

Fachhochschule Mainz
University of
Applied Sciences

Update 5

Forschung & Wirtschaft

WS 07 | 08



Impressum

Herausgeber:

Fachhochschule Mainz
University of Applied Sciences
FB III: Wirtschaftswissenschaften
An der Bruchspitze 50, 55122 Mainz
Tel.: 06131/628-0
Internetadresse: www.fh-mainz.de
E-mail: info@wiwi.fh-mainz.de

Redaktion:

Prof. Dr. Wilfried Alt
Prof. Dr. Andrea Beyer
Diplom-Volkswirtin Petra Carl
Prof. Dr. Heinrich Holland
Prof. Dr. Kurt W. Koeder
Prof. Dr. Arno Peppmeier
Prof. Dr. Schmorleiz
Prof. Dr. Ulrich Schüle

Kontakt Redaktion:

a.beyer@wiwi.fh-mainz.de

Gestaltung: www.grafikbuero.com

Druck: Printec, Kaiserslautern

Auflage: 2800

Erscheinungsweise:

jeweils zu Beginn des Semesters
ISSN 1861-3152
Heft 5

Mainz, 2007

Jegliche Verwendung – auch auszugsweise – nur mit Quellenangabe;
für gewerbliche Zwecke und Nutzung nur mit schriftlicher Genehmigung
des Herausgebers. Die Meinung der Verfasser spiegelt nicht die Meinung
der Redaktion wider.

Inhaltsverzeichnis

Editorial/Prof. Dr. Andrea Beyer	3
Lehre und Studium	4
Wirtschaft und Ethik – Überlegungen zum unternehmerischen Handeln aus Sicht der Katholischen Soziallehre/Karl Kardinal Lehmann, Bischof von Mainz.....	4
Fusionskontrolle im Wandel – Der wachsende Einfluss der Ökonomie/Prof. Dr. Frank Fichert	14
Informationssicherheit – mehr als eine technische Aufgabe/Prof. Dr. Christian H. Petri	21
Automobilindustrie – eine Branchenanalyse Prof. Dr. Andrea Beyer, Kai Führer, Prof. Dr. Agnes Sputeck, Mathias Ziegeler	26
Externe Umweltkosten im strategischen Management/Prof. Dr. Volrad Wollny	33
Fünf typische Fehler im internationalen Marketing/Prof. Dr. Dirk Fischbach	41
Effektive Führung von Mitarbeitern – Ansatzpunkte für eine strukturierte Reflexion/Prof. Dr. Peter Mudra	44
Unternehmenspraxis	50
Marketing für Anwaltskanzleien – unter besonderer Berücksichtigung von Neugründungen/Samantha Diana Klemm	50
Messemarktforschung/Dr. Andreas Czaplicki, Falk Abel M.A.....	55
Parallels between Effective Intercultural Communication and Non-Violent Communication – Two essential Soft Skills/Maria Schmitz	58
Standortanalysen – ein wichtiger Schritt auf dem Weg zum Erfolg/Sonja Steffen	61
Preisstatistik besser verstehen – der deutsche Verbraucherpreisindex/Dr. Nora Lauterbach.....	64
Due Diligence/Jutta Aichele	72
Unternehmensprofile	75
Meridian Deutschland – Personal- und Unternehmensberatung für vertriebsorientierte Unternehmen/Lea Störkmann	75
PE-Spezialist für Beratung und Training eo ipso Personal- und Organisationsberatung e. K. Andreas Becker, Prof. Dr. Manfred Becker	78
BRITA GmbH/Svenja Beermann, Christian Dittrich, Judith Heimann-Trosien	81
IOXIOXIO – Erfolg durch Konzept/Lothar Steiger, Michael Reiß	84



Update 5

Forschung & Wirtschaft

Editorial

„Das Gleiche lässt uns in Ruhe, aber der Widerspruch ist es, der uns produktiv macht.“ (Goethe)

ANDREA BEYER



Prof. Dr.
Andrea Beyer

lehrt die Fächer Medienökonomie, Wirtschaftsjournalismus, Kommunikationsmanagement und Betriebswirtschaft an der Fachhochschule Mainz.

E-Mail: a.beyer@wiwi.fh-mainz.de

Ethik und Wirtschaft sind zwei Bereiche, die lange Zeit in einem disziplinären „Nicht-Verhältnis“ oder aber widersprüchlich zueinander standen. Dies verwundert, da wirtschaftsethische Gedanken bei bedeutenden Wirtschaftswissenschaftlern wie Smith, Weber oder bei von Hayek und Buchanan Bedeutung besaßen.

Erst in den 1990er Jahren wurde das Verhältnis von Wirtschaft und Ethik wieder stärker in den Fokus gerückt und in interdisziplinärer Forschung und Diskussion produktiv gestaltet. Unser Fachbereich konnte mit Karl Kardinal Lehmann einen prominenten und für dieses Thema prädestinierten

Fachmann zu einem Vortrag gewinnen. Seine grundlegenden Ausführungen finden sich in diesem Heft.

Widersprüche und Zielkonflikte finden sich nicht nur zwischen, sondern auch innerhalb der Wissenschaften. Dies gilt auch für die Ökonomie, die mit der makroökonomischen Perspektive andere Zielsetzungen und Mechanismen zum Gegenstand hat, als die Betriebswirtschaftslehre. Fusionen sind ein solches Thema: Für die beteiligten Unternehmen lassen sich z.B. Synergien und Kostenvorteile realisieren, während unter dem volkswirtschaftlichen Aspekt Konzentrations- und Wettbewerbsfolgen untersucht

werden müssen. In diesem Heft wird der volkswirtschaftliche, ordnungspolitische Aspekt der Fusionskontrolle im europäischen Raum vorgestellt.

Das aktuelle Heft hält wieder eine Reihe von Themen bereit, die ebenfalls eine Fülle verschiedener Aspekte zusammen bzw. zum Ausgleich bringen. Die produktive Lösung von Widersprüchen und Zielkonflikten sowie das Zusammenwirken verschiedener Bereiche sind Fähigkeiten, die nicht nur in den Wissenschaften gefragt sind.

Wirtschaft und Ethik

Überlegungen zum unternehmerischen Handeln aus Sicht der Katholischen Soziallehre

KARL KARDINAL LEHMANN, BISCHOF VON MAINZ



Dr. phil., Dr. theol., Dr. h. c. mult.
Karl Kardinal Lehmann

geboren 1936 in Sigmaringen (Hohenzollern), seit 1983 Bischof von Mainz und seit 1987 Vorsitzender der Deutschen Bischofskonferenz; Honorarprofessor für Dogmatik und Ökumenische Theologie an der Theologischen Fakultät der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg i. Br. und am Fachbereich Katholische Theologie der Johannes-Gutenberg-Universität Mainz.

2001 wurde er von Papst Johannes Paul II. zum Kardinal erhoben. Zahlreiche Veröffentlichungen und Herausgeberschaften.

Eine ausführliche Bibliographie findet sich im Internet unter www.ub.uni-freiburg.de/referate/04/lehmann/lehmann1.htm

Aktuelle Texte unter www.bistum-mainz.de/kardinal.

I. Das Verhältnis der Wirtschaft zu Fragen der Ethik und zur Kirche

Es gibt eine mächtig gewordene Tradition, wonach am Markt orientierte Wirtschaft und Ethik unverträglich seien, weil freiwillige, „moralische“ Handlungen den Marktregeln widersprechen und einen ethisch orientierten Unternehmer in der Regel aus dem Markt werfen würden. Man meint, das richtige Spiel der Markt-

regeln gewährleiste am ehesten Fortschritt und irgendwie auch Verteilungsgerechtigkeit¹. So konnte sich die Ansicht durchsetzen, es handle sich bei der Wirtschaft um einen wertfreien oder wertneutralen Raum, der eigenen Gesetzmäßigkeiten folge. Nach der Überzeugung des

Redemanuskript des Vortrags an der Fachhochschule Mainz am 11. Mai 2007 – Es gilt das gesprochene Wort.

¹ Vgl. zur Einordnung des Begriffs mein Referat zur Eröffnung der Herbst-Vollversammlung der Deutschen Bischofskonferenz in Fulda 2006: Ausgleichende Teilhabe an den Lebensmöglichkeiten der Menschen. Über den gar nicht so selbstverständlichen Begriff der „Sozialen Gerechtigkeit“; erscheint als Nr. 27 in der Reihe: „Der Vorsitzende der Deutschen Bischofskonferenz“, hrsg. vom Sekretariat der Deutschen Bischofskonferenz, Bonn – im Druck.

Wirtschaftsliberalismus wird gerade durch und wegen der ausschließlichen Verfolgung der Eigen-Interessen des Unternehmens allein unter gewinnbringenden Absichten das Allgemeinwohl am meisten gefördert. Alle weitergehenden Forderungen humanitärer oder gesellschaftlicher Rücksichten erscheinen als dem ökonomischen Handwerk fremd und letztlich schädlich. Von Adam Smith bis Milton Friedman gilt darum so etwas wie „Wirtschaftsethik“ als ein Widerspruch in sich, als ein hölzernes Eisen. Das Wohl und Wehe unseres Wirtschaftssystems hängt nach dieser Ansicht vom Vermögen der Führungskräfte ab, das Gewinnstreben optimal zu erfüllen, wobei vorausgesetzt wird, dass sich sowohl die öffentliche Hand als auch besonders interessierte Gruppen möglichst wenig einmischen dürfen. Natürlich wird damit nicht unmoralischen Praktiken das Wort geredet, schon gar nicht im Blick auf Bestechung und Veruntreuung.

Nun besteht kein Zweifel, dass die Wirtschaft ein eigener Sachbereich unseres Lebens ist, in dem sich zu bewegen ein Höchstmaß an wirtschaftlichem Sachverstand erfordert, da er zuerst eigenen Spielregeln und nicht von außen an ihn herangetragen, völlig fremden Erwägungen zu folgen hat. Das schließt nicht aus, dass sich mittlerweile die Wirtschaft selbst in der Frage nach dem Verhältnis von Ökonomie und Ethik nicht mehr von einem abstrakten, sich gegenseitig ausschließenden, ja sogar feindseligen Gegenüber bestimmt zeigt, sondern mehr als früher nach den ihr immanenten ethischen Prinzipien fragt.

Die oben beschriebene herkömmliche Spannung zwischen Wirtschaft und Ethik wie auch die allmähliche Öffnung von Kreisen der Wirtschaft gegenüber ethischen Fragestellungen konkretisiert und verschärft sich in gewisser Weise, wenn man die gegenseitige Einstellung von Kirche und Unternehmern zueinander in den Blick nimmt. Heute wird dieses Verhältnis im Allgemeinen als einerseits recht freundlich, andererseits aber in bestimmter Hinsicht als zugleich kühl-distanziert eingeschätzt. Eine Studie im Auftrag des Arbeitskreises für Führungskräfte in der Wirtschaft über „Ethos und Religion bei Führungskräften“² kommt nach Umfragen zu folgendem Befund: „Nicht Zurückweisung kirchlichen Einflusses ist die Grundeinstellung der Mehrheit der Befragten, sondern eine eher wohlwollende Distanz, die nicht nur das sozial-karitative kirchliche Wirken, sondern auch die religiös-geistliche Hilfe zu schätzen weiß, die die Kirche ihren Gläubigen anbietet, und man ist auch bereit, diese finanziell zu unterstützen. Entscheidend ist aber, dass die befragten Führungskräfte die Kirche nur für andere, nicht für sich selbst als hilfreich und wichtig ansehen.“³ Die Gründe für diese Distanzierung im eigenen Bereich sind mannigfach: Die Kirche erscheint vielen als zu starr und autoritär; sie lässt einen in schwierigen Situationen im Stich. „Vieles ist schön, bringt mir aber keine konkrete Hilfe in mein Leben“, fasst einer zusammen. Im Grunde fühlt sich der Unternehmer mit seinem Gewissen alleingelassen.

Ich will solchen Kennzeichnungen nicht näher nachgehen. Es sind sta-

2 Kaufmann, F. X./Kerber, W./Zulehner, P. M. (Hrsg.): Ethos und Religion bei Führungskräften. Eine Studie im Auftrag des Arbeitskreises für Führungskräfte in der Wirtschaft (München), München 1986 (= Fragen einer neuen Weltkultur, Bd. 3).

3 Ebd. S. 176.

tistische Befunde, die darum hier und dort gewiss zutreffen, in anderen Fällen gar nicht stimmen. Darum scheint es mir fruchtbarer zu sein, darauf einzugehen, was überhaupt die katholische Soziallehre zur Verantwortung des Unternehmers zu sagen weiß. Vielleicht ist das vage Gefühl vieler Führungskräfte, von der Kirche in den konkreten Situationen ihrer Tätigkeit alleingelassen zu sein, nicht zuletzt darin begründet, dass Kenntnisse von den entsprechenden sozialetischen Aussagen der Kirche weitgehend fehlen bzw. sich die Kirche umgekehrt vielfach schwer damit tut, den Verantwortlichen der Wirtschaft ihre eigenen Überlegungen zu vermitteln.

II. Was meint „Katholische Soziallehre“?

Vielleicht sollten zu Beginn wenigstens einige Sätze zum Begriff der „Katholischen Soziallehre“ gesagt werden. Die Katholische Soziallehre ist ein vielschichtiges Geflecht, das ständig in Bewegung ist. Man findet hier ethische Garantien und ideale Programme, Skizzen und Vorschläge, Abgrenzungen und Begriffsbestimmungen. Es handelt sich dabei, wie gesagt, nicht um ein fest gefügtes System, und viele Aussagen weisen eine innere Elastizität auf. Man darf die Katholische Soziallehre auch nicht einfach von bestimmten Intentionen her sehen, beispielsweise allein als Garantie für bestimmte institutionelle Ordnungswerte. Unübersehbar ist zudem ihre innere Entwicklung, denn seit der ersten großen Sozialenzyklika „Rerum novarum“ (1891) bis zu den Enzykliken des gegenwärtigen Papstes „Sollicitudo rei socialis“ (1987) und „Centesimus annus“ (1991) ist sie stets mitgeprägt durch die wechselnde gesellschaftliche und geschichtliche Situation. Man sollte zudem Katholische Soziallehre und Christliche Gesellschaftslehre zumindest vorläufig unterscheiden. Die

Katholische Soziallehre ist eher das Gesamt der offiziellen Verkündigung und der Stellungnahmen der Kirche zu gesellschaftlichen und sozialen Gestaltungsfragen. Die Christliche Gesellschaftslehre ist dagegen mehr der Begriff für ein wissenschaftliches Fach im Spektrum der verschiedenen theologischen Disziplinen. Sie befasst sich vor allem mit der Entfaltung aller Erkenntnisse über Wesen und Ordnung der menschlichen Gesellschaft und mit den sich daraus ergebenden und auf die jeweiligen Verhältnisse anzuwendenden Normen und Ordnungsaufgaben. Die Christliche Gesellschaftslehre ist von Hause aus stärker dem systematischen Entwurf des einzelnen Wissenschaftlers zugeordnet, während die Katholische Soziallehre viel stärker von jener Offenheit gekennzeichnet ist, von der oben die Rede war. Vielleicht darf man die Katholische Soziallehre als ein offenes Gefüge ordnungsethischer Normen verstehen.⁴ Dabei ist sie jedoch kein Bündel bloß praktischer Weisungen zur Sozialen Frage und auch keine Auswahl brauchbarer Erkenntnisse der modernen Soziologie, sondern, wie die Enzyklika „Mater et magistra“, (1961) sagt, „ein integrierender Bestandteil der christlichen Lehre vom Menschen“.⁵ So verwendet sie Einsichten der Philosophie und der Humanwissenschaften in die sozial veranlagte und geprägte Natur des Menschen, sie greift aber auch auf theologische Erkenntnisse über das Verhältnis von Individuum und Gesellschaft zurück.

⁴ Vgl. dazu Wallraff, H. J.: Kath. Soziallehre – Leitideen der Entwicklung, Köln 1975; Höffner, J.: Christliche Gesellschaftslehre, 8. Aufl., Kevelaer 1963.

⁵ Art. 222; vgl. Texte zur Katholischen Soziallehre. Die sozialen Rundschreiben der Päpste und andere kirchliche Dokumente, mit einer Einf. v. Oswald von Nell-Breuning, hrsg. vom Bundesverband der Katholischen Arbeitnehmerbewegung (KAB) Deutschlands, 5. Aufl. Köln 1982, S. 259.

III. Der Unternehmer im Licht der Wirtschaftswissenschaft

Es fällt auf, dass der Unternehmer in der Konzeption der Wirtschaft erst spät in seinem Rang entdeckt wurde, obgleich niemand an seiner praktischen Bedeutung zweifelte. „Die Wirtschaftswissenschaft hat von ihren Anfängen an nicht recht gewusst, was sie mit dem Unternehmer anfangen soll“.⁶ Natürlich war der Unternehmer im weitesten Sinne auch früher schon eine vertraute Gestalt. Aber lange Zeit blieb er doch vor allem deshalb in seiner wahren Bedeutung verdeckt, weil das Problem der Kapitalbildung im Vordergrund stand. So sah man es die wesentliche Funktion des Unternehmers darin, Kapital zur Verfügung zu stellen. Der Unternehmer ist nicht zufällig gleichgesetzt worden mit dem „Kapitalisten“, dem Eigentümer und Arbeitgeber. Solange die Wirtschaft als ein starres System mit zwangsmäßigen Mechanismen erschien, hatten darüber hinaus die freie Entscheidung und die Handlung eines Einzelnen kein großes Gewicht. Nur so ist es verständlich, dass selbst in der liberalen Schule des 19. Jahrhunderts, z.B. bei A. Smith, die Leitungs- und Führungsaufgabe des Unternehmers im ökonomischen Prozess eine geringe Rolle spielte.

Bekanntlich hat der große Nationalökonom Joseph A. Schumpeter in seinem Werk „Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung“⁷ den Rang des Unternehmers neu entdeckt. Gewiss hat er dabei auch auf frühere Einsichten zurückgreifen können, die sich zu ihrer Zeit nicht genügend durchsetzen konnten. Dies gilt etwa für die Analysen der historischen Schule des 19. Jahrhunderts und ganz

besonders für die Österreicher, deren einige Schumpeters Lehrer waren. Schumpeter hat die Unternehmer- und die Eigentümerfunktion voneinander unterschieden und damit den Unternehmer von der negativ belasteten Symbolfigur des „Kapitalisten“ abgelöst. So kam ein de facto immer schon gegebener, aber in der Theorie vergessener Aspekt zur Sprache. Die besondere persönliche Leistung des Unternehmers wurde stärker herausgearbeitet. Sein Verständnis wurde nun von der unternehmerischen Funktion bestimmt, praktische Initiativen zu ergreifen, durchzuführen und zu verantworten. „Im Erkennen und Durchsetzen neuer Möglichkeiten auf wirtschaftlichem Gebiet liegt das Wesen der Unternehmerfunktion.“⁸ Der Unternehmer ist ein Wirtschaftspionier, er gilt geradezu als „Neuerer“, was einen gewaltigen Unterschied zum bloßen „Kapitalisten“ ausmacht. Unter den Aufgaben dieser wirtschaftlichen Führung nennt Schumpeter: „1. Die Erzeugung und Durchsetzung neuer Produkte oder neuer Qualitäten von Produkten, 2. die Einführung neuer Produktionsmethoden, 3. die Schaffung neuer Organisationen der Industrie (Vertrusting z.B.), 4. die Erschließung neuer Absatzmärkte, 5. die Erschließung neuer Bezugsquellen.“⁹ Besonders hervorgehoben werden nicht bloß Risiko- und Wagnisbereitschaft des Unternehmers im Allgemeinen, sondern auch der schöpferische Charakter seines Tuns: es geht nicht nur um die routinierte Wiederholung des Gleichen, sondern um erst bewusst zu vollbringende neue Leistungen. „Die Fehlerquellen sind infolgedessen nicht nur graduell, sondern wesentlich größer... Dazu kommt, dass

es uns subjektiv schwerer fällt, Neues als Gewohntes zu tun, dass wir dabei nicht von demselben Gefühl fester Wirklichkeit gestützt sind und dass wir unsere Denk- und Handlungsgewohnheiten zu überwinden, uns vom Diktat der Routine zu befreien haben. Endlich widerstrebt unsere Umwelt ungewohntem Verhalten. Im jährlichen Kreislauf des Gewohnten kooperieren die Leute automatisch und in der Regel willig. Neuen Methoden widerstrebt der Arbeiter, neuen Produkten der Konsument, neuen Betriebsformen öffentliche Meinung, Behörden, Recht, Kreditgeber.“¹⁰ Freilich wies schon Schumpeter im Jahr 1928 darauf hin, dass die Bedeutung der Unternehmerfunktion sinke, weil nach seiner Meinung sich der Bezirk des streng Berechenbaren kommerziell und technisch immer weiter ausdehne und weil ständige Neuerungen bereits zur sozialen Selbstverständlichkeit geworden seien. Man kann sich fragen, wie weit erst recht heute diese Pioniergestalt unternehmerischer Führung mannigfach beeinträchtigt wird.

Der Unternehmer dieses Zuschnitts gehört in das Herz eines dynamisch-expansiven Wirtschaftstyps. Die klassische Wirtschaftslehre hatte für „freie Agenten“, die die statische Gesetzmäßigkeit der Wirtschaftslehre durchbrechen, nur wenig Platz.

Das Defizit in der Konzeption des Unternehmers bestimmte eigentlich die volkswirtschaftliche Reflexion über die Wirtschaft. Die Gleichsetzung von Unternehmer und „Kapitalist“ wird besonders verhängnisvoll bei Karl Marx, sie ist aber auch im Liberalismus aus den schon angeführten Gründen noch beträchtlich.

⁶ Briefs, G.: Der verkannte Unternehmer, in: ders. (Hrsg.): Ausgewählte Schriften II., Berlin 1980, S. 482–490 (zuerst publiziert in FAZ 1965).

⁷ Leipzig, 1911.

⁸ Schumpeter, J. A.: Beiträge zur Sozialökonomik (Hrsg. St. Böhm), Wien/Köln/Graz, 1987, S. 151.

⁹ Ebd. S. 151f.

¹⁰ Ebd. S. 152.

IV. Der Unternehmer im Licht der Katholischen Soziallehre

Vom eben aufgezeigten Defizit in der Sicht des Unternehmers war anfangs auch die kirchliche Soziallehre bestimmt. Man kann sogar erst in jüngster Zeit einen durchgreifenden Fortschritt feststellen. Immerhin haben sich Wandlungen schon in der großen Sozialzyklika „Quadragesimo anno“ (1931) abgezeichnet.¹¹ Es ist vielleicht nicht zufällig, dass Pius XI., der damit die Soziallehre Leos XIII. bekräftigte, Sohn des Geschäftsführers einer Seidenweberei war und also aus einer Unternehmerfamilie stammte. „Drei Stücke“ – so fasst Oswald von Nell-Breuning zusammen – „machen das Unternehmen aus: ‚intellectus‘, die unternehmerische Initiative, ‚res‘, die sachlichen Produktionsmittel, ‚opera‘, die daran tätigen Menschen. An der Spitze steht die unternehmerische Initiative; nicht die Sachmittel machen das Unternehmen aus, auch nicht das Eigentum an den Sachmitteln noch auch schließlich dessen Eigentümer.“¹²

Auch wenn die spätere Soziallehre den Unternehmer nicht stärker herausgestellt hat, so darf und muss er als eine Schlüsselfigur der Wirtschaft betrachtet werden. Die Kirche anerkennt seine schöpferische Initiative, seinen persönlichen Wagemut im Rahmen einer nüchternen ökonomischen Rationalität und seine eigene Verantwortung in der Unternehmensführung, besonders im Blick auf Investitionen. Es ist auch von kirchlicher Warte her notwendig, über ein Bild

des Unternehmers hinwegzukommen, das weitgehend einer kapitalistischen Wirtschaftsordnung verhaftet ist und in dem das alte Klassenkampfmodell und die Unterstellung des Egoismus dominieren.

Schumpeter hatte auf die Trennung von Eigentümerfunktion und Unternehmeraufgabe hingewiesen. Dann ist es für den Unternehmerbegriff auch nicht entscheidend, ob der Unternehmer zugleich Eigentümer ist oder nicht. In diesem Sinne sind alle Manager (oder Führungskräfte) Unternehmer, wobei die Pyramide aller an Entscheidungen Beteiligten nach „unten“ recht groß sein kann. Die Dominanz des Managers gegenüber dem Eigentümer ist teils kritisch beurteilt worden, da die Verantwortung geringer sei, wenn einer nicht das volle Risiko zu tragen habe (so z. B. W. Wittmann), teils aber auch positiv bewertet worden, denn der Nicht-Eigentümer setze seinen Ehrgeiz weniger in die Vermehrung des eigenen Besitzes, sondern noch mehr in den Erfolg des Unternehmens als solchen (O. von Nell-Breuning). Wenn die Manager sich nahtlos in die Verantwortung für das freie Unternehmen einfügen, möchte man lieber die letzte Meinung unterstützen.

In den folgenden Sozialzyklen ist immer wieder auf diese Verantwortung des Unternehmers hingewiesen worden, aber es geschieht auf weite Strecken hin noch beiläufig. So heißt es in der Enzyklika „Mater et magistra“ Papst Johannes XXIII. von 1961: „Von vornherein ist festzuhalten: im Bereich der Wirtschaft kommt der Vorrang der Privatinitiative der einzelnen zu, die entweder für sich allein oder in vielfältiger Verbundenheit mit anderen zur Verfolgung gemeinsamer Interessen tätig werden.“¹³ Auch das Zweite Vatikanische Konzil hat in der

Pastoralkonstitution über die Kirche in der Welt von heute „Gaudium et spes“ neue Schritte versucht: „Darum verdienen technischer Fortschritt, Aufgeschlossenheit für das Neue, die Bereitschaft neue Unternehmen ins Leben zu rufen und bestehende zu erweitern, die Entwicklung geeigneter Produktionsverfahren, das ernsthafte Bemühen aller irgendwie am Produktionsprozess Beteiligten, überhaupt alles, was zu diesem Fortschritt beiträgt, durchaus gefördert zu werden“, wobei es nicht einfach um die vermehrte Produktionssteigerung oder Gewinnerzielung, sondern um den Dienst am ganzen Menschen geht.¹⁴ O. von Nell-Breuning hat darauf aufmerksam gemacht, dass auch in der Enzyklika „Laborem Exercens“ (1981) zweimal der Unternehmer genannt wird.¹⁵ Man wird jedoch zugleich festhalten müssen, dass diese Texte noch sehr stark auf die Arbeitgeberfunktion ausgerichtet sind und dass man so „dem Unternehmer als der Schlüsselfigur einer dynamisch-expansiven Wirtschaft nicht gerecht (wird) und... sich damit selbst den Zugang zum unbefangenen Verständnis dieser Wirtschaftsweise (verschließt) oder... ihn sich ganz unnötig schwer (macht).“¹⁶

Angesichts dieses Befundes ist es nun erfreulich, dass die Sozialzyklika „Sollicitudo rei socialis“, die 20 Jahre nach der Enzyklika „Populorum progressio“ erschien (30.12.1987), einen bedeutenden Schritt weitergeht und damit die von Pius XI. geprägte Formel „intellectus, res, opera“ (unternehmerische Initiative, Kapital, Arbeit) gegenüber der unglückseligen Di-

¹¹ Nr. 69; vgl. Texte zur Katholischen Soziallehre, a.a.O., 116f. Ausführlicher dazu Lehmann, K.: Die Verantwortung des Unternehmers im Licht der Katholischen Soziallehre, in: ders. (Hrsg.) Glauben bezeugen, Gesellschaft gestalten, Freiburg i. Br. 1993, S. 422–436.

¹² Nell-Breuning, O. v.: Soziale Sicherheit? Freiburg 1979, S. 259.

¹³ Art. 51, vgl. Texte zur Katholischen Soziallehre, a.a.O., S. 214.

¹⁴ Art. 64; vgl. Texte zur Katholischen Soziallehre, a.a.O., S. 385f.

¹⁵ Art. 18,2 und 20,2; bes. auch Art. 17; vgl. Texte zur Katholischen Soziallehre, a.a.O., S. 604f.; S. 610f.; S. 601ff.

¹⁶ Nell-Breuning, O. v.: Arbeit vor Kapital, Wien 1983, S. 84.

chotomie „Kapital und Arbeit“ weiter entwickelt.¹⁷ In dieser Enzyklika wird im Blick auf die Entwicklungsländer als eine der wichtigsten Ursachen der Rückständigkeit hervorgehoben, „dass in der heutigen Welt unter den anderen Rechten oft auch das Recht auf unternehmerische Initiative (ius ad propria incepta oeconomica) unterdrückt wird. Und doch handelt es sich um ein wichtiges Recht nicht nur für den Einzelnen, sondern auch für das Gemeinwohl. Die Erfahrung lehrt uns, dass die Leugnung eines solchen Rechtes oder seine Einschränkung im Namen einer angeblichen ‚Gleichheit‘ aller in der Gesellschaft tatsächlich den Unternehmungsgeist, d.h. die Kreativität des Bürgers als eines aktiven Subjektes lähmt oder sogar zerstört. Als Folge entsteht auf diese Weise nicht so sehr eine echte Gleichheit als vielmehr eine ‚Nivellierung nach unten‘. Anstelle von schöpferischer Eigeninitiative kommt es zu Passivität, Abhängigkeit und Unterwerfung unter den bürokratischen Apparat, der als einziges ‚verfügendes‘ und ‚entscheidendes‘ – wenn nicht sogar ‚besitzendes‘ – Organ der gesamten Güter- und Produktionsmittel alle in eine Stellung fast völliger Abhängigkeit bringt, die der traditionellen Abhängigkeit des Arbeiterproletariats im Kapitalismus gleichkommt. Das ruft ein Gefühl von Frustration oder Resignation hervor und bringt die Menschen dazu, sich aus dem Leben der Nation zurückzuziehen, indem viele zur Auswanderung gedrängt werden und ebenso eine Form von ‚innerer Emigration‘ gefördert wird.“¹⁸ Zum Abschluss der Enzyklika wird in Fortführung dieser Aussagen das Recht auf freie wirtschaftliche Initiative zu-

¹⁷ Vgl. den Text der Enzyklika in der Publikation: Solidarität – die Antwort auf das Elend in der heutigen Welt. Enzyklika Sollicitudo rei socialis Papst Johannes Paul II., Kommentar von W. Korff und A. Baumgartner, Freiburg/Basel/Wien 1988.

¹⁸ Art. 15,2.

sammen mit der Religionsfreiheit zu den „Grundrechten der Person“ gezählt, wobei selbstverständlich auf die Sozialbindung des Privateigentums aufmerksam gemacht wird.¹⁹

Damit sind frühere Defizite wenigstens im Prinzip ausgeglichen. Eine Reihe von Vertretern der Katholischen Soziallehre und der Gesellschaftslehre hatten immer schon auf diese nun in der Enzyklika „Sollicitudo rei socialis“ aufgegriffenen Aspekte hingewiesen, wie z.B. J. Höffner, J. Messner, W. Weber. Es wird darauf ankommen, die skizzierten Dimensionen zu vertiefen, wobei gerade die Kreativität des unternehmerischen Handelns und seine Innovationskraft besondere Aufmerksamkeit verdienen sollte.

V. Die Bedeutung unternehmerischer Verantwortung im Blick auf neue Herausforderungen

Die Funktion und Selbstständigkeit des Unternehmers muss in unserem gesellschaftlichen Bewusstsein gestärkt werden. Der Raum für die Kreativität des Unternehmers droht zu schwinden, bedingt durch das Gewicht von Marktmechanismen und die Verteilung von Führungsbefugnissen. Darüber hinaus ist trotz aller Bemühungen das Bild des Unternehmers noch immer zu einseitig von seiner Bedeutung als Arbeitgeber bzw. von der negativen Kategorie des „Kapitalisten“ bestimmt, ja diese Vorstellung schiebt sich im Zuge des hohen Verlustes, den das Ansehen der Wirtschaftsleute in jüngster Zeit hinnehmen musste, wieder in den Vordergrund. Beispielsweise wird für Amerika behauptet, dass im Vergleich zum Glaubwürdigkeitsschwund, der alle Institutionen getroffen hat, das Image der Geschäftswelt am meisten gelitten hat. Dies spiegelt sich zum Teil im Bild des Unternehmers und

¹⁹ Vgl. Art. 45,2 und auch 31,7.

Managers in der jüngeren Literatur und in der Unterhaltungsbranche, wo sich das Klischeebild des skrupellosen, herrschsüchtigen, neidischen und moralisch fragwürdigen Unternehmers zur mittlerweile fast fraglos verfestigten Schablone entwickelt hat. Hinzu kommt die journalistische Vermarktung einiger skandalöser Seiten der Wirtschaftswelt, die in einer überproportionalen Weise gewertet und übersteigert werden, so dass solche Vorfälle als die Regel erscheinen mögen. Mit wirtschaftlichem Handeln wird oft ein Menschenbild verbunden, das von Kälte und Eigennutz, Gefühllosigkeit und Mechanik geprägt ist. Die Sympathien der Menschen scheinen aber eher jenem heroischen Gegentyp zu gelten, der um seiner Ideale willen nicht auf den Nutzen schaut und sich selbst opfert. Selbstverständlich trifft das Stereotyp des ökonomischen Menschen nicht in gleicher Weise auf Unternehmer und Manager zu. Er ist jedoch gut, wenn die Unternehmer die z. B. auch unter Teilen der Jugend grassierende Wirtschaftsfreundlichkeit ins Auge fassen und sich den Einwänden stellen, wie es in letzter Zeit öfter getan worden ist (vgl. z.B. die Selbstdarstellung der Wirtschaft auf dem Deutschen Evangelischen Kirchentag 1987 in Frankfurt). Die Unternehmer müssen ihren Blick über den engeren Bereich von Betrieb und Markt hinaus weiten und die Technik-Kritik und Wirtschaftsfreundlichkeit des gesellschaftlichen Umfeldes überhaupt wahrnehmen.

Die Bestimmung von Akzenten, die in einem verantwortlichen unternehmerischen Handeln heute gesetzt werden müssen, erfolgt nach dem bisher Gesagten zum einen auf der Voraussetzung, dass die Wirtschaft nicht nur von ökonomischen Gesetzen regiert wird, sondern durch den Menschen bestimmt wird. Das ist auch in Anschlag zu bringen gegenüber einem sehr mechanistisch und deterministisch denkenden Liberalis-

mus, bei dem der Mensch mit seiner Freiheit genau betrachtet unter den zwingenden Marktgesetzen untergeht. Zum anderen sollte in vertiefter Weise nachgedacht werden über das Spektrum der Zielsetzungen und Verpflichtungen eines freien unternehmerischen Handelns, das sich den kritischen und vielfach nicht unberechtigten Anfragen der Öffentlichkeit stellt. Hierzu können aus dem Fundus der Katholischen Soziallehre und der Christlichen Gesellschaftslehre einige Anregungen und Orientierungshilfen beigetragen werden, die den Spielraum wie die Schranken in wirtschaftlichen Gestaltungsfragen zu berücksichtigen suchen:

1. Der Erwerbstrieb und der Eigennutz des Menschen sind mächtige und nicht zu unterschätzende Faktoren; sie müssen jedoch auf ihre Weise dem Gemeinwohl des Unternehmens und der Gesamtgesellschaft dienen. Trotz der außerordentlichen Steigerung der Produktivkräfte wurde die Verteilungsfrage, die große soziale Frage des 19. Jahrhunderts, nicht gelöst; auch wenn wir kein Elend im traditionellen Sinne mehr haben, so zeigt sich Armut in neuen Formen. Die Unternehmer sind bei der Wahrung des Gemeinwohls sowohl Partner wie Kontrahenten der Gewerkschaften. Auf die Unternehmer fällt jedoch immer wieder die konkrete Verantwortung zurück, denn sie sind die Adressaten der Forderungen, müssen Löhne und Gehälter zahlen und können – wenn auch in Grenzen – die Preise beeinflussen. Aber gerade hier darf man ihre Möglichkeiten auch nicht überschätzen. G. Briefs spricht im Blick auf die öffentliche Meinung von der Gewohnheit, „ständig steigende Erwartungen in Forderungen an den Arbeitgeber umzusetzen, aber dabei vergisst (man), dass er meistens nur der Mittelsmann zwischen Produktion und Verbrauch ist.“²⁰

²⁰ Briefs, G.: Der verkannte Unternehmer, a.a.O., S. 490.

2. Jedes Unternehmen dient nicht bloß dem Kapital, dem Erwerb oder Gewinn, sondern ist von einem vielfältigen Interessenverbund bestimmt. Wenn es gut „am Markt liegt“, dient es z. B. zugleich der Befriedigung der Verbraucherwünsche und allen am Unternehmen irgendwie Beteiligten. Ein Unternehmen darf nicht moralisch diskreditiert werden, weil es Gewinne macht, die im Übrigen weitgehend Maßstab für richtiges Handeln geworden sind. Allerdings ist die Verwendung der Rendite eine eminent ethische Frage.

3. Es ist gut, wenn die Grundprobleme des Wirtschaftens und der unternehmerischen Entscheidungen immer mehr zu Aufgaben einer menschenwürdigen und persongerechten Organisation als zu solchen des Kapitals werden. So ist eine ethisch motivierte Sozialpolitik, richtig eingesetzt, durchaus unternehmerisch positiv zu beurteilen. Die Katholische Soziallehre betont den Vorrang der Person vor der Technik und den Vorrang der Subjektwerdung und der Wahrnehmung von Verantwortung durch den Einzelnen gegenüber allen anonym auferlegten Prozessen. In diesem Sinne ist auch die Mitbestimmung die Anwendung des Subsidiaritätsprinzips auf Betriebsebene. Aber gerade hier ist wiederum deutlich zwischen unternehmerischer Betriebsführung und Arbeitgeberfunktion zu unterscheiden, was die Konzilsaussagen von „Gaudium et spes“ nicht ausreichend tun.²¹

4. Was wir „Arbeit“ nennen, ändert sich in seinen realen Erscheinungsformen. Sie ist nicht länger in den eng gefassten ökonomischen Kategorien des Arbeitsvertrages allein, der Entlohnung und Produktivität zu verstehen. Erwerbsarbeit ist nicht die einzige Form sinnvoller und von der

²¹ Vgl. Art. 68; vgl. Texte zur Katholischen Soziallehre, a.a.O., S. 389f.

Gesellschaft anzuerkennender Betätigung. Es sollte in Zukunft nicht mehr – wie bisher – die Arbeitslosigkeit finanziert werden, sondern endlich sollte neue, noch nicht marktfähige Arbeit, vor allem in Umwelt und Sozialwelt, erschlossen werden.

5. Gerade heute wird man die Gemeinwohlverpflichtung des Unternehmers auch im Blick auf die Bewahrung der natürlichen Lebensbedingungen für die Gegenwart und für die Zukunft erblicken. Die Beziehung zwischen Ökonomie und Ökologie lässt sich nicht ohne mindestens implizite Werturteile genauer und wirkungsvoll beschreiben. Die ständige Aufgabe, zwischen diesen Bereichen und ihren jeweiligen Erfordernissen einen Ausgleich zu finden, ist ein entscheidender Zug im Bild des Unternehmers, der hier stets um eine glaubwürdige Vermittlung zwischen Eigenwohl und Gemeinwohl bemüht bleiben muss.

6. Technik ist keine Kategorie, die sich am Ende nur in der Steigerung der Produktivität und der Erzeugung neuer Güter hinreichend erfassen lässt. Ihre Schattenseiten, die gerade auch in Bezug auf das Menschenbild sichtbar werden, lassen sich auf die Dauer nicht einfach ausklammern.

7. Die in die Unabhängigkeit entlassenen ehemaligen Kolonialstaaten und andere wirtschaftlich weniger entwickelte Länder entfalten sich nicht geradlinig mit gewissen zeitlichen Abständen zu den Industrienationen. Bei der Sozialfunktion des Unternehmers muss stets auch die Verpflichtung zur Hilfe in unterentwickelten Ländern eingeschlossen sein. Eine hohe volkswirtschaftliche Produktivität steht dazu nicht im Gegensatz, denn nur so lässt sich ein befriedigendes Einkommen für breite Schichten ermöglichen.

8. Mit den Gesetzen des Marktes hat man zwar große Erfolge erzielt, hat darüber manchmal aber die Grenzen

dieser Erfolge vergessen. Heute wird immer deutlicher, dass die Entwicklung der Weltwirtschaft auch mit der Förderung der weltweiten Familie der Menschen zu tun hat und dass für die Entwicklung einer Weltgemeinschaft die Entfaltung und Pflege der seelischen Kräfte des Menschen von wesentlicher Bedeutung ist. Auch die psychischen, kulturellen und ethischen Kräfte sind ein Wirtschaftsfaktor. Marktregeln funktionieren auf die Dauer nur dann, wenn sie von einem moralischen Grundkonsens getragen werden.

Man könnte das Gesagte in vieler Hinsicht erweitern. Es gibt eine Reihe von ganz schlichten, aber auf die Dauer lebensnotwendigen Verhaltensweisen, die ein implizites Wertverhalten erfordern: Der Unternehmer hat Verantwortung gegenüber dem Verbraucher seiner Produkte. Eine unsinnige Bedürfnisweckung geht oft auch wirtschaftlich daneben. Ein dauerhaftes Vertrauensverhältnis zu den Kunden ist wichtiger als ein kurzfristiger Erfolg. Mitarbeiter müssen ihren Fähigkeiten entsprechend richtig eingesetzt werden. Die Verantwortung für die Allgemeinheit schließt von selbst eine hohe Verantwortung für die Sicherung der Arbeitsplätze und für allgemeinen Wohlstand ein.

Viele der genannten Perspektiven sind gerade auch in den jüngsten Enzykliken angesprochen worden.²² Die Kirche sieht in der Wirtschaft nicht einen Bereich, der abseits von Geist und Kultur angesiedelt ist, sondern eine eminent schöpferische und verantwortungsvolle Gestaltungskraft unseres Lebens. Wirtschaft ist ein Kultursachbereich. Theologisch gesprochen gehört die „Entwicklung“

aller menschlichen Fähigkeiten zur Berufung des Menschen.

VI. Ökonomie und Ethik

Es ist nicht zufällig, dass gerade auch die neuere Wirtschaftsethik zu ähnlichen Aussagen kommt, wenn sie z. B. die schöpferischen Leistungen des Unternehmers mit künstlerischen Fähigkeiten in Bezug setzt.²³ In der Betriebswirtschaftslehre haben überhaupt Gedanken über eine Kultur und Philosophie des Unternehmens Hochkonjunktur. Die intensiven Diskussionen der letzten Jahre über Arbeit, Umwelt und Technik haben von innen her zu einer Wiederbelebung normativer und ethischer Fragen in den Wirtschaftswissenschaften selbst geführt. Die oben genannten Aspekte haben gezeigt, wie sehr ökonomische Rationalität unter heutigen Bedingungen ethische Gesichtspunkte einschließt. Diese Gesichtspunkte werden nicht nachträglich moralisierend von außen herangetragen, sondern sind der Sache selbst immanent und zugeordnet.

Nur am Rande sei darauf hingewiesen, dass der Unternehmer bei wirtschaftlichen Schwierigkeiten und gesellschaftlichen Problemen den Nachweis der größeren Lösungskompetenz bringen und dadurch überzeugend belegen muss, dass der mit der marktwirtschaftlichen Freiheit den Unternehmern verliehene wirtschaftliche Handlungsspielraum in gesellschaftlicher Verantwortung genutzt wird. Wenn die Marktwirtschaft dabei nicht selbst auch ihre Grenze und Korrekturbedürftigkeit entdeckt, gerät sie immer in den Verdacht, ideologisch

motiviert zu sein.²⁴ Dann werden gerade die unterentwickelten Nationen auf eine Zentralverwaltungswirtschaft setzen, von der sie annehmen, dass man hier Moral und Effektivität gesellschaftlich besser miteinander versöhnen kann. Letztlich ist hier der Determinismus natürlich noch weit radikaler und grundsätzlicher als im Liberalismus. Jeder Determinismus ist eine Absage an die Ethik als eine selbstständige Dimension auch und gerade für die Wirtschaft. In diesem Licht müssen wir auch die Anfragen der Dritten Welt dem marktwirtschaftlichen System gegenüber sehen. Sie sind sicher einseitig, aber sie sind nicht unbegründet. Gerade der Hirtenbrief der katholischen Bischöfe der USA von 1987 „Wirtschaftliche Gerechtigkeit für alle“ bringt hier viele Anregungen, nicht zuletzt auch für internationale Konzerne.²⁵

Damit sollte sichtbar werden, wie sehr ethische Fragestellungen und wirtschaftliche Probleme einander rufen und herausfordern. Dies wird gewiss nicht einfach eine neue Einheit von Ökonomie und Ethik bedeuten. Aber der Fortschritt besteht darin, dass ethische Fragestellungen von den Wirtschaftswissenschaftlern selbst auf die Tagesordnung gesetzt werden. Damit lässt sich auch anknüpfen an klassische Traditionen von Aristoteles bis in das 19. Jahrhundert hinein, die zwar immer an einer Differenz zwischen Ökonomie und Ethik fest-

²² Vgl. z. B. „Populorum progressio“, 41; „Sollicitudo rei socialis“, 26,8; 29,8; 30,1; 33,5; 34,1–3; 34,5; vgl. weiter „Gaudium et spes“, 19,57.

²³ Vgl. z. B. Koslowski, P.: Prinzipien der Ethischen Ökonomie, Tübingen 1988, 194f.

²⁴ Vgl. Lehmann, K.: Die ethischen Grundlagen der Sozialen Marktwirtschaft, in: Soziale Marktwirtschaft. Reden zum 10. Hessischen Unternehmertag am 22. November 2001, Frankfurt 2002, S.31–42; ders., Notwendiger Wandel der Sozialen Marktwirtschaft? = Ludwig-Erhard-Lectures, Berlin 2002 (Lit.)

²⁵ Vgl. den Text des Hirtenbriefes in der Publikation: Gegen Unmenschlichkeit in der Wirtschaft. Der Hirtenbrief der katholischen Bischöfe der USA, Freiburg/Basel/Wien 1987; vgl. darin den Kommentar von F. Hengsbach, 275ff.

hielten, zugleich aber mannigfache Beziehungen zwischen beiden Bereichen knüpften.

Eine Wirtschaftspolitik, die nicht nur dem Gruppenwohl, ja nicht nur dem Gemeinwohl eines bestimmten Staates, sondern dem Allgemeinwohl der Menschheitsfamilie zugeordnet ist, verlangt ein Höchstmaß an ethischer Disziplin. Eine Moral, die ihrerseits die Sachkenntnis der Wirtschaftsge- setze überspringen zu können meint, ist nicht Ethos und Ethik, sondern ein realitätsferner Moralismus, der nicht verantwortungsvoll genannt werden kann. Eine Sachlichkeit, die ohne das Ethos auszukommen meint, ist wiederum eine Verkennung der Realität des Menschlichen. Wir brauchen also beides: ein Höchstmaß an wirtschaftlichem Sachverstand, aber auch ein Höchstmaß an Ethos. Nur durch ein neues Zueinander von Ethik und Wirtschaft kommen wir auch zu mehr Frieden, zu mehr Freiheit und zu einer größeren Einheit der Menschheitsfamilie. Vielleicht ist eine Ethik mit rein humaner Begründung damit beinahe oder bereits in der Tat überfordert. Sie bliebe so als Forderung, erfüllbar aber nur durch die religiöse Praxis, die auch so etwas wie Versöhnung und Neuanfang, Erkenntnis von Sünde und Anerkennung der Unvollkommenheit, Rücksicht auf sich selbst und Liebe zum Nächsten kennt.

VII. Der Christ und die Wirtschaft

Vieles vom Gesagten gilt auch für das Verhältnis des Christen zur Wirtschaft. Eine lange Tradition hat dazu geführt, dass die Christen vielfach ihre Überzeugungen als einen subjektiven Bereich ansehen, während die Wirtschaftler objektiven Gesetzen der Ökonomie zu folgen wännen. Beide Bereiche erscheinen dann als indifferente gegeneinander und berührungsfrei.

Ein kurzer Blick in die Evangelien zeigt indes, dass Jesus von Nazareth in seiner Verkündigung weit weniger Berührungsgänge mit dem Bereich der Wirtschaft der damaligen Zeit an der Tag legte, als es bei manchen Ausprägungen eines für die Gegebenheiten der Welt blinden Christentums der Fall ist. Jesus hebt gewisse Züge des Kaufmanns und vergleichbarer Berufe hervor, die für das Mensch- und Christsein vorbildlich seien. Es sind - dies muss zugegeben werden - besonders jene Gleichnisse, die uns immer etwas Schwierigkeiten bereiten. So wird z. B. der „betrügerische Verwalter“, der die Schuldscheine heruntersetzt, gelobt, weil er sich in seiner Notsituation zwar skrupellos, aber entschlossen, klug und zielbewusst die Zukunft sichert.²⁶ Der schelmhafte Schurke wird wegen seiner stark entwickelten praktischen Intelligenz erwähnt, da er einen ausgeprägten Erfindungsgeist für „Erfolg“ um jeden Preis hat. Er riskiert alles und setzt auf eine Karte, während andere nur am Konto „Sicherheit“ hängen. Nur diese Eigenschaften werden zum Vergleich herangezogen.²⁷ Die Christen sollten solche Reaktionsweisen von den klugen Weltkindern lernen - freilich nicht, indem sie die erwähnten Betrugspraktiken selbst kopieren, sondern indem sie in ihrer eigenen Situation eine analoge Geistesgegenwart und Risikobereitschaft an den Tag legen. In einem Wort Jesu, das uns außerhalb der Bibel begegnet und in der Alten Kirche hoch im Kurs war, heißt es: „Werdet tüchtige Wechsler!“ Damit ist nicht gemeint, wir sollten alle diesen heute für uns kaum mehr vertrauten Beruf ausüben, sondern wir könnten von den Wechslern, die im Nu die verschiedenen Münzen zu unterscheiden wissen, den scharfen Blick zur Entlarvung des Falschen lernen.

²⁶ Vgl. Lk 16,1ff.

²⁷ Vgl. auch Lk 12,41ff. und 19,12ff.

Jesus hat sein und seiner Jünger Verhalten immer wieder symbolisch im Blick auf verschiedene Berufe und ihre Motive plausibel gemacht; er zieht z.B. den Hirten, Arzt, Lehrer, Boten, Hausherrn, Diener, Fischer, Baumeister, Erntearbeiter, Richter und König zum Vergleich heran. Aber auch der Kaufmann, Wechsler und Verwalter, also damalige „Unternehmer“ treten mit ganz bestimmten Fähigkeiten ihres Berufes positiv und beispielhaft in den Horizont von Jesu Botschaft. Warum sollte darum nicht auch die heutige Kirche etwas von der Kraft zur schöpferischen Initiative und von der praktischen Geistesgegenwart dieser Berufe lernen – ohne sich dabei hurtig der „Welt“ anzupassen, denn es geht zweifellos um jeweils ganz verschiedene Berufungen. Wenn man genauer in die Bibel hineinschaut, gibt es hier noch sehr viel mehr Anregungen.²⁸

VIII. Gemeinsame Aufgaben von Wirtschaft und Kirche

Im Hinblick auf die zu Beginn gestellte Frage nach dem Verhältnis zwischen Wirtschaft und Kirche möchte ich noch eine besonders wichtige gemeinsame Aufgabe nennen. Unternehmen und Kirche, aber auch Gewerkschaften leben bei uns in einer freiheitlichen Gesellschaftsordnung. Es gibt innere Zusammenhänge zwischen freier Gesellschaft, leistungsfähigem Unternehmertum, unabhängigen Tarifparteien und garantierter Glaubens- und Religionsfreiheit. Wir haben allen Grund, die uns jeweils offen stehenden gesellschaftlichen Freiheitsräume zu nützen und gegen mannigfache Bedrohungen zu schützen. Hier sitzen wir alle in einem Boot.

²⁸ Vgl. Jesu Botschaft zur Welt bringen. Wirtschaftliche, technologische und geistige Entwicklungen im Licht biblischer Texte, Fischer, M. (Hrsg.) Stuttgart 1988.

Vielleicht haben wir diese gemeinsame Herausforderung noch nicht genügend aufgenommen.

Die Kirche mag nicht über jene blitzschnelle Anpassungsfähigkeit verfügen wie viele Unternehmen. Das Gesetz des Fortschrittes ist in der Kirche ein anderes. Sie kommt von weit her und hat viele Erfahrungen der Menschheitsgeschichte und des Glaubens in ihrem lebendigen Gedächtnis, die noch längst nicht abgegolten sind, auch wenn sie manchmal verstaubt aussehen mögen. Im Blick auf das Gespräch zwischen Kirche und Wirtschaft möchte ich am Ende thesenhaft folgendes nennen:

1. Wir verwirklichen technologisch-organisatorisch viel, ohne es bereits auf längerfristige Folgen überprüft zu haben. Es gibt aber kein menschliches Tun, das nicht ethisch verantwortet werden müsste. Hier sollte unser Wahrnehmungsvermögen geschärft werden. Wenn die Ethik der Technik immer hinterherlaufen muss, hat sie – und mit ihr der Mensch selbst – auf die Dauer das Nachsehen.

2. Die Wirtschaft lebt und wirkt inmitten der Kultur und der alltäglichen Lebenswelt. Ihre Veränderungen bewirken oft unbeabsichtigte Nebeneffekte, die bei genauerem Zusehen die Schatten- und gar Nachtseiten des Fortschritts offenbaren. Rücksicht allein auf Marktmechanismen und Wettbewerbsvorteile können partiell blind machen. Die Wirtschaft dient dem Humanum auch in der Sorge um bewahrens-werte Überlieferungen und grundlegende Spielregeln menschlichen Lebens. Pflege im Museum durch Mäzene kommt allemal zu spät. Wie soll ein neuer Begriff von Verantwortung in der Sorge um die Zukunft beschaffen sein?

3. „Die große Revolution der Denkungsart, welche die Neuzeit mit sich brachte, hat... zwar die Fähigkeiten von Homo faber ungeheuer erweitert, hat ihn gelehrt, Apparate herzu-

stellen und Instrumente zu erfinden, mit denen man das unendliche Kleine und das unendliche Große messen und handhaben kann, sie hat ihn aber zugleich der festen Maßstäbe beraubt, die ihrerseits, weil sie jenseits des Herstellungsprozesses selbst liegen, ihm einen echten, aus seiner Tätigkeit selbst stammenden Zugang zu etwas Absolutem und unbedingt Verlässlichem verschafften.“²⁹ Die Arbeit und die total auf sie bezogene Freizeit sind kein Letztes. Sonst verkommt der Mensch und ähnelt auf Dauer einem schlauen, aber angepassten Tier.

Dies ist nur der Anfang des Anfangs. Über diese und viele andere Dinge sollten Menschen aus der Kirche und aus der Wirtschaft miteinander reden, mehr als bisher. Am Schluss stehe ein Ausruf aus der Bibel, der in seiner Sprache der Geistesart der Wirtschaft nahe steht: „Kauft die Zeit, den günstigen Augenblick, den Kairos aus!“³⁰

²⁹ Arendt, H.: Vita activa oder Vom tätigen Leben, 2. Aufl., München 1981, S. 300.

³⁰ Kol 4,5; vgl. Eph 5,16. – Wichtige Gesichtspunkte können hier weniger behandelt werden. Darum möchte ich verweisen auf: „Vergiss nie die Armen und die Kranken, die Heimatlosen und die Fremden – Über den eigenen Auftrag der Kirche zwischen Wohlstand und Armut angesichts der heutigen Sozialstruktur und veränderter Lebenslagen, in: Zuversicht aus dem Glauben. Die Grundsatzerferate des Vorsitzenden der Deutschen Bischofskonferenz mit den Predigten der Eröffnungsgottesdienste, Freiburg i. Br. 2006, 243–263 (Lit.); Zur demografischen Problematik vgl. ebd., 440–471; Vgl. auch Lehmann, K.: Ist der Sozialstaat am Ende? = Hildesheimer Universitätsreden 3, Hildesheim 2005; Zur europäischen Dimension vgl. Europa eine soziale Gestalt geben. Vortrag auf Einladung der Vertretung des Landes Nordrhein-Westfalen bei der europäischen Union in Brüssel, 10. Mai 2007 (Manuskript).

Führung ist kein Selbstzweck, sondern immer auch und zunächst Dienst

INTERVIEW MIT KARL KARDINAL
LEHMANN, BISCHOF VON MAINZ

An welche moralischen Maßstäbe/Standards sollten sich die Manager im Unternehmen halten?

Die vier Kardinaltugenden – Weisheit, Gerechtigkeit, Tapferkeit und Mäßigung – können hier sicher wichtige Hinweise geben. Sie müssen freilich auf die jeweilige Situation angewandt werden. Wenn dann noch die theologischen Tugenden Glaube, Hoffnung und Liebe dazukommen, ist das sicher ein optimales Maß.

Gelten diese Standards auch für global agierende Unternehmen (Unternehmen, die in Ländern vertreten sind, die eine andere Religion, Historie usw. haben)?

Die genannten Kardinaltugenden haben ihren Ursprung bereits in der platonischen Philosophie. Auf den jeweiligen Kontext adaptiert gibt es weltweit viel mehr Gemeinsamkeiten, als man vielleicht auf den ersten Blick denkt.

Welche Eigenschaften charakterisieren Ihres Erachtens eine gute Führungspersönlichkeit in einem Unternehmen und in einer Organisation wie der Kirche?

Auch hier sind sicher die Maßstäbe der erwähnten Tugenden zu nennen. Eine gute Führungspersönlichkeit weiß um das eigene Vermögen, aber ebenso um die eigenen Grenzen und das Angewiesensein auf ein starkes Team. Die Führung ist kein Selbstzweck, nicht Selbstverwirklichung, sondern immer auch und zunächst Dienst.

Betrachtet man die Medienberichterstattung erhalten Unternehmensführer oft schlechte Noten. Gibt es Ihrer Ansicht nach einige erkennbare Defizite und wie lassen sie sich abstellen?

Wo sich die Unternehmensführung dieses Dienstcharakters nicht mehr bewusst ist, gibt es vielleicht die eine oder andere Zerrform. Es gibt gute Beispiele, wo das Zusammenspiel von Führungsebene und Mitarbeiterschaft gut gelingt, leider haben sich aber auch einzelne Aufsehen erregende Fälle einer Schiefelage gezeigt. Die Frage nach einem gerechten Lohn etwa ist schon mindestens ein Jahrhundert alt, mit angestoßen von bedeutenden Päpsten übrigens wie Leo XIII., aber heute ebenso aktuell wie damals.

Welchen Standpunkt haben Sie in der Diskussion um die hohen Managergehälter bei einzelnen Führungskräften?

Wer viel und verantwortlich arbeitet, muss dafür auch einen entsprechenden Lohn erhalten. Das gilt aber nicht nur für Manager, sondern ebenso für die einzelnen Mitarbeiter. Ob dies freilich in solch hohen Größenordnungen angemessen ist, wie wir das bei manchen Managern erleben, halte ich für zumindest fraglich. Die Temperantia – das Maßhalten – wäre hier ein gutes Korrektiv. Es kommt auch aus ethischer Sicht nicht so sehr darauf an, wie viel Gewinn jemand erwirtschaftet, sondern auf welche Weise dieser Gewinn erwirtschaftet wurde und wie er weiter verwendet wird.

Kirchenaustritte sind bei allen Kirchen festzustellen. Was tut die Katholische Kirche dagegen?

Wir erleben derzeit einen kleinen Trend, dass die Kirchenaustritte stagnieren oder sogar zurückgehen und die Zahl derer, die wieder in die Kirche eintreten, zunimmt. Freilich führt das beobachtete neue Interesse für Religion – etwa durch die Wahl eines Papstes aus Deutschland, durch den Weltjugendtag in unserem Land usw. – nicht unmittelbar in die Kirche. Ich glaube, wenn wir uns unseres Auftrages vergewissern, den Menschen von heute die frohe Botschaft vom Leben zu verkünden, dann behält die Kirche ihre Attraktivität. Die Suche nach Sinn und Orientierung ist ungebrochen. Hier haben wir Antworten aus der Zuversicht des Glaubens. Das könnte man in der Sprache der Wirtschaft die „Kernkompetenz“ nennen.

Welchen Ratschlag würden Sie Hochschulabsolventen mit auf dem Weg in die Berufswelt geben?

Im übertragenen Sinn das, was ich mir als Leitwort für meinen bischöflichen Dienst gewählt habe: Steht fest im Glauben! (1 Kor 16,13) – Standfestigkeit, Mut, Zuversicht, das halte ich für sehr wichtig, nicht nur als „Startpaket“ ins Berufsleben. Das andere ergibt sich dann daraus.

Die Fragen stellte Prof. Dr. Andrea Beyer, Fachhochschule Mainz.

Was ist für Sie das größte Unglück?

Das Gefühl der Gottverlassenheit.

Welche Fehler entschuldigen Sie am ehesten?

Die im selbstlosen Einsatz für andere in guter Absicht begangenen.

Welche Eigenschaften schätzen Sie bei einem Mann am meisten?

Das Verständnis für die Frau.

Welche Eigenschaften schätzen Sie bei einer Frau am meisten?

Das Verständnis für den Mann.

Ihre Lieblingstugend?

Glaube – Hoffnung – Liebe.

Ihre Lieblingsbeschäftigung?

Lesen.

Wer oder was hätten Sie sein mögen?

Ich selbst – nur besser.

Ihr Hauptcharakterzug?

Interesse.

Was schätzen Sie bei Ihren Freunden am meisten?

Dass sie mich als den sehen, der ich bin, nicht in einer Funktion oder Rolle.

Ihr größter Fehler?

Ob es der größte ist, weiß ich nicht, aber ich sage zu viele Termine zu.

Was verabscheuen Sie am meisten?

Das Böse.

Fusionskontrolle im Wandel – Der wachsende Einfluss der Ökonomie

FRANK FICHERT



Prof. Dr.
Frank Fichert

Diplