. Doch welche?

Damals half mir ein langes Gespräch mit Frau Prof. Dr. U. Diehl. Da sie unser Geschäft kennt, konnte sie sich in die Strukturen des Unternehmens und das Anforderungsprofil des Inhabers gut einfühlen. Sie zeigte mir auf, welche Studienschwerpunkte mir in der Zukunft helfen könnten, ein Familienunternehmen wie unseres erfolgreich zu führen. Somit begann ich mein Studium an der Fachhochschule Mainz. Nach dem Vordiplom besuchte ich die Seminare Handelsmanagement, Personalorganisation und -führung, um mich für meinen Beruf betriebswirtschaftlich zu spezialisieren. Das Thema meiner Diplomarbeit „Umsetzung der Vertikalen Kooperation mit Swatch“ vertiefte den Kontakt zur Industrie.

Als ich das Diplom in der Tasche hatte, bewarb ich mich nach dem alten Prinzip der Lehr- und Wanderjahre bei führenden Juwelieren in Deutschland. In den nächsten drei Jahren arbeitete ich bei Juwelier Wempe und in der Geschäftsleitung von Juwelier H. Stern in Frankfurt. Nur durch mein Diplom wurde mir der Einblick in die Geschäftsleitung ermöglicht, da für diese

Tätigkeit ein Studium Pflichtvoraussetzung ist. In dieser Zeit habe ich viel lernen können, wovon nicht nur ich persönlich, sondern sicher auch unser Familienunternehmen profitiert.

Heute sitze ich, wie es mir meine Mutter prophezeit hatte, die meiste Zeit am Schreibtisch. Ein Juweliergeschäft zu führen bedeutet eben nicht, in der Uhrmacher- oder Goldschmiedewerkstatt zu arbeiten. Oder den glänzenden, tickenden, wertvollen Luxus seinen Kunden zu offerieren.

Die Leitung des Geschäftes umfasst fast alle Gebiete meines Studiums: Marketing, Sortiments- und Budgetplanung, Rechnungswesen, Personalwesen, um nur die Wichtigsten zu nennen. Und da ich während des Studiums die Auszubildereignung erworben habe, bilde ich heute sechs Auszubildende im kaufmännischen Bereich aus. Außerdem bin ich als Prüfer bei der IHK in Mainz tätig.

Das Studium an der FH Mainz hat mir nicht nur das Rüstzeug für das Unternehmerische gegeben, sondern auch das Selbstvertrauen und die Sicherheit, mich auch außerhalb meines Geschäfts zu engagieren. Durch die Mitarbeit in der Werbegemeinschaft von Mainz, die Mitgliedschaft im Handelssausschuss der IHK für Rheinhessen und in verschiedenen Gremien und Arbeitsgemeinschaften versuche ich Einfluss auf die Geschicke der Handelsstadt Mainz zu nehmen.

Gerade in diesem Zusammenhang möchte ich mich herzlich bei Frau Prof. Dr. U. Diehl und Herrn Prof. Dr. M. Eickhoff bedanken.



Juwelier Willenberg, Schillerstraße 24 a, im Herzen von Mainz

Diplom-Betriebswirtin (FH) Stefanie Höfling



| Stefanie Höfling |

Menzenberg, Beratung und Training,
Bad Honnef

Nach dem Abschluss an der FH Mainz im Januar 1987, den ich nach meiner heutigen Auffassung zu schnell machte, startete ich meine Laufbahn im Produktmanagement.

Die erste Station – nationales Produktmanagement für Kosmetik: In der Zeit von 1987 – 1991 war ich im Produktmanagement bei **Jade Cosmetic**, Frankfurt verantwortlich für das nationale Produktmanagement der Marken **Jade**, **Mouson** und **Jade Man**.

Jade war schon damals – bedingt durch die häufigen Produkt-Launches und Relaunches im Kosmetikbereich – hervorragend strukturiert und somit ein idealer Einstieg ins Marketing. Natürlich waren auch die Produkte interessant und es war leicht, eine Identifikation herzustellen. Ob Jade, damals für junge Frauen oder Mouson – für die Haut ab 40.

Übrigens die jungen Alten und ähnliche Studien gab es damals schon – obwohl die gleichen Erkenntnisse jedes Jahr wieder in Form von neuen Studien als absolute Neuigkeit herausgebracht werden. Besonders spannend war die Arbeit für die Duftserie Jade Man. Sowohl die Neupositionierung als auch die enge Zusammenarbeit mit den Parfümhäusern öffneten neue Möglichkeiten, Konsumenten emotional anzusprechen.

Die zweite Station – Vom nationalen Kosmetik-Marketing zum internationalen Marketing (Frankreich, Benelux, Spanien, Österreich) bei einem deutschen Wasch-, Putz- und Reinigungsmittel-Unternehmen: Für manche meiner Kolleginnen war der Schritt schwer zu verstehen. Eine Markenwelt voller Glamour einzutauschen gegen Putzmittel, wie **Emsal**, **Glänzer**, **Tuba**, **tarax**, **Erdal** und **Bufalo**. Es war wirklich eine andere Welt – aber bei weitem keine schlechtere.

Neben der Erkenntnis, dass andere Länder anders sind (was man zwar weiß, aber eben doch nicht mal eben so in effizientes Handeln umsetzen kann), ist eine meiner nettesten Erinnerungen aus der Zeit die Arbeit am Relaunch der Marke tarax. Ich vergesse nie die Gesichter unserer Gesprächspartner bei den Briefing-Gesprächen mit den Parfümherstellern, die für die Marke tarax einen Cool-Water-ähnlichen Duft entwickeln sollten – aber nicht wollten. Geruch als Proof für die Leistung der guten alten WC-Reiniger Marke verhalf der Re-Positionierung zum gewünschten Erfolg.

In der Zeit bei Werner & Mertz konnte ich auch Vertriebserfahrung im Außendienst sammeln. Gerade weil die Zeit mit Sicherheit nicht zu den schönsten Zeiten gehört, die ich beruflich verbracht habe, ist sie doch eine der wertvollsten Erfahrungen, die ich für meine Entwicklung im Marketing gemacht habe.

Von 1996 an konnte ich bei **Biscuits Delacre** in Köln erleben, wie es ist, im Ländermarketing eines Konzerns zu agieren. Eine extrem spannende Zeit, in der neben den Tätigkeiten eines Marketing-Managers ständige Organisationsumwandlungen und deren Auswirkungen zum Arbeitsinhalt wurden. Konzernzugehörigkeiten wechselten – vom amerikanischen Campbell Soup zum britischen United Biscuits, damit auch neues Management, neue Strategien – international und national.

1997 reifte mein Entschluss – nach zehn Jahren Industrie – in die Selbstständigkeit zu gehen. Meinen Ex-Arbeitgeber konnte ich als Kunden gewinnen und noch einige Zeit – solange das Marketing-Geschäft in Deutschland lag – auch betreuen.

Zunächst arbeitete ich alleine und konzentrierte mich auf Marketing-Projekte: alles von der Marktanalyse über die Konzeption bis zur Umsetzung. Der Kundenstamms wuchs und umfasst neben der klassischen Markenartikelindustrie auch Dienstleistungsunternehmen und Handel. 1999 entstand die Menzenberg Beratung. Seitdem arbeiten wir im Team. Alle Mitarbeiter, gleich ob Freie oder Angestellte, haben praktische Marketing-Erfahrung.

Aufgrund der starken Verflachung der Hierarchien im Marketing-Bereich entstand die Kundennachfrage nach Trainings und Coachings – zunächst fachbezogen und dann mehr und mehr fachübergreifend – also persönlichkeitsbezogen. In diesem Zusammenhang beschäftige ich mich mit systemischer Arbeit. Das systemische Arbeiten bietet die Möglichkeit, sehr schnell sehr komplexe Sachverhalte zu analysieren und Lösungswege zu erkennen. Wir gehören zu den ersten Marketing-Beratern, die auch Marken und ihr Umfeld systemisch analysieren.

MENZENBERG
Beratung und Training

Diplom-Betriebswirt (FH) Hans-Joachim Biegner

Corporate Governance – Ein Wettbewerbsvorteil



| Hans-Joachim Biegner |

hat 1977 in Mainz sein Studium als Dipl. Betriebswirt (FH) abgeschlossen.

Er arbeitet heute als Manager, Continental Accounting, Ford of Europe

Seit ich vor einigen Jahren die Fachhochschule in Mainz-Gonsenheim verlassen habe, hat mich mein beruflicher Werdegang zunächst zu Ford nach Köln und dann zu Ford of Europe in bisher sieben europäischen Staaten geführt. Ich war in Holland, Schweden, Irland, Frankreich, England. Meine Familie, hat dabei immer eine bedeutende Rolle gespielt und zu unserem Umzugsgepäck gehörte u. a. auch ein Pferd. Aber auch wenn mein Hauptsitz in Deutschland gewesen ist, wie zurzeit wieder einmal, hatte bzw. habe ich ein zweites Büro bei der europäischen Zentrale von Ford in Basildon in Essex. Pro Woche bin ich mindestens zwei Tage dort anzutreffen. Die Konzernsprache ist selbstverständlich Englisch.

In meinem Berufsleben habe ich zahlreiche Führungsaufgaben im Finanz- und Rechnungswesen übernommen. Die Spannweite der Tätigkeiten im Controlling reichte dabei von Systemeinführungen über die Zusammenarbeit mit Einkauf, Logistik, Verkauf, Steuerwesen bis zur Europäischen Personalvergütung. Von Bedeutung ist auch die Mitarbeit in verschiedenen Ausschüssen, wie z. B. dem „European Finance Personal Development Committee“ das die Aufgabe hat Mitarbeiter weiter zu entwickeln und Karrieremöglichkeiten aufzuzeigen.

Die Welt ist ein Dorf – und die FH mehr als eine Schule darin

Ich gehöre also zu den „Old Boys“ der Fachhochschule, die manchmal mit etwas Wehmut, oft aber auch mit Stolz auf „ihre FH“ schauen. Hierbei bietet das ‚Jahrbuch der FH‘ immer wieder einen guten Einblick über die positive Entwicklung der FH – die ganz offensichtlich in der europäischen Liga gut mitspielt und mit Sicherheit ihren Absolventinnen und Absolventen die Möglichkeit gibt, sich auf künftige Führungsaufgaben bestens vorzubereiten.

Was sind die wesentlichen Herausforderungen in der Industrie, denen sich nicht nur FH-Absolventen stellen müssen? Ein zentrales Thema, mit dem wir uns im Controlling entschieden befassen müssen, ist die Qualität der Finanzdaten – Stichwort Sarbanes-Oxley Act (SOA) und Corporate Governance. Für die zukünftigen Absolventen der FH, die sich im Bereich Accounting bzw. Controlling bewegen, ist die Kenntnis darüber ein unbedingtes „Muss“.

Die Qualität der Finanzdaten unter dem Aspekt des Sarbanes-Oxley Act

Auslöser für eine weltweite Diskussion über Qualität und Zuverlässigkeit von Bilanzdaten waren die Finanzskandale um die US Unternehmen Enron – größter Bankrott der US-Geschichte – und Worldcom in 2001. Die Hintergründe sind in beiden Fällen sehr komplex, lassen sich im Wesentlichen aber auf betrügerische Handlungen der Vorstände und eine mangelnde Unabhängigkeit der Wirtschaftsprüfer (Arthur Andersen LLP) reduzieren. Ähnliche Fälle, z. B. Parmalat (Italien), Royal Ahold N.V. (Niederlande), oder die Berliner Bank machen allerdings deutlich, dass es sich nicht um ein ‚amerikanisches Phänomen‘ handelt – gegen kriminelle Energie ist kein Kraut gewachsen.

Die Verabschiedung des Sarbanes-Oxley Act (SOA) bereits im Juli 2002 und die dazu erlassenen Ausführungsbestimmungen der Securities and Exchange Commission (SEC – US Börsenaufsicht) zeigen, welche Bedeutung der US-Kongress der Wiederherstellung des Vertrauens in die Kapitalmärkte beigemessen hat. Zwar ist SOA ein US-Gesetz, jedoch unterliegen ihm alle Gesellschaften, deren Aktien an amerikanischen Börsen notiert werden, unabhängig vom Stammsitz des Unterneh-

mens. Die Aktien der folgenden deutschen Unternehmen sind an der NYSE (New York Stock Exchange), Stand Januar 2004, notiert: die Allianz AG, BASF AG, BAYER AG, DaimlerChrysler AG, Deutsche Bank AG, um nur einige zu nennen. Somit geht die Reichweite dieses Gesetzes weit über die Grenzen der USA hinaus und ist als Anstoß einer globalen Initiative zu betrachten.

Das SOA ist in elf Kapitel gegliedert, wovon die ersten vier sich unmittelbar auf die Unternehmensführung und die Wirtschaftsprüfer auswirken:

• Public Accounting Oversight Board

Kapitel I von SOA regelt die Einrichtung einer Aufsichtsbehörde (Public Accounting Oversight Board (PCAOB) bei der sich alle Wirtschaftsprüfungsgesellschaften registrieren müssen, die in den USA notierte Unternehmen prüfen. Daneben hat dieses Gremium die Aufgabe, einheitliche Standards für die Prüfung und Testate von US Unternehmen zu entwickeln und zu verabschieden.

• Auditor Independence

In dem II. Kapitel wird die Unabhängigkeit der Wirtschaftsprüfer gestärkt. Im Falle von Enron und Parmalat war diese leider nicht gegeben. Um Zielkonflikte dieser Art künftig zu vermeiden, müssen die verantwortlichen Wirtschaftsprüfer alle fünf Jahre wechseln.

• Corporate Responsibility

Wesentlicher Aspekt dieses Abschnittes ist die Einrichtung eines übergeordneten Kontrollgremiums – dem Audit Committee, dem ausschließlich unabhängige Mitglieder des ‚Board of Directors‘ angehören dürfen. Dem Audit Committee obliegt es, die Wirtschaftsprüfer zu bestellen, aber auch als Anlaufstelle für Informationen über evtl. Beschwerden und Unregelmäßigkeiten der Rechnungslegung innerhalb des Unternehmens zu dienen.

• Enhanced Financial Disclosures

In diesem Abschnitt wird die erweiterte Informationspflicht bezüglich der Finanzdaten, insbesondere so genannte ‚Off-Balance Sheet‘ items in regelmäßigen Zeitabständen gefordert. Dazu gehört auch, dass Finanzstrukturen, Beteiligungen und vertragliche Verpflichtungen des Unternehmens aufge-

zeigt werden. Auch wird in diesem Absatz die Vergabe von Darlehen an Mitglieder des Board of Directors explizit verboten.

Kapitel 404 SOA regelt aber auch den Aufbau und die Umsetzung eines internen Kontrollsystems, auf das ich nachfolgend näher eingehen werde.

Aufbau und Durchführung des internen Kontrollsystems (IKS)

Die Umsetzung des SOA in all seinen Facetten hat mit Sicherheit in vielen Unternehmen zu organisatorischen Veränderungen geführt. Die Anforderungen an das IKS bauen dabei auf dem COSO-Rahmenwerk des 'Committee of Sponsoring Organizations of the Tradeway Commission' auf. Dies ist ein weltweit anerkannter Standard zur Beschreibung des IKS. In Deutschland ist hierbei insbesondere auf die Prüfungsstandards des Instituts der Wirtschaftsprüfer hinzuweisen.

1. Die Projektorganisation für das IKS

Einige Unternehmen verfügen bereits über ein IKS oder glauben, mit dem einmaligen Aufbau eines IKS dem Gesetze genüge zu tun. Beides ist falsch. Das IKS ist vielmehr als ein dynamisches Regelwerk zu betrachten, das ständig überarbeitet und neuen Gegebenheiten und Prozessen angepasst werden muss. Nur dann ist gewährleistet, dass alle Unternehmensaktivitäten durch aktualisierte und zeitgemäße Richtlinien gesteuert und durch wirksame Kontrollen überwacht werden können.

Daher ist es sinnvoll, frühzeitig eine entsprechende Projektorganisation aufzubauen, die nicht nur Ziele, Inhalte und Prioritäten definiert, sondern auch die Verantwortlichkeiten festlegt und die Bereitstellung der entsprechenden Mittel, seien es nun Mitarbeiter, externe Experten oder ausreichende Budgets. Die Projektleitung und Überwachung muss durch das Audit Committee wahrgenommen werden.

Die Einführung des IKS muss bereichsübergreifend und prozessorientiert erfolgen. Eine zu enge Betrachtungs- und Auslegungswise reduziert die Erfolgchancen für ein wirksames IKS erheblich.

2. Dokumentation

Bei der Dokumentation gilt es, so strukturiert und sorgfältig wie möglich vorzugehen, um:

- alle Geschäftsvorfälle zu erfassen,
- den gesamten Ablauf zu dokumentieren (from start to finish),
- Kontrollpunkte aufzuzeigen.

Bereits dies stellt in der Praxis aus vielerlei Gründen eine Herausforderung sowohl an die Organisation als auch einzelne Mitarbeiter dar. Konflikte mit dem Tagesgeschäft sind oft unausweichlich, besonders bei komplexen, bereichsübergreifenden Prozessen.

3. Bewertung der Kontrollen

Die Bewertung der Effizienz der vorhandenen Kontrollen sollte nach Möglichkeit nicht durch das operative Management erfolgen, sondern durch ein unabhängiges Expertenteam, z. B. die Interne Revision. Dabei gilt es zu erkennen, ob die etablierten Kontrollen

- im gesamten Prozess an der richtigen Stelle etabliert sind und
- ausreichend sind, um eventuelle Schwächen frühzeitig zu erkennen.

4. Abstellen von Kontrollschwächen

Oft sind vermeintliche 'schnelle Korrekturen' nicht ausreichend. Soweit wie möglich, sollte man sich gerade bei komplexen Prozessen der Six-Sigma Methode bedienen.

In allen Fällen sind jedoch die Kontrollen, detailliert und praxisnah zu testen und zu dokumentieren. Wie und in welchem zeitlichen Rahmen dies geschieht, ist wiederum von den potentiellen Risiken innerhalb der Prozesse und der Bedeutung für die Finanzdaten des Unternehmens abhängig. Eine regelmäßige und kontinuierliche Überprüfung der etablierten Kontrollen ist künftig unerlässlich. Dabei sollte die Überprüfung von neuen Prozessen, seien es nun neue Geschäftspraktiken oder die Einführung von EDV-Systemen, einen Schwerpunkt bilden.

5. Verantwortung für das IKS

Das SOA definiert den CEO und den CFO als die Personen im Unternehmen, die für die Einführung und Umsetzung des IKS in

letzter Instanz verantwortlich sind. Sie müssen einen entsprechenden Bericht zur Wirksamkeit des IKS abgeben.

Falls erforderlich, muss in diesem Bericht auf 'Material Weaknesses' hingewiesen und entsprechende Korrekturen angekündigt werden. Allerdings kann das Management mögliche Schwächen als für das IKS vernachlässigbar beurteilen (Minor Deficiencies).

6. Testierung durch die Wirtschaftsprüfer

Die Wirtschaftsprüfer haben künftig nicht nur die Aufgabe, im Rahmen der Prüfung des Jahresabschlusses die Bilanz und G + V zu testieren, sondern darüber hinaus wird sowohl durch SOA als auch PCAOB von den Wirtschaftsprüfern verlangt, das IKS zu prüfen und auch die Bewertung des Managements bezüglich des IKS zu beurteilen.

Corporate Governance – Ein Wettbewerbsvorteil

Wie bereits zu Beginn ausgeführt, hat sich der Mangel an Transparenz der Finanzdaten letztlich durch fallende Aktienkurse nachteilig an den Börsen bemerkbar gemacht. Nach der Verabschiedung von SOA haben weltweit die Regierungen die Initiative ergriffen und entsprechende nationale Gesetze erlassen. Bereits 2002 hat die Bundesregierung einen Zehn-Punkte-Katalog erlassen, der ähnlich wie SOA die persönliche Haftung der Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieder verschärft, die Rolle der Abschlussprüfer stärkt und die Verlässlichkeit der Finanzdaten fordert. Entsprechende Gesetze und Durchführungsverordnungen liegen bisher allerdings nur teilweise vor.

Umso wichtiger ist es, dass die Unternehmen selbst die Initiative ergreifen und für aussagefähige und transparente Informationen an den Aktienmärkten sorgen. Aktionäre und Analysten reagieren verständlicher Weise sehr abweisend auf unklare oder unzuverlässige Informationen. Die Unternehmen jedoch, die künftig Corporate Governance als zentrale Führungsaufgaben pro-aktiv betreiben, können sich durch eine entsprechende Strategie einen Wettbewerbsvorteil schaffen und so letztendlich zum Erreichen der Unternehmensziele beitragen. ◀

3, 2, 1 ... Mainz!



V.l.n.r.: Christian Beitz, Sonja Haase, Christian Klöver

In dem Mainzer Unternehmen b»lo Agentur für Below-the-line Marketing GmbH arbeiten heute gleich drei FH-Absolventen: Sonja Haase, Abschlussjahrgang 2003, führt ein Interview mit zwei ehemaligen FH-Studenten, ihrem Teamleiter Christian Beitz und dem Geschäftsführer Christian Klöver, beide gebürtige Mainzer.

S. Haase: Christian K., möchtest du zum Einstieg mal kurz die Agentur vorstellen?

C. Klöver: Da fang ich am besten mal ganz vorne an. Wie der Name schon ausdrücken soll, haben wir uns im Below-the-Line Marketing positioniert. Konkret zählen wir zu unseren Kernkompetenzen das Dialogmarketing, das Customer Relationship Marketing sowie Handelsmarketing und Verkaufsförderung. In diesen Disziplinen arbeiten wir beispielsweise für Kunden wie die EnBW Energie Baden-Württemberg AG, die Lufthansa A.E.R.O. GmbH, PEUGEOT Deutschland GmbH, Polyrey Deutschland GmbH oder die Zeitungsmarketing Gesellschaft – um mal einige zu nennen. Die Idee zu dem Firmennamen kam zu einer Zeit, als J-Lo ihren ersten Hit hatte. Nein ehrlich, es gab in der Wirtschaft diesen Trend zu beobachten: e-on, O2 etc. – Hauptsache kurz und knackig, das fanden wir sympathisch: einen prägnanten Firmennamen zu haben, der zugleich unser Leistungsspektrum ausdrückt.

S. Haase: Christian B., was beinhaltet eine Arbeitswoche, die dir richtig Spaß macht?

Ein fragendes Gesicht und dann ein verschmitztes Grinsen von C. Beitz: Fünf Tage Urlaub.

C. Klöver mit gespielmtem Ernst: Wieso? Hier zu arbeiten ist doch wie Urlaub!

C. Beitz: Nee, nee, war ja auch nur ein Spaß. Was mir wirklich gefällt ist das Erarbeiten von neuen Ideen für unsere Kunden, Dinge voran zu treiben, und das Ganze mit Themen, die mich interessieren, z. B. in der Automobilbranche, ist immer eine neue Herausforderung, die mich motiviert und natürlich auch Spaß macht. Und ganz ehrlich: Ich komme gerne jeden Montag wieder, weil ich das Ganze in einem prima Team machen kann.

S. Haase: Christian, kommt man als Geschäftsführer auch montags noch gerne in die Agentur?

C. Klöver: Auch wenn der Montagmorgen nicht zu meiner kreativsten Zeit zählt, macht es einfach immer wieder Spaß, sich mit der Mannschaft auf die Projekte der neuen Woche zu stürzen.

S. Haase: Und wie war das in der Zeit davor, nach deinem FH-Studium bis zur heutigen Position als Geschäftsführer?

C. Klöver: Da war das mit den Montagen schon manchmal etwas schwieriger. Aber da war ich ja auch noch jünger und die Wochenenden etwas länger. Ich habe die klassische Agenturlaufbahn durchlaufen: von der studentischen Aushilfe in einer Marketing-Agentur während des BWL-Studiums, über Projektassistent und Projektleiter hin zur Etat-Verantwortung. Bis ich dann – da ich offensichtlich einen ganz guten Job gemacht habe – innerhalb der Agenturengruppe die Möglichkeit bekam, eine eigene Agentur zu leiten.

S. Haase: Wie seid ihr auf die Idee gekommen, ausgerechnet an der FH-Mainz zu studieren?

C. Beitz: Zu meiner Zeit war BWL das Studium, das jeder machte, der nichts Besseres vorhatte. Ich wollte mich da etwas differenzieren und entschied mich für Wirtschaftsrecht. Das gab es seiner Zeit aber nur in Gelsenkirchen und Mainz. Da Gelsenkirchen

mir als Stadt nicht wirklich attraktiv erschien, fiel die Wahl auf Mainz. Im Nachhinein eigentlich schade, denn ich wäre gerne mal woanders hingegangen. Während meines Studiums habe ich dann aber schnell gemerkt, dass mir der BWL-Part eher lag und

mich mehr interessierte. Das verstärkte sich zunehmend durch meinen Studentenjob in einer Agentur. So versuchte ich, soweit es ging, den juristischen Teil zurück zu drängen und meinen Fokus auf das Marketing zu legen. Die dabei gelernten Vokabeln konnte ich dann auch in der Praxis anwenden. Dass ich dabei in der schönen Stadt Mainz bleiben konnte, war ein netter Nebeneffekt. Apropos Mainz, Sonja, was hat dich denn nach Mainz verschlagen?

S. Haase: Mich hat besonders das vielfältige Studienangebot der Schwerpunkte, z. B. im Vergleich zur FH Gießen oder Frankfurt, gereizt und dabei ganz besonders der Schwerpunkt Kommunikationsmanagement. Und Mainz ist natürlich auch eine echt schöne Stadt.

b»LO
Below · the · line Marketing

C. Klöver: Ja, da habt ihr Recht, deshalb bin ich auch hier geblieben. Bei mir lassen ja auch die drei Semester BWL an der Uni Mainz schon erkennen, dass ich mit Mainz verbunden bin. Allerdings stimmten für mich als einem der Erst-BWL-Studenten an der Uni Mainz weder die räumlichen Voraussetzungen – Vorlesungen im Bierzelt – noch die studentische Atmosphäre. Aus Studentenkreisen hat man da schnell gehört, dass die Fachhochschule in den Rankings besser steht, dass eine bessere Atmosphäre herrscht und das Studium natürlich viel praxisnäher ist. Für einen Wechsel kam nur die FH Mainz in Frage, da ich die Stadt nicht verlassen wollte.

S. Haase: Welches Fach hat dir aus heutiger Sicht am meisten für deinen Job gebracht?

C. Beitz: Die Live-Berichte von Prof. Wurm haben mich am meisten interessiert. Als Mitinhaber einer PR-Agentur waren aber nicht nur seine Geschichten spannend, sondern auch sein Auftreten im Vergleich zu anderen Dozenten erlebenswert: mit Cowboystiefeln und dem bayrischen Slang. Nur schade, dass durch seine Agenturarbeit für uns einiges an Vorlesungen ausgefallen ist.

C. Klöver: Das kann ich bestätigen und fand es auch gut, dass nahezu jeder Professor aus der Praxis kam und damit konkrete und praxisnahe Schilderungen an der Tagesordnung standen. Denn man spürt schon den Unterschied zu den Full-Time-Professoren an der Uni, die nicht die Schmankeleien aus der Praxis berichten können. Mit dem direkten Einstieg nach dem Studium in den Job war allerdings das meiste Wissen unbrauchbar geworden. Denn Agenturen arbeiten anders als Industrieunternehmen. Gut ist, dass man das Vokabular kennt, aber das Fachwissen muss man sich in der Agenturwelt neu erarbeiten. Ich bin nach wie vor der Meinung, dass Marketing zum größten Teil mit gesundem Menschenverstand zu tun hat – zu mindestens 80 Prozent.

S. Haase: Hattet ihr Fächer, in denen ihr eure „Soft Skills“ im Speziellen trainiert habt?

C. Klöver: Da muss ich echt mal überlegen. Nein, spezielle Fächer hatten wir glaube ich nicht. Aber ich kann mich noch an eine Seminararbeit erinnern, die ich mit zwei Kommilitoninnen geschrieben habe, die auch noch beste Freundinnen waren. Das war ein prägendes Erlebnis, bei dem ich eine Menge Softskills erlernen musste, vor allem diplomatisches und behutsames Vorgehen.

C. Beitz: Aha, dafür arbeiten aber verdammt viele Frauen hier!

C. Klöver: Siehst du, und das nur, weil ich damals gelernt habe, wie man Softskills auch bei Frauen wirkungsvoll einsetzen kann.

S. Haase: Christian K., hast du vor dem Studium eine Ausbildung gemacht?

C. Klöver: Nein, habe ich nicht. Vor und während des Studiums habe ich professionellen Leistungssport betrieben und mir damit mein Studium finanziert.



Agenturgebäude

C. Beitz: Und du Sonja, was hast du neben dem Studium gearbeitet?

S. Haase: Am Anfang des Studiums habe ich bei der Nestlé in Frankfurt im Bereich Personal gearbeitet, und nach meinem Praxissemester in Singapur ging es dann ins Marketing der Aareon AG, einem Software-Anbieter für die Immobilienbranche. Das war sehr vielseitig, da ich in verschiedenen Teams Projekte zu den unterschiedlichsten Themen bearbeiten konnte wie PR, Corporate Identity, Messeorganisation, Produkt- und Direktmarketing.

S. Haase: Was würdet ihr heute anders machen, wenn ihr noch mal Student sein könntet?

C. Klöver: Länger studieren! Im Nachhinein gesehen habe ich die Zeit als Student viel zu wenig genießen können. Ich würde noch viel mehr Chancen im Studium nutzen, wie z. B. Auslandsaufenthalte, weil ich jetzt weiß, dass man selbst in einem internationalen Beruf bzw. einem Job mit vielen Reisen weniger Stadt, Land und Leute kennen lernt als vielmehr fremde Konferenzräume und Flughäfen.

C. Beitz: Ich würde nicht mehr in Mainz studieren wollen, was ganz und gar nicht an der Qualität der FH liegt. Aber wenn man direkt aus der Umgebung kommt und dort seinen festen Freundeskreis hat, dann integriert man sich weniger stark in das Studentenleben. In einer neuen Stadt ist man viel offener und mit den Kommilitonen auch in der Freizeit häufiger zusammen. Ich würde auch, wie Christian schon sagte, einfach mehr Chancen nutzen und meinen Horizont z. B. durch Praktika erweitern, um andere Arbeitsweisen kennen zu lernen.

S. Haase: Habt ihr denn noch Verbesserungsvorschläge für die FH Mainz?



Below · the · line Marketing

C. Klöver: Na klar!

C. Beitz: Mehr Parkplätze!

C. Klöver: Ein Praxissemester sollte als Pflichtbestandteil in das Studium integriert werden.

C. Beitz + S. Haase: Aber das ist heute schon so!

C. Klöver: Na wunderbar! Dann würde ich aber bei Seminar- und Diplomarbeiten einen noch stärkeren Praxisbezug vorschlagen. Es werden immer bestimmte Inhalte aus Lehrbüchern wiederholt, und erst auf Seite 75 kommt dann das Wesentliche.

C. Beitz: Die Studenten sollten noch viel enger mit Agenturen und Unternehmen zusammenarbeiten, um noch stärker die Verbindung zwischen Theorie und Praxis herzustellen – für beide Seiten. So profitieren auch wir z. B. von einer Zusammenarbeit mit Prof. Holland.

S. Haase: In der Richtung engagieren sich viele Professoren heute schon sehr. Wir hatten z. B. auch häufig in unserem Unterricht Referenten aus der Praxis, die ganz konkrete Projekte zu unseren aktuellen Unterrichtsthemen dargestellt haben – und das war nicht nur in einem Fach so. Das war auch – je nach Referent – sehr spannend. Mein Verbesserungsvorschlag wäre, das Sprachlernangebot bzw. die Anzahl der Vorlesungen auf Englisch über das gesamte Studium hinweg weiter auszubauen.

S. Haase: Christian K., auf was achtest du, wenn du Bewerberprofile durchgehst?

C. Klöver: Gegenfrage – was glaubst du waren die ausschlaggebenden Punkte für deine Einstellung?

S. Haase: Das Thema der Diplomarbeit, meine studentische Aushilfstätigkeit im Bereich Marketing, meine Schwerpunktwahl? Was war es wirklich?

C. Klöver: Generell sind Noten bei b»Lo reine Hygienefaktoren, von Ausnahmen einmal abgesehen. Was zunächst zählt, ist die Aufmachung der Bewerbung – schriftlich, nicht per E-Mail. Besondere Kreativität ist nicht nötig, es sei denn, es handelt sich um eine Position im gestalterischen Bereich. Wichtig ist, dass die Mappe ordentlich aussieht, mit einem sympathischen Foto. Viel wichtiger als die Bewerbungsmappe ist dann natürlich, wie sich der Kandidat im persönlichen Gespräch gibt. Entscheidend dabei ist, ob die Person ins Team passt, was natürlich sehr subjektiv zu beurteilen ist und auch mit Sympathie zu tun hat. Darüber hinaus ist ein entscheidender Faktor die Bereitwilligkeit zu lernen, gerade für Berufseinsteiger. Uns ist jemand lieber, der sagt, dass er noch nicht alles kann, es aber in kürzester Zeit erlernen will, als jemand der vorgibt, schon die Weisheit mit Löffeln gefressen zu haben. Deshalb sollen sich die Studenten auch nicht verrückt machen lassen! Es muss einfach ein Gefühl des Passens da sein – von beiden Seiten. Dabei müssen auch der persönliche Geschmack und selbstverständlich die Gehaltsvorstellungen stimmen.

S. Haase: Was sind deine beruflichen Zukunftspläne?

C. Klöver: Die in der Vergangenheit aufgebaute Agentur weiter auszubauen und nach vorne zu bringen. Meine jetzige Position empfinde ich als sehr ausfüllend, weil ich einfach die Chance habe, anderen etwas beizubringen und immer wieder selbst neue Bereiche im Marketing kennen lerne. Das würde ich gerne auch Zukunft weitermachen und deshalb gefällt dir doch auch dein Job bei uns, oder?

S. Haase: Stimmt, das Agenturgeschäft ist wirklich sehr abwechslungsreich und auch ich habe es in der kurzen Zeit immer wieder mit neuen Themen zu tun gehabt. Besonders interessant finde ich auch die Kundenmeetings, in denen Ideen verkauft und Prozesse neu gestaltet werden. Bei einzelnen Projekten von der Idee bis zur fertigen Umsetzung dabei zu sein ist schon echt spannend.

C. Klöver: Hast du dir das Agenturleben vorher auch so vorgestellt?

S. Haase: Nein, das Arbeiten in einer Agentur ist einfach anders im Vergleich zu einem Industrieunternehmen: lebendiger, chaotischer im positiven Sinne und kreativer. Und mit so guten Agenturfeten habe ich auch nicht gerechnet!

C. Klöver: Jetzt will ich es aber auch noch einmal genau wissen: Was hat dich dazu bewogen, zu b»lo zu kommen?

S. Haase: Durch die Empfehlung von Prof. Holland bin ich auf euch aufmerksam geworden. Dass ich gerne auf dem Gebiet CRM bzw. Direktmarketing arbeiten würde, habe ich schon während meines Nebenjobs bei Aareon und meiner Diplomarbeit bei Thomas Cook herausgefunden. Und die Stellenbeschreibung klang einfach richtig interessant.

C. Klöver entrüstet: Das war schon alles? Nicht etwa die attraktiven Kollegen und die Villa am Waldrand?

S. Haase grinsend: Das sind reine Hygienefaktoren! Das Bauchgefühl im Vorstellungsgespräch war entscheidend!

S. Haase: Und zum Schluss noch euer Tipp an die Studenten?

C. Beitz: Während des Studiums mehr Einblick in die Praxis nehmen, damit meine ich nicht Kneipenjobs – es sollte schon mit Bezug auf das Studium sein. Das ist eine gute Hilfe, um die eigenen Perspektiven zu erkennen und vor allem herauszufinden, welcher Job einem selbst Spaß macht.

C. Klöver: Und immer natürlich bleiben! Klingt komisch – ist aber so! ◀

Diplom-Betriebswirt (FH) Jürgen Weichert



| Jürgen Weichert (links) im Gespräch mit Peter Kloeppe |

Jürgen Weichert ist als Reporter bei RTL Television, Studio Frankfurt/Hessen tätig.

Ich habe wohl ziemlich viel Glück gehabt. Das denke ich gerade in diesen Stunden, in denen ich dieses Absolventenprofil schreibe. Ich bin gesund und munter. Ich habe Glück im Studium gehabt. Und jetzt habe ich einen Beruf der mir sehr viel Freude und Spaß macht. Als Reporter arbeite ich bei RTL Television im Studio Frankfurt. Ich komme

viel rum, sehe viel

und lerne eine Menge unterschiedlicher Menschen kennen.

Auf die dunkleren Seiten komme ich später noch zu sprechen. Aber erst mal was zu meiner Person und meinem Werdegang: Marketing, Öffentlichkeitsarbeit und Wirtschaftsjournalismus. Das waren meine Schwerpunkte im Studium an der FH Mainz. Meine Diplomarbeit schrieb ich 1993 über das Thema „Design-Management“ bei Frau Professor Ute Diehl.

Über zehn Jahre nach meinem Examen denke ich immer noch sehr gerne an die Zeit in Mainz zurück. Schöne Stadt, gute Fachhochschule, tolle Kommilitonen und viele Parties. Wie gesagt, Glück gehabt. Und der Abschluss an der FH hat mir den Weg zu meinem Beruf als Journalist geebnet.

Ich kann mich noch gut an den Moment erinnern, an dem am schwarzen Brett der FH der Aushang „Seminar Wirtschaftsjournalismus“ hing. Von dieser Sekunde an wusste ich genau, was ich nach dem Studium machen wollte. Ich würde Journalist werden. Nicht im Marketing, nicht in einer Bank würde ich landen, sondern in einer Redaktion. War ein gutes Gefühl, zu wissen, was man werden würde.

Zwei Tage später ging ich zur Mainzer Allgemeinen Zeitung und fing als freier Mitarbeiter in der Lokalredaktion an. 50 Pfennig gab es pro Zeile. Das war zwar wenig, aber so konnte ich „üben, üben, üben und das

Handwerk in der Praxis lernen“. (Danke für den Tipp, Frau Diehl).

Obwohl ich jetzt beim Fernsehen arbeite, muss ich sagen, dass die Grundvoraussetzungen für die Arbeit als Journalist für mich gleich geblieben sind: Es gibt immer zu viele Infos und immer zu wenig Platz/Sendezeit für die Geschichte. Und es gibt fast immer einen starken Zeitdruck. Denn fast nie kann man eine Geschichte auf den nächsten Tag schieben. Nichts ist so alt wie die Nachricht von gestern. Nach einem Praktikum bei Sat 1 volontierte ich bei der „Telebörse“ und bekam anschließend von RTL das Angebot, als Nachrichtenredakteur aus dem Studio Frankfurt zu berichten. Und da arbeite ich heute noch.

In unserer RTL-Zentrale in Köln zu arbeiten kommt für mich bis heute nicht in Frage. Die Kollegen dort arbeiten meist am Schreibtisch in der Redaktion. Ich persönlich aber finde die Arbeit in einem Außenstudio, wie Berlin, Hamburg, München oder eben Frankfurt spannender. Und in diesen Außenstudios werden auch die meisten der Beiträge produziert, die dann in unseren Sendungen „RTL Aktuell“, das Mittagmagazin „RTL Punkt 12“, „RTL Nachtjournal“ oder in unseren Regionalsendungen gezeigt werden.

Zwar hat fast jeder meiner Kollegen seine Spezialbereiche. Ein Kollege zum Beispiel kümmert sich fast ausschließlich um Luftfahrt. Ein anderer nur um Gesundheitsthemen und ein dritter nur um Promis. Aber grundsätzlich sollte jeder Nachrichtenredakteur in jedem Bereich einsetzbar sein. Ich zum Beispiel berichte gerne über Börsen-, Banken-, Wirtschaftsthemen oder Verbraucherfragen. Das habe ich studiert und das mache ich am besten und liebsten. Morgen aber muss ich mich umstellen und zum Landgericht nach Saarbrücken. Zu einem Prozess über ganz abscheuliche und grausame Fälle von Kindesmissbrauchs und Mord.

Meine Zeit bei RTL lässt sich in drei Perioden aufteilen. Die ersten Jahre habe ich für RTL Aktuell vorwiegend über Sportthemen berichtet. Zum Beispiel über die Eintracht Frankfurt, den DFB oder die Fußball-Nationalelf. Die zweite Phase begann 1996 mit dem Börsengang der Deutschen Telekom.



Jürgen Weichert (rechts) mit „Aufpasser“ während der Sars-Krise in China/Peking

Durch den danach einsetzenden Börsenboom gab es ein riesiges Interesse und Potential an Geschichten über die Börsen und die Wirtschaft. Leider aber gibt es dafür inzwischen kaum noch Interesse. Unsere Quoten und Umfragen zeigen, dass unsere Zuschauer auf Wirtschaftsthemen sehr sensibel reagieren, diese eher tristen Themen häufig nicht mehr hören und sehen wollen und wegschalten.

Und jetzt bin ich in einer Phase, in der mich RTL häufig auf Reisen und durch die Weltgeschichte schickt. Da wir als Privatsender auf selbstverdientes Geld angewiesen sind und keine öffentlichen Gelder bekommen, ist unser Netz an Korrespondentenbüros leider nicht so dicht wie bei den öffentlich-rechtlichen Sendern. Ich kann Ihnen versichern, dass wir gerne in mehr Ländern Auslandsstudios betreiben würden. Aber das ist schlicht und einfach oft nicht zu finanzieren. Deshalb arbeitet RTL in vielen Ländern mit freien Kollegen, Partnersendern oder schickt eben mich und andere Kollegen dorthin, wo es die Lage erfordert.

Frankfurt ist mit seinem Flughafen für solche Vorhaben natürlich ein idealer Standort. Die für mich interessantesten Reisen waren die nach Asien. Aus Hongkong, Thailand oder Singapur zum Beispiel habe in inzwischen mehrfach berichtet und inzwischen habe ich dorthin ganz gute Kontakte und bekomme regelmäßig Themen angeboten. Kontakte und deren Pflege sind überhaupt ziemlich wichtig. Zwar hat man uns im Studium schon darauf hingewiesen, dass Netzwerke, Kontakte knüpfen und ausbauen wichtig sein würden, aber wie wichtig das wirklich ist, habe ich erst später begriffen.

Über meinem Arbeitgeber RTL und unsere Mutter Bertelsmann kann ich mich

überhaupt nicht beschweren. Corporate Identity wird bei Bertelsmann und RTL ziemlich groß geschrieben. Die sozialen Leistungen sind gut, besonders beliebt ist bei mir und meinen Kollegen die Erfolgsbeteiligung. Das Modell der Erfolgsbeteiligung

hat bei uns auch zu dem Effekt geführt, dass sich fast alle Mitarbeiter sehr für die wirtschaftliche Entwicklung interessieren. Der auch bei uns notwendige Sparkurs löst gewiss keine Begeisterung aus. Aber da mit Mitarbeiter eben am Erfolg des Unternehmens beteiligt sind, haben die meisten Kollegen dafür Verständnis. Eine kürzlich durchgeführte Mitarbeiterbefragung ergab, dass die Zufriedenheit der Mitarbeiter und die Identifikation mit RTL als Arbeitgeber hoch ist. Deshalb ist die Fluktuation sehr gering. Das gilt vor allem für die Journalisten, die in Köln und in den Außenstudios arbeiten.

Noch ein Wort zur Aus- und Weiterbildung: Wenn Sie dieses Absolventenprofil lesen, werde ich durch Minenfelder gegangen sein. Ich werde gelernt und hoffentlich nicht vergessen haben, wie ich einem Kollegen erste Hilfe leisten muss, dem eine Mine möglicherweise eine Hand abgerissen hat. Ich werde an Straßensperren kontrolliert worden sein. Von Soldaten, die erst mit der Waffe drohen und dann nach dem Presseausweis fragen. Wahrscheinlich werde ich sogar entführt worden sein. Man wird mir sicherlich eine ganze Menge antun. Aber all das werden die Ausbilder bei der Bundeswehr nur zu einem Zweck tun: nämlich um mir zu zeigen, wie ich Gefahren vermeiden kann und mich als Journalist bei Einsätzen im Ausland am besten verhalte. „Schutz und Verhalten in Krisenregionen“, das ist der Titel des Lehrgangs. Veranstalter ist die Bundeswehr und Teilnehmer sind Journalisten, die früher oder später in Krisen- oder sogar Kriegsgebieten eingesetzt werden. Bisher waren meine Einsätze im Ausland ja relativ sicher. Aber ich habe mitbekommen, dass man auch in Südthailand, Malaysia oder Indien oder anderswo auf der Welt schnell in brenzlige Situationen kommen kann. Und deshalb hat RTL beschlossen, auf Nummer sicher

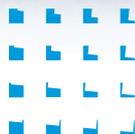
zu gehen. Jeder Reporter bei uns, der in potentielle Krisenregionen reist, muss zum einen sehr versiert sein und zweitens vorher diese Lehrgänge absolviert haben. Und für Kriegsregionen gelten sowieso noch strengere Anforderungen. Da gibt es auch nur eine Handvoll sehr erfahrene Reporter, die RTL dorthin schicken würde.

So. Jetzt aber genug von diesen Geschichten über Auslandseinsätze. Die sind zwar sicher spannend und aufregend, aber die meiste Zeit des Jahres arbeite ich doch in Deutschland und im Rhein-Main-Gebiet. Und das auch sehr gerne. Bei vielen dieser Drehs treffe und interviewe ich übrigens mehr oder weniger Prominente. „Ich habe sie alle gehabt“ kann ich zwar noch nicht behaupten. Aber da ich den Job ja schon einige Jahre mache, bekomme ich wirklich keine feuchten Hände mehr, wenn ein Interview mit Wolfgang Clement, Franz Beckenbauer, Jürgen Klinsmann oder Deutsche Bank-Chef Ackermann ansteht. Natürlich vorausgesetzt, man ist gut vorbereitet. Am meisten Eindruck auf mich gemacht haben übrigens die Sportler, die sowieso zu den beliebtesten Deutschen zählen. Ich weiß nicht genau warum das so ist. Aber auch meine Kollegen von den anderen Sendern sagen, dass Michael Schumacher, Franz Beckenbauer, Boris Becker. oder auch Jan Ullrich sehr beeindruckende Persönlichkeiten seien. Die haben wirklich Ausstrahlung. Man hat nach diesen Interviews oft das Gefühl, dass ein wirkliches Gespräch und nicht lediglich ein Interview stattgefunden hat. Hundsmiserable Interview-Partner sind dagegen die meisten Fußballer. Unter Journalisten weiß man, wenn sie gewonnen haben, gibt es gute Laune und gute Interviews. Wenn das Team dagegen verloren hat, scheinen oft die Journalisten schuld zu sein und werden auch so behandelt.

Wesentlich professioneller dagegen arbeitet fast der gesamte Sektor aus den Unternehmen, Banken und Börsen mit der Presse zusammen. Auch wenn die Nachrichten von dort manchmal schlecht sind, die Umgangsformen sind es meist nicht. Meiner Meinung spiegelt sich in der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit sogar das ganze Unternehmen wieder. Ich merke das fast täglich: An der Art und Weise wie sich die Unternehmen den Journalisten und der Öffentlichkeit gegenüber verhalten, kann man den Zustand eines Unternehmens ganz gut erkennen. ◀

Nachname, Vorname

Abramowsky, Bernd	Fietz, Mike	Illner, Brigitte	Möck, Julia	Schubert, Carolin
Ackermann, Daniel	Fischer, Magnus	Ivanina, Elena	Möller, Karolin	Schug, Ines
Ali Hamid, Salah	Fittler, Nicole	Janssen, Udo	Mühlbauer, Frank	Schulz, Susanne
Alpcokay, Can	Fleischmann, Manja	Jessen, Jörn	Mühlen, Christian	Schulze, Patrick
Ameri, Sahra-Charlotte	Flick, Stefan	Jung, Stefan	Mühlhaus, Andreas	Schumacher, Alexander
Anochina, Eugenia	Fotoglidou, Panagiota	Jung, Michaela	Müller, Simone	Schumacher, Carsten
Arnold, Nadine	Frankenbach, Patrick	Junker, Frank	Müller, Andreas	Schuster, Anika
Averbeck, Jan	Freche, Anja	Jäger, Dirk	Müth, Marco	Schwab, Denis-Christian
Bardong, Sabine	Freiberger, Christian	Kaiser, Stefan	Nees, Thorsten	Schwarzenau, Frank
Baumdicker, Martin	Frey, Nicole	Kaiser, Natascha Katinka	Neubeck, Dajana	Schweikhard, Sandra
Baus, Stefanie	Frick, Karsten	Karbach, Frank	Neumann, Eico	Schweinsberg, Daniela
Bechtel, Petra Eleonore	Friedel, Roland	Karolus, Benjamin	Nunes-Köbig, Stefan	Schwertner, Stefan
Bechtolsheimer, Tina	Fritz, Melanie	Kazma, Sonnur	Ochs, Alexandra	Schäfer, Pia
Beck, Mario	Fröhlich, Andreas	Kehrein, Julian	Oehlhof, Birgit	Schäfer, Katrin
Becker, Galina	Fröhlich, Martin	Kehrein, Mirko	Oehme, Marc	Schöneich, Diana
Behr, Stephan	Fröhlich, Maria	Kern, Catrin	Oelkuch, Roland	Seibert, Ralph
Behrens, Jan Burkhard	Fuchs, Jessica	Kersten, Hartmut	Orlowski, Matthias	Seibold, Simone
Bender, Jochen	Fuchs, Dominic	Kessler, Mareike	Otero Blanco, Sandra	Seiffert, Christian
Bernhart, Marcus	Fuxjäger, Johannes	Kiltz, Benjamin	Otto, Matthias	Seip, Ingo
Biermann, Angela	Gacho, Isabel	Kim, Do-Hwan	Ozga, Nadine	Seipp, Michael
Blum, Martina	Gehri, Konstanze	Klee, Alf	Pelka, Claus	Siems, Thorsten
Bokor, Steven	Geldmacher, Stefan	Kliehm, Torsten	Plötner, André	Simon, Nicole Catherine
Boussac, Majid	Genersch, Sybille	Knüppel, Ann-Katrin	Podzuhn, Matthias	Spahn, Katrin
Bralo, Stipo	Geschwind, Steffen	Koch, Christian	Poweleit, Annette	Sperling, Peter
Brehm, Thorsten	Gieg, Ariane	Kolata, Nina Erika	Prill, Alexander	Sroll, Sabine
Brod, Markus	Gilles, Patrick	Konstantinov, Tanja	Prokasky, Nicole	Stahlschmidt, Melanie
Bruch, Marie-Louise	Gladis, Stephan	Koslowski, Julia-Kristin	Pröhl, Matthias	Steeg, Kimmo Johannes
Bufalino, Stefania	Gollan, Ursula	Kracht, Dirk	Pöpel, Carsten	Steinecke, Jörn
Bulut, Olcay	Gabeleu, Daniela	Kramer, Nicole	Quadrizius, Irina	Stelle, Thomas Walter
Burg, Thorsten Markus	Gausam-Puth, Andrea	Krause, Konstantina	Rabe, Stephanie Isabelle	Stenner, Thomas
Burger, Petra	Gries, Michael	Kreß, Michael Hermann Josef	Ranaudo, Gianni	Stetefeld, Mirko
Buschlinger, Sebastian	Grigat, Carolin Judith	Kriesten, Annika	Reichert, Katja	Stinner, Johannes
Böhme, Anja	Groß, Holger Bernd	Krull, Björn Michael	Reichert, Peter	Stoklosa, Cynthia
Böhner, Karina	Gräter, Andreas	Krüger, Frank	Reif, Yvonne	Struß, Ingmar
Bühler, Jörg	Grötsch, Thorsten Albert	Kuhn, Axel	Reitz, Kristina	Suchanek, Eva-Maria
Bürcky, Matthias	Grünewald, Anne	Kullmann, Jochen	Reuter, Michaela Andrea	Sumelj, Ivana
Bürk, Simone	Gsimbsl, Tina	Kunz, Michael	Reuß, Harald Volker	Sysojewa, Galina
Caglayan, Selda	Göbel, Jens	Kunz, Andreas	Reuß, Rebecca	Taheri, Seiran
Carbach, Stephan	Görlach, Andreas	Kämmerer, Sandra	Richter, Anja	Taudor, Anke
Chieffo, Tommaso	Görlich, Daniel	Köble, Heiko	Riedel, Jan	Tennhardt, Stephan
Coraita, Isabel	Götze, Susanne	Köhler, Daniela	Rindfleisch, Martina	Teske, Melanie
Dickel, Torsten	Günther, Andrea	Köttermann, Frank	Rojahn, Kirsten	Teuscher, Kerstin
Dickescheid, Fabienne Kristina	Habranyi, Yvette	Lampert, Sabine Elisabeth	Rosenberg, Marietta Sophie	Thielcke, Andreas
Diegelmann, Christina	Hache, Kerstin	Lang, Rhabea-Nina	Freifrau von	Thielen, Andreas
Diehl, Andrea	Hack, Bianka-Maria	Langjahr, Matthias	Rosenberger, Silvia Maria	Uhl, Matthias
Diehl, Simone	Hadraschek, Stefanie	Ledwig, Barbara Eva	Roubanis, Alexandros Georgios	Ulrich, Denise
Dietz, Dirk	Hahn, Jens	Lehmair, Stephan	Rubinaccio, Ida	Urban, Petra
Dornhöfer, Nicole	Halfer, Petra	Leitheiser, Esther	Ruhl, Dagmar	Urganci, Özgür
Drees, Christian	Hammes, Alf Dr.	Lesch, Thomas	Ruhr, Michael	Vogt, Tanja
Dreisbach, Thorsten	Hampe, Marcus	Lindner, Christiane	Rupp, Melanie	Voigt, Michael
Drewniok, Claudia	Hampel, Thomas	Linke, Björn	Rupp, Matthias	Voss, Kirsten
Dronjic, Davor	Harbich, Rosamond	Linnebacher, Christoph	Ruppenthal, Sven	Wachsmuth, Anke Christina
Dächert, Daniel	Hart, Melanie	Luckert, Ulrike	Röder, Peter-Tobias	Wagner, Rebecca
Dölger, Veronique	Hassler, Stefan	Lüder, Thorsten	Röth, Kerstin	Wahl, Carsten
Döpfner, Ariane Pia	Haupt, Stefanie	Malsy, Christine	Sadtler, Sven	Waller, Alexander
Eberlein, Matthias	Hausenblas, Iris	Manojlovic, Tanja	Salewski, Andrea	Weber, Matthias
Eckhardt, Christian	Hedtler, Stefanie	Marholm, Sandra	Sams, Rainer	Weichel, Kirsten
Edelmann, Ulrich	Heeb, Markus Werner	Markussian, Nadja	Saucke, Wolfgang	Wert, Maria
Effgen, Oliver	Heidecker, Tanja	Marouelli, Paul-Norbert	Saul, Kristina Nadine	Wiedenhöfer, Dirk
Eggloff, Michael	Heidrich, Robert	Marschner, Julia-Isabell	Schachl, Frank	Wiesendt, Anita
Ehmes, Ralf	Heidrich, Frank	Martin, Irina	Schalon, Axel	Wildner, Bettina
Eichhorn, Thomas	Heinrich, Uwe	Martinschledde, Sandra	Scharfschwerdt, Thordem	Wilhelm, Thorsten
Eichler, Maik	Heinrich, Oliver	Matthes, Anja	Scheiter, Christian	Wilhelm, Sabrina Kathrin
Eisenacht, Marcus	Hentschel, Karin	Maucher, Christian	Schenkelberger, Andreas	Witte, Jan Michael
Elle, Mario	Hering, Manfred	Mauckner, Jürgen	Schick, Birgit Astrid	Wittenburg, Frank
Ellinger, Stefanie	Hey-Gillmann, Kerstin	Mbongwi Dika, Eugene	Schiek, Andrea	Wojan, Natalia
Emrich, Michaela	Hildebrandt-Pohl, Susanne	Mehl, Susanne	Schima, Marcus Manfred	Woodson, Tommy
Engelmayr, Stephanie Katharina	Hoffmann, Christian	Meinerz, Christopher	Schlemmer, Sebastian	Wunderlich, Claudia
Erbas, Elif	Hofmann, Elke	Meiß, Kristina	Schlimm, Michael	Wölfl, Stefanie
Erzberger, Melanie	Hollmann, Nils	Melahn, Frank	Schmidt, Hans-Joachim	Xantimidis, Alexandros
Esenwein, Eva Constanze	Holubek, Karin	Mierisch, Marie-Luise	Schmidt, Tanja	Zak, Marta
Fassel, Holger	Hoppe, Stefan	Miklobusec, Sven	Schmitt, Joachim	Zichner, Thorsten
Faust, Thomas	Horst, Diana-Katharina	Mitschele, Anke	Schneider, Steffen	Ziolo, Birgit
Feldmann, Sven	Huber, Marwin	Mogel, Jessica	Schneider, Beate	Zimmermann, Natalie
Fickert, Hilmar	Höser, Sandra	Morzynska, Eliza	Schneider, Jan Oliver	Zimmermann, Ralf
Fiège, Jeanette	Hüsemann, Sven	Muth, Bettina	Schneider, Heike	Zoppot, Oliver
	Ielapi, Claudio		Schowalter, Jörg	Zur, Darius



Fachhochschule Mainz
University of
Applied Sciences

Fachbereich III
Wirtschaftswissenschaften
An der Bruchspitze 50
55122 Mainz

T. 06131.628-0