

Fachhochschule Mainz  
University of  
Applied Sciences



# | Jahrbuch |

2002

2003

2004

2005

**2006**

**2007**

2008

2009

2010

| Fachhochschule Mainz |  
| Wirtschaftswissenschaften |



Wir bedanken uns bei der ALTANA AG  
für die freundliche Unterstützung bei  
der Erstellung des Jahrbuchs

Liebe Leserinnen und liebe Leser,



| Prof. Dr. Arno Peppmeier |

Dekan Fachbereich III  
Wirtschaftswissenschaften

mit dem Beginn des Studienjahres 2006 ist an unserem Fachbereich ein wesentlicher Schritt zur Fortentwicklung des Bologna-Prozesses, dem Bestreben einen einheitlichen europäischen Hochschulraum zu schaffen, realisiert worden. Es erfolgte die Einführung konsekutiver Bachelor- und Masterstudiengänge im grundständigen Studienbereich. Dieses zweistufige Studiensystem löst die über Jahrzehnte hinweg bewährten Diplomstudiengänge ab. Im Wintersemester 2005/2006 wurden an unserem Fachbereich erstmals keine im ersten Semester des Diplomstudiengangs Studierende, sondern ausschließlich im ersten Semester des Bachelorstudiengangs Studierende aufgenommen.

Das neue zweistufige Studiensystem, das bis zum Jahr 2009 an jeder deutschen Hochschule eingeführt worden sein muss, wurde an unserem Fachbereich durch eine Sechs-Plus-Vier-Struktur umgesetzt. Dies bedeutet, einem sechssemestrigen berufsqualifizierenden Bachelorstudium folgt ein viersemestriges Masterstudium. Das Eintreten in ein konsekutives Masterstudium ist jedoch an das Erfüllen von Eingangsvoraussetzungen geknüpft. Bisher wird davon ausgegangen, dass sich der Bachelorabschluss zum akademischen Regelabschluss entwickeln wird und nur weniger als 50 % der Bachelorabsolventinnen und -absolventen in ein Masterstudium eintreten werden. Mit Genehmigung und Einführung der neuen Studienstrukturen hat der Fachbereich Wirtschaftswissenschaften ein weiteres Mal sein hohes Maß an Wettbewerbsfähigkeit unter Beweis stellen können. Dies zeigt sich auch darin, dass alle während des vergangenen Jahres akkreditierten konsekutiven Masterstudiengänge für deren Absolventinnen und Absolventen den Zugang zu den Laufbahnen des höheren öffentlichen Dienstes ermöglichen können.

Ich bin sicher, dass auch das Studienjahr 2006 wieder wesentlich dazu beigetragen hat, dass die betriebswirtschaftliche und wirtschaftsrechtliche Ausbildung der Fachhochschule Mainz weiter an Attraktivität gewinnt und ihren Absolventinnen und Absolventen gute Voraussetzungen für einen erfolgreichen Start in das Berufsleben bietet.

*Prof. Dr. Arno Peppmeier*

### **Vorwort**

PROF. DR. ARNO PEPPMEIER

### **1. Veranstaltungen**

- 5 Vortragsprogramm Spezielles Marketing  
PROF. DR. HEINRICH HOLLAND
- 6 Kunst an der Spitze – Netzwerkmarketing  
EVA MÜLLER, FRIEDERIKE STEINER
- 7 Ungewöhnlicher Besuch: Es war wieder Kinderunizeit  
PROF. DR. ANETT MEHLER-BICHER,  
PROF. DR. ULRICH KROPPENBERG
- 8 Zweiter Fachtag Kommunikations-Controlling  
PROF. DR. LOTHAR ROLKE
- 10 Veranstaltungen Fachbereich III 2006
- 12 Unternehmensethik zum Anfassen  
DR. ANDREA CLAUSEN
- 13 Produkt-/ Markenpiraterie geht alle an  
PROF. DR. UTE DIEHL

### **2. Internationales**

- 16 Ein Frühjahrstrimester in USA  
PROF. DR. SUSANNE RANK
- 17 Die Partnerhochschulen des Fachbereichs III,  
Wirtschaftswissenschaften
- 18 Erasmusstudentin für immer  
MIRIAM ROMERO ROMERO
- 20 Einmal gesehen ist besser als hundertmal gehört –  
Studienreise nach China  
PETER SCHULZ
- 23 Ein Jahr in Buenos-Aires –  
Studieren am anderen Ende der Welt  
ARMIN FELTMANN
- 25 Our new exchange university in Ireland:  
Athlone Institute of Technology (AIT)  
DR. HELEN BICKNELL
- 26 Warum Chile? – Als „Free-Mover“ nach Südafrika  
SVEN NEIF
- 28 Summerschool at Coastal Carolina University 2006  
ANNIKA TSCHAIKOWSKY, CHRISTOPH KORN,  
FLORIAN WENIG UND NINA REITZ
- 30 COEUR gewinnt in Riga!  
PROF. DR. MATTHIAS EICKHOFF

### **3. Forschungsvorhaben und Projekte**

- 32 Besucherbefragung des Staatstheaters Mainz  
PROF. DR. HEINRICH HOLLAND
- 35 Studie Integriertes Marketing  
PROF. DR. HEINRICH HOLLAND
- 38 Master International Business – Research Activities  
PROF. DR. ULRICH SCHÜLE
- 39 Innovationen im Zeitungsmarkt  
PROF. DR. ANDREA BEYER, DR. HANS-DIETER GÄRTNER
- 42 Die Wirtschaftsstruktur in der Mainzer Neustadt  
PROF. DR. DANIEL PORATH, CATARINA KREMER
- 43 Pressemeldung:  
Merkel macht die beste Öffentlichkeitsarbeit
- 45 Experiential Learning  
PROF. DR. ULRICH KROPPENBERG
- 48 Team FH Mainz - 4. Platz beim Postbank Finance  
Award® 2005/2006  
CHRISTIAN ALTMANN, PATRICK HEINZE, SEBASTIAN LEBEK
- 50 Der Relaunch des Fiat 500 - Gold für die Studenten der  
FH Mainz beim Junior Agency Award  
PROF. DR. UTE DIEHL

### **4. Berichte über Studiengänge/-schwerpunkte**

- 53 Ausbildungsintegrierend Wirtschaftsinformatik  
studieren (aWIs) am FB III  
PROF. DR. ANETT MEHLER-BICHER
- 57 Der Europäische Computer Führerschein (ECDL®)  
BRITTA DUTZ-JÄGER
- 58 Internationales Managementseminar des WIN-MBA  
PROF. DR. BERND-DIETER WIETH
- 61 Workshop Personalmanagement: Mitarbeiterumfrage  
für die Stadtwerke Mainz  
PROF. DR. RÜDIGER NAGEL, STEFAN JUNG
- 63 Eine Pilotgruppe mit erfolgreichem Abschluss  
CHRISTIAN SEIFFERT, LL.M.
- 65 Von Mainz nach Bologna  
PROF. DR. ULRICH KROPPENBERG

## 5. Diplomarbeiten

- 69 Erarbeitung eines Konzeptes zur Praxisorganisation bei neuzugründenden internistischen Arztpraxen  
SABRINA WILHELM
- 72 Corporate Social Responsibility  
MATTHIAS WÜHLE
- 75 Die Kundenzeitschrift – ein Instrument zur Imagegestaltung und -steuerung?  
JOANNA EHNERT
- 79 Ist PR die bessere Werbung?  
BJÖRN MÜLLER
- 82 Issues Management in der Unternehmenskommunikation und seine Relevanz für Energieversorger  
DANIEL HINZ
- 84 Going China – Interkulturelle Vorbereitung als Erfolgskomponente für die Auslandsentsendung  
TANJA SENTZ
- 86 Bedeutung der Mitarbeiterbefragung und ihrer Folgeprozesse für Unternehmen  
ANETTE LIEBNER-JEHLE

## 6. Neu an der Fachhochschule

- 88 PROF. DR. NICOLE CONRAD
- 88 ELISABETH NEUMANN
- 88 SUSANNE NÖBEL
- 89 SABINE MÜLLER
- 89 PROF. DR. DANIEL PORATH
- 90 ANNE ROSENBAUER
- 90 MARTINA GROß-VOIGT
- 90 GIANLUCA DEPLANO
- 90 RALF ZIMMERMANN

## 7. Vereine/Institutionen/Einrichtungen

- 92 Der neue Dekan des Fachbereichs:  
Prof. Dr. Arno Peppmeier
- 94 Neuer Fachbereichsrat
- 96 „And the Oscar goes to ...“  
CLAUDIA HUBERTI
- 97 Forschungsprojekt IFAMS: Neustrukturierung der Arbeitsverwaltungen in Justizvollzugsanstalten  
PROF. DR. HANS-CHRISTOPH REISS, SANDRA WEIß
- 99 Der neue Leiter des Instituts für unternehmerisches Handeln (IUH): Prof. Dr. Sven Fischbach

## 8. Absolventenprofile

- 101 KONSTANZE JUTZI
- 102 KATHRIN SAALER
- 103 CHRISTOF CLASSEN
- 104 MAX KÜPPERS
- 106 FRANK DIETZ
- 108 KATRIN SPAHN

## 110 9. Absolventen und Absolventinnen des Jahrgangs 05/06

## 112 10. Professoren / Professorinnen und ihre Lehrgebiete

**Herausgeber:**

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

**Redaktion:**

Prof. Dr. Andrea Beyer  
Diplom Volkswirtin Petra Carl

**Design und Titelbild:**

Uwe Zentgraf  
Dipl.-Designer (FH)

**Druck:**

Printec Repro-Druck  
Kaiserslautern

**Redaktionsschluss:**

1. September 2006

# Vortragsprogramm Spezielles Marketing

Prof. Dr. Heinrich Holland



| Prof. Dr. Heinrich Holland |  
Fachhochschule Mainz

Am 10. Mai 2006 lud Prof. Dr. Heinrich Holland im Rahmen seines Seminars „Spezielles Marketing“ zu einem Vortragsprogramm in die Aula der FH Mainz ein. In drei Vorträgen wurden aktuelle Trends im Marketing vorgestellt, wobei der Schwerpunkt auf Digitales Marketing gelegt wurde.

### Eric Hildebrandt, SEAT Deutschland

Eric Hildebrandt, verantwortlich für die Kommunikation bei SEAT Deutschland, stellte mit vielen Beispielen und Fernsehspots dar, wie SEAT seine Positionierung in den letzten Jahren verändert hat.

SEAT hatte Probleme durch nicht einheitliche Auftritte der Händler und wurde als unprofilierte Marke mit einer kontraproduktiven Markenhistorie angesehen. Die Neupositionierung wird erschwert durch das geringe Media-Budget.

Trotz dieser Schwierigkeiten ist SEAT ein radikaler Marken-Relaunch mit einem neuen Händlernetz gelungen. Die Marke wird heute als sportlich, lebendig und designorientiert angesehen.

### Thomas Strerath, OgilvyOne

Thomas Strerath, der wenige Tage vor seinem Vortrag als der neue CEO der kreativsten deutschen Direktmarketing-Agentur OgilvyOne vorgestellt wurde, hielt einen mitreißenden Vortrag mit dem geheimnisvollen Titel „The Consumer is a Cat“.

Seine These lautet, dass der Konsument von den meisten Unternehmen als Hund behandelt wird, den man „dressieren“ kann. Tatsächlich ist der heutige Konsument aber mit einer Katze vergleichbar. Eine Katze kann man nicht dressieren, sie entscheidet selbst, wann sie schmusen möchte.

An ausgewählten Trends führte Thomas Strerath aus, welche neuen Einflussfaktoren auf das Marketing wirken.

- Das Internet ist in den Media-Spendings der Unternehmen noch immer unterrepräsentiert. Es verzeichnet ein stärkeres Involvement der Nutzer (z. B. wikipedia), die das Medium immer mehr zum Networking nutzen (z. B. Open BC).
- Das Mobile Marketing als persönlichstes Medium hat große Zuwachsraten; der Konsument hat sein mobiles Telefon immer dabei und nutzt es multifunktional.
- Computerspiele werden zum product-placement genutzt, es gibt bereits erfolgreiche Marken, die ausschließlich auf diesem Weg eingeführt wurden.
- Digitale Außenwerbung mit großer Flexibilität erlaubt völlig neue Werbeformen.
- Fernsehen und Internet wachsen zusammen und Medien werden von den Konsumenten zunehmend parallel genutzt (37 % der TV-Nutzer sind gleichzeitig im Internet und 57 % telefonieren gleichzeitig).

Neue Erfolgsstrategien müssen diese Entwicklungen berücksichtigen, dies bedeutet eine neue Art der Kommunikation. Wie gute Eltern muss das Marketing seinen Kindern bzw. Marken Wurzeln geben und Flügel verleihen. „Marken sind kernprägnant und randunscharf.“ Der Kaufentscheidungsprozess muss medial gespiegelt werden, um den Konsumenten genau dort anzusprechen, wo er in seiner Kaufentscheidung steht.

### Marion King, Marei Seidler, Neue Digitale

Neue Digitale ist eine erfolgreiche und kreative Multimedia-Agentur in Frankfurt.

Frau King und Frau Seidler stellten technisch sehr ausgefeilte Internet-Auftritte von Mercedes (Mokitown) und Adidas (Y3) vor, welche die Möglichkeiten des Internets perfekt ausnutzen. Sehr aufschlussreich für die teilnehmenden Studierenden war der Überblick über die Berufsbilder in einer Multimedia-Agentur, mit der die Neue Digitale um neue Talente warb. ■

## Kunst an der Spitze – ein Beispiel für erfolgreiches Netzwerkmarketing

Eva Müller (Controlling, 6. Sem), Friederike Steiner (KHW, 7. Sem.)



„Kunst an der Spitze“ ist aus einem Marketing-Projekt unter der Leitung von Herrn Prof. Dr. Matthias Eickhoff und dem Lehrbeauftragten Herrn Dr. Ing. Oliver Kemmann, Gründer und Inhaber von Kemweb TV in Mainz, entstanden. Die Studenten setzten das Thema „Netzwerk-Marketing“ in einem praktisch orientierten Projekt um. Die Veranstaltung beleuchtete die Besonderheiten und Erfolgsfaktoren von Netzwerken und des Beziehungsmarketings, wobei sowohl theoretische Analyse als auch das praktische Tun von Bedeutung waren.

Nach Jörg Sydow ist das Netzwerk eine Organisationsform wirtschaftlicher Aktivitäten und basiert auf der Zusammenarbeit in oder zwischen Einheiten, die eine Aufgabe zu bewältigen haben. Dies konnten wir am eigenen Leib erfahren, denn in der ersten Veranstaltung wurde die Aufgabenstellung für das Praxisprojekt bekannt gegeben: Wir sollten eine Vernissage auf die Beine stellen, die in der Woche vor dem 4. Advent stattfinden sollte. Es gab zwei Regeln: „Gesetze sind einzuhalten, und es dürfen keine Kosten für die Fachhochschule entstehen.“

Als erstes entschieden wir uns für das Motto: „Kunst an der Spitze“. Dies steht zum einen für den Ort der Vernissage „Die Bruchspitze“ sowie für den Anspruch, dass wir Spitzenkunst aus allen Bereichen zeigen wollten. Wir teilten uns in fünf Gruppen ein, um die vorgegebene Aufgabe zu bewältigen. Hierbei legten wir besonderen Wert auf die Integration der ausländischen Studierenden, die gemäß ihren Fähigkeiten und Interessen ihre Gruppe frei wählen konnten. Ein Team war zuständig für Location & Catering, ein zweites für interne & externe Kommunikation und ein drittes für Künstlerakquise, Künstlerbetreuung sowie Gestaltung des Rahmenprogramms. Die restlichen Teams waren für Projektorganisation & Koordination und Finanzierung & Schirmherrschaft zuständig. Durch die Aufteilung in Gruppen und die starke Vernetzung erreichten wir eine hohe Effizienz und ein hohes Maß an Flexibilität.

Prof. Eickhoff hatte uns vier Wochen für das Erstellen des Konzepts Zeit gegeben, dann sollten wir unsere ersten Ergebnisse präsentieren. Zu seiner Überraschung traten wir bei unseren Gruppenpräsentationen mit einer einheitlichen Corporate Identity auf und einem fertigen Logo, das eine Grafikstudentin für uns entwickelt hatte. Erfolge gab es auch aus der Arbeit der Künstlerbetreuungsgruppe. Durch deren Engagement konnten Studenten der Fachhochschule Mainz, Fachbereich Gestaltung, der Fachhochschule Wiesbaden sowie der Hochschule für Gestaltung Offenbach für die Ausstellung begeistert werden. Darüber hinaus hatte die Finanzierungsgruppe Dr. Martin Otto (Vorsitzender des Kunstverein

Eisenturm Mainz e. V.) als Schirmherren für die Veranstaltung gewinnen können. Unser Konzept für die Vernissage war gut durchdacht, gut strukturiert und klar kommuniziert, so dass wir Herrn Eickhoff und Herrn Kemmann mit unserer Professionalität verblüfften. Daraufhin gaben sie uns noch zahlreiche Tipps sowie Denkanstöße, wie wir weiter vorgehen könnten, um die Umsetzung zu gewährleisten. Sie erkannten das noch größte Problem der Finanzierung und unterstützten uns mit ihren Netzwerken.

Das alles hat uns ermöglicht für fünf Stunden die Aula der FH in einen wunderschönen Ausstellungsraum zu verwandeln und ein Programm zu moderieren mit dem Angebot: Kurzfilme, Liveacts, Comedy und Tanz, sowie der Ausstellung von abstrakter Kunst, Fotografie, Skulptur und Design. Alles in allem entstand ein gelungener Abend mit ca. 250 begeisterten Gästen. Der erzielte Überschuss, von 2.116 €, wurde im Anschluss für die Bibliothek des Fachbereichs III der Fachhochschule gestiftet.

Das Projekt hat unser Vorstellungsvermögen und ganzheitliches Denken trainiert und wir haben gelernt, das Ganze aus drei verschiedenen Sichtweisen zu betrachten: visuell/künstlerisch, organisatorisch und finanziell. Das Wichtigste war jedoch die Kommunikation sowohl zwischen den Gruppen, die wiederum einzelne Netzwerke darstellten als auch nach Außen. Dabei konnten wir feststellen, dass Netzwerken zwar nicht einfach ist, aber dadurch große Dinge erreicht werden können.

Erst im Nachhinein wurde uns bewusst, wie viele Netzwerke uns eigentlich zur Verfügung standen, die wir für unsere Vernissage genutzt haben: Freunde, Bekannte, Arbeitskollegen, Geschäftskollegen der Eltern, das Internet, Studentnetz der FH Mainz, openbc, Firmen sowie Kontakte von Herrn Eickhoff und Herrn Kemmann.

Trotz der scheinbar unüberwindbaren Aufgabe am Anfang hat uns das Projekt sehr viel Spaß gemacht und uns einen direkten Einblick in die Praxis ermöglicht. ■

## Ungewöhnlicher Besuch: Es war wieder Kinderunizeit



| Prof. Dr. Anett Mehler-Bicher |  
Fachhochschule Mainz

**Homepage – selbst gemacht**, so hieß der Titel der Kinderuni, die am 20. April 2006 hier an der FH stattfand und zum dritten Mal angeboten wurde.

Ein extra Server war eingerichtet worden; zwanzig Kinder hatten nun die Möglichkeit, ihre eigene Homepage zu gestalten. Nach einem kurzen Brainstorming, was man denn alles auf einer Homepage darstellen könnte, ging es dann ans „Basteln“.

Innerhalb kurzer Zeit waren die ersten Anfänge gemacht. Zwischendurch gab es immer wieder einige Anleitungen zum Programm MS Frontpage und Gestaltungshinweise, die sofort von den Kindern verarbeitet wurden. Als nach knapp drei Stunden die ersten Eltern zum Abholen kamen, konnten die Endergebnisse stolz präsentiert werden.

Wer Lust zum Schauen hat: [http://143.93.113.34/kind\\_xx](http://143.93.113.34/kind_xx) (\_xx zwischen \_01 und \_20) können Sie sich die Ergebnisse anschauen. Eine Fortsetzung des Workshops geplant. ■



| Prof. Dr. Ulrich Kroppenberg |  
Fachhochschule Mainz

**„Rhetorik für Kids – vor anderen den Mund aufmachen – wie geht das?“** unter diesem Motto stand meine Kinderuni-Veranstaltung, die am 21. April 2006 stattfand.

Die Kinder wurden spielerisch mit einigen Grundlagen der Gesprächsführung und dem Halten kleiner Reden und Erzählungen (z.B. für die Schule) vertraut gemacht. Dabei wurde die Bedeutung der Körpersprache unterstrichen und mit kleinen (positiv akzentuierten) Sprechübungen verbunden. Abschließend mussten die z. T. anwesenden Eltern den Raum verlassen, weil die Kids sich gegenseitig über ihre Top Tipps, wie man Eltern zu irgendetwas „Rumkriegen“ kann, informierten. Dabei konnte einem schon manchmal die Spucke wegbleiben im Hinblick darauf, welche cleveren Tricks die Kleinen durchaus regelmäßig anwenden. Aber das ist eine andere Geschichte – und die soll ein andermal erzählt werden.

Bereits im November letzten Jahres hatte eine Veranstaltung zum Thema „Wir spielen miteinander, um uns besser zu verstehen – Teamentwicklung für Kinder“ mit ebenfalls viel Spaß und Erfolg stattgefunden.



## Zweiter Fachtag Kommunikations-Controlling am 9. Mai 2006 – eine Kooperation der FH Mainz und der FH Wiesbaden

Prof. Dr. Lothar Rolke



| Prof. Dr. Lothar Rolke |  
Fachhochschule Mainz

Thema des Fachtags: Kennzahlen zur Steuerung der Unternehmenskommunikation

Als wesentliche Managementfunktion kann Unternehmenskommunikation/PR auf Kennzahlen nicht verzichten. Denn ihre Kennzahlen helfen:

- erfolgreiche Kampagnen von weniger erfolgreichen zu unterscheiden,
- Wertbeiträge von PR, IR, Mitarbeiter- und Marktkommunikation sichtbar zu machen,
- die Unternehmensführung kommunikativ zu orientieren.

Kennzahlen sind nun mal die Sprache, die jeder Manager weltweit versteht. Zudem eröffnen sie neue Erkenntnismöglichkeiten über Erfolg, Zusammenhänge und Trends.

Die BWL verfügt über langjährige Erfahrung im Umgang mit Kennzahlen und Kennzahlensystemen. Entscheidend ist dabei immer wieder die Frage, wie gut es gelingt, mittels Kennzahlen die Wirklichkeit objektivierend und repräsentativ abzubilden. Die besten Erfahrungen wurden immer dann gemacht, wenn Know-how aus der Praxis

angemessen mit Methoden der empirischen Sozialforschung kombiniert wird. Inzwischen hat sich dafür der Begriff „Evidence based Management“ eingebürgert. Gerade im Bereich Kommunikation spricht vieles dafür Kennzahlensysteme aus der Praxis heraus zu entwickeln und ihnen über die methodische Fundierung Aussagekraft zu geben.

Die Fachhochschulen Mainz und Wiesbaden wollen als Universities of Applied Sciences die Unternehmen beim Ausbau ihres Kommunikations-Controllings unterstützen – durch:

- Erfahrungsberichte über den Umgang mit Kennzahlen,
- systematische Durchleuchtung von Kennzahlensystemen,
- praxisbewährte Regeln zur Kennzahlenbildung und
- die Stimulation von Know-how-Austausch.

Was im vergangenen Jahr erfolgreich begann, wird mit dem zweiten Fachtag für Kommunikations-Controlling fortgesetzt. ■



Programm	
10:00	<b>Keynote – Referenzmodell zur Steuerung der Unternehmenskommunikation</b> Begrüßung und Einführung durch die Veranstalter Prof. Dr. Rolke und Prof. Dr. Jäger
11:15	Kaffeepause
11:30	<b>Die Socrecard der vivesco – Erfahrungen und Erfolge in der Steuerung der Unternehmenskommunikation</b> Jörg Pfannenber, JP:PR PR-Beratung GmbH / Thomas Graf, vivesco GmbH
12:15	<b>Wertorientiertes Kennzahlensystem zur Steuerung der Unternehmenskommunikation am Beispiel der DaimlerChrysler AG (Dissertation)</b> Dr. Wolfgang Heger, DaimlerChrysler AG, Politik und Außenbeziehungen
13:00	Mittagspause
14:00	<b>Erfolgsparameter der Investor Relations-Kennzahlen für die Finanzmarkt-kommunikation</b> Dr. Kay Rathke, secunet Security Networks AG
14:45	<b>Operationalisierung der Markenbewertung (corporate brands) auf der Basis von Kausalitätsmodellen</b> Dr. Jutta Menninger, PricewaterhouseCoopers
15:30	Kaffeepause
15:45	<b>Ausdifferenziertes Medienradar als wirksames Steuerungsinstrument des Issue-Management</b> Johannes Behrens-Türk, Direktor im Bereich Kommunikation der DekaBank
16:30	<b>Ausklang – Erinnerungen an die Zukunft – Konzepte und Erfahrungen von zehn Jahren strategischem Erfolgscontrolling</b> Prof. Dr. Jäger, Prof. Dr. Rolke
17:00	Abschließende Diskussion



## Veranstaltungen FB III 2006 \*

- **Personalentwicklung durch berufsbegleitendes Studieren**  
Vortragsreihe Praxis-Kontakt-Seminar der Fachhochschule Mainz im Mainzer Rathaussaal  
Prof. Dr. Kurt Koeder
- **Spatenstich für das neue FH Gebäude**  
Ministerpräsident Kurt Beck, Oberbürgermeister Jens Beutel, Präsident Dr. Michael Morath u. a.
- **English-Workshop „The recruitment process and interviews“**  
Jillian Anderton
- **Exkursion zur CEBIT**
- **Unternehmerabend des IUH**  
Horst Ehrnert, Andreas Keim und Karl-Ludwig Krauter – Unternehmer aus mittleren und kleinen Unternehmen berichten über ihre Motivation und standen für persönliche Gespräche zur Verfügung.
- **Kurzvideos über Führung, Sozialkompetenz u. a.**  
Studierende stellen zehn selbst gedrehte Kurvideos zum Abschluss des Personalworkshops Personalmanagement vor, Leitung: Prof. Dr. Rüdiger Nagel und Prof. Dr. Ulrich Kroppen-berg
- **Unternehmerisch Denken und Handeln**  
Dr. Gerhart Flothow, IHK Rheinhessen
- **Strategische Markenentwicklung bei einem großen Marken-artikler**  
Vincenzo Blando, Product Manager von Ferrero
- **Change Management am Beispiel der Tyczka Total Gruppe**  
Peter Frieß, vorsitzender Geschäftsführer der Tyczka Total Gruppe
- **Kinderuni am FB III:  
Kids im Netz I – Meine erste Homepage – Wie fange ich an?**  
Prof. Dr. Anett Mehler Bicher
- **Rhetorik für Kids – vor anderen den Mund aufmachen – wie geht das?**  
Prof. Dr. Ulrich Kroppen-berg
- **Strategische Personalentwicklungsprojekte bei der MVV AG**  
Thomas Echterhof, Leiter der Personalentwicklung bei der MVV AG
- **Marktausschöpfung im Mittelstand – eine Direktmarketing-aktion für Opel**  
Franz Brand, Vorsitzender des Vorstands der UGW AG, (Unternehmensgruppe Wiesbaden)
- **Innovationsmanagement bei WEBASTO – Von der hydraulischen Glühbirne zum Produkt mit echtem Endkundenmehr-wert**  
Alexander Lang, Leiter Strategisches Marketing der WEBASTO AG
- **Gebührenfinanzierung von öffentlich-rechtlichen Rundfunk-anstalten**  
Dr. Horst Wegner, KEF (Kommission zur Ermittlung des Finanz-bedarfs öffentlich-rechtlicher Rundfunkanstalten – KEF)
- **Ideenführung und Positionierung am Beispiel deutscher Markenartikel**  
Wolfgang Feiter, Marketingleiter Werner und Mertz GmbH
- **Toshiba – Sponsorship der FIFA Fußball WM**  
Thomas Kissel-Müller, Head of Strategic Business Development
- **The consumer is a cat – Digitalisierung verändert das Medi-ennutzungsverhalten**  
Thomas Strerath, Managing Director OgilvyOne worldwide
- **Was kostet Kommunikation?**  
Gaby K. Krautkrämer, Krautkrämer Medienberatung
- **Das Marketing von SEAT Deutschland GmbH**  
Jörg Hitpass – Leiter Marketing SEAT Deutschland GmbH und Absolvent unserer FH
- **Arbeiten im Cyber-Space. NEUE DIGITALE, Deutschlands kreativste Multimedia-Agentur sucht Talente**  
Marion Kling, Leiterin Human Resources NEUE DIGITALE Krea-tivagentur für digitale Marktführung GmbH
- **Produkt- und Markenpiraterie: Was tun gegen den Klau von Know-how?**  
Veranstaltung der IHK und der FH Mainz, Fachbereich III: Wirtschaftswissenschaften,  
Prof. Dr. Andrea Beyer, Prof. Dr. Ute Diehl
- **Tag der offenen Tür**  
Gesondertes Programm mit Vorstellung der Bachelorstudiengänge, Schnupperkursen, Studierendenberatung und offenen Vorlesun-gen
- **Alles in OBI – Visionen eines katholischen Unternehmers**  
Manfred Maus, Mitgründer der OBI-Baumärkte,  
Veranstaltung des IUH in Kooperation mit der KHG
- **Wandel durch Krisen - Unternehmenspolitik und Strategie**  
Dr. Heike Schiffler, Leiterin Unternehmenskommunikation der DSD AG
- **Business Intelligence in der Praxis – Balanced Scorecard Methode und wertorientierte Unternehmensführung**  
Manfred Beltz, Senior Consultant der MIS AG, Darmstadt
- **Marketing Kommunikation**  
Martina Engler-Smith, Schott AG
- **Innovationen im Zeitungsmarkt – wo stehen die deutschen Zeitungen im internationalen Vergleich?**  
Dr. Hans-Dieter Gärtner, GESO GmbH
- **Promotions im Focus – Ursache und Wirkung**  
Gerhard Boller, AC Nielsen, Frankfurt

\* Die gemeldeten Veranstaltungen sind in chronologischer Reihen-folge dargestellt.

- **Corporate Citizenship: Kooperationen mit Gewinn für beide Seiten**  
Daniela Schlosser, Partner der Jugend (UPJ) Servicebüro Rheinland-Pfalz, Mainz
- **Face to Face with the Customer – Marktforschung bei Bosch Siemens Hausgeräte**  
Dr. Frank Oerthel, Leiter Marktforschung Bosch & Siemens Hausgeräte
- **Finanzierung für Existenzgründer**  
Thomas Allebrand, Abteilungsleiter Dresdner Bank
- **Online Kommunikation und Crossmediale Kampagnen**  
Joachim Rabe, Interactive Media, Darmstadt
- **Personalentwicklung bei RWE Power**  
Sabine Meiss, Leiterin Personalentwicklung RWE Power
- **Das einzig Beständige ist der Wandel. Change Management als unternehmerische Kompetenz**  
Karena Purper, Fraport AG, Frankfurt
- **Wie kann man Kunden binden? – Customer Relationship Management**  
Vortragsreihe Praxis-Kontakt-Seminar der Fachhochschule Mainz,  
Prof. Dr. Heinrich Holland im Mainzer Rathaus-Saal
- **Das EU-weite Forschungsprojekt „Rhetoric And Realities: Analysing Corporate Social Responsibility in Europe“ (RARE)**  
Regine Barth, Koordinatorin des Bereichs Umweltrecht, Öko-Institut Darmstadt
- **Vertrieb für junge Unternehmen**  
Dirk Flug, Vorstand der OTOP AG
- **Steuerungsinstrumente in der Verwaltung**  
Dr. Joachim Gerhard, Oberbürgermeister der Stadt Ingelheim
- **Die CSR-Politik und Aktivitäten eines großen Chemieunternehmens**  
Dr. Brigitte Dittrich-Kraemer, Sustainability Center der BASF AG
- **Finanzierungshilfen für Gründer**  
Monika Hertel, Investitions- und Strukturbank Rheinland-Pfalz
- **Budgetierung und neue Entgeltsysteme DRG-Management und -Training**  
Stefanie Stark, Prokuristin bei Scivias GmbH Rüsselsheim
- **Exkursion zur Deutschen Börse AG**  
Prof. Dr. Sven Fischbach, IUH
- **Karrieretag für Wirtschaftsjuristen**  
Absolventen der FH Mainz und Unternehmen informieren über den Jobeinstieg,  
Veranstalter: RCDS und Fachschaftsrat Wirtschaftsrecht
- **IT-Sicherheit**  
Dr. Dirk Loomans, Loomans & Matz
- **Organisation in einer mittelständischen Bank**  
Dr. Michael Kaufmann, Vorstandssprecher VR Bank Bonn-Sieg
- **Supply Chain Management in der Pharmaindustrie**  
Bardo Hassemer, Supply Chain Manager, Boehringer Ingelheim GmbH & Co KG
- **Corporate Communication and Branding**  
Peter Hamel, Degussa Hüls AG, Director Corporate Communication und Branding
- **Krankenhausplanung – Die Bedeutung und Stellung der öffentlichen Krankenhausplanung in Rheinland-Pfalz**  
Martin Kremer, VdAK Rheinland-Pfalz
- **Prüfung des Lageberichts**  
Jörg Wegner, Wirtschaftsprüfer und Steuerberater bei Deloitte & Touch GmbH
- **Rechtsform aus steuerlicher Sicht**  
Andreas Kappel, Steuerberater
- **Service Development im Offering**  
Dr. Darius Zarrabi, IBM Deutschland
- **Die Vermarktung von Fernsehproduktionen**  
Stefan Bayerl, Programmreferent in der Programmdirektion des ZDF
- **Abschlusspräsentation des WPF Existenzgründung in der IHK Rheinhessen**  
Jury: Thomas Allebrand (Dresdner Bank), Dr. Gerhart Flothow (IHK Rheinhessen), Köhler (Naussaische Sparkasse), Antoinette Simons (Betriebsberatung A. Simons), Michael Reiß (1st Concept Unternehmensberatung) und Preisübergabe durch Richard Patzke, Hauptgeschäftsführer der IHK Rheinhessen
- **Basel II**  
Markus Thurn, Geschäftsführer der Firma Köbig, Mainz
- **Personalinstrumente bei der Sparkasse Mainz**  
Hans-Günter Mann, Vorstandsvorsitzender der Sparkasse Mainz
- **Marktprognosen bei Tchibo: Bohnenzählen oder Wahrsagerei?**  
Werner Kasier, Leiter Marktforschung bei Tchibo GmbH
- **Das Leistungsbilanzdefizit der USA**  
Patrick Wilhelms
- **Experiential Learning – eine neue Perspektive in der Personalentwicklung**  
Expertentagung mit 15 Personalentwicklungstrainern
- **Methodik des Projektmanagements**  
Dr. Frank Mehler, 1822-s-inform
- **Energiesparendes Bauen**  
Dipl.-Ing. Ali Cinar, Bauunternehmer, Bad Camberg
- **Projektentwicklung von der erstmaligen Ansicht des Grundstücks bis zur Fertigstellung eines Wohnkomplexes von 160 Wohnungen**  
Architekt Dipl.-Ing. Dirk Klemme, Mainz
- **Der Treibhausgasemissionshandel in Deutschland**  
Joachim Schwerd, wissenschaftlicher Projektmitarbeiter des Wissenschaftlichen Beirats der Bundesregierung „Globale Umweltveränderungen“

## Unternehmensethik zum Anfassen

Dr. Andrea Clausen



| Dr. Andrea Clausen |

unterrichtet an der Fachhochschule Mainz das Wahlpflichtfach Unternehmensethik und ist Inhaberin von econethics.

„Unternehmensethik – was ist das eigentlich?“, das fragen sich viele Studierende des Bachelorstudiengangs BWL, wenn sie sich im ersten und zweiten Semester für dieses Wahlpflichtfach entscheiden können. Um ihnen ebenso wie Teilnehmern aus anderen Studiengängen und Dozenten einen hautnahen Einblick in das zu geben, was Unternehmensethik in der Praxis heißt, öffnete das Wahlpflichtfach im Sommersemester 2006 zweimal seine Türen für alle Interessierten und lud Praktikerinnen zum Gespräch ein.

Zwei Praxisbeispiele für ein facettenreiches Fach. Worum geht es in der Unternehmensethik insgesamt? Unternehmensethik verstehe ich im Kern als die Frage, wofür ein Unternehmen steht und wie die Menschen handeln, die das Unternehmen ausmachen. Es ist die Frage nach dem Selbstverständnis einer Persönlichkeit, dem Profil eines Unternehmens: Was treibt uns an? Was ist uns wichtig? Was wollen wir erreichen? Das sind Fragen nach dem Sinn, den Werten und den Zielen des eigenen Handelns.

So verstanden ist Unternehmensethik in erster Linie eine Grundeinstellung. Sie prägt die täglichen Entscheidungen, die Mitarbeiter und Geschäftsleitung treffen. Sie ist die Voraussetzung für erfolgreiches unternehmerisches Handeln. Denn die Orientierung an Werten wie Vertrauen öffnet Türen und macht attraktiv – für Mitarbeiter, Kunden sowie Geschäftspartner,

mit denen sich eine tragfähige Beziehung aufbauen lässt.

Unternehmensethik als Grundeinstellung setzt zunächst bei jedem Einzelnen an. Es gilt, die Menschen im Unternehmen stark zu machen, verantwortliche Entscheidungen zu treffen. Dies geschieht beispielsweise in Form von Trainings im Rahmen der Personalentwicklung. Ab einer bestimmten Unternehmensgröße ist es dann jedoch auch wichtig, Unternehmensethik in Managementkonzepte und Organisationsstrukturen einfließen zu lassen, etwa Verhaltensstandards zu entwickeln oder Zusammensetzung und Aufgaben von Vorstand und Aufsichtsrat auf mögliche Interessenkonflikte hin zu überprüfen. Geeignete Regeln machen es Menschen leichter, sich richtig zu verhalten. Ohne Menschen, die mitmachen, sind die besten Regeln jedoch nichts. Regeleinhaltung (*compliance*) und persönliche Stärke (*integrity*) bedingen einander.

Entsprechend dieses doppelten Ansatzpunktes der Unternehmensethik ist auch das Ziel des Wahlpflichtfachs ein Zweifaches: Als vorrangig sehe ich an, dass die Studierenden anhand von Fallstudien erarbeiten, wie sie mit schwierigen Situationen umgehen: Gelingt es, die Interessen aller Beteiligten zu berücksichtigen, aus Interessenkonflikten Win-win-Situationen zu machen? Ist das eigene Handeln stimmig und somit überzeugend?

Daneben gibt die Veranstaltung einen Überblick, wie sich Unternehmensethik systematisch ins Management integrieren lässt. Dabei wird die Theorie in Praxisbeispielen lebendig. Fragestellungen sind hier: Wie lassen sich die verschiedenen Unternehmenswerte – etwa Qualität, Teamgeist, Transparenz und Vertrauen – so aufeinander abstimmen, dass das Unternehmen möglichst erfolgreich ist? Wie kann man Risiken vermeiden und die Reputation erhöhen? Wie gelingen Veränderungen ohne Brüche? Was macht ein Unternehmen wiedererkennbar und unverwechselbar? Wie sind die Beziehungen zwischen Unternehmensleitung und den verschiedenen Interessengruppen– Kapitalgebern, Mitarbeitern, Kunden, Öffentlichkeit – gestaltet? Wie kann ein Unternehmen die Rahmenbedingungen seines Handelns aktiv beeinflussen? Dass diese Fragen auch in anderen Fächern des betriebswirtschaftlichen Studiums auftauchen beweist, dass ökonomische und ethische Aspekte einer unternehmerischen Entscheidung unmittelbar verknüpft sind. ■



**Daniela Schlosser** ist Leiterin des Servicebüros Rheinland-Pfalz der bundesweiten Organisation Unternehmen Partner der Jugend (UPJ) sowie Referentin für Jugendverbände und Unternehmen beim Bund der Deutschen Katholischen Jugend (BDKJ). Sie brachte uns am 22.05. das Thema soziales Engagement von Unternehmen näher (Corporate Citizenship). Sie wartete mit einer Reihe beeindruckender Projekte auf, die UPJ Rheinland-Pfalz betreut hat. So 2002 die Errichtung eines Hochseilklettergartens für das Bamberger Jugendwerk DonBosco durch Mitarbeiter der Unternehmensberatung Siemens Management Consulting an nur einem Tag. Das Beispiel zeigt, wie beide Seiten gewinnen, wenn Unternehmen und gemeinnützige Organisationen zusammenarbeiten.



**Karena Purper**, Organisationsentwicklerin bei der Fraport AG, berichtete uns am 29.05. unter dem Stichwort „Change Management – das einzig Beständige ist der Wandel“, wie Veränderungen gestaltet werden können, damit sie als Chance, statt als Verunsicherung empfunden werden. Dabei knüpfte ihre Präsentation an dem an, was wir in der Veranstaltung bereits diskutiert hatten: Eine Veränderung, die aus unternehmensethischer Sicht besonders interessant ist und die wir daher bereits unter die Lupe genommen hatten, ist die Einführung eines Wertemanagementsystems bei der Fraport im Jahr 2003.

# Produkt-/Markenpiraterie geht alle an

Prof. Dr. Ute Diehl



| Prof. Dr. Ute Diehl |  
Fachhochschule Mainz

**Markenpiraterie ist das illegale Verwenden von Zeichen, Namen, Logos (Marke). Produktpiraterie ist das verbotene Nachahmen und Vervielfältigen von Ware, für die der Hersteller Erfindungs-, Design- und Verfahrensrechte besitzt.**

- 50 Milliarden Euro pro Jahr soll nach Schätzungen des Markenverbandes e. V., Wiesbaden der Schaden betragen, der durch illegale Plagiate in Deutschland entsteht.
- 100 Millionen Artikel werden in der EU jährlich beschlagnahmt. Die Beschlagnahme-Statistiken der Zollbehörden geben aber nur ein ungenaues Bild über das Ausmaß des Betrugs.
- 10 Prozent aller weltweit gehandelten Medikamente sind laut Weltgesundheitsorganisation (WHO) gefälscht. Über die Hälfte der von der WHO dokumentierten Fälschungen enthalten gar keinen Wirkstoff. Verfalldaten werden verlängert. Gefälscht werden auch die Verpackungen und Beipackzettel.
- Die Fälschungen von Designermarken wie Davidoff der Coty Group sind zwar weniger lebensgefährlich, schaffen für die Betroffenen aber Millionenschäden.
- Festzustellen ist: bei der Produkt- und Markenpiraterie handelt es sich in vielen Fällen um organisierte Kriminalität. Das zeigt die ganze Problematik dieses Themas.

Bei der Vorbereitung der Chinareise des Bereichs Kommunikationsmanagement der FH Mainz kam die Idee auf, gemeinsam mit der IHK Rheinhessen eine Veranstaltung zum Thema Produkt- und Markenpiraterie

durchzuführen. Diese Veranstaltung kam am 11. Mai 2006 zustande. Thema: Produktpiraterie geht alle an – Was tun gegen den Markenklau? Das Programm war umfangreich. Namhafte Kämpfer gegen Plagiate konnten gewonnen werden. Hierbei handelte es sich um:

## Christopher Scholz

Geschäftsführer Recht/Verbraucherpolitik des Markenverbandes e. V. in Wiesbaden zeigte auf, dass Marken- und Produktpiraterie alle angeht, und dass der Markenverband vehement dagegen angeht.

## Elke Hoffmann

Markenschützerin der Villeroy & Boch AG in Mettlach sprach über Designpiraterie am Beispiel des Porzellans, was Schäden in Millionenhöhe verursacht. Die Porzellanerie NewWave wurde unzählige Male

kopiert. Auf der größten chinesischen Messe für Konsumgüter gab es 22 Stände – voll gestopft mit NewWave.

## Guido Baumgartner

Markenkontrolleur bei Coty/Lancaster in Mainz sprach über Plagiate aus China und die Maßnahmen, die hier ergriffen werden.

## Dr. Walter Müller

Vorstandsvorsitzender von WAWI – Schokolade AG, Münchweiler erzählte über seine Erfahrungen als Hersteller von Überraschungseiern und Schokoladenartikel, die in China für den ostasiatischen Raum produziert werden.

## Professor Dr. Andrea Beyer

und Studenten gaben einen Erfahrungsbericht über den Besuch deutscher Firmen in China.



Das folgende Interview mit Guido Baumgartner von Coty/Lancaster soll das Thema Plagiate aus Sicht eines Betroffenen näher behandeln.

### Herr Baumgartner, Sie sind der oberste Markenschützer von Coty. Welche Probleme schafft die Produkt- und Markenpiraterie für Ihr Unternehmen?

Es ist vor allem der Wert der Marke, der angegriffen wird. Das Vertrauen der Verbraucher wird beeinträchtigt. Das kann bis zum Tod einer Marke führen mit den Konsequenzen Umsatzverlust und Vernichtung von Arbeitsplätzen.

### Wie schützen Sie Ihre Marken?

Es fängt bei der Markierung der Produkte mit einem track & trace system an und geht über Testkauforganisationen, Detekteien bis zu den Anwaltskanzleien. Hinzu kommen ständige Kontakte zu Polizei, Trading Standards Officers, Zoll- und Strafverfolgungsbehörden. In den USA haben wir beispielsweise regelmäßig Treffen mit dem Department of Homeland Security, dem FBI sowie mit den lokalen PDs, also Police Departments am „point of entries“.



**Guido Baumgartner, Director Global Brand Protection  
Coty Prestige, Lancaster Group GmbH, Mainz**

### Welchen Erfolg haben diese Maßnahmen?

Wir haben schon viel Positives erreicht durch gut 200 Prozesse pro Jahr. Hinzu kommen eine ganze Reihe von Leitentscheidungen zum Markenschutz, an denen wir maßgeblich beteiligt gewesen sind. Zudem kann sich die Beschlagnahme von 160.000 Produkten im Jahr sehen lassen.

### Welche Handhabe besteht gegenüber Internet-Auktionshäuser, die in hohem Maße Plagiate vertreiben?

Das erfordert einen hohen finanziellen und technischen Einsatz. Er hat sich gelohnt. Der Vertrieb von Fälschungen unserer Marken konnte auf ein Prozent aller Auktionen reduziert werden.

### Gibt es besonders unverschämte Fälschungen und spektakuläre Beispiele?

Alle Fälschungen sind unverschämt und zusätzlich ein Rechtsbruch. Die „dumme“ Fälschung kann von Konsumenten leicht erkannt werden. Leider sind aber heute die Reproduktionsmethoden so gut geworden, dass man die Fälschung kaum entlarven kann.

### China gilt als Hochburg der Fälscher. Stimmt das auch in Ihrem Falle?

Aus China kommen die besten Fälschungen. Nach US-Daten stammen 69 % der beschlagnahmten Waren aus China. Mit Hongkong sind es sogar 75 %. Aber auch andere Länder haben Fälscherwerkstätten von beträchtlichem Ausmaß, das gilt für Malaysia, Vietnam, die Ukraine, die Türkei und Griechenland bis zu Italien, Spanien und England.

### Welche Entwicklung gibt es in China?

China zeigt in letzter Zeit großes Interesse, Fälschungen nachzugehen. Sie haben mittlerweile eine ganze Reihe rechtlicher Verteidigungsmöglichkeiten gegenüber Fälschungen entwickelt. Diese müssen aber auch umgesetzt werden. Daran hapert es. Strafsanktionen sind eher symbolisch als wirksam.

Auch der Schadensersatzanspruch bleibt weit hinter europäischen Normen zurück. Immerhin gibt es bei der EU eine China-Gruppe, die die Durchsetzung der Maßnahmen alle sechs Monate kontrolliert.

### Es gehört anscheinend zu einem Markenschützer, dass er viel unterwegs ist?

Ich bin pro Woche mindestens einmal im Ausland. Im ersten halben Jahr war ich schon in Washington, Dubai, Lissabon, Malta, in Amsterdam, Barcelona, London, Edinburgh, New York, laufend in Paris und mehrfach in Brüssel und in Genf und natürlich in Peking.

In Deutschland bin ich mindestens einmal pro Monat in Berlin, hinzu kommt Hamburg.

### Worin besteht Ihre Arbeit?

Meine Arbeit besteht darin, Zivil- und Strafprozesse zu begleiten und Verträge zu verhandeln. Ich führe Gespräche mit Behörden, schule den Zoll, arbeite bei den relevanten Industrieverbänden mit. Die Mitarbeit bei Gesetzesvorhaben in den einzelnen EU-Ländern bis auf EU-Ebene ist ein sehr wichtiger Bereich.

### Wie würden Sie insgesamt Ihren Beruf beschreiben?

Eine gute Mischung aus detektivischen Eigenschaften, juristischer Durchsetzung in den verschiedensten Ländern bei Berücksichtigung von politischen und geographischen Besonderheiten. Die gesamte Welt ist Arbeits- und Einsatzgebiet. Das ist höchst anspruchsvoll. Aber manchmal erschlägt es einen. Es beginnt mit der Aufklärung des Sachverhalts, Ermittlung der Rechtslage, dann muss man über den Einsatz der zu Gebote stehenden Mittel entscheiden. Hier ist immer ein Auge gerichtet auf die eigenen Personal- und Sachmittel, sprich auf die Einhaltung des Budgets. Aber alles in allem: es ist aufregend, immer gibt es etwas Neues und Unerwartetes. ■

## Coty Inc., New York – Das Unternehmen auf einen Blick

### Umsatzzahlen

- Netto Umsatz  
(im Fiskaljahr 2006; bis 30. Juni 2006):  
2,9 Mrd. US Dollar
- Umsätze nach Kategorie:  
79 % Düfte  
17 % dekorative Kosmetik  
4 % pflegende Kosmetik
- Umsätze nach Division:  
45 % Coty Beauty  
55 % Coty Prestige

### Das Markenportfolio der Coty Beauty Group

Designer Marken wie Esprit, Miss Sixty, Pierre Cardin

Celebrity Marken wie Celine Dion, David and Victoria Beckham, Isabella Rossellini

Lifestyle Marken wie adidas, Astor, Chupa Chups, Rimmel, Strelson, Exclamation

### Das Markenportfolio der Coty Prestige Group

Lancaster, Davidoff, Calvin Klein, Cerruti, Chloe, Jette Joop, Jill Sander, Joop!, Chloe, Sara Jessica Parker, Chopard und viele mehr.

### Zur Geschichte

**1904** Coty wurde von Francois Spoturni in Paris gegründet.

**1963** Coty Inc. und Coty International Corporation wurden von Pfizer Inc., New York erworben.

**1992** Coty Inc. wurde durch Joh. A. Benckiser GmbH, Ludwigshafen/Deutschland erworben, die Firma war im Bereich Waschmittel tätig, z.B. Calgon. Im Rahmen ihrer Diversifizierung wurde bereits der Kosmetik Bereich von Beecham übernommen mit den Marken Lancaster, Davidoff, Jil Sander, Astor und adidas.

**1996** Benckiser teilte mit, dass in Zukunft alle Beauty Marken unter der Holding Coty Inc. geführt werden, im gleichen Jahr wurde die Marke Rimmel von Unilever gekauft.

**2004** Coty feierte seinen 100. Geburtstag.



**Diplom-Abschlussfeier 2005**

## Ein Frühjahrstrimester in den USA

Prof. Dr. Susanne Rank



| Prof. Dr. Susanne Rank |  
Fachhochschule Mainz

Vom 12. Januar bis 4. März 2006 hatte ich die Gelegenheit, an der Coastal University im Frühjahrstrimester zu lehren. Von Frau Plate vom FH-Auslandsamt und den amerikanischen Coastal-Kollegen wurde ich in Vorbereitung mit US-Visa professionell unterstützt.

Ich lehrte in den Fächern Project Management und Organizational Behavior für das 3. und 4. Jahr im Bachelor Studiengang des Wall Colleges für Business Administration. Im Projekt Management ging es um Sport: Ich konnte ein reales Projekt, den Myrthle Beach Marathon mit einer Beteiligung von 7.000 Startern in die Lehre mit einbeziehen – das Projekt Management war also keine Trockenübung! Das Marathon Committee unterstützte uns mit Informationen und Expertisen. Zudem halfen die Studierenden freiwillig beim Marathon mit, dies ist in den USA keine Frage.

Es war wieder mal eine Erfahrung wert, einige Zeit im Ausland zu verbringen. Obwohl ich vorher vermutete, dass ich die interkulturellen Aspekte der Zusammenarbeit mit den Amerikanern schon aus meiner internationalen Projektarbeit her kenne, lernte ich sehr viel Neues über das amerikanische Universitätssystem und die US-Studierenden.

So sind die Studierenden um zwei Jahre jünger als hier an der FH. Sie müssen hohe Studiengebühren bezahlen – deshalb ging ich davon aus, dass sie sehr motiviert sein müssten. Aber das System ist sehr verschult, es geht hauptsächlich um Punkte und Noten. Sehr gut gefallen hat mir die Unterstützung durch die Lehrbücher, Folien und Testfragen – die Lehre hält sich dort an dieses Konzept. Ein weiterer Pluspunkt war für mich die automatische Auswertung der Multiple Choice-Examen, welche als eine Teilleistung neben Projektarbeit und -bericht als Zwischen- und Endklausur geschrieben wurden.

Die Coastal Kollegen haben mich unheimlich nett und hilfsbereit aufgenommen und mir bei vielen Fragen weitergeholfen. Die Strandspaziergänge am Wochenende, Theaterbesuch mit amerikanischer Nationalhymne am Ende der Vorstellung, Besichtigung von Südstaatenplantagen und ein Wochenende in Charleston waren die außeruniversitären Highlights meines Aufenthaltes. Insgesamt eine tolle, empfehlenswerte Erfahrung! ■



## Die Partnerhochschulen des Fachbereichs III, Wirtschaftswissenschaften

### Argentinien

Universidad de Ciencias Empresariales y  
Sociales, Buenos Aires  
[www.uces.edu.ar](http://www.uces.edu.ar)

### Estland

Estonian Business School, Tallinn  
[www.ebs.ee](http://www.ebs.ee)

### Finnland

HAMK University of Applied Sciences  
[www.hamk.fi](http://www.hamk.fi)

### Frankreich

Institut Supérieur du Commerce, Paris  
[www.groupeisc.com](http://www.groupeisc.com)

Ecole Supérieure du Commerce Extérieur,  
Paris  
[www.devinci.fr/esce](http://www.devinci.fr/esce)

### Griechenland

Aristotle University, Thessaloniki  
[www.auth.gr](http://www.auth.gr)

University of Macedonia, Thessaloniki  
[www.uom.gr/en](http://www.uom.gr/en)

### Großbritannien

Bradford University  
[www.brad.ac.uk](http://www.brad.ac.uk)

London South Bank University  
[www.lsbu.ac.uk](http://www.lsbu.ac.uk)

University of Brighton  
[www.bton.ac.uk](http://www.bton.ac.uk)

Leeds Metropolitan University  
[www.lmu.ac.uk](http://www.lmu.ac.uk)

Robert Gordon University, Aberdeen  
[www.rgu.ac.uk](http://www.rgu.ac.uk)

University of Ulster, Coleraine  
[www.ulster.ac.uk](http://www.ulster.ac.uk)

### Irland

Athlone Institute of Technology  
[www.ait.ie](http://www.ait.ie)

### Italien

Università degli Studi di Brescia  
[www.unibs.it](http://www.unibs.it)

Università degli Studi di Trento  
[www.unitn.it](http://www.unitn.it)

### Korea

Pyongtaek University, Pyongtaek  
[www.ptuniv.ac.kr](http://www.ptuniv.ac.kr)

### Lettland

Riga International School of Economics  
and Business Administration  
[www.rsebaa.lv](http://www.rsebaa.lv)

### Litauen

Vilnius University  
[www.vu.lt](http://www.vu.lt)

### Niederlande

Nimbas, Utrecht  
[www.nimbas.com](http://www.nimbas.com)

INHOLLAND University, Rotterdam  
[www.inholland.nl](http://www.inholland.nl)

### Polen

Technische Universität Lodz  
[www.p.lodz.pl](http://www.p.lodz.pl)

Wirtschaftsakademie Wroclaw  
[www.ae.wroc.pl](http://www.ae.wroc.pl)

### Portugal

Instituto Superior de Ciências do Trabalho  
e da Empresa (ISCTE), Lissabon  
[www.iscte.pt](http://www.iscte.pt)

### Russland

International Management Institute,  
St. Petersburg  
[www.imisp.ru](http://www.imisp.ru)

### Schweden

University i Gävle, Gävle  
[www.hig.se](http://www.hig.se)

Karlstad University  
[www.kau.se](http://www.kau.se)

### Spanien

Universidad de Alcalá de Henares, Madrid  
[www.uah.es](http://www.uah.es)

Fundación Universitaria San Pablo, C.E.U.  
Madrid  
[www.ceu.es](http://www.ceu.es)

Universitat de València  
[www.uv.es](http://www.uv.es)

### Thailand

Assumption University, Bangkok  
[www.au.edu](http://www.au.edu)

### Tschechien

Institute of Finance and Administration,  
Prag  
[www.vsfcs.cz](http://www.vsfcs.cz)

### Ungarn

Budapest Business School/Budapesti  
Gazdasági Főiskola  
[www.kkf.hu](http://www.kkf.hu)

### USA

Coastal Carolina University, Conway, SC  
[www.coastal.edu](http://www.coastal.edu)

College of Charleston, SC  
[www.cofc.edu](http://www.cofc.edu)

Pfeiffer University, Charlotte, NC  
[www.pfeiffer.edu](http://www.pfeiffer.edu)

## Erasmusstudentin für immer

Miriam Romero Romero



**| Miriam Romero Romero |**  
geboren am 28. Juni 1982 in Valencia hat 2004/2005 am Erasmusprogramm teilgenommen.

Mit ihrem Erfahrungsbericht darüber hat sie bei einem Wettbewerb an der Universität Valencia den zweiten Platz belegt.

Schon seit einigen Jahren reizte es mich, andere Städte und andere Länder kennen zu lernen. Als ich anfang, an der Universität zu studieren, dachte ich, dass ich es eines Tages wagen würde, die Koffer zu packen, um die Welt zu entdecken. Im Verlauf einiger Jahre wurde der Wunsch danach immer stärker, aber auch die Angst vor dem Unbekannten.

Eines Tages bewarb ich mich um einen Platz – mich dafür mit Mut zu wappnen war nicht nötig, ich hatte ja schon für mich entschieden: ich wollte nach Deutschland.

Endlich kam der Tag, an dem ich einige Sachen in meinen Koffer packte – alle unterwarf ich einer kleinen Selektion. Die ganze, während so langer Zeit angestaute Vorfreude packte ich mit ein – sie und ich, wir hatten einen Flug gebucht.

Einmal angekommen, lernte ich Leute kennen, die Vorlesungen hatten begonnen. So etwas wie Routine wollte sich einstellen, doch der Alltag konnte mich nicht einholen. Jeden Tag lernte ich etwas Neues, jedes Mal, wenn ich auf die Straße ging, schon der Gang auf den Flur des Studentenwohnheims war ein Abenteuer. Hätte sich jemand vorstellen können, dass schon der Einkauf im Supermarkt zu einer ganz neuen Erfahrung werden könnte? Nun, ich kann es bezeugen...

Dinge, die im eigenen Land einfach so passieren, ohne dass man sich ihrer bewusst wird, sind ganz anders, wenn man sie im Ausland erlebt. Zum wichtigsten, was ich gelernt habe, und was wir im Grunde alle unbewusst oder bewusst lernen, ist, dass ‚Normalität‘ aufhört zu existieren. So ist z. B. die typische spanische Geste, sich mit Küsschen zu begrüßen, die wir alle als vollkommen normal empfinden, in anderen Kulturen wie der deutschen, der asiatischen und noch vielen anderen keineswegs üblich. Ein weiteres Beispiel für die Subjektivität dessen, was ‚normal‘ ist, erlebte ich bei einem Besuch von Bratislava. Ohne dass es mir bewusst geworden war, hatte ich schon viele deutsche Gewohnheiten verinnerlicht, z. B. in einer Schlange einen Abstand zur nächsten Person zu halten, der etwas größer ist, als der, den wir

hier normalerweise einhalten. Aber als ich einmal im Postamt von Bratislava in einer Schlange stand, um Postkarten zu versenden, hatte ich das Gefühl, dass in meine Privatsphäre eingedrungen worden war, als zwischen mir und dem Mädchen hinter mir nur wenige Zentimeter Abstand waren. So unwohl fühlte ich mich dabei...

Ein anderes Mal musste ich warten, bis meine Nummer aufgerufen wurde, um ein Zugticket zu kaufen, auch wenn keine Leute da waren, die warteten, nur ein junger Mann, der gerade bedient wurde. Ich unterhielt mich mit einem Freund, wir standen unmittelbar hinter dem jungen Mann, und natürlich hielten wir Abstand nach deutschem Protokoll. Wie groß war unser Erstaunen, als gerade als wir an der Reihe waren, eine Frau an den Schalter stürzte, als wäre niemand dort. Daraufhin schauten wir uns um und sahen, dass die wartenden Personen ungeordnet und dicht an dicht warteten. Zwar wusste ich nicht und weiß es auch heute noch nicht, ob es dort normal ist, jemanden so dicht auf die Pelle zu rücken, aber beim nächsten Mal, als ich Schlange stehen musste, klebte ich wie ein Kaugummi an der Person, die vor mir stand.

Auf der anderen Seite lehrte mich mein Erasmusjahr, dass sich verschiedene Rassen und Kulturen die Welt teilen, für denjenigen, der sie nicht kennt, sind sie fremd, ganz normal, für denjenigen, der sie erlebt. Eines Tages war ich in einem Zug, der über Frankfurt-Flughafen fuhr. Zwei Japaner setzten sich neben mich. Man merkte ihnen an, dass sie gerade in Europa angekommen waren. Ich dachte mir, dass sie möglicherweise neugierig auf westliche Gesichter sein könnten und dass mein Gesicht für sie wahrscheinlich genau so ungewöhnlich war wie das ihre für mich.

Ich schloss Bekanntschaften mit Deutschen, Südkoreanern, Franzosen, einem Serben und einem Malayen, Polen, Südamerikanern, von allem ein wenig – und wir verbrachten alle schöne Stunden miteinander.

Wir sind jung, offen in Geist und Seele. Wir sind keine Extremisten und richten nicht über Verhalten.

Wir waren einfach nur da, zusammen und tauschten Meinungen und Geschichten untereinander aus, uns dessen wohl bewusst, dass wir etwas ganz Außergewöhnliches erlebten. Wir hatten die Chance, nicht nur auf akademischem sondern auch auf persönlichem Gebiet dazuzulernen. Jede Sekunde wollte ich im Gedächtnis behalten, um dieses Gefühl nicht zu vergessen. Es kam uns nie der Gedanke, dass eine Kultur höher stehen sollte als eine andere.

Aber alle gleich sind wir auch nicht. Niemand gleicht dem anderen, und das ist unser Reichtum. Leider haben wir nicht alle die gleichen Rechte und Chancen, aber das ist ein zu komplexes Thema, um hier darüber zu schreiben.

Beim Bier diskutierten wir über Religion, Politik, Wirtschaft, Werte, Liebe und Freundschaft.

Ich habe dabei nicht nur etwas Englisch und Deutsch gelernt, sondern auch, ein besserer Mensch zu sein.

Ich hoffe, dass ich eines Tages den Wert der Toleranz mit der großen Mehrheit der Menschheit teilen werde. Ein Tag, von dem ich nicht weiß, ob er kommen wird, ein Tag, von dem ich nicht weiß, ob ich ihn erleben werde, ein Tag, an dem ich erfahren könnte, dass Leid nicht mehr existiert, welches durch dieses Fehlen an Verständnis und Respekt verursacht wurde, insbesondere durch Eigeninteressen und Egoismus, die uns in unserer Geschichte immer und immer wieder in Kriege verwickelt haben.

Ich glaube, dass es eine universelle Wahrheit gibt, unabhängig von Kulturen, Ländern, politischer oder wirtschaftlicher Situation. Unabhängig davon, auf welcher Seite sie angesiedelt ist. Ob auf der Seite der Guten oder der Bösen. Denn alles hängt davon ab, wie man die Dinge sieht, und wer sie sieht. Denn ich glaube nicht daran, dass es die gute und die schlechte Seite gibt. In einem Krieg sind wir alle sowohl die Guten wie die Bösen, je nachdem, aus welcher Perspektive man schaut. Außerdem sind wir Menschen, jeder mit seinen eigenen Wahrheiten. Problematisch wird es erst dann, wenn sich die einen über die anderen erheben möchten.

Ich weiß, die Dinge lösen sich nicht bei ein paar Bierchen. Aber wie sehr sich auch unsere Regierungen bemühen mögen, alles hängt doch von uns, den normalen Bürgern im täglichen Leben ab, von unserem guten Willen, von der ganz besonderen Art der neuen, als ‚Erasmusgeneration‘ bekannten Generation.

Ich möchte die Gelegenheit nutzen, um all denen zu danken, die es so vielen jungen Leuten ermöglicht haben, eine Zeit lang im Ausland zu verbringen.

Und an den Mut der ersten erinnern, die das Abenteuer wagten und ihre Koffer packten.

Noch mehr, all diejenigen, die noch zögern, von Herzen dazu ermutigen. Es ist eine Gelegenheit, die ihr nicht ungenutzt lassen dürft. Nicht nur, dass wir etwas erleben, was wir nie vergessen werden, wir lernen auch zu schätzen, was wir zuhause zurückgelassen haben.

Ich war Erasmusstudentin und bin überzeugt: man bleibt es für immer. ■

## „Einmal gesehen ist besser als hundertmal gehört“ (Konfuzius) Studienreise nach China

Diplom-Betriebswirtschaftsjurist (FH) Peter Schulz, LL. M.



| Peter Schulz |  
Fachhochschule Mainz

Die Erkenntnis von Konfuzius und die Tatsache der wachsenden chinesischen Wirtschaft mit allen ihren Besonderheiten war Grund genug zu einer Studienreise nach China. Für zwanzig Studierende der Fachhochschule Mainz unter der Leitung von Prof. Dr. Andrea Beyer und Prof. Dr. Lothar Rolke standen die klassischen Stationen Peking, Xian und Shanghai auf dem Programm. Das Hauptaugenmerk der zwölf-tägigen Reise lag auf den vereinbarten Unternehmensbesuchen, während in die freien „Zeitfenster“ touristische Highlights gepackt waren. Die Reise war anstrengend, vielfältig, widersprüchlich – insgesamt ein tolles und eindrucksvolles Erlebnis in einer sehr harmonischen Reisegruppe.

Das Programm der Reise war voll gepackt. Wieder in Deutschland erschien es den meisten Teilnehmern fast unmöglich, dass dies alles in zwölf Tagen passiert sein sollte. Alleine der Charakter der Städte ergab bereits ein sehr unterschiedliches Bild: Peking geprägt durch Tradition und Staatsautorität, Xian Anziehungspunkt alter Kulturen am Ende der Seidenstraße und Shanghai die moderne und pulsierende, niemals ruhende Stadt. Das Gleiche setzte sich durch die Eindrücke bei den Unternehmensbesuchen, Vorträgen und

Gesprächen fort. Das lässt bereits die Liste der besuchten Institutionen und Unternehmen ahnen:

- Universität Beijing, Vortrag und Gespräch mit Prof. Dr. Janx
- VW, Peking, Vortrag und Gespräch mit Kai Grueber, Manager Corporate Communications
- SAP, Shanghai, Vortrag und Gespräch mit Christopher Unterbrink, Head of Human Resource Shared Service, China
- Henkel, Shanghai, Nachmittagsprogramm mit mehreren chinesischen und deutschen Gesprächspartnern zum Thema Presse und Medien in China sowie zur spezifischen Kommunikationspolitik von Henkel in China
- deutsche Botschaft, Vortrag und Gespräch mit Dr. Lauk, Leiter der Wirtschaftsabteilung
- Auslandshandelskammer, Vortrag und Gespräch mit Stefan Gaetzner, Head Marketing
- Chinese Businessclub, Peking, Vortrag und Gespräch mit David Lee, Inhaber von China Concept Consulting.

„How's Business in China“ wurde auf diese Weise vielfältig erfahren. Ein Höhepunkt war dabei sicherlich die Einladung der gesamten Gruppe zum Lunch in den Chi-



nese Businessclub von Peking durch den Unternehmensberater und Politiker David Lee.

### Ein Land zwischen Boom und Risiko

Bei den Treffen mit Unternehmensvertretern war immer wieder die Begeisterung für dieses Land und die beeindruckende, rasante Entwicklung zu hören. Es wurden interessante Erfahrungen mit bedeutenden kulturelle Unterschieden erörtert, die nicht selten dazu anregen, die eigenen Lebensumstände und Werte zu überdenken.

Die Wachstumsraten der chinesischen Wirtschaft lassen die westlichen Veränderungen weit hinter sich. Gleichzeitig existieren jedoch auch Bedenken über die weitere Entwicklung in China, über die Bewältigung der Unterschiede zwischen Land und Stadt, zwischen Arm und Reich sowie zu den Prozessen und Instrumenten bei der Überwindung der lang gewachsenen Strukturen. Nicht alles ist für uns Westeuropäer nachvollziehbar und nachahmenswert. Allerdings ist es insgesamt jedoch auch ein enormer Kraftakt 1,3 Milliarden Menschen zu organisieren, koordinieren und das Ganze zu harmonisieren. Daran erinnerte Dr. Lauk, Leiter der Wirtschaftsabteilung der Deutschen Botschaft in Peking.

### Wir über China – China über uns

Es waren vor allem die folgenden Bedingungen, die immer wieder angesprochen wurden, wenn es um die Situation ausländischer Unternehmen in China ging, um die wichtigsten kulturellen Unterschiede und um die prägendsten Eindrücke aus der persönlichen Perspektive der Gesprächspartner:

- Für das Wirtschaftsleben sind die unmittelbaren persönlichen Beziehungen von überragender Bedeutung. Das gilt auch für alle anderen Lebensbereiche.
- Ehre, Respekt vor dem Alter und Pflichtbewusstsein sowie Harmonie zwischen dem Einzelnen und der Gesellschaft sind tragende Säulen im Miteinander der verschiedenen Gruppen.
- Die Rechtskultur ist in weiten Teilen noch recht schwach ausgeprägt: Genehmigungsverfahren, Verfügungen und die Bearbeitung unterschiedlicher Anträge erfolgen in langwierigen staatlichen Verfahren. Korruption ist ebenfalls ein Problem, wogegen der Staat jedoch allmählich angeht.
- Ausländische Manager sind von der hohen Motivation und Lernbegierigkeit ihrer chinesischen Kollegen und Mitarbeiter beeindruckt. Sie loben darüber

hinaus deren Improvisationstalent und Pragmatismus, der alltägliche Probleme oftmals erstaunlich unkompliziert und schnell löst. Schwieriger wird es durch die mangelnde Vorbereitung Verantwortung zu übernehmen und verabredete Vereinbarungen einzuhalten. Die meisten Chinesen denken in einer stark hierarchisch geprägten Struktur und die horizontale Kommunikation ist gering.

- Es ist oftmals schwierig herauszufinden, was Chinesen wirklich denken. Sie lächeln freundlich, stimmen zu, aber es bleibt offen, was tatsächlich passiert.
- Teilweise wurde auch über die mangelnde Loyalität geklagt. Oftmals werden chinesische Mitarbeiter eingeführt, für den Job vorbereitet und trainiert und dann verlassen sie das Unternehmen zur Konkurrenz.
- Das Problem der Produktpiraterie ist bekannt und besteht weiterhin. Allerdings sind die Bemühungen des chinesischen Staates auch hier erkennbar, dieses Problem zu vermindern.
- Das Angebot an ehrgeizigen und karrierebetonten chinesischen Mitarbeitern ist groß. Gleichzeitig ist es jedoch schwierig, gut ausgebildete Fach- und Führungskräfte mit guten Fremdspra-



**„In China kann einer Erste Welt und Dritte Welt finden, gestern und morgen, kommunistische Ödnis und kapitalistischen Glanz, sexuelle Revolution und brutale Diktatur, Bauernarmut und Millionärsvöllerei, genialen Pragmatismus und deprimierendes Dogma, Blüte und Fäulnis, Korruption und Heldentum“**

(Quelle: Kai Strittmatter: *Gebrauchsanweisung für China*, 5. Aufl., München 2006).

chenkenntnissen und Erfahrungen mit westlichem Management Know-how zu finden.

- Ausländisches Engagement wird je nach Staatsinteresse gefördert. Zu den klar geförderten Branchen gehören bspw. die Biomedizin und der Umweltschutz. Hier hat China Nachholbedarf. Strengere Genehmigungsvorschriften, Zulassungsquoten oder einen Zwang zu Joint Ventures mit einem chinesischen Partner finden sich z. B. in der Automobilbranche. Ganz sensible Branchen sind die Medien, die einem ausländischen Engagement nicht zugänglich sind.
- Während durch die starken hierarchischen Strukturen und Denkweisen die Durchsetzung von Veränderungen recht einfach bzw. schnell und radikal von-statten gehen kann, wurde über die deutschen Entscheidungsstrukturen immer ein wenig schmunzelnd und voller Unverständnis aus chinesischer Sicht gesprochen: In Deutschland dauert vieles auch sehr lang. Der Grund liegt nach ihrer Meinung aber nicht so sehr in den Genehmigungsverfahren, sondern darin, dass alles intensivst diskutiert und von oben nach unten und von unten nach oben gewendet wird.
- Wir werden aus der chinesischen Sicht als exzellente Planer und logische Denker charakterisiert, verbringen aber viel zu viel Zeit in Meetings und gleichzeitig ist uns das freie Wochenende und der Urlaub wichtig bzw. schon fast heilig.
- Ein wenig scheinheilig erscheinen Ausländer für Chinesen auch dann, wenn sie

einerseits gegen Produktpiraterie wettern, auf die Auswirkungen und Konsequenzen hinweisen, andererseits aber vor ihrem Rückflug noch schnell Uhren, Kleidung und andere Dinge auf dem „fake market“ für Familie und Freunde besorgen.

#### Eindrücke von Unterwegs

China boomt, China ist dynamisch, die Wirtschaft wächst in einem atemberaubenden Tempo. Hochhäuser wachsen hier so schnell in den Himmel, dass man fast dabei zuschauen kann und quasi über Nacht werden neue Straßen gebaut.

Die Umweltverschmutzung ist enorm hoch. Klaren Himmel sieht man hier so gut wie nie, selbst an schönen Tagen hängt ein weißlich-grauer Smogschleier in der Luft und verhindert jede Fernsicht.

Als Langnese sollte man sich in China vor allem auf zwei Dinge einstellen: Lärm und drangvolle Enge. Chinesen haben zum Lärm eine andere Einstellung als wir: er scheint ihnen nichts auszumachen. Geschäfte schreien ihre Werbebotschaften per Lautsprecher auf die Straße hinaus. Privatsphäre ist aufgrund der meistens beengten Wohnverhältnisse unbekannt. Beim gemeinsamen Essen am runden Tisch reden alle durcheinander. Sind größere Gruppen in einer Hoteletage untergebracht, dann lässt man gerne alle Zimmertüren auf, dreht alle Fernseher an, besucht sich gegenseitig und verwandelt den Flur in eine Partyzone. Pech, wenn man dann als Westler sein Zimmer irgendwo zwischen-drin hat. Es kann auch passieren, dass auf

einer Großbaustelle direkt gegenüber dem Hotel die ganze Nacht bei Scheinwerferlicht durchgearbeitet wird, natürlich mit entsprechender Lärmentwicklung.

Auf den Straßen herrscht ein unglaubliches Gewusel. Da die Chinesen wesentlich dichter beisammen wohnen als wir, ist der Betrieb auf den innerstädtischen Straßen auch viel größer. In Peking und Shanghai gibt es bei Autofahrern ja noch eine gewisse Verkehrsdisziplin, aber in Provinzstädten wird es vollends chaotisch. Kreuzungen sind oft völlig verstopft, weil sich aus allen vier Richtungen kommende Autos, Busse, Motorroller und Fahrräder total ineinander verkeilen. Zwar stehen an fast jedem Straßenübergang Hilfspolizisten mit Trillerpfeife, aber das Rotlicht wird zumindest von Radfahrern und Fußgängern weitgehend ignoriert. Gut ist die Anzeige der noch verbleibenden Sekunden einer Rot- oder Grünphase neben den Ampeln. Aber was hilft es, wenn sich eh keiner daran hält? Autofahrer biegen gern schon mal „etwas“ früh nach links ab und fahren die letzten 50 Meter vor der Einmündung auf der Gegenfahrspur. Selbst auf autobahnähnlichen Schnellstraßen kommt einem schon mal Gegenverkehr auf der eigenen Seite entgegen, und auch Fahrradfahrer sind dort nichts Ungewöhnliches.

Ungewöhnlich war diese Reise, aber jeder der Teilnehmer nahm mehr als nur materielle Andenken mit: „Um klar zu sehen, genügt oft ein Wechsel der Blickrichtung“ (Antoine de Saint-Exupery). ■



# Ein Jahr in Buenos Aires – Studieren am anderen Ende der Welt

Armin Feltmann



| Armin Feltmann |

studiert im 8. Semester im Studiengang International Business an der Fachhochschule Mainz.

Ein bisschen mulmiges Gefühl hatte ich schon, als ich in Düsseldorf in den Flieger einstieg, denn so richtig wusste ich nicht auf was ich mich da eingelassen hatte. Eine Stadt im Süden des amerikanischen Kontinents etwa auf gleicher Höhe wie Kapstadt, mit etwa zwölf Millionen Einwohnern ist schon etwas anderes als Mainz. Doch bevor es losging gab es so einiges in Mainz zu regeln. Die Kommunikation mit den Zuständigen in Buenos Aires war nicht immer die einfachste, aber nach einigen E-Mails hin und her hatte ich die nötigen Papiere in der Hand um in der Botschaft das Visum zu erhalten. Nachdem sich für das WG-Zimmer ein Nachmieter gefunden hatte, das Flugticket bezahlt wurde und die Sachen gepackt waren, ging es dann Anfang August los in die Metropole am anderen Ende der Welt.

In Buenos Aires angekommen, gingen auch schon direkt die Vorlesungen los; entweder morgens früh von 8.00 h bis 11.00 h oder abends von 19.00 h bis 22.00 h, da die Mehrzahl der Studenten einer geregelten Arbeit nachgehen. Ich stand morgens um 7.50 h vor der Uni und fand relativ schnell den Unterrichtsraum. Zu meiner Verwunderung war ich fast alleine im Gebäude, mit Ausnahme von den Wachleuten, die an jedem Eingang der verschiedenen bürogebäudeartigen Gebäude dieser privaten Uni standen. Dies änderte sich auch kaum bis 8.15 h, als die ersten Studenten dann doch eintrafen. Zehn Minuten später, also um 8.25 h kam dann auch der Professor und begann die Vorlesung. Ich hatte schnell gemerkt dass es in Argentinien nicht so genau genommen wird mit der Pünktlich-

keit, was sich im Laufe des Jahres auch regelmäßig bestätigte.

Die Uni liegt mitten in der Stadt und besteht aus mehreren Bürogebäuden in denen sich die Unterrichtsräume befinden. Die anfänglichen Sprachschwierigkeiten bekam ich relativ schnell in den Griff, wobei das argentinische Spanisch sich doch deutlich von dem in Spanien gesprochenen unterscheidet. Die Kommilitonen waren von Anfang an offen und hilfsbereit, was doch sehr hilfreich ist, wenn alles etwas chaotischer und unorganisierter zugeht als man es von Deutschland gewohnt ist. Auch das Verhältnis zu den Professoren ist anders als in Deutschland: man baut sehr schnell eine persönliche Beziehung auf, was natürlich auch daran liegt, dass wenige ausländische Studenten an der UCES studieren und man dementsprechend auffällt und Interesse auf sich zieht. Alle sechs Wochen müssen in jedem Fach so genannte Parciales geschrieben werden, Zwischenklausuren, ohne deren Bestehen man nicht an den oft mündlichen Prüfungen am Ende des Semesters teilnehmen kann.

Das Leben genießt man in Buenos Aires aber ganz besonders außerhalb der Uni. Mit Euros in der Tasche kann man hier ein äußerst gutes Leben führen mit Preisen, die weit unterhalb denen in Deutschland liegen. Besuche in Restaurants, Kinos, Theater, Discos, Bars und viele andere Aktivitäten werden somit zum vergleichbar günstigen Vergnügen. Besonders Steak-Liebhaber kommen hier voll auf ihre Kosten; so genannte Parillas (traditionell argentinische Restaurants mit Grill und



Ein beliebtes Ausflugsziel am Sonntag:  
Künstlermarkt im Stadtteil San Telmo



Eine Delikatesse in Argentinien:  
Chivito – gegrilltes Zicklein



**Die beeindruckenden Iguazu-Wasserfälle im Nordosten Argentiniens**

viel Fleisch zur Auswahl), die erstklassige Steaks (und auch fast alles andere vom Rind) servieren gibt es fast an jeder Ecke. So sollte man wissen, dass die Argentinier im Durchschnitt 64 kg Fleisch pro Jahr verspeisen und laut einigen Angaben auch ca. 40.000 Rinder wöchentlich für den Verzehr im Großraum Buenos Aires geschlachtet werden. Viel zu bieten hat auch das Nachtleben: es gibt unzählige Bars und Diskotheken für jeden Geschmack in den verschiedenen Teilen der Stadt. Auch sonst gibt es viel zu entdecken, wie die eindrucksvolle und breiteste Straße der Welt, die 9 de Julio, das romantische Tango-Viertel San Telmo mit seinen gemütlichen Restaurants und Bars, der bunte Arbeiter- und Fußballdistrikt La Boca, der schicke und teuerste Stadtteil der Stadt Recoleta, der trendige Teil Palermo, mit unzähligen Bars, Restaurants, Diskotheken, Künstlern und Designergeschäften sowie das Zentrum der Stadt, in dem tagsüber die zahllosen Taxen die Bänker und Spekulanten durch die Gegend fahren und regelmäßig Demonstrationen vor dem Präsidentenpalast, der Casa Rosada, stattfinden. Beeindruckend ist auch ein nächtlicher Besuch der Avenida Corrientes, in der einige Buchläden und

Restaurants 24 Stunden geöffnet haben, und man z. B. dienstags mitten in der Nacht Leute in Cafes sitzen sieht die sich zu einer Tasse Kaffee unterhalten als wäre es helllichter Tag.

Auch außerhalb von Buenos Aires gibt es in Argentinien sehr viel zu sehen. Das siebtgrößte Land der Welt bietet zahlreiche Landschaften, von Bergen über spektakuläre Gletscher und endlose Steppenlandschaften in Patagonien, schöne Strände an der Küste südlich von Buenos Aires, atemberaubende Wasserfälle im Nordosten und abgelegene Dörfer bewohnt von der indianischen Bevölkerung im Hochland im nordwestlichen des Landes, um nur einige von vielen Reisezielen zu benennen. Die sehr komfortablen Reisebusse bringen einen meist nachts zu erschwinglichen Preisen durchs ganze Land, was bei einer Distanz von weit über 5.000 km natürlich etwas Zeit kosten kann.

Natürlich gibt es in Buenos Aires und Argentinien nicht nur die schönen Seiten zu sehen. Nach der schwersten Wirtschaftskrise des Landes im Januar 2002 hat sich die Armut weiter erhöht. So sind vor allem

in den reicheren Stadtteilen in Buenos Aires abends die so genannten Kartonerros unterwegs, die die Müllsäcke nach Plastikflaschen und Papier durchsuchen, um diese dann an die Fabriken zu verkaufen und so ihren Lebensunterhalt zu verdienen. Auch begegnet man täglich bettelnden Erwachsenen und Kindern sowie Leuten, die in der U-Bahn und in Bussen versuchen jegliche Ware zu verkaufen. Dies ist jedoch nicht verwunderlich, wo das Durchschnittseinkommen in Argentinien bei etwa 900 Pesos liegt, was gegenwärtig einem Wert von etwa 225 Euro entspricht und ca. 38 % der Bevölkerung unterhalb der offiziellen Armutsgrenze leben.

Dennoch scheint es, als haben die Argentinier ihre Lebensfreude und Hoffnungen auch nach zahlreichen politischen und wirtschaftlichen Krisen in den letzten Jahrzehnten nicht verloren. Die Menschen sind durchweg offen, hilfsbereit und interessiert an einer Unterhaltung, vor allem auch mit Ausländern. Ich kann nur jedem empfehlen dieses einzigartige und hochinteressante Land einmal zu besuchen und die einmalige Möglichkeit eines Austausches nach Buenos Aires wahrzunehmen. ■



**Das traditionelle Arbeiterviertel und Sehenswürdigkeit am alten Hafen in Buenos Aires: La Boca; auch sehr bekannt für seinen Fußballverein Boca Juniors**



**Kaktuslandschaften im Nordwesten Argentiniens**

## Our new exchange university in Ireland: Athlone Institute of Technology (AIT)

Dr. Helen Bicknell



| Dr. Helen Bicknell |  
Fachhochschule Mainz

The State of Ireland became independent from the United Kingdom in 1923 and today is one of the most successful economies in the European Union. Whilst the island is still divided by an open border to Northern Ireland, both areas are now peaceful neighbours enjoying increasing prosperity.

The population of Ireland is nearly four million and nearly one million of its citizens live in or near the capital Dublin. There are two official languages; English and Irish and the country is known as Ireland in English and Éire in Irish. During the past centuries, many Irish emigrated abroad to the UK, the USA, Australia, Canada and elsewhere. Today, St. Patrick's Day is celebrated throughout the world on March

17<sup>th</sup> by over 40 million people of Irish descent and their friends! However, due to the strong economic growth of recent years, Ireland has now become a country which attracts immigrants, rather than one of mass emigration. The Irish economy is dependent on trade for most of its GDP (96.8 %) and its economic growth. Since 1994 it has grown four times faster than the EU average. It has been a member of the European Union since 1973 and joined the Euro zone when it was introduced in 1999.

Ireland is also famous for its literary tradition (James Joyce, Oscar Wilde, George Bernhard Shaw), music and dance, cinema and sports. Its landscape is one of the most beautiful in the world, with its green hills, attractive coastline and historical towns. For more information on Ireland refer to [www.gov.ie](http://www.gov.ie).

**Athlone** is an excellent base to discover Ireland and it is situated in the centre of Ireland, just a short distance from Dublin to the east, or the Atlantic coast on the west. Athlone is one of the largest inland towns in Ireland, and lies on the River Shannon. It has a young population of approx 20,000 with 4,500 students at the Athlone Institute of Technology. There are 14 Institutes of Technology in Ireland, which correspond to Universities of Applied Sciences in Germany. Athlone has an excellent and modern industrial base. Companies operating here include such well-known firms as Elan Corporation, Ericsson Systems Expertise

Ltd., Mallinckrodt Medical, Irish Cable and Wire, to name but a few.

Students and teaching staff from the University of Applied Sciences Mainz can now benefit from our latest **Erasmus and Socrates Agreement** to experience working and studying in Athlone, Ireland. At AIT students can study a wide range of Business programmes, as well as Engineering, Humanities and Science courses. For more detailed information please refer to their website at [www.ait.ie](http://www.ait.ie). Students or teaching staff from Mainz will be cared for by the International Office, which provides academic support, accommodation information and social support. AIT offers excellent sports facilities and of course has its own 'Irish Pub', too!

Apart from the excellent facilities, friendly students and staff and good beer, students should consider the fact that graduate recruitment possibilities in Ireland are extremely good, and due to the euro, there is no exchange rate risk. Furthermore, Ryan Air offers convenient, cheap flights to Dublin direct from Hahn.

For further information about the Athlone Institute of Technology and possibilities to study or work in Ireland, please speak to Dr. Helen Bicknell in Room 128, Tel. 628-268 or Ariane Göbel at the International Office or mail [helen.Bicknell@wiwi.fh-mainz.de](mailto:helen.Bicknell@wiwi.fh-mainz.de)



Athlone Institute of Technology: External View



Athlone Institute of Technology: Student Meeting area

# Warum Chile? - Als „Free-Mover“ nach Südamerika

Sven Neif



| Sven Neif |

studiert seit dem Sommersemester 2002 Betriebswirtschaft mit dem Schwerpunkt Kommunikationsmanagement



## Ende des zweiten Semesters Anfang 2003, die Klausurenzeit vorbei und das Praxissemester schon vor Augen

Für mich war schon zu Beginn des Studiums klar, dass ich das Praxissemester im Ausland verbringen wollte. Kein Praktikum und schon gar nicht hier in Deutschland. Einfach mal raus, was anderes erleben. Die Frage war nur, wohin? Es sollte etwas anderes sein, etwas was man nicht alle Tage macht, dazu noch möglichst weit weg und wo Spanisch gesprochen wird.

Warum dann nicht nach Chile, weiter weg geht es kaum noch. Am Süzipfel Südamerikas gelegen, mit einer Länge von etwa 5.000 km und einer durchschnittlichen Breite von nur etwa 120 km. Abgeschnitten vom Rest des Kontinents, durch den Pazifischen Ozean im Westen, die Anden im Osten, der Atacama Wüste im Norden und den Eisfeldern im Süden.

## Doch einfacher gedacht, als gesagt und getan

Sechs Monate vor Beginn des Auslandssemesters und es war nur klar, dass ich nach Chile wollte. Möglichst schnell musste ich Informationen sammeln, über Universitäten, Visa etc. Dazu noch beim Auslandsamt der FH vorbeischauchen um alles abzusprechen. Schließlich muss jedes eigene Engagement von der FH abgesegnet werden.

Die Bewerbungen wurden in Rekordzeit fertig gemacht. Im Prinzip sind, egal bei welcher Universität man sich in Chile bewirbt, die Dokumente dieselben die man mit-schicken muss, nur manche verlangen ein paar zusätzliche Dokumente. Angefangen von Empfehlungsschreiben von Professoren, über Motivationsschreiben, Nachweise über Krankenversicherungen und Sprachkenntnisse bis zum Lebenslauf. Manche begnügten sich mit englischen Übersetzungen, andere forderten sie in spanischer Sprache an.

Ende Mai 2003 kam die erste Zusage und dann nach und nach von allen anderen. Letztlich fiel die Wahl auf Valparaiso, eine mit etwa 250.000 Einwohnern relativ kleine Stadt in Südamerika. Dafür aber liegt sie direkt am Meer, beheimatet vier Universitäten und ist Weltkulturerbe der Unesco.

## Studienbeginn 4. August

Auf musste es gehen, da ich als „Free-Mover“ an die Universidad de Valparaiso

ging, musste ich alle Formalitäten selbst erledigen, vom Visum, über Flugbuchung, Unterkünfte im Internet suchen und zusätzlich dazu die normale Studiengebühr an die Universität zahlen. Auch wenn Chile sonst im Vergleich zu Europa immer noch günstig ist, sind es die Studiengebühren nicht. Alles in allem waren etwa 1.200 Dollar für ein Semester zu bezahlen. Die Folge davon ist, dass das Studieren in Chile hauptsächlich für die Oberschicht möglich ist. Da es kaum Stipendien oder sonstige Unterstützungsmöglichkeiten gibt, ist es für viele Familien immer noch ein Luxus ihre Kinder auf Universitäten zu schicken.

Trotzdem sollte diese hohe Summe uns noch nicht abschrecken, da wir als deutsche Studenten den Vorteil des Bafögs haben, das auch bei Auslandsaufenthalten Anwendung findet und neben den Studiengebühren auch die Reise- und Unterkunfts-kosten übernimmt. Vor Reisebeginn sollten die Förderungsmöglichkeiten überprüft werden, neben dem Auslands-Bafög gibt es noch diverse Stipendien.

## Die Universidad de Valparaiso

Die Universität hat keinen Campus, vielmehr sind die einzelnen Fakultäten verstreut in der Stadt und den umliegenden Städten. Gerade die wirtschaftswissenschaftliche Fakultät ist gut ausgestattet. Von Computerräumen über Bibliotheken, die Bücher sowohl in Spanisch als auch in Englisch anbieten. Die Kurse haben in der Regel die gleiche Teilnehmergröße wie an der FH, was ein effizientes Arbeiten ermöglicht. Auch für die zahlreichen Gruppenarbeiten, die in allen Kursen gefordert werden, ist dies ein Vorteil.

Trotzdem gibt es auch gewaltige Unterschiede im Unialltag zwischen Chile und Deutschland. Fast alle Professoren lehren neben ihrem regulären Beruf. Es gibt eine allgemeine Anwesenheitspflicht und 15 Minuten nach Unterrichtsbeginn werden die Türen verschlossen und niemand kann mehr eintreten. Dafür ist das Rauchen überall im Hause erlaubt, auch im Vorlesungssaal. Das Erbringen von Leistungsnachweisen unterscheidet sich erheblich von der Praxis in Deutschland. Während des Semesters werden verschiedene Tests geschrieben, Gruppenarbeiten präsentiert und Hausarbeiten abgegeben, welche mit der Anwesenheitsquote zu einer Note verrechnet werden. Liegt diese über dem

Durchschnitt, so muss keine Klausur am Semesterende geschrieben werden.

### „Und warum Chile?“

Natürlich gab es auch ein Leben neben der Universität, die zwar viel Zeit einforderte aber auch genügend Freiräume gab. Und wenn man schon mal in Südamerika ist, sollte dies ausgenutzt werden. Das Reisen ist innerhalb Chiles und auch in die Nachbarländer einfach und günstig. Mit Hilfe der omnipräsenten Busunternehmen kommt man überall preiswert und bequem hin. Ob in die Atacama Wüste im Norden Chiles oder nach Feuerland im äußersten Süden. Was man aber nie unterschätzen darf sind die Distanzen und die Höhenunterschiede. So verbrachte ich einmal 35 Stunden im Bus, um die Anden Richtung Argentinien zu überqueren.

Das Semester in Chile endet regulär Anfang Dezember pünktlich zum Sommeranfang. Nachdem Weihnachten und Neujahr im Hochsommer gefeiert wurden, verbrachten wir den Rest des Sommers damit den Kontinent zu erkunden.

Mitte März ging es dann zurück nach Deutschland und was blieb nach neun Monaten Chile? Viele Erfahrungen, eine Menge Kontakte überall in der Welt, eine zusätzliche Sprache und ein paar Stempel mehr im Reisepass.

Die wohl meistgestellte Frage von allen war „Und warum Chile“, egal ob Chilene oder Deutscher, egal ob im Vorhinein oder Nachhinein. Die einzige Antwort die ich heute darauf geben kann ist: „Warum nicht!“ ■



## World´s Greatest Lerngruppe zu Gast bei Freunden Summerschool at Coastal Carolina University 2006

Annika Tschaikowsky, Christoph Korn, Florian Wenig und Nina Reitz



Dort wollten wir – ähnlich einem Tagebuch – unsere Erlebnisse niederschreiben und zusammen mit einigen Bildern des Tages im Internet veröffentlichen. Somit konnte jeder Leser nahezu live miterleben, was uns im Land der unbegrenzten Möglichkeiten wiederfahren ist und gleichzeitig die Texte und Bilder kommentieren. Diese Möglichkeiten wurde von Bekannten, Verwandten und Kollegen zahlreich genutzt, so dass wir in den drei Wochen über 3000 Zugriffe auf <http://lerngruppe.spaces.msn.com> hatten. Neben Kreditkarten, gültigen Reisepässen und nur halbvollen Koffern hatten wir auch reichlich Lesestoff im Gepäck, den wir bereits vor unserer Abreise zugesandt bekamen, um uns auf die ersten Unterrichtseinheiten vorzubereiten.

Nach den begeisterten Berichten unserer Vorgänger des letzten Jahres stand für uns ziemlich schnell fest, dass der diesjährige Sommerkurs an der CCU auf keinen Fall ohne uns stattfinden konnte. Gerne nahmen wir als BIS´ler die Möglichkeit wahr, unserem Studium eine internationale Note mit dem Summer School Program der CIDD zu geben.

Am 07. Juli 2006 war es dann endlich soweit: Unsere Lerngruppe stand am Gate des Frankfurter Flughafens und vor uns war die Maschine, welche uns für drei Wochen nach Myrtle Beach, South Carolina, bringen sollte. Wir waren bestens gewappnet: vor unserem Abflug hatten wir für die Daheimgebliebenen einen Weblog eingerichtet.

Da wir bereits Freitag nachts in Myrtle Beach landeten, bezogen wir für unsere erste Nacht jenseits des großen Teiches ein preiswertes Domizil. Obwohl wir zwei Nächte dort eingeplant hatten, zog es uns nach unserem ersten vitaminfreien Frühstück bereits auf den Campus, wo wir dankbar das Angebot annahmen, unsere Zimmer schon früher als geplant zu beziehen. Alle Teilnehmer der Programms waren im Wohnheim „Magnolia Hall“ untergebracht. Jeweils zu zweit teilten wir uns ein Apartment, das mit Wohnzimmer, Küchenzeile (ohne jede Küchenutensilien), Bad und Schlafzimmer recht geräumig war, jedoch von der Ausstattung eher einer Jugendherberge ähnelte. Für unsere Zwecke war das jedoch absolut ausreichend, vor allem da jedes Zimmer mit einer außerordentlich gut funktionierenden Klimaanlage ausgestattet war, die die Räume konstant auf angenehme 20°C kühlte.





Am Sonntag Abend lernten wir bei einer gemütlichen Pizza-Party im Innenhof des Wohnheims die anderen Teilnehmer kennen und sahen auch Prof. Dr. Wachsmann wieder, den wir einige Wochen zuvor bereits bei einer Infoveranstaltung in der FH in Mainz gesehen hatten. Unser erster „Schultag“ begann dann mit einer Führung über den Campus, wobei wir überrascht waren, wie weitläufig das Gelände ist und das, obwohl es sich bei der CCU um einen eher kleinen Campus handelt. Wir lernten alle für uns wichtigen Einrichtungen wie z.B. die Bibliothek kennen, wobei wir vor allem die klimatisierten Sportstätten nutzen würden. Denn außer in den frühen Morgenstunden ist an Outdoor-Sport nicht zu denken. Darüber hinaus waren wir angenehm überrascht von der Tatsache, dass der gesamte Campus mit WLAN ausgestattet ist, so dass wir mit unseren mitgebrachten Laptops bequem von unserem Apartment aus für Hausaufgaben, Präsentationen und Essays recherchieren konnten.

Die Unterrichtseinheiten (oftmals zwei am Tag) gestalteten sich über die drei Wochen hinweg sehr abwechslungsreich und spannend. Wir hatten eine Vielzahl von unterschiedlichen Dozenten, die zu Ihrem Themengebiet eine oder mehrere Unterrichtsstunden gaben. So wurden viele Themengebiete wie z. B. „Cross Cultural Management“, „US vs. EU“, „Leadership Across Cultures“ und „International Business Ethics“ besprochen und – natürlich in Englisch – diskutiert. Ein Highlight war die Veranstaltung zusammen mit einheimischen Studenten. Hier hatten wir endlich Gelegenheit dazu, uns mit Einheimischen auszutauschen und die eine oder andere

Frage (zum Beispiel warum die Amis so große Autos haben) zu klären. Insgesamt fiel die Vor- und Nachbereitung des Unterrichts oftmals in die Abendstunden, was aber für keinen von uns ein Problem darstellte. Auch die Hausaufgaben, die in Gruppen bearbeitet werden sollten, führten dazu, dass wir uns untereinander besser kennen lernten und nach einer Woche endgültig in der großen Gruppe zusammengefunden hatten. Dieser Gruppen-Spirit zeigte sich darin, dass wir auch außerhalb des geplanten Programms einige Aktivitäten zusammen durchführten. Dazu gehörte ein gemeinsamer Jetski-Ausflug (bei dem wir mit über 50 mph so schnell über den Atlantik düsten, wie man normalerweise auf den Highways fahren darf!), ein BBQ im Myrtle Beach State Park sowie ein gemeinsamer Konzertbesuch bei PINK, die im örtlichen House of Blues auftrat.

Insgesamt war das von den Organisatoren vorab geplante Programm gespickt mit vielen Highlights, an die wir nur zu gerne zurück denken. Im Rahmen des Unterrichts besuchten wir zum Beispiel die „Chamber of Commerce“, die amerikanische IHK, und besichtigten eine in Myrtle Beach ansässige internationale Firma AVX, wo wir uns über die Produktion und Einsatzmöglichkeiten von Mikrochips aufklären ließen.

Aber auch das Freizeitprogramm ließ keine Wünsche offen: Minigolf, Alligator Adventure, Kino, Brookgreen Gardens, Baseball und zum krönenden Abschluss ein Ausflug nach Charleston versüßten und verkürzten uns die Zeit in South Carolina. Wenn wir gerade mal kein Programm hatten, vertrieben wir uns die Zeit mit ausgiebigem

Shoppen in den großen (Outlet-) Malls in und um Myrtle Beach oder relaxten am wunderschönen Grand Strand.

Rückblickend können wir sagen, dass die Zeit in Myrtle Beach wie im Fluge verging und uns mit großartigen Erfahrungen immer in Erinnerung bleiben wird. Das muss man einfach selbst erlebt haben: benzinfressende Trucks wo immer man hinsieht, die Möglichkeit, sich vollkommen ungesund und vitaminfrei zu ernähren (zunehmen ist garantiert!), die Lässigkeit der Amerikaner in allen Lebenslagen und letztendlich die Kultur, den „american way of life“, der sich doch extrem von unserem europäischen Stil unterscheidet. Wir sind uns einig, dass unsere Erfahrungen durch den USA-Aufenthalt ein echter Gewinn sind, wir viel gelernt und gesehen haben und wir das Summerschool Program jederzeit weiterempfehlen würden. ■



## COEUR gewinnt in Riga!

Prof. Dr. Matthias Eickhoff, Dr. Christoph Jakob, Sabine Müller



| Prof. Dr. Matthias Eickhoff |  
Fachhochschule Mainz



| Dr. Christoph Jakob |  
Fachhochschule Mainz



| Sabine Müller |  
Fachhochschule Mainz

Nur wenige Tage bevor in Wroclaw der diesjährige COEUR Ideen-Workshop begann, konnte das COEUR-Team zwei besondere Erfolge verzeichnen: Aus Brüssel traf die Nachricht ein, dass der eingereichte Förderantrag zur Entwicklung eines ‚Business Creativity Module‘ und seiner Einführung an europäischen Hochschulen grundsätzlich akzeptiert worden sei. Nur wenige Tage später wurde COEUR im lettischen Riga mit dem ‚Best Paper Award for Most Creative Effort‘ ausgezeichnet!

### Unternehmertum, Innovation und Kreativität

Das 6. International Entrepreneurship Forum wurde in diesem Jahr von der ‚School of Entrepreneurship and Business, University of Essex‘, Großbritannien, sowie der ‚Riga International School of Economics and Business Administration‘ ausgerichtet. Riga, Hauptstadt des baltischen Lettlands, bot mit seiner kaufmännischen Vergangenheit der Hanse, seiner schönen Altstadt und einer modernen Hochschule eine ebenso traditionelle wie kreative Atmosphäre. Über 80 Wissenschaftler, Unternehmer und Berater aus 18 Ländern waren der Einladung gefolgt, sich zwei Tage lang über aktuelle Entwicklungen und Trends auszutauschen.

Unter dem Titel ‚New Venture Creation and the Creative Trajectory: Entrepreneurship, Innovation and Creativity in Business‘ standen neben Leitvorträgen zu der Bedeutung des Unternehmertums aus Sicht der Entwicklungsorganisation der Vereinten Nationen (OECD), zum Zusammenhang von Kommunikation und Unternehmensgründung, zu Kreativität und sozialem Unternehmertum und Round-Table Diskussionen Vorträge zu einer breiten Themenpalette auf der Tagesordnung:

- Unternehmerrausbildung
- Innovation und organisatorischer Wandel
- Kreative Industrien
- Kreative Herausforderungen
- Kreative Ansätze und Entwicklungen
- Wachstumsszenarien
- Geistiges Eigentum
- Unternehmerinnen und Netzwerke.

Zu der Reihe der Vorträge zur Unternehmerrausbildung war ein Beitrag unter dem Titel ‚COEUR – Idea Generation Workshops. Developing EuroPreneurship Through Intercultural Learning in University Networks‘ eingereicht worden, der die Grundidee von COEUR sowie die bisherigen Erfahrungen beleuchtete und die weitere Entwicklung des Programms darstellte.

COEUR steht als Abkürzung für eine allgemeine Plattform, die sich die Förderung der ‚Competence in EuroPreneurship‘ zum Ziel gesetzt hat. Die Verbreiterung der Basis unternehmerischen Handelns bei Studierenden in Europa und die Stärkung einer

sich entwickelnden spezifisch europäischen Unternehmerkultur ist das Kernanliegen des Programms. Aus der Fülle der Möglichkeiten, die die Plattform einmal bieten soll – Konferenzen, Veröffentlichungen, Netzwerke, Best-Practice Vergleiche, Gemeinschaftsforschung und mehr – war die Ideenentwicklung als eine der wichtigsten Herausforderungen der europäischen Zukunft herausgegriffen worden.

### Die Säulen von COEUR

Bereits der hierzu erstmals im Jahr 2004 in der Fachhochschule Mainz durchgeführte internationale Workshop beruhte auf zwei Säulen:

#### • EuroPreneurship

Aktuelle empirische Ergebnisse und Indikatoren aus wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Zusammenhängen lassen es sinnvoll erscheinen, unternehmerisches Handeln weltweit nicht allein nach den Erfahrungen auszurichten, die in den USA als Vorreiter in dieser Disziplin gemacht wurden (globales Unternehmertum). Anerkannt wird auch, dass ebenso lokale Bezüge von großer Bedeutung sein können, wie es in den transnationalen Wachstumsstrategien vieler Unternehmen heute erkennbar wird (lokales Unternehmertum).

Neu ist dagegen noch die Beachtung einer mittleren Ebene, die sich verschiedentlich als Region manifestiert. Zur Beschreibung dieser Beobachtung wurde vom IUH der Begriff ‚EuroPreneurship‘ in die Diskussion eingeführt.

#### • Business Creativity

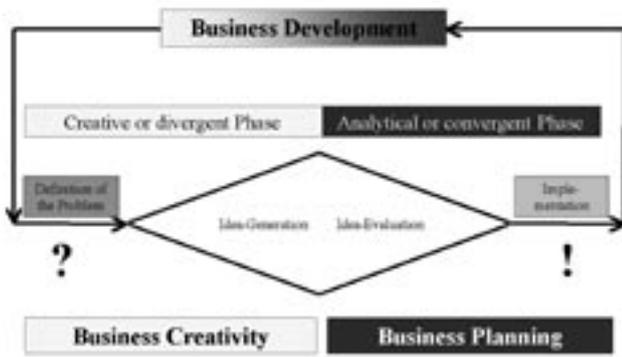
Einer der in den letzten Jahren im Zusammenhang mit unternehmerischem Handeln am erfolgreichsten durchgesetzten Begriffe lautet ‚Business Planning‘. Er bezeichnet

die systematische analytische Aufbereitung eines Geschäftsplanes, mit dem ein Unternehmen seine Entwicklungserwartungen umreißt und somit für verschiedene Interessengruppen nachvollziehbar macht.

Um den Prozess nachhaltiger Unternehmensentwicklung aber umfassend abbilden zu können, müssen auch die Schritte zur Entwicklung der

Geschäftsidee (Business Creativity) sowie – in dynamischen Märkten – die Anpassungsmaßnahmen des Geschäftsmodells in der Entwicklung des Unternehmens (Busi-





**Business Creativity:**  
Die Frühphase der Geschäftsentwicklung gewinnt an Bedeutung

ness Development) mit in die Betrachtung einbezogen werden.

**Ideen – Zukunftskapital für Europa**

Mit den COEUR Workshops wurde begonnen, die Fragen der Ideenentwicklung in den Vordergrund zu stellen. Die 40 bis 50 Studierenden der Partnerhochschulen aus Dijon, Wroclaw, Lissabon, Aberdeen und Mainz bekommen in dem Workshop die Aufgabe gestellt, in gemischten Teams Ideen mit unternehmerischer Herausforderung und europäischer Perspektive zu entwickeln. Dabei kann es sich gleichermaßen um ein neues Produkt oder eine Dienstleistung, eine neue Institution oder ein Sozialversicherungskonzept oder z. B. auch um eine ‚Brücke von A nach B‘ handeln.

Wirtschaftlicher und sozialer Unternehmergeist aller Fachdisziplinen ist gefordert, um am Ende einer Woche intensiver Teamarbeit, Impulsvorträgen, Exkursionen und Einzelberatungen ein schlüssiges Konzept einer Jury aus Hochschullehrern, Unternehmern und Investoren vorstellen zu können, die gemeinsam die Sieger bestimmen. Ein Preisgeld gibt es nicht, aber jede Menge Erfahrungen im Umgang mit anderen Sprachen und Kulturen, persönlichen Voraussetzungen und Interessen, Möglichkeiten und Grenzen. Und natürlich grenzüberschreitende persönliche Kontakte zu anderen Studierenden und Unternehmern – wichtige Knoten im persönlichen Netzwerk für die berufliche Zukunft.

Dass das Konzept bei den Studierenden ankommt, haben sie in Befragungen nach den bisherigen COEUR Workshops klar zum Ausdruck gebracht. Eine durchschnittliche Bewertung von 1,6 auf einer Skala von 1 (sehr gut) bis 7 (sehr schlecht) kann zu Recht als voller Erfolg angesehen werden. Besonders gut werden die Erfahrungen der Teamarbeit und die Exkursionen bewertet, 92 % der Befragten sehen sie als über-

durchschnittlich an, über 80 % bewerten sie als gut oder sehr gut.

**Das Netzwerk ausbauen**

Nach den Erfolgen der ersten Workshops in Mainz, Aberdeen und Wroclaw wollen die Partnerhochschulen die Zusammenarbeit kontinuierlich ausbauen. Die nächsten Workshops werden für Lissabon (2007) und Dijon (2008) schon geplant. Auch außerhalb der COEUR Workshops sollen gemeinsame Forschungsprojekte und Programme entstehen. So arbeiten zwei der Partner dieses Netzwerkes auch im Rahmen des ‚Vierernetzwerkes der Regionen Burgund, Mittelböhmen, Opole und Rheinland-Pfalz‘ in einem anderen COEUR-Projekt zusammen und so wurde das IUH eingeladen, als deutscher Partner an einer Befragung in weltweit 19 Ländern zum strategischen Innovationsmanagement kleiner und mittlerer Unternehmen teilzunehmen; im deutschsprachigen Raum gemeinsam mit der Wirtschaftsuniversität Wien und der Universität St. Gallen.

Um das Ziel einer Unterstützung der Entwicklung einer europäischen Unternehmerkultur zu erreichen, liegt freilich noch ein langer Weg vor den Partnern. Auch hierbei sind sie mit der erfolgreichen Bewerbung um eine Förderung aus EU-Mitteln einen sehr wichtigen Schritt weiter gekommen. In Rahmen dieses Projektes soll innerhalb des nächsten Jahres ein ‚Business Creativity Module‘ entwickelt werden, eine Lehrinheit, die die Erfahrungen der COEUR Ideenworkshops aufgreift und systematisch zu einem Modul weiter entwickelt, das in die Lehrpläne europäischer Hochschulen integriert werden kann. In 2008 sollen dann in Konferenzen an den Partnerhochschulen weitere Hochschulen des jeweiligen Landes über das Angebot informiert und zur Mitwirkung eingeladen werden.



Von links: Mathew J. Manimala (Indian Institute of Management Bangalore, India), Madhumita Banerjee (School of Entrepreneurship and Business, University of Essex), Eugene Luczkiw (The Institute for Enterprise Education, St. Catharines, Canada) und Matthias Eickhoff (Institut für Unternehmerisches Handeln, Mainz) netzwerken in einer Pause

Dabei suchen die Hochschulen auch die Unterstützung externer Partner, die im Kreise ihrer unternehmerisch interessierten Mitglieder weitere Netzwerkkontakte schaffen und so dazu beitragen, die Idee möglichst schnell zu verbreiten. So konnten die Wirtschaftsunioren europaweit bereits als Partner für die COEUR Ideen-Workshops gewonnen werden, zwei weitere Organisationen sollen noch als Partner gewonnen werden. Auch hier gilt: Zielorientierung statt Masse.

Langfristig soll auf der Basis von COEUR ein europäisches Ideennetzwerk entstehen, mit dem Institut für Unternehmerisches Handeln (IUH) als zentralem Netzknotten und Organisator. Kreative Ideen sind der wichtigste Erfolgsfaktor der Zukunft. Studierenden bei deren Entwicklung und Umsetzung zu helfen, wird auch für die Hochschulen selbst immer mehr Bedeutung erlangen und die verantwortlichen Partner sind entschlossen, dabei eine Führungsrolle zu übernehmen. ■

**Svetlana Warhurst (School of Entrepreneurship and Business, University of Essex) erhielt einen Preis für die beste Forschungsarbeit**



## Besucherbefragung des Staatstheaters Mainz

Prof. Dr. Heinrich Holland



Glücksfee Sachika Abe, Prof. Dr. Heinrich Holland, Intendant Georges Delnon und der kaufmännische Geschäftsführer Volker Bierwirth bei der Auslosung der Gewinner im Rahmen der Zuschauerbefragung (Foto: © Pia Steinbauer)

Professor Dr. Heinrich Holland, Intendant Georges Delnon und der kaufmännische Geschäftsführer Volker Bierwirth stellten am 16. Dezember 2005 die Ergebnisse einer Besucherbefragung des Staatstheaters Mainz vor. In Zusammenarbeit mit der Fachhochschule Mainz wurden in den Monaten Juni und Juli 2005 mittels schriftlicher Befragung die Abonnenten und Besucher des Staatstheaters Mainz befragt. Der nunmehr vorgestellten Auswertung liegen 1.437 ausgewertete Fragebögen zu Grunde.

Ziel der Besucherbefragung war es, detaillierte Angaben über das Besucherprofil und die Zufriedenheit mit dem künstlerischen Angebot und dem Service des Staatstheaters Mainz zu erhalten. Darüber hinaus wurde nach der Identifikation mit dem Mainzer Theaterangebot und der Theaterfrequentierung in der Region gefragt.

„Ich freue mich sehr, dass mit dieser Zuschauerbefragung deutlich wird, dass das künstlerische Programm aller Sparten sowie die Serviceangebote an der Billettkasse des Staatstheaters Mainz so erfolgreich vom Publikum bewertet werden. Dies spricht für eine hohe Identifikation des Publikums mit dem Theaterangebot in Mainz einerseits und zeigt andererseits, dass die konsequente Serviceorientierung eines zeitgemäßen Theaterunternehmens positiv angenommen wird.“, so der kaufmännische Geschäftsführer Volker Bierwirth über die vorgestellten Ergebnisse der Besucherbefragung.

In der Untersuchung des Besucherprofils wurde deutlich, dass sich das Publikum vorwiegend aus den Altersgruppen der 36- bis 60-Jährigen (40 %) und über 60-Jährigen (51 %) zusammensetzt und es doppelt so viele weibliche wie männliche Besucher sind. Nahezu hälftig stammt das Publikum aus Mainz (54 %) und dem regionalem Umland (36 %), was in etwa den Beteiligungsverhältnissen der Gesellschafter der Staatstheater Mainz GmbH mit Stadt Mainz und Land Rheinland-Pfalz entspricht. Betrachtet man den beruflichen Hintergrund der befragten Zuschauer, so halten sich die Arbeitnehmer in nicht leitender Funktion (21 %) und in leitender Position (19 %) die Waage. Die Mehrheit der Besucher (40 %) befindet sich als Rentner nicht mehr im aktiven Berufsleben. Der Anteil der Schüler und Studenten liegt bei 5,4 %.

Die häufigsten Informationsmedien über das Spielangebot des Staatstheaters Mainz sind der Monatsleporello (63 %) und die lokale Tagespresse (27 %), gefolgt vom elektronischen Newsletter des Staatstheaters Mainz.

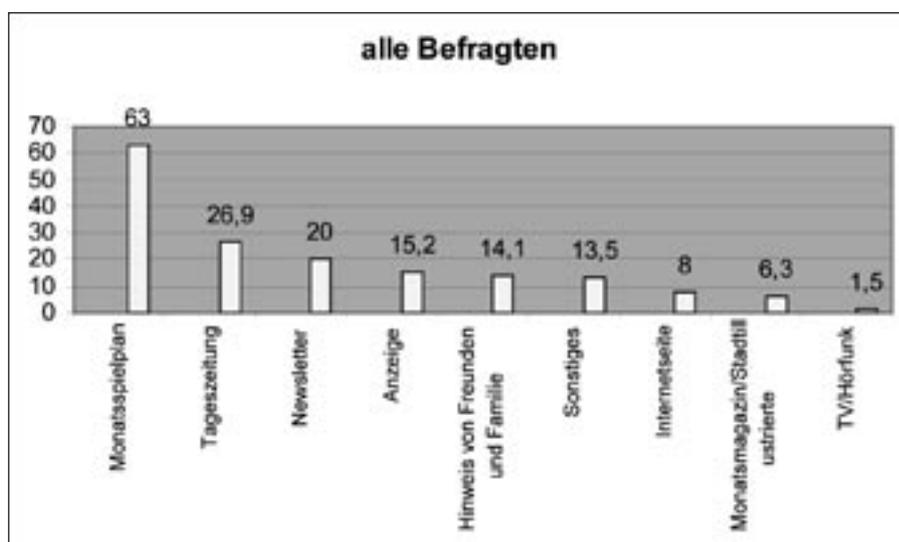


Abb.1: Wodurch wurden Sie auf unser Programm aufmerksam?



**Staatstheater Mainz (Foto: © Pia Steinbauer)**

In der Nutzung der Vertriebswege des Staatstheaters Mainz außerhalb eines festen Abonnements wurde deutlich, dass der persönliche Kartenkauf an der Tageskasse (46 %) und über die Telefon-Hotline (41,7 %) sowie an der Abendkasse (12,9 %) bei weitem überwiegt, und dort die Service- und Beratungsleistungen in Anspruch genommen werden. Die Kassenöffnungszeiten (94,9 %) und die telefonische Erreichbarkeit (86,7 %) wurde durchweg positiv bewertet. Die Möglichkeit der Online-Buchung wird zu 6,1 % genutzt.

	Anzahl	Anteil in % von Nicht-Abonnenten
Tageskasse	188	45,9
Telefonische Reservierung	171	41,7
Abendkasse	53	12,9
Geschenk	52	12,7
Gruppenbestellung	45	11,0
Online-Buchung	25	6,1
<b>Gesamt</b>	<b>534</b>	<b>130,3</b>

**Tab. 1: Wenn Sie kein Abonnent sind, wie erhalten Sie Ihre Karten?**

In der Befragung nach der Theaterfrequentierung konnte festgestellt werden, dass das Staatstheater Mainz auf einen treuen Besucherstamm setzen kann. 92 % der Befragten gaben an, häufiger als drei Mal pro Spielzeit das Staatstheater Mainz zu besuchen.

In der Bewertung des künstlerischen Angebots wurde mit einer Durchschnittsnote von 1,89 auf einer Skala von eins bis vier eine hohe Zufriedenheit des Publikums festgestellt. Führend ist die Sparte Ballett (Note 1,45), gefolgt vom Musiktheater (1,76), dem Konzertangebot (1,59) und dem Schauspiel (2,11).

Das Staatstheater Mainz verzeichnete in der Spielzeit 2004/2005 mit 228.066 Zuschauern eine durchschnittliche Auslastung von 81,99 %. Das Vorstellungsangebot umfasste 592 Vorstellungen.

Die Frage „Wie beurteilen Sie unsere künstlerische Arbeit?“ wurde in 5 Kategorien unterteilt:

### 1. Spielplan

Generell sind die Besucher sehr zufrieden mit dem Spielplan des Staatstheaters Mainz. Man ist froh, „dass Mainz dieses Theater mit seinen drei Spielstätten hat“, denn dadurch „ist für jeden etwas dabei“. Das Programm „überzeugt durch die gute Kombination aus künstlerischer Darbietung, Auswahl der Stücke und Bühnenbildern“.

Allerdings findet man vor allem hier viele Anregungen und Wünsche der Zuschauer. So ist für manche das Angebot für Kinder und Jugendliche zu klein oder der Anteil „leichterer Stücke zu gering“. Auch die Bitte der Befragten, „erfolgreiche Stücke in der kommenden Spielzeit wieder aufzunehmen“, kehrt in der Umfrage immer wieder.

Der Spielplan ist ausgewogen	Anzahl	Anteil in %
Sehr gut	292	25,6
Gut	703	61,7
Ausreichend	121	10,6
Nicht zufrieden	24	2,1
Gesamt	1140	100,0
<b>Durchschnittsnote: 1,89</b>		

**Tab. 2: Beurteilung der Ausgewogenheit des Spielplanes**

### 2. Musiktheater

„Das Opernensemble wird optimal eingesetzt. Die Größe des Hauses erhöht das Vergnügen. Theater hautnah! Dankeschön!“ Obwohl die Befragten teilweise die Modernität der Inszenierungen beklagen, so sind sie doch voller Lob für das Ensemble und viele der Aufführungen der letzten und auch der vergangenen Spielzeiten. So werden immer noch häufig die Saul-Inszenierung von Georges Delnon zur Eröffnung des Großen Hauses, aber auch die aktuelleren Inszenierungen von beispielsweise La Traviata, Rigoletto und der Lustigen Witwe als „Opernabende mit höchstem Niveau“ bezeichnet.

Anerkennung findet bei den Besuchern auch das Junge Ensemble, „dessen Projekte als sehr interessant“ beschrieben werden und der Beflügelte Opernchor, „der ein sehr gutes Programm und tolle Unterhaltung bietet“.

Deutlich wird in der Umfrage allerdings, dass vor allem die Abonnenten gerne mehr Musicals und Operetten auf dem Spielplan sehen würden.

Musiktheater	Anzahl	Anteil in %
Sehr gut	404	33,2
Gut	711	58,5
Ausreichend	85	7,0
Nicht zufrieden	16	1,3
Gesamt	1216	100,0
<b>Durchschnittsnote: 1,76</b>		

**Tab. 3: Beurteilung der Ausgewogenheit des Spielplanes**

### 3. Ballett

Wie es sich aus den Zahlen der Umfrage schon ergibt, so ist das Ballettmainz bei den Zuschauern sehr beliebt. Dementsprechend äußern die Befragten sehr häufig den Wunsch, „Martin Schläpfer und sein phantastisches Ensemble noch möglichst lange in Mainz bewundern zu können“. Als „ideale Mischung aus hoher Kunst und toller Unterhaltung“ werden die Ballettabende beschrieben. „Das Ballett ist spitze – vor allem, weil es nicht nur Spitzentanz ist“, ist nahezu die einhellige Meinung der Befragten, obwohl es auch hier einzelne Kritiker gibt. Diese wünschen sich „mal wieder ein klassisches Ballett mit Live-Musik“.

Ballett	Anzahl	Anteil in %
Sehr gut	844	67,4
Gut	295	23,6
Ausreichend	73	5,8
Nicht zufrieden	40	3,2
Gesamt	1252	100,0
Durchschnittsnote: 1,45		

Tab. 4: Beurteilung der Ausgewogenheit des Spielplanes

### 4. Schauspiel

Die Ensembleleistung im Schauspiel, „die wirklich beeindruckend ist“ und besonders die Komödien und das Weihnachtsmärchen der vergangenen Spielzeit werden von vielen Besuchern gelobt. „In der letzten Spielzeit sind die Aufführungen besser geworden und wir hoffen, dass sich dies unter dem neuen Intendanten noch verbessert“, so lautet der Wunsch von vielen Zuschauern. Wohingegen das Weihnachtsmärchen „schon seit vielen Jahren besonders geglückt ist und wunderschön altersgemäß inszeniert wird“.

Kritik findet sich häufig in der Verständlichkeit der Schauspieler und den „zu modernen Umsetzungen auch von klassischen Stücken“. Die Mainzer möchten in ihrem Theater „häufiger Komödien und klassische Stücke auf dem Spielplan sehen“ und „weniger Theater für den Regisseur“. Auch die Länge der Stücke wird von vielen Besuchern als störend empfunden, denn „über drei Stunden sind einfach zu lang“, um auch am Ende „ein Stück noch genießen zu können“.

Schauspiel	Anzahl	Anteil in %
Sehr gut	268	22,1
Gut	618	51,0
Ausreichend	245	20,2
Nicht zufrieden	80	6,6
Gesamt	1211	100,0
Durchschnittsnote: 2,11		

Tab. 5: Beurteilung der Ausgewogenheit des Spielplanes

### 5. Konzerte

Ähnlich wie auch in der Bewertung des Balletts, in der das Augenmerk der Befragten auf dem Spartenleiter Martin Schläpfer liegt, bekunden die Befragten auch hier vor allem die Bitte, Frau Rückwardt noch lange als Generalmusikdirektorin in Mainz erleben zu dürfen, denn „sie ist ein Gewinn für Mainz und sein Orchester“. Besonders der „Mut zur zeitgenössischen Musik“, „das Neue, nicht immer nur der Mainstream“ und die „Jugendkonzerte, die junge Leute ganz besonders ansprechen“ werden von den Zuschauern gelobt.

Allerdings gibt es auch hier einige Kritiker, die zwar durchaus „moderne Musik mögen, aber nur in kleinen Dosen“ und sich deshalb „separate Konzerte mit zeitgenössischen und klassischen Werken wünschen“.

Konzerte	Anzahl	Anteil in %
Sehr gut	452	48,6
Gut	421	45,3
Ausreichend	46	4,9
Nicht zufrieden	11	1,2
Gesamt	930	100,0
Durchschnittsnote: 1,59		

Tab. 6: Beurteilung der Ausgewogenheit des Spielplanes

# Studie Integriertes Marketing

Prof. Dr. Heinrich Holland

## 1. Integriertes Marketing

In den neunziger Jahren haben sich die Wettbewerbsbedingungen für Unternehmen massiv geändert. Produkte und Dienstleistungen konkurrierender Unternehmen glichen sich immer mehr an, so dass sie mittlerweile weniger in einem Produktwettbewerb, als vielmehr in einem Kommunikationswettbewerb zueinander stehen.

Die aktuelle Diskussion um die integrierte Kommunikation nahmen Studenten des Studiengangs Marketing der Fachhochschule Mainz im Sommersemester 2005 zum Anlass, sich unter der Leitung von Herrn Professor Dr. Heinrich Holland intensiv mit dieser Thematik auseinander zu setzen. Das Siegfried Vögele Institut (SVI) förderte diese Studie.

## 2. Studie

In der Studie wurden insgesamt Experten aus elf Agenturen und 22 Unternehmen in Einzelinterviews befragt. (In der Tabelle 1 fehlen Unternehmen, die nicht genannt werden wollten.)

Die Grafik Abb. 1 zeigt die an der Studie beteiligten Unternehmen und Agenturen nach Branchen gegliedert auf.

## 3. Verständnis integrierter Kommunikation

Die Auswertung der Expertengespräche hat gezeigt, dass integrierte Kommunikation nicht von allen Unternehmen und Agenturen einheitlich definiert wird. Besonders auf Seite der Unternehmen wurde im Rahmen der durchgeführten Expertengespräche offensichtlich, dass sich manche nicht sicher sind, was genau unter integrierter Kommunikation zu verstehen ist. So wurde dieser Begriff mehr als einmal mit interner Kommunikation verwechselt.

Integrierte Kommunikation wird in den befragten Branchen seit Mitte bis Ende der 90er Jahre eingesetzt. Demzufolge handelt es sich hierbei um eine noch recht junge Thematik, die nach Einschätzung der Agenturen in Zukunft vor allem bei den Unternehmen weiter an Bedeutung gewinnen wird.

Die Tatsache, dass integrierte Kommunikation in den Agenturen als Basis angesehen wird, in Unternehmen aber nicht immer gelebt wird, erläutert folgendes Zitat einer großen Mainzer Agentur für Kommunikation:

Agenturen:	Unternehmen:
B>>lo Marketing GmbH	BMW
Bartenbach & Co.	Mitsubishi Motors Deutschland GmbH
Wegner und Partner	Fiat Automobil AG
UGW AG	Daimler Chrysler AG
Rausch Konzeption	Dresdner Bank
Publicis Frankfurt GmbH	Landesbank Rheinland-Pfalz (LRP)
Ogilvy One	Delta Llyod
Ogilvy Interactive worldwide GmbH	Lufthansa
Ogilvy & Mather	Condor Flugdienst GmbH
Michael Conrad & Leo Burnett GmbH	Rücker AG
Zabojnik & Team GmbH	Reckitt Benckiser Deutschland GmbH
	Norsud
	Varta Consumer Batteries GmbH & Co. KGaA
	Tetra Pak GmbH
	Groupe SEB
	RWE
	Maggi GmbH
	IBM
	Hessischer Rundfunk

Tabelle 1: Agenturen und Unternehmen

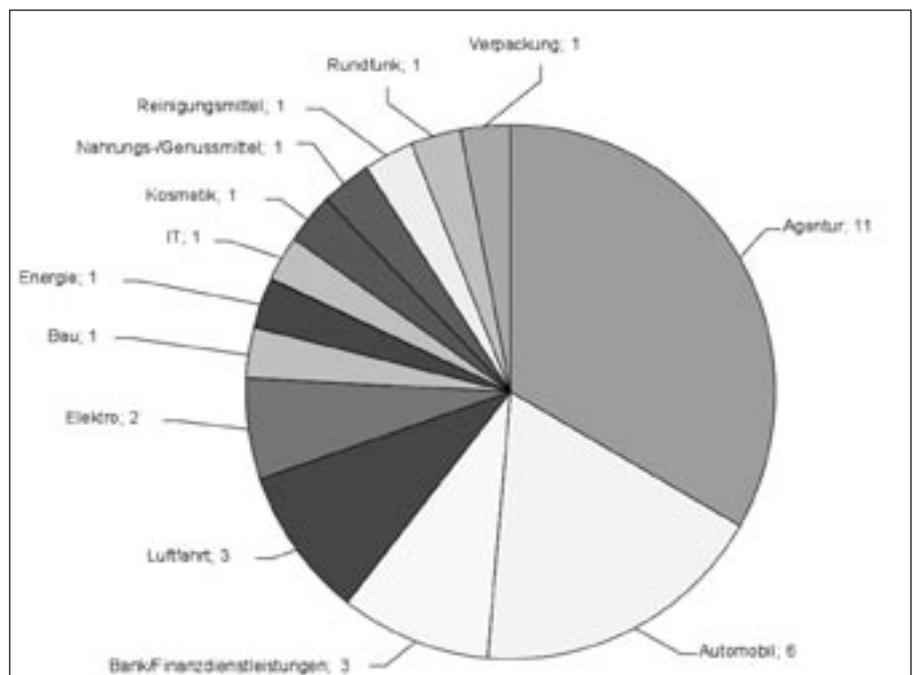


Abb. 1: Befragte Unternehmen

„Wir pflegen (...) schon immer den Full-Service-Gedanken. Dieser dient dazu, dass man bei der Entwicklung von Konzepten und Strategien dem Kunden vorschlägt, alles mit den gleichen Botschaften und Themen miteinander zu vernetzen. Integrierte Kommunikation war somit von Anfang an Mittelpunkt der Arbeit.“

Beim Vergleich der Aussagen wurde deutlich, dass Agenturen sich wesentlich intensiver mit diesem Thema auseinandersetzen als Unternehmen. Folgende Grafik verdeutlicht dies (Abbildung 2 folgende Seite).

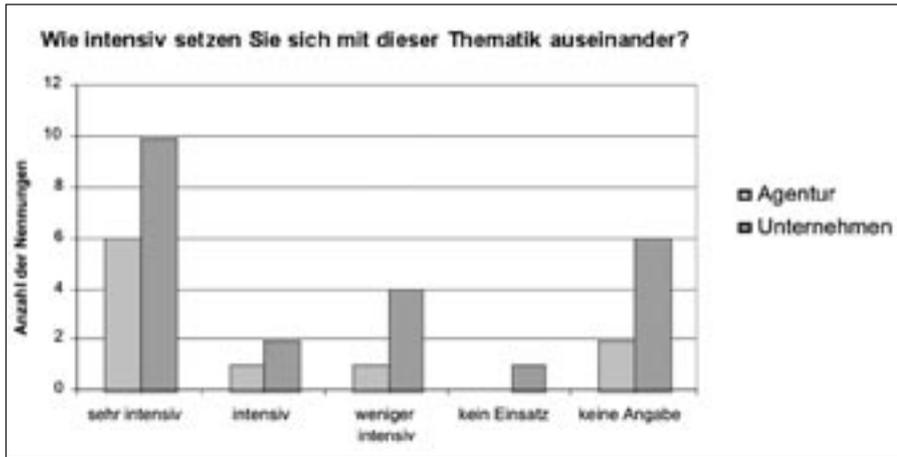


Abb. 2: Beschäftigung mit integrierter Kommunikation

Unabhängig von einem Vergleich zwischen Unternehmen und Agenturen setzen sich 60 % der befragten Agenturen und 44 % der befragten Unternehmen sehr intensiv mit dem Thema „integrierte Kommunikation“ auseinander.

**4. Gründe für integrierte Kommunikation**

Nach Angaben der Befragten sind die Gründe für den Einsatz integrierter Kommunikation zumeist eine einheitliche Kundenansprache, Effizienzsteigerung und die Verstärkung der Kommunikation. In diesem Zusammenhang wurden ebenfalls interne und externe Synergieeffekte, die Verbesserung des Markenauftritts und die Steigerung der Markenstärke genannt. Dies zeigt, dass die möglichst effiziente und effektive Kundenansprache sowie auch Kostenargumente eine wesentliche Rolle spielen. So beziehen sich auch die Ziele, die Agenturen und Unternehmen als wichtig erachten, auf diese Faktoren. Effizienzsteigerung, eine einheitliche Kundenansprache, die Steigerung der Kundenbindung, Synergie- und Multiplikatoreffekte und Imageaufbau und Imageführerschaft stehen hier im Vordergrund.

**5. Instrumente der Kommunikationspolitik**

Um eine unternehmensspezifische, einheitliche Auffassung integrierter Kommunikation zu gewährleisten, werden in ca. 2/3 der Unternehmen und Agenturen Corporate Identity- oder Corporate Design-Richtlinien eingesetzt. Fast 1/3 der Befragten arbeitet ohne entsprechende Normen.

Die Instrumente, die im Rahmen der Kommunikationspolitik seitens der Agenturen und Unternehmen eingesetzt werden, sind vielfältig. Schwerpunktmäßig werden die zu vermittelnden Kernbotschaften durch PR, Internet, Print, Events, TV-Spots, Promotions, Dialogmarketing, Messen und Sponsoring kommuniziert. Die Abbildung 3 zeigt die gesamte Bandbreite an Möglichkeiten auf.

Zu berücksichtigen ist jedoch, dass der Einsatz der aufgeführten Kommunikationsinstrumente je nach Branche und Produkt differiert. So werden z. B. in der Automobilbranche für den Launch eines Fahrzeuges des Premiumsegments zum Teil andere Kommunikationsinstrumente eingesetzt als für den eines Mittelklassefahrzeuges.

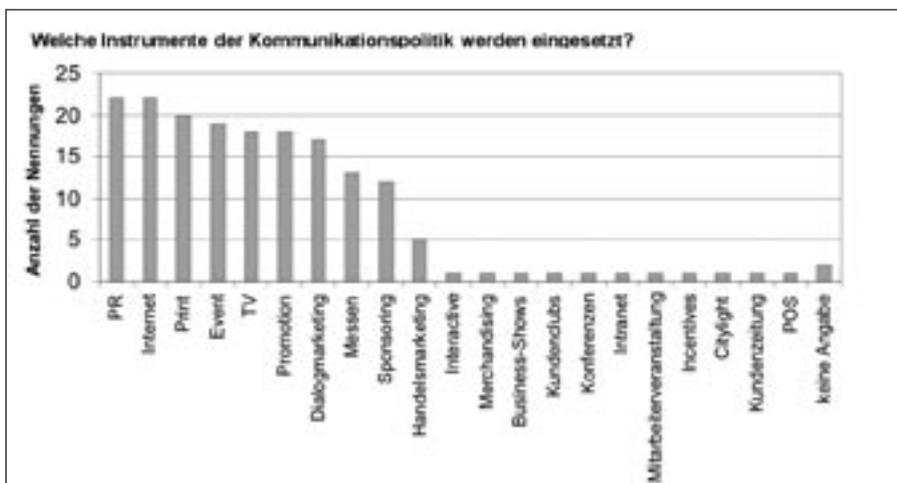


Abb. 3: Kommunikations-Instrumente

Allgemein lässt sich festhalten, dass keines der Instrumente jeweils schwerpunktmäßig eingesetzt wird und jede der befragten Branchen sich above- und below-the-line-Kommunikationsmaßnahmen bedient, um Streuverluste zu vermeiden und um so eine möglichst hohe Reichweite zu generieren.

Bei den Unternehmen und Agenturen, die integrierte Kommunikation einsetzen, ist die Integration im Wesentlichen zielgruppenabhängig sowie inhaltlich, formal und zeitlich ausgerichtet. Dies belegen mit 47 % fast die Hälfte der Befragten. Bei 22 % erfolgt die Integration jedoch nur nach einem dieser Kriterien.

**6. Koordination und Kontrolle, Problemfelder in der Praxis**

Eine dauerhafte Integration der Maßnahmen wird bei den Agenturen zu knapp 90 % intern sichergestellt, da diese integrierte Kommunikation als ihre Kernkompetenz ansehen. Bei den Unternehmen hingegen findet diese Koordinationskontrolle zu 52 % intern und bei 20 % sowohl intern als auch extern statt.

**Erfolg und Effizienz** der gewählten Maßnahmen werden bei Agenturen sowie bei den Unternehmen größtenteils durch interne und externe Marktforschung, die Responsequote und anhand von Absatzzahlen gemessen – weniger mittels Markenbekanntheit oder Markenentwicklung. Allerdings spielt die Kundenzufriedenheit bei Agenturen als Messkriterium eine wichtige Rolle.

Erstaunlicherweise führen 18 % der befragten Unternehmen keinerlei Kontrollen durch. Dies ist zum einen auf den weniger intensiven Einsatz integrierter Kommunikation (21 %) und zum anderen auf die Problematik der Messbarkeit vernetzter Maßnahmen zurückzuführen.

Erschwert wird das Ganze zudem durch die **Problemfelder**, die im Bereich der integrierten Kommunikation wahrgenommen werden. Insbesondere der hohe Koordinationsaufwand (30%), organisatorische Schwierigkeiten (27%) sowie Budget- und Zeitrestriktionen bereiten den Befragten Probleme (siehe Abbildung 4 folgende Seite).

**7. Praktische Erfahrungen und Empfehlungen**

Es bestand Einigkeit darüber, dass der Einsatz der integrierten Kommunikation mit Blick auf das Produkt und die Branche erfolgt, wobei die Zielgruppe nicht aus den Augen verloren werden darf. Eine Agentur äußerte sich hierzu besonders treffend:

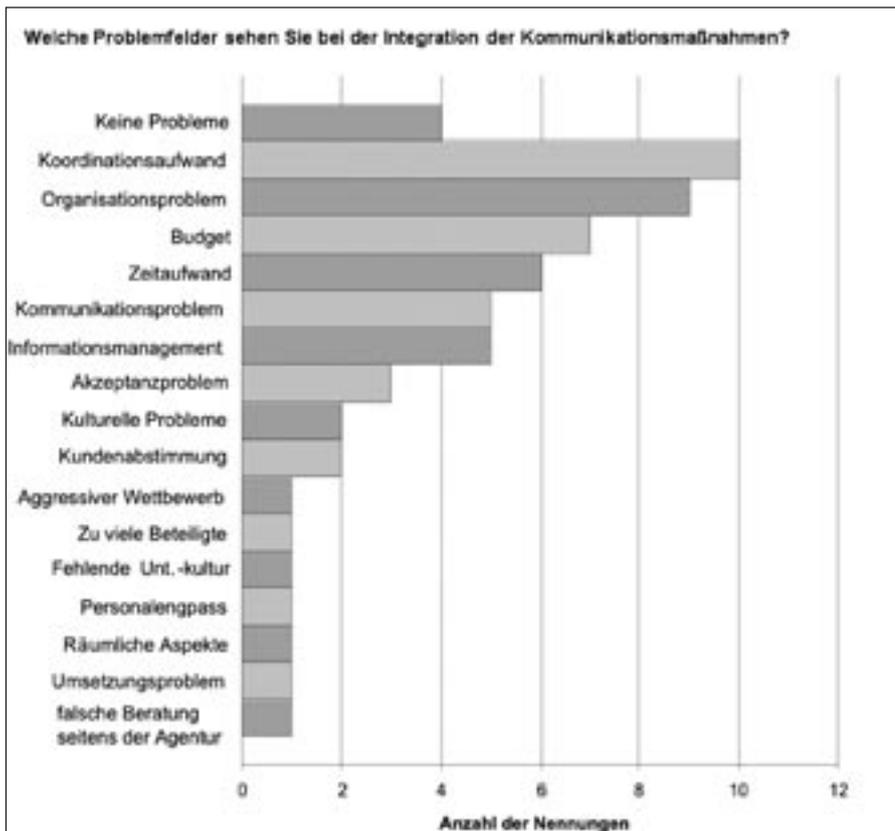


Abb. 4: Problemfelder der Integration

„Man muss alles aus Sicht des Konsumenten betrachten (...), die Zielgruppe muss in ihrer Lebenswelt abgeholt werden, dann funktioniert integrierte Kommunikation oder Kommunikation überhaupt.“

Integrierte Kommunikation könne man nicht grundsätzlich befürworten oder kritisieren, sei sie allerdings notwendig, um Image, Bekanntheit und gute Verkaufszahlen zu erreichen, denn nur so könne man gezielt und treffsicher Maßnahmen bündeln und den Kunden samt seiner Bedürfnisse ansprechen. Dadurch könne integrierte Kommunikation bei den Kunden zur Sympathie des Unternehmens beitragen.

Sowohl Agenturen als auch Unternehmen empfinden den Aufbau einer guten internen Kommunikation und Koordination zwischen allen Beteiligten, die direkt oder indirekt Kundenkontakt haben, empfehlenswert. Gute interne Kommunikation und Koordination könne durch eine Plattform und Bedingungen, die das „Ziehen an einem Strang“ intern ermöglichen, maßgeblich gefördert werden. Damit den Mitarbeitern die Vorteile integrierter Kommunikation bewusst würden, sei Transparenz, ganz gleich ob in Agenturen oder Unternehmen, von Anfang an ein wesentlicher Aspekt.

Agenturen bemängeln die fehlende Unternehmenskultur sowie die mangelnde Konkretisierung von Zielen seitens der Unternehmen. Außerdem würde in den Unternehmen zu wissenschaftlich gedacht, was letztlich Handlungsunfähigkeit zur Folge hätte. Daher müsse mehr auf Spontaneität gesetzt und Risiken eingegangen werden, statt auf den kleinsten gemeinsamen Nenner abzielen. Dazu gehöre ein gewisses Maß an Flexibilität und Offenheit.

Integriertes Marketing sei insgesamt ein Muss, bei dem es sich empfiehlt, eine gesunde Linie zwischen formaler, inhaltlicher und zeitlicher Ausrichtung zu finden. Allerdings müsse Kommunikation gelebt werden – dies könne weder durch Strukturen noch durch Prozesse erreicht werden.

#### 8. Fazit

Die vorausgehenden Erläuterungen lassen erkennen, wie groß die Notwendigkeit der Koordination und Vernetzung der zahlreichen Kommunikationsinstrumente für ein Unternehmen ist. Denn im Idealfall führt die Strategie der integrierten Kommunikation durch ihre Synchronisation zu einer Optimierung der Kommunikationswirkung. Diese Optimierung ergibt sich intern durch die Synergieeffekte, welche beim inte-

grierten Einsatz der einzelnen Instrumente entstehen, durch bessere Kontrollmöglichkeit der Kommunikationsmaßnahmen sowie durch die Realisierung von Kostensenkungspotenzialen. Aus externer Sicht ergibt sich die Wirkungsmaximierung durch eine erhöhte Kundenakzeptanz aufgrund einer verbesserten Zielgruppenansprache sowie durch Klarheit und Transparenz der Unternehmenskommunikation.

Bemerkenswert ist, dass trotz jahrzehntelanger Bemühungen um eine integrierte Kommunikation auch heute noch tiefe Gräben zwischen den mit Kommunikation betrauten Personen bzw. Abteilungen in den Unternehmen und Agenturen verlaufen. Wie die Auswertung der geführten Interviews zeigt, herrscht in der Praxis eine Flut von unterschiedlichen Begriffsdefinitionen und somit auch Interpretationen davon, was integrierte Kommunikation ist und kann. So ist der Integrationsgedanke auf Agenturseite schon länger umgesetzt, was die große Anzahl an Full-Service-Agenturen verdeutlicht. Ganz im Gegensatz dazu beschäftigen sich Unternehmen erst seit wenigen Jahren damit und tun sich auch etwas schwerer mit dem Gedanken und vor allem der Umsetzung.

Bereichsgeismen, fehlende Einsicht in die Notwendigkeit sowie mangelnder Informationsaustausch aufgrund der Angst vor Machtverlust verhindern häufig eine wirklich integrierte Kommunikation. Beim Einsatz der verschiedenen Kommunikationsinstrumente mangelt es oft an effizienter Koordinierung. Die Kommunikationsbereiche der Unternehmen agieren weiterhin isoliert voneinander. Damit den Mitarbeitern Vorurteile genommen werden, ist Transparenz seitens des Unternehmens, aber auch seitens der mit der Umsetzung betrauten Agenturen ein wesentlicher Aspekt.

Allerdings werden in nächster Zukunft weitere Veränderungen auf dem Medien- und Kommunikationsmarkt eintreten, allein schon durch den Fortschritt hinsichtlich der Entwicklung neuer Technologien. Denn insbesondere in Zeiten, die durch eine angespannte wirtschaftliche Lage und Konjunkturrückgang gekennzeichnet sind, wollen Unternehmen kontrollieren, wo und wie sie ihre Etats sinnvoll einsetzen können. Dadurch wird es unumgänglich sein, sich mit der Aufgabe von Koordination und Integration neuer Kommunikationsinstrumente nicht nur zu beschäftigen, sondern sie auch umzusetzen. ■

## Master International Business (MSc IB) – Research Activities

Prof. Dr. Ulrich Schüle



| Prof. Dr. Ulrich Schüle |  
Fachhochschule Mainz

### Internationalisation of SME

Small and medium-sized enterprises (SME) are limited in financing their activities as neither stock markets nor own assets are available. In particular, SME face severe difficulties when they react to the globalisation process and internationalise their activities. In a variety of sectors, even smaller companies cooperate with business partners abroad, open subsidiaries and licence their knowledge to companies in foreign markets.

This internationalisation process of SME has not yet systematically been investigated. In his current research project, Prof. Dr. Ulrich Schüle analyses the approaches of SME towards internationalisation with a special focus on financial issues. The research project is imbedded in a book project launched by his colleagues Dr. López Gracia (Universitat de València) and Francisco Sogorb Mira (Universidad Cardenal Herrera CEU).



| Prof. Dr. Daniel Porath |  
Fachhochschule Mainz

### Efficiency and Bank Performance

Improving efficiency is considered as a standard means to strengthen the performance and lowering the default risk of a company. Recently, banks in particular have been taking considerable efforts to increase their cost and/or profit efficiency as a way out of the deteriorating market conditions observed in the last years. The quantitative effects of an increasing efficiency, however, often remain unclear. Specifically, there is no empirical evidence about the magnitude and the dynamics of the impact of efficiency on banks' returns and default risk.

Prof. Dr. Daniel Porath and Dr. Koetter (University of Groningen) have initiated a research project which has the objective to assess the impact of efficiency on bank performance. The Deutsche Bundesbank has provided data for all German banks for the years 1993 to 2004. The dataset will be used to estimate cost and profit efficiency for individual banks by means of stochastic frontier analysis. Bank-level default probabilities will be generated with a hazard model. The shock transmission, finally, will be estimated with the help of a vector auto regression model.

# Innovationen im Zeitungsmarkt – wo stehen die deutschen Zeitungsverlage im internationalen Vergleich?

## Eine empirische Untersuchung

Prof. Dr. Andrea Beyer, Dr. Hans-Dieter Gärtner



| Prof. Dr. Andrea Beyer |  
Fachhochschule Mainz



| Dr. Hans-Dieter Gärtner |  
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.

Während auf den ausländischen Zeitungsmärkten das Anzeigengeschäft wieder lebhafter wird, die Umsätze und Auflagen steigen, befinden sich die deutschen Zeitungsverlage in einer latenten Krise. Die Werbeeinnahmen weisen für die Tageszeitungen im Jahr 2005 einen Rückgang von 1,9 % auf, nachdem es gerade 2004 erstmals wieder zu einem leichten Zuwachs gekommen war. Was läuft bei den deutschen Zeitungsverlagen falsch oder unterbleibt, dass sie nicht dem internationalen Trend folgen? Diese Fragestellung war der Anlass für die Studie „Innovationen im Zeitungsmarkt – wo stehen die deutschen Zeitungsverlage im internationalen Vergleich?“

Die meisten Zeitungsverlage reagierten auf die schlechte Entwicklung zunächst vor allem mit Maßnahmen zur Kostenbegrenzung und Kosteneinsparung. Neben dieser inzwischen weitgehend abgeschlossenen innerbetrieblichen Re-Organisation sind jetzt vermehrt auf den Markt ausgerichtete Initiativen zu beobachten. Einige Verlage reagieren und entwickeln innovative Produkte und Formate, um das Kerngeschäft zu stärken.

### Die Ausgangssituation

Spätestens seit dem wirtschaftlichen Ausnahmejahr 2000 zeigten sich die Probleme der deutschen Zeitungsverlage in rückläufigen Werbeeinnahmen und sinkenden Auflagenzahlen. Die Ursachen hierfür sind vor allem durch folgende Bedingungen begründet:

- Schwache Werbekonjunktur
- Geändertes Mediennutzungsverhalten
- Kaum junge Zeitungsleser
- Geringe Innovationsdynamik durch:
  - Kurzfristige Ausrichtung der Geschäftspolitik in managergeführten Unternehmen
  - Zögerliches Verhalten in eigentümergeführten Unternehmen durch Übergangsphasen
  - Geringer Wettbewerb bei den Regionalzeitungen und jahrelange überdurchschnittliche Renditenentwicklung

### Die Möglichkeiten

Die verschiedenen Ansatzpunkte für Innovationen auf dem Zeitungsmarkt lassen sich mit einer Produkt-Markt-Analyse darstellen. Sie zeigt die Innovationsmöglichkeiten im Hinblick auf die Nähe bzw. Entfernung von dem eigentlichen Kernprodukt und den dazugehörigen Märkten und damit auch das damit einhergehende Risiko.

Von neuen Märkten für Tageszeitungsverlage wird hier dann gesprochen, wenn die Aktivitäten auf bisherige Nicht-Leser abzielen. Neue Produkte im Hinblick auf das Kernprodukt sind gegeben, wenn es sich nicht mehr um ein periodisches Informationsmedium handelt, das auf Papier gedruckt wird. Die Tageszeitung in Printausgabe stellt somit das alte Produkt dar, auch wenn in Form von Produktvariationen an ihr Veränderungen vorgenommen werden.

Innovationen im Zeitungsmarkt		
	Alter Markt	Neuer Markt
Altes Produkt	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Besondere Themenangebote für bestimmte Zielgruppen</li> <li>- Stärkere Berücksichtigung der Leserinteressen</li> <li>- Besseres lokales Angebot</li> <li>- Neue Abomöglichkeiten</li> <li>- Besondere Kundenbindungsmöglichkeiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tabloid-Zeitungen</li> <li>- Gratiszeitungen</li> <li>- Sonntagszeitungen</li> </ul>
Neues Produkt	<ul style="list-style-type: none"> <li>- E-Paper</li> <li>- Einsatz von Internet und Mobilfunk zur Ergänzung des Kernproduktes</li> <li>- CD-, DVD- und Bucheditionen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mehrfachverwertung in anderen Medien</li> <li>- Verteildienstleistungen</li> <li>- Provider-Dienste</li> <li>- Call-Center-Aktivitäten</li> </ul>

### Die Studie

Die Analyse basiert auf einer Online-Befragung in Zusammenarbeit mit dem IFAK-Institut in Taunusstein. Einerseits wurden Geschäftsführer und Verleger deutscher Zeitungsverlage zu den Einflussfaktoren auf dem Zeitungsmarkt sowie zu ihren Beurteilungen und Erfahrungen der verschiedenen Innovationsmöglichkeiten für Zeitungsverlage befragt. Andererseits wurden Geschäftsführer von Mediaagenturen sowie Marketing- und Werbeleiter der wichtigsten Anzeigenkunden von Zeitungsverlagen zur Beurteilung bezüglich Entwicklung und Innovationstätigkeit auf dem Tageszeitungsmarkt befragt. In der Auswertungsphase wurden die Ergebnisse mit den internationalen Trends verglichen.

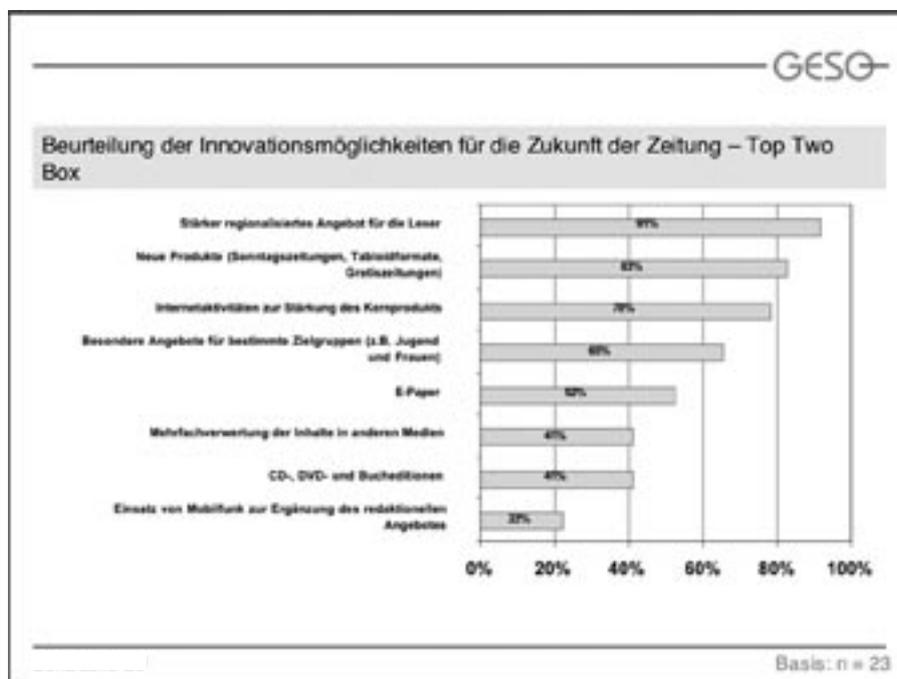
Im Vorfeld der Befragung wurden Expertengespräche mit Verlegern und Geschäftsführern von Verlagen aus verschiedenen Auflagengrößenklassen durchgeführt. Damit wurde sichergestellt, dass alle relevanten Fragenkomplexe im Fragebogen enthalten sind und von den Befragten richtig verstanden wurden.

### Die Ergebnisse

Das veränderte Mediennutzungsverhalten der Bevölkerung und die sinkenden Auflagen bleiben nach Auffassung der Verlage auch in den nächsten drei Jahren ein Problem. Der Trend zur Gratisinformation und die demografische Entwicklung werden den Zeitungsmarkt noch stärker als in der Vergangenheit beeinflussen.

Dagegen ist die Suche nach Einsparpotenzialen auf der Kostenseite in den Verlagen inzwischen weitgehend abgeschlossen. Dieser Faktor, der noch für die vergangenen Jahre als äußerst bedeutend eingestuft wurde, wird für die zukünftige Entwicklung weniger wichtig eingeschätzt.

Die Geschäftsführer und Verleger der deutschen Zeitungsverlage halten viele Maßnahmen zur Zukunftssicherung des Mediums Zeitung für notwendig; aber sie setzen nur wenige davon um. Besonders wichtige Innovationen im traditionellen Lesermarkt stellten für die Befragten neue Wege zur besseren Berücksichtigung der Leserinteressen, ein stärkeres regionales Angebot sowie die internetgestützte Ergänzung des Kerngeschäfts dar.



Besonders skeptisch sind die Verlage bei zwei Trends, die international die Branche bestimmen und mit denen bisherige Nicht-Leser gewonnen werden können: Die Etablierung von Gratiszeitungen und die Umstellung auf kleinere Zeitungsformate.

Während die Verlage die neuen Zeitungskonzepte eher skeptisch einschätzen, stehen sie neuen Produkten wie z. B. den Postzustelldiensten positiv gegenüber. Für diese neuen Geschäftsfelder und Erlösquellen sehen sich die Verlage durch ihr Vertriebssystem und ihre Distributionserfahrung gut gerüstet.

Nach Auffassung der Mediaagenturen und der wichtigsten Anzeigenkunden der Zeitungen zählt die Glaubwürdigkeit der Zeitungen zu den eindeutigen Stärken. Als Schwäche der Zeitungen werden die Auflagenrückgänge und die damit verbundenen Reichweitenverluste gesehen.

Insgesamt beurteilen die Kunden und Agenturen die Innovationsfähigkeit der deutschen Tageszeitungsverlage auf dem Lesermarkt eher skeptisch (Durchschnitt 3,7 auf einer Schulnotenskala von 1 bis 6). Die Innovationsfähigkeit auf dem Werbemarkt wird mit 3,5 nur geringfügig besser eingeschätzt. Hier werden vor allem „neue preispolitische Konzepte“, „neue Werbeformen“ und „bessere Serviceangebote“ gefordert.

Für die zukünftige Entwicklung des Mediums Zeitung halten Kunden und Agenturen „ein stärker regionalisiertes Angebot für die Leser“, neue Produkte wie Sonntagszeitungen, Tabloid-Formate und Gratiszeitungen und „Internetaktivitäten zur Stärkung des Kernprodukts“ für notwendig.

#### Die Trends im Ausland

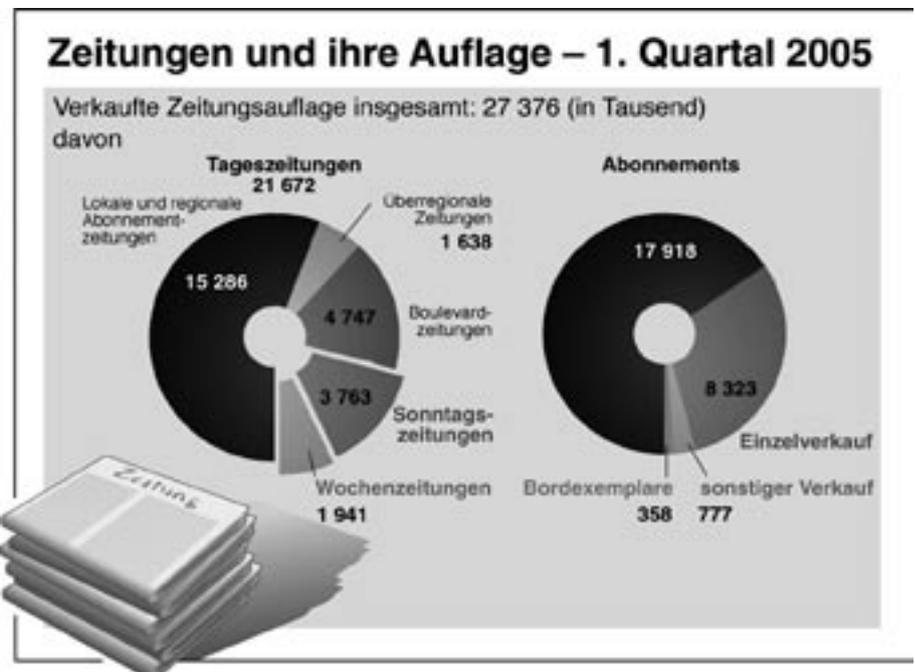
Der Executive Director der International Newspaper Marketing Association (INMA), Earl J. Wilkinson, sieht weltweit vier große Trends, die die Verlagsszene bestimmen:

- Die Etablierung der Gratiszeitungen
- Die Formatumstellung der Qualitätszeitungen (Broadsheet zu Tabloid)
- Das Phänomen der bezahlten Promotion-Aktionen
- Die Entwicklung der „Lite“-Zeitungen

Nimmt man diese Trends zum Maßstab für die Bereitschaft, Innovationen umzusetzen, muss man feststellen, dass sich der deutsche Zeitungsmarkt nicht „im Trend“ befindet.

#### Die Schlussfolgerungen

Die Befragungsergebnisse im Vergleich zur Ausgangssituation auf dem deutschen Zeitungsmarkt sowie der Blick ins Ausland führen zu folgenden wichtigen Schlussfolgerungen:



- Die deutschen Zeitungsverleger müssen umfassender auf Veränderungen in ihrem Markt reagieren. Durch die langjährig gute wirtschaftliche Entwicklung und den geringen Wettbewerb bei den Regionalzeitungen mangelt es trotz der latenten Krise in den letzten Jahren an einer konsequenten und zukunftsgerichteten Neuausrichtung der Verlagspolitik. Die Aktivitäten erfolgen entweder halbherzig oder sind zu wenig an den Ursachen der Probleme orientiert.
- Die Marktsicherung alleine ist zu konservativ. So werden keine neuen Leser hinzugewonnen und auch die bisherigen Leser nehmen weiter ab. Deshalb gilt es, die Reichweite und Leserstruktur zu verändern. Dazu eignet sich neben einem verbesserten Kernprodukt das Erschließen von neuen Märkten.
- Es gilt, ein neues Geschäftsmodell ergänzend zur Tageszeitung zu etablieren, das über die Kernprodukte hinausreicht und sich die Möglichkeiten durch die neuen Medien zunutze macht.
- Mit Tabloid- und Gratiszeitungen beschäftigen sich deutsche Verlage zu wenig. Ein Blick ins Ausland zeigt, dass hier Potenziale stecken, die für die Zukunft der Zeitung von hoher Bedeutung sind. Wenn deutsche Verlage mit diesen Zeitungsprodukten Erfahrungen sammeln, dann nur halbherzig. Kein Verlag hat bisher auf Tabloid-Formate umgestellt. Kein Verlag geht aktiv mit einer Gratiszeitung auf den Markt. Ein Engagement in diesem Bereich reduziert auch die Schwächen des Werbeträgers Zeitung aus Sicht der werbungstreibenden Wirtschaft und führt gleichzeitig zu höheren Vertriebslösen und einer langfristigeren Kundenbindung. ■

# Die Wirtschaftsstruktur in der Mainzer Neustadt – Erhebung von Rahmendaten

Prof. Dr. Daniel Porath, Dipl.-Dolmetscherin Catarina Kremer



| Prof. Dr. Daniel Porath |  
Fachhochschule Mainz



| Catarina Kremer |  
studiert Betriebswirtschaftslehre  
an der Fachhochschule Mainz.

**„Wir haben das Ziel, die Standortsituation zu verbessern, Negativentwicklungen abzuwenden oder ihre Auswirkungen auszugleichen. Wir wollen systematisch mit den Risiken und Chancen unseres Stadtteils arbeiten, indem wir z. B. gewachsene Dienstleistungs- und Handwerksstrukturen erhalten oder wiedergewinnen, Neuansiedlung entsprechender Unternehmen fördern, Verkehrsbelastungen berücksichtigen, Netzwerke im Sinne von Liefer- und Leistungsbeziehungen auf- und ausbauen“, so der Gewerbeverein Mainz-Neustadt 2005 in der Septemerausgabe seiner Stadtteilzeitung „Neustadtanzeiger“.**

Mit diesen Zielen vor Augen trat der Gewerbeverein an den Fachbereich Wirtschaftswissenschaften unserer Fachhochschule heran. In einem ersten Schritt soll eine Datenbasis über die gesamte Wirtschaftsstruktur der Mainzer Neustadt geschaffen werden, die als Grundlage für spätere Diskussionen und Entscheidungen über Maßnahmen dienen kann. Die Anforderungen, die an eine derartige Datenbasis gestellt werden, gehen weit über die

bereits amtlich erhobenen Zahlen hinaus. Benötigt werden beispielsweise Informationen über die Unternehmensgröße, den geschäftlichen Schwerpunkt und die Lieferanten- bzw. Kundenstruktur für alle Gewerbetreibenden, Freiberufler und anderen Selbständigen. Derartige Informationen können nur im Wege einer eigens hierfür durchgeführten Befragung gewonnen werden.

Die Konzeption der Datenerhebung eignet sich besonders für das empirische Praxismodul, das sich in unserem Bachelor-Studiengang BWL an das erste Semester anschließt. Hans-Dieter Hippmann und Daniel Porath, beide Professoren in der Fachgruppe Statistik/Mathematik vom Fachbereich Wirtschaftswissenschaften, betreuen das Projekt und haben in Absprache mit dem Gewerbeverein einen Projektplan aufgestellt. Danach startete das Projekt im Sommer 2006 und soll im Frühjahr 2007 mit einer fertigen Datenbasis abgeschlossen sein. In diesem Artikel möchten wir die Projektplanung vorstellen, in der kommenden Ausgabe können wir dann über den tatsächlichen Ablauf und die Ergebnisse berichten.

Von Mai bis September 2006 wurden die Vorarbeiten für die im Frühjahr 2007 geplante Erhebung durchgeführt. Allein in diesem Sommersemester waren etwa 80 Studierende daran beteiligt in Gruppen

von zwei bis sechs Personen die Erhebung vorzubereiten. Dazu gehörten die Ermittlung der Rahmendaten über die Neustadt, die Entwicklung eines Fragebogens, die Bestandsaufnahme externer Daten über die Neustadt, die Programmierung einer Datenerfassungsmaske, die Auswahl einer Vorstichprobe und die Durchführung eines Pretests. Um einen möglichst breiten Eindruck zu bekommen, flankierten wir die Vorbereitung durch Stichprobenbefragungen über Demographie, Image und Attraktivität der Neustadt. Auf der Grundlage dieser Vorarbeiten kann im Wintersemester 2006/07 eine etwa gleich große Anzahl von Studierenden die Totalerhebung planen und durchführen. Die Abbildung gibt einen Überblick über die Aufteilung des Gesamtpaketes in Teilthemen, die von den einzelnen Gruppen bearbeitet werden. (Abb.)

Zu den Herausforderungen des Projektes gehört der Wissenstransfer, einerseits unter den Studierenden der verschiedenen Gruppen und Semester, andererseits zwischen der Fachhochschule und dem Gewerbeverein. Catarina Kremer, selbst Studierende der BWL an der FH Mainz, steuert den Informationsfluss und ist für die Öffentlichkeitsarbeit zuständig. Wichtiges Medium ist hierbei die Plattform [www.neustadtprojekt.de](http://www.neustadtprojekt.de). Hier werden die Themen und Ergebnisse der Gruppenarbeiten für alle sichtbar eingestellt. Sie können selbst den Fortschritt des Projektes mitverfolgen. ■



Überblick über die Projektthemen

## Pressemeldung: Kanzlerin Merkel macht die beste Öffentlichkeitsarbeit; Bundestagsabgeordnete verbringen 60 Prozent ihrer Zeit mit persönlichen Gesprächen, Sitzungen und Telefonaten



| Prof. Dr. Lothar Rolke |  
Fachhochschule Mainz

Mainz, den 26.6.2006 – Bundeskanzlerin Angela Merkel macht nach Einschätzung der Mitglieder des Deutschen Bundestages die beste Presse- und Öffentlichkeitsarbeit aller Politiker in Deutschland. Dies ist das Ergebnis einer Befragung von 119 Bundestagsabgeordneten aller Parteien zur politischen Kommunikation, durchgeführt von Prof. Dr. Lothar Rolke und Volker Metz (beide Fachhochschule Mainz). Von allen CDU/CSU-Abgeordneten sehen 80

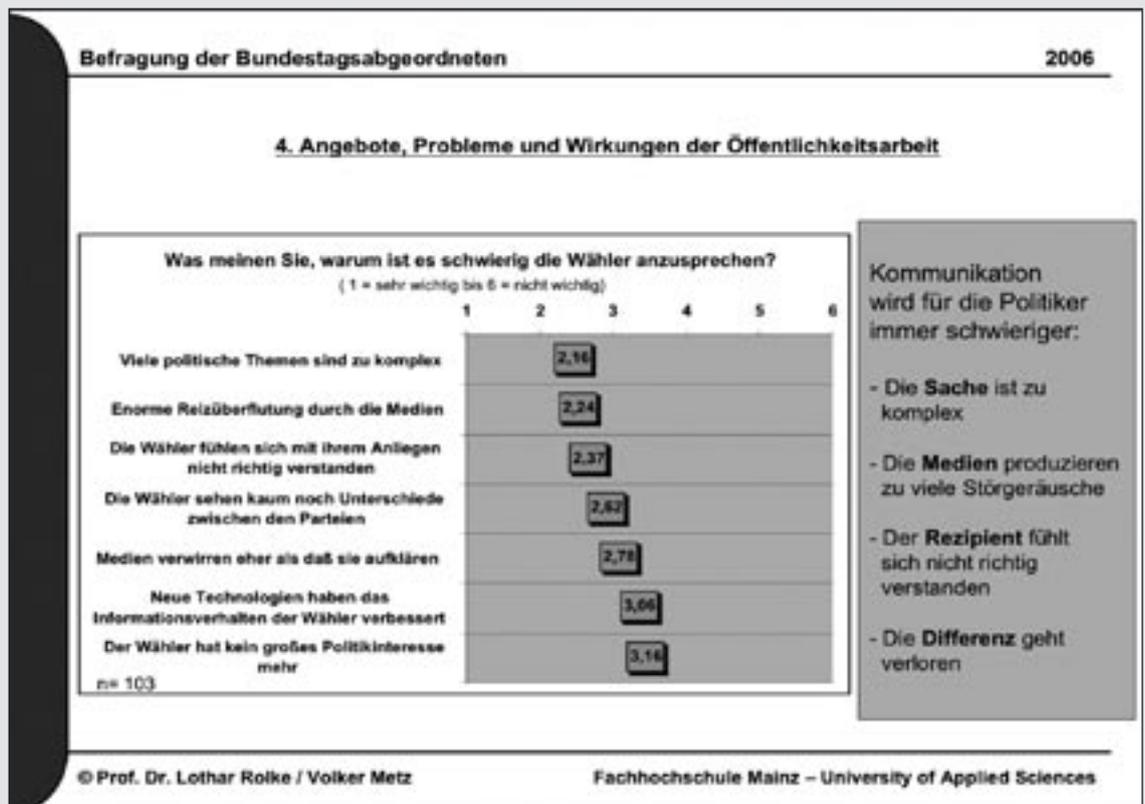
Prozent Merkel vorn, von den anderen Parteien immerhin noch 44 Prozent. Der Zweitplatzierte Matthias Platzeck erhielt von den SPD-Abgeordneten 67 Prozent und von den anderen Parteien nur 22 Prozent der Stimmen. Für Prof. Rolke, der in Mainz Kommunikationsmanagement lehrt, ist das Ergebnis ein deutlicher Hinweis auf die große mediale Lernfähigkeit Merkels: „Während sich ihr Vorgänger Gerhard Schröder zu Beginn seiner Kanzlerschaft mit unverkennbarem Stolz zum Medienkanzler ausrufen ließ, hat Merkel diese Rolle stillschweigend wie selbstverständlich übernommen und füllt sie mit großem Geschick aus.“

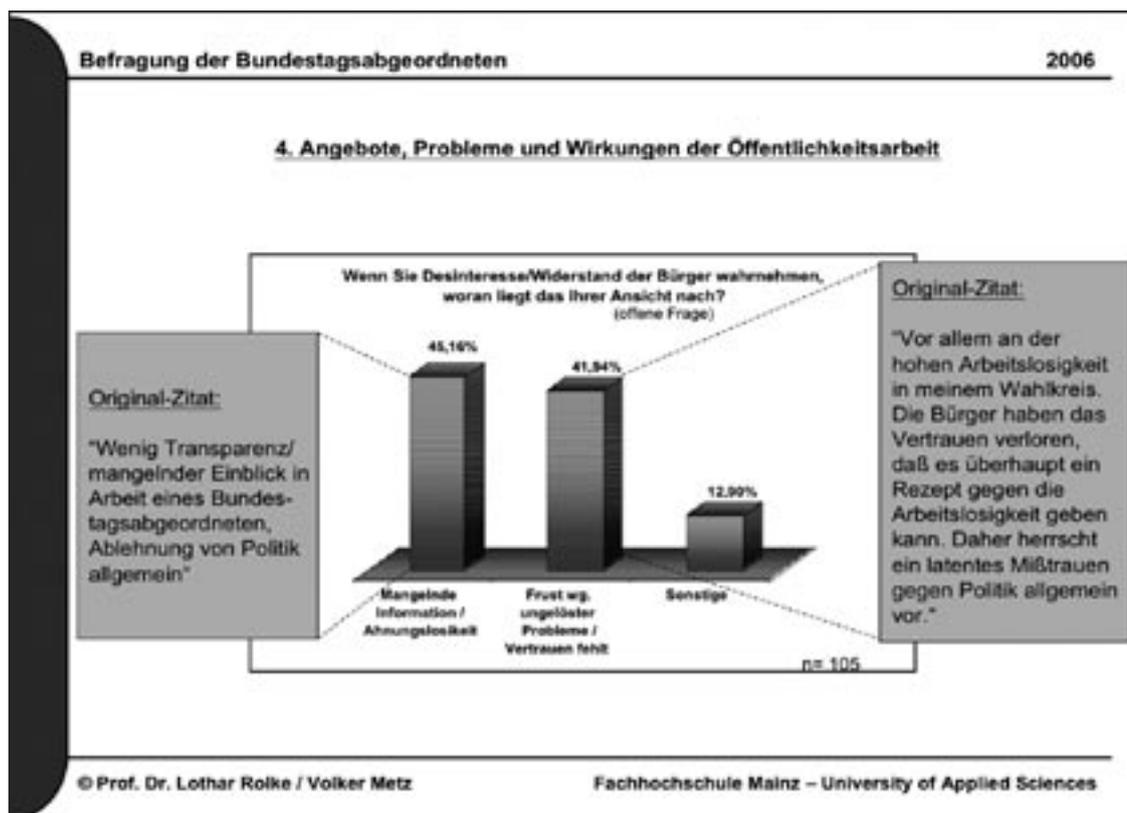
### Gesellschaftliche Probleme sind Anlässe zur Profilierung

Professionelle Politik ist heute laut Studie vor allem professionelle Kommunikation. Dafür verwenden die Bundestagsabgeordneten fast 60 Prozent ihrer Zeit – insbesondere für „Persönliche Gespräche“, „Sitzungen“ „Telefonate“ und dem Halten von „Reden“. Das wichtigste Ziel ist nach Auskunft der Politiker das „Gewinnen von Vertrauen“ – deutlich wichtiger als etwa

die „Vermittlung von Kompetenz“. Dabei kommt es den Abgeordneten mehr auf die „Beeinflussung der öffentlichen Meinung“ an als auf die „Darstellung der eigenen Leistung“, stellen Rolke und Metz in ihrer Studie fest. „Aus der Perspektive der Politik sind öffentliche Problemstellungen vor allem Anlässe zur Selbstprofilierung, und viel weniger Aufgaben, die gelöst werden müssen“, erklärt Rolke das vorherrschende Selbstverständnis der Politiker in der Mediengesellschaft. Das verlange vor allem die Fähigkeit zur Selbstprofilierung, was die Bundespolitiker auch selber erklären: Statt „Fachkompetenz“ sind nach Angaben der befragten Bundestagsabgeordneten vor allem kommunikative Fähigkeiten gefordert, um erfolgreich zu sein: 1. Überzeugungskraft, 2. Kontaktfähigkeit und 3. Durchsetzungsvermögen.

Öffentlichkeitsarbeit besteht für den Abgeordneten vor allem in „Einzelaktionen“, die 88 Prozent der PR-Aktivitäten ausmachen. Mit 12 Prozent kommen die eher längerfristig angelegten Kampagnen äußerst selten vor. Um Medienaufmerksamkeit zu





erzielen, nutzt der Abgeordnete „aktuelle Themen“ und „konkrete Ereignisse“. „Öffentliche Konflikte“ rangieren auf einer Liste möglicher Anlässe wider Erwarten erst an dritter Stelle. Dass die Kommunikation mit Wählern und Mediennutzern häufig misslinge, sei den Abgeordneten durchaus bewusst, so Rolke. Gefragt nach den Ursachen würden die Politiker zusammengefasst wie folgt antworten: Die Sache selbst sei häufig zu komplex, die Medien würden zu viele Störgeräusche produzieren und die Bürger würden sich nicht richtig verstanden fühlen. Rolke bemerkt dazu kritisch: „Durch die aktionsgetriebene Kommunikation von Statements, Pressemitteilungen und Interviews, erzeugt die Politik selbst erst jenes Grundrauschen in den Medien, das sie hinterher als Störung wahrnimmt.“ Politik müsse sich ähnlich wie bei Werbe- und PR-Kampagnen in der Wirtschaft viel stärker fokussieren, um hinreichend wahrgenommen zu werden.

#### Politiker sind die besseren Einzelkötter

Im Vergleich zur Wirtschaft sehen die Bundestagsabgeordneten die größere Medienkompetenz auf Seiten der Politik – jedenfalls auf der Spitzenebene. Mehrheitlich meinen die Abgeordneten, dass die führenden zwanzig Politiker besser

mit den Medien umgehen könnten als die Vorstandsvorsitzenden der zwanzig größten Unternehmen. Die bessere Planung von Öffentlichkeitsarbeit sehen sie hingegen in der Wirtschaft. Im Vergleich der zwölf größten DAX-Unternehmen erhält die Öffentlichkeitsarbeit von DaimlerChrysler die beste Bewertung – gefolgt von der Deutschen Telekom und der Allianz. Nach den Regeln der Politik, so der Kommunikationswissenschaftler Lothar Rolke, sei die Wirtschaft viel zu konfliktscheu. Das ermögliche der Politik regelmäßig, sich bei Interessensgegensätzen auf Kosten der Unternehmen zu profilieren.

Das Internet gewinnt auch im politischen Raum immer stärker an Bedeutung. Hier sehen die Abgeordneten das größte Zukunftspotenzial für die Kommunikation mit den Wählern. Bereits 98 Prozent der Mandatsträger verfügen über eine eigene Homepage und 90 Prozent aktualisieren ihr Angebot wöchentlich oder gar täglich. Im Durchschnitt, so vermuten die Politiker, verzeichnen ihre Homepages jährlich fast 50.000 Zugriffe. Persönlich treffen die Politiker nach eigenen Angaben hingegen durchschnittlich nur knapp 7.000 Wähler.

Aber noch spielt in der medialen Kommunikation die Pressearbeit die herausragende Rolle. Im Durchschnitt pflegt der so genannte einfache Abgeordnete Kontakte zu acht wichtigen Journalisten, denen er pro Monat ein Interview gibt. Allerdings wird die Beziehung zwischen Politik und Medien mit der Zeit immer enger. Nach Rolke greift hier die Vernetzungsregel: „Je länger ein Abgeordneter im Bundestag ist, desto mehr und intensivere Kontakte hat er zu den Journalisten.“ Im Übrigen meinen die Bundestagsabgeordneten, dass zwei Drittel der politischen Berichterstattung auf ihre Initiative zurückgehe. Das entspricht der Einschätzung der Wirtschaft, die ebenfalls davon ausgeht, dass sie selber das überwiegende Presseecho initiiere.

**Kontakt:** Prof. Dr. Lothar Rolke  
 Fachhochschule Mainz –  
 University of Applied Sciences  
 E-Mail: info@rolke.biz

# Experiential Learning

## Neue didaktische Methoden zur Vermittlung von Schlüsselkompetenzen in der Personalentwicklung von Unternehmen und in der Hochschulausbildung

Prof. Dr. Ulrich Kroppenberg



| Prof. Dr. Ulrich Kroppenberg |  
Fachhochschule Mainz

### Grundkonzept

Traditionelle Seminare in Unternehmen und Lehrveranstaltungen an Hochschulen basieren häufig auf zahlreichen Overhead- und PowerPoint-Folien zu den unterschiedlichsten Themen. Diese ermüden und überfrachten rasch die Teilnehmer/innen und überschreiben dabei auch noch ständig die soeben mühsam erworbenen Gedächtnisinhalte der letzten Minuten und Stunden. Die Nachhaltigkeit und der Nutzen derartiger Seminar- und Lehrveranstaltungen sind damit deutlich in Frage gestellt und bedürfen in aller Regel zusätzlicher Anstrengungen, um eine Gedächtnisverankerung, evtl. sogar eine längerfristige Verhaltenswirksamkeit, abzusichern.

Einen methodisch anderen Weg geht das Experiential Learning, in dem zum Teil hoch emotionalisierte Spannungs-, Spiel- und Übungssituationen genutzt werden, um ein bestimmtes Lernfeld zu bearbeiten. Bereits während der Übung und/oder im

Anschluss erfolgt ein Transfer in spezifische, gewünschte berufliche Praxisfelder oder Lehrgebiete. Durch die Verknüpfung der emotionalen Erfahrung mit dem gewünschten praxisrelevanten Lerninhalt speichert sich das Lernerlebnis tiefer im Gedächtnis ab und kann in der Erinnerung und als Impuls für neue Handlungssituationen auch leichter und schneller wieder abgerufen werden.

Experiential Learning eignet sich vor allem zur Vermittlung verhaltensorientierter Schlüsselkompetenzen, die heute häufig unter dem recht unscharfen Feld der „Sozialkompetenz“ subsumiert werden.

### Forschungsprojekt im Praxissemester

In einem Forschungsprojekt, das der Autor 2006 im Rahmen eines Praxissemesters durchgeführt hat, sollte geklärt werden, ob die unterschiedlichen Programme im Experiential Learning auf einen gemeinsamen konzeptionellen Kern zurückgeführt werden können. Hierzu nahm der Autor an einer Reihe von Weiterbildungsveranstaltungen unterschiedlichster Programmanbieter (z. B. Outdoortraining, Körpersprachetraining, Theatertraining, Pferdetraining, Kunsttraining, Lachtraining) teil, die alle dem Themenbereich des Experiential Learning zugeordnet werden können. Alle Seminare und Workshops waren auf die Vermittlung von Führungs-/Teamkompetenzen ausgerichtet, eignen sich also (z. B. in Projekten) für die Entwicklung von Führungskräften und Mitarbeiter/innen. Parallel hierzu trafen sich 15 Seminaranbieter aus unterschiedlichen Fachdisziplinen an der FH Mainz bei einem Expertentreffen, zum Austausch von Ideen und Programmen.



Abb. 1: erfahrungsorientiertes Lernen

Als Extrakt wird im Folgenden über das didaktische Konzept, die Historie, den erfahrungsorientierten Lernzyklus, die Programme sowie die Unternehmens- und Hochschulperspektive berichtet.

### Didaktisches Konzept

Das Experiential Learning verlässt bewusst die traditionellen didaktischen Lernszenarien, bei denen Buchregalwissen möglichst (z. B. durch Bücher, Skripte, Präsentationsvorlagen, Frontalvorträge etc.) in der gleichen Art und Weise in die Köpfe aller Lernenden eingebracht werden soll (**Instruktivismus**).

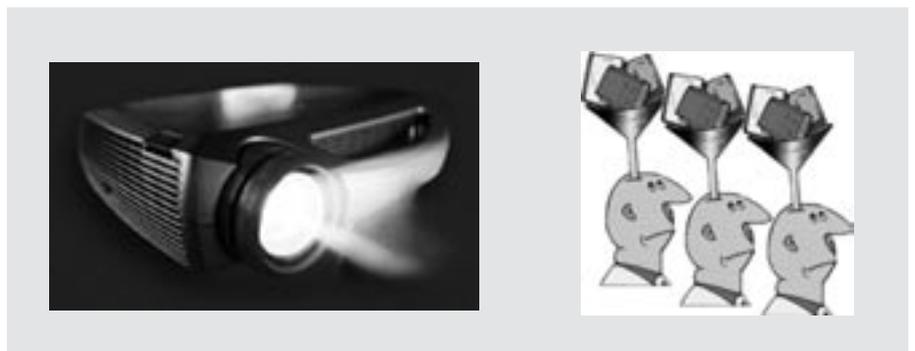


Abb. 2: traditionelles didaktisches Lernszenarium des Konstruktivismus

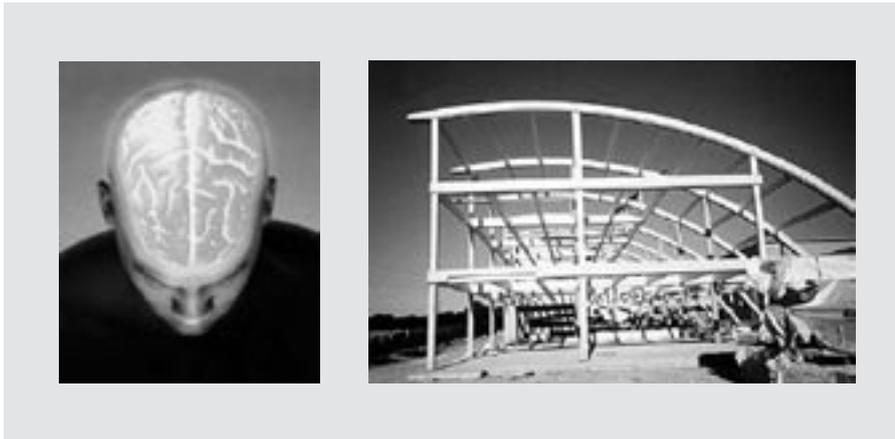


Abb. 3: Lernansatz des Konstruktivismus: jeder konstruiert seine Welt anders

Im Gegensatz hierzu lässt der Lernansatz des **Konstruktivismus** zu, dass bei gleichen Lernangeboten, unter Einbindung persönlicher Erfahrungen, individuell unterschiedliche Lernergebnisse zustande kommen (konstruiert werden). Die Eigenkonstruktion der realen Welt durch jeden Einzelnen findet hier seine Entsprechung, die Paul Watzlawick als „Interpunktion“ bezeichnet hat. Dies alles ist gewünscht, da im privaten Umfeld, ebenso wie in Unternehmen, Menschen mit völlig individuell konstruierter Sicht aufeinander treffen und weil sie sich in ihrer kognitiven (erkennenden) Orientierung dabei ebenso unterscheiden, wie in ihrer subjektiv-emotionalen Bewertung derselben und in ihrer individuellen Motivationslage. (siehe Abb. 3)

#### Historie

Historische Ansätze zum Experiential Learning findet man in der Leibeserziehung als Teil der Gesamterziehung des Turnvaters Jahn (1778-1851) ebenso, wie in der Handlungs- und Erfahrungspädagogik John Deweys (1859-1952) und der Erlebnispädagogik in Outward Bound Schools von Kurt Hahn (1886-1974).

Viele Darstellungen der Wirkungsweise des Erfahrungslernens werden auf das Grundmodell des Experiential Learning Cycle von David Kolb (1984) zurückgeführt: Aktion erfahren  $\Rightarrow$  Reflektieren  $\Rightarrow$  Abstrahieren und Generalisieren  $\Rightarrow$  Übertragen.

#### Experiential Learning als erfahrungsorientierter Lernzyklus

Das nachstehende Modell zeigt eine Erweiterung des Kolb'schen Ansatzes und erklärt am Beispiel einer Outdoorübung die Wirkungsweise des erfahrungsorientierten Lernkreislaufs. (siehe Abb. 4)

#### Aktivieren und Erfahren

Am Anfang des erfahrungsorientierten Lernzyklus steht z. B. eine Übungssituation, die (häufig in der Natur) sinnlich erfahren wird (z. B. Erklettern einer Wand in einer Dreiergruppe).

#### Beobachten und sich Austauschen

In einem zweiten Schritt wird, angeleitet durch einen Moderator, in der Gruppe hinterfragt, wie die Übungssituation erlebt wurde (z. B. Euphorie, Angst, Un-/Sicherheit). Wichtig in dieser Phase ist, dass unterschiedliche Perspektiven der Teilnehmer/innen deutlich werden können – und sollen.

#### Abstrahieren und Analysieren

Im dritten Schritt reflektieren die Teilnehmer/innen die Ursache verschiedener Erfahrungen und den Grund bestimmter Verhaltensweisen (Vertrauen in die Gruppe, sich Verlassen auf einen Meinungsführer etc.).

#### Generalisieren und Adaptieren

Die Erfahrungen der Schritte zwei und drei werden im vierten Schritt jetzt übertragen in eine spezifische private oder berufliche (Ziel-)Situation (z. B. Team- oder Projektarbeit) und es wird hinterfragt, was beispielsweise Euphorie, Angst, Un-/Sicherheit, Vertrauen für Konsequenzen für die Zusammenarbeit im Unternehmen hat – und wie diese verbessert werden kann.

#### Anwenden und sich Weiterentwickeln

Die in der spielerischen Übung erfahrene Sicherheit und das entwickelte Vertrauen in die gemeinsam bewältigte Herausforderung lässt nunmehr im letzten Schritt neue Handlungspläne für die Team- und Projektarbeit im Unternehmen entstehen (z. B. persönliche Aktionspläne). An das Ende des fünften Schrittes schließen sich sinnvollerweise noch Maßnahmen an, wel-

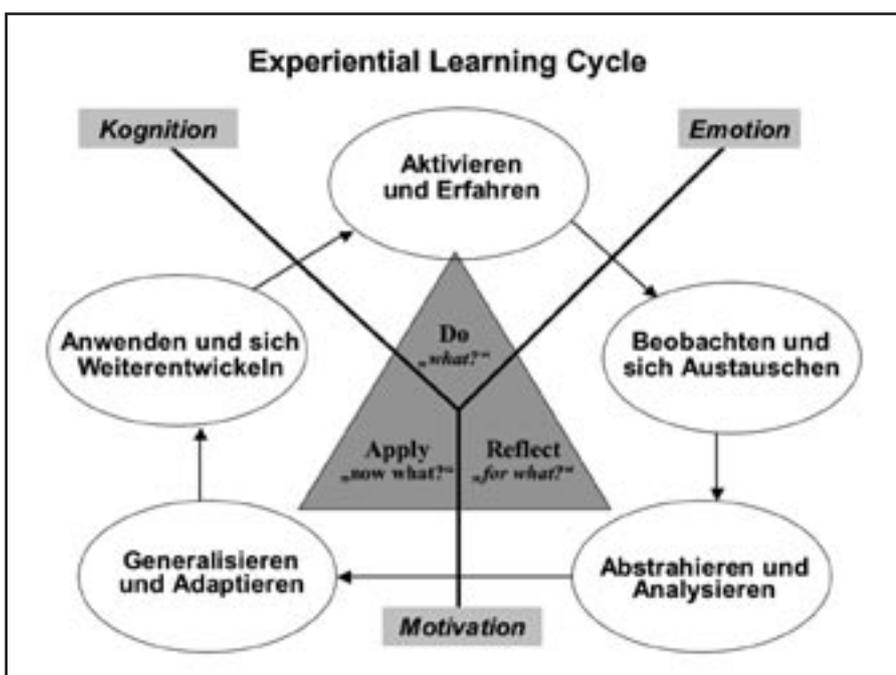


Abb. 4: Experiential Learning Cycle (Erweiterung des Kolb Ansatzes von 1984)

Outdoor-/Indoortraining	Kampfsporttraining
Kunsttraining	Lachtraining
Spieltraining	Bewegungs-/Tanztraining
Pferdetraining	Körpersprachetraining
Hundetraining	Musik- und Theatertraining

Tab. 1: Beispielhafte Programmangebote des Experiential Learning

che den Transfer ins Unternehmen und die Nachhaltigkeit der Verhaltensänderung unterstützen (Refresh-Programme, ERFA-Gruppen etc.).

Der erfahrungsorientierte Lernkreis schließt sich und kann anschließend Schritt für Schritt um weitere Zyklen erweitert werden.

#### Programme des Experiential Learning

Vorstehend wurde der Zyklus des Erfahrungslernens an einer Übung des Outdoortrainings erörtert. Zur Vermittlung z. B. unterschiedlicher Führungs-, Team- und Projektkompetenzen bieten sich heute zahlreiche Experiential Learning Programme an, die aus den unterschiedlichsten Fachdisziplinen entstammen, und auch als Bausteine miteinander kombiniert werden können (siehe Tabelle 1 mit einigen exemplarischen Beispielen).

Der Experiential Learning Cycle ist bei allen Programmen anwendbar.

Experiential Learning fördert, je nach Programm, die klassischen Mentalprozesse (z. B. Wahrnehmen, Denken, Gedächtnistätigkeit, Emotionserleben, Eigen- und Fremdmotivation, Stressbewältigung/Entspannung) ebenso, wie die Verhaltensprozesse (z.B. Sprechen, Präsentieren, Konflikte bewältigen, Moderieren, Verhandeln, im Team arbeiten, Einzelpersonen und Teams führen, Projekte leiten). Der Autor war z. B. bei einem Pferdetraining völlig überrascht, wie viele Rückschlüsse der Umgang mit Pferden über den Umgang und die Führung von Menschen zulässt.

#### Unternehmensperspektive des Experiential Learning

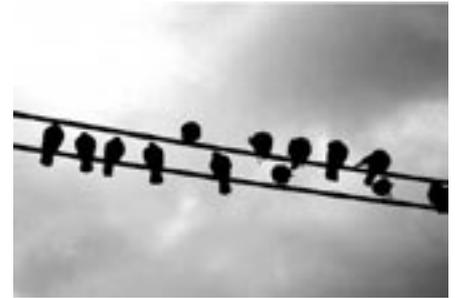
Aus Sicht des Unternehmens steht stets das konkrete Anforderungsprofil im Vordergrund, welches mit einer Personalentwicklungsmaßnahme bei einzelnen Personen oder Personengruppen erreicht werden soll (Aufstieg einer Führungskraft, neuer Projektstart, Einführung einer neuen Führungsphilosophie etc.). Entsprechend diesem Anforderungsprofil wird geprüft, welche Personalentwicklungsmaßnahme, bzw. welches Programm hierfür am Besten

geeignet ist, um die gewünschten Ziele zu erreichen.

Gerade im Bereich des Erwerbs sozialer Kompetenzen bietet sich das Experiential Learning an. Dieses bietet programmintern die unterschiedlichsten Kombinationsmöglichkeiten, kann aber auch problemlos mit anderen Lernformen (Selbstlernen, Frontalvortrag etc.) kombiniert werden. Sollen beispielsweise in einem Unternehmen die Teamkompetenzen der Mitglieder eines neuen Projektes gestärkt werden, so kann dies sowohl durch Programminhalte des Outdoortrainings, als auch durch Bausteine des Kunst- oder Theatertrainings erreicht werden. Durch dieses „linking of programs and competencies“ können sehr attraktive Personalentwicklungsprogramme individuell für jedes Anforderungsprofil konzipiert werden. Experiential Learning kann traditionelles Lernen im Verhaltensumfeld in den meisten Fällen ergänzen, in vielen Fällen sogar ersetzen.

Die Einbindung geeigneter Maßnahmen zur Gewährleistung der Nachhaltigkeit der Entwicklungsprogramme runden die Konzeption und die spätere Durchführung ebenso ab, wie die Erfolgsmessung einer Personalentwicklungsmaßnahme.

Das Experiential Learning birgt, wie viele Lernkonzepte gleichermaßen, neben Chancen auch Risiken. Werden die Trainings unprofessionell und schlecht konzipiert und/oder durchgeführt, dann können diese bei den Teilnehmer/innen durchaus auch zu schlechten Erfahrungen und negativen Handlungskonsequenzen führen. Meistert beispielsweise ein/e Teilnehmer/ in eine Übung nicht oder nur unzureichend – und wird sie weder von der Gruppe noch vom Trainingsleiter methodisch aufgefangen – dann wird dieses negative Erlebnis in die künftigen Handlungspläne einfließen. Ähnlich unzulänglich wirkt, wenn der Transfer der Übungen in die Arbeitswelt nicht geleistet werden kann. Dann reduziert sich ein Outdoortraining auf ein paar schöne persönliche Erlebnisse in der Natur, ohne Handlungskonsequenzen für das betriebliche Umfeld und die persönliche Kompetenzentwicklung. Derartige Bil-



#### Blick zurück aus der Vogelperspektive

Experiential Learning heißt:

- der Sinnlichkeit beim Lernen wieder Raum geben,
- persönliche Erfahrungen gegenüber überladenen Faktenwelten aufwerten,
- fünfzig PowerPoint Folien durch eine Stunde (Er-)Leben zu ersetzen,
- die Komplexität des Handelns auf wesentliche Aspekte zu reduzieren,
- Menschen wieder ganzheitlich zu sehen, mit ihrer individuell konstruierten Sichtweise, ihren persönlichen Erfahrungen und Gefühlen und ihrem Gestaltungsdrang,
- zeigen zu können, dass effektives und nachhaltiges Lernen keinen Gegensatz beinhalten muss zu(r) Lernfreude, Fröhlichkeit, Spannung, Spaß und Emotionalität.

dungsinvestitionen zahlen sich dann leider nie aus.

#### Hochschulperspektive des Experiential Learning

Ähnlich wie in Unternehmen eignen sich die Methoden des Experiential Learning auch für die Hochschulausbildung.

Vor allem ausgelöst durch den Bologna Prozess wird heute von Hochschulen erwartet, dass ihre Ausbildung zur Beschäftigungsfähigkeit (Employability) von Studierenden beitragen muss. Dies impliziert, dass neben fachlichen Kompetenzen u. a. auch Sozialkompetenzen vermittelt werden sollen. Akkreditierungs- und Hochschul-Ratingagenturen, die heute die Qualität der Hochschulen überwachen sollen, achten unterdessen explizit auf das Angebot dieser Ausbildungsinhalte.

Die spielerische Aktivierung von Körper und Geist durch Experiential Learning kann problemlos in verhaltensorientierte Lehrveranstaltungen (der Personalwirtschaft, Organisationsentwicklung, Psychologie oder Sozialkompetenz) eingebunden werden. ■

## Team FH Mainz – 4. Platz beim Postbank Finance Award<sup>®</sup> 2005/2006

Christian Altmann, Patrick Heinze, Sebastian Lebek



Der betreuende Professor Dr. Hans Paul Becker sowie die Autoren Christian Altmann, Sebastian Lebek und Patrick Heinze (von links).

Die drei Preisträger studieren im 8. Semester BWL an der Fachhochschule Mainz mit dem Studienschwerpunkt Bank- und Finanzdienstleistungen.

Im Juli 2005 erfolgte der Startschuss des Postbank Finance Award<sup>®</sup> 2005/2006. Der in Deutschland im Bankenbereich höchstdotierte Hochschulwettbewerb setzt sich mit aktuellen Fragestellungen der Finanzwirtschaft auseinander. Teams, die aus drei bis fünf Studierenden und einem betreuenden Professor bestehen, sind gefordert innovative und wissenschaftlich fundierte Antworten auf finanzwirtschaftliche Fragen zu finden. Das Leitthema des Postbank Finance Award<sup>®</sup> 2005/2006 lautete „Neue Wege für das deutsche Bankensystem?“.

Der hierfür zu erstellende Wettbewerbsbeitrag musste aus einer wissenschaftlichen Arbeit von bis zu 50 Seiten (zzgl. Anhang) sowie aus einem Essay (max. 2.600 Zeichen) bestehen.

Auch die Fachhochschule Mainz FB III ging mit einem Team an den Start. Unter der Leitung von Herrn Prof. Dr. Hans Paul Becker setzten sich die Teammitglieder Christian Altmann, Patrick Heinze und Sebastian Lebek für ihren Beitrag zum Ziel, das kontrovers diskutierte Leitthema objektiv zu beleuchten. Die ersten drei Plätze des Wettbewerbs waren mit insgesamt 70.000 Euro dotiert, wovon der Lehrstuhl 80 % und

die Studierenden 20 % erhalten. Die Arbeit konzentrierte sich auf die Analyse des britischen und deutschen Finanzsystems mit Schwerpunkt auf die kleinen und mittleren Unternehmen.

Die Datensammlung war oftmals problematisch. Zunächst stellten die Online-Recherche und verschiedene Fachzeitschriften eine breite Fülle von Quellen zur Verfügung. Oft waren die dargebotenen Informationen zu einseitig oder zu allgemein gehalten und eigneten sich daher nur bedingt. Aus denselben Statistiken interpretiert die Sparkassen-Finanzgruppe Argumente für den Fortbestand des öffentlich-rechtlichen Sektors, während der Bundesverband deutscher Banken daraus Argumente dagegen gewinnt.

Die Analyse und Beurteilung des britischen Bankensektors gelang mit Hilfe von Veröffentlichungen des H. M. Treasury und der Competition Commission, während für die Einschätzung des deutschen Bankensektors auf Publikationen der Bundesbank, der Bankverbände und des Sachverständigenrates zur Beurteilung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung zurückgegriffen wurde. Zusätzlich wurden Thesen durch Interviews mit Prof. Dr. Wallau (stellvertretender wissenschaftlicher Geschäftsführer des Instituts für Mittelstandsforschung Bonn) und Prof. Dr. Freudenberger (Fachgruppenleiter VWL FH Mainz) fundiert.

Des Weiteren konzentriert sich die Arbeit auf den Stellenwert kleiner und mittlerer Unternehmen im Vereinigten Königreich und in Deutschland und die Auswirkungen des jeweils vorherrschenden Bankensystems. Dabei stellt sich heraus, dass das britische System seine hohen Renditen zu Lasten der Volkswirtschaft erbringt, der deutsche Bankensektor hingegen den Kundenbedürfnissen eher Rechnung trägt dabei allerdings geringere Erträge generiert.

Abschließend werden Lösungsvorschläge präsentiert, die die Förderung der kleinen und mittleren Unternehmen und die Verbesserung der Ertragslage der deutschen Banken unter einen Hut bekommen. So trägt die Arbeit den Titel: „Mit Tunnelblick Richtung Rendite – Sackgasse für die deutsche Volkswirtschaft?“.



Am 29.07.06 fand die Preisverleihung des Postbank Finance Award® im Palais des Frankfurter Zoos in einem sehr edlen und aufwändigen Rahmen statt. Sie wurde von der Moderatorin des ARD-Morgenmagazins begleitet. Angemeldet waren insgesamt 66 Teams von denen lediglich 37 Teams einen Beitrag einreichten. Dies zeigt die Schwierigkeit des gestellten Themas, an dem viele Teams schon seit dem vergangenen Juli gearbeitet hatten.

Das Team der FH Mainz konnte sich jedoch gegen eine Vielzahl der Konkurrenten durchsetzen und erreichte mit seinem Beitrag Platz 4. Somit hat sich die FH Mainz unter den Top 7 Beiträgen platziert und konnte Konkurrenzteams von Hochschulen wie bspw. der TU München, HfB Frankfurt/Main und der EBS Oestrich-Winkel hinter sich lassen.

An dieser Stelle kann man sich die Frage stellen, ob die Fachhochschule Mainz wirklich so schlecht ist, wie von Ratings oft dargestellt. Auf jeden Fall wurde hier im Gegensatz zu vielen anderen Hochschulen eine sehr gute Platzierung erreicht.

Neben einem Special über den Postbank Finance Award® in der Frankfurter Allgemeinen Zeitung wird ein Buch erscheinen, in dem alle Wettbewerbsbeiträge zumindest in Kurzform aufgeführt sind.

Das Thema des neuen Wettbewerbs, der im Juli 2006 startete lautet: „Das optimale Informationssystem aus internen und externen Ratings für die Finanzwirtschaft“. Wer sich Gedanken zu diesem wieder sehr interessanten Thema machen möchte, kann in die Fußstapfen des letzten Teams treten. Weitere Informationen zum Wettbewerb sind unter [www.postbank.de/financeaward](http://www.postbank.de/financeaward) erhältlich.

Am Schluss möchten die Autoren des Wettbewerbsbeitrages die Gelegenheit nutzen und sich bei allen bedanken, die sie bei der Erstellung des Wettbewerbsbeitrages unterstützt haben. Besonders hervorzuheben sind in diesem Zusammenhang der betreuende Professor Herr Prof. Dr. Becker und Herr Prof. Dr. Freudenberger. ■



## Der Relaunch des Fiat 500 Gold für die Studenten der Fachhochschule Mainz beim Junior Agency Award

Prof. Dr. Ute Diehl



| Prof. Dr. Ute Diehl |  
Fachhochschule Mainz

Das ist nicht zu toppen. Erstmals beteiligten sich BWLer der FH Mainz und Studenten des Fachbereichs II: Gestaltung unter Leitung von Professor Harald Pulch an einem Wettbewerb. Schon holten sie sowohl den 1. Preis, den Gold Award, als auch den Publikumspreis. Und das bei einer Konkurrenz von fünf weiteren Teams renommierter Hochschulen.

Zum ersten Mal in der Geschichte des Junior Agency Award darf das Gold Team zur Effie-Gala reisen. Der Effie ist der wichtigste Kommunikationspreis, wichtiger als der des Art Directors Club. Denn beim Effie wird nicht nur die kreative Leistung prämiert, sondern Kommunikations- und Umsatzleistung müssen durch Werbetracking und Panels nachgewiesen werden.

Der Junior Agency Award ist der anspruchsvollste Wettbewerb für den Kommunikationsnachwuchs, veranstaltet vom Gesamtverband Kommunikationsagenturen e.V. GWA in Deutschland. Marketing- und Designstudenten erarbeiten in Junior Agencies ein Semester lang Strategie und Kreation für eine reale Aufgabenstellung. Eine Agentur coacht die Gruppe.

### Jury

Elf Super-Profis aus Marketing und Kommunikation bildeten die Jury. Im Internetauftritt des GWA zum Junior Agency Award sind sie zu sehen. Das Publikum der Präsentationsveranstaltung am 28.7. 2006 war sich mit der Jury einig: die Mainzer hatten Gold verdient. Sie verliehen uns den Publikumspreis.

Übrigens: Bei der Vergabe des Award geht die Strategie zu 40 %, die Kreation ebenfalls zu 40 % und die Präsentation zu 20 % in die Bewertung ein.



Marei Dost, Timo Hensel und Mirco Winde haben unsere Kampagne überragend präsentiert. Sie sicherten uns die 20 %. Alle Studenten waren aber ganz große Klasse.

### Aufgabe

Ein innovatives Gesamtkonzept für die Einführung der Retro Version des Fiat 500 zu erstellen.

### Hintergrund

Der Fiat 500 ist eines der bekanntesten Fahrzeuge von Fiat Automobil. Er hat einen hohen Sammlerwert und damit ein hohes Kultpotential. Der letzte Fiat wurde 1979 gebaut. Bis dahin sind seit 1957 über 3,9 Millionen Exemplare vom Band gelaufen. Bis auf die Vespa hat es kein anderes Fahrzeug geschafft, Italien derart nachhaltig zu mobilisieren wie die kleine „Knutschkugel“. Nach Jahren, geprägt durch Umsatzrückgänge und sinkende Neuzulassungszahlen konnte Fiat in der jüngsten Vergangenheit erfolgreich sein Image verbessern. Um darauf aufzubauen und an den Glanz der alten Zeiten anzuknüpfen, soll der Fiat 500 als Retro Modell auf der IAA 2007 wieder eingeführt und damit die Basis für ein Kultobjekt geschaffen werden.

### Zielgruppe

Die potentiellen Käufer des Fiat 500 sind im postmodernen Sigma-Milieu zu finden. Sie sind eher jünger, definieren sich aber eher über ihre Einstellungen. Sie sind neugierig, immer in Bewegung und offen für alles, was das Leben so bietet. Sie lassen sich in keine Schublade stecken. Als selbstbewusste Individualisten grenzen sie sich gezielt von anderen ab. Um ihre Wünsche und Bedürfnisse kennen zu lernen, haben wir über 100 explorative Interviews mit jungen Erwachsenen geführt.

### Strategie

Basis unserer Strategie war das Peter-Pan-Syndrom als Macro Trend. Das „Nicht-Erwachsen werden wollen“ wird von renommierten Zukunftsforschern als stabiler Trend angesehen. Dass dem so ist, zeigte unser Konzepttest.

Unsere kommunikative Positionierung war deshalb: Fiat 500, das Lieblingsspielzeug. Der Claim: Ready to play?  
Die Umsetzung: Spiele ohne Grenzen.

### Kreative Umsetzung

Die Kampagne wurde in eine Prelaunch- und eine Launchphase unterteilt. Die





Teaserkampagne vor dem Launch bei der IAA 2007 sollte neugierig machen und eine Community schaffen. Das Gemeinsame sollte das Spielen sein. Mut wurde hier mit Punkten belohnt. Hier wurden vor allem Viral Spots eingesetzt, also kleine Filme, die per Web oder MMS an Freunde und Bekannte weitergeleitet werden. Einmal in Umlauf gebracht, verbreiten sie sich ohne weiteres Zutun, oft wie eine Lawine über E-Mail und Webseiten. Print, Plakate, Edgar Cars, Online Banner kamen hinzu. Die Community sollte die Basis für die Launch-Kampagne sein.

In der Launchphase (Einführung IAA 2007) kann der neue Fiat 500 endlich gezeigt werden. Alle Medien und Kommunikationsinstrumente werden dabei berücksichtigt: TV, Zeitschriften, Plakate, Online Kommunikation, Direct Mails, Merchandisingartikel, Give-aways sowie Events. Allerdings hatten wir das Problem, dass wir nur ein Photo eines Autos besaßen, das dem neuen Fiat 500 nur entfernt ähnelt. Wie er letztlich aussieht, ist noch „top secret“ und wird erst auf der IAA enthüllt werden. Thomas Kleylein, Student im Bereich Medien-Design entwickelte in mühsamer Arbeit ein 3 D-Konzept, das für die Spots verwendet werden konnte.

#### **Faszination Auto**

Die Wirkung des Autos geht weit über den praktischen Nutzen hinaus. Es ist ein bequemes Fortbewegungsmittel, aber es ist bei weitem noch mehr. Es verkörpert Träume auf vier Rädern. Ein Auto bedeutet Freiheit, Unabhängigkeit und Selbstbestimmung. Es ist Ausdruck der eigenen Individualität, des eigenen Lebensstils und macht einfach Spaß.

Ein Konzept für den Relaunch eines Autos zu erstellen ist deshalb schon eine Freude für sich. Deshalb danken wir Fiat Automobil und Leo Burnett für die faszinierende Aufgabe.

#### **Warum waren wir erfolgreich?**

Aber lassen wir auch unsere Studenten zu Wort kommen.

#### **Marei Dost, 8. Semester BWL**

„Ich denke, wir waren nicht nur erfolgreich, weil wir das Thema gründlich aufgearbeitet haben, sondern auch die Herausforderung gemeistert haben, disziplinenübergreifend und in einer großen Gruppe gute Ideen umzusetzen. Außerdem waren sich eini-

ge Leute einig, dass es ein bestimmtes Niveau gab, das erreichbar war und deshalb auch erreicht werden sollte. Bei derartigen Teamarbeiten muss häufig fehlende Motivation aufgefangen werden. Bei uns war der Großteil der Gruppe Gott sei Dank ausreichend motiviert und hat so zu einer wunderbar kreativen und runden Präsentation beigetragen.“

#### **Timo Hensel, 6. Semester BWL**

„Es war ein tolles Produkt. Wir haben uns sehr ausführlich mit Markt, Produkt und Zielgruppe auseinandergesetzt, was für die Strategiefindung von sehr großem Vorteil war. Kleinere Reibungspunkte in der Gruppe wurden konstruktiv gelöst. Für einzelne Teilbereiche gab es in der Gruppe wahre Spezialisten mit entsprechendem Know-how (vor allem das 3D-Modell und der Spot sind wirklich beeindruckend). Und die Betreuung durch Agentur und Professoren war einfach klasse.“

Bei einem Teil der Gruppe bestand darüber hinaus eine sehr starke Identifikation mit dem Projekt, was insbesondere in der Endphase für einen weiteren Schub gesorgt hat.“

#### **Tanja Trautwein, 7. Semester BWL**

„Wir haben die Vorgaben der Jury erfüllt, hatten ein stimmiges Konzept und eine klare Linie. Es war eine humorvolle und witzige Kampagne, und ich denke, ein bisschen Glück gehört bei so was auch einfach dazu.“

#### **Niels Bethe, 6. Semester Medien-Design**

„Wir hatten uns immer tiefer in unbekannte Dimensionen der Werbung treiben lassen und das unklare Bild einer Fiat-Spaß-Werbekampagne wurde deutlicher in unseren Köpfen und Layouts. Wir kreierten ein einheitliches Bild, passend zur sehr guten Strategie. Abschließend eine mustergültige Präsentation der Kampagne, die in Form, Inhalt und Präsentation brillierte. Ich habe durch den GWA-JAA einen guten Einblick in die Strategie und Kreation einer Werbe-Kampagne bekommen. Speziell bei der strategischen Planung habe ich viel gelernt. Und es war ein interessanter, interdisziplinärer Erfolg.“

#### **Mirco Winde, 8. Semester Medien-Design**

„Unser Thema war einfach perfekt. Eine größere Spielwiese konnte man sich nicht wünschen. Die Gruppe hat fachlich sehr gut zusammengearbeitet. Die Unterstüt-

**Die Gewinner des Junior Agency Award in Gold sowie des Publikumspreises beim 8. Junior Agency Tag am 28.7.2006 veranstaltet vom Gesamtverband Kommunikationsagenturen GWA, Frankfurt ([www.gwa.de](http://www.gwa.de))**

#### **Fachhochschule Mainz**

#### **Fachbereich II: Gestaltung**

#### **Professor Harald Pulch,**

Professor für Film- und Videogestaltung  
Wilhelm Behr  
Niels Bethe  
Alexander Duesterberg  
Thomas Kleylein  
Katharina Kruczek  
Mirco Winde

#### **Fachbereich III:**

#### **Wirtschaftswissenschaften**

#### **Prof. Dr. Ute Diehl,**

Professorin für Marketing  
Marei Dost  
Timo Hensel  
Markus Hürlich  
Tanja Trautwein  
Marcus Wendel

#### **Kunde**

#### **Fiat Automobil AG**

Giuseppe Fiordispina,  
Leiter Media & Kommunikation

#### **Agentur**

#### **Leo Burnett GmbH, Frankfurt am Main**

Florian Drahorad, Senior Art Director  
Mathias Henkel, Senior Copywriter  
Britta Hesse, Head of Human Resources  
Stephen Kimpel, Account Supervisor  
Sabine Steffan, Brand Planner

zung durch Leo Burnett war ausgezeichnet. Die Betreuung durch die Profs war an den richtigen Stellen offen genug für freie Gedanken und dann wieder führend genug, mal die Richtung zu weisen. Die technischen und finanziellen Möglichkeiten waren gegeben – ein wichtiger Part. Es gab zum Schluss eine Leitung und einen Ansprechpartner, so ging nicht so viel durcheinander. Es gab einen Kern, der sich nicht mit kleinen Dingen zufrieden gegeben hat und durchaus etwas mehr als nötig gearbeitet hat. Und zu guter Letzt, weil die FH Mainz die Leute ausbildet, Spaß zu haben und auch gern mal Dinge anders zu tun, was in diesem Wettbewerb an erster Stelle steht.“



# Ausbildungsintegrierend Wirtschaftsinformatik studieren (aWIs) am FB III

Prof. Dr. Anett Mehler-Bicher



| Prof. Dr. Anett Mehler-Bicher |  
Fachhochschule Mainz

Im Herbst/Winter 2004/2005 kam in der Fachgruppe Organisation und Wirtschaftsinformatik die Idee auf, die Fachhochschule Mainz im Bereich Wirtschaftsinformatik stärker zu positionieren und einen ausbildungsintegrierenden Studiengang Wirtschaftsinformatik zu konzipieren.

Nach der Entwicklung eines ersten Studienmodells nahmen wir Kontakt mit dem Ministerium auf, das dieses Studienkonzept von Anfang an stark begrüßte, uns entsprechende Unterstützung zusagte und Fördermittel in Aussicht stellte. Im Sommer 2005 erhielten wir die Zusage über Fördermittel für unseren Studiengang. Herbst/Winter 2005/2006 dienten dann vor allem Marketingmaßnahmen, um den Studiengang publik zu machen. Eine Internetseite wurde eingerichtet, Flyer entworfen und verschiedene Ausbildungsmessen besucht.

Der Start des Studiengangs im September 2006 liegt nun gerade hinter uns, und es zeigt sich, dass sich der Studiengang einer starken Nachfrage erfreut. Im ersten Pilot werden wir eine Reihe berufsintegrierender Studierender begrüßen; wir nehmen aber an, dass der Anteil derjenigen, die den Studiengang tatsächlich ausbildungsintegrierend studieren wird, in den kommenden Jahren stetig wächst.

## aWIs – Portrait

### 1. Zielgruppe

Der Studiengang richtet sich an Ausbildungsinteressierte, die eine Ausbildung in den IT Berufen

- Fachinformatiker Fachrichtung Anwendungsentwicklung,
- Fachinformatiker Fachrichtung Systemintegration,
- IT-Systemkaufmann oder
- Informatikkaufmann

anstreben und zugleich ein akademisches Studium durchführen wollen.<sup>1</sup>

Personen, die bereits in der Vergangenheit eine solche oder eine ähnliche Berufsausbildung abgeschlossen haben und sich weiter qualifizieren wollen, können gleichfalls zum Studium zugelassen werden. Ihnen können bestimmte berufspraktische Leistungen auf das Studium angerechnet werden.

<sup>1</sup> Unter <http://www.bmbf.de/pub/it-berufe.pdf> finden sich weitere Informationen zu den genannten Ausbildungsberufen.

### 2. Ziel des Studiums

Ziel des Studiums ist es, die Befähigung zu einer auf wissenschaftlicher Grundlage beruhenden selbständigen Tätigkeit in Wirtschaft und Verwaltung zu vermitteln. Das Studium schließt mit dem internationalen Grad BSc (Bachelor of Sciences) ab. Durch die Verzahnung von Studium, Berufsausbildung und praktischer Tätigkeit werden die Anforderungen der Praxis und die Besonderheiten der Zielgruppe (zeitliche Einbindung, Berufstätigkeit) in besonderer Weise berücksichtigt.

Die Kenntnis von Informationssystemen zur Abwicklung komplexer, integrierender Geschäftsprozesse steht im Mittelpunkt des Studiums. Sowohl klassische Informatik als auch Wirtschaftswissenschaften angereichert durch spezifische Kernfächer der Wirtschaftsinformatik zählen hier zu den Lehrinhalten. Durch die Vermittlung wissenschaftlicher Grundlagen, Methodenkompetenz und Berufsfeld bezogener Qualifikationen, werden die Absolventen zur Gestaltung und dem effektiven und effizienten Einsatz von Informations- und Kommunikationssystemen befähigt.

Neben Grundkenntnissen über Aufbau und Arbeitsweise von IT-Systemen, Softwareentwicklung, Rechnernetze (WWW, Intranet etc.) und Datenbanken vermittelt das Studium ein solides betriebswirtschaftliches Wissen und qualifiziert den Wirtschaftsinformatiker zur erfolgreichen Projektierung und Realisierung anwendungsnaher IT-Lösungen. Sowohl die Wissensvermittlung in Wirtschaftsinformatik-Fächern (Enterprise Resource Planning, Projektmanagement, Information Management u. a.) als auch die praktische Anwendung dieses Wissen in entsprechenden Projektarbeiten tragen zu dieser Qualifikation entscheidend bei.

### 3. Nutzen für Studierende

- Parallelqualifizierung in Ausbildung und Studium
- Möglichkeit, das Erlernte zeitnah in die berufliche Tätigkeit einzubringen
- Erwerb von Fachwissen über Unternehmensgrenzen hinweg
- Austausch mit Studierenden aus anderen Unternehmen (breitere Sicht)
- Wissenstransfer und wechselseitige Anregung zwischen Studium und Berufstätigkeit

- Deutliche Dokumentation der Zielstrebigkeit für Außenstehende
- International anerkannter Abschluss BSc (Bachelor of Sciences), der auch für ein späteres Masterstudium qualifiziert
- Bereits in jungen Jahren zwei Abschlüsse erreicht

**4. Nutzen für Unternehmen**

- Möglichkeit der Bindung der Auszubildenden an das Unternehmen über die Ausbildungszeit hinweg
- Aufbau eines entwicklungsfähigen, langjährigen und gestuften Fördermodells für qualifizierte Auszubildende
- Möglichkeit zur umfassenden und gezielten Personalentwicklung auch für KMU
- Höhere Qualifikation der Auszubildenden
- Wissenstransfer zwischen Studium und Berufstätigkeit
- Attraktivitätsgewinn des Arbeitsplatzes durch die Gewährung von Studienmöglichkeiten

**5. Voraussetzungen**

(1) Zum Studium werden Bewerber/innen mit allgemeiner Hochschulreife oder Fachhochschulreife zugelassen. Die Hochschulzugangsberechtigung muss zu Studienbeginn vorliegen. (Interessenten/innen ohne allgemeine Hochschulreife/Fachhochschulreife wenden sich bitte direkt an das Büro für Sonderstudiengänge)

(2) Darüber hinaus müssen die Bewerber einen – spätestens zum Studieneintritt – gültigen abgeschlossenen Ausbildungsvertrag für einen der Ausbildungsberufe Fachinformatiker Fachrichtung Anwendungsentwicklung oder Systemintegration, IT-Systemkaufmann oder Informatikkaufmann vorweisen.

(3) Anstelle eines Ausbildungsvertrags kann auch eine bereits abgeschlossene Ausbildung in einem der vorgenannten Berufe vorgelegt werden. Diese ersetzt Absatz (2).

(4) Ein Kooperationsvertrag ist zwischen Unternehmen und Fachhochschule abzuschließen. Aus diesem Vertrag muss hervorgehen, dass der/die Bewerber/in in einem einschlägigen Beschäftigungsverhältnis steht oder stehen wird und die erforderliche Freistellung zum Studium vom Arbeitgeber gewährt wird.

(5) Für ausländische Bewerber und beruflich qualifizierte Personen ohne Hochschulzugangsberechtigung gelten besondere Regelungen.

**6. Studienbeginn und Studiendauer**

Studienbeginn ist zum Wintersemester (September) eines jeden Jahres. Die Regelstudienzeit umfasst sieben Semester (incl. Bachelor-Arbeit).

Wöchentlich finden 12 – 14 Stunden Präsenzstudium statt. Die Veranstaltungen finden jeweils samstags vormittags sowie donnerstags nachmittags ab 13.30 h statt.

Vorlesungszeit ist im Wintersemester: 01.09. – 31.01. sowie im Sommersemester: 01.02. – 15.07.; die übliche vorlesungsfreie Zeit entfällt bei diesem Studienmodell.

**7. Studienaufbau**

Das modular aufgebaute Studium gliedert sich in folgende Studienblöcke, die wiederum aus einzelnen Modulen<sup>2</sup> bestehen:

- Grundlagen: Grundlagen der BWL, Grundlagen der VWL, Grundlagen der Wirtschaftsinformatik, Mathematik, Statistik, Recht, Wirtschaftsentgenglisch.
- BWL Vertiefungsfächer: Rechnungswesen, Investition/Finanzierung, Operations Research, Materialwirtschaft/Logistik, Personal/Organisation, Marketing, Unternehmensführung.
- Informatik Vertiefungsfächer: Programmierung I & II, Rechnernetze/Architekturen, Datenbanken I & II, Software Engineering I & II.
- Soft Skills/ Sozialkompetenz
- Wirtschaftsinformatik Vertiefung: RP-Systeme, Projektmanagement, Business Intelligence Systeme/Knowledge Management Systeme, E-Business, Information Management.
- WI-Modul (Praxisanteil)

Semester							
7	Unternehmensführung/Controlling	Soft Skills/Sozialkompetenz	Information Management	Bachelorarbeit	3*5 + 1*10 = 25		
6	Personal/Organisation	ERP-Systeme	BI&KMS	E-Business	4*5 + 1*7,5 = 27,5		
5	Logistik	Marketing	Projektmanagement	Software Engineering II	4*5 + 1*7,5 = 27,5		
4	Investition/Finanzierung	Operations Research	Datenbanken II	Software Engineering I	4*5 + 1*5 = 25		
3	Rechnungswesen	Recht	Datenbanken I	Rechnernetze/Architekturen	4*5 + 1*5 = 25		
2	Grundlagen VWL	Statistik	Wirtschaftsenglisch	Programmierung II	4*5 + 1*5 = 25		
1	Grundlagen BWL	Mathematik	Grundlagen WI	Programmierung I	4*5 + 1*5 = 25		
	Grundlagen	BWL Vertiefung	WI Vertiefung	Informatik Vertiefung	Soft Skills	Praxisprojekt	180

Überblick über den Studienaufbau

Der Studienerfolg wird nach dem studienbegleitenden European Credit Transfer System (ECTS<sup>3</sup>) bewertet. Insgesamt sind 180 ECTS-Punkte erforderlich. Prüfungsleistungen werden mittels Klausuren, schriftlichen Hausarbeiten, Präsentationen, Projektstudien, Referaten sowie der abschließenden Bachelor-Arbeit nachgewiesen.

Unterschiedliche Prüfungsarten und praxisbezogene Aufgabenstellungen ermöglichen eine faire Beurteilung der Studierenden: Hausarbeiten, Projektstudien, deren Präsentationen sowie vor allem die Bachelor-Arbeit behandeln Fragestellungen aus der beruflichen Praxis. Referate, Projekte oder Hausarbeiten mit Präsentationen sind mehr als reine Wissensabfragen. In diesen Prüfungen spielen Fähigkeiten wie Abstraktionsvermögen, Problemlösungspotential sowie rhetorische Kompetenz eine ebenso wichtige Rolle.

Jedes Modul schließt mit einer eigenständigen Prüfungsleistung ab. Spezielle Prüfungswochen sind nicht vorgesehen. Im letzten Semester ist die Bachelor-Arbeit zu erstellen. Einzelheiten regelt die Prüfungs- und Studienordnung.

Jedes Studienmodul umfasst 5 ECTS Punkte; eine Ausnahme bildet das Modul WI-Modul im 5. und 6. Semester, welches 15 ECTS Punkte zählt (siehe nebenstehende Tabelle).

Im Rahmen der WI-Module werden WI-spezifische Fragestellungen anhand praktischer Beispiele vertieft. Um umfangreichere Fragestellungen – unter anderem auch aus der beruflichen Praxis – bearbeiten zu können, werden mehrere WI-Module zusammengefasst. Bestimmte berufspraktische Leistungen können als WI-Modul auf das Studium angerechnet werden. Ersatzweise kann ein WI-Modul durch ein theoretisches Modul im Rahmen eines Wahlpflichtfachs ersetzt werden.

Den Studienabschluss stellt die Bachelorarbeit dar; sie dauert 8 Wochen und zählt 10 ECTS Punkte.

### 8. Ausbildung und Abschlussprüfung

Für die Studierenden wird eine separate Berufsschulklasse eingerichtet; in deutlich

reduziertem Umfang werden Berufsschulhalte vermittelt. Der Berufsschulunterricht wird in Teilzeit organisiert und findet donnerstags vormittags statt. Alternativ haben rheinland-pfälzische Auszubildende auch die Möglichkeit, sich vom Berufsschulunterricht befreien zu lassen. Die Prüfung vor der IHK wird dann als „Externe Prüfung“ abgelegt.

### 9. Erfahrungen der FH Mainz mit berufsintegrierenden Studiengängen

Der Fachbereich Wirtschaftswissenschaften verfügt über 20 Jahre Erfahrung mit dualen Studiengängen (Beruf und Studium parallel). Über 800 Kooperationsverträge mit mittelständischen und großen Unternehmen liegen derzeit vor.

Die Erfahrung zeigt, dass durch duale Qualifizierung in Betrieb und Hochschule das Risiko des Studienabbruchs gemindert ist. Studienberechtigte, die den direkten Weg in den Beruf wählen, müssen nicht auf ein Hochschulstudium und Erwerb eines Hochschulabschlusses verzichten. Während der berufliche Weg zu gehobenen Positionen für Absolventen herkömmlicher Studiengänge erst nach dem Studienabschluss beginnt, steuern Studierende eines ausbildungsintegrierenden Studiengangs ihn bereits ab Studienbeginn an.

Die Attraktivität von Arbeitsplätzen bei der Gewährung von Studienmöglichkeiten der beschriebenen Art steigt. Auszubildende, die an einem beruflichen Aufstieg interessiert sind, können unter Einschaltung des Betriebs durch das ausbildungsintegrierende Studium eine höhere Qualifikation erlangen, ohne aus der beruflichen Ausbildung bzw. Praxis ausscheiden zu müssen. Die Förderung der Mitarbeiter/innen kann durch die Unternehmensleitung relativ langfristig gestaltet werden. So wird mit Hilfe des ausbildungsintegrierenden Studiums beruflicher Aufstieg mit dem Erwerb eines anerkannten Hochschulabschlusses verbunden. Da neben Abitur oder Fachhochschulreife stets bei Beginn des Studiums eine einschlägige Ausbildung begonnen wird bzw. mehrjährige Berufspraxis nachzuweisen ist, entsteht ein entwicklungsfähiges, langjähriges und gestuftes Fördermodell für qualifizierte Mitarbeiter/innen. Damit steht auch Betrieben ohne ein eigenes umfangreiches Bildungssystem eine Entwicklungsmöglichkeit für Nachwuchskräfte zur Verfügung. Gerade kleine und mittlere Unternehmen werden durch derart flexible Studienformen in die Lage versetzt, gezielte Personalentwicklung zu betreiben, was sonst oft nur Großunternehmen möglich ist („Mittelstandseffekt“).

Durch ausbildungsintegrierende Studiengänge differenziert sich das Studienangebot, ohne dass sich die bestehende Vielfalt an Institutionen und Abschlüssen vergrößert. Die Abschlüsse herkömmlicher und ausbildungsintegrierender Studiengänge sind völlig gleichwertig.

### 10. Internationalität

Die Fachhochschule Mainz hat mit über 100 Universitäten auf der ganzen Welt Kooperationen abgeschlossen. Für interessierte Studierende ergeben sich zahlreiche Möglichkeiten dies wahrzunehmen. Dies kann ein Auslandssemester sein oder die Aufnahme eines weiterführenden Studiums (etwa als Masterstudium oder als MBA). Nähere Informationen hierzu sind beim Akademischen Auslandsamt erhältlich.

### 11. Modulinhalt

- Grundlagen
  - Grundlagen BWL gibt einen Überblick über betriebswirtschaftliche Fragestellungen. Wichtige, etablierte und allgemein anerkannte Konzepte der Betriebswirtschaftslehre werden vorgestellt.
  - Grundlagen VWL macht mit den wesentlichen gesamtwirtschaftlichen Koordinierungsmechanismen einer Marktwirtschaft vertraut.
  - Grundlagen der Wirtschaftsinformatik vermitteln elementare Aspekte von Informationssystemen und deren Nutzungsmöglichkeiten für Unternehmen.
  - Mathematik macht mit wichtigen quantitativen Ansätzen vertraut und vermittelt wirtschaftswissenschaftlich relevantes mathematisches Know-how.
  - Statistik vermittelt die Einsatzgebiete der Statistik in der Wirtschaft und macht mit grundlegenden Instrumenten vertraut.
  - Wirtschaftsenglisch dient der Vermittlung fachspezifischer, d.h. sowohl betriebswirtschaftlicher als IT-relevanter englischer Begrifflichkeiten.
  - Recht vermittelt grundlegende Rechtsprinzipien für das Handeln zwischen Einzelnen und/oder Unternehmen.
- BWL Vertiefungsfächer
  - Rechnungswesen vermittelt die instrumentellen Grundlagen des betrieblichen Rechnungswesens. Grundbegriffe von Bestands- und Erfolgsvorgängen, Abschreibungen, Abgabenerfassung usw. sollen eingeordnet werden können und wesentliche Elemente der Bilanzerstellung verstanden werden. Nach einer Einführung in finanzwirtschaftliche Begriffe und Zusammenhänge sollen Studierende Jahresabschluss – bestehend aus Bilanz, Gewinn- und Verlust-Rechnung sowie Anhang – erstellen, lesen und analysieren können.

<sup>2</sup> Die Inhalte der Studienmodule sind unter 11. beschrieben.

<sup>3</sup> ECTS ist ein System zur Anrechnung von akademischen Studienleistungen zwischen Hochschulen; dabei wird in der Regel der Aufwand der Lernleistung in einem Fach/Modul gemessen und international vergleichbar gemacht. Sie könnten also auch mit Teilleistungen an eine ausländische Universität gehen und sich die Leistungen dort anerkennen lassen und Ihr Studium dort fortsetzen. 1 ECTS-Punkt entspricht 30 Stunden Arbeitsaufwand.

aWIs auf einen Blick	
<b>Regelstudiendauer:</b>	Sieben Semester
<b>Ausbildung:</b>	Drei Jahre
<b>Ausbildungsabschluss:</b>	nach drei Jahren vor der IHK
<b>Studium:</b>	Sieben Semester (3,5 Jahre)
<b>Studienabschluss:</b>	BSc (Bachelor of Sciences)
<b>Geforderte Schulausbildung:</b>	Hochschulreife/Fachhochschulreife
<b>Erforderliche Bewerbungsunterlagen:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tabellarischer Lebenslauf mit Lichtbild</li> <li>• Letzte Zeugnisse der allgemein- und berufsbildenden Schulen</li> <li>• Ausbildungsvertrag</li> <li>• Kooperationsvertrag</li> <li>• Aufnahmeantrag</li> </ul>
<b>Bewerbungsanschrift:</b>	Büro für Sonderstudiengänge Fachbereich III – Wirtschaftswissenschaften An der Bruchspitze 50 D-55122 Mainz

- Investition/Finanzierung zeigt wesentlichen Methoden der Investitionsrechnung auf und vermittelt grundlegende Kenntnisse im Bereich von Finanzierungsmöglichkeiten.
- Operations Research vermittelt elementare OR-spezifische Ansätze. Dazu zählen z. B. quantitative Analysen von Marktchancen, Erstellung kostenminimaler Produktionspläne, Ermittlung der Wirtschaftlichkeit der Lagerhaltung oder die Entwicklung optimaler Instandhaltungsstrategien für maschinelle Anlagen.
- Materialwirtschaft/Logistik definiert sich als Organisation und Steuerung der Güter- und Informationsflüsse. Diese führen in einer arbeitsteiligen und globalisierten Welt zu wachsender Vernetzung der Unternehmen. Produktion als Kernfunktion produzierender Unternehmen, Bestandsführung/Materialwirtschaft und die Beherrschung der Logistikflüsse zwischen Unternehmen bilden wichtige Aspekte der heutigen Wirtschaft ab.
- Personal/Organisation zeigt die wesentlichen Funktionen, Aufgabenbereiche und Gestaltungsfaktoren (Arbeitszeit, Entgelt) des Human Resource Managements im Unternehmen. Wirkung, Bedeutung sowie Probleme von Motivation und Führung sollen erkannt und diskutiert werden.
- Marketing liefert einen wesentlichen Beitrag zur unternehmerischen Wertschöpfung. Strategische Entscheidungen im Marketing sollen entwickelt und umgesetzt werden. Das Marketing-Instrumentarium wird im Rahmen eines integrierenden Marketingkonzepts ganzheitlich betrachtet.
- Unternehmensführung als integratives Fach vermittelt die Instrumente der stra-

tegischen Unternehmensführung und zeigt die Schritte der Strategieeinbindung in bestehende Organisationsformen und in Führungs- und Controllingssysteme auf, da die Umsetzung der Strategien große Bedeutung für den Unternehmenserfolg hat.

- Informatik Vertiefungsfächer
- Programmierung I & II vermitteln grundlegende und notwendige programmier-technische Kenntnisse, die im Rahmen verschiedener WI-Module weiter vertieft werden.
- Rechnernetze/Architekturen dient der Vermittlung grundlegender Kenntnisse im Bereich Netzwerke und Rechnerarchitekturen. Einen weiteren Schwerpunkt stellen Betriebssysteme dar.
- Datenbanken I & II macht mit datenbank-technischen Grundlagen und Konzepten vertraut. Dazu zählt u. a. die Vermittlung von Kenntnissen in SQL als auch Fähigkeiten zur Datenmodellierung, Datenbankorganisation und -administration. Verschiedene Datenbankkonzepte werden dargestellt, um auch neuere Trends im Datenbank-Bereich aufzuzeigen.
- Software Engineering I & II vermittelt die wesentlichen Funktionen, Instrumente und Gestaltungsfaktoren des Software Engineering; die Kenntnisse werden im Rahmen der WI-Module praxisnah vertieft.
- Soft Skills bereitet Studierende darauf vor, überzeugend zu kommunizieren, zu argumentieren und zu diskutieren, teamorientiert zu arbeiten und ihren eigenen Führungsstil zu entwickeln.

- Wirtschaftsinformatik Vertiefung:
  - ERP-Systeme vermittelt Kenntnisse im Bereich der Geschäftsprozessmodellierung wie z. B. House von Business Engineering am Beispiel des ARIS-Toolsets und verdeutlicht entsprechende Möglichkeiten bei der Implementierung von ERP-Systemen.
  - Projektmanagement macht mit den grundlegenden Techniken der Projektplanung und -verfolgung vertraut und verdeutlicht die Bedeutung der Ressource Mensch.
  - Business Intelligence Systeme/Knowledge Management Systeme dienen einer adäquaten managementspezifischen Unterstützung von Informationssystemen. Sie haben heutzutage hohe Bedeutung. Theoretische Grundlagen von BIS bzw. KMS werden vermittelt sowie praktische Umsetzungsmöglichkeiten diskutiert. Der Nutzen betriebswirtschaftlicher Instrumente – wie der Balanced Scorecard – wird verdeutlicht.
  - E-Business vermittelt die Möglichkeiten zur Neugestaltung der Wertschöpfungsketten und Ableitung neuer Geschäftsmodelle durch Einsatz geeigneter Technologien.
  - Information Management zeigt die wesentlichen Managementkonzepte zur Steuerung der Ressource Information auf. Dies umfasst Optimierungsmöglichkeiten von Geschäftsprozessen und ERP-Systemen wie auch organisatorische/gestalterische Fragen des betrieblichen Informatik-Bereichs.
- WI-Module (Praxisanteil) dienen der praktischen Vertiefung des in den Lehrveranstaltungen vermittelten Wissens. Beispielfähig können Webtechnologien wie Java, JSP, PHP etc. zwecks Implementierung eines Internet-Shops genutzt werden, um das in der Veranstaltung e-Business vermittelte Wissen praktisch anzuwenden. ■

# Der Europäische Computer Führerschein (ECDL®)

Diplom-Betriebswirtin (FH) Britta Dutz-Jäger



| Britta Dutz-Jäger |

(Jahrgang 1966) studierte von 1991 bis 1995 Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Organisation und Wirtschaftsinformatik an der Fachhochschule Mainz. Von 1995 bis Juni 2006 war sie als Assistentin für den Studienschwerpunkt Organisation und Wirtschaftsinformatik am Fachbereich III tätig.

Seit November 2005 ist der Fachbereich III als autorisiertes Prüfungszentrum für den ECDL® (European Computer Driving Licence) zertifiziert.

Fundierte IT-Kompetenz ist in Hochschule und Beruf unabdingbar. Solide PC-Anwenderkenntnisse sind überall gefordert. Unsere bisherigen Vorkurse haben dazu einen wesentlichen Beitrag geleistet. Allerdings hatten sie keine Bekanntheit außerhalb der FH. Mit dem Ziel, unseren Studierenden eine Qualifikation anzubieten, die in Unternehmen weithin als gut oder sehr gut anerkannt ist und zweifelsfrei Kenntnisse in Standardsoftware dokumentiert, fiel die Entscheidung für den ECDL®.

Studierende, die den ECDL® erworben haben, verfügen über konkurrenzfähige, vergleich- und nachprüfbar Grund- und Anwenderkenntnisse in der Informationstechnik und können produktiver arbeiten.

## Einführung

Der Europäische Computer Führerschein ist ein international anerkanntes Zertifikat und wird in Europa unter dem Begriff „European Computer Driving Licence“, kurz ECDL® geführt. Außerhalb Europas läuft das Zertifikat unter dem Namen „International Computer Driving Licence“, kurz ICDL®.

Die ECDL-Foundation, eine Non-Profit-Organisation mit Sitz in Dublin, garantiert die Einhaltung des einheitlichen internationalen Standards. Zugleich stellt sie die fortlaufende Weiterentwicklung des Zertifikats sicher.

Der ECDL® beinhaltet sieben Module, die jeweils mit einer Prüfung abgeschlossen werden. Pro Prüfung sind innerhalb von 35 Minuten 36 Multiple-Choice und Hot-Spot-Fragen zu beantworten:

- Modul 1: Grundlagen der Informationstechnologie (IT)
- Modul 2: Computer- und Dateiverwaltung (Betriebssystem)
- Modul 3: Textverarbeitung (Word)
- Modul 4: Tabellenkalkulation (Excel)
- Modul 5: Datenbank (Access)
- Modul 6: Präsentation (PowerPoint)
- Modul 7: Information und Kommunikation (Internet & Mail)

Der ECDL® Syllabus beinhaltet nicht nur praktische Fertigkeiten, die mit der Anwendung allgemein bekannter Computeranwendungen verbunden sind, sondern auch die notwendige breite Wissensbasis, die mit einigen der wesentlichen IT-Konzepte in Beziehung steht.

Nach vier erfolgreich abgeschlossenen Prüfungen erhält der Teilnehmer das Zertifikat ECDL® Start, nach sieben Prüfungen das Zertifikat ECDL® Core. Um eine ECDL-Prüfung absolvieren zu können, ist der Erwerb einer Skills Card notwendig.

## Kosten

Für die Skills Card werden 30,- Euro und für jede Prüfung 13,- Euro in Rechnung gestellt. Diese Preise werden dem Fachbereich III von der DLGI – Dienstleistungsgesellschaft für Informatik mbH in Bonn – in Rechnung gestellt und ohne Aufschlag an die Studierenden weiter berechnet. Als Hochschule erhält die FH Mainz besondere Konditionen die weit unter den Preisen von Schulungsunternehmen bzw. Bildungsträgern liegen. Daher können auch nur Studierende bzw. Schüler sowie alle Mitarbeiter der FH Mainz den ECDL® zu den genannten Konditionen erwerben!

## Umsetzung

Zur Vorbereitung auf die ECDL® Prüfungen stellt der Fachbereich III in den Computerräumen 305 und 307 eine Selbstlernsoftware zur Verfügung. Pro Lerneinheit oder Modul werden Tests angeboten, mit denen der Lernstand kontrolliert werden kann.

Studierende, die zum Termin der Klausur im Prüfungsgebiet Wirtschaftsinformatik I den ECDL® Start bzw. ECDL® Core vorlegen können, erhalten eine Gutschrift von 15% der erreichbaren Punktzahl in diesem Prüfungsgebiet.

## Aktuell

Im Sommersemester 2006 haben sich 26 Studierende für den ECDL® angemeldet. Davon haben 12 Studierende 27 Prüfungen erfolgreich abgelegt. ■

**Wer sich für den ECDL® interessiert, erhält weitere Informationen und alle notwendigen Formulare im Internet unter:**

| Bachelor | Betriebswirtschaftslehre  
| ECDL |

oder kann diese per E-Mail anfordern:  
ecdl@wiwi.fh-mainz.de.

## Internationales Managementseminar des WIN MBA: Bangkok – die aufstrebende Metropole in Südostasien

Prof. Dr. Bernd-Dieter Wieth



| Prof. Dr. Bernd-Dieter Wieth |  
Fachhochschule Mainz

Die Exkursion des Internationalen Managementseminars führt die angehenden Master of Business Administration in der Zeit vom 28.1. bis 4.2.2006 nach Thailand. Ziel war Bangkok, die aufstrebende Hauptstadt des Landes. Das Wochenende nutzte die Gruppe, um einige der kulturellen Höhepunkte kennen zu lernen: den Großen Palast, Wat Po und Wat Arun. Sonntags fuhren wir zum Sommerpalast Bang-Pa In und in alte Königsstadt Ajuttaja.

Am Montag, 30. Januar 2006, begann das offizielle Programm. Wir besuchten die deutsche Botschaft. Dort stellte Holger Michael, stellvertretender Botschafter Thailands und Leiter der Wirtschaftsabteilung das politische System und die Wirtschaft des Landes vor.

Thailand, mit seinen 62 Millionen Einwohnern und 75 Provinzen, ist eine konstitutionelle Monarchie. König Bhumipol (Rama IX.) feierte im Juni dieses Jahres sein 60jähriges Thronjubiläum. Die Königsfamilie mit ihren vier Kindern wird landesweit geachtet und verehrt. Regierender Ministerpräsident ist seit 2001 Thaksin Shinawatra mit seiner Partei Thai-Rak-Thai. Als Unternehmer baute er erfolgreich ein Mobilfunknetz auf – nun fördert er die Wirtschaft und setzt vor allem Infrastrukturprojekte um. Der Finanzhaushalt ist – auch nach der Asienkrise 1997 – ausgeglichen; dennoch existiert eine hohe Binnenverschuldung.

Das Land erwirtschaftet die höchste Wertschöpfung durch Dienstleistungen. Die Mehrheit der Bevölkerung arbeitet allerdings im Agrarsektor, der nur 10-15 % des Bruttosozialproduktes ausmacht. Weitere Standbeine sind in der Industrie, z. B. der Automobilbau, die Elektronik und der Tourismus. Thailand gehört zur südostasiatischen Gemeinschaft ASEAN. Das Land zeichnet sich vor allem durch seine gute Infrastruktur und seine zentrale Lage im asiatischen Raum aus.

Wie diese Vorteile nutzbar gemacht werden sollen, erfuhren wir nachmittags beim BOI (Board of Investment). Diese staatliche Organisation unterstützt Investoren, damit diese ihre Pläne in Thailand möglichst erfolgreich umsetzen können. Das BOI informierte uns über die Infrastruktur Thailands, wirtschaftliche Eckdaten und die zukünftige Entwicklung. Thailand sieht sich hier in harter Konkurrenz gegenüber China und Indien – bietet aber auch besondere Chancen gegenüber diesen. Insbesondere die Kostensituation ist in Thailand deutlich günstiger als bei den großen Nachbarn. Damit diese Chancen von ausländischen Investoren optimal genutzt werden können, bietet das BOI mehrere Förderprogramme an. Vor allem unbürokratische Hilfe wird groß geschrieben. Die staatliche Strategie fokussiert sich auf definierte Wirtschaftsbranchen, die auch vom BOI gezielt gefördert wer-



den, darunter die Automobilindustrie und die Elektroindustrie. BAYER, BMW, BOSCH und SIEMENS haben die Attraktivität des Standorts bereits erkannt und in Thailand investiert.

Am nächsten Tag stand ein Besuch bei der German-Thai Chamber of Commerce (GTCC – Deutsch-Thailändische Handelskammer) und den Central Department Stores auf dem Programm.

Die GTCC hat über 500 Mitglieder, darunter die großen deutschen Banken genauso, wie viele führende Unternehmen der elektrischen, chemischen und pharmazeutischen Industrie. Sie hilft ihren Mitgliedern, unternehmerisch erfolgreich in Thailand zu sein. So bietet sie z. B. eine Kontaktbörse an, aber auch Übersetzungsdienste und die Vermittlung in Rechtsstreitigkeiten. Stefan Bürkle von der GTCC verstand es, die besonderen Vorteile von Thailand gegenüber den großen Nachbarn im Westen und Osten herauszustellen. Das abnehmende Interesse internationaler Investoren ist ihm, aufgrund der vorliegenden harten Fakten und Daten, unverständlich.

Die Central Department Stores ist mit 30.000 Beschäftigten eines der 20 größten Unternehmen Thailands. Die Sparte Central Trading erzielt mit ca. 20.000 Beschäftigten einen Umsatz von 1,67 Mrd. USD bei jährlichen Wachstumsraten von über 10 %: Mit

dem Marketing-Vorstand Allan Namchaisiri haben wir die strategische Ausrichtung und die Möglichkeiten der Kundenbindung im thailändischen Markt diskutiert.

Am 1. Februar 2006 trafen wir Prof. Dr. Herbert Paul, zurzeit Senior Vice President Business Development von dz card International. 1971 als Druckhaus gegründet, startete die Produktion von Plastikkarten 1976 in Dänemark. 1985 öffnete ein Werk in Bangkok. Produkte sind Kredit-, Telefon-, Kunden-, Mitglieder- und Geschenkkarten mit verschiedenen technischen Optionen. Der Markt entwickelt sich zu immer „intelligenteren Karten“, in die heute programmierbare Prozessoren integriert sind. Jährlich produziert dz card mehr als 350 Millionen Karten vor allem für den asiatischen Markt.

Die Situation des Kreditkartenmarktes hat unser Kollege Paul in einem Strategiefall dargestellt. Der Fall wurde von den Studierenden analysiert und bewertet. Prof. Paul moderierte anschließend die Diskussion der Gruppenergebnisse zu den strategischen Optionen von dz card. Die Case Study „Smart Card Industry“ ist veröffentlicht im European Case Clearing House.

Einen Einblick in die Hochschullandschaft bekamen wir beim Besuch der Assumption University auf dem Banga Campus. Es ist die erste internationale Universität

in Thailand, gegründet vom Assumption Commercial College 1968. Verwaltet wird sie von den Brüdern von St. Gabriel, einem katholischen Orden, der 1705 in Frankreich gegründet wurde. Auf die Verbindung von Wissenschaft und einem humanistischen Weltbild, gerade auch im Geschäft und im Management, wird hier besonderer Wert gelegt.

20.000 Studenten aus 57 Ländern der Welt studieren hier. Es bestehen Verbindungen zu anderen Universitäten in England, Australien und der USA. Der Eindruck, den wir von den Arbeitsbedingungen für Studierende wie Professoren erhalten haben, hat uns sehr beeindruckt. Hier wird in Wissenschaft und Bildung enorm investiert.

Am Donnerstag fuhren wir 100 km nach Südosten, um in Rayong eine Produktionsstätte von General Motors zu besuchen. Im stark von Japanern dominierten Automarkt ist es GM gelungen, in den letzten Jahren den Marktanteil auf ca. 5 % zu steigern. Der Marktführer Toyota liegt deutlich über 40 %. In Rayong werden im Zweischichtbetrieb täglich 400 Fahrzeuge, vornehmlich Pick-Ups, gebaut. Beim Besuch der Produktionsstätten überraschte vor allem die mitreisenden Ingenieure der gegenüber Deutschland deutlich geringere Automatisierungsgrad als er etwa von Opel bekannt ist, die auch das Werk in Rayong mit konzipiert haben. Neben der Technik haben wir





mit dem Senior Vice President Manufacturing Ken Cavanaugh auch den Führungsstil in Thailand diskutiert und seine besondere Rolle als Entsandter des Mutterhauses.

Am späten Nachmittag nutzen einige die Möglichkeit, mit einem Kloop Alt-Bangkok zu erkunden. Kloops sind schmale schnelle Boote, die die Wasserstraßen des südostasiatischen Venedigs zugänglich machen.

Der letzte Tag begann im Head Office der The Siam Cement Group, die 1913 von König Rama VI. gegründet wurde. Primär sollte die Abhängigkeit Thailands von Zementimporten verringert werden. Später kamen weitere Sparten dazu – der Schwerpunkt liegt heute in den Sparten Chemie und Papier. Das Zementgeschäft spielt nicht mehr die dominierende Rolle, wie es der Namen vermuten lässt. Siam Cement ist eins der größten Unternehmen Thailands. Es erwirtschaftete in 2005 einen Umsatz von 5,5 Mrd. USD mit 21.000 Mitarbeitern.

Nithi Paratarachoke, Corporate Planning Director, erläuterte uns, wie Siam Cement den Turn Around aus der Asienkrise 1997 meisterte. Es war eine exzellente Darstellung, wie eine Strategie zum Überleben des Unternehmens umgesetzt wurde. Die Wirtschaftskrise 1997 stürzte das Unter-

nehmen mit damals 36.000 Mitarbeitern in große Probleme. Die Diversifizierung wurde deutlich zurückgenommen. Das Unternehmen fokussierte sich auf seine Kernkompetenzen. Meist wurden Sparten verkauft und die Mitarbeiter wurden übernommen; aber es kam auch zu Entlassungen. Heute arbeiten die Geschäftsfelder wieder mit positivem Ergebnis. Das ist auch der Verdienst eines innovationsfreudigen Klimas und einer jungen Mannschaft, die offen kommuniziert und moderne Führungsprinzipien praktiziert.

Die Siam Commercial Bank ist die erste und älteste thailändische Geschäftsbank, die um 1900 auf Initiative des Königs Rama V entstand. Der Senior Vice President Communications Dr. Sukontasap erläuterte die Historie und Geschäftsschwerpunkte der Siam Commercial Bank. Sie ist heute eine Aktiengesellschaft mit sechs Geschäftsfeldern: Corporate Banking, Retail Banking, Business Cash Management, Treasury, Private Banking und Special Assets. Die Bank ist in Thailand mit annähernd 600 Zweigstellen präsent und hat 2.000 Geldautomaten installiert sowie 93 Devisenwechselautomaten. Die internationalen Aktivitäten konzentrieren sich auf den asiatischen Raum, vor allem auf Hong Kong, Singapur, Laos, Kambodscha und Vietnam.

Am Samstag ging es für die meisten zurück ins kalte Deutschland. Einige konnten die Exkursion um ein paar Tage Urlaub ergänzen.

Ein schönes Land, viele freundliche Menschen, hoch motiviert, das Land nach vorne zu bringen, das bleibt uns in Erinnerung. Manche Dienstleistungen sind in den Touristengebieten entstanden und gewachsen, die eher bedrückend sind – auch das ist Thailand. Wir wünschen dem Land, dass hier bald ein Umschwung stattfindet. ■



## Workshop Personalmanagement im Sommersemester 2005: Mitarbeiterumfrage für die Stadtwerke Mainz

Prof. Dr. Rüdiger Nagel, Stefan Jung



| Prof. Dr. Rüdiger Nagel |  
Fachhochschule Mainz



| Stefan Jung |  
Stadtwerke Mainz AG

**Zur Erinnerung: Der Workshop Personalmanagement ist eines von fünf Modulen, die die Studierenden im Schwerpunkt Personalmanagement besuchen. Dieser Veranstaltungstypus wurde in der vorletzten großen Reform unserer Studien- und Prüfungsordnungen implementiert. Der Workshop ist keine traditionelle Lehrveranstaltung, in der die Dozentin oder der Dozent den Studierenden in einer Vorlesung oder einem Lehrgespräch, unterstützt durch eine Powerpointpräsentation oder sonstige Materialien instruktiv Lehrinhalte vermittelt. Vielmehr geht es hier darum, dass die Studierenden im Rahmen eines Projekts über ein Semester eine Fragestellung für ein Unternehmen bearbeiten oder sich sehr intensiv mit einer ganz spezifischen Themenstellung auseinandersetzen, wobei von der Didaktik her das erfahrungsorientierte Lernen im Vordergrund steht.**

Die Reihe der erfolgreich durchgeführten Projekte ist mittlerweile sehr lang, wobei hier nur einige genannt seien:

- Durchführung einer Imageanalyse für die Mainzer Volksbank
- Erarbeitung eines Management Development Programms für die Gruppenleiter der Boehringer Ingelheim Pharma KG
- Konzeption eines Azubi-Integrationsprogramms für die NASPA
- Durchführung einer Imageanalyse für die Linde AG
- Konzeption und Durchführung einer Reihe von Workshops zum Thema Sozialkompetenz für Azubis in Kooperation mit der IHK Mainz

Aber auch völliges Neuland wurde betreten: So haben Studierende unseres Fachbereichs im vergangenen Wintersemester unter sachkundiger Anleitung eine Serie von zwölf Lehrvideos gedreht. Die Aufgabe bestand darin, typische Themen aus dem Bereich des Human Resource Managements filmisch darzustellen.

Dieses Projekt wurde unter der gemeinsamen Leitung von Prof. Dr. Ulrich Kroppenber und Prof. Dr. Rüdiger Nagel durchgeführt – herausgekommen sind Beiträge mit durchaus professionellem Niveau, wie uns von Fachleuten bestätigt wurde. Die Videobeiträge wurden u. a. auch in einem Artikel der Frankfurter Rundschau gewürdigt.





Im Sommersemester 2006 also wieder ein eher traditionelles Projekt, das geleitet wurde von den beiden Verfassern dieses Artikels. Stefan Jung ist ehemaliger Absolvent unserer Hochschule und mittlerweile seit ca. zwei Jahren tätig für die Stadtwerke Mainz AG im Bereich Interne Kommunikation.

Die Stadtwerke Mainz AG ist ein kommunales Unternehmen, das schwerpunktmäßig die technische Infrastruktur zur Strom-, Gas- und Wasserversorgung in Mainz und Umgebung betreibt. Somit sorgen die rund 600 Mitarbeiter dafür, dass über 300.000 Menschen jeden Tag Energie und hochwertiges Trinkwasser zur Verfügung stehen. Zudem ist die Stadtwerke Mainz AG mit ihren zwölf Beteiligungsunternehmen in jeder Wertschöpfungsstufe von der Energiegewinnung bis zum Energievertrieb vertreten. Auch die Mainzer Verkehrsgesellschaft (MVG) und die Entega gehören zum Konzern, dessen Aktien sich zu 100 Prozent im Eigentum der Stadt Mainz befinden.

Die Aufgabe für die Studierenden unseres Workshops war die Konzeption und Durchführung einer Mitarbeiterbefragung. Vorgegeben waren nur die Rahmenthemen, so dass hier viel Raum für eigene Ideen blieb.

Nach einer einführenden Vorlesung in den Bereich des Personalmarketings und in die Methoden der empirischen Sozialforschung wurden die Studierenden in Teams eingeteilt und hatten zunächst die Aufgabe, einen Fragebogen zu entwickeln und ihren Kommilitoninnen und Kommilitonen zu präsentieren.

Der zweite Schritt, der dann gemeinsam von der gesamten Gruppe im Rahmen einer von den beiden Projektleitern moderierten Workshopsitzung geleistet wurde, war die Entwicklung einer Schlussversion des Fragebogens. Es schloss sich die Abstimmung des Fragebogens mit den Stadtwerken an, die im Wesentlichen von Stefan Jung koordiniert wurde. Schließlich mussten der Vorstand, der Betriebsrat und das Management der Stadtwerke Mainz AG mit dem Fragebogen einverstanden sein.

Der letzte Block des Workshops war dann der Auswertung der Daten und der Erstellung der Schlusspräsentation gewidmet. Zu erwähnen ist hier unbedingt die absolut professionelle Unterstützung durch unsere SPSS-Spezialisten Lothar Steiger, der uns bei der Datenerfassung und Auswertung unter die Arme gegriffen hat. Immerhin haben sich von den mehr als 600 einbezogenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern etwa 300 an der Befragung beteiligt – eine hervorragende Rücklaufquote.

Anschließend war wieder Teamarbeit gefragt: Jedes Team hatte die Aufgabe, nun seinen Vorschlag für die Schlusspräsentation zu entwickeln und den anderen Teilnehmerinnen und Teilnehmern zu präsentieren. Einige weitere gemeinsame Sitzungen waren dann notwendig, um gemeinsam eine Schlusspräsentation zu erstellen.

Und schließlich war es soweit: Am 30.6.2006 wurden die Ergebnisse der Befragung einer Auswahl von Führungskräften und Mitarbeitern der Stadtwerke Mainz AG präsentiert. Dabei waren u. a. der Vorstand Hanns Detlev Höhne, der Betriebsrat Hermann

Kohler und die Mitarbeiterin Gisela Bischoff von der Personalabteilung sowie die komplette Projektgruppe und die beiden Verfasser dieses Artikels in ihrer Funktion als Projektleiter.

Die Präsentation der Ergebnisse lag ausschließlich bei den Studierenden, die diese Herausforderung bravourös gemeistert haben. Abgesehen von einigen Anlaufschwierigkeiten, wie ein defekter Beamer der Stadtwerke, eine runde Veranstaltung. Auch aus diesem Vorfall konnten die Studierenden natürlich interessante Erkenntnisse mitnehmen, nämlich dass man bei wichtigen Präsentationen mit Back-Up-Materialien arbeiten sollte, z. B. mit einem Foliensatz für den Overhead-Projektor.

Ohne hier auf einzelne Ergebnisse einzugehen, sei angemerkt, dass die Befragung von den Ergebnissen her für die Stadtwerke gut ausgefallen ist. Die Daten zeigen, dass sich das Unternehmen auf einem erfolgreichen Weg von einem eher bürokratisch orientierten Eigenbetrieb der Stadt Mainz hin zu einem modernen privaten Dienstleister befindet. So z. B. sehen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihr Unternehmen durchaus als modern und flexibel, glauben allerdings, dass es von außen eher weniger modern und weniger flexibel gesehen wird. Diese positive Innensicht auch als Außenwahrnehmung im Bewusstsein der Öffentlichkeit zu verankern – darin wird sicherlich eine wesentliche Aufgabe der externen Kommunikation der Stadtwerke Mainz AG in der Zukunft bestehen.

Was nehmen die Studierenden nun an Lerneffekten und Erkenntnissen aus dieser Lehrveranstaltung mit?

- Kenntnisse und Erfahrungen in der Durchführung und Steuerung von Projekten
- Grundkenntnisse in SPSS
- Erfahrungen in der Kooperation im Team
- Erstellung von Präsentationen in Powerpoint
- Kenntnisse im Bereich Personalmarketing
- Grundkenntnisse in den Methoden der empirischen Sozialforschung

Erwähnt sei letztlich auch, dass das gesamte Projekt den Studierenden viel Spaß gemacht hat, und dass viele bereit waren, auch über die normale Vorlesungszeit hinaus ein hohes Maß an Zeit in die Projektarbeit zu investieren. ■

## Eine Pilotgruppe endet mit erfolgreichem Abschluss

Diplom-Wirtschaftsjurist (FH) Christian Seiffert, LL.M.



| Christian Seiffert, LL.M. |  
Fachhochschule Mainz

Aus dem ersten Jahrgang des Weiterbildungsstudiengangs Business Law (LL.M.) gehen 26 Absolventen hervor.

„Dieser Weg wird kein leichter sein...“, wird sich so manche/r der Kandidaten/innen gedacht haben, als er sich zum Wintersemester 2004/2005 dazu entschloss, den neu kreierte Studiengang zu durchlaufen, der von Herrn Prof. Dr. Holger Heinbuch, Leiter des Studiengangs Wirtschaftsrecht, an der FH initiiert wurde.

Die Inhalte des vollkommen neu konzipierten Studiengangs waren für die Studierenden, Professoren und Dozenten ein noch unbekanntes Terrain. Deshalb kam es für alle Beteiligten darauf an, dieses „Neuland“ mit einer großen Portion Motivation und (Selbst-)Disziplin anzugehen.

Zu Beginn des Weiterbildungsstudiengangs waren noch manche Dinge ungeklärt, und es galt, diverse Hürden zu überwinden. So fand sich am 1. Oktober 2004 um 13:30 Uhr erstmals eine Gruppe von 30 Studierenden mit dem Studienziel „Master of Laws“ in den Räumlichkeiten der FH Mainz ein, um vom Studiengangsleiter begrüßt zu werden. Herr Heinbuch betonte in seiner Begrüßungsansprache die gesteigerte wirtschaftliche Relevanz eines Master-Titels in der Zukunft. Hierbei nimmt die FH Mainz, wie auch schon mit der Einführung des

Studiengangs Wirtschaftsrecht, abermals eine Vorreiterrolle an den deutschen Fachhochschulen ein. Zugleich machte er den Teilnehmern deutlich, dass es sich zwar um einen so genannten „part-time pay-master“ handle, dieser jedoch nicht „im Vorbeigehen“ gemacht werden könne. „Gerade die doppelte Belastung von Job und Studium wird Ihren Alltag in den nächsten drei Semestern prägen“, so Heinbuch.

Das Weiterbildungsstudium zum „Master of Laws“ beinhaltet zwei reine Vorlesungssemester und ein weiteres drittes Semester, welches zum Anfertigen der Master-Arbeit dient. In Anlehnung an den an der FH-Mainz bereits etablierten berufsintegrierten Studiengang Betriebswirtschaft, studieren die Teilnehmer dabei von Oktober bis Juli an zwei Tagen in der Woche, Freitag Nachmittag und Samstag Vormittag. Gegen Ende der ersten beiden Semester findet dann, um das Wissen nochmals zu vertiefen, eine Blockwoche statt, nach der es dann zur Prüfungsabnahme in der anschließenden Klausurenwoche kommt.

Die Neuartigkeit des Studiengangs wurde, besonders bei der Liste der einzelnen Fächer, beispielsweise „Internationales Handelsrecht“ oder „Europäisches Arbeitsrecht“, deutlich. Teilweise wurden von den jeweiligen Dozenten und Professoren eigens erstellte Reader ausgegeben, da es



auf dem Markt bis dato noch keine Bücher zum Lehrstoff gab. Diese Reader werden übrigens in Kürze durch einen Verlag herausgegeben.

Viele Abläufe steckten noch in den Kinderschuhen und haben sich erst im Laufe der ersten Absolventen-Gruppe geregelt. So musste z. B. der LL.M.-Kurs, aufgrund fehlender räumlicher Kapazitäten, die Vorlesungen am Samstag in einem nahe gelegenen Schulungszentrum abhalten. Für die Koordinatoren des Studiengangs war es neben dem reinen Studium besonders wichtig gewesen, die sozialen Komponenten innerhalb des Jahrgangs zu verstärken. Während der drei Semester wurden den Kursteilnehmern regelmäßige „Socialising“-Aktivitäten angeboten, welche gerne und zahlreich angenommen wurden. Darunter sind vor allem das Schulungs-Wochenende an der Mosel mit Rahmenprogramm, die Besuche auf dem Mainzer Weihnachtsmarkt, regelmäßige LL.M.-Stammtische sowie die Teilnahme an einem Segelkurs zu erwähnen.

Darüber hinaus wurden durch konsequente Evaluierungsarbeit auftretende Probleme und neu hervorgetretene Fragestellungen für den zweiten Jahrgang behoben und der Studiengang an sich weiterentwickelt.

„Insgesamt war das LL.M.-Studium eine für mich wichtige und wertvolle Erfahrung, die ich trotz meiner vollen Berufstätigkeit, dank der günstigen Vorlesungszeiten und einem mich unterstützenden Arbeitgeber, machen durfte. Neben der Erweiterung meines beruflichen Horizonts habe ich viele interessante Studienkollegen sowie sehr engagierte Assistenten und Dozenten kennen gelernt, die mir viel für meinen weiteren beruflichen Werdegang mitgegeben haben und kann diesen Studiengang deshalb nur empfehlen,“ so Valeska Karcher, Absolventin des 1. Jahrgangs LL.M.

Für alle Beteiligten war besonders erfreulich, dass nach den anfänglichen Schwierigkeiten, die sich aufgrund der Einführung des neuen Studiengangs ergaben, beachtliche 87 % der ersten Master-of-Laws-Gruppe das Studienziel erreicht haben und schließlich am Ende des dritten Semesters ihre Master-Urkunde in Händen halten konnten.

Anlässlich der Verleihung der Urkunden Ende April diesen Jahres gab es eine große Feier im Leininger Hof in Mainz. Dort stand für die Absolventen und deren Angehörige sowie für die Lehrenden des Master-Studiengangs ein großes Buffet bereit, an dem sich alle verköstigen konnten. Der Vizeprä-

sident der Fachhochschule Mainz, Prof. Dr. Hans-Christian Reiss, hielt eine Ansprache, in der er nicht nur Grußworte an die Absolventen richtete, sondern mit Stolz betonte, dass sich der neu eingeführte Studiengang zu einem prestigeträchtigen Objekt für die FH-Mainz entwickelt hat.

Nach einer weiteren Ansprache vom Studiengangsleiter wurden die Master-Urkunden ausgegeben sowie die Lehrenden und die jahrgangsbesten Absolventen geehrt. Danach ging die Feier in eine ausgelassene Stimmung über, und es wurde noch lange gefeiert. ■



## Von Mainz nach Bologna oder: wie der Markt die Einbindung von Sozialkompetenz in die Studienangebote von Hochschulen nachdrücklich einfordert

Prof. Dr. Ulrich Kroppenberg



| Prof. Dr. Ulrich Kroppenberg |  
Fachhochschule Mainz



Abb. 1: Mainzer Dom und zwei schiefe Türme von Bologna

### Geschichtliches zum Bologna Prozess

Auf der Basis der Sourbonne Deklaration von 1998 (Teilnehmerländer: D, F, GB, I) vereinbarten 1999 die Bildungsminister von 29 europäischen Staaten in Bologna, bis 2010 einen gemeinsamen Hochschulraum zu schaffen. In Prag (2001), Berlin (2003) und Bergen (2005) gab es dazu Folgekonferenzen mit Zustimmung von 45 Staaten zu dem Bologna Konzept. Erreicht werden soll dieser gemeinsame mobilitätsfördernde Hochschulraum u. a. durch ein zweistufiges System von Studienabschlüssen (Bachelor/Master), ein (ECTS-) Leistungspunktesystem sowie die Einführung von Qualitätssicherungssystemen.

### Von der Fachkompetenz zur Employability

Im Zusammenhang mit dem Bologna-Prozess wird heute von Hochschulen erwartet, dass ihre Ausbildung zur Beschäftigungsfähigkeit (Employability) von Studierenden beitragen muss. Dies impliziert, dass neben der Fachkompetenz auch Methodenkompetenz, Praxisbezug, Internationalität und Sozialkompetenz vermittelt werden sollen.

Die Tendenz, Fachkompetenz unbedingt um weitere Schlüsselqualifikationen zu erweitern, steht im Einklang zur OECD Projektstudie DeSeCo (Definition and Selection of Competencies) von 1997 – 2003. Diese hat, unter Zugrundelegung der international vergleichenden PISA- (Schülerin/nenkompetenzen) und der ALL-Studie (Erwach-

senenkompetenzen), einen erweiterten Kompetenzbezugsrahmen entwickelt. Hier werden die drei Bereiche „Autonome Handlungsfähigkeit“ (Selbstmanagement), „Interagieren in heterogenen Gruppen“ (soziale Interaktion) und „Interaktive Anwendung von Medien und Mitteln“ (z. B. Sprach- und Technologieanwendung) konzeptionell miteinander verbunden.

Akkreditierungs- und Hochschul-Ratingagenturen, die heute die Qualität der Hochschulen überwachen, achten explizit auf das Angebot von Ausbildungsinhalten, welche den Fachkompetenzrahmen erweitern und damit insgesamt die Problemlösungs- und Beschäftigungsfähigkeit fördern.

Konzentrieren wir uns im Weiteren auf das Themengebiet der **Sozialkompetenz**, das nachfolgend die genannten Kernbereiche des Selbstmanagements (Mentalkompetenz) und der sozialen Interaktion (Verhaltenskompetenz) einschließt.

### Sozialkompetenz ist nicht länger ein „Armer Verwandter“ im BWL-Studium

Der Erwerb von Sozialkompetenzen avanciert im Bolognaprozess heute in Europa auf die gleiche Augenhöhe zur Fachkompetenzausbildung. Einige Akkreditierungsagenturen (z. B. ZEvA, ASIIN) quantifizieren unterdessen explizit die Sozialkompetenzangebote im Bachelorstudium auf 10–15%

Gesamtstudienanteil, im Masterstudium auf 5 – 10 %. Sofern diese im Studienprogramm nicht erkennbar sind, werden sie durch Empfehlungen oder Auflagen im Akkreditierungsprozess eingefordert. So wundert es kaum, dass unterdessen an vielen Fachhochschulen und Universitäten im Bachelorstudium (mit insgesamt ca. 100 – 120 Semesterwochenstunden – **SWS** – in 6 Semestern) zusätzliche Sozialkompetenzveranstaltungen von 12 bis 24 SWS (1 SWS = ca. 16 Kontaktstunden in der Lehre) anbieten. Sowohl die weltweiten Flaggschiffe in der wirtschaftswissenschaftlichen Ausbildung (z. B. Harvard, Yale, Northwestern (Kellogg), St. Gallen) als auch die regional relevanten Konkurrenten der FH Mainz (FH Wiesbaden, FH Frankfurt, Uni Mainz etc.) offerieren umfassende Sozialkompetenzinhalte in ihren Bachelor- und in ihren Masterprogrammen, wie auch schon in den früheren Diplomstudiengängen. Z. T. erhielten die Hochschulen für derartige Programme Wissenschaftspreise (z. B. die FH Frankfurt). Statistische Auswertungen bisher akkreditierter Bachelor- und Masterprogramme zeigen, dass es heute nahezu keinen Bachelor- oder Masterstudiengang im BWL-Bereich bundesweit mehr gibt, ohne einen angemessenen Ausweis von Sozialkompetenz- oder Soft Skills-Anteilen.

#### **Additive vs. integrierte Lehrveranstaltungen in der Sozialkompetenz**

Sozialkompetenzangebote können grundsätzlich auf drei Arten im Studium verankert werden:

- als **additive** (zusätzliche) **Lehrveranstaltung** (z. B. eigene Veranstaltungen über Moderation oder Verhandlungstraining; Veranstaltungsanteil: z. B. 4 SWS)
- als **integrierte Lehrveranstaltung** [z. B. in einer Veranstaltung über Unternehmensführung (oder Volkswirtschaftslehre?) werden Themen, wie Moderation, Gesprächsführung, (internationale/interkulturelle) Verhandlung oder die Diagnose und Behandlung von persönlichen, unternehmensbezogenen und internationalen Konflikten gleich mit erklärt; Veranstaltungsanteil: < 1 SWS]
- als **additiv/integrierte Lehrveranstaltung** (z. B. im Rahmen eines Sprachkurses „Spanisch“ wird mit 50 % Veranstaltungsanteil die „Interkulturelle Kommunikation“ = 2 SWS eingebunden)

Die Konzepte schließen sich nicht aus, sondern ergänzen einander.

Auf der Basis einer additiven und additiv/integrierten Basisausbildung können integrierte Lehrveranstaltungen, z. B. im Projektmanagement, ihre Stärken richtig nutzen.

Welche Erfahrungen hat nun die FH Mainz in der Verwirklichung der Bologna- und OECD-Forderung nach Sozialkompetenz als eigenem Studienbereich gemacht?

#### **Erste Sozialkompetenzumsetzung im Fachbereich Wirtschaftswissenschaften an der FH Mainz**

Für alle Hochschulen war es nicht gerade ein einfaches Unterfangen, die bisher oft 8-semestrigen Diplomstudienangebote bspw. aufzuteilen in 6-semestrige Bachelor- und 4-semestrige Masterstudiengänge. Vor allem der erste Schritt der Reduzierung der Grundlagenausbildung im Bachelor auf 6 Semester startete meist mit einer linearen Reduzierung der Studieninhalte um 25 %. Sollten jetzt noch die bisherigen Schwerpunkte verändert werden oder neue Ausbildungsinhalte, wie Sozialkompetenz (z. B. zur Förderung der Employability), zusätzlich eingebunden werden, standen harte Verteilungskämpfe im Kollegium der Hochschullehrer/innen an.

So durfte es auch an der FH Mainz nicht verwundern, dass, je nach Studiengang, die ersten wirtschaftswissenschaftlichen Bachelorstudiengänge nur mit 0 bis 4 Semesterwochenstunden (0-64 Stunden) Sozialkompetenzangebot im Regelstudium starteten, klammert man die Wahlpflichtfächer einmal aus. Vergleicht man dieses Angebot mit dem anderer Hochschulen, die Sozialkompetenzthemen mit bis zu 24 Semesterwochenstunden (z. B. 6 Semester, à eine Lehrveranstaltung mit 4 SWS) als additive (zusätzliche) Lehrveranstaltungen im Regelstudium verankert haben, handelt es sich dabei um eine homöopathische Dosis – mehr nicht.

Diese Wettbewerbsabweichung muss bei den Gestaltern der Studienangebote schon ein wenig Unruhe ausgelöst haben, kam man doch jetzt auf die Idee, dass Sozialkompetenz ja eigentlich auch innerhalb der meisten BWL-Lehrveranstaltungen

gelehrt werden könnte. Die Durchführung von Gruppenarbeiten, das Bearbeiten von Übungsfällen, die Präsentation von Hausarbeiten etc., hätten doch auch sozialen Prozesscharakter, mit dem besonderen Vorteil, dass hierfür keine zusätzlichen Lehrveranstaltungen und damit keine weiteren Verteilungskämpfe mehr erforderlich wären. Das Zauberwort der **integrierenden Lehrveranstaltungen** machte die Runde.

Der Charme derartiger Überlegungen verfliegt schnell, wenn man sieht, dass in einer 360 Grad- Betrachtung Studierende, Unternehmen, Akkreditierungsagenturen und Rating-Agenturen ausdrücklich additive Lehrveranstaltungen zu diesem Themengebiet fordern und Wettbewerber diese zusätzlichen Lehrangebote ihren Studierenden und Studiennachfragern als attraktive Qualifikationsangebote seit einigen Semestern, zum Teil bereits seit Jahren, offerieren.

Ebenso wie es nicht möglich ist, in einer Lehrveranstaltung des Hauptstudiums (z. B. des Controllings) die kompletten Grundlagen der Kostenarten-, Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung zu lehren, um im Grundstudium eine oder zwei Lehrveranstaltungen einzusparen, ist es nicht möglich, in klassischen betriebswirtschaftlichen Lehrveranstaltungen eine fachlich fundierte und facettenreiche Basisausbildung der Sozialkompetenz zu leisten.

#### **Ausgewählte Beispiele für additive Lehrveranstaltungen in den Kernbereichen der Sozialkompetenz**

Mentalprozesse ermöglichen ein selbstbestimmtes und eigenverantwortliches Handeln, während Verhaltensprozesse die Basis sozialer Interaktionen begründen. Beide sind als Gebiete der Sozialkompetenz aufeinander bezogen und unverzichtbar. Sie bedürfen einer sorgfältigen Aufbereitung mit sehr vielen typischen Übungssegmenten. Nicht das Berichten über diese Themen, sondern das eigene Erleben und die damit verbundene persönliche Erfahrung im Trainingsprozess stehen im Vordergrund. Diese persönlichen Lernerfahrungen brauchen Zeit, da das Erleben einer Übungssituation einhergeht mit einer umfassenden Reflexion darüber (alleine oder in der Gruppe). Diese Reflexion wird als unabdingbare Vorstufe von Verhaltensänderungen ange-

	
<p><b>Mentalprozesse</b> zum Selbstmanagement</p>	<p><b>Verhaltensprozesse</b> im Rahmen sozialer Interaktionen</p>
<p>z. B. Wahrnehmen, kreatives und linear-logisches Denken, Lernen, Behalten/Vergessen, Erinnern, Sprechen und Sprache, sich selbst und andere motivieren, Selbstwertgefühl mit Leistungsmotivation verbinden Emotionen erleben und nutzen, Emotionale Intelligenz, Vertrauen und Selbstvertrauen, Entspannung/Stressbewältigung</p>	<p>z. B. (Körper-)Sprache, Visualisieren und Präsentieren, Gespräche führen, Konflikte bewältigen, Moderieren, Verhandeln, Besprechungen und Konferenzen leiten, in (auch interkulturellen) Teams arbeiten, Teams entwickeln, Einzelpersonen und Teams führen, Projekte leiten, sich ethisch verhalten, jemanden coachen</p>

**Tab. 1: Ausgewählte Mental- und Verhaltensprozesse der Sozialkompetenz**

sehen. Hierbei wird ergänzend ein Transfer ins private Umfeld oder in eine betriebliche Situation hergestellt (vgl. Sie hierzu bitte den Artikel über Experiential Learning in diesem Heft) und eine Nachhaltigkeit durch geeignete Anschlussmaßnahmen gesichert.

Nachfolgend sehen Sie eine kleine Auswahl unternehmensrelevanter Mental- und Verhaltensprozesse. Es ist nicht möglich, die nachstehenden Schwerpunktthemen seriös und ausschließlich im Rahmen einer klassischen Lehrveranstaltung zur Betriebswirtschaftslehre zu behandeln. Diese Veranstaltungen sind aufgrund des erforderlichen eigenen Zeitrahmens tendenziell additiv zu verankern.

Natürlich gibt es auch in klassischen Lehrveranstaltungen Lernformen, deren Interaktion in einer Veranstaltungsstunde Sozialkompetenzprozesse (z. B. durch Präsentationen) fördern kann. Auch gibt es sicherlich gerade an den Fachhochschulen sehr viele Dozenten, die aus ihrer unmittelbaren betrieblichen Erfahrung auch über soziale Prozesse in diesen Unternehmen berichten können. Dies alles ersetzt leider keine Basisausbildung in der Sozialkompetenz. Das Erzählen über etwas kann keine eigene erlebte Erfahrung ersetzen. Das ist wie mit dem „schwanger sein“.

Die Forderungen des „Marktes“ sind eindeutig

- Studierende belegen nahezu jedes Angebot von Sozialkompetenzveranstaltungen an unserer Fachhochschule bis zur Kapazitätsgrenze. Sehr interessiert wird auch jedes zusätzliche Lehrangebot, auch außerhalb der regulären Lehrver-

anstaltungen, nachgefragt, selbst wenn externe Anbieter dieses innerhalb der Fachhochschule kostenpflichtig anbieten und das für die Studierenden quasi zur Erhöhung der Studienkosten führt. Für die Studierenden haben Sozialkompetenzveranstaltungen eine ganz besondere Anziehungskraft. In den klassischen wirtschaftswissenschaftlichen Lehrveranstaltungen lernen sie etwas über viele sehr interessante Objekte, Ereignisse und Prozesse. Hier aber lernen sie etwas ganz Persönliches – über sich selbst.

- Unternehmen suchen heute ausdrücklich in ihren Stellenanzeigen und im Bewerbungsprozess nach Absolvent/innen mit sozialen Kompetenzen. In der Weiterbildung geben Unternehmen in diesem Umfeld Milliardenbeträge aus für die Entwicklung dieser Fähigkeiten bei Mitarbeiter/innen und vor allem Führungskräften. Dies verwundert nicht, zeigte doch noch 2005 eine Kienbaumstudie nachdrücklich, dass soziale Kompetenz die häufigste gesuchte Fähigkeit ist.
- Die führenden weltweiten Wirtschaftsuniversitäten und auch die unmittelbaren regionalen Wettbewerber haben Sozialkompetenz längst mit hohem Anteil in ihren Studienangeboten verankert.
- Die Akkreditierungsagenturen, welche die Qualität der Fachhochschulen bestätigen sollen, fordern explizit den Ausweis von Sozialkompetenzangeboten, z. T. unter Nennung von Mindestanteilsquoten. In den meisten Akkreditierungskommissionen hängt es unterdessen nur noch von der jeweiligen Gutachterzusammensetzung ab, ob Studiengänge ohne ausreichendes Angebot von Sozialkompetenzveranstaltungen eine Akkreditierung

erhalten oder ob diese mit Empfehlungen oder Auflagen versehen werden, die einzuarbeiten sind.

- Die Einführung bundesweiter Ratings darüber, welche Hochschule am besten die Employability ihrer Studierenden fördert, kann blitzschnell dazu führen, dass sich eine Hochschule im unteren Drittel oder Viertel aller befragten Hochschulen wiederfindet. Dies ist nicht weiter verwunderlich, wird doch in den Rating-Fragebögen heute ausdrücklich danach gefragt, ob Studienangebote zur Sozialkompetenz als Regelangebot, als Wahlpflichtfachangebot, als Wahlfachangebot oder als Angebot in kooperierenden Hochschulen angeboten wird. Pflichtveranstaltungen erzielen hohe Punktwerte für das Ranking, Wahlveranstaltungen niedrige.

**Das Umdenken im Fachbereich Wirtschaftswissenschaften an der FH Mainz verstärkt sich durch die gleichlautenden Forderungen aller Marktsegmente**

Die nachdrücklichen Anforderungen der genannten Marktsegmente führt unterdessen auch in der Fachhochschule Mainz wieder zu einer intensiveren Beschäftigung mit der Forderung zur Einbindung zusätzlicher Sozialkompetenzangebote, durch:

- Ausbau der regulären additiven und additiv/integrierenden Pflichtveranstaltungen und Wahlpflichtveranstaltungen zu Sozialkompetenzthemen (Moderation, Konfliktbewältigung etc.)
- Ausbau von Kooperationen mit Unternehmen im Rahmen von Lehrveranstaltungen, bspw. mittels der Durchführung gemeinsamer Erhebungsprojekte (z. B. Weiterbildungsanalyse) und Weiterbildungsmaßnahmen (z. B. Trainings für Unternehmen durch FH Studierende); aktuelle Kooperation im WS 2006/2007: zwischen der FH Mainz und einer Frankfurter Bank
- Ausbau der Kooperationen mit anderen, auch internationalen Hochschulen, bspw. im Rahmen der Durchführung gemeinsamer Weiterbildungsprojekte; aktuelle Kooperation im WS 2006/2007: zwischen der FH Mainz und der Oskar Lange-Universität, Breslau (Polen)
- Kooperation der FH Mainz mit anderen Hochschulen oder hochschulnahen Ein-

richtungen im Bereich der Sozialkompetenz. So bietet beispielsweise die Zentralstelle für Fernstudien an Fachhochschulen (zfh) in Koblenz seit dem Jahr 2000 ein zweisemestriges Verbundstudium „Sozialkompetenz“, in Kooperation mit rheinland-pfälzischen, hessischen und saarländischen Fachhochschulen an. Die Teilnahme von Studierenden der FH Mainz an diesem Studiengang könnte die Teilnahme an Veranstaltungen an der FH Mainz ersetzen (ECTS Anerkennung).

Über diese Angebotserweiterungen im Rahmen der bisherigen Studiengänge hinaus sind perspektivisch für die Zukunft auch die Entwicklung eines postgraduierten Weiterbildungsstudienganges im Umfeld der Personalwirtschaft und Sozialkompetenz sowie die Entwicklung von Weiterbildungsangeboten für Unternehmen denkbar.

#### **Personalkapazitäten im Bereich Sozialkompetenz müssen aufgestockt werden**

Ein zusätzliches Angebot an Lehrveranstaltungen zur Sozialkompetenz in den unterschiedlichen Vollzeit- und Teilzeitstudiengängen des Bachelor- und Masterbereichs ist mit der derzeit vorhandenen halben Professorenstelle im Fachbereich Wirtschaftswissenschaften nicht durchführbar. Die dringend notwendige Ausweitung des Lehrangebotes im Bereich der Sozialkompetenz erfordert die Bereitstellung zusätzlicher Personalkapazität.

#### **Perspektiven**

Die Verstärkung von Sozialkompetenzelementen in den Bachelor- und Masterprogrammen liegt zentral im Trend der nationalen und europäischen Bildungspolitik. Der Bologna Prozess fordert Sozialkompetenzanteile über der Betrachtung der „Employability“. In nahezu allen Schulstufen (Grundschule, Hauptschule, Gymnasien, Wirtschaftsschulen etc.) und bildungspolitischen Zusatzprogrammen (z. B. von der Kinderuniversität bis hin zu Weiterbildungsstudiengängen an Hochschulen) werden heute Angebote zur Sozialkompetenz als selbstverständlich betrachtet. Die starke Nachfrage hiernach von Studierenden und Unternehmen an Fachhochschulen und Universitäten ist seit Jahren ungebrochen.

Nur ein ganzheitliches Studium gemäß den Zielsetzungen der Bologna-Idee und den Konzepten der OECD, welches neben der Fachkompetenz auch die Ausbildung lebens- und berufsrelevanter Schlüsselqualifikationen einbezieht, wird sich am Markt behaupten und auch gegen die Studienangebote von Wettbewerbern durchsetzen.

Das Erreichen eines Abschlussgrades an einer solchen Hochschule ist attraktiv für die Studierenden, interessant für die einstellenden Unternehmen und gleichermaßen Qualitätsgarant für Akkreditierungs- und Ratingagenturen.

Eine wettbewerbsorientierte FH Mainz wird sich an den Signalen des Marktes orientieren.

Eine Qualitätssicherung und Steigerung der Employability der Studierenden ist erst durch das Zusammenwirken von Fachkompetenz, Methodenkompetenz, Praxisbezug, Internationalität - und auch Sozialkompetenz - möglich. ■

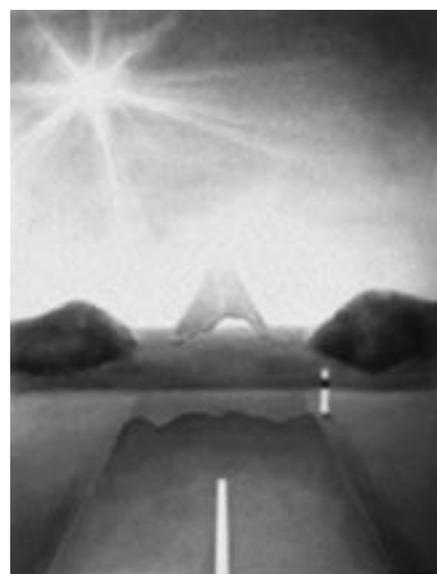


Abb.2: Quo Vadis?

#### **Ihre Meinung als Privatperson oder Unternehmensvertreter würde uns interessieren:**

Glauben Sie, dass in einer (Fach-)Hochschule auch die Förderung der Sozialkompetenz Pflichtbestandteil der wirtschaftswissenschaftlichen Studienangebote sein sollte?

Wir würden uns an der FH freuen, wenn Sie sich an der derzeitigen Meinungsbildung in unserer Hochschule durch einen kurzen Brief oder eine Mail beteiligen würden. Wenn Sie glauben, dass eine Förderung der Sozialkompetenz eine nützliche Ergänzung eines (vollzeitlichen oder berufsintegrierenden) wirtschaftswissenschaftlichen (Bachelor-, Diplom- oder Master-)Studiums darstellt und Ihnen oder für Ihr Unternehmen von Nutzen ist (oder auch nicht), schreiben Sie mir bitte.

#### **Kontaktadresse:**

Prof. Dr. Ulrich Kroppenberg, An der Bruchspitze 50, 55122 Mainz oder: [ulrich.kroppenberg@wiwi.fh-mainz.de](mailto:ulrich.kroppenberg@wiwi.fh-mainz.de)

# Erarbeitung eines Konzeptes zur Praxisorganisation bei neuzugründenden internistischen Arztpraxen

Diplom-Betriebswirtin (FH) Sabrina Wilhelm



## | Sabrina Kathrin Wilhelm |

absolvierte von März 2000 bis Juli 2004 an der FH Mainz ein betriebswirtschaftliches Studium mit dem Schwerpunkt Krankenhausmanagement. Im Rahmen Ihrer praxisorientierten Diplomarbeit beschäftigte sie sich in Kooperation mit dem Berufsverband Deutscher Internisten e. V. mit der Erarbeitung eines Konzeptes zur Praxisorganisation bei neuzugründenden internistischen Arztpraxen.

Seit August 2005 arbeitet sie als Trainee in der Marketing-Abteilung der SRH Holding, Heidelberg.

## 1. Einführung

Das Primärziel einer jeden Arztpraxis liegt generell in der Wiederherstellung bzw. Verbesserung des Gesundheitszustandes der Patienten. Jedoch handelt es sich bei einer Arztpraxis ebenso um ein betriebswirtschaftliches Unternehmen, in welchem zur langfristigen Existenzsicherung ausreichende Erträge einfließen müssen, um die Praxiskosten zu decken und Gewinne zu erwirtschaften. Daher wird das Primärziel der Arztpraxis um die Gewinn- und Rentabilitätsziele zur wirtschaftlichen Erfolgssicherung ergänzt. Das Unternehmen Arztpraxis muss kompetent geplant, gesteuert sowie kontrolliert werden.

## 2. Externe Einflussnahme auf die Praxisorganisation

### Auswirkungen der Gesundheitsreform

Die Entwicklung des Gesundheitssystems in Deutschland schreitet immer schneller voran, hauptsächlich aufgrund der kurzen Halbwertszeit politischer Beschlüsse und der ständigen Forderung nach strukturellen Veränderungen im Gesundheitswesen. Ziel der neuen Gesundheitsreform ist es, mit Hilfe der Einführung des GKV-Moder-

nisierungsgesetz (= GMG) eine Verbesserung der Qualität, Wirtschaftlichkeit und Produktivität der Versorgung anzustreben, welche sich auch auf die vertragsärztliche Versorgung auswirken.

Beispiele:

- Gemäß § 73 b SGB V können sich Versicherte in ein hausarztzentriertes Versorgungsmodell einschreiben. Der Vertragsarzt behält somit den Überblick über den Gesundheitszustand des Patienten und Doppeluntersuchungen sowie negative Effekte von nicht abgestimmten Medikamentenverordnungen können vermieden werden.
- Nach § 135 a SGB V ist die Einführung und Weiterentwicklung eines praxisinternen Qualitätsmanagements für jede Arztpraxis verpflichtend. Es werden Standards eingeführt, Zielvereinbarungen getroffen und klare Aufgabenstellungen definiert. Die Prozessabläufe der Praxis gewinnen somit an Transparenz und können in einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess optimiert werden.

## Standortwahl und Planung eines Raumkonzeptes

Eine gute Standortwahl ist für die langfristige Existenzsicherung entscheidend und muss neben der Beachtung von Niederlassungsbeschränkungen und Raumbedarfsplanung auch den wirtschaftlichen Erfordernissen sowie den persönlichen Bedürfnissen des Arztes gerecht werden. Die Standortanalyse erfolgt unter Berücksichtigung bestimmter Standortfaktoren. Wichtig sind vor allem die Konkurrenzanalyse sowie die Analyse der Bevölkerungsstruktur.

Zudem sollte eine funktionsgerechte Gliederung der Räume zur Gewährleistung rationaler Abläufe der Praxistätigkeit vorhanden sein. Ein gut durchdachtes, innovatives Raumkonzept beeinflusst die spätere Praxisorganisation sowie die Effizienz der Praxisabläufe und ist unter Marketinggesichtspunkten auf die gestiegenen Patientenerwartungen bezüglich qualitativ hochwertiger Räumlichkeiten und Mobiliarausstattung auszurichten. Mit einer effizienten Raumplanung und -gestaltung können langfristig Einsparpotentiale erwirtschaftet und Kosten reduziert werden.

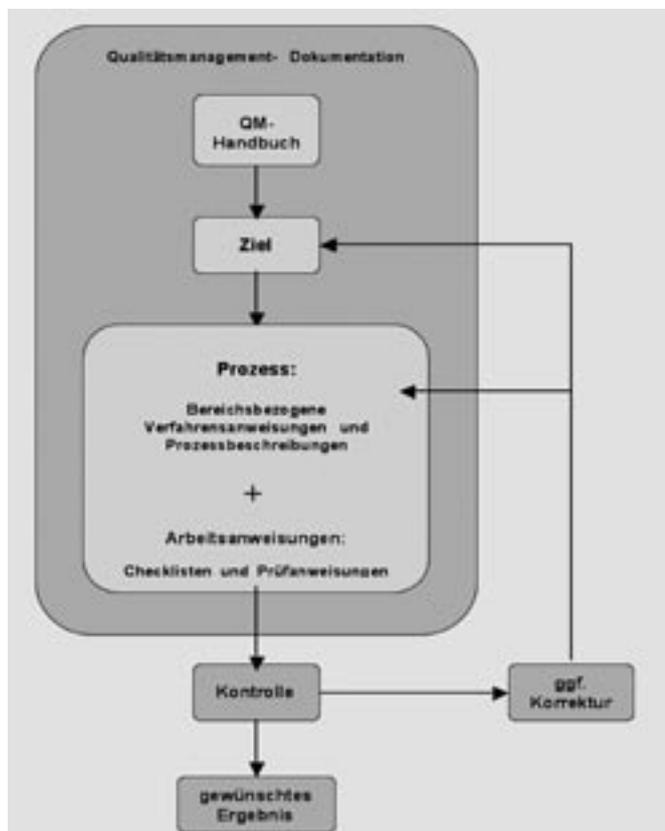
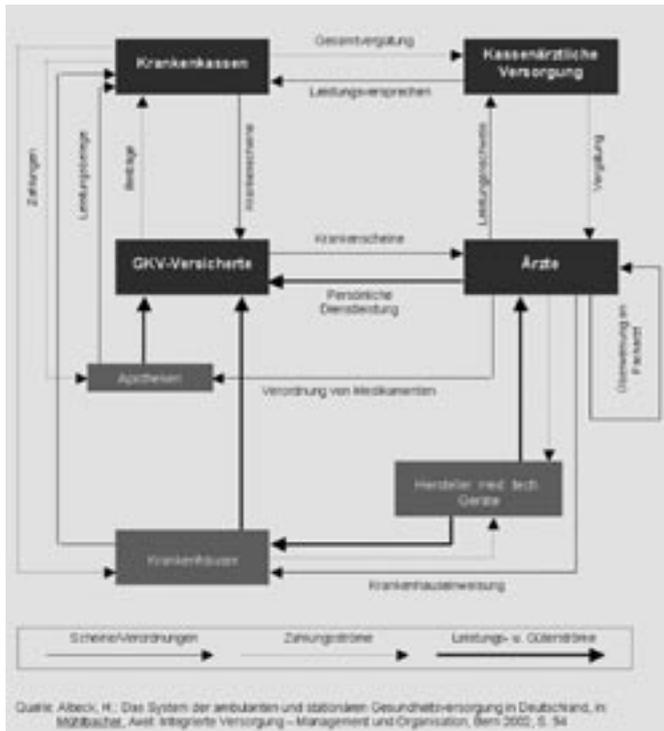


Abb. 1: Aufbau eines internen Qualitätsmanagementsystems in einer internistischen Arztpraxis



### Niederlassungsformen und integrierte Versorgung

Der Zusammenschluss zu einer Kooperation erfolgt hauptsächlich aus betriebswirtschaftlichen Gründen. Durch die gemeinsame Nutzung von Apparaten und Instrumenten wird ein geringeres Investitionsvolumen und folglich geringere Zins- und Tilgungsaufwendungen als in Einzelpraxen bewirkt. Weitere Kostenvorteile ergeben sich mit der gemeinschaftlichen Nutzung von Räumen und der gemeinsamen Beschäftigung des Personals. Haben sich mehrere Spezialisten zur Ergänzung ihrer Fachgebiete zu einer Kooperation zusammengeschlossen, kann dies aufgrund des gestiegenen Leistungsangebots sowie der verbesserten, umfangreicheren Betreuung und Versorgung eine positive Resonanz bei Patienten bewirken.

Um eine an den Bedürfnissen der Patienten orientierte Versorgung zu gewährleisten muss das bisherige Sektorendenken überwunden werden. Daher wurde gemäß § 140 a-d SGB V die integrierte Versorgung eingeführt, um den Versicherten durch das koordinierte Zusammenwirken von ärztlichen und nichtärztlichen Leistungserbringern eine umfassende Versorgung zu bieten. Durch die intensive Vernetzung zwischen ambulantem und stationärem Bereich werden möglichst viele Kompetenzen zusammengebracht, um somit das bisherige Leistungsangebot zu ergänzen.

### Investitionsplanung und Finanzierung

Zur Minimierung des unternehmerischen Risikos müssen die Finanzierung und der Investitionsbedarf strategisch geplant werden. Da es sich bei Investitionen aufgrund ihrer längeren Kapitalbindung generell um mittel- oder langfristige Entscheidungen handelt, sollte der tatsächliche Bedarf an materiellen Wirtschaftsgütern ermittelt werden, um Fehlentscheidungen zu vermeiden, welche sich negativ auf die Finanz- und Ertragslage der Arztpraxis auswirken können. Die einzelnen Investitionsentscheidungen können anhand verschiedener Wirtschaftlichkeits- und Rentabilitätsanalysen getroffen werden.

Zur Finanzierung der Investitionen und der allgemeinen Grundausstattung bei Praxisneugründung müssen finanzielle Fremdmittel beschafft werden. Zu den kreditgebenden und bürgenden Instituten zählen insbesondere Banken und Sparkassen, deren Sicherheiten und Beleihungsrichtlinien sich von anderen Instituten (z. B. Lebensversicherungsgesellschaften) abgrenzen. Wird die Praxisplanung konsequent unter wirtschaftlichen Aspekten durchgeführt,

Abb. 2: Das System der ambulanten und stationären Gesundheitsvorsorge

werden zu einem angemessenen Zeitpunkt die Praxiseinnahmen die Kosten übersteigen und die angestrebten Gewinn- und Rentabilitätsziele erreicht.

### 3. Interne Erfolgsfaktoren der Praxisorganisation

Das Gesundheitswesen befindet sich im Umbruch. Erhöhte Markttransparenz, medizinischer und technologischer Fortschritt, gesetzliche Rahmenbedingungen, zunehmender Wettbewerbsdruck, sowie das gestiegene Anspruchsdenken des Patienten erfordern ein radikales Umdenken der Ärzte. Sie müssen sich zu Dienstleistern entwickeln und den Praxisablauf nach den Erfordernissen der Patienten gestalten. Im Zusammenspiel von Patient, Arzt und Mitarbeiter kann mit folgenden Faktoren ein Erfolg versprechendes Patientenmanagement eingeführt und somit aktives Marketing betrieben werden.

### Marketingorientiertes Service- und Leistungsangebot

Durch eine genaue Positionierung kann der Arzt all seine Leistungen und Kompetenzen nochmals auf eine unverwechselbare, für den Patienten einzigartige Kernleistung fokussieren und sich somit einen Wettbewerbsvorteil gegenüber den übrigen Marktteilnehmern verschaffen. Somit kann ein USP im Sinne einer „Unique Satisfaction Proposition“ geschaffen werden.

Das Angebot individueller Gesundheitsleistungen, welche von der Krankenkasse nicht mehr erstattet werden, ist für Internisten zur mittelfristigen Erschließung neuer Einnahmequellen außerhalb der Kassenmedizin sowie zur Kompensation vermutlicher Einnahmeverluste hilfreich. In die IGeL-Liste wurden etwa 70 Untersuchungen, Behandlungs- und Beratungsleistungen aufgenommen, z. B. Reisemedizinische Beratung.

Ein weiteres marketingorientiertes Leistungsangebot ist aufgrund der stetig steigenden Zahl chronisch kranker Patienten erforderlich: Disease-Management-Programme (DMP) geben klare Vorgaben zur Verbesserung der Behandlungsabläufe und der Qualität von Diagnostik und Therapie chronisch kranker Patienten.

Zusätzlich kann der Einsatz eines umfangreichen Serviceangebotes dem Patienten den Praxisaufenthalt angenehmer gestalten, z.B. Getränke im Wartebereich und kostenloses Verleihen von Messgeräten.

### Kommunikation

Um die Öffentlichkeit in einem positiven Kontext auf die Arztpraxis aufmerksam zu machen, kann der Arzt als Sachverständiger Informationen zu interessanten aktuellen Gesundheitsthemen liefern. Der Internist kann somit Praxiswerbung betreiben, ohne dabei gegen ethische oder standesrechtliche Regeln zu verstoßen. Mit der Erstellung einer eigenen Internetseite und einer Praxisbroschüre können Internisten zudem als kompetente Informationsanbieter ihre wichtigsten Basisdaten sowie das gesamte Leistungsspektrum der Praxis nach außen kommunizieren. Regelmäßige Patientenbefragungen können Schwachstellen in der Praxis aufdecken und mit dem Einsatz effizienter Gegenmaßnahmen beseitigt werden.

Die Schaffung eines Corporate Design ermöglicht es, die Außendarstellung des Unternehmens Arztpraxis zu professionalisieren und ihr ein stärkeres Profil zu verleihen. Ein einprägsames, praxisindividuelles Logo, Visitenkarten und ein leicht erkennbares Praxischild sind wirksame Imageträger und tragen zur Identifizierung des Patienten mit der Arztpraxis bei. Der Name der Praxis sollte sich zu einem Markennamen entwickeln, welcher für gute Qualität in der internistischen Arztpraxis steht.

**Abb. 3: Dreiecksverhältnis zwischen Patient, Arzt und Mitarbeiter**

#### Mitarbeiterorientiertes Praxismanagement und Praxisabläufe

Der Mitarbeiter ist die wichtigste Ressource des Internisten. Mittels eines umfangreichen Anreizsystems sollten Leistungsbeurteilung sowie Qualität und Arbeitsergebnisse des Praxisteam nachhaltig gesteigert werden. Um ihre Aufgaben fachlich kompetent auszuführen sollten Mitarbeiter regelmäßig Schulungs- und Weiterbildungsmaßnahmen ermöglicht werden. Kompetenz- und Verantwortungsbereiche sind funktionsspezifisch festzulegen, wodurch eigeninitiatives und verantwortungsbewusstes Handeln gefördert und organisatorische Mängel vermieden werden können. Um eine effiziente Teamarbeit zu gewährleisten, sind regelmäßige Teambesprechungen notwendig, in denen praxisinterne Probleme und Problemlösungsmaßnahmen erarbeitet werden.

Damit bei dem vielfältigen Informations- und Kommunikationsbedarf zwischen Arzt und Praxisteam kein größeres Zeitpotential verloren geht, ist der Einsatz eines effektiven Zeitmanagements notwendig. Voraussetzung sind ein funktionierendes Terminsystem sowie ein integriertes leicht anwendbares EDV-System.

#### 4. Kritische Schlussbetrachtung

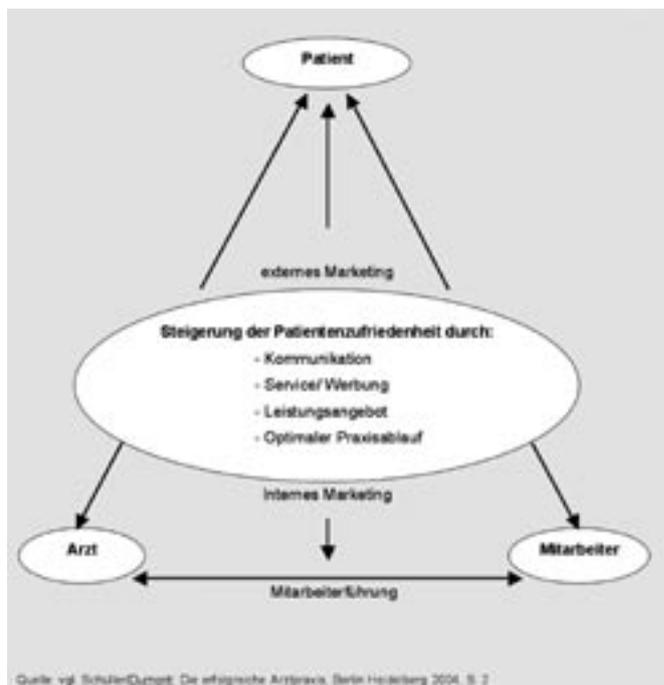
„Wer aufgehört hat, besser zu werden, hat aufgehört gut zu sein!“ lautet ein Zitat von Philip Rosenthal, welches auch bei Arztpraxen Anwendung findet. Gemäß einer Befragung internistischer Arztpraxen wird oft nicht das ganze Leistungspotential genutzt. Die Gründe liegen meist in einer unzureichenden Organisation, einer mangelnden internen Kommunikation oder in fehlenden Führungsmechanismen. Kontinuierliche Verbesserung ist für den Praxiserfolg unerlässlich, wodurch auch weiterhin erhebliche Einsparungen erzielt werden, um auch in Zukunft im Gesundheitsmarkt bestehen zu können.

Bei der Neugründung einer internistischen Arztpraxis besteht grundsätzlich ein gewisses unternehmerisches Risiko, welches jedoch mit dem effizienten Einsatz betriebswirtschaftlicher Faktoren minimiert werden kann. Neben der Integration betriebswirtschaftlicher Aspekte, muss eine professionelle Praxisorganisation den gesellschaftlichen Erwartungen entsprechen und an die Umfeldchancen angepasst werden. Aufgrund der neuen gesetzlichen Ausgangslage ist generell eine Kooperation der Internisten mit Haus-/Fachärzten und weiteren Gesundheitsberufen empfehlenswert. Zudem hat das GMG mit der Bildung medizinischer Versorgungszentren einen starken Impuls für Veränderungen der Anbieterstrukturen gesetzt, welche den Internisten eine neue unternehmerische Perspektive bieten.

#### 5. Ausblick: Die Praxis von morgen!

Durch die Verbindung von Telekommunikation und Informatik – insbesondere in den Bereichen Telediagnostik, Teleradiologie und Telekonsultation – sind eine verbesserte Informationsübertragung bei Versorgungskooperationen sowie eine schnellere Datenübertragung in Notfallsituationen möglich. Hilfreich für diese Telematik-Anwendungen ist auch die Einführung einer elektronischen Gesundheitskarte sowie einer elektronischen Patientenakte. Dadurch soll die Patientenbetreuung verbessert und Prozesse optimiert werden.

Die Gesundheits-Telematik, für welche aufgrund der hohen Dichte der medizinischen Infrastruktur in Deutschland ein spezifisches Anforderungsprofil besteht, stellt einen wichtigen Zukunftstrend dar. ■



#### Literatur

**Baruch, M./Ellermann, B.:** Arzt im Wettbewerb – Neue Möglichkeiten für Ihr Praxismarketing, Landsberg 1998.

**Bundesministerium für Gesundheit und Soziale Sicherung (Hrsg.):** Komprimierte Fassung des Entwurfs eines Gesetzes zur Modernisierung des Gesundheitssystems und Erläuterung der wesentlichen Regelungen, 2003.

**KBV (Hrsg.):** Das GKV-Modernisierungsgesetz in Stichworten, Berlin 2003, Gesetz zur Modernisierung der gesetzlichen Krankenversicherung – Informationen für den Vertragsarzt, Köln/Berlin 2003, Qualität in Stichworten, in: KBV Kurier, S. 15-17.

**Lang, H.-U./Schade, H.-J./Lautenschläger, M.:** Praxisgründung Praxisführung – Die Antwort auf rechtliche, wirtschaftliche und steuerliche Fragen in der Arztpraxis, Erlangen 1987.

**Mühlbacher, A.:** Integrierte Versorgung – Management und Organisation, Bern 2002.

**Oberborbeck, W. L.:** Handbuch Arztpraxis – Niederlassung, Finanzierung, Absicherung, Wiesbaden 1994.

**Schüller, A. M./Dumont M.:** Die erfolgreiche Arztpraxis – Patientenorientierung, Mitarbeiterführung, Marketing, Berlin, Heidelberg 2004.

**Welling, H.:** Das Handbuch für den Praxiserfolg - Praxismarketing und Praxisorganisation für niedergelassene Ärzte, 2. Aufl., Stuttgart 2003.

**Wolff, R.R.:** Rationelle Praxisorganisation – Management, Planung und Ausstattung der Arztpraxis, Band 2, Köln 1998.

#### Internet

Arzt & Wirtschaft (Hrsg.): <http://www.arztundwirtschaft.de>

Ärzte Zeitung (Hrsg.): <http://www2.aerztezeitung.de>

Medical Tribune (Hrsg.): <http://www.medical-tribune.de>

# Corporate Social Responsibility – Gesellschaftliche Verantwortung als Wertschöpfungsfaktor

Diplom-Betriebswirt (FH) Matthias Wühle



## | Matthias Wühle |

geboren am 11.05.1971 in Leipzig. Er studierte von 2000 bis 2005 Betriebswirtschaftslehre im berufssintegrierten Studiengang an der Fachhochschule Mainz. Seine Diplomarbeit über den Nutzen von gesellschaftlicher Verantwortung schrieb er am Lehrstuhl für Unternehmenskommunikation bei Prof. Dr. Lothar Rolke.

Seit 2000 ist Matthias Wühle für Marketing und Öffentlichkeitsarbeit bei Turkish Airlines in Frankfurt zuständig.

## „English preferred“ – Die Ausgangssituation

Während der Begriff Corporate Social Responsibility (CSR) in der angelsächsischen Literatur bereits seit über zehn Jahren geläufig ist, taucht er in deutschen Quellen nur vereinzelt auf, und das auch nur in Verbindung mit Grundsatzdiskussionen über das Für und Wider eines exotischen Begriffes. Als ich am Beginn meiner Recherchen das Internet durchstöberte, fand ich keine einzige deutschsprachige Haus- oder Diplomarbeit, die CSR thematisiert hätte. Hingegen konnte ich mich schon nach erster Sichtung der vorhandenen Quellen auf die Beanspruchung meiner Englischkenntnisse gefasst machen. Zwei deutsche Wissenschaftler möchte ich dennoch an dieser Stelle nennen, deren Publikationen ich in diesem Bereich als bahnbrechend bezeichnen würde: Henry Schäfer, BWL-Professor an der Universität Stuttgart und André Habisch von der Katholischen Universität Eichstätt, dessen wichtigstes Werk – bezeichnenderweise in englischer Sprache verfasst – „Corporate Social Responsibility Across Europe“ im Frühjahr 2005 gerade noch rechtzeitig erschienen war, um von mir für meine Arbeit aufgegriffen zu werden.

## Babylonisches Begriffewirrwarr

Nachdem ich die ersten Texte gelesen hatte, stieß ich auf unterschiedliche Definitionen und Begriffe, die sich teilweise deckten, synonym verwendet wurden, sich an anderer Stelle jedoch widersprachen. Die Praxis führt in eine geradezu babylonische Welt der Berichterstattung von Firmen: Während z. B. MAN und Metro „Nachhaltigkeitsberichte“ veröffentlichten, verwiesen Allianz und BASF auf „Corporate Responsibility-Berichte“, Bayer schrieb einen „Sustainability Development Report“ und Adidas stellte einen „Sozial- und Umweltbericht“ vor – und alle hatten damit ein Ziel gemeinsam: den Stellenwert ihrer gesellschaftlichen Verantwortung hervorzuheben. „Warum machen die das?“ – werden sich auch SAP, Linde und die Commerzbank gefragt haben, die in ihren Jahresberichten vollständig ohne „Social Reporting“ ausgekommen waren (Stand 2004). Um diese Frage zu beantworten, erstellte ich zunächst ein Definitionsmodell – siehe Abb. 1. Erstaunlicherweise

fand ich in keiner einzigen Quelle ähnliche Modellansätze. (siehe Abb. 1)

## CSR: Gewinn oder Gedöns?

Bei der Erarbeitung meines Definitionsmodells erachtete ich es für wichtig, zunächst einmal zwischen normativen und ökonomisch motivierten Denkansätzen zu unterscheiden. Während Anhänger des ersten Ansatzes versuchen, Unternehmen auf die Einhaltung bestimmter Standards zu verpflichten, berufen sich ökonomisch motivierte Theoretiker hauptsächlich auf die Nutzenfunktion von CSR für das Unternehmen – spätestens hier sollten Skeptiker hellhörig werden. Dabei kristallisiert sich früh heraus, dass sich der Nutzen spät und langfristig einstellt, während die Investitionskosten sofort anfallen. Darüber hinaus entzieht sich der Nutzen der Messbarkeit der Controller und ist oft indirekter Natur. Er schlägt sich nieder in:

- Imagegewinn,
- verbesserter Produktivität,
- Reduzierung von Risikoanfälligkeit,
- erhöhter Attraktivität für die Stakeholder.

## Creatio ex nihilo?

Wieso ist die Erkenntnis des unternehmerischen Nutzens von gesellschaftlicher Verantwortung eigentlich so neu? Diese Frage würde ich wie folgt beantworten: Erstens ist sie das mitnichten und zweitens haben sich die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen in einem so hohen Maße verändert, dass eine massive Missachtung von CSR zunehmend zu erheblichen Wettbewerbsnachteilen führen wird, während dies noch vor zwanzig oder dreißig Jahren weniger ins Gewicht gefallen war.

Bereits 330 v. Chr. erkannte Aristoteles: „Nun ist aber offenbar, dass die Tätigkeit der Hausverwaltung (οικονομία) ihre Bestrebungen in höherem Grade auf die Menschen als auf den leblosen Besitz richtet und mehr auf die Tugend (ἀρετή) der Menschen als auf die Anhäufung von Besitztümern“. Böswilligerweise könnte man diese Aussage noch als ethische Schwärmerei abtun, wie auch die gewiss religiösen Beweggründe eines Jakob Fugger, der 1514 in Augsburg die erste Sozialsiedlung der Welt errichten ließ. Für das Jahr 1835 lässt sich jedoch erstmalig eine ökonomisch motivierte Begründung für gesellschaftli-

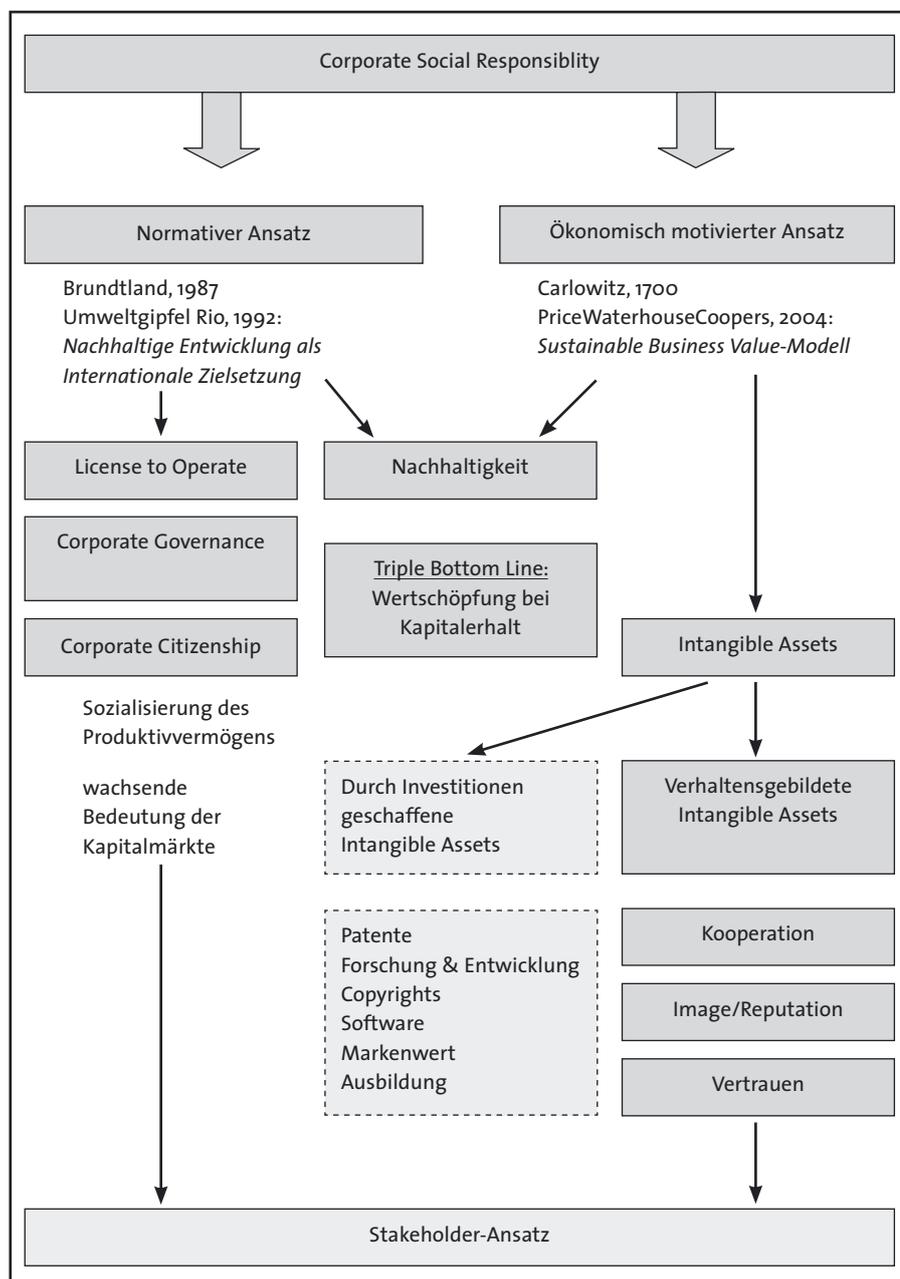


Abb. 1: CSR Definitionsmodell; Quelle: Eigene Darstellung

che Verantwortung nachweisen. Der englische Fabrikant Robert Owen bemerkte in seiner Publikation „The new moral world“ „...dass wir die Fähigkeiten der Bevölkerung als *Eigentum* bezeichnen..., dass diese Fähigkeiten die reinste Goldgrube sind,..., dass sie geistiges Erz enthalten, welches viel reicher und unendlich wertvoller als alles Gold und Silber ist...“ Was man heute schlicht als „Human Resources Management“ bezeichnen würde, drückt Owen so

aus: „Nicht Gewinne von, wie bisher, 5 bis 15 % seien zu erwarten, sondern von oft 50 und in vielen Fällen 100 %, wenn auf die Verbesserung der „lebenden Maschinen“ ebensoviel Aufmerksamkeit, Zeit und Kapital verwendet werde, wie auf die der ‚toten Maschinen‘“. Die Bevölkerungsexplosion im Zuge des Übergangs von der Feudal- zur Industriegesellschaft war mit ein Auslöser für die Erkenntnisse Owens gewesen.

### Die Globalisierung als Chance begreifen

Auch diesmal ist es wieder ein gesellschaftlicher Wandel, der die aktuelle Entwicklung vorantreibt. Die wachsende Bedeutung von CSR ist auf drei unterschiedliche Entwicklungen zurückzuführen, die man im Wesentlichen als Folge der Globalisierung bezeichnen kann. Diese sind im Einzelnen:

- der Rückzug des Staates aus der Gesellschaft,
- die wachsende Effizienz des Kapitalmarktes,
- der Wandel vom Shareholder zum Stakeholder Value.

Erneut war Großbritannien das erste Land, in dem sich der Wandel vollzog. Michael Heseltine sprach 1983 als Minister der Regierung Thatcher den Offenbarungseid: „We (government) do not have the money. We do not have the expertise. We need the private sector again to play a role which, in Britain, it played more conspicuously a century ago than it does now“.

Auch in Deutschland befindet sich der Staat mittlerweile auf dem Rückzug aus der Gesellschaft: Transferzahlungen werden massiv gekürzt, studieren wird gebührenpflichtig, kulturelle Einrichtungen und Sportstätten werden geschlossen oder lassen sich nur noch bei wachsender öffentlicher Verschuldung betreiben. „Der Rückzug des Staates hat ein Vakuum hinterlassen, und es wird von den Unternehmen erwartet, dieses Vakuum auf die eine oder andere Art aufzufüllen“, findet Lord Watson of Richmond, Professor an der Universität Leuven in Belgien. Aber warum sollten die Unternehmen dies tun? Weil der Kapitalmarkt sie dazu zwingt. Dazu ist er allerdings erst in der Lage, nachdem 1975 der Baseler Ausschuss für Bankenaufsicht gegründet wurde, der unter dem später populären Titel Basel I Standards für die staatliche Regulierung der Kreditwirtschaft geschaffen hat, um Kreditausfallrisiken zu begrenzen. 2001 kamen unter der Bezeichnung Basel II weitere Richtlinien hinzu, die unter anderem auch eine Verfeinerung der Messverfahren, die Integration von Aussagen über Zukunftsfähigkeit, sowie eine Zertifizierung des Managementkonzepts mit sich brachten. Hier entstand also ein völlig neuer Markt, auf dem Ratingagenturen, die Unternehmensinformationen für Investo-

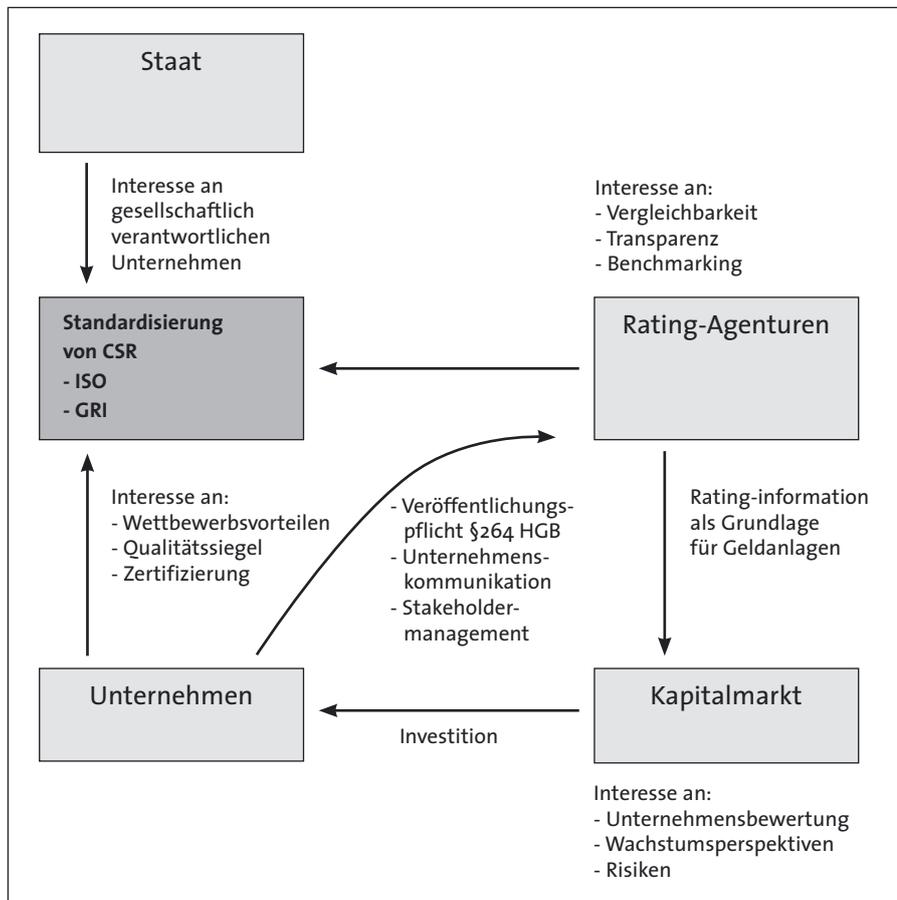


Abb. 2: CSR und Kapitalmarkt; Quelle: eigene Darstellung

ren zusammenstellen, sich nicht länger mit trockenen Bilanzzahlen begnügen, sondern zunehmend auch an Aussagen über Wachstumsperspektiven, Risikoanfälligkeit und potentiellen Wettbewerbsvorteilen interessiert sind (siehe Abb. 2).

Investitionsvorteile von CSR werden unter diesen Gegebenheiten überhaupt erst transparent und – als logische Folge – in den Bewertungsprozess integriert. Hinzu kommt als dritter Aspekt, dass die Shareholder Value Betrachtung zunehmend durch eine Stakeholder Value Betrachtung ersetzt wird. Während das Wohl und Wehe eines Unternehmens früher allein durch den Anteilseigner bestimmt wurde, wird es zunehmend wichtig, den Beschaffungs-, Absatz- und Akzeptanzmarkt mit in diese Überlegungen mit einzubeziehen. Das Ausmaß des Einflusses der einzelnen Stakeholder auf das Unternehmen richtet sich nach der Möglichkeit, dem Unternehmen zu nutzen – oder ihm Schaden zuzufügen.

**Das Unsichtbare sichtbar machen** Wer bis jetzt vom ökonomischen Nutzen von CSR noch nicht überzeugt ist, verlangt zu recht nach Beweisen. Und genau hier liegt der Schwachpunkt. Die Schwierigkeit besteht nämlich erstens darin, Parameter zu definieren, an denen sich die relativ weichen – und oft auch subjektiv empfundenen CSR-Faktoren messen lassen, und zweitens deren Anteil am Unternehmenserfolg zu bestimmen. Hier wiederum treten störende Halo-Effekte durch Überlagerung anderer Einflüsse auf. Das Gesetz der Erfolgsmessung als mittelbare Auswirkung des Mitteleinsatzes scheint hier nicht zu funktionieren; stattdessen werden qualitative Gründe bemüht, wie der „unternehmerische Einfallsreichtum“. Die einschlägige CSR-Literatur hört in der Regel mit dieser Erkenntnis auf. Würden Sie sich damit zufrieden geben?

Diese merkwürdige Situation lässt sich gut mit der christlichen Mystikerin Hildegard v. Bingen charakterisieren, die um 1160

in ihrem Buch „Physika“ feststellte: „Alle Geschöpfe haben etwas Sichtbares und Unsichtbares. Das Sichtbare ist schwach, das Unsichtbare stark und lebendig. Dies sucht der Verstand im Menschen zu erahnen, weil er es nicht sieht.“ Das Unsichtbare ist stark und lebendig! Ob das auch der Verstand von John Hand geahnt hat, als er 2003 die Theorie der immateriellen Vermögenswerte aufstellte? Der Professor der Universität Chapel Hill in North Carolina zeigte auf, welche erstaunlichen Fähigkeiten ein „Intangible Asset“ hat:

➤ Economies of Scale der Angebotsseite und Netzwerkeffekte auf der Nachfrageseite: Sinkende Stückkosten bei zunehmender Anwendung bis hin zum natürlichen Monopol und ständig steigender Nutzen.

➤ Nicht-Rivalität des Konsums und Nicht-Rivalität der Produktion: Der Vermögenswert lässt sich nicht verzehren und kann nicht durch andere Vermögenswerte verdrängt werden (geringe bis keine Opportunitätskosten).

➤ Äußerst geringe Grenzkosten bis nahe Null: Ein bereits geschaffener Vermögenswert lässt sich beliebig und nahezu kostenlos vervielfachen.

Sollte man so kühn sein, und CSR komplett in die Rubrik „Immateriellen Vermögenswert“ einordnen, könnte man mit Hilfe von John Hand die Leitfrage meiner Arbeit leicht beantworten, nämlich dass gesellschaftliche Verantwortung mit all ihren Ausprägungen (ökologisch, sozial und ökonomisch) einen Wertschöpfungsfaktor darstellt. ■

# Die Kundenzeitschrift – ein Instrument zur Imagegestaltung und -steuerung?

Diplom-Betriebswirtin (FH) Joanna Ehnert



**| Joanna Ehnert |**

beendete im Februar 2006 ihr BWL-Studium mit Schwerpunkt Kommunikationswissenschaft. Ihre Diplomarbeit ist in Zusammenarbeit mit der Corporate Publishing Agentur 3st Kommunikation in Mainz entstanden.

Zurzeit arbeitet sie als Sales und Marketing Trainee bei Axle Alliance Company, ein Unternehmen des DaimlerChrysler Konzerns, in Portland, USA.

Privat schreibt sie Artikel und Kurzgeschichten für das Online-Magazin der Zeitschrift NEON ([www.neon-magazin.de](http://www.neon-magazin.de)).

Vielleicht lässt sich das folgende Zitate hervorgehoben darstellen „Man muss mit dem Herzen kommunizieren, um sich in den Herzen der Menschen einen Platz in der ersten Reihe zu sichern“

Kundenzeitschriften haben als Instrument der strategischen Unternehmenskommunikation in den letzten Jahren immer mehr an Bedeutung gewonnen. Der neuere Begriff des „Corporate Publishing“ fasst sämtliche von Unternehmen herausgegebene Publikationen zusammen und erweitert somit das Portfolio der Kommunikationsinstrumente. Was aber macht die Unternehmenspublikationen und speziell die Kundenzeitschrift so erfolgreich? Studien haben gezeigt, dass Kundenzeitschriften unter anderem ein wichtiges Instrument zur Gestaltung und Steuerung von Unternehmensimages sind. Ein gutes Image bedeutet Sympathieträger zu sein, Vertrauen entgegengebracht zu bekommen und sich gegenüber dem Wettbewerb zu profilieren. Am Instrument der Kundenzeitschrift besteht hinsichtlich seiner Imagewirkung kein Zweifel. Aber welche Faktoren tragen dazu bei, bestimmte Vorstellungsbilder zu wecken und zu steuern? Wie sind diese Einflussgrößen klassifiziert? Und wie werden sie – vor allem in der Business-to-Business-Kommunikation – umgesetzt? Die Diplomarbeit dient dazu, diese Fragen zu beantworten und anhand einer Untersuchung von Magazinen der IT-Branche die Imagefaktoren zu überprüfen. Um die Imagefaktoren bestimmen zu können, ist es zunächst einmal wichtig die Besonderheiten der Kundenzeitschrift und der B2B-Kommunikation zu kennen.

**Besonderheiten der Kundenzeitschrift**  
Zu den Besonderheiten der Kundenzeitschrift zählt in erster Linie die Informationstiefe, die dieses Instrument bietet.

Botschaften können aufgrund des höheren Umfangs intensiver vermittelt und auch gezielter platziert werden. Dies führt zu einem weiteren Vorteil, nämlich dem des geringen Streuverlusts. Die direkte und selektive Ansprache sichert eine gezielte Platzierung der Botschaften bei der für das Unternehmen ausschlaggebenden Zielgruppe. Einige Unternehmen – vor allem in der IT-Branche, da sie zwischen IT-Experten und Executive Management unterscheiden – besitzen sogar zwei oder mehr Magazine, die auf die verschiedenen Segmente zugeschnitten sind. Ein weiterer Aspekt ist die Bindungsfunktion des Kundenmagazins. Es schafft den Dialog zum Kunden und bietet ihm somit die Möglichkeit mit dem Unternehmen zu interagieren, was sich wiederum positiv auf die Loyalität auswirkt. Zusätzlich besitzt die Kundenzeitschrift bei der Zielgruppe eine hohe Akzeptanz und gilt als High Involvement Medium. Das bedeutet die Rezipienten zeigen grundsätzlich eine hohe Bereitschaft sich mit der Zeitschrift und deren Inhalten auseinanderzusetzen. Eine perfekte Voraussetzung um Unternehmensbotschaften zu vermitteln. Aber auch die Tatsache, dass es sich um Firmenkundenkommunikation handelt bringt ein höheres Involvement der Zielgruppe mit sich – eine der Besonderheiten in der Business-to-Business (B2B-) Kommunikation.

**Besonderheiten der Business-to-Business-Kommunikation**

Für die B2B-Kommunikation lassen sich die folgenden Besonderheiten herausstellen, die die Umsetzung innerhalb der Kundenzeitschrift entscheidend mit bestimmen:

<b>Zielgruppenstruktur</b>	geringere Segmentierung, Multipersonalität bei Entscheidungsfindung, Entscheidungsträger, Experten, Berater, Meinungsführer im Unternehmen
<b>Erwartungen der Zielgruppe</b>	Informationsvorsprung, Bestätigung der Investitionsentscheidung, hohe Qualität der Problemlösung, Investitionssicherheit
<b>Involvement der Zielgruppe</b>	In der Regel hoch, da Produkte für Wettbewerbsfähigkeit der Abnehmer von Bedeutung
<b>Dialogbereitschaft</b>	i.d.R. höhere Dialogbereitschaft, aktive Bereitschaft zum Austausch
<b>Informationsbedarf</b>	Informationstiefe und Kompetenzvermittlung von großer Bedeutung, hoher Bedarf an laufenden und langfristigen Informationen
<b>Entscheidungsprozess</b>	Langwierige, mehristufige Entscheidungsprozesse, Entscheidungsgremien
<b>Kommunizierter USP</b>	Langfristige Business Solution, Beitrag zum Wertschöpfungsprozess und unternehmerischem Erfolg
<b>Zielsetzungen</b>	Langfristige Geschäftsbeziehungen, Kompetenztransfer, Branchenreputation / Image, Absatzsteigerung
<b>Treffsicherheit</b>	Geringere Streuverluste, bessere Überzeugungsleistung durch genauere Kenntnis der Zielgruppe, Argumentationsvorbereitung
<b>Botschaften</b>	Differenzierte, komplexe Argumentationen mit geringerer Verbreitung

Abb. 1: Besonderheiten der B2B-Kommunikation

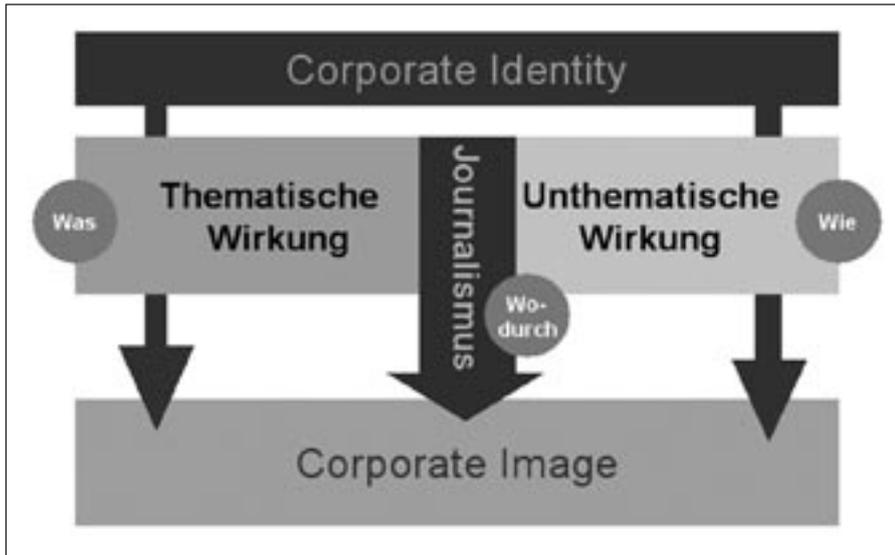


Abb. 2: Corporate Identity Transfer

Kriterien		Umsetzung innerhalb der Kundenzeitschrift
Kompetenz-transfer	Fachkompetenzen	Produktkommunikation, Beratungsleistungen, Leistungsportfolio, Anwendungsfelder, Testimonials, Studien, Trendberichte, Erfahrungsberichte, Case Studies, andere Quellen angeben (Fachbücher)
	Soziale Kompetenzen	Vermittlung der Werte (ethisch, moralisch), Visionen, Social Responsibility, Soziales Engagement, Social Sponsoring, Kultursponsoring-Aktivitäten, Sport-Sponsoring
	fachübergreifender Wissenstransfer	Brancheinformationen, Marktforschungsergebnisse, zielgruppenrelevante, vom Unternehmen losgelöste Themen, Hintergrundinformationen
Wieder-erkennung	Corporate Design	Visuelle Anker: Unternehmensfarben, Logos, Schriftarten, Bildweiten
	Magazingestaltung	Eigenständiges Konzept, Titelgestaltung, Mix aus Bild und Text, Format, Übersichtlichkeit, Leserführung, Originalität, Authentizität (Bildwelt, Texte, Inhalt)
	Cross-Media	Integrierte Kommunikation in On- und Offline-Medien, Verknüpfung von Offline-Magazin mit Online-Auftritt, Online-POF zur Verfügung stellen, Themen ankündigen, vertiefen, selektieren

Abb. 3: Kognitive Faktoren

### Imagefaktoren

Als Instrument der Corporate Communications verfolgen Kundenzeitschriften mitunter die Zielsetzung der Imagebildung und -steuerung. Durch den so genannten Corporate Identity Transfer soll somit das Eigenbild, das eine Unternehmung von sich besitzt, auf das Fremdbild übertragen werden.

### CI-Transfer

Der Corporate Identity Transfer (CI-Transfer) vollzieht sich über zwei verschiedene Wirkungen der Corporate Identity. Zum einen ist dies die thematische Wirkung, die eine sachlich-informative Beeinflussung darstellt und zum anderen ist dies die unthematische Wirkung, die sich auf einer emotionalen, subjektiven Reiz- und Erleb-

nisebene abspielt. Im Falle der Kundenzeitschrift vollzieht sich dieser Transfer noch über eine dritte Dimension und zwar die der Glaubwürdigkeit, transportiert durch den Journalismus (Abb. 2).

### Kognitive Faktoren

Über die thematische CI-Wirkung lassen sich die folgenden kognitiven Faktoren ableiten, die einen sachlich-informativen Charakter besitzen: Für Business-to-Business Unternehmen ist der Kompetenztransfer von hoher Bedeutung. Insbesondere der Transfer der fachlichen oder Kernkompetenzen. Somit erhält nicht nur das kommunizierende Unternehmen die Möglichkeit seine Wettbewerbsvorteile darzustellen, sondern die Rezipienten können sich diese auch zusätzlich noch nutzbar machen.

Neben den fachlichen Kompetenzen wird hier ebenfalls der Transfer von fachübergreifendem Wissen erfasst. Das heißt, es werden nicht nur die unternehmenseigenen Kompetenzen kommuniziert, sondern auch Brancheninformationen, die für die Zielgruppe von Relevanz sind. Ein dritter Aspekt ist hierbei die Kommunikation von sozialen Kompetenzen, im Sinne von sozialem Engagement oder Social Responsibility der Unternehmung.

Ein weiterer Schlüsselbegriff ist die Wiedererkennung, die allerdings nicht nur speziell in der B2B-Kommunikation, sondern für alle Zielgruppen von Bedeutung ist, da sie die Zuordnung der Botschaften zu einem bestimmten Unternehmen gewährleisten. Wiedererkennung erreicht man durch die Integration des Corporate Designs innerhalb der Kundenzeitschrift. Durch ein einfallreiches, aufmerksamkeitsstarkes und auf die Zielgruppe abgestimmtes Zeitschriftendesign und durch crossmediale Maßnahmen, die die Wiedererkennung über mehrere Kanäle hinweg ermöglicht (Abb. 3).

### Emotionale Faktoren

Brauchen B2B-Zeitschriften emotionale Faktoren, um eine positive Imagewirkung zu erzielen? Spielt sich die Beziehung zwischen Sender und Empfänger nicht auf einer rein rationalen und informativen Ebene ab? Zählen hier nicht nur die nackten Fakten, da Entscheidungsträger im Unternehmen schnelle Informationen benötigen? Dennoch, auch Manager sind für emotionale Reize empfänglich und lassen sich in ihrer Entscheidungsfindung von ihnen beeinflussen. Hier kommt die unthematische CI-Wirkung ins Spiel: Diese unbewusst-aktivierende Wirkung wird im Rahmen des Kundenmagazins durch die Identifikation mit dem Medium und dem Unternehmen sowie durch die Schaffung von einer Art Erlebnisraum hervorgerufen.

Zur Identifikation tragen die Faktoren Interaktion, Personifizierung und Individualisierung bei. Wird der Leser aktiv in das Medium einbezogen, sei es bei der Entstehung, durch Feedbackinstanzen, Erfahrungsaustausch oder Kontaktmöglichkeiten, fördert dies die persönliche Auseinandersetzung mit dem Medium und den Botschaften und somit den Identifikationsgrad. Die Darstellung von Personen des Unternehmens sowie deren Hintergrund-

Kriterien		Umsetzung innerhalb der Kundenzeitschrift
Identifikations-Grad	Interaktion	Interaktionsgrad erhöhen durch: Themengestaltung, Feedbackmöglichkeiten, Befragungen, Contentlieferanten, Erfahrungen austauschen, Leserbriefe
	Individualisierung	Individuelle Magazingestaltung online, Versand mit persönlichem Anschreiben, Individualisierung nach Unternehmen, nach Wohnort, Interessensgebieten, Aufgabenbereichen, maßgeschneiderte Produktinformationen
	Personalisierung	Identifikationsgrad erhöhen durch Interviews, Hintergrundberichte zu wichtigen Unternehmenspersönlichkeiten, Unternehmensleistungen Personennamen zuordnen, Personen im Arbeitsumfeld abbilden
Erlebnisgrad	Storytelling	narrativer Elemente, neue Kontexte schaffen, vom Unternehmen losgelöst erzählen, Geschichten von Personen, aus Nutzenbündeln eigene Erlebniswelten schaffen durch Integration von Produkteigenschaften in Geschichten (historische, Zukunftsszenarien, Anekdoten, Erfahrungen)
	Corporate Imagery	emotionale Bildwelten, eigenständiges Bildkonzept, das Unternehmenswelt authentisch widerspiegelt, bei Fremdbildern Konsistenz mit Unternehmensbildwelt berücksichtigen, Kontraste und ungewöhnliche Perspektiven erzeugen Spannung
	Exklusivität	Vermittlung von Exklusivität, exklusive Berichte, Incentives (Beilager, kostenlose Studie), Premium-Zugänge zu Online-Datenbanken für Abonnenten, Schaffung eines Informationsvorsprungs, persönliche Ansprache, zeitliche Bevorzugung

Abb. 4: Emotionale Faktoren

Kriterien		Umsetzung innerhalb der Kundenzeitschrift
Dramaturgie	Kontinuität	Strukturellen Aufbau kontinuierlich weiterführen, wiederkehrende Themenblöcke, Kontinuität in der Leserführung
	Variation	Mix an journalistischen Stilformen, wechselnde Rubriken, Bild-Text-Mix, veränderndes Teilverhalten der Artikel, Kontraste schaffen durch Bilder, Farben, Inhalte
Journalistische Stilformen	Tatsachenbezogen	Interview, Bericht, Nachricht, Feature, Reportagen, Seiten
	Meinungsorientiert	Kommentar, Glosse
Relevanz	Reichweite	Breite / tiefe ZÖ-Ansprache, breite Themen, Spezialthemen, Mix aus Breite und Tiefe
	Zielgruppeneffektivität	Themen im Interessensumfeld der Zielgruppe, Brancheninformationen, Hintergründe, Service, Abfrage der Interessengebiete, wissenschaftl. Infos, Sachthemen, Studien
Aktualität	Im Unternehmen	Unternehmens-Neuigkeiten aufgreifen: Eventberichte, Launches, Einsatz der Nachricht als Stilmittel, News-Seiten, Ankündigungen, Gesprächsanlässe schaffen
	Allgemeines Branchengeschehen	zeitlose Themen, E-Mail-Newsletter, Sonderausgaben, nachträgliche Berichterstattung, Vorschauen, -ankündigungen erhöhen Halbbarkettwert der Infos
Faktizität	Quellen	Angabe der Quellen, Möglichkeit der Kontaktaufnahme zum Redakteur, Links zu den Quellen betonen die Richtigkeit, Einsatz von Interviews, Nachrichten, cross-mediale Unterstützung
Objektivität	Fremdthemenisierung	Ext. Redakteure, Pressebildner, Anzeigen (Wettbewerber, Kooperationspartner, Anbieter anderer ZÖ-relevanter Services und Prod.), unternehmensfremde Themen, Leserbriefe
	Meinungsdiversität	Experteneinungen, Fremdstudien, versch. Redakteure und Meinungen, Interviews, Kommentare, These-Antithese
Mehrwert	Informationswert	Schaubilder, Infokästen mit Hintergründen und Zusatzinformationen, Grafiken zum Verständnis
	Service	Serviceseiten, Tipps im Berufsleben, weiterführende Literatur anbieten, Weiterbildung, Link-Sammlung, Bücherauswahl, Veranstaltungskalender, Branchenglossar, Stichwortverzeichnis
	Unterhaltungswert	Lifestylethemen im Business-Umfeld: Business-Mode, Autos, Sportarten, Lebensqualität, immer in Bezug zum Unternehmen

Abb. 5: Journalistische Faktoren

geschichten fördert die Authentizität und das Sich-Selbst-Wiederfinden. Individuelle Inhalte und Gestaltungsmöglichkeiten machen die Kundenzeitschrift zu einem „personal magazine“, das auf individuelle Bedürfnisse zugeschnitten ist und somit etwas Eigenes darstellt.

Ein subjektives Erlebnis wird dem Leser durch den Einsatz unternehmenseigener Bildwelten (Corporate Images), das Erzählen von Geschichten (Storytelling) und – im besonderen Falle der B2B-Kommunikation – durch das Gefühl von Exklusivität verschafft (Abb. 4).

#### Glaubwürdigkeitsfaktoren

Das Besondere an der Kundenzeitschrift im Vergleich zu anderen Kommunikationsmitteln ist, sie besitzt einen höheren Glaubwürdigkeits- und Akzeptanzgrad. Journalistische Stilmittel, Mehrwert, Relevanz, Aktualität, Objektivität, Faktizität sind journalistische Faktoren, die Glaubwürdigkeit und Authentizität erzeugen. Die journalistischen Kriterien stellen das Transportmittel für (Werbe-, Image-, Identitäts-)Botschaften dar. Und obwohl die Kundenzeitschrift nicht als ein publizistisches Produkt gilt, da sie noch immer im Interesse einer Unternehmung herausgegeben wird, nähert sie sich dadurch einem solchen Medienprodukt stark an (Abb. 5).

#### Untersuchungsergebnisse

Es wurden zwölf Kundenmagazine der IT-Branche hinsichtlich der zuvor identifizierten Imagefaktoren untersucht. Die Zeitschriften werden hauptsächlich als Informationstool für kaufmännische Entscheider eingesetzt und es dominieren die kognitiven Faktoren wie der Transfer von Fachkompetenzen.

Im Umkehrschluss ist der Faktor „Emotionalität“ noch nicht besonders stark ausgeprägt. Der damit verbundene emotionale CI-Transfer in diesem Bereich wird am stärksten über exklusive Inhalte sowie einen hohen Personalisierungsgrad erreicht. Das resultiert daraus, dass diese Faktoren sich für eine mit dem Unternehmen und seinen Leistungen zusammenhängende Berichterstattung eignen. Dennoch arbeiten einige Magazinkonzepte wie Best Practice von T-Systems oder das Microsoft Magazin mit sehr durchgängigen und symbolträchtigen Bildwelten, um Botschaften

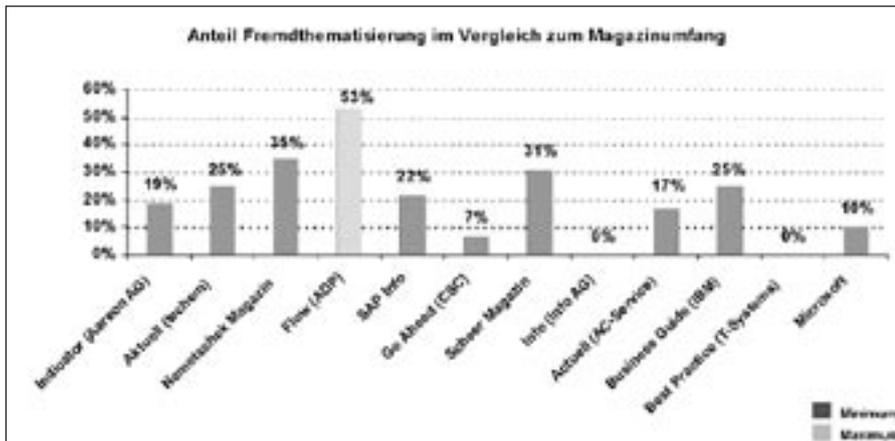


Abb. 6: Anteil der Fremdthemen in den untersuchten Magazinen



Abb. 7: Anteil der Produktkommunikation in den untersuchten Magazinen



Abb. 8: Anteil der Serviceseiten in den untersuchten Magazinen

emotional zu transportieren. Das Storytelling wird nur in Ansätzen – in Verbindung mit Erfolgsgeschichten von Personen – angewandt wie im Falle des Nemetschek Magazins. Journalistische Kriterien werden sehr gut umgesetzt: Ein ausgewogener Mix an journalistischen Stilformen sowie eine erkennbare und spannende Dramaturgie findet sich in den meisten Fällen wieder. Was aber den Faktor Objektivität betrifft, ist der Anteil an unternehmensfremden Themen, das heißt eine von dem Unternehmen und seinen Produkten losgelöste Berichterstattung, sehr gering und bei einigen Magazinen überhaupt nicht vorhanden (T-Systems). Im Gegenzug dazu ist die Kommunikation von Produktvorteilen sowie -anwendungen stark ausgeprägt (IBM). (Abb. 6 und 7)

Obwohl der Faktor Unterhaltung weniger stark ausgeprägt ist, zeigt T-Systems mit einem Beitrag über den America's Cup, dass man Unterhaltung in einem angemessenen Rahmen sehr wohl auch in der Firmenkundenkommunikation einsetzen kann. Was den Service- und Informationswert betrifft, so geht Microsoft mit seinem Magazin als bestes Beispiel voran, da es einen hohen Anteil an Serviceseiten besitzt und durch viele Info- und Schaukästen zielgruppenrelevante Zusatzinformationen liefert (Abb. 8).

Wie vermutet hat die Analyse gezeigt, dass vor allem kognitive Imagefaktoren von großer Bedeutung sind. Durch den starken Innovations- und Konkurrenzdruck sowie der Erklärungsbedürftigkeit der Produkte in der IT-Branche lässt sich diese stark unternehmens- und produktgebundene Kommunikation erklären. So muss bei der Beurteilung von Kundenmagazinen sowie der Gewichtung der einzelnen Faktoren auch immer die Branche und deren Besonderheiten berücksichtigt werden.

In jedem Fall bietet der Bereich des Corporate Publishing noch viel Potential für qualitative und quantitative Untersuchungen, vor allem auf dem Gebiet der Erfolgskontrolle sowie der Entwicklung von Erfolgskennzahlen. ■

# Ist PR die bessere Werbung?

Diplom-Betriebswirt (FH) Björn Müller



**| Björn Müller |**

(Jahrgang 1979) studierte im Studiengang Betriebswirtschaftslehre 2001 bis 2006 mit dem Studienschwerpunkt Kommunikationsmanagement. Parallel studierte er im Studiengang International Business an der Leeds Metropolitan University in Großbritannien.

**Die Zeiten für Kommunikation mit und für den Kunden sind hart: täglich ist der Konsument mit einer wahren Flut an Botschaften konfrontiert und die Marken und Produkte kämpfen immer härter um seine Aufmerksamkeit. Mehr und mehr reagieren Konsumenten hierauf mit Ablehnung und Ignoranz. Eine neue Strategie muss her. Gerade die Marke muss neue Wege finden, um im kurzfristigen Kampf um Aufmerksamkeit sich auch langfristig behaupten zu können. PR ist die Lösung, dessen ist sich Al Ries sicher. Denn PR kann die Problemzonen der Werbung kaschieren und so die Marke auch langfristig auf Erfolgskurs halten.**

Vor knapp 30 Jahren kreierte Ries mit seinem Partner Jack Trout den Begriff des Positioning – ein Konzept welches bis heute die Marketing- und Brandingstrategien weltweit prägt. Nun meldet sich Al Ries wieder zu Wort: PR für den Markenaufbau und Werbung zum Markenerhalt – so lautet die einfache und einleuchtende Formel von Al Ries. Während die Werbung für eine aufmerksamkeitsstarke Kommunikation nach wie vor das Mittel der Wahl ist, setzt PR die Akzente in der Imagebildung und im Vertrauensaufbau und legt so die Grundsteine für eine erfolgreiche Marke.

Soweit die Theorie, aber wie sieht es in der Praxis aus? Wenn die PR tatsächlich Imagebildung und Markenvertrauen aufbauen soll, so hätte dies entscheidende Auswirkungen auf die Hierarchie der Kommunikationsinstrumente und würde aller Wahrscheinlichkeit nach die klassische Werbung als Leitinstrument in der Markenkommunikation ablösen. Kann PR tatsächlich die Werbung aus ihrer klassischen Führungsfunktion verdrängen? Ist dieser Verdrängungsprozess eventuell schon im vollen Gange oder handelt es sich hierbei um ein Stück Zukunftsmusik? Dieser Frage bin ich in meiner Diplomarbeit nachgegangen und habe hierfür eine deutschlandweite Onlinebefragung durchgeführt. Insgesamt wurden über 600 Agenturen und Unternehmen dazu aufgerufen, sich an der Befragung zu beteiligen. Die Befragung wurde online mittels der Umfrage-Engine surveymonkey.com durchgeführt. Der Fragebogen gliederte sich in drei Abschnitte: so wurde die allgemeine Kommunikationssituation analysiert und bewertet, es wurde ein Vergleich zwischen Werbung und Public Relations durchgeführt und abschließend die Unternehmenspraxis beleuchtet. Dies brachte zum Teil überraschende Ergebnisse zu Tage, bestätigte aber auch altbekannte Weisheiten.

## Einsatz und Relevanz der Kommunikationsinstrumente

So wird in deutschen Unternehmen mehrheitlich eine integrierte Kommunikation mit allen Instrumenten betrieben. Am häufigsten setzen Unternehmen die klassische Werbung, Public Relations und Online-Kommunikation ein, um ihre Marken und Produkte zu präsentieren. Die Kommunikationsinstrumente Direct Marketing, Sponsoring und Event-Marketing werden hingegen mit 52 % bis 64 % wesentlich seltener eingesetzt. (Abb. 1)

Fragt man danach, welche Relevanz man den einzelnen Kommunikationsinstrumenten zuordnen würde, so ergibt sich ein ähnliches Bild: die klassische Werbung und die Public Relations haben beide eine hohe Relevanz für die Markenkommunikation, während der Online-Kommunikation lediglich eine mittlere Relevanz konstatiert wird. Dies spiegelt auch den komplementären Charakter der Online-Kommunikation wieder. Ihre Aufgabe liegt primär in der Ergänzung der Offline-Medien beziehungsweise in der Bereitstellung der Offline-Inhalte im Internet. In den seltensten Fällen werden mit ihr neue Wege beschritten. (Abb. 2)

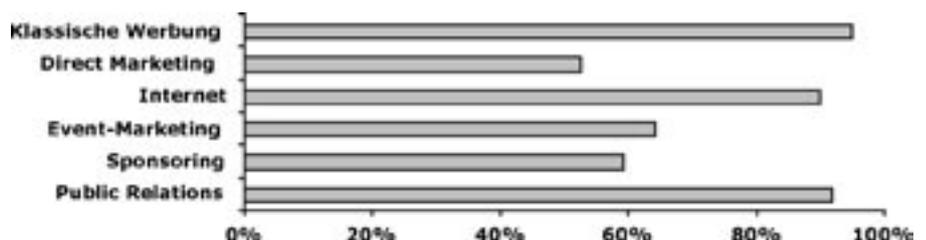


Abb. 1: Kommunikationstools, die in der Markenführung eingesetzt werden

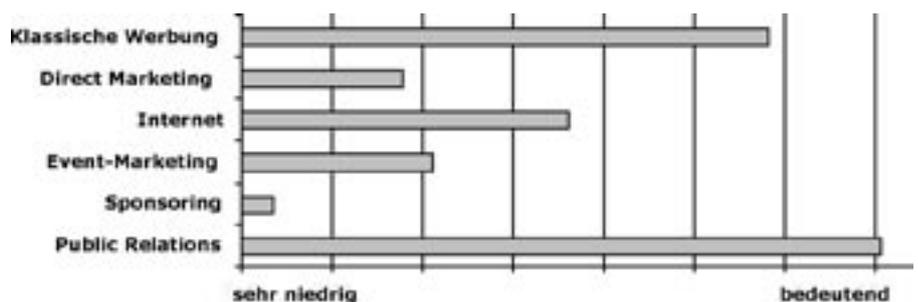


Abb. 2: Bewertung der Relevanz der Kommunikationstools für die Markenkommunikation

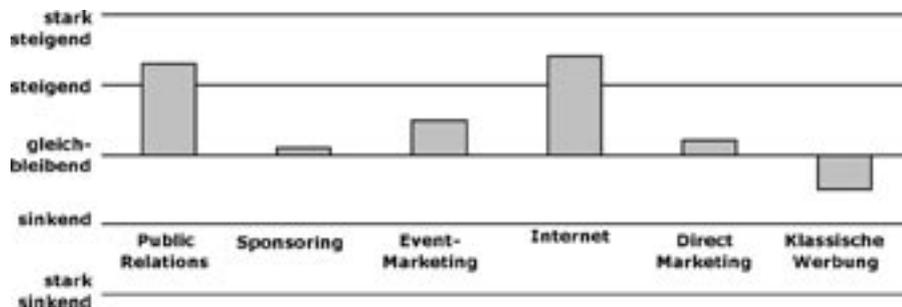


Abb. 3: Zukünftige Bedeutung der Kommunikationsinstrumente

Die Frage nach der zukünftigen Bedeutung der Instrumente bestätigte Altbekanntes: Public Relations, Online-Kommunikation und Event-Marketing werden in Zukunft bedeutendere Rollen spielen, während die klassische Werbung weiter zurückgedrängt werden wird. Diese Ergebnisse sind fast deckungsgleich mit den Ergebnissen der Studie von Prof. Dr. Rolke aus dem Jahre 2002. Auch seine Untersuchungen haben ergeben, dass Online-Kommunikation und Public Relations in Zukunft an Bedeutung gewinnen werden. (Abb. 3)

### Die klassischen Aufgabenfelder

Des Weiteren hat die Umfrage ergeben, dass es nach wie vor klassische Aufgabenfelder der jeweils einen oder anderen Disziplin gibt. So würden sich zum Aufbau von Kundenkontakten 84 % der Befragten der Werbung bedienen und nur 49 % ebenfalls Public Relations hierfür einsetzen. Auf der anderen Seite würden nur 48 % Werbung zur Kommunikation mit Nischenzielgruppen einsetzen, während 79 % hier den Einsatz von Public Relations für die bessere Wahl halten. Weitere klassische Aufgabenfelder von Public Relations sind nach wie vor Verständnis und Akzeptanz, Information und Aufklärung sowie das Krisenmanagement. Die Werbung hat in den Feldern der aufmerksamkeitsstarken Kommunikation, der Emotionalisierung und der Neukundengewinnung die Nase vorne. (Abb. 4)

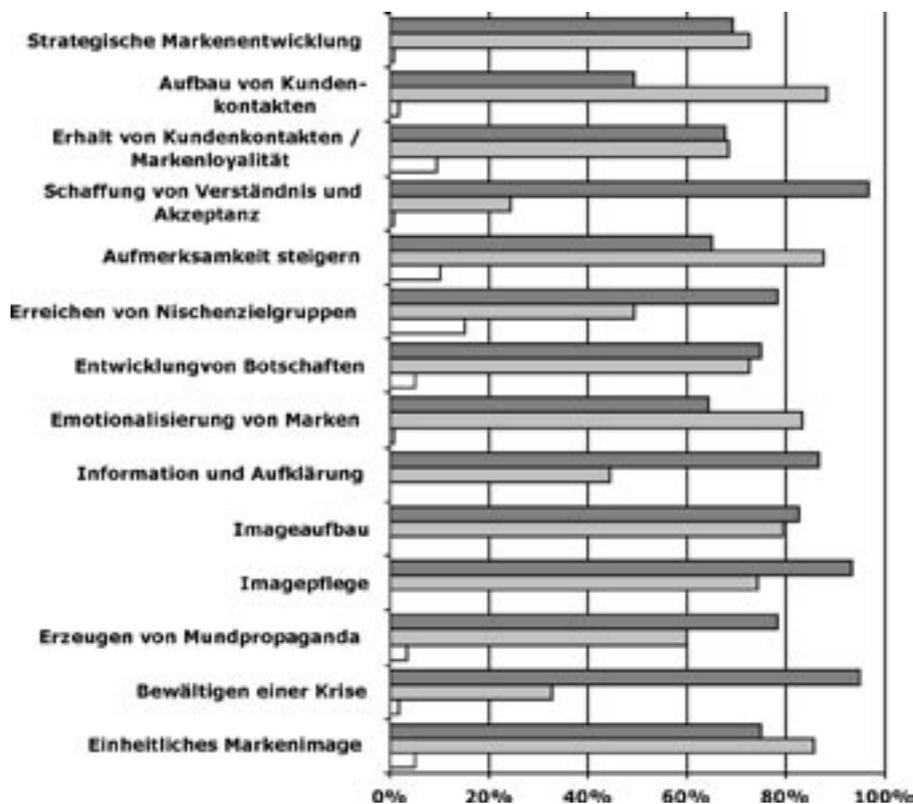


Abb. 4: Aufgabenfelder von PR im Überblick

Interessant wird diese Analyse allerdings, wenn man sich die Ergebnisse im Detail genauer anschaut: So kann man recht schnell erkennen, dass Public Relations in den Feldern, welche eben noch als „klassische Felder der Werbung“ identifiziert wurden, besser abschneidet als dies für die Werbung in den pr-dominierten Feldern der Fall ist. Die Befragten konstatieren der Public Relations eine höhere Flexibilität als der Werbung. Sie trauen ihr eher zu Aufgaben der Werbung zu übernehmen, als dies umgekehrt der Fall ist. Auch im Bereich der Imagepflege liegt mit 20 Prozentpunkten Abstand die Public Relations vor der Werbung.

**Leitfunktion = PR?**

Zurückgreifend auf die These von Ries wurde in der Umfrage ebenfalls danach gefragt, wie die Unternehmen ihre Kommunikationsaktivitäten in den Phasen Markenaufbau und Markenpflege auf die Instrumente Werbung und Public Relations verteilen würden. (Abb. 5 und 6)

Interessantes Ergebnis hierbei: die Einschätzungen der Unternehmen stehen konträr zu den Empfehlungen von Ries. Während Ries empfiehlt, die Marke mittels Public Relations aufzubauen und dann später mittels Werbung zu pflegen, zeigt die Umfrage, dass die Unternehmen und Agenturen verstärkt die Werbung in der Phase des Markenaufbaus einsetzen würden und erst bei bestehenden Marken nimmt der Anteil von Public Relations an den gesamten Kommunikationsaktivitäten zu. Ries empfiehlt Public Relations zum Markenaufbau, weil die Werbung ihre Glaubwürdigkeit verloren hat und somit nicht mehr in der Lage ist die lebensnotwendige Grundlage einer Marke zur Verfügung zu stellen. Auch wenn diese Problematik in der Praxis ebenfalls wahrgenommen wird und man um die zurückgehende Wirkung der Mediawerbung in diesen Bereichen weiß, scheint man nicht in absehbarer Zeit auf die Public Relations als Leitinstrument in der Markenführung umzuschwenken.

Dies lässt sich in vielen Fällen mit der Entwicklung der Kommunikationsbudgets einer Marke begründen. So stehen der Marke in ihrer Launchphase meist hohe Budgets zur Verfügung. Im Verlauf der Zeit werden diese Budgets dann geringer, da andere Projekte finanziert werden müssen oder andere Produkte gelauncht werden und so Finanzmittel von der Marke wieder abgezogen werden. Diese degressive Entwicklung macht es notwendig die kostenintensiven Maßnahmen wie Mediawerbung in der budgetstarken Phase mit einzuplanen und dann im späteren Verlauf auf kostengünstigere Alternativen umzusteigen. Auch muss eine Marke in ihrer Einführungsphase meist relativ schnell in die Gewinnzone eintreten. Dies macht es notwendig von Anfang an eine aufmerksamkeitsstarke Kommunikation zu betreiben und eine möglichst breite Masse an potenziellen Kunden möglichst schnell anzusprechen.

Hierfür eignet sich die Werbung mit ihrem emotionalisierenden und unterhaltenden Charakter besser als Public Relations. Diese werden leider nach wie vor von vielen als rein informatives, trockenes und gefühlsloses Kommunikationsinstrument wahrgenommen und dementsprechend auch eingesetzt. PR-Kampagnen wie die Licher-Regenwald-Aktion oder die Markeneinführung von Red Bull werden hierbei als exotische Ausnahmen wahrgenommen und so ein großes Potenzial verschenkt. Auch wird in vielen Fällen der Einsatz von Public Relations zu Recht mit der Begründung eines fehlenden Neuigkeitswertes negiert.

Andererseits hat die Umfrage auch gezeigt, dass 43 % der Befragten den Public Relations eine Übernahme der Leitfunktion in

der Markenkommunikation zutrauen und weitere 46 % sagen sie können teilweise eine Leitfunktion übernehmen. (Abb. 7)

Die Summe der positiven Ergebnisse lässt also durchaus auch den Schluss zu, dass der empfohlene Paradigmenwechsel von Ries bereits im vollen Gange ist und Public Relations in Zukunft die Werbung aus ihrer dominierenden Stellung verdrängen werden. Wahrscheinlicher ist allerdings eine gemeinsame Verantwortung in der Markenführung. ■

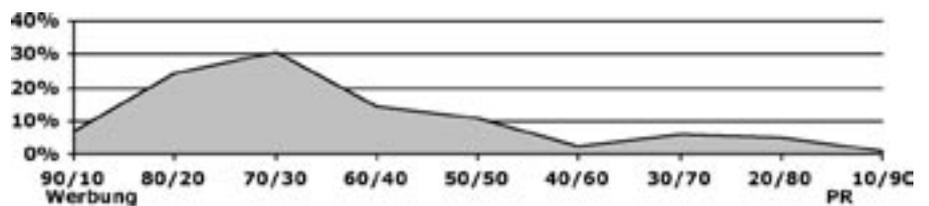


Abb. 5: Gewichtung im Markenaufbau (Verhältnis Werbung/PR)

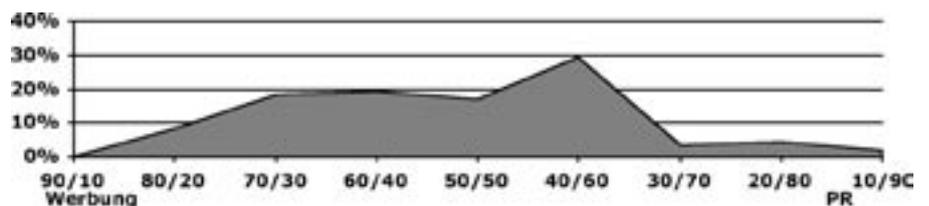


Abb. 6: Gewichtung bei bestehenden Marken (Verhältnis Werbung/PR)

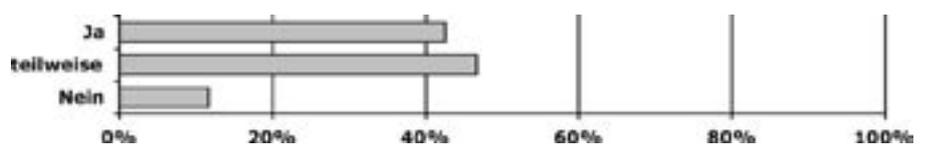


Abb. 7: Beurteilung der Fähigkeit von PR, in der Markenführung eine Leitfunktion zu übernehmen

# Issues Management in der Unternehmenskommunikation und seine Relevanz für Energieversorger

Diplom-Betriebswirt (FH) Daniel Hinz



| Daniel Hinz |

wechselte nach seinem Grundstudium von der Fachhochschule Ludwigshafen 2003 an die Fachhochschule Mainz, um dort sein Studium der Betriebswirtschaftslehre im Studienschwerpunkt Kommunikationsmanagement abzuschließen.

Er arbeitet heute als Personalberater bei der Hays AG, Mannheim.

Ob zusammenbrechende Strommasten oder Preiserhöhungen, Engpässe auf dem Energiemarkt, staatsanwaltliche Ermittlungen oder politischer Protest – Energieunternehmen sehen sich heute immer wieder einer öffentlichen Thematisierung ausgesetzt, auf die sie reagieren müssen. Es zeigt sich, dass Unternehmen keine „Schuld“ tragen müssen, um zur öffentlichen Zielscheibe der Stakeholder zu werden. Als Stakeholder werden die vier signifikanten Anspruchsgruppen bezeichnet, die den Unternehmenserfolg maßgeblich beeinflussen: Kunden, Mitarbeiter, Finanz Community und die Öffentlichkeit, welche durch Politik, Medien und NGOs (Non Governmental Organisations) repräsentiert wird. Vor allem die hier genannten NGOs entwickeln sich nach einer Studie der Agentur Edelmann immer mehr zu internationalen Supermarken, die durch ihre professionelle PR und die Nutzung vor allem der Onlinemedien einen star-

ken Einfluss auf die öffentliche Meinung haben. Um in einer sich ständig verändernden Umwelt bestehen zu können, müssen Unternehmen Instrumente zur frühzeitigen Erkennung von Issues besitzen und Prozesse entwickeln, um diese einzuschätzen und Handlungsmöglichkeiten ableiten zu können. Unter Issues werden dabei konfliktträchtige Sachverhalte verstanden, die Auswirkungen auf das Unternehmen und seine Reputation haben können. Denn unternehmenspolitische Krisen, wie der „Elchtest“ oder „Brent Spar“ bleiben oft jahrzehntelang in Erinnerung.

Doch wie kann Issues Management dazu beitragen, solche Krisen zu vermeiden oder zumindest abzuschwächen, und was hat es mit dem Begriff „Issues Management“ eigentlich auf sich? Beim Issues Management handelt es sich um eine Disziplin der Unternehmenskommunikation und des strategischen Managements. Es zielt darauf ab, Veränderungen in der Umwelt bereits zum Zeitpunkt ihres noch unstrukturierten Entstehens zu entdecken, mögliche Entwicklungslinien und Auswirkungen auf das Unternehmen zu prognostizieren und geeignete Reaktionsstrategien zu realisieren. Es soll den Unternehmen helfen, potentielle Krisensituationen und Chancen frühzeitig zu erkennen, um so die Beeinflussung der öffentlichen Meinung und die Beurteilung voraussichtlicher Trends zu ermöglichen.

**„If you don't manage Issues, Issues will manage you!“**

(Robert L. Heath)

Daraus ergibt sich eines der Hauptziele des Issues Managements, nämlich die Reputationssicherung des Unternehmens. Die Unternehmensreputation zählt zu den immateriellen Vermögensgegenständen eines Unternehmens und macht nach gegenwärtigen Schätzungen etwa die Hälfte des Unternehmenswertes aus. Issues Management hilft dabei, die Anforderungen des §91 Abs.2 AktG einzulösen, in welchem die Einrichtung von Systemen zum Schutz gegen Reputationsrisiken gefordert wird. Dadurch beschränkt sich das Issues Management nicht mehr nur auf das Feld der Kommunikation, sondern wird im Zuge von Basel II auch zur finanzwirtschaftli-

chen Größe, da es das Rating von Unternehmen verbessern kann.

Indem Issues Management als Kommunikationsfunktion alle Anspruchsgruppen bezogen auf das Gesamtunternehmen und vernetzt betrachtet, kann es das Kommunikationsmanagement zu einer zusätzlichen Kernkompetenz machen. Es darf daher auch nicht als feste Stelle im Unternehmen gesehen werden, sondern als Prozess, der alle Kommunikationsfunktionen im Unternehmen umklammert. Dadurch wird eine Brücke zwischen interner und externer Unternehmensumwelt geschlagen, um so dem Anspruch der Unternehmen nach einer konsistenten, einheitlichen One-Voice-Kommunikation mit allen Stakeholdern gerecht zu werden. Issues Management ist ein Prozess, der von außen auf das Unternehmen zukommt, das diese Informationen dann „veredelt“.

Die Diplomarbeit beschäftigt sich mit dem komplexen Thema Issues Management, um am Ende eine praktische Antwort auf die Leitfrage der Arbeit zu finden: „Wie kann ein idealtypisches Issues Management Modell für Energieversorger aussehen?“ Da besonders Energieversorgungsunternehmen aufgrund der Abhängigkeit von dieser stark im Fokus der Öffentlichkeit stehen, wurde ein idealtypisches Issues Management Modell für Energieversorger in Zusammenarbeit mit der MVV Energie AG in Mannheim entwickelt. Dieses soll, angepasst an die jeweilige Unternehmenskultur, mit seinen Erfolgskriteri-

en die Entwicklung und Implementierung von Issues Management Systemen in Unternehmen möglich machen bzw. erleichtern.

## Gang der Untersuchung

Um eine fundierte wissenschaftliche Basis als Ausgangssituation für die Untersuchung zu schaffen, wurde die deutschsprachige und angloamerikanische Literatur zum Thema Issues Management eingehend analysiert. Da es im deutschsprachigen Raum bisher kaum empirische Forschungsarbeiten auf diesem Gebiet gibt, wurden zur Entwicklung von Erfolgskriterien die acht größten Energieversorger zum Stand der Implementierung und ihrem Umgang mit

Issues Management online befragt. Diese Ergebnisse lieferten einen Überblick der Issues Management Aktivitäten der Energiebranche und dienten als Benchmark für die MVV Energie AG.

Um nach dieser branchenspezifischen Untersuchung einen Einblick in Prozesse und deren Einbindung in die Unternehmenskultur zu bekommen, wurden branchenübergreifende Experteninterviews mit den Issues Managern der BASF AG, Bertelsmann AG, DaimlerChrysler AG und der Dresdner Bank AG geführt, da diese Konzerne als Leuchttürme im Bereich Issues Management gelten. Ebenso wurde das Issues Management Tool der Agentur JP:PR in die Studie einbezogen, da die Düsseldorfer Agentur für die Entwicklung des Tools den Deutschen PR Preis 2005 erhielt.

Die Ergebnisse der Untersuchung dienten dazu, ein idealtypisches Issues Management Modell für Energieversorger zu generieren, um dann konkrete Implikationsmöglichkeiten für die MVV Energie AG zu entwickeln. (Abb. 1)

**Das idealtypische Issues Management Modell**

Um ein idealtypisches Issues Management Modell für Energieversorger zu entwickeln, wurde ein Leitmodell geschaffen, welches zwei vorhandene Modelle kombiniert. Als Grundlage dient das bekannte Porter Modell der Wert(schöpfungs)kette, das zweigeteilt ist. Die Basis bilden aufeinander folgende Prozessschritte. Und on Top definiert Porter dann die übergreifenden Unterstützungsfunktionen. Um nun die Prozessschritte für Issues Management zu definieren, wird das Ursprungsmodell der amerikanischen PR-Experten Chase/Jones in Anspruch genommen. So konnte ein Zusammenhang zwischen Prozessschritten, Infrastruktur, IT-System und Personalmanagement geschaffen werden.

Die aus den Ergebnissen der Literaturlanalyse, der Onlinebefragung und der Experteninterviews generierten Erfolgskriterien wurden dann in einem letzten Schritt auf das modifizierte und assimilierte Modell angewandt, um so das idealtypische Issues Management Modell mit Leben zu füllen. Dadurch konnten ganz praktische Ansätze

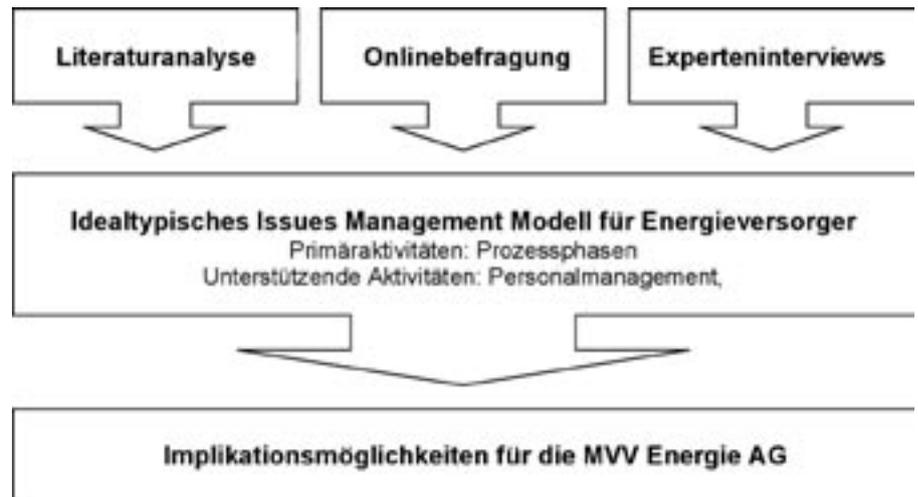


Abb. 1: Überblick über den Gang der Untersuchung

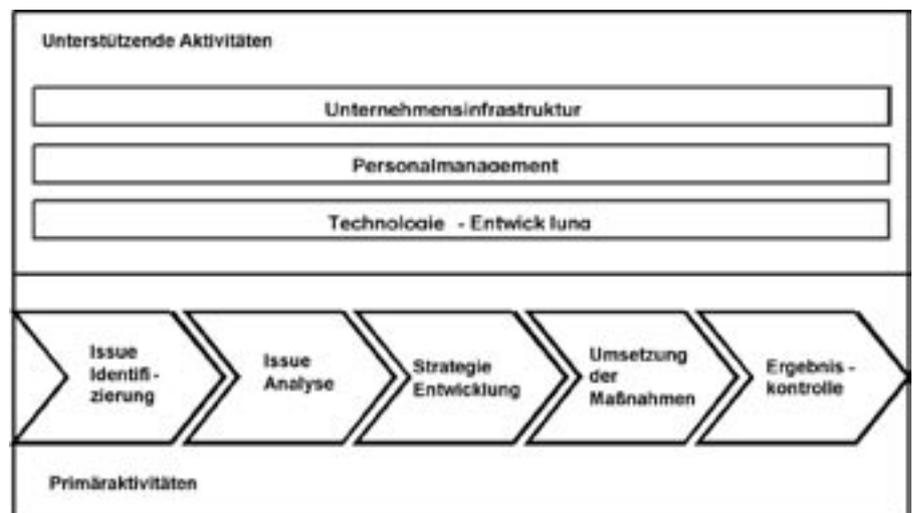


Abb. 2: Modifiziertes Issues Management Modell Porter/Chase/Jones

zur Implementierung und Umsetzung von Issues Management in Unternehmen gegeben werden. (Abb. 2)

**Erfahrungen**

Zu Beginn meiner Diplomarbeit lag meine Motivation darin, herauszufinden, was sich hinter dem Begriff Issues Management eigentlich verbirgt, und wie Issues Management im Unternehmen umgesetzt werden kann. Nach intensiver Analyse der praxisorientierten, aber oft allgemein gehaltenen Forschungsliteratur wusste ich zwar viel über Issues Management, seine Geschichte, Theorien und Definitionen, aber wie ein solches System konkret in Unternehmensprozesse umgesetzt werden kann, und welche Faktoren dabei eine Rolle spielen, konnte ich nicht sagen. Erst beim Blick in die Unternehmenspraxis zeigte sich, welche Möglichkeiten sich durch die aktive Einbindung eines solchen Systems

in Unternehmen ergeben. Vor allem in den Experteninterviews wurde deutlich, wie unterschiedlich Issues Management Systeme in verschiedenen Unternehmen sein können, was ihnen gemein ist und was sie unterscheidet, ebenso wie Abhängigkeit eines solchen Systems von der Unternehmenskultur. Ein funktionierendes Issues Management kann nur entwickelt werden, indem die Grundlagen aus der wissenschaftlichen Theorie mit den Erkenntnissen und Erfahrungen der Unternehmenspraxis kombiniert werden.

Abschließend bleibt zu sagen, dass Unternehmen sich bereits heute intensiv mit dem Thema Issues Management auseinandersetzen und Systeme implementieren müssen, um Issues frühzeitig zu erkennen und aktiv lenken zu können, denn sonst bleibt für sie nur die Re-Aktion. ■

# Going China – Die interkulturelle Vorbereitung als Erfolgskomponente für die Auslandsentsendung

Tanja Sentz



## | Tanja Sentz |

absolvierte nach ihrem Abitur zunächst eine zweijährige Ausbildung zur Bankkauffrau.

Von 2001 bis 2006 studierte sie an der FH Mainz BWL mit dem Studienschwerpunkt Personalmanagement. Ihre Diplomarbeit schrieb sie unter der Betreuung von Herrn Prof. Dr. Kurt Koeder, unterstützt wurde sie dabei von SCHOTT, Boehringer-Ingelheim und RWE, die ihre jeweiligen Transfer-Policies zur Verfügung stellten sowie den Erfahrungen zahlreicher deutscher Mitarbeiter in China.

Im Anschluss an ihre Diplomarbeit reiste Tanja Sentz durch China, um sich ein eigenes Bild von den Menschen und deren gelebter Kultur zu machen.

Seit März 2006 ist sie Trainee bei der Deutschen Bank im Bereich Private & Business Clients und durchläuft in der Marktregion Leipzig sowie im Center in Frankfurt verschiedene Stationen.

Eine vom Wirtschaftsprüfungsunternehmen Ernst & Young im Juni 2005 durchgeführte Studie ergab, dass **China** den **weltweit attraktivsten Standort** für ausländische Investoren darstellt. Für viele mittelständische und große deutsche Unternehmen hat sich die Volksrepublik in den vergangenen Jahren zum „Land der guten Hoffnung“ entwickelt. Kein anderer Staat wächst so schnell, und hat solch enorme Wachstumsraten; seit den Reformen von 1978 wuchs das reale Bruttoinlandsprodukt jährlich um durchschnittlich 9 Prozent.

Doch die Erschließung des chinesischen Marktes gestaltet sich als schwierig: Fach- und Führungskräfte, die von einem deutschen Unternehmen (Stammhaus) in China eingesetzt werden (Expatriates), erfahren täglich, dass die dortige Kultur das eigene Denken, Fühlen und Handeln auf eine ganz spezifische Art beeinflusst. Beispielsweise erweisen sich Arbeits- sowie Führungs- und Verhandlungsstile nach deutschem Muster in China als unangemessen und kontraproduktiv. Daher besteht die Gefahr, dass Expatriates sich dazu verleiten lassen aufgrund der ausgezeichneten Marktbedingungen in China, ihre Unternehmensgeschäfte nach deutscher Art und Weise abzuwickeln. Genau an diesem Punkt knüpft die **interkulturelle Vorbereitung** im Rahmen der Auslandsentsendung an.

**Interkulturelles Management** stellt signifikante Anforderungen an das Personal einer Organisation; ein zentraler Bereich ist dabei die Förderung interkultureller Kompetenz. **Interkulturelle Kompetenz** kann definiert werden als Fähigkeit, kulturelle Einflussfaktoren im Wahrnehmen, Auffassen und Empfinden bei sich selbst und anderen Personen zu begreifen, zu würdigen, zu respektieren und effektiv einzusetzen im Sinne einer wechselseitigen Anpassung und Toleranz gegenüber Inkompatibilitäten sowie Entwicklungen gemeinsamer Formen des Zusammenlebens und der Weltorientierung.

Der Tagesablauf eines Managers besteht –empirischen Studien zufolge – zu 75 Prozent aus Kommunikation. Da Formen und Inhalte von Kommunikation kulturabhän-

gig sind, spricht man bei Kommunikation zwischen Menschen, die unterschiedlichen Kulturen angehören, von **interkultureller Kommunikation**. Kommunikation verläuft verbal (gesprochen, geschrieben), paraverbal (Tonhöhenmodulation, Sprechpausen) und nonverbal (Mimik, Gestik). Als Beispiel eines verbalen Unterschieds zwischen Deutschen und Chinesen kann die Ambivalenz des Wortes „Ja“ aufgeführt werden. Ein klares „Nein“ ist im Chinesischen aus Gründen der „Gesichtswahrung“ untypisch, da es keine Flexibilität zulässt oder Ausweichmöglichkeit möglich macht.

In der Literatur werden zur Kennzeichnung der Lern- und Anpassungsvorgänge bei einem Auslandsaufenthalt Begriffe wie „interkulturelle Anpassung“, „Akkulturation“ oder „Adaption“ verwendet. Die Entwicklung interkultureller Kompetenz des Expatriates kann den Verlauf der kulturellen Anpassung positiv beeinflussen. Ziel ist insbesondere die Vermeidung oder Schwächung des auftretenden **Kulturschocks**. Hierbei sind interkulturelle Vorbereitungsmaßnahmen auf der Verhaltens- und Werteebene gefragt.

Der Vorbereitung auf einen Auslandsaufenthalt für den Expatriate und seine Familie dienen verschiedene **interkulturelle Trainings**. Ein bekanntes Klassifikationsinstrument unterscheidet Trainingsformen anhand zweier Merkmale. Ein Merkmal stellt die Trainingsmethodik (informations- versus erfahrungsorientiert) dar, das andere Merkmal unterscheidet den Trainingsinhalt (kulturspezifisch versus kulturallgemein).

Um herauszufinden, inwieweit sich innerhalb deutscher Unternehmen die praktische Umsetzung von Vorbereitungsmaßnahmen deutscher Expatriates, im Rahmen ihrer Auslandsentsendung nach China vollzieht, wurde im zweiten, praktischen Teil der Arbeit, eine Untersuchung durchgeführt. Die deduktive Untersuchung überprüft zuvor aufgestellte Hypothesen an der Realität. Sie richtete sich an deutsche Expatriates, die in China eingesetzt sind, waren oder sich auf ihren Chinaaufenthalt vorbereiten. Als Erhebungsmethode wurde eine Online-Befragung gewählt, das Erhebungs-

instrument war ein voll standardisierte Online-Fragebogen (22 Fragen). Insgesamt beteiligten sich um 105 Personen an der Untersuchung.

Resümiert lässt sich sagen, dass die Ergebnisse sehr zu denken geben. Obwohl ein Look-&-See-Trip als Vorbereitungsmaßnahme für das Unternehmen die höchsten Kosten verursacht, hat fast die Hälfte der Probanden eine solche Reise unternommen. Demgegenüber haben jedoch nur 37 Prozent an Sprachtrainings teilgenommen, was gerade in China, einem Land in dem sich Englisch nur langsam verbreitet, zu erheblichen Kommunikationsschwierigkeiten führt. Nur knapp jeder Dritte bekam überhaupt die Möglichkeit ein interkulturelles Training zu nutzen. Dies führte dazu, dass sich annähernd die Hälfte der Probanden nicht ausreichend auf ihre Entsendung vorbereitet fühlte.

Die Kulturunterschiede zu China wurden einstimmig als besonders hoch eingestuft. Besonders deutlich wurden Kulturunterschiede bei Verhandlungen, bei Konflikt- und Problemlösungen, bei der Entscheidungsfindung sowie dem Führungsstil. Gerade diese Managementtechniken haben jedoch eine grundlegende Bedeutung für den Unternehmenserfolg. Unter Berücksichtigung, dass die Hälfte der Probanden Führungskräfte darstellen, kann fehlendes kulturelles Verständnis zu großen Schwierigkeiten mit der chinesischen Belegschaft führen. Die Wichtigkeit von interkulturellen Trainings für den beruflichen Einsatz in China wurde von den Probanden, die an solchen Trainings teilnahmen bestätigt.

Eindeutig wurde in der Untersuchung, dass interkulturelle Persönlichkeitsmerkmale der Expatriates, wie Anpassungsfähigkeit an die chinesische Kultur und Offenheit, Kontaktfähigkeit, Geduld sowie Akzeptanz, Respekt und vorurteilsfreies Handeln die wichtigsten Erfolgskriterien für eine Entsendung darstellen. Diese interkulturellen Persönlichkeitsmerkmale sind sämtliche Faktoren interkultureller Kompetenz, die durch entsprechende Vorbereitungsmaßnahmen entwickelt werden können.

Um in China erfolgreich Geschäfte zu tätigen muss in Zukunft eine intensive interkulturelle Vorbereitung in den Gesamtprozess der Entsendung integriert werden, die individuell auf den Expatriate und seine mitreisende Familie zugeschnitten wird. Um zu vermeiden, dass die Kosten explosionsartig in die Höhe gehen, kann hierbei auf unterschiedliche Techniken und Methoden zurückgegriffen werden. Durch den Mix von Selbststudium (z.B.

durch Anwendung eines Culture Assimilators), Erfahrungsaustausch mit ehemaligen Expatriates, Sprachtrainings eingebettet in interkulturelle Kommunikationstrainings, Vorträge, Rollenspiele (z.B. Contrast-Culture-Methode) usw. kann eine optimale Vorbereitung gewährleistet werden, die Abbuchraten senkt und die Erreichung aufgestellter Unternehmensziele fördert. ■

Deutschland	China
Streben nach Unabhängigkeit; Selbstbewusstsein	Anerkennung in der Gruppe („Gesicht“) durch Zurückstellen eigener Wünsche gegenüber dem Wohlergehen der Gruppe
Ehrlichkeit in sozialen Beziehungen	Harmonie in sozialen Beziehungen; Höflichkeit, Respekt
Offenes Austragen von Konflikten; Ziel: Klärung	Vermeiden des Austragens von Konflikten; Ziel: Gesicht wahren
Vorrang der Sachrationalität	Vorrang der persönlichen Beziehungen
Allgemeine Gültigkeit von Regeln und Prinzipien	Personen- und situationsgebundene Gültigkeit von Regeln und Prinzipien
Vertrag als unverrückbare Festlegung der Rechte und Pflichten der Vertragspartner	Vertrag als Absichtserklärung für die Zusammenarbeit mit der Möglichkeit von Anpassungen
Reden als Chance der Problemlösung; Direktheit	Reden als Risiko für soziale Beziehungen; Indirektheit
Kritik und Zweifel am hierarchischen Prinzip; Streben nach Mitbeteiligung an Entscheidungen und Eigenverantwortung	Akzeptanz von Hierarchie und Machtdifferenz; Wunsch nach klaren Anweisungen
Austausch von Leistung gegen finanzielle Belohnung	Austausch von Gehorsam gegen Fürsorge
Leistungsprinzip	Senioritätsprinzip
Planung; monochromer Aufgabenvollzug	Improvisation und Flexibilität; polychromer Aufgabenvollzug
Verfolgung kurz- bis mittelfristiger Ziele; Zeit als knappes Gut	Verfolgung langfristiger Ziele; Beziehungsaufbau und Konsensbildung benötigen Geduld
Durchsetzen eigener Interessen durch Eigeninitiative oder das Appellieren an staatliche Institutionen	Verbindungen (Guanxi), in der sich die Partner zu wechselseitiger Hilfe verpflichten (Reziprozität)
Analytisches Denken; deduktives Ableiten des Spezialfalles aus übergeordneten Gesetzmäßigkeiten	Holistisches Denken; induktives Erschließen von Regelmäßigkeiten aus der Zusammenschau auch widersprüchlicher Informationen

Tab.: Auszug deutsch-chinesischer Kulturunterschiede

# Bedeutung der Mitarbeiterbefragung und ihrer Folgeprozesse für Unternehmen

Diplom-Betriebswirtin (FH) Anette Liebner-Jehle



| Anette Liebner-Jehle |

Beraterin im Bankenumfeld bei Commerz Business Consulting, Commerzbank AG

Die heutige Zeit ist von hohem Wettbewerbsdruck und von hoher Umweltdynamik geprägt. Konkurrenzkämpfe erhöhen den Kostendruck, führen zu beschleunigten Produktzyklen und wirken auf das Kundenverhalten ein. Das veränderte Kundenverhalten beeinflusst die Anforderungen an Qualität, Flexibilität und Innovativität. Auch das Selbstverständnis und die Bedürfnisstruktur der Mitarbeiter eines Unternehmens haben sich gewandelt. Die Mitarbeiter fordern in dem Unternehmen als mündig und gleichberechtigt anerkannt zu werden. Sie erwarten, dass ihre Interessen gewahrt und ihre Bedürfnisse berücksichtigt werden. Kurz gesagt: Die Unternehmen sind ständigem Wandel ausgesetzt. Deshalb müssen sie sich den neuen Anforderungen unverzüglich anpassen, und das bei gleichzeitiger Steigerung der Rentabilität und Sicherung der Ziele.

Um diese Herausforderung meistern zu können, benötigen sie eine Informations- und Entscheidungsbasis. Eine Basis, die den Betrieben erlaubt, mehr über die Einstellungen, Bedürfnisse und Kenntnisse ihrer Mitarbeiter zu erfahren und die hilft, aus den Erkenntnissen unentdeckte Störfaktoren, ungenutzte Potentiale und

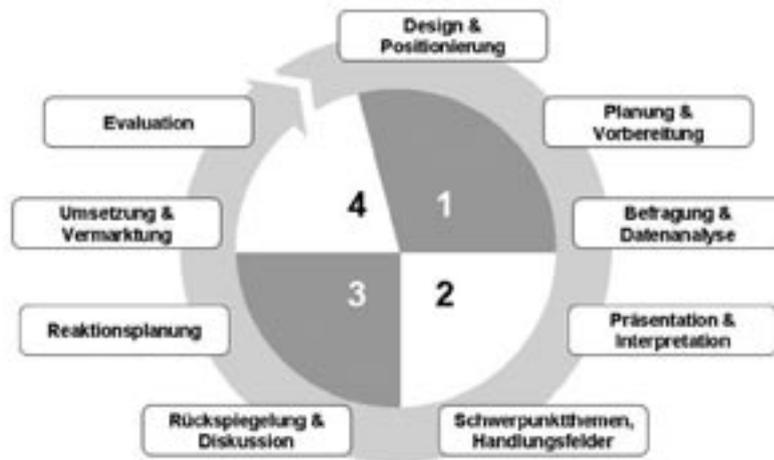
brach liegende Ideen zu identifizieren. Um diesen Anspruch zu realisieren, setzen die Unternehmen das Instrument der Mitarbeiterbefragung ein (Abb. 1).

Die Durchführung einer Mitarbeiterbefragung unterteilt sich in vier Hauptphasen und neun Einzelschritte (Abb. 2). In der ersten Phase werden die Mitarbeiterbefragung und ihre Prozesse entworfen. Zuerst werden die Ziele und Rahmenbedingungen der Befragung festgelegt, in ein passendes Design für Methoden und Prozesse eingebracht und die Mitarbeiterbefragung positioniert. Im nächsten Schritt wird im Detail geplant, der Fragebogen entwickelt und die Datenerhebung organisatorisch vorbereitet. Dann werden in der Befragung die notwendigen Daten zur Schaffung der Informations- und Entscheidungsbasis erhoben, die Daten analysiert und in Berichten dokumentiert. Mit der zweiten Phase beginnen die wesentlichen Schritte des Gesamtprozesses Mitarbeiterbefragung. Die sich an die Befragung anschließenden Prozesse werden als „Folgeprozesse“ oder „Feedback-Prozesse“ bezeichnet. Der Zweck von Folgeprozessen liegt darin, die Ergebnisse optimal zu nutzen. Dazu müssen die über die Befragungsergebnisse infor-

Zielkategorie	Inhalte
Messen	Sicht der Mitarbeiter auf Geschäftsbereiche, verschiedene Ebenen, Angestellte und Arbeiter, Schwachstellen, Stärken etc.
Einbinden	Systematische Kommunikation über alle Ebenen hinweg, Beteiligung an Veränderungen, mehr Verantwortung nach unten, Zusammenarbeit der Teams, Erhöhung der Veränderungsbereitschaft
Zufriedenheit erhöhen	Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit, Beseitigen von Quellen für Unzufriedenheit und Konflikt, Erhöhung von Commitment und Vertrauen, Abbau von Spannungen
Leistung verbessern	Verbesserung der Feedbackkultur, klare Ziele, Leistungsbelohnungen, systematisches Leistungsmanagement, Motivierung, Beseitigung von Schwachstellen, Ausbau von Stärken
Strategisch weiterkommen	Vermitteln der Strategie, Ausrichten aller Mitglieder der Organisation an der Strategie (Alignment), Umsetzen der Strategie im täglichen Handeln, Ausformulierung der Strategie im Detail vor Ort

Abb. 1: Typische Zielkategorien einer Mitarbeiterbefragung

Quelle: Eigene Darstellung nach Borg 2003, S. 61



**Abb. 2: Hauptphasen und Einzelschritte einer Mitarbeiterbefragung**  
 Quelle: Eigene Darstellung nach Borg 2003, S. 28

mierten Gruppen der Organisation diese Ergebnisse verstehen und richtig bewerten, um sinnvolle Reaktionen und Aktionen (Maßnahmen) abzuleiten und anzustoßen. Folgeprozesse werden mit der Präsentation der Befragungsergebnisse an die Geschäftsleitung angestoßen. Diese interpretiert die Ergebnisse und entscheidet über Schwerpunktthemen und eventuell über Handlungsfelder für die Gesamtorganisation. Jede Organisationseinheit des Unternehmens soll ihren Beitrag zu den definierten Themen leisten. In der dritten Phase werden die Ergebnisse der Befragung und die ersten Reaktionen der Geschäftsleitung in die Organisation zurückgespiegelt. In vertiefenden Diskussionen werden Handlungsmöglichkeiten identifiziert und Aktionspläne mit Verbesserungsmaßnahmen erstellt, die in der vierten Phase umgesetzt werden. Der Fortschritt der Umsetzung von Aktionsplänen wird regelmäßig an die Mitarbeiter kommuniziert (Vermarktung). Schließlich werden die Prozesse und Ergebnisse evaluiert. In der Praxis wird oft der letzte Schritt der Evaluation nicht durchgeführt. Er wird durch die nächste Mitarbeiterbefragung ersetzt.

Die qualitative Ergänzung der erhobenen Daten und die Definition von Lösungsansätzen in den vertiefenden Diskussionen

helfen den Unternehmen, ihre Prozesse zu überprüfen. Gleichzeitig können Korrekturen von Handlungen, Maßnahmen, Verhaltensweisen und Zielen nachträglich vorgenommen werden. Durch die intensiv geführten Diskussionen der Ergebnisse wird die Mitarbeiterbefragung zu einem Gesprächsinstrument zwischen Führungskräften und Mitarbeitern über ihre gemeinsame Arbeit. Sie hilft jungen Führungskräften das Verständnis des Miteinanders zu erfassen und allen Führungskräften die Vorstellungen, Ideen und Meinungen ihrer Mitarbeiter aufzunehmen und im gemeinsamen Gespräch kritisch zu reflektieren. Das Zurückspiegeln der Ergebnisse an die Mitarbeiter sowie die Identifikation der Maßnahmen von Mitarbeitern in dialogorientierten Besprechungen trägt zur Verbesserung der Zufriedenheit und des Betriebsklimas bei und setzt Energie für Verbesserungen frei.

Eine richtig durchgeführte Mitarbeiterbefragung bewirkt einen Motivationsschub. Sie signalisiert, dass das Unternehmen Interesse an der Meinung seiner Mitarbeiter hat. Sie ist ein erster Schritt, Mitarbeiter in Entscheidungs- und Veränderungsprozesse einzubeziehen. Doch die Mitarbeiterbefragung liefert auch relevante Kennzahlen, die in bestehende Führungs- und

Steuerungsinstrumente eingebunden werden können. Sie können in strategische Ziel- und Steuerungssysteme, wie Balanced Scorecard, das Informations- und Kommunikationssystem, im Rahmen der Zielvereinbarung der Führungskräfte oder der leistungsbezogenen Bezahlung einfließen. Daraus lässt sich klar ableiten, dass der Erfolg eines Unternehmens nur durch das Zusammenwirken aller Mitarbeiter an dessen Zielen erreicht wird. Gerade in den neueren Unternehmensphilosophien wird der Mitarbeiter immer stärker als „interner Kunde“, der als Experte verstärkt in Gestaltungsprozesse einbezogen wird, gesehen.

### Literatur

- Borg, I.** (2003): Führungsinstrument Mitarbeiterbefragung – Theorien, Tools und Praxiserfahrungen, 3. Auflage, Göttingen.
- Borg, I.** (1995): Mitarbeiterbefragungen: Strategisches Aufbau- und Einbindungsmanagement, Göttingen.
- Bungard, W., Jöns, I.** (Hrsg.) (1997): Mitarbeiterbefragung – Ein Instrument des Innovations- und Qualitätsmanagements, Weinheim.
- Freimuth, J., Kiefer, B.-U.** (Hrsg.) (1995): Geschäftsberichte von unten: Konzepte für Mitarbeiterbefragungen, Göttingen.
- Jöns, I.** (2000): Organisationales Lernen in selbstmoderierten Survey-Feedback-Prozessen: Untersuchungen zur Prozess- und Ergebnisinsuffizienz von Befragungsprojekten in Unternehmen, Lengerich.
- Probst, G.J.B., Büchel, B.S.T.** (1998): Organisationales Lernen – Wettbewerbsvorteil der Zukunft, 2. Auflage, Wiesbaden.

## Prof. Dr. Nicole Conrad, LL. M.



Neu an der FH, das stimmt nicht mehr ganz, denn ich wurde bereits zum WS 2005/2006 als Professorin für Wirtschaftsrecht an die FH Mainz berufen, gerade, als die Redaktion für die

Auflage des Jahrbuches 2005 schloss. Deshalb möchte ich es in der Ausgabe 2006 nachholen, mich kurz vorzustellen.

Das rechtswissenschaftliche Studium absolvierte ich an den Universitäten Konstanz und Göttingen und legte im Jahr 1992 die erste juristische Staatsprüfung ab. Es folgte eine Zeit in Bordeaux/Frankreich, wo ich in einer international tätigen Kanzlei arbeitete und meine Französischkenntnisse verbesserte, bevor ich im Landgerichtsbezirk Kassel den juristischen Vorbereitungsdienst begann und 1995 die zweite juristische Staatsprüfung ablegte. Danach arbeitete ich drei Jahre in einer zivilrechtlich ausgerichteten Kanzlei in Kassel und wechselte sodann in die Schweiz, um an der Universität Zürich in Zusammenarbeit mit der Universität Hongkong und der Tulane University in New Orleans/USA ein zweijähriges Nachdiplomstudium im internationalen Wirtschaftsrecht zu absolvieren. Anschließend nahm ich in Deutschland wieder die Anwaltstätigkeit auf und promovierte parallel auf dem Gebiet des europäischen Energiewirtschaftsrechts an

der Universität Kassel. Seitdem arbeite ich als selbständige Rechtsanwältin in einer Rechtsanwaltssozietät in Kassel und neuerdings auch in Kooperation mit einer Kanzlei in Mainz auf dem Gebiet des nationalen und internationalen Wirtschaftsrechts. Ich vertrete überwiegend mittelständische Unternehmen sowie Unternehmen aus dem Bereich erneuerbare Energien.

In den letzten zwei Semestern habe ich festgestellt, dass die Verknüpfung von Lehre und Praxis sehr bereichernd ist. Viele Praxisfälle eignen sich, um den Lehrstoff anschaulich und praxisgerecht zu vermitteln und nicht selten eröffnet das Gespräch mit den Studenten eine neue Perspektive, den Fall zu betrachten. Der Praxisbezug ist einer der größten Vorteile der Fachhochschule gegenüber einer Universität und nach meiner Erfahrung aus Gesprächen mit Studenten auch der am meisten genannte Grund, warum sich ein Student für eine Ausbildung an einer Fachhochschule entscheidet. Ich sehe es für mich und meine Tätigkeit an der Fachhochschule deshalb auch als wesentliche Aufgabe an, den in der Regel ja vorgegebenen Lehrstoff praxisgerecht aufzuarbeiten und zu vermitteln.

Die ersten beiden Semester an der Fachhochschule Mainz haben mir sehr viel Spaß gemacht. Ich habe festgestellt, dass viele Studenten aus anderen Teilen Deutschland nach Mainz kommen, um hier zu studieren. Ich denke, das hat seinen Grund! ■

## Elisabeth Neumann

### Diplom-Bibliothekarin



...man könnte auch sagen „alt neu“, da ich nach meiner Ausbildung im Jahre 1974 und der daran anschließenden Tätigkeit als Leiterin des Auskunfts- und Signierdienstes an der wissenschaftlichen

Stadtbibliothek Mainz bereits 1982 an die FH Mainz kam. Damals hieß diese Einrichtung noch „Fachhochschule des Landes Rheinland-Pfalz“. Ich leitete die Bibliothek an der Bruchspitze bis zur Geburt meines Sohnes im Frühjahr 1990.

Nach Erziehungsjahr und Beurlaubung nahm ich meinen Dienst im Sommer 2000 wieder halbtags auf, indem ich für unsere „Schwesterbibliothek“ in der Holzstrasse den schon vorhandenen Medienbestand per EDV in das Hessische Bibliotheks-System HEBIS einarbeitete.

Mit September 2005 fand dieses Projekt sein Ende und ich übernahm wieder die Leitung der Bibliothek an der Bruchspitze. Ab Juni 2006 stehe ich wieder ganztags zur Verfügung und meine Aufgaben konzentrieren sich neben der reibungslosen Medienversorgung unseres Fachbereichs bzw. seinen Studierenden auch auf den FH-Neubau und die damit verbundene Zusammenführung der beiden Bibliotheken an den Standorten Bruchspitze und Holzstrasse. ■

## Susanne Nöbel

### Diplom-Kauffrau (FH)



Der Fachbereich III sucht Unterstützung in der Öffentlichkeitsarbeit – dieser Ruf erreichte mich im Herbst. Ich folgte ihm gern und bin seit 1. Dezember 2005 an Ort und Stelle, um nach innen und außen zu kommunizieren, was sich am Haus „An der Bruchspitze“ bewegt.

Aufgewachsen bin ich in Bautzen. Nach dem Abitur schlug ich zunächst eine geisteswissenschaftliche Laufbahn ein und studierte einige Semester Germanistik und

Kommunikationswissenschaften an der TU Dresden. Dabei habe ich Vieles gelernt und für mich entdeckt. Dennoch fehlte mir der Praxisbezug. Deshalb entschloss ich mich für einen Wechsel an die Fachhochschule Zittau/Görlitz und studierte dort Kultur und Management. Möglichkeiten, sich in der Praxis zu erproben, gab es dabei genug, denn während meines Studiums habe ich in ganz unterschiedlichen kulturellen Einrichtungen gearbeitet.

Im Februar 2004 übernahm ich das Musikbüro der Dresdner Kreuzkirche – eine sehr abwechslungsreiche und darum spannende Aufgabe. Besonders wichtig war dabei die Zusammenarbeit mit dem Dresdner

Kreuzchor, einem der ältesten Knabenchöre Deutschlands. Ein Schwerpunkt meiner Arbeit war es, das besondere Profil der Kreuzkirche nach außen zu vermitteln und dafür konzeptionelle Arbeit zu leisten. Dazu gehörte auch die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit. Parallel dazu nahm ich an der TU Dresden ein Aufbaustudium im Fach Kulturmanagement auf, das ich im Sommer als Master of Arts in Cultural Administration abschloss. Kurze Zeit später verließ ich die sächsische Landeshauptstadt und lebe seit November in Mainz. Ich freue mich darauf, diese schöne Stadt zu entdecken und mich gleichzeitig einer neuen und spannenden Herausforderung zu stellen. ■

## Sabine Müller

### Diplom Pädagogin



Im Jahre 2000 habe ich an der Johannes Gutenberg-Universität Mainz den Diplomstudiengang Erziehungswissenschaften begonnen und mit dem Schwerpunkt der außerschulischen Erwachsenen-

bildung und den Hauptfächern Psychologie und Soziologie (sowie einem persönlichen Interessensschwerpunkt auf allen interkulturellen Studienangeboten) im Sommer 2005 als Diplom Pädagogin abgeschlossen.

Währenddessen verbrachte ich ein Auslandssemester an der Université de Bourgogne in Dijon, das ich aus Faszination für Sprache, Land und vor allem Kultur um ein Praktikum in der ‚Weinweltstadt‘ Beaune (Burgund) in der Ausbildung von weinwirtschaftlichen Berufen verlängerte.

Als Mitglied im Organisationsteam der jährlichen und damals ersten COEUR – Studierenden Konferenz kam ich schließlich im Jahre 2004 durch das Institut für Unternehmerisches Handeln (IUH) an die Fachhochschule Mainz, wo ich bis März 2006 in regionaler wie internationaler Hochschul-Projektarbeit zum Thema ‚Entre- bzw. EuroPreneurship‘ (European Entrepreneurship) tätig war. Die Arbeit im europäischen Hochschulraum begeistert mich besonders, da sie mir einerseits die Freiheit lässt meine fremdsprachlichen und interkulturellen Interessen zu verfolgen, aber auch inhaltlich meinen Studien- und bisherigen Praxisschwerpunkten gerecht wird.

Nach einem einmonatigen Sprachaufenthalt am ‚Istituto Italiano‘ in der Geburtsstadt der Renaissance – Florenz, habe ich im Mai 2006 die Assistentenstelle in der Fachgruppe BWL/Marketing angetreten. Zuständig bin ich vor allem für die Betreuung Studierender und die Unterstützung der Marketing Professoren bei Projekten und Veranstaltungen sowie bei Vorlesungen und Seminaren.

Über die Möglichkeit an der FH beruflich wieder tätig zu sein, habe ich mich sehr gefreut und hoffe auch weiterhin, ein so freundliches Arbeitsklima genießen zu dürfen. ■

## Prof. Dr. Daniel Porath



Zur Fachhochschule Mainz haben mich vor allem zwei Dinge gebracht, zum einen der Wunsch zu lehren, zum anderen die Stadt Mainz.

Ursprünglich wollte ich Lehrer für Wirtschaftswissenschaften werden und habe deswegen Wirtschaftspädagogik studiert. Zu diesem Zweck bin ich aus dem Raum Düsseldorf (woher ich stamme) hierher gezogen. Im Studium habe ich mich intensiv mit Statistik befasst. Mein Interesse wurde besonders durch die hervorragenden Vorlesungen meines akademischen Lehrers, Professor Dr. Schulze, geweckt. Da es im Schulwesen nur sehr begrenzten Raum für Statistik gibt, habe ich meinen ursprünglichen Berufsplan aufgegeben, und mich für eine Promotion entschieden. Inhaltlich habe ich mich darin mit Ökonometrie befasst, also den empirischen Methoden, die man zur Lösung volkswirtschaftlicher Fragestellungen heranzieht. Die Ökonometrie spielte traditionell eine Vorreiterrolle bei der Entwicklung statistischer Methoden in den Wirtschaftswissenschaften, blieb aber in ihren Anwendungen hauptsächlich auf die (universitätsnahe) Forschung beschränkt. Das änderte sich ab Mitte der 90er Jahre als immer mehr Unternehmen begannen, statistische Modelle als Grundlage für ihre Entscheidungen zu nutzen. Der Grund war das Zusammentreffen verschiedener Faktoren, wie die gestiegenen EDV-technischen Voraussetzungen in den meisten Unternehmen, die das Sammeln und Verarbeiten eigener Daten erst ermöglichen oder der erhöhte Bedarf an quantitativ gestützten und automatisierbaren Entscheidungen. Meine im Studium und bei der Promotion erworbenen Statistikkenntnisse erwiesen sich als gute Grundlage für verschiedene betriebliche Anwendungsfelder.

Zunächst war ich bei der Unternehmensberatung Fair, Isaac / INFORMA im Bereich der Scoretabellenentwicklung tätig. Score-

tabellen sind Modelle mit denen Unternehmen auf der Grundlage der eigenen gesammelten Kundendaten das künftige Kundenverhalten prognostizieren. Beispielsweise benutzt man Scoring, um herauszufinden, ob ein Kunde in der Zukunft Zahlungsschwierigkeiten verursachen wird oder auf eine Werbemaßnahme reagieren wird, betrügen wird oder eine bestimmte Anzahl von Versicherungsschäden verursachen wird.

Anschließend bin ich zur Deutschen Bundesbank in die Bankenaufsicht gewechselt. Die Bankenaufsicht setzt seit einigen Jahren quantitativ orientierte Wirtschaftswissenschaftler ein, um die Vorgaben des Baseler Ausschusses für Bankenaufsicht (Basel II) umzusetzen. Nach Basel II dürfen Banken eigene Modelle zur Risikoquantifizierung benutzen, sofern sie von der Bankenaufsicht als brauchbar eingestuft wurden. Ich war in einer neu gegründeten Forschungsgruppe tätig, die sich mit methodischen Grundsatzfragen auseinandersetzt. Dabei habe ich unter anderem ein statistisches Ratingsystem zum Monitoring von Sparkassen und Kreditgenossenschaften aufgebaut. Daneben war ich bei verschiedenen Vor-Ort-Prüfungen von Banken beteiligt.

Mit dem Wechsel zur Fachhochschule habe ich meinen ursprünglichen Wunsch zu lehren verwirklicht. Über den Zuschlag seitens der Fachhochschule Mainz freue ich mich auch deswegen, weil ich seit einigen Jahren sehr gerne hier lebe und Mainz für einen Hochschulstandort mit Zukunft halte.

Meine wissenschaftlichen und beruflichen Erfahrungen haben oft gezeigt, wie spannend und lebendig Statistik sein kann und wie viele unterschiedliche Einsatzfelder sich für einen quantitativ ausgerichteten Betriebswirt bieten. Ein persönliches Ziel meiner Tätigkeit an der Fachhochschule ist es, diese Einsicht weiterzuvermitteln. Denn auf gerade diesem Wege bin ich selbst vor einigen Jahren zur Statistik gekommen. ■

## Anne Rosenbauer

### Diplom-Betriebswirtin (FH)



Geboren wurde ich am 19.08.1971 in Oberwesel/Rhein. Nach dem Abitur studierte ich an der Universität Trier zwei Semester „Geographie“. Recht schnell merkte ich, dass mir der Studi-

engang nicht gefiel und begann eine Lehre als Reiseverkehrskauffrau beim späteren Lufthansa City Center in Mainz. Nach Beendigung meiner Ausbildung arbeitete ich weitere drei Jahre in der Reisebranche, unter anderem als Büroleiterin auf dem Campus der Universität in Mainz.

Im Oktober 1997 begann ich mein Studium der Betriebswirtschaftslehre hier an unserem Fachbereich. Nach meinem Vordiplom ging ich für ein Semester an die Robert Gordon University nach Aberdeen und schloss mein Studium im Sommer 2000 als Diplom-Betriebswirtin mit dem Schwerpunkt Personalmanagement ab.

Während meiner gesamten Studienzzeit arbeitete ich als freie Dozentin beim Bildungswerk der Hessischen Wirtschaft e. V. Hierdurch ergab sich mein Einstieg in die Bildungsbranche, in der ich von 2002 an tätig war. Zuletzt arbeitete ich bei einem privaten Bildungsträger als Seminarleiterin. Ziel war es, Langzeitarbeitslose zu qualifizieren und Frauen, nach der Erziehungszeit, den Wiedereinstieg ins Berufsleben zu ermöglichen.

Seit Januar 2006 bin ich wieder hier am Fachbereich III und stehe nun auf der „anderen Seite“. Als Studienberaterin habe ich sowohl Kontakt zu Studierenden, und Dozenten, als auch zu vielen anderen Mitarbeitern von Organisationseinheiten. Der rege Austausch und das aktive Mitgestalten an unseren neuen Abschlüssen ist sehr interessant und abwechslungsreich. Ich freue mich auf eine ereignisreiche Zeit hier bei uns am Fachbereich III. ■

## Martina Groß-Voigt

### Diplom-Kauffrau



Geboren wurde ich am 18.04.1978 in Halle/Saale. Nach meinem Abitur begann ich im Herbst 1996 mein Studium an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg.

Im Hauptstudium wählte ich die Studienschwerpunkte Unternehmensbesteuerung, Umweltmanagement und Japanologie. In meiner Diplomarbeit verglich und analysierte ich die Zinspolitik der amerikanischen, europäischen und japanischen Zentralbank.

Im Jahr 2003 kam mein kleiner Sohn zur Welt. Ein Jahr später zogen wir nach Ingelheim am Rhein. Seit April 2006 bin ich als Assistentin der Fachgruppe Steuer- und Prüfungswesen beschäftigt. Es freut mich, dass ich die Möglichkeit habe, an der FH Mainz mein Wissen einzubringen und zu erweitern sowie Professoren und Studierende im Fachbereich zu unterstützen. ■

## Gianluca Deplano



Er ist neuer Mitarbeiter in der Hausverwaltung am Fachbereich III. Von Mai 2005 bis Februar war Herr Deplano bei uns auf Basis eines 1-Euro-Jobs beschäftigt.

Seit Anfang April hat er nun eine feste Stelle. Er ist zuständig für den Innen- und Außenbereich. Dabei liegt ihm besonders der Außenbereich am Herzen, und er hat bereits zu Beginn seiner Tätigkeit Wege freigelegt, von denen nur wenige wussten, dass es sie gibt. Nicht zuletzt verdanken wir ihm in Zusammenarbeit mit seinen Kollegen auch, dass der Teich wieder zu einem idyllischen Plätzchen geworden ist und nicht nur Studierende anlockt.

Herr Deplano stammt aus Italien bzw. aus Sardinien und hat auch in seiner Freizeit viel Spaß am Gärtnern. ■

## Ralf Zimmermann

### Diplom-Betriebswirt (FH)



Nach meinem Wirtschaftsabitur 1996 im Februar 2005 mit Schwerpunkt Organisation und Wirtschaftsinformatik habe ich ein Jahr Auslandserfahrung in Australien gesammelt. Nach dieser sicher auf-

regenden aber auch teilweise schwierigen Erfahrung bin ich als Assistent der Fachgruppe Wirtschaftsinformatik Anfang Juli an die FH Mainz zurückgekehrt. Meine Aufgabe ist unter anderem die Durchführung der Vorkurse mit dem ECDL (Europäischer Computer Führerschein).

Nach meinem Wirtschaftsabitur 1996 in Kriftel im Main-Taunus-Kreis absolvierte ich bei einem großen Hersteller von Papierschneidemaschinen eine Ausbildung zum Industriekaufmann. Daraufhin habe ich mich zu meinem Studium der Betriebswirtschaftslehre hier an der FH-Mainz entschieden.

Mein Interesse für die Informatik begann mit meinem ersten Computer im Alter von 14 Jahren. Diese Leidenschaft habe ich in zahlreichen Tätigkeiten während meines Studiums weiter vertieft.

Es freut mich sehr, dass ich die Professoren und Studierenden im Fachbereich an der FH-Mainz auf so vielfältige Weise mit meinem Wissen und meinen praktischen Erfahrungen tatkräftig unterstützen darf. ■



## Prof. Dr. Arno Peppmeier, der neue Dekan des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften, mit Studierenden im Gespräch



| Prof. Dr. Arno Peppmeier |

ist seit dem SS 2006 Dekan des Fachbereichs III. Seit 1995 lehrt er an der Fachhochschule Mainz. Seine Lehrgebiete sind Bank- und Finanzdienstleistungen, Investition und Finanzierung sowie Rechnungswesen.

### Wie wird man Dekan und was macht ein Dekan?

Der Dekan wird vom Fachbereichsrat gewählt. Zu den Verantwortlichkeiten eines Dekans gehören im Wesentlichen die Bereitstellung des Lehrangebots, die Führung des Haushalts, die Organisation des Fachbereiches und die Zusammenarbeit mit dem Präsidium und den anderen Fachbereichen der Fachhochschule. Daneben repräsentiert der Dekan den Fachbereich nach außen.

### Fällt die Arbeit eines Dekans zusätzlich zu den Aufgaben eines Professors an und bekommt man eine Extra-Vergütung?

Locker formuliert könnte ich sagen, es ist mehr Leid für das gleiche Geld. Aber Spaß beiseite: dem Dekan wird die Hälfte des normalen Lehrdeputates (18 Stunden Lehre pro Woche) für seine Arbeitsbelastung als Dekan erlassen. Eine zusätzliche Vergütung wird deshalb nicht gezahlt.

### Was haben Sie vor Ihrer Zeit an der FH gemacht und warum kamen Sie an die FH?

Ich habe bis 1984 in Frankfurt BWL studiert. Nach meinem Examen war ich zunächst als Trainee bei der DZ-Bank beschäftigt. Bis 1995 habe ich im Wertpapierhandel und Investment-Banking bei verschiedenen Banken gearbeitet. Das Interesse an einer Fachhochschultätigkeit entwickelte sich auch durch eine Einladung zur Technischen Universität Darmstadt. Dadurch haben sich dann meine Kontakte zu Hochschulen intensiviert und ich bekam mehr und mehr Interesse in diesem Bereich tätig zu werden. Nachdem ich ein Angebot aus Erfurt und Mainz hatte, entschied ich mich für Mainz.

### Was sind Ihre Ziele in den nächsten drei Jahren als Dekan?

Es sind in der Hauptsache drei Bereiche, um die ich mich kümmern werde: Erstens geht es vor allem um die Etablierung unserer neuen konsekutiven Bachelor- und Masterstudiengänge. Auch wenn wir bereits seit dem WS 2005/2006 die akkreditierten Studiengänge begonnen haben, gibt es

in den Anfangszeiten viel zu tun. Darüber hinaus werden weitere Studiengänge neu konzipiert, akkreditiert und etabliert. Zweitens werde ich mich um Weiterbildungsangebote der Hochschule für ihre Absolventen bemühen. Hinzu kommt, dass wir in zwei Jahren ja nun endlich in den Neubau an der Koblenzer Straße umziehen. Das ist der dritte große Aufgabenbereich, um den ich mich in meiner Dekanzzeit kümmern werde. Dann gibt es noch tausend kleine Dinge, die kontinuierlich oder auch spontan anfallen.

### Mit wem arbeiten Sie als Dekan zusammen?

Die Zusammenarbeit erstreckt sich, entsprechend der verschiedenen Aufgaben und der dadurch involvierten Gremien und Institutionen, über ein weites Feld. Vor allem ist die Zusammenarbeit zwischen Dekan und Prodekanin zu nennen, da beide ja für die Organisation und Moderation des Fachbereichs verantwortlich sind. Daneben gibt es auch eine enge Zusammenarbeit des Dekanats mit dem Studierendensekretariat, dem Prüfungsamt und dem BIS-Büro. Die Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Fachbereichen und dem Präsidium ist auch durch die regelmäßig tagende erweiterte Hochschulleitungsrunde gegeben.

### Gibt es kuriose Ereignisse an die Sie sich erinnern oder Bereiche die Sie nicht mögen?

An kuriosen Ereignissen fällt mir kaum etwas ein. Vielleicht bin ich auch zu abgebrüht oder sehr optimistisch, als dass mir etwas kurios vorkommt. Sehr vieles ist denkbar und machbar. Lehre mag ich lieber als Verwaltung. Damit stellt sich für Sie jetzt sicherlich die Frage, warum ich Dekan geworden bin: Vielleicht bin ich einfach so in diese Funktion hineingerutscht. Ansonsten macht mir der Job als Hochschullehrer Spaß. Besonders gut gefällt mir, dass ich ein freier Mann bin, da ich nichts machen muss, das ich für falsch halte, nur weil ein Kunde es trotzdem wünscht. Das ist in der freien Wirtschaft oftmals ein Problem und bereitet Frust.

### **Warum sollte jemand an der FH Mainz studieren?**

Grundsätzlich ist ein Studium an einer FH stark anwendungsorientiert im Vergleich zur Universität. Für die FH Mainz speziell sprechen vor allem die Vielzahl von Unternehmenskontakten, insbesondere zu den BIS-Kooperationsfirmen. Sie führen zu vielen interessanten Gastvorträgen, einem reichhaltigen Praktikaangebot und zu gemeinsamen Projekten zwischen FH und Unternehmen. Darüber hinaus weist die FH Mainz ein hohes Maß an internationaler Orientierung auf. Wir haben über 30 Kooperationshochschulen im Ausland, die ihre Studierenden zu uns schicken und die unseren Studierenden ein Auslandssemester problemlos ermöglichen. Des Weiteren bekommen die Studierenden an der FH Mainz, jetzt auch in den konsekutiven Bachelor- und Masterstudiengängen, eine gut fundierte Basis, auf der sie mit interessanten und für den Arbeitsmarkt attraktiven Spezialisierungen, aufbauen können.

### **An der FH Mainz sind seit zwei Semestern die Bachelor- und Masterstudiengänge akkreditiert und eingeführt. Wie unterscheidet die Praxis zwischen Diplom und Bachelor-Abschluss?**

Im Mittelstand ist der Bachelor noch nicht so bekannt bzw. dort sind durch vergleichsweise selten eingesetzte Bachelorabsolventen aus dem Ausland die Erfahrungen noch nicht so groß. Bei dieser Gruppe besteht daher noch ein Informations- und Erfahrungsdefizit. Bei großen Unternehmen hingegen sind die Abschlüsse Bachelor und Master weitgehend etabliert.

### **Wie teuer wird ein Masterstudium?**

Ein Masterstudium als Element im konsekutiven Studiengang ist kostenfrei. Absolventen der Diplomstudiengänge können in den Master einsteigen. Die Auswahl der Kandidaten wird über Noten und vielleicht Interviews erfolgen. Die Masterstudiengänge sind generell auch für Absolventen anderer Fachhochschulen und Universitäten offen. Auch für diese, soweit sie Landeskinder sind, wird unser Masterstudiengang gebührenfrei.

### **Wie stehen Sie allgemein zu Studiengebühren?**

Diese Frage ist in der hier gebotenen Kürze nur sehr schwer zu beantworten. Dennoch werde ich die Beantwortung versuchen. Wenn Hochschulen aus Landesmitteln und Bundeszuschüssen nicht mehr angemessen finanzierbar sein sollten, sind Studiengebühren vielleicht das einzige Instrument, eine besseren Finanzausstattung und dadurch eine wettbewerbsfähige Position öffentlicher Hochschulen herbeizuführen. Bei der Gestaltung von Studiengebühren und der Gestaltung eines verbindlichen Rahmens für deren Finanzierung und Rückzahlung muss der Aspekt der Sozialverträglichkeit an erster Stelle stehen. Studiengebühren dürfen nicht zu einer Benachteiligung materiell weniger gut Ausgestatteter führen. Dies kann nur gegeben sein, wenn Studiengebühren während des Studiums zu keiner zusätzlichen finanziellen Belastung führen, mit der Zahlung der Gebühren also erst nach Beendigung des Studiums, auf einkommensabhängiger Basis begonnen wird. Die Nachlagerung der Studiengebühren kann auch durch jedem Studierenden zugängliche und bonitätsunabhängige Darlehensmodelle erreicht werden.

### **Welches ist Ihr Lieblings-Urlaubsland und was machen Sie in Ihrer Freizeit?**

Ich verbringe meinen Urlaub gerne in Bayern, meine Lieblingsurlaubsregion ist der Chiemgau. Dort kann ich ohne großes Umherreisen alle meine Lieblingssportarten nach Lust und Laune ausüben. Ich treibe sehr viel Sport, vor allem bin ich begeisterter Flieger und Segler. Wenn ich nicht mehr arbeiten werde, kann ich mir vorstellen, mehrere Wochen mit dem Segelboot unterwegs zu sein. Aber das liegt noch etwas in der Ferne.

### **Sie kommen meist nicht alleine zur FH. Wie heißt Ihr Hund?**

Mein Hund heißt Lona, ist eine sehr treue Weggefährtin und bestens FH-erprobt. ■

## Neuer Fachbereichsrat

Im Wintersemester 2005/2006 wurde ein neuer Fachbereichsrat gewählt. Die Amtszeit der Mitglieder beginnt mit dem Sommersemester 2006 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. Volker Beeck



Prof. Dr. Sven Fischbach



Prof. Dr. Kurt Koeder



Prof. Dr. Margareta Kulesa



Prof. Dr. Arno Peppmeier



Prof. Dr. Ulrich Schüle

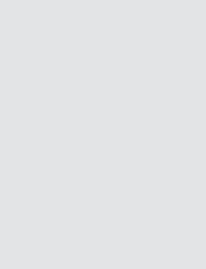


Prof. Dr. Agnes Sputek

### Gruppe der Lehrkräfte für besondere Aufgaben, Assistentinnen und Assistenten sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Verwaltung und Technik



Lothar Steiger



Nanni Haag

### Gruppe der Studierenden



Nima Balal-Ashtiani



Frank Dannhäuser



Philipp Kehrel



Markus Lewalter



**Abschlussfeier 2005**

## „And the Oscar goes to...“

Diplom-Psychologin Claudia Huberti



| Claudia Huberti |  
Fachhochschule Mainz

Wie jedes Jahr fand auch 2006 im Kodak Theatre zu Los Angeles wieder die alljährliche „Oscar“-Verleihung statt. Am 5. März hieß es dann während der 78th Annual Academy Awards<sup>1</sup>: „and the Oscar goes to...“.

Ähnlich dieser renommierten Preisverleihung für besondere Leistungen im Filmgeschäft gibt es auch Auszeichnungen in der Wirtschaft. „Eine Art Oscar für Unternehmen“<sup>2</sup> nannte Jürgen Kehl den am 21. Januar vergebenen „Innovationspreis der deutschen Wirtschaft in der Gruppe der Start-Up Unternehmen“. Er wurde in Frankfurt am Main „an die Cairos technologies AG für ihre zukunftsweisende Technologie verliehen“.<sup>3</sup>

In Anlehnung an diese Ehrung könnte man den „Kurt-Dörr-Preis“ als eine Art „Oscar“ der Fachhochschule Mainz ansehen. Dieser vom „Förderverein Fachhochschule Mainz e.V.“ verliehene Preis trägt den Namen des

Gründers der Vorgängereinrichtungen der Fachhochschule Mainz.

Die erste Verleihung im Jahr 2004 ging an eine Gruppe von MBA-Studierenden des Fachbereich III, die sich in Südafrika in einem Hilfsprojekt engagiert haben. Im Jahr 2005 wurde ich mit dieser Auszeichnung bedacht, die ich nach Aussage der Jury für mein „großes Engagement und ... hohen persönlichen Einsatz in der langjährigen psychologischen Betreuung der Studierenden des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften der Fachhochschule Mainz und ihrer Vorgängereinrichtungen“ erhielt.<sup>4</sup>

Diese Anerkennung meiner nun 18-jährigen Arbeit am Fachbereich III hat mich sehr gefreut. Und auch die damit verbundenen Gratulationen von ProfessorInnen, MitarbeiterInnen, AssistentInnen und Studierenden waren sehr wohlthuend. Der Kommentar eines Studierenden, dass dies schon „längst fällig gewesen“ sei, hat mir dabei besonders gefallen.

Nun, mein persönliches Erlebnis regte mich zu diesem Artikel an – das Thema ‚Anerkennung‘ begleitet uns eigentlich ein ganzes Leben lang. Als junge Menschen suchen (und brauchen) wir häufig Bestätigung, aber bekommen sie oft nicht und mit gereiften Jahren bekommen wir diese dann, obwohl wir sie für unser Selbstbewusstsein gar nicht mehr brauchen. Bei einigen Menschen scheint die Suche bzw. Sucht danach allerdings nie zu versiegen. Für manche ist das ausbleibende Ansehen dann auch Grund für mehr oder minder direkten Selbstmord (z. B. durch Drogen) – wie man das immer wieder bei mehr oder minder prominenten Personen des öffentlichen Lebens mitverfolgen kann.

Die Richtung geht dabei meist nach außen, d. h. dass man diese Anerkennungsbestrebungen von anderen Menschen bekommen will. Gelernt wird ‚Anerkennung‘ durch

die elterliche, schulische und fortfolgende Erziehung. Untersuchungen der Motivationsforschung haben belegt, dass Kinder auf die Bestätigung ihres Tun mit Wiederholung des Verhaltens reagieren. Allerdings geht auch die Eigenmotivation weitestgehend verloren, wenn immer wieder von außen nur das gewünschte Handeln bestärkt wird.

Demgegenüber scheinen wir die eigenen Möglichkeiten, uns selbst zu würdigen und anzuerkennen, nicht voll auszuschöpfen. Das wird mit Eigenlob gleichgesetzt und man hat ja gelernt, dass dies „stinkt“.

Die Balance könnte mit einem gesunden Maß von beidem erreicht werden: es tut gut, wenn man von außen die Anerkennung bekommt (und zum erfolgreichen

Bestehen des Studiums ist das auch unbedingt notwendig) und es ist aufbauend, wenn man sich selbst immer wieder wertschätzt und lobt.

Es kann natürlich auch Ansporn für eigene Leistungssteigerung bzw. größeres Engagement sein, wenn man miterlebt, dass andere Kollegen geehrt werden. Aber man sollte meiner Meinung nach diese Auszeichnungen auch nicht zu hoch

bewerten, denn die vielen HelferInnen in der Not oder kleinen Gesten, die wohlthuend und unterstützend sind, sind oft bemerkenswerter als die großen Taten. So werden auch die „Kavaliere der Straße“ gekürt, die es gar nicht auf Ehrung angelegt hatten als sie wohlätig aktiv waren.

Jeder trägt eben sein individuelles Scherflein zum Gelingen bei – jeder eben auf seine ganz „eigene Art“, was manchmal sehr „eigen-artig“ anmutet. Jedoch: Jeder Mensch gibt sein Bestes. Vielleicht würde so manch einer oder eine unter diesem Blickwinkel sich und sein oder ihr Handeln noch einmal überdenken. ■



Oscar-Statuette

<sup>1</sup> [http://de.wikipedia.org/wiki/Oscarverleihung\\_2006](http://de.wikipedia.org/wiki/Oscarverleihung_2006), 16.06.2006.

<sup>2</sup> Kehl, Jürgen: ZDF heute-journal, Samstag 21.01.2006.

<sup>3</sup> <http://www.enbw.com>, 08.03.2006.

<sup>4</sup> Förderverein Fachhochschule Mainz e. V.: Kurt-Dörr-Preis 2005, Festrede von Prof. Dr. D. Goldenbaum am 12.11.2005.

# Neustrukturierung der Arbeitsverwaltungen in den Justizvollzugsanstalten des Landes Rheinland-Pfalz

Ein Bericht zu einem studienbegleitenden Forschungsprojekt im Bereich Kosten- und Leistungsrechnung, Controlling und Budgetierung, durchgeführt vom Institut für angewandtes Management in der Sozialwirtschaft – IFAMS

Prof. Dr. Hans-Christoph Reiss, Sandra Weiß



| Prof. Dr. Hans-Christoph Reiss |  
wissenschaftlicher Leiter des IFAMS  
und Gesamtprojektleiter



| Sandra Weiß |  
studiert seit dem SS 2003 Betriebs-  
wirtschaftslehre im Studienschwer-  
punkt Management für soziale Ein-  
richtungen an der Fachhochschule  
Mainz.

Rheinland-Pfalz verfügt über 11 Haftanstalten mit insgesamt 3.796 Haftplätzen. Mit einer Belegung von 4.029 Strafgefangenen sind die Anstalten zu rund 106 % ausgelastet. Die Einnahmen der Arbeitsverwaltungen lagen im Jahr 2003 bei 8.935.873 Euro, der auszuweisende Überschuss betrug ca. 2,3 Mio. € (ohne direkte Personalkosten und Arbeitslosenversicherungen der Strafgefangenen). Werden die arbeitsverwaltungsspezifischen Einnahmen um die Ausgaben bereinigt, beträgt der Jahresfehlbetrag nahezu -510.000 €. Dabei können aufgrund der kameralistischen Haushaltsführung nicht alle Personalkosten berücksichtigt werden. Insgesamt wirtschaftete der Justizvollzug mit einem Budget von 88.019.423 € (2003).

## Projektauftrag

Auftraggeber war das Justizministerium des Landes Rheinland-Pfalz. Aufgrund der veränderten Rahmenbedingungen des Wirtschaftens und des Haushaltes im Zuge der Anwendung dezentraler Ressourcenverantwortungen mit den „Neuen Steuerungsmodellen“ sowie den unternehmerisch ausgerichteten Zielen der Arbeitsverwaltungen der Justizvollzugsanstalten, sah das Justizministerium eine Neustrukturierung der Arbeitsverwaltungen vor: Die Arbeitsverwaltungen der Justizvollzugsanstalten in Rheinland-Pfalz sind als selbständige Wirtschaftseinheiten zu budgetieren. Kernbestandteil eines solchen Budgetierungssystems muss eine mit den – bislang – kameralen Grunddaten konforme Kosten- und Leistungsrechnung sein. Der Zeitraum des Projektvorhabens wurde für die Jahre 2004 bis einschließlich Mitte 2006 festgesetzt.

## Ausgangssituation

Justizvollzugsanstalten sind Landesoberbehörden. Sie sind in Dezernaten organisiert, die ihrerseits Aufgaben in der Form von Wirtschaftsverwaltungen für die Eigenverwaltung des Betriebs und in der Form von Arbeitsverwaltungen für den Bereich der Beschäftigung der einsitzenden Strafgefangenen wahrnehmen. Als Abteilungen der Justizvollzugsanstalten werden den Arbeitsverwaltungen die notwendigen finanziellen Mittel aus dem Landeshaushalt über die Anstaltsleitungen zugewiesen. 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 Kosten verursachende Betriebsbereiche oder Produkte der Arbeitsverwaltungen und damit ihre Steuerung im betriebswirtschaftlichen Sinne, ist durch die Kameralistik nicht gegeben.

## Zielsetzung

Ziel des Projekts war die Entwicklung, Gestaltung und Einführung eines betriebswirtschaftlichen Managementsystems für den Bereich der Arbeitsverwaltungen. Ein System, das basierend auf einer doppelten Buchführung dauerhaft in der Lage ist, Erfolgsorientierung und Zielerreichung gemäß entwickelter Zielstrukturen kostenrechnerisch umzusetzen. Hierzu wurden zwei von insgesamt zehn Justizvollzugsanstalten (JVA Diez und JVA Wittlich) in Rheinland-Pfalz ausgewählt und betrachtet, an denen der Gesamtprozess exemplarisch vollzogen wurde.



JVA Diez



JVA Wittlich

Die spezifischen Strukturen zweier weiterer Justizvollzugsanstalten (Koblenz und Zweibrücken) wurden mit integriert. Somit konnte gewährleistet werden, dass das gesamte Leistungsspektrum der Arbeitsverwaltungen aller rheinland-pfälzischen Justizvollzugsanstalten in das Projekt eingebunden war.

### Die Abteilung Arbeitsverwaltung innerhalb der Justizvollzugsanstalt (JVA)

Innerhalb der JVA sind verschiedene Verwaltungsbereiche zu unterscheiden, einer dieser Bereiche ist die Arbeitsverwaltung.

Die Arbeitsverwaltung ist für die Beschäftigung der Gefangenen zuständig. Sie stellt die dafür notwendige räumliche, technische und personelle Struktur zur Verfügung. 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.



Schlosserei JVA Diez



Gärtnerei JVA Diez



Schreinerei JVA Wittlich

### Projektphasen

Das Projekt wurde in vier aufeinander aufbauende Phasen gegliedert. Sie beschreiben inhaltlich wesentliche Eckpunkte des Projekts und dienen als Basis für die Planung der zeitlichen Organisation und der detaillierten Arbeitsschritte des Projektes.

**Phase I** hatte das Ziel, ein einheitliches, übertragbares Verfahren für die Überführung kameraler Daten in eine Kostenrechnung festzulegen. Hierzu mussten Rechenzwecke eines Kosten- und Leistungssystems definiert werden. Außerdem wurde eine (vorläufige) Kostenartenstruktur entwickelt und eine einheitliche und übertragbare Kostenstellenstruktur erstellt.

In **Phase II** wurde eine wirtschaftlich und organisatorisch sinnvolle Struktur der Kostenstellen gebildet, um eine Abbildung der Leistungsbeziehungen zwischen den Kostenstellen mittels der Betriebsabrechnungsbögen (BAB) zu gewährleisten. Weiterhin fand eine Anpassung des Kostenartenplans statt und es wurde damit begonnen, ein Pflichtenheft konzeptionell zu erstellen. Die Fertigstellung erfolgte Projekt begleitend in der vierten Phase. Schließlich kam es noch zu einer Einführung von Kostenplätzen in geeignete Kostenstellen.

Zielsetzung von **Phase III** war der Abschluss der Kostenstellenrechnung, die Aufnahme der Kostenplätze in die Betriebsabrechnungsbögen und die Ausarbeitung und Erstellung der Kostenträgerrechnung.

In **Phase IV** schließlich erfolgte die Erarbeitung eines Berichtswesens, das zur unterjährigen Budgetkontrolle und -steuerung dient. Die Möglichkeit, das Gesamtkonzept der Kostenrechnung jederzeit erweitern bzw. anpassen zu können, wurde während aller Phasen aufrechterhalten, so dass dieses auf andere Arbeitsverwaltungen und Bereiche des Justizvollzugs in Rheinland-Pfalz übertragbar ist.

Eine Lenkungsgruppe begleitete den gesamten Projektverlauf. Diese bestand aus Vertreterinnen und Vertretern der beteiligten Modelleinrichtungen des Landes und des Ministeriums. Sie hatten die Aufgabe, Impulse und Anregungen für die fachliche und inhaltliche Konzeption zu entwickeln und organisationsspezifische Problemlösungen zu erarbeiten. Der Lenkungsgruppe wurde von der Forschungsgruppe des IFAMS, drei- bis viermal jährlich ausführlich Bericht erstattet.

### Studentisches Forschungsprojekt

Wie alle IFAMS-Projekte wurde auch dieses in erster Linie von Studierenden des Fachbereichs III bearbeitet. Es sollte die Kompetenzen der Studierenden auf den Gebieten der Kosten- und Leistungsrechnung, des Controllings, sowie der Budgetierung fördern. Hervorzuheben war die Praxisnähe des Projekts, die den Studierenden Einblicke in den Bereich der Unternehmensberatung bot. Bei der Bearbeitung des Projekts wurden vor allem die konzeptionellen Fähigkeiten geschult.

Die Aktivitäten reichten vom Strukturaufbau, der Klärung und Beschreibung der Funktionsweise, dem Transfer von Informationen bis hin zu einer Konzepterarbeitung. Schließlich wurde Mitte 2006 ein Abschlussbericht mit den gesamten Ergebnissen des Modellprojekts vorgestellt. Insbesondere die Verknüpfung des geplanten internen Rechnungswesens mit den kameralen Strukturen stellte Neuland für uns Studierende dar. Hierzu war es zwangsläufig erforderlich, sich projektspezifisch in das Haushaltsrecht sowie in Gesetze, die den Justizvollzug 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.

Als Mitglied der Projektgruppe konnte man durch die Arbeit an dem Projekt verschiedenste Erfahrungen sammeln und Einblicke erhalten. Sie reichten von der Vertiefung und Anwendung der theoretischen Grundlagen des Studiums, der Entwicklung eines strukturierten Vorgehens, der Erarbeitung einer präzisen Dokumentation bis hin zu dem Führen einer professionellen Kommunikation mit den „Geschäftspartnern“ im Ministerium und den Vollzugsanstalten.

Beeindruckend waren für uns Studierende die Ansprüche 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 Studium und Privatleben zu vernachlässigen, waren jene Fähigkeiten, die später von uns in allen Arbeitsbereichen gefordert werden und den eigenen Erfahrungshorizont bereits jetzt positiv bereicherten. Es war schön zu sehen, wie ein Team entstand und wuchs. Wir ProjektmitarbeiterInnen lernten zu kommunizieren, Wissen und Informationen auszutauschen, Ideen zu entwickeln und sich gut zu verstehen, auch wenn es manchmal turbulent zugeht. ■

# Neuer Leiter Institut für Unternehmerisches Handeln (IUH) Prof. Dr. Sven Fischbach

## Die Herausforderung

Wer etwas bewegen will und den Schritt in die Selbständigkeit wagen möchte, scheitert oft am Dickicht staatlicher Bürokratie und Auflagen, ebenso wie an unzureichender eigener Vorbereitung und unternehmerischer Qualifikation. Immer mehr Unternehmen haben Probleme mit der Nachfolge und auch in wachsenden, am Markt erfolgreichen Unternehmen wird eigenständiges, verantwortliches Verhalten immer wichtiger.

## Das IUH...

Das Institut für Unternehmerisches Handeln (IUH) wurde im Jahr 2000 durch die Stiftung einer neuartigen Professur für Unternehmerisches Handeln als Einrichtung des Fachbereichs III Wirtschaftswissenschaften der Fachhochschule Mainz errichtet. Stifter waren und heutige Förderer sind die Investitions- und Strukturbank Rheinland-Pfalz (ISB) GmbH, die Industrie- und Handelskammer Rheinhessen, die Handwerkskam-

mer Rheinhessen und die Grundstücksverwaltungsgesellschaft der Stadt Mainz mbH.

Geschäftsführender Leiter des Instituts ist seit Herbst 2005 Prof. Dr. Sven Fischbach. Unterstützt wird er durch ein kollegiales Leitungsorgan, bestehend aus Vertretern aller Fachbereiche, Mitarbeitern und Studierenden, sowie einem Beirat der Stifter.



**| Prof. Dr. Sven Fischbach |**

Geschäftsführender Leiter  
Institut für Unternehmerisches Handeln (IUH)  
Fachhochschule Mainz  
An der Bruchspitze 50  
55122 Mainz  
Tel.: 06131/628-270  
Fax: 06131/628-287  
Mail: [unternehmer@fh-mainz.de](mailto:unternehmer@fh-mainz.de)

## ... und seine Ziele

Das Institut für Unternehmerisches Handeln (IUH) will

- das Interesse an unternehmerischer Selbständigkeit wecken und verstärken,
- Beratung und Hilfe zu unterschiedlichen Fragen unternehmerischen Handelns geben,
- den Dialog zwischen Hochschule und Unternehmen fördern.

## Das Leistungsangebot des IUH

Das IUH will – mit Unterstützung der Lehrenden und Studierenden der FH sowie der regionalen Wirtschaft – seine Ziele durch

verschiedenste Aktivitäten und Angebote erreichen, insbesondere durch:

- Vorlesungen zum unternehmerischen Denken und Handeln für Studierende aller Fachbereiche (z. B. Existenzgründung, Business Planning, Unternehmensplanspiele),
- Vorträge und Seminare zu aktuellen betriebswirtschaftlichen Themen für Studierende, Gründungsinteressierte und Unternehmer (z. B. Unternehmerabende, Workshops in Unternehmen, Exkursionen),
- Organisation von Netzwerkstrukturen zum Erfahrungsaustausch von Unternehmern und Studierenden (z. B. Vermittlung von Diplomarbeiten und Praktika).

Neben den eigenen Angeboten wirkt das Institut in verschiedenen Kooperationen, Projekten und Veranstaltungen anderer Träger vor allem in der Region Rheinhessen aktiv mit.

Im Rahmen von COEUR – Competence in EuroPreneurship – führt das IUH gemeinsam mit europäischen Partnerhochschulen jährlich eine „Students conference on EuroPreneurship“ durch und entwickelt Projekte zur Förderung einer europäischen Unternehmenskultur.

## Interview mit Herrn Prof. Dr. Sven Fischbach, Geschäftsführender Leiter des Instituts für Unternehmerisches Handeln (IUH) an der Fachhochschule Mainz<sup>1</sup>

**Seit dem vergangenen Wintersemester sind Sie Geschäftsführender Leiter des Instituts für unternehmerisches Handeln (IUH) an der Fachhochschule Mainz. Was genau verbirgt sich hinter dieser Einrichtung?**

Das Institut für Unternehmerisches Handeln entstand ursprünglich aus der Stiftung einer neuartigen Professur für Unternehmerisches Handeln. Mit seiner Gründung im Jahr 2000 wurde das IUH als Einrichtung des Fachbereichs III Wirtschaftswissenschaften der Fachhochschule Mainz errichtet und von Herrn Prof. Dr. Matthias Eickhoff aufgebaut.

Die Intention der Stifter liegt darin, das Interesse für die unternehmerische Selbständigkeit bei den Studierenden zu verstärken. Zudem will das IUH für Studierende und Unternehmer als erster Ansprechpartner und Berater bei betriebswirtschaftlichen Fragen dienen sowie den Dialog zwischen Hochschule und Unternehmen fördern.

**Unternehmerisches Handeln ist ein sehr allgemeiner Begriff zu dem es ausführliche Definitionen gibt. Was verstehen Sie für sich und Ihre Arbeit im IUH darunter?**

Das Schlagwort Innovation ist in aller Munde. Gerade in Deutschland wird mit Nachdruck gefordert, aus den verstaubten und althergebrachten Bahnen auszubrechen, um Arbeitsplätze zu schaffen und auf internationaler Ebene wieder konkurrenzfähig zu werden. Wer die Kunst des unternehmerischen Denkens und Handelns nicht nur versteht, sondern auch beherrscht und anwenden kann, ist in der Lage, diesen Aufforderungen entgegenzutreten.

Wer also im wahrsten Sinne des Wortes etwas unternehmen will, dem mangelt es in der Regel nicht an der nötigen Motivation. Aber wenn es an die unternehmerischen Qualifikationen geht, wird es oftmals kritisch. Darunter fallen zum Beispiel die Fähigkeiten, Analysen durchzuführen, Veränderungen frühzeitig zu erkennen – wenn nicht

<sup>1</sup> Das Interview führte Frau Prof. Dr. Andrea Beyer

sogar prognostizieren zu können – und Zusammenhänge aufzudecken. Danach gilt es dann, aus all diesen Erkenntnissen, verantwortungsbewusst die richtigen Schlüsse zu ziehen und Entscheidungen zu treffen. Nicht nur deshalb ist ganzheitliches Denken heutzutage gefragter denn je. Und das Gute an diesen Eigenschaften ist, dass man sie lernen, fördern und weiterentwickeln kann – und genau darin sieht das IUH seine Aufgabe.

### **Welche Ansätze und Ziele verfolgen Sie dabei mit dem IUH?**

Die Selbständigenquote hat in Deutschland seit den 60er Jahren kontinuierlich abgenommen. Mit knapp 10 % liegt sie heute teilweise erheblich unter der Quote unserer europäischen Nachbarländer. Andererseits ist die Bedeutung und Attraktivität wirtschaftlicher Selbständigkeit heute aktueller denn je. Sein eigener Chef zu sein oder auch in mittelständischen Unternehmen schnell Verantwortung zu übernehmen, finde ich viel reizvoller als in großen, anonymen Unternehmen zu arbeiten. Vielleicht auch, weil Großunternehmen an Attraktivität verlieren. Üppige Sozialleistungen oder Arbeitsplatzsicherheit, da genügt ein Blick in die Zeitung, sind dort heute nicht mehr selbstverständlich.

Trotzdem bestehen immer noch zu große Hemmnisse, eine selbständige Tätigkeit aufzunehmen. Ist es Unsicherheit oder Unwissenheit? Hier setzen wir an: Wir wollen unseren Studierenden die Möglichkeiten einer selbständigen Tätigkeit aufzeigen. Hierzu erkunden wir gemeinsam die Rahmenbedingungen des Mittelstands, bringen Studierende mit Unternehmern, Bankern sowie Kammervetretern ins Gespräch und helfen bei den ersten Schritten auf dem Weg zur Selbständigkeit.

### **Was bietet das IUH noch an?**

Wir bieten Studierenden und Unternehmern Wissen, Foren, Kontakte und Coaching an. So können wir unseren Studierenden im laufenden Wintersemester insgesamt sechs Vorlesungen mit einem Lehrrumfang von 22 Semesterwochenstunden zum unternehmerischen Handeln anbieten. Zusätzlich nahm eine Gruppe von Mainzer Studierenden bereits im September an der „Students conference on EuroPreneurship“ (COEUR) teil, die wir gemeinsam mit europäischen Partnerhochschulen jährlich organisieren. Dieses Jahr wurden im polnischen Wroclaw Projekte zur Förderung einer europäischen Unternehmenskultur entwickelt.

Dieses beeindruckende Angebot lässt sich natürlich nicht von einer Person bewältigen. Es engagieren sich dankenswerterweise mehrere Kollegen und Gastdozenten in diesem Themenbereich. Das IUH versteht sich hierbei auch als Motivator, Koordinator und Multiplikator.

Weiterhin steht das IUH Studierenden und Unternehmen als Ansprechpartner und Coach zur Verfügung. Wir möchten Kontakte zwischen diesen Gruppen fördern, z. B. durch Gastvorträge, Exkursionen und Diskussionen. In Zusammenarbeit mit Kammern und Institutionen vermitteln wir zudem Praktika, praxisorientierte Diplomarbeiten und Projekte. Beispielhaft möchte ich auch die gemeinsamen Aktivitäten mit dem Wirtschaftsministerium, den Business Angels Rheinessen und dem E.U.L.E. – Businessstreff nennen. Schließlich veranstalten wir regelmäßig Unternehmerabende mit interessanten Persönlichkeiten. So werden wir in Zusammenarbeit mit der Katholischen Hochschulgemeinde (khg) am 20. November 2006 Frau Christiane Underberg aus dem gleichnamigen Familienunternehmen als Gast an der FH Mainz begrüßen können.

### **Ein breites Spektrum, doch es stellt sich die Frage, ob unternehmerisches Handeln an einer Hochschule überhaupt gelehrt und gelernt werden kann.**

Aber sicher! Unternehmerisch denken heißt insbesondere betriebswirtschaftlich denken. Das lernen unsere Studierenden während ihres Studiums in vielen Vorlesungen. Und von dort ist es nur ein kleiner Schritt zum unternehmerischen Handeln. Während des Studiums kann man das an der FH Mainz risikolos üben, beispielsweise in den angebotenen Unternehmensplanspielen sowie in Veranstaltungen zum Business Planning.

### **Wie handeln denn die Studierenden beispielsweise beim Business Planning unternehmerisch?**

Bei dieser Veranstaltung entwickeln die Studierenden für ein fiktives oder manchmal auch reales Gründungsvorhaben einen konkreten Business Plan. Hierzu müssen Ideen entwickelt, konkrete Rahmenbedingungen geklärt und ein tragfähiger Finanzplan aufgestellt werden. Das Ergebnis, der Business Plan, ist dann abschließend vor einer Jury aus Bankern, Vertretern der Kammern und Unternehmensberatern zu präsentieren und zu verteidigen. Hier agieren die Studierenden also in gleicher Weise unternehmerisch wie Existenzgründer in der Praxis.

### **Und werden die Pläne anschließend umgesetzt?**

Zugegeben, noch zu selten. Vielfach ist es für die Studierenden nur eine wertvolle Erfahrung, die sie übrigens auch als Angestellte in Unternehmen gebrauchen können. Denn unternehmerisches Denken und Handeln wird heute von jedem qualifizierten Mitarbeiter erwartet.

Einige Ideen sind aber bereits erfolgreich umgesetzt worden, beispielsweise ein Spezialhandel für Freizeitkleidung, ein Gesundheitszentrum und eine Internetplattform. Damit es noch mehr werden, basteln wir auch an neuen Ideen. Aber darüber kann ich vielleicht nächstes Jahr mehr berichten. ■

## Diplom-Betriebswirtin (FH) Konstanze Jutzi

### Betriebswirtin trifft auf Verwaltung oder: Gibt es den Amtsschimmel noch?



| Konstanze Jutzi |

ist als Referentin im Wirtschaftsdezernat der Stadt Mainz tätig. Sie ist außerdem Geschäftsführerin der Technologiezentrum Mainz (TZM) GmbH.

Gut, nun stehe ich vor den Studenten hier an der Fachhochschule in Mainz und weiß nicht, was ich den erwartungsvollen Menschen erzählen soll. Eingeladen bin ich um einen Gastvortrag zu halten, über meine Arbeit. Zu hören war davon ja immer wieder in der Presse. So in etwa: „Öffentliche Verwaltungen und Unternehmen sowie gemeinnützige Einrichtungen und Non-Profit-Organisationen (NPO) benötigen verstärkt betriebswirtschaftlich qualifizierte Mitarbeiter.“ Das mag ja sein, aber letztlich... Nun gut, ich werde einfach ganz persönlich erzählen, wie es mir ergangen ist, bei meinem so genannten Amtsantritt.

#### Betriebswirtin trifft auf Verwaltung

Um 12 Uhr an meinem ersten Arbeitstag im Wirtschaftsdezernat der Stadt Mainz im Juni 2000 stand für mich fest: hier bleibe ich nicht, nicht eine Minute länger. Auf dem Weg zur Personalabteilung, wo ich meinen sofortigen Austritt nach erst unmittelbar erfolgtem Eintritt in die Verwaltung bekannt geben wollte, traf ich – zum Glück wie ich inzwischen sagen kann – am Aufzug meinen Chef, den Wirtschaftsdezernenten der Stadt Mainz. Er kam gerade von einem Termin, freute sich, dass ich endlich den Dienst bei ihm angefangen hatte und nahm mich mit zu einer Einweihungsfeier, um mir ein paar wichtige Leute vorzustellen, mit denen ich in Zukunft eng zusammenarbeiten würde, wie er mir sagte. Ich nahm diesen Vorschlag dankend an, und verschob den Gang zur Personalabteilung.

Für mich waren die ersten Stunden an diesem ersten Arbeitstag wie das Eintreffen eines Astronauten auf einem vorher nie betretenen Planeten. Auf meinem Schreibtisch lagen graue Ungetüme, so genann-

te Akten, formalistische Papierstücke, so genannte Vermerke und weiteres Fremdmaterial. Für mich, die bisher nur in kleinen mittelständischen Unternehmen gearbeitet hatte, wo es jederzeit direkten Zugang zum Chef gab, wo Entscheidungen umgehend, oft auch aus dem Bauch und ohne langwierige Formalien getroffen wurden und wo die Haupteigenschaften „Zupacken und Umsetzen“ gefragt waren, ließ an diesem ersten Arbeitstag das auf dem Schreibtisch gefundene Material nichts Gutes ahnen. Selbst ein mitgebrachtes Bild, mit dem ich mir mein neues Büro etwas vertraut schaffen wollte, durfte ich nicht selbst aufhängen, sondern dafür gab es einen Beauftragten, dem allein die Kompetenz oblag, Bilder im Rathaus der Stadt Mainz an der Wand zu befestigen. Kein Wunder also, dass ich um zwölf Uhr die Flucht antreten wollte.

#### Betriebswirtin wird Referentin in der Verwaltung

Ich blieb. Das erste Jahr war, nun, wie soll ich sagen, voller Fallstricke und Erkenntnisse. „Zahlen? Sie wollen Zahlen zu dem Projekt, Frau Jutzi? Also da müssen Sie schon entschuldigen. Wir haben hier die Kameralistik, und da sind projektbezogene Zahlen nicht vorgesehen.“ Gut, gut, als Controllerin wird man noch fragen dürfen.

In der Verwaltung läuft es nun mal anders, als in einem mittelständischen Unternehmen. Zumal die Verwaltung der Politik untergeordnet ist. Fast alle Dinge, die hier umgesetzt werden sollen, müssen die verschiedenen Gremien durchlaufen, und diese sind politisch besetzt. Und wenn man so wie ich dann auch noch unmittelbar für einen Politiker arbeitet – ein Dezernent ist der vom Stadtrat gewählte politische Vertreter und Führungskraft von zugeordneten Bereichen der Kommune – so muss man einige Eigenschaften lernen, so z. B. Geduld. Aber auch vielmehr als in jedem anderen Arbeitsbereich den ganzheitlichen Blick. Es gibt hier in der Verwaltung nicht eine Entscheidung, bei der nicht mindestens drei – bei ganz großen Projekten auch über ein Dutzend – Fachämter, Fachbereiche oder externe Interessengruppen mit einbezogen werden müssen. Zugute kamen mir dabei auch meine Erfahrungen aus Stadtmarketingprojekten, die ich als wissenschaftliche Hilfskraft und später als Assistentin bei Frau Prof. Dr. Funke an der FH Mainz mit betreut hatte.

Der Wirtschaftsdezernent der Stadt Mainz z. B. ist zuständig für: Wirtschaft, Liegenschaften, Ordnung, Vergabe, Tourismus- und Kongresswesen, Zivil- und Katastrophenschutz. Meine Aufgabe: eine Allzweckwaffe, um es salopp aber auf den Punkt auszudrücken. Von der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit für diesen Bereich (auch für die Tochtergesellschaften, deren geborener Geschäftsführer oder Vorstands- bzw. Aufsichtsratsmitglied der Dezernent ist) über die Steuerung (federführend das Wirtschaftsdezernat, wie es dann so schön heißt) von Einzelprojekten bis hin zum Anstoßen und Umsetzen von Maßnahmen im Verantwortungsbereich des Dezernates, das sind die Aufgaben einer Referentin.

Seit Januar 2006 bin ich als eine von zweien zur Geschäftsführerin beim Technologiezentrum Mainz GmbH berufen, Hauptaufgabe hierbei: das Marketing.

#### Fazit der betriebswirtschaftlichen Referentin

Es macht Spaß, hier zu arbeiten. Man sieht, für was man so arbeitet. Seien es die Rheinstrände in Mainz, die es seit zwei Jahren gibt oder das Harley Davidson-Festival, das in diesem Jahr erstmals in Mainz stattfand.

Der Konzern „Stadt“ befindet sich im Umbruch, schon seit Jahren, und auch in den nächsten Jahren. Als Beispiel hierfür: Inzwischen läuft die Einführung der so genannten Dopik, also die Einführung der Kosten- und Leistungsrechnung für die Verwaltung. Ein mörderischer Prozess, bedenkt man nur, was alles im Besitz einer Kommune ist, wie Strassen oder Plätze. Oder dass es für alle Leistungen eigentlich keinen Vergleichsmaßstab gibt, oder welches Unternehmen hätte Stundensätze als Anhaltspunkte für das Absperren eines Stadtgebietes anlässlich des Rosenmontagszuges?

Jeder, der täglich die Infrastruktur in einer Stadt benutzt, und jeder, der eine Veranstaltung oder z. B. einen Biergarten in einer Stadt besucht, kommt indirekt mit der Verwaltung in Berührung. Das Gebilde „Stadt“ würde ohne die Verwaltung nicht funktionieren und vieles würde es überhaupt nicht geben.

Und den Amtsschimmel, den habe ich gesehen, aber eher selten. Er ist ganz bestimmt von der aussterbenden Art! ■

## Diplom-Betriebswirtin (FH) Kathrin Saaler



| Kathrin Saaler |

studierte Betriebswirtschaftslehre im Studienschwerpunkt Kommunikationsmanagement an der Fachhochschule Mainz. 2005 schloss sie ihr Studium als Diplom-Betriebswirtin (FH) ab.

Heute ist die 27-jährige beim Kompetenzzentrum Weinmarkt und Weinmarketing Rheinland-Pfalz in Oppenheim in den Bereichen Weiterbildung, Beratung, Pressearbeit und Projektmanagement tätig.

Ganz nach dem Motto „Lern erst mal was Anständiges“, entschied ich mich nach dem Abitur für eine Ausbildung bei der Boehringer Ingelheim Pharma GmbH & Co. KG zur Kauffrau für Bürokommunikation. Zweieinhalb Jahre Berufsausbildung konnten aber noch nicht alles gewesen sein. Vor allem meine Ausbildungsabteilung „Personal – Aus- und Weiterbildung“ spornte mich zu einem Studium der Betriebswirtschaftslehre an, um irgendwann einmal als Personalreferentin Auszubildende zu betreuen. Mit diesem Ziel startete ich im März 2001 mein Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Fachhochschule Mainz.

Mein Praxissemester führte mich zur Motorola GmbH nach Wiesbaden in die Personalabteilung, Bereich Recruiting und Hochschulmarketing. In diese Zeit fiel ein Ereignis, das mich und meine Berufswünsche sehr stark beeinflusst hat: Im September 2002 wurde ich zur Rheinhes-sischen Weinkönigin gewählt. Dabei habe ich meine Liebe zum Moderieren und Reden schreiben entdeckt. Als dann das Sommersemester 2003 startete, war für mich klar, dass ich nicht – wie ursprünglich geplant – Personalmanagement als Studienschwerpunkt für das Hauptstudium wählen würde, sondern Kommunikationsmanagement. Mein Praxiswissen im Bereich PR konnte ich während eines Praktikums in der PR-Abteilung der Boehringer Ingelheim GmbH sowie im Rahmen eines Aushilfsjobs bei der Gebietsweinwerbung Rheinhessenwein e. V. intensivieren. Mit meiner Diplomarbeit zum Thema „Eventmarketing in Form eines Weinfestes am Beispiel des Harxheimer Weinhöfefestes“ konnte ich mein Studium im Februar 2005 erfolgreich abschließen.

Die Kombination aus Wein und Betriebswirtschaftslehre faszinierte mich schon im Rahmen meiner Diplomarbeit, nun kann ich sie auch beruflich umsetzen. Seit August bin ich im Kompetenzzentrum Weinmarkt und Weinmarketing Rheinland-Pfalz in Oppenheim beschäftigt. Dort bin ich in den Bereichen Weiterbildung, Pressearbeit, Beratung und Projektmanagement tätig. Aufgaben des Zentrums sind, die Aktivitäten in Fragen des Weinmarktes und des Weinmarketings landesweit zu bündeln, vertikale Kooperationen im Weinbau zu fördern und den Schwerpunkt Marketing in der Aus- und Weiterbildung zu vertiefen.

Kein Tag ist wie der andere. Und genau diese Abwechslung macht meinen Beruf auch so interessant. Wie könnte meine Arbeitswoche aussehen?

**Montag:** Unterricht in der Fachschule der Weinbautechniker zum Thema „kundenorientierte Sortimentsgestaltung“ im Marketingmodul; mittags dann noch eine Probe der Versuchsweine aus der Kellerwirtschaft (ein Beruf bei dem Weintrinken Pflicht ist!). **Dienstag:** Weinseminar für Flugbegleiter/innen der Lufthansa. Auf dem Plan stehen ein Rundgang durch die Weinberge, Weinsensorik, eine Erkundungstour durch den Keller, ein virtueller Ausflug durch die rheinland-pfälzischen Weinanbaugebiete und die spannende Kombination aus Wein und Speise. **Mittwoch:** Zusammen mit einer Kollegin fahre ich in ein Weingut zur Betriebsberatung: Einrichtung eines Gästehauses mit Vinothek. Welche rechtlichen Grundlagen gibt es? Wie kann der Winzer mit seinem neuen Angebot Neukunden ansprechen? Fragen über Fragen, die wir gemeinsam klären. Nachmittags sitze ich an einem Artikel für die Weinfachpresse: „Das Auge trinkt mit“ – Flaschengestaltung im Sinne des Corporate Design. **Donnerstag:** Seminar „Attraktive Weinprobenformen – modern und erlebnisreich“ an der Dienststelle Bad Kreuznach für Winzer. **Freitag:** Konzeption eines Weinevents für die Kunden der angeschlossenen Staatlichen Weinbaudomäne Oppenheim. Nächste Woche sieht der Arbeitsplan schon wieder ganz anders aus, und die Kombination aus Weinmarketing und BWL bleibt weiterhin spannend!

Rückblickend war ein Studium an einer Fachhochschule für mich das Optimale. Vor allem in den überschaubaren Gruppen habe ich mich sehr wohl gefühlt. Das unkomplizierte und offene Verhältnis zu den Professoren und Lehrbeauftragten habe ich sehr geschätzt. Der klare Vorteil eines FH-Studiums ist das integrierte Praxissemester, das für mich sowohl eine gute Orientierungshilfe als auch eine gute Basis für den Einstieg in das Berufsleben war. ■



## Diplom-Betriebswirt (FH) Christof Classen Karriere oder Windeln wechseln?



| Christof Classen |

hat 1998 sein Studium in Mainz als Diplom-Betriebswirt (FH) mit den Studienschwerpunkten Marketing und Public Relations abgeschlossen.

Er verfügt über eine insgesamt achtjährige Berufserfahrung im Marketing, davon alleine sechs Jahre in der Spielwarenindustrie.

Derzeit ist Christof Classen als Head of Marketing der Bandai Deutschland GmbH in Nürnberg tätig.

Als ich im Jahre 1998 meinen Abschluss als Diplom-Betriebswirt an der Fachhochschule Mainz erlangte, machte ich mir über solche Fragen noch keine Gedanken. Mit jugendlichen 24 Jahren wurde ich nach fünf Semestern Uni und zwei Semestern FH sowie einer Diplomarbeit mit dem Thema „Die Entwicklung eines Events für junge Zielgruppen am Beispiel des Schokoriegels LION“ in die Berufswelt entlassen.

Nach einem kurzen Abstecher ins befreundete Nachbarland Großbritannien, wo ich im Auftrag der Schott Glaswerke eine Marktanalyse für „Titrationsgeräte“ (auch ich fragte mich damals, was das ist...) erstellte, wurde mir sehr schnell klar, dass die mir angeborene Kreativität wohl besser in einer Werbeagentur oder Werbeabteilung eines Konsumgüterunternehmens aufgehoben wäre.

Nach eingehender Prüfung der Optionen und Angebote einiger Unternehmen landete ich letztendlich nicht bei BMZ! FCA in Düsseldorf, sondern bei LÖWEN Entertainment in Bingen. Zu seiner Zeit auch unter dem Namen LÖWEN Automaten bekannt. Also war ich von nun an als Junior Produktmanager für die Vermarktung von Dart-Automaten, Tischfußballgeräten und

Billardtischen mitverantwortlich. Auch zu diesem Zeitpunkt war mir noch nicht klar, was Windeln wechseln mit meiner Karriere zu tun haben könnte.

Nach zwei Jahren im Dienste der Automatenbranche und nach Übernahme der alleinigen Verantwortung für die Bereiche Billard/Snooker und Tischfußball traf ich die Entscheidung mich zukünftig in einer „seriöseren“ Branche zu betätigen und heiratete kurzerhand als Brandmanager bei dem in Dietzenbach bei Frankfurt ansässigen Spielwarenkonzern HASBRO an.

Von nun an drehte sich meine Aufgabe nicht mehr darum, Kneipenbesucher dazu zu bringen, ein paar Euro in die Tischfußball-Kasse zu werfen, sondern um Kinderspiele und warum Kinder diese toll finden und Eltern sie kaufen sollten. Ein Stück näher an den Windeln aber noch nicht am Ziel angekommen.

Hier lernte ich letztlich sämtliche Facetten der hohen Marketing-Kunst in der Praxis anzuwenden und konnte auf ein breites Portfolio bekannter und erfolgreicher Kinderspiele wie „Doktor Bibber“, „Vier Gewinn“, „Slotter“ oder „Flottenmanöver“ blicken. Die Aufgaben in einem amerikanischen Spielwarenkonzern, welcher weltweit zu den Top 3 der Spielwarenbranche zählt, unterschieden sich sehr stark von denen eines deutschen Mittelständlers der Automatenbranche. Nicht nur, dass man es plötzlich mit einer wesentlich größeren Zielgruppe zu tun hat, auch die Arbeitsweise deutscher Spielwarenhändler ist nicht vergleichbar mit der eines Automatenaufstellers. Da liegen einfach Welten dazwischen!

Schon damals wurde die Branche sehr stark durch Innovationen im elektronischen Sektor (Gameboy und Konsorten) sowie starke und weniger starke Lizenzen bestimmt. Der natürliche Feind des klassischen Brettspiels ist der Computer oder das Videospiel. Hier waren also clevere Strategien zur Erhaltung der Zielgruppe genauso stark gefragt wie interessante Spielideen. Noch unberechenbarer ist die Arbeit mit Lizenzthemen wie „Star Wars“, „Pokémon“ oder „Bob der Baumeister“ um nur einige aufzuzählen. Denn genauso schnell wie diese Lizenzen am Markt auftauchen und zu einem Hype werden, verschwinden sie auch wieder und

hinterlassen unter Umständen volle Regale im Handel und verstopfen die Lagerhallen der Hersteller.

Vier Jahre und einige Kinderspiele später war es dann soweit: Ich hatte meinen ersten Kontakt mit den Windeln. Dabei handelte es sich nicht etwa um Nachwuchs im eigenen Haus sondern die einzigartige Erfahrung sich Tag und Nacht um ein kleines, piepsendes und immer hungriges Plastik-Ei mit dem Namen „TAMAGOTCHI“, welches man mindestens jede Stunde einmal wickeln musste, zu kümmern.

Ich war also bei dem japanischen Spielwarenhersteller BANDAI mit Sitz in Nürnberg gelandet, wo ich als Marketing Manager ein kleines Marketing Team von zwei Personen leiten sollte.

Schnell lernte ich die Unterschiede zwischen einem japanischen und einem amerikanischen Konzern kennen und schätzen. Bei den Japanern ist alles etwas langsamer. Das betrifft hauptsächlich die Entscheidungswege. Wenn sie sich allerdings einmal entschieden haben, stehen sie zu ihrem Wort. Auch der Mensch als Arbeitsfaktor wird hier wesentlich höher und wertvoller eingestuft.

Ich nahm also meine Arbeit als Marketing Manager auf und wurde direkt mit den Freuden eines Teamleiters vertraut, indem ich einige Umstrukturierungsmaßnahmen durchführen durfte, welche bereits seit Jahren nötig waren. Eine verstärkte Reisetätigkeit sowie die starke Integration in das internationale Team rundeten meine Aufgaben ab.

Von da an war ich also Herr der Power Rangers, Tamagotchi-Papa und Pokémon-Trainer in einer Person.

Nach eineinhalb Jahren erfolgreicher Arbeit und Integration in das deutsche und internationale Team übernahm ich die komplette Verantwortung für das Marketing der Bandai Deutschland GmbH und stieg zum Head of Marketing auf. Aber auch in dieser Position bleibt man vom Windel wechseln nicht verschont und das ist der Beweis: Karriere und „Kinder“ lassen sich sehr gut unter einen Hut bringen. Besonders, wenn es sich um Tamagotchis handelt. ■

## Diplom-Betriebswirt (FH) Max Küppers



| Max Küppers |

Bereichsleitung  
Betriebswirtschaft  
Reisebürovertrieb, Controlling  
bei ATLASREISEN / DER  
Deutsches Reisebüro

Während der Ausbildung zum Reiseverkehrskaufmann in der Zentrale der DER Deutsches Reisebüro GmbH wuchs mein Interesse an betriebswirtschaftlichen Aufgabestellungen, und es entstand der Wunsch gestaltend in einem Unternehmen arbeiten zu können. Daher begann ich im März 1989, nach erfolgreichem Abschluss der Berufsausbildung, mit dem Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Fachhochschule Mainz.

Entscheidend für die Wahl der FH Mainz waren drei Gründe:

1. kleine Semesterguppen, die einen deutlich persönlicheren Unterrichtsstil als an vielen Universität ermöglichen,
2. praxisorientiertes Studium, da viele Professoren und Studierende aus der Wirtschaft kommen,
3. kurze Studienzeit.

Vor meiner Entscheidung für die FH Mainz fielen mir bei einem Besuch einer Vorlesung der persönliche Unterrichtsstil und die geringe Anzahl von Studenten pro Vorlesung sehr positiv auf. Dies hat sich während meines Studiums als sehr wertvoll herausgestellt, da ein unkomplizierter, direkter Kontakt zu den Professoren möglich ist. Hinzu kommt, dass sich die Studenten eines Semesters als Gruppe sehen, was neben Lerngemeinschaften auch in vielen privaten Kontakten mündet.

Nach bestandener Vordiplomprüfung konnte ich mir meinen lang gehegten Wunsch eines Auslandssemesters erfüllen. Für ein halbes Jahr konnte ich, unterstützt durch ein Stipendium, an der Southbank University in London studieren. Die Sprachkenntnisse und der Auslandsaufenthalt haben sich bei Bewerbungen immer wieder als sehr dienlich erwiesen.

Dies zeigte sich auch bei den zwei Praktika während meiner Studienzeit. Aufgrund eines Projektes im Marketing bei Frau Prof. Dr. Diehl bekam ich Kontakt zur Werbeagentur Ogilvy & Mather in Frankfurt. Hier gewann ich interessante Einblicke

in die Aufgabe eines Kontaktlers, der der verantwortliche Ansprechpartner für die Kunden (zumeist Markenartikler) ist. Der Vortrag eines Marketing Managers von Kraft Jacobs Suchard an der FH Mainz war der zweite Ausgangspunkt. Beim Praktikum bei Kraft Jacobs Suchard in Bremen (heute: Kraft Foods) in der Abteilung Produktmanagement konnte ich weitere Erfahrungen in den Bereichen Produkteinführung und Marktforschung sammeln.

So lagen die Schwerpunktfächer Marketing bei Frau Prof. Dr. Diehl und International Business bei Herrn Prof. Dr. Zeidler nah. In beiden Bereichen hat mir der Praxisbezug sehr viel Spaß gemacht und dieser sollte sich auch später in der Praxis als sehr hilfreich herausstellen. Für meine Diplomarbeit konnte ich mit dem Robinson Club (Tochtergesellschaft der TUI AG) ein renommiertes Unternehmen gewinnen. Von der von Herrn Prof. Dr. Holland betreuten Arbeit „Einsatz neuer interaktiver Medien im Direktmarketing am Beispiel des Robinson Club“ wurde ein Artikel in einer großen Direktmarketing Zeitschrift veröffentlicht.

Als Nebenjob habe ich während des Studiums weiterhin beim DER Deutsches Reisebüro gearbeitet. Nach Abschluss meines Studiums begann ich dort im Bereich Reisebürovertrieb in der Abteilung Betriebswirtschaft meine Berufslaufbahn als Akademiker. Für mich die perfekte Kombination aus Betriebswirtschaft und Touristik. Hier werden alle betriebswirtschaftlichen Fragestellungen für den Betrieb einer Reisebüroketten (damals ca. 150 Reisebüros) bearbeitet. Dies umfasst zum Beispiel die Planung, Deckungsbeitragsrechnung und das Umsatzberichtswesen. Aber auch Kaufpreisberechnungen und SAP Projekte sind hier verankert. Das für diese Aufgaben notwendige Fachwissen konnte ich mir durch den Besuch von SAP Seminaren sowie der Seminarreihe der Controller Akademie von Herrn Prof. Dr. Deyle in Gauting bei München aneignen.

Durch eine Umstrukturierung wurde die Abteilung in das Konzern Controlling der DER Gruppe (hierzu gehörte der Veran-

stalter DERTOUR) integriert. Durch weitere Verschmelzungen von Tochtergesellschaften (abr amtliches bayrisches Reisebüro und Rominger Reisebüros) wuchs die Zahl der Vertriebsstellen 1998 auf über 450. In dieser Zeit bekam ich die Chance, erste Führungsverantwortung zu sammeln und erhielt die Verantwortung für das Vertriebscontrolling. Der Aufbau der Abteilung und die Zusammenführung der unterschiedlichen „Controllingkulturen“ waren spannende Aufgaben. Wesentliche technische Meilensteine für die Abteilung waren die Umstellung auf SAP R/3 und die Einführung makrogesteuerter Planungsmappen in Excel.

Im Jahr 2000 kaufte der Kölner Lebensmittelkonzern REWE die DER Deutsches Reisebüro Gruppe. Die REWE verfügte bereits mit dem Reiseveranstalter ITS und der Reisebüroketten ATLASREISEN über ein Fundament zum Touristikonzern. Wenig später konnte die REWE die Veranstalter Jahn-Reisen, Tjaereborg und Meiers Weltreisen von der LTU übernehmen. Heute ist die REWE Touristik der drittgrößte deutsche Touristikonzern. Dieser besteht aus dem Pauschalreisesegment mit den Marken ITS, Jahn-Reisen und Tjaereborg und dem Bausteinreisesegment mit den Marken DERTOUR, Meiers Weltreisen und ADAC Reisen. Zur REWE Touristik gehören auch Hotelbeteiligungen, wie der Club Calimera oder die LTI und PrimaSol Hotels sowie Incoming Agenturen in Spanien, USA und Asien. Hinzu kommt der Vertrieb mit über 600 eigenen ATLASREISEN, DER und DERPART Reisebüros sowie 82 Business Travel Büros. Ergänzt werden diese durch ein Reisebüronetz von über 2.000 Franchise- und Kooperationsreisebüros. Mit 4,4 Mrd. Euro Umsatz ist die REWE Touristik Vertriebsmarktführer für Reisen in Deutschland und mit € 2,8 Mrd. Umsatz im Reiseveranstalterbereich in Deutschland auf Platz 3.

Die REWE Gruppe ist der zweitgrößte Lebensmittelkonzern in Deutschland und weltweit die Nummer 7. Vom Umsatzvolumen von € 42 Mrd. werden rund € 12 Mrd. im Ausland erwirtschaftet. Hier liegt auch das erklärte Wachstumsziel der REWE. Die

REWE beschäftigt insgesamt rund 260.000 Mitarbeiter und gehört mit 178.000 Beschäftigten in Deutschland zu den größten Arbeitgebern. Die REWE verfügt über 12.000 Märkte in Europa, von denen sich 3.000 in 13 europäischen Ländern befinden. Zur REWE gehören Marken wie: REWE der Supermarkt, Penny, toom (inkl. Baumarkt), miniMAL, ProMarkt, FEGRO und SELGROS (beides Großhandel).

Mit der Übernahme der DER Gruppe durch die REWE erhielt ich die Aufgabe, das Controlling der beiden Reisebüroketten ATLASREISEN und DER zusammenzuführen. Hierzu wechselte ich den Wohnort von Wiesbaden nach Köln. Durch ATLASREISEN kamen zum damaligen Zeitpunkt weitere 450 Büros hinzu. Die große Herausforderung bestand in der Heterogenität der Datenbasen. Unterschiedliche SAP Systeme, unterschiedliche Konten- und Produktnummern sowie ein unterschiedliches Controllingverständnis. Technisch konnten wir die Zusammenführung durch die Verbesserung einer bestehenden SQL Datenbank und die Auswertung über ein dreidimensionales MIS Auswertungsfrontendsystem umgesetzt. Das einheitliche Controllingverständnis haben wir durch Schulungen und „vor Ort Betreuung“ geschaffen.

Leider hat die Touristik Branche in den Jahren 2001 bis 2004 schwere Krisen (11. September, Irak Krieg, SARS Seuche in Asien etc.) und den wirtschaftlichen Abschwung in Deutschland erlebt. Für meine tägliche Arbeit bedeutete dies die Einleitung von Restrukturierungsprogrammen mit der Schließung vieler unwirtschaftlich gewordener Vertriebsstellen, dem Abbau von Mitarbeitern und der Überwachung von Sachkostensenkungen. Durch den Wegfall der Provisionszahlungen der Airlines Ende 2005 wurde die Berechnung eigener Serviceentgelte zu einer neuen Herausforderung für das Controlling.

Aus meiner Sicht ist für Absolventen die Bereitschaft zur permanenten Weiterbildung ein wesentlicher Erfolgsfaktor im Berufsleben. Über ein Assessment-Center konnte ich mich für das REWE Gene-

ral Management Programm qualifizieren. Hier erhalten Führungskräfte eine breit angelegte, praxisorientierte Managementausbildung in Zusammenarbeit mit der Universität St. Gallen. Speziell die Personalführungs- und die Prozessthemen waren für mich sehr interessant. Zusätzlich habe ich mir durch den privaten Besuch von Seminaren der Steuerfachschule Endriss IFRS Kenntnisse angeeignet.

Die Ausbildung an der Fachhochschule Mainz war die Basis zur Ausübung meines Traumberufes, einer Managementtätigkeit in der Touristik. Das Studium hat mir den Horizont für viele neue betriebs- und volkswirtschaftliche Aspekte eröffnet und meine persönliche Weiterentwicklung deutlich unterstützt. Ganz wichtig sind mir auch die bis heute gebliebenen persönlichen Freundschaften zu anderen Studienkollegen. ■

## Diplom-Betriebswirt (FH) Frank Dietz



**| Frank Dietz |**  
ist als Leiter Programmeinkauf und Koproduktion bei der RTL DISNEY Fernsehen GmbH & Co. KG tätig.

### Verdammt lang her...

Als mich Frau Prof. Dr. Diehl ansprach, diesen Artikel für das Jahrbuch 2006/2007 zu schreiben, kam ich schon ein wenig ins Grübeln. Wie war das damals eigentlich noch mal...?

FH Mainz – die Entscheidung, BWL zu studieren, kam ja doch eher zufällig. Nachdem ich nach dem Abitur vier Monate mit dem Rucksack durch die USA gereist war, wollte ich, motiviert durch häufige Museumsbesuche während dieser Reise und aus Verlegenheit, eigentlich Kunstgeschichte studieren.

So habe ich mich dann auch an der Uni Mainz eingeschrieben, war aber nach dem ersten Semester frustriert vom Studienablauf und von der Perspektive, nach 16 Semestern und nachzuholendem großen Latinum in einem Museum zu enden.

Eine Bekannte gab mir den Tipp: „FH Mainz, die machen da was mit Marketing und so...“. Nach „Sondierungsgesprächen“ und dem Durchlesen einiger Broschüren stand dann fest: Ich wechselte!

Die erste Hürde bestand in den geforderten Praktika: Acht Monate, die mich in einen Mainzer Verlag und eine Frankfurter Bank brachten. Die praktische Erkenntnis: Die Bankenwelt ist nichts für mich, der Medienbereich schon eher.

Dann ging es los mit dem Grundstudium, und schnell war, trotz Mathematik, klar, dass der Wechsel eine richtige Entscheidung war. Die Nähe zur Praxis war voll gegeben (legendär die Umfrage zu den „Vermarktungschancen von Multivitaminwurst“) und der „geführte Rahmen“ kamen meiner nicht sonderlich ausgeprägten Lerndisziplin sehr entgegen. Es gab immer Gruppen, die sich zusammenfanden, um zu lernen – und zu feiern. Ein eher privater Nachteil bestand darin, dass es auf Feten von nun ab immer „die BWL'er“ und „die Anderen“ gab, was auch musiktechnisch problematisch war. So ist das wohl noch immer, wenn man in einer WG mit zwei Sozialpädagogikstudenten wohnt.

Der für mich wohl entscheidende Gastvortrag an der FH kam im dritten Semester von Herrn Ossig, der im BWL-Seminar von Frau Prof. Dr. Funke über Bertelsmann und deren Auslandsstrategie referierte. Deren Musiksparte BMG erwarb damals das amerikanische Label RCA Records, eine der größten Plattenfirmen der Welt.

Irgendwie machte es Klick. Musik und Konzerte sind meine Leidenschaft, und nach fünf Monaten Briefe schreiben und Telefonieren (komisch, im Jahre 1988 gab es ja noch keine E-Mails) und einem Vorstellungsgespräch war es soweit: Ich durfte in den Semesterferien drei Monate nach New York, um in der Marketingabteilung von RCA ein Praktikum zu machen, und erlebte den Hype um Dirty Dancing und die Eurythmics.

Schnell war klar, dass mir Marketing und Management als Schwerpunkt mehr liegen als Rechnungs- und Krankenhauswesen.

Im Hauptstudium belegte ich Marketing bei Frau Prof. Dr. Diehl und Management bei Herrn Prof. Dr. Ratz, bei dem ich dann auch meine Diplomarbeit über das Marketing im amerikanischen Musikmarkt schrieb. Dabei waren die Kontakte zur BMG hilfreich, und ich durfte für die Arbeit bei RCA recherchieren.

Vier Jahre Studium ... die Zeit verging im Nachhinein wie im Flug. Da hatte ich nun plötzlich mit 25 Jahren mein Diplom, während einige meiner Freunde noch locker fünf Jahre auf der Uni verbrachten.

Es bestand nun die Wahl, das Pilotjahr des MA an der Southbank University mitzumachen oder aber als Assistent der Geschäftsführung von BMG Frankreich in Paris anzufangen. Da ich von der Theorie erst mal genug hatte, entschied ich mich für den Job und dachte mir, den MA später noch machen zu können. Das war allerdings ein Trugschluss.

Mein erster echter Job: das bedeutete Präsentationen und Meetings vorbereiten, Protokolle und Monatsberichte schreiben und Projektarbeit – aber auch mit Künstlern

auf Tournee gehen und unzählige Konzerte sehen. Im Nachhinein gesehen, war das der ideale Einstieg, weil man so Einblick in alle Geschäftsabläufe bekam. Und mit dem einzigen Deutschen unter 300 Franzosen ging man nett um, trotz Anfangsverdacht, ein Spion aus Gütersloh zu sein.

Nach 18 Monaten mit zwei Kurztrainings in den Filialen in München und London bekam ich dann meinen ersten Linienjob. Der nannte sich Manager International Exploitation und bestand darin, französische Künstler wie Patrick Bruel, Indochine oder Marla Glen im Ausland zu promoten. Das hieß vor allem Reisen und Überzeugungsarbeit leisten, nicht nur bei den BMG-Filialen, sondern auch bei Warner, EMI und Co.

Als der Bereich BMG Interactive gegründet wurde – man baute damals auf den Erfolg der CD-ROM als interaktive Plattform für Musik –, wechselte ich als Manager New Business in die Welt der Technik und befasste mich nunmehr mit alternativen Vermarktungsstrategien und Projekten wie der Einführung der CD-Single und der DCC. Letztere erblickte allerdings leider nie das Licht des Massenmarktes.

Aus privaten Gründen (...ja, ich habe sie an der FH kennen gelernt) zog es mich nach fünf Jahren Frankreich wieder nach Mainz zurück, und ich begann als Manager Internationale Koproduktionen bei ZDF Enterprises, der Vermarktungstochter des ZDF. Zu meinen Aufgaben gehörte der Einkauf von sowie die Beteiligung an Zeichentrickproduktionen wie Tabaluga etc. Diese Aufgabe ermöglichte mir nun auch, das internationale TV-Geschäft kennen zu lernen, welches von der Rechteseite her vielschichtiger ist als die Vermarktung von Musik, vor allem im Bereich Merchandising.

Statt nach mehr als drei Jahren zu einer der vielen Start-Up-Companies wie EM-TV oder Kinowelt zu gehen, nahm ich ein Angebot der RTL Disney Fernsehen GmbH in Köln an, die den Sender SuperRTL betreibt. Auch in Anbetracht der Entwicklung des Neuen Marktes kann ich von Glück reden.

SuperRTL gehört zu jeweils gleichen Teilen zur RTL Group und zu Walt Disney Television und ist Europas größter Kindersender. Als Leiter Programmeinkauf und Koproduktion bin ich dort für die Beschaffung der Programminhalte und Nebenrechte zuständig. Der Sender benötigt pro Jahr ca. 5.000 Halbstunden Programm sowie Rechte für die Plattformen Merchandising, Internet, Clubs, Mobile oder Video on Demand. Der Job ist sehr international ausgelegt, da fast alle Produktionen aus dem Ausland kommen, hauptsächlich aus Nordamerika, England, Frankreich und Asien.

In den letzten fünf Jahren haben nette Kollegen, spannende Verhandlungen, Produzenten- und Messebesuche und das, was Personalberater ein dynamisches Umfeld nennen, davon abgehalten, erneute Wechsellust zu entwickeln, so dass ich zwar noch keine goldene Uhr bekommen habe, aber mein Job mir noch immer sehr viel Spaß macht.

Die Fernsehbranche steht aufgrund der Digitalisierung und der damit verbundenen Technologien vor massiven Veränderungen. Techniken wie Video on Demand, digitale Festplattenrecorder sowie die neuen Pläne der Telefonfirmen werden Sehgewohnheiten verändern und damit auch die Vermarktung von Werbung, was speziell für die privaten TV-Sender eine neue Herausforderung bedeutet.

Die Musikindustrie hat gezeigt, welche negativen Einflüsse neue Technologien auf bestehende Geschäftsmodelle haben können.

Es ist schwierig, solche Trends und Entwicklungen richtig zu deuten und daraus Schlüsse für die eigene berufliche Entwicklung zu ziehen. Im Nachhinein betrachtet war es gut, von der Musikbranche in den TV-Bereich gewechselt zu sein, aber ich muss gestehen, dass dieser Schritt eher Zufall als Planung war. Jedenfalls sind meine beiden Jungs glücklich, dass ihr Papa so viele DVDs und Spielzeug mitbringt.

Rückblickend war das Studium an der FH Mainz als theoretische und praktische Basis genau das Richtige für mich. Das Fördern von Praktika im Ausland und die richtige Mischung aus „Fordern“ und „langer Leine“ haben letztlich vieles für mich ermöglicht.

Mit etwas Wehmut schaue ich auf die verpasste MA-Gelegenheit, aber mit einsetzender Altersweisheit kann ich es verkraften. Man begreift dann auch, dass man vieles aus dem Studium wohl niemals anwendet, aber in der Summe doch mehr mitnimmt, als man während des Studiums vielleicht vermutet.

Bevor ich richtig sentimental werde, mache ich jetzt lieber Schluss. Ich schreibe ja schließlich kein Drehbuch. ■

## Diplom-Betriebswirtin (FH) Katrin Spahn



| Katrin Spahn |

studierte an der Fachhochschule Mainz im berufsintegrierten Studiengang Betriebswirtschaft. 2004 schloss sie ihr Studium als Diplom-Betriebswirtin (FH) ab.

Ihre Diplomarbeit schrieb sie zum Thema Category Management und beleuchtete hierbei die Probleme sowie die Potenziale, die durch die Ausrichtung der Instrumente des Marketing-Mix entstehen unterstützt durch ihre beruflichen Erfolge in diesem Bereich.

Heute ist sie als Senior Client Executive bei A.C. Nielsen in Frankfurt tätig.

### Ich wollte nie studieren

„Ich werde nie studieren.“ Das war ein Vorsatz, den ich nach dem Abitur gefasst hatte! Nie wollte ich in den Theorien eines trockenen und unpersönlichen Universitätsstudiums umherirren, sondern über „training on the job“ mein Wissen anreichern und mit meinen Aufgaben wachsen.

Ich entschied mich daher, bei einem großen Markenartikler meinen beruflichen Werdegang zu starten. Bei Procter&Gamble habe ich erfolgreich meine Ausbildung zur Industriekauffrau absolviert. Im Anschluss daran übernahm ich eine sehr spannende und interessante Position im Bereich Media innerhalb des Unternehmens. Ich fühlte mich in meinem beruflichen Umfeld ausgesprochen wohl, dennoch wurde mir mit der Zeit immer mehr bewusst, dass mein persönlicher, theoretischer Lernprozess noch nicht abgeschlossen war. Ein Universitätsstudium kam für mich jedoch nicht in Frage, da ich nach dem Studium nicht eine von vielen Absolventen sein wollte. Ich wollte mich durch eine erfolgreiche berufliche Laufbahn von der Masse abheben.

Aufgrund meiner ausgezeichneten Ausbildungsabschlussnote beabsichtigte ich, mich um eine finanzielle Unterstützung durch das Begabtenförderungsprogramm der IHK zu bewerben und das Geld für Weiterbildungsmaßnahmen zu verwenden. Für das Bewerbungsformular der IHK benötigte ich eine Unterschrift meines damaligen Vorgesetzten. Ich kann mich noch sehr gut an unser Gespräch erinnern. Er fragte mich nach meinen beruflichen Zielen und riet mir inständig, ein Universitätsstudium zu absolvieren. Ein Studium sei für eine Karriere im Marketing bei Procter&Gamble ein Muss um die akademische Denkweise zu erlernen und diese bei Aufgabenstellungen anwenden zu können. Nun stand ich vor einem inneren Konflikt und musste eine Entscheidung treffen. Entweder Studieren oder meinem Vorsatz treu bleiben und mich im Job beweisen.

Unter diesem Druck traf ich eine Entscheidung, die ich eigentlich bereits in der Minute, in der ich sie getroffenen hatte, bereute. Ich schrieb mich im Februar 1999 an der Universität in Mannheim für das Sommersemester im Studiengang BWL ein. Obwohl klar war, dass ich meinen Job kündigen musste, schob ich diesen schwerwiegenden Schritt weiter auf.

Die ganze Zeit überlegte ich, welchen Weg es für mich aus dieser Misere gäbe. Ideal wäre ein dualer Studiengang, bei dem ich studieren, weiter meiner praktischen Tätigkeit bei Procter&Gamble nachgehen und Erfahrungen aus diesen Bereichen kombinieren könnte. Ich wollte eine Verzahnung von theoretischer und praktischer Fortbildung. Aber von solch einem Studium hatte ich bis dato noch nicht gehört.

In einem Gespräch mit einem Freund meiner Eltern, der Personalleiter bei den Stadtwerken in Mainz war, klagte ich mein Leid. Er war es dann, der mir von der Möglichkeit des berufsintegrierten Studiums an der Fachhochschule Mainz berichtete. Ich konnte kaum glauben, dass dies die Lösung meines Problems sein sollte. Noch am gleichen Wochenende besorgte ich mir Informationsmaterial sowie die Anmeldeunterlagen und bewarb mich um einen Platz für den Studiengang „Berufsintegrierendes Studium Betriebswirtschaft“ für das Wintersemester 1999/2000.

Am 4. September 1999 hatte ich meine erste Vorlesung. Ich saß mit weiteren 43 verrückten Mitstudierenden in einem Raum, die alle vor hatten, die kommenden fünf Jahren ihr Wochenende in der FH Mainz zu verbringen. Das Studium machte sehr viel Spaß. Ich lernte viel – auch vieles, was ich in meinem Leben sicherlich nie wieder anwenden sollte – und kam Jahr für Jahr meinem Ziel des Diploms etwas näher.

Auch durch das Studium und die Gespräche mit meinen Kommilitonen wurde ich neugierig, über den Tellerrand hinaus zu

# Erfolg haben heißt einmal mehr AUFSTEHEN,



blicken und Erfahrungen in anderen Bereichen zu sammeln. Ich entschloss mich daher im Mai 2002 eine neue Herausforderung anzunehmen. Durch meine Tätigkeit bei Procter&Gamble hatte ich die Medienvelt und den Endverbraucher sehr gut kennen gelernt. Worin ich bis dato noch keine Einblicke hatte, war in die Zusammenarbeit von Handel und Vertrieb. Daher bewarb ich mich um die Position als Customer Marketing Manager bei Allied Domecq, dem weltweit zweitgrößten Spirituosenkonzern. Die strategische Ausrichtung von Allied Domecq war es, das Portfolio an bekannten Marken (u. a. Ballantine's, Beefeater Gin, Tia Maria, Kahlúa, Courvoisier, Perrier-Jouet, Kuemmerling) sowie ihre herausragende Marktstellung weiter auszubauen. In meiner Position war ich für den Aufbau und die Implementierung von Category Management Projekten verantwortlich. Hierbei stand die Analyse der Käuferbedürfnisse und Regalspiegeln sowie die Erstellung von Platzierungsempfehlungen im Vordergrund.

Nach und nach wurde der Bereich Trade Marketing immer mehr in den Fokus des Unternehmens gerückt, was für mich eine erneute reizvolle Herausforderung darstellte, die ich gerne annahm. Mit der wachsenden Verantwortung im Job musste ich das Studium etwas in den Hintergrund stellen. Ich möchte damit nicht sagen, dass ich dieses vernachlässigt habe, jedoch überwog mein Engagement im Job.

Ein Vorteil des berufsintegrierten Studiums ist, dass man, was auch mein Ziel war, neben fundiertem theoretischem Wissen auch berufliche Erfolge sammelt. Es lag daher für mich nahe, meine Diplomarbeit über ein Thema zu schreiben, in das ich Erfahrungen und Beobachtungen aus beiden Bereichen einfließen lassen konnte.

Meine Diplomarbeit habe ich daher zu dem Konzept Category Management verfasst, in die ich neben einer theoretischen auch eine praxisbezogene kritische Betrachtung einfließen lassen und darüber hinaus Handlungsempfehlungen zur Umsetzungspraxis formulieren konnte.

Kurz bevor ich mich für die Diplomarbeit anmeldete, wurde ich zum Teamleiter für den Bereich Customer Marketing Lebensmitteleinzelhandel sowie Cash and Carry befördert, was einen weiteren Schritt auf der Karriereleiter darstellte. Der Abschluss meines Studiums Anfang Juli 2004 geriet immer mehr in den Hintergrund und war für meinen beruflichen Aufstieg, wie es mir schien, belanglos.

Nachdem sich in meinem Leben nach fünf Jahren Doppelbelastung wieder einigermaßen der normale Alltag eingespielt hatte – ich genoss die freien Wochenenden sehr – hatte ich das Bedürfnis mich weiterzubewegen. Bei Allied Domecq hatte ich eine super Zeit und ich wuchs mit meinen Aufgaben und wurde auch vom Unternehmen gefördert. Jedoch war es für mich erneut an der Zeit über den Tellerrand zu blicken und weitere Erfahrungen in neuen Bereichen sammeln.

Ich war mir nicht sicher, was der nächste richtige und wichtige Schritt für mich sei. Ich wollte meine analytischen und konzeptionellen Fähigkeiten weiter ausbauen und besonders meine Fertigkeiten im Beziehungsaufbau und der Kundenorganisation weiter entwickeln. Das Jobangebot von A.C. Nielsen, dem weltweit führenden Marketing-Informationsunternehmen, im Sommer 2005 war für mich daher eine reizvolle Herausforderung.

Dieser Job bietet mir die Möglichkeit, mit internationalen und lokalen Markenartikelherstellern zusammenzuarbeiten und sie bei der Entwicklung entsprechender Lösungsansätze für relevante Fragestellungen zu unterstützen. Auch meine bisher gesammelten Erfahrungen aus dem Bereich Trade Marketing, Category Management sowie Media helfen mir, meinen Kunden Insights zu geben und zielführende Empfehlungen anzubieten, da ich die Beratungs-Kompetenz von A.C. Nielsen auf die Sichtweise des Kunden abstimmen kann.

Viele Freunde und Kollegen sagen, dass ihre Studentzeit die schönste Zeit in ihrem Leben war. Nun, dass kann ich wirklich nicht behaupten. Die Doppelbelastung war teilweise kaum durchzustehen, jedoch geht es doch immer irgendwie. Der Zusammenhalt in der Gruppe, die alle das Ziel hatten, die fünf Jahre zu überstehen, war enorm und ohne meine Kommilitonen, die mich hin und wieder aufrichten mussten, hätte ich die Zeit auch sicherlich nicht durchgestanden. Diese harte Zeit hat uns alle sehr eng zusammengeschweißt und es besteht auch weiterhin ein sehr gutes Netzwerk unter uns ehemaligen BIS-Studenten.

Zurückblickend kann ich sagen, dass ich für mich alles richtig gemacht habe und ich würde es auch genauso wieder machen. Ich bin mit meinen Aufgaben gewachsen und möchte die gesammelten Erfahrungen in meinem Leben nicht missen.

Es gibt kein Patentrezept für den beruflich optimalen Weg. Jedoch sollte man immer nur das tun, mit dem man selbst glücklich und zufrieden ist. Neue Wege einzuschlagen ist immer riskant, aber Neues nicht zu tun, ist am riskantesten. ■

als man hingefallen ist. Winston Churchill

**Nachname, Vorname**

Acem, Semir  
 Adam, Michael  
 Adams, Eric  
 Aghina, Antoinette C. H. M.  
 Ahmad, Anees  
 Ahrens, Nadja  
 Ahrens, Nadine  
 Amend, Simone  
 Andersch, Vicki  
 Anthes, Nico  
 Arnold, Julia  
 Arnold, Sandra Maria  
 Atanaskovic, Bojana  
 Augustin, Jens Christian

**Bakoczy, Adrienn**

Bammel, Kristin  
 Baptistella, Birgit  
 Barth, Christian  
 Bauer, Tobias  
 Bayer, Julia  
 Becker, Armin Horst  
 Becker-Fochler, Jan  
 Behnke, Alexander  
 Benariba, Karim  
 Bender, Pia Stefanie  
 Bergmann, Annekatrin  
 Berkt, Elbartus van den  
 Bernhart, Christian  
 Bijelic, Alexandra  
 Bind, Yvonne  
 Bleser, Peter  
 Bloch, Andreas  
 Bobe, Barbara  
 Bohr, Nina  
 Bornmann, Mascha Desiree  
 Brailovski, Mikhail  
 Brandes, Kai  
 Braunewell, Yvonne  
 Braut, Tanja  
 Brinker, Christian  
 Brode, Carolin  
 Brückner, Wolf-Dietrich  
 Buder, Ronny  
 Bumb, Tobias  
 Burgett, Alexandra  
 Burghardt, Thomas  
 Busch, Christina  
 Butsch, Julia  
 Böcher, Annika  
 Bömmerl, Barbara

**Carboni, Marco Salvatore**

Christian, Carmen  
 Cipa, Daniel Robert  
 Claude, Marcel  
 Czesla, Birgit

**Nachname, Vorname**

Daniel, Cornelius  
 Daum, Manuela  
 Dehlzeit, Jochen  
 Della Malva, Klaudia Edith  
 Diehl, Sven  
 Diehl, Matthias  
 Dinkel, Sweta  
 Dolezilek, Torsten  
 Dreyfürst, Caroline  
 Drobek, Silke  
 Duréault, Laurene  
 Dziggel, Annette  
 Dülffer, Torsten Andreas

**Ehnert, Joanna**

Eichmann, Silvia  
 Eirich, Madeleine  
 Ellwart, Patricia  
 Elsesser, Dominik  
 Endert, Jean-Claude  
 Engel, Alexander  
 Engels, Björn Emmerich  
 Erb, Corinna  
 Ewald, Thomas

**Farkas, Katalin**

Fathi, Taoufik  
 Fillsack, Torsten  
 Fink-Ramsauer, Kerstin  
 Firnges, Swenja  
 Fischer, Erika  
 Friedrich, Stephanie Ulrike  
 Frisoli, Claudia  
 Fröhlich, Christian  
 Funk, Andreas

**Gabel, Jana Kristina**

Garcia Carvajal, Flores  
 Garst, Ulrike  
 Gerdes, Anja  
 Gericke, Nils-Holger  
 Gibmeier, Jana  
 Giebeler, Stefan  
 Grbovic, Sonja  
 Groh, Alexandra  
 Grunert, Sebastian  
 Gärtner, Thomas  
 Göbel, Alexander  
 Götter, Christian  
 Günther, Andrea

**Haas, Mark**

Haase, Dirk  
 Hahn-Gutzeit, Udo  
 Hain, Gregor Peter Robert  
 Hannig, Ilka  
 Hanowski, Martin

**Nachname, Vorname**

Hansen, Sabine  
 Harnischfeger, Bianca  
 Hartmann, Christina  
 Hasch, Christina  
 Hauenstein, Tim  
 Hauschild, Berit  
 Haßlinger, Susanne  
 Heil, David  
 Hein, Claudia  
 Heinz, Katrin  
 Hemm, Johannes  
 Henne, Frank  
 Hensel, Nadine  
 Herrmann, Mario  
 Herrmann, Mario  
 Hess, Heidrun  
 Hess, Irina  
 Heydt, Johannes  
 Heßler, Boris  
 Hietel, Tamara  
 Hinojosa, Luis Alberto  
 Hinz, Daniel  
 Hofer, Lars Daniel  
 Hofmann, Bernhard  
 Holzheimer, Frank  
 Honigbaum, Denis  
 Hornberger, Bernd Mikis  
 Horsky, Oliver  
 Häuser, Christoph Florian  
 Hübinger, Michael  
 Hülsmann, Nina

**Ince, Zeynep**

Isik, Mehmet  
 Iwan, Michael

**Janka, Tobias**

Jap Lim, Daniel  
 Jawinski, Thorsten  
 Jeltsch, Andrea Monika  
 Jochmann, Eva-Maria  
 Jost, Jens Martin  
 Juenger, Benjamin  
 Jung, Anne-Marie  
 Jung, Natascha Edith  
 Jungnickel, Anke  
 Jäger, Nadine  
 Jährling, Eva

**Kaemper, Kerstin**

Kammels, Claudia  
 Kangieser, Marco Wolfgang  
 Karcher, Valeska  
 Katzenmeier, Thi Thu Ha  
 Keller, Katja  
 Kemminer, Katrin  
 Kerckhoff, Jens

**Nachname, Vorname**

Kern, Christian  
 Kiefel, Angelina  
 Kieroth, Katharine  
 Kirch, Kai-Uwe  
 Kleber, Daniela  
 Kleine, Nelli  
 Kling, Andreas  
 Klotz, Andreas  
 Knieriemen, Christof  
 Knöppel, Hannah  
 Koblitz, Peter  
 Koch, Dorothee  
 Koch, Regina Rita Anna  
 Maria  
 Koch, Alexandra  
 Koczet, Ina  
 Komor, Jolanthe  
 Kosziollek, Michael  
 Kowalska, Renata  
 Krahn, Edmund-Thorsten  
 Krebs, Christina  
 Kremer, Sandra  
 Kretschmer, Mathias  
 Kriewald, Martin  
 Krohn, Katja  
 Krüger, Torsten  
 Kuhn, Alexander  
 Kuhn, Sandra Marianne  
 Kuhnke, Marco  
 Kujas, Iris  
 Kunkel, Carolin  
 Kunz, Mirco  
 Kural, Vedat  
 Kurschat, Steffen  
 Kutschka, Sabine  
 Kögel, Kerstin  
 Köhler, Simone  
 Kühl, Miriam

**Landefeld, Melanie Marli**

Lehner, Joachim  
 Lehner, Stephanie  
 Lehné, David  
 Lehrbach, Kerstin  
 Leichner, Sabrina  
 Leick, Nicole  
 Leinweber, Volker  
 Lellek, Monika  
 Leonhardt, Eva  
 Leopold, Mirco  
 Leppla, Ulrike  
 Liebner-Jehle, Anette  
 Longerich, Sebastian  
 Lopinski, Cornelia  
 Lotz, Petra  
 Ludwig, Kirstin  
 Löwe, Susanne

**Nachname, Vorname**

Macher, Nina  
 Martin, Sebastian  
 Matthes, Günter  
 Matthiae, Bernd  
 Matuko, Alexandra  
 Mayer, Timo  
 Mehler, Thomas  
 Mehler, Nadine  
 Melcher, Mike  
 Menke, Katrin  
 Merget, Tanja  
 Mertens, Katharina  
 Metz, Volker  
 Metzger, Matthias Christoph  
 Meyer, Milena  
 Moach, Sandra  
 Mohr, Steffen  
 Morawek, Tim-Martin  
 Morr, Thomas  
 Muscheid, Christine  
 Mühleck, Sonja  
 Müller, Björn  
 Müller, Ralf  
 Müller, Jens  
 Müller, Verena

Naas, Florian  
 Nagel, Torsten  
 Neig, Nikola  
 Neumann, Jan  
 Niederheide, Iris  
 Nikolaus, Nico  
 NikolovaNina  
 Ninnemann, Silke  
 Noll, Jürgen  
 Nothof, Markus  
 Näbig, Sandra

Öri, Sabine  
 Okutan, Asli  
 Oppermann, Martin  
 Otterbein, Ann-Christin  
 Otto, Matthias

Palmes, Carolin  
 Papp, Kristian  
 Pauer, Stefan  
 Petzold, Pia  
 Popescu, Andrea  
 Prill, Thomas  
 Präder, Nadine  
 Pröhl, Matthias  
 Pufahl, Anne

Rahn, Mike David  
 Ranaudo, Gianni  
 Rathschlag, Kay

**Nachname, Vorname**

Rech, Christian  
 Rechel, Katharina  
 Reckert, Natalia  
 Reichert, Peter  
 Reichert, Jeanette  
 Christiane  
 Reichherzer, Andrea  
 Reinartz Jessica  
 Renschin, Julia  
 Riemann, Jasmin  
 Rieth, Thomas Peter  
 Ritzenthaler, Dominik  
 Romeyke, Bettina  
 Rosenthal, Ines  
 Roth, Daniel  
 Rothenbach, Oliver  
 Rudi, Julia  
 Ruhmann, Mario  
 Rustmeier, Horst G. Prof. Dr.  
 Ing.  
 Röder, Peter-Tobias  
 Röder, Adrian  
 Röhrig, Nicole  
 Römer, Funda  
 Rörich, Nadine

Sahl, Jochen  
 Salim, Kamuran  
 Sanchez-Paucar, Carlos-  
 Manuel  
 Sander, Oliver  
 Schaaf, Lilian  
 Schachl, Frank  
 Scharfschwerdt, Jana  
 Scharpf, Michael  
 Schauss, Marcel  
 Schemmann, Piet  
 Scherer, Christian  
 Schiffer, Michael  
 Schiller, Thomas Arthur  
 Julius  
 Schindel, Rolf  
 Schira, Alexa  
 Schlag, Stephanie  
 Schlamp, Andrea  
 Schmahl, Diana  
 Schmatz, Steffi  
 Schmidt, Steffani  
 Schmidt, Ataa Eva  
 Schmitt, Peter  
 Schmitt, Michael Heinrich  
 Schmitt, Tina  
 Schmitz, Pia  
 Schmoll, Julia Marie  
 Schnabel, Bettina  
 Schneeweis, Anja  
 Schneider, Maren

**Nachname, Vorname**

Schneider, Oliver  
 Schneider, Florian  
 Schnitzler, Florian  
 Scholz, Frank  
 Schramek, Karin Paula  
 Schreiber, Stefan  
 Schreiner, Steffen  
 Schreiner, Katrin-Maren  
 Schuch, Sandra  
 Schultheis, Sebastian  
 Schulz, Marko  
 Schulz, Peter  
 Schwalbach, Sandra  
 Schwedass, Susanne Sabine  
 Schwertner, Stefan  
 Schwiedessen, Henrik  
 Schäfer, Kaja  
 Seebauer-Enste, Petra  
 Seewald, Andreas  
 Sehn, Sebastian  
 Seifer, Andreas  
 Seifert, Tim  
 Seiffert, Christian  
 Sentz, Tanja  
 Serger, Natascha  
 Siozos, Konstantinos  
 Slapnicar, Marc-Wilm  
 Sommer, Oliver  
 Sonne, Uwe  
 Soor, Alexandra  
 Spies, Jan-Till  
 Sprenger, Doris  
 Staab, Tobias  
 Stabel, Petra  
 Stapff, Hans Jörg  
 Stecher, Sandra  
 Stefes, Frank  
 Stein, Matthias  
 Steinacker, Brigitte,  
 Gabriele, R.  
 Steinheimer, Jörg  
 Steinmetz, Marcus  
 Stemmer, Martin  
 Stevens, Serge  
 Stingl, Christian Markus  
 Stipanovic, Danijela  
 Stock, Bernd  
 Stolz, Christian  
 Stuckenbruck, Sandra  
 Stöver, Giulietta  
 Svoboda, Britta  
 Szafranski, Katharina  
 Säuberlich, Christina  
 Sölter, Frauke  
 Süslü, Hamiyet  
 Süss, Michael

**Nachname, Vorname**

Taibinger, Dirk  
 Thieme, Nicole  
 Thom, Florian  
 Thrun, Simone  
 Tolusic, Ivana  
 Trost, Matthias  
 Tyb`l, Verena  
  
 Ulrich, Manuela  
 Urcun, Suna  
  
 Volksheimer, Daniel  
  
 Waber, Andrea Erika  
 Wagner, Gert Josef  
 Wall, Jörg  
 Wallner, Anna  
 Walter, Helmut  
 Walter, Manuela  
 Walter, Helena  
 Weckerlein, Tim-Christian  
 Weidner, Susanne  
 Weigt, Wolfgang  
 Weingärtner, Anke  
 Weiß, Rüdiger  
 Weissenstein, Katharina  
 Louise  
 Westerhorstmann, Lucyna  
 Weyer, Jörg  
 Wickenhagen, Dörte  
 Wiechert, Anne Cathrin  
 Wieczorek, Martin  
 Wilhelms, Patrick  
 Winand, Nadine  
 Winkel, Kerstin  
 Wittkuhn, Thorsten  
 Wohlleber, Anna Birgit  
 Christine  
 Wolf, Stephanie  
 Wolf, Thomas  
 Wolff, Oliver  
 Worst, Marlon  
 Wossning, Arne  
 Wärner, Daniela  
 Wühle, Matthias  
 Wünsch, Christine  
  
 Zech, Markus  
 Zhang, Yiyuan  
 Zimmer, Martina

Name	Lehrgebiet
Prof. Dr. Alt, Wilfried	Steuerrecht, Wirtschaftsprivatrecht
Prof. Dr. Hans Paul Becker	Betriebswirtschaft, Rechnungswesen, Bank- und Finanzdienstleistungen
Prof. Dr. Thomas Becker	Wirtschaftsinformatik
Prof. Dr. Volker Beeck	Rechnungswesen, Steuerrecht, Wirtschaftsprüfung
Prof. Dr. Andrea Beyer	Medienökonomie, Betriebswirtschaft
Prof. Dr. Udo Bühler	Recht, Wirtschaftsrecht
Prof. Dr. Johannes Burkard	Recht, Wirtschaftsrecht
Prof. Dr. Nicole Conrad	Recht, Wirtschaftsrecht
Prof. Dr. Matthias Eickhoff	Marketing, Betriebswirtschaft, Innovationsmanagement
Prof. Dr. Sven Fischbach	Rechnungswesen, Controlling
Prof. Dr. Axel Freudenberger	Volkswirtschaftslehre
Prof. Dr. Peter Heil	Betriebswirtschaft, Unternehmensführung, Englisch, International Management
Prof. Dr. Holger Heinbuch	Recht
Prof. Dr. Werner Hillebrand	Steuer- und Prüfungswesen, internationale Rechnungslegung
Prof. Dr. Hans-Dieter Hippmann	Statistik, Mathematik, Volkswirtschaft
Prof. Dr. Heinrich Holland	Statistik, Mathematik, Direktmarketing, Handelsmanagement
Prof. Dr. Bardo Kämmerer	Steuerlehre, Steuerrecht
Prof. Dr. Oliver Kaul	Betriebswirtschaft, International Management
Prof. Dr. Wolfgang Kober	Recht
Prof. Dr. Kurt Koeder	Betriebswirtschaft, Rechnungswesen, Personalentwicklung
Prof. Dr. Ulrich Kroppenberg	Organisation, Bürokommunikation, Wirtschaftsinformatik
Prof. Dr. Margareta Kulessa	Volkswirtschaftslehre, Europäische Wirtschaftspolitik
Prof. Dr. Hans-Eckhard Lampe	Volkswirtschaftslehre, Internationale Wirtschaftspolitik
Prof. Dr. Anett Mehler-Bicher	Wirtschaftsinformatik
Prof. Dr. Jörg Mehlhorn	Betriebswirtschaft, Marketing
Prof. Dr. Martin Meißner	Recht, Wirtschaftsrecht
Prof. Dr. Ulrich Mis	Betriebswirtschaft, Rechnungswesen, Krankenhausmanagement, Ökonomie im Gesundheitswesen
Prof. Dr. Stephan Moll	Wirtschaftsprivatrecht, Arbeitsrecht
Prof. Dr. Werner Müller	Rechnungswesen, Controlling, Steuern
Prof. Dr. Rüdiger Nagel	Personalmanagement, Arbeitsrecht
Prof. Dr. Herbert Paul	Unternehmensführung, Internationales Management

Name	Lehrgebiet
Prof. Dr. Arno Peppmeier	Rechnungswesen, Bank- und Finanzdienstleistungen
Prof. Dr. Christian H. Petri	Wirtschaftsinformatik, Information Management, Logistik
Prof. Dr. Daniel Porath	Betriebswirtschaftslehre, Quantitative Verfahren
Prof. Dr. Susanne Rank	Betriebswirtschaft, Personalmanagement
Prof. Dr. Britta Rathje	Rechnungswesen, Controlling
Prof. Dr. Hans-Christoph Reiss	Management in sozialen Einrichtungen
Prof. Dr. Lothar Rolke	Betriebswirtschaft, Kommunikationsmanagement-Öffentlichkeitsarbeit
Prof. Hans-Joachim Ruff	Krankenhausmanagement, Unternehmensführung, Betriebswirtschaft, Gesundheitsökonomie und Managed Care
Prof. Dr. Kurt Scharnbacher	Statistik, Mathematik, Marktforschung, Planspiele
Prof. Dr. Stefan Schick	Gesundheits- und Sozialökonomie
Prof. Dr. Martin Schlussas	Recht
Prof. Dr. Werner Schmorleiz	Rechnungswesen, Controlling
Prof. Heinz Schuhmacher	Wirtschaftsinformatik, Bürokommunikation
Prof. Dr. Ulrich Schüle	Volkswirtschaftslehre, Wirtschafts- und Sozialgeschichte, International Business
Prof. Dr. Erhard Schwedler	Betriebswirtschaft, Marketing, Unternehmensführung
Prof. Dr. Agnes Sputek	Volkswirtschaftslehre, Wirtschaftspolitik
Prof. Dr. Stephanie Swartz-Janat Makan	Englische Sprache und Kultur
Prof. Dr. Nadine Walter	Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Unternehmensführung
Prof. Dr. Martin Weber	Recht, Wirtschaftsverwaltungsrecht
Prof. Dr. Bernd-Dieter Wieth	Management, Controlling
Prof. Monika Winkler	Französisch, Spanisch
Prof. Dr. Karl H. Wöbbing	Rechnungswesen, Controlling, Umweltwirtschaft
Prof. Dr. Ing. Volrad Wollny	Betriebswirtschaft, Stoffstrommanagement und Logistik
Prof. Dr. Frank Zeidler	Recht, Internationales Wirtschaftsrecht
Folgende Kolleginnen und Kollegen sind trotz ihres Ausscheidens noch an der FH aktiv:	
Prof. Dr. Ute Diehl	
Prof. Dr. Dietrich Goldenbaum	
Prof. Dr. Utz-Peter Reich	



**Fachhochschule Mainz**  
**University of**  
**Applied Sciences**

Fachbereich III  
Wirtschaftswissenschaften  
An der Bruchspitze 50  
55122 Mainz

T. 06131.628-0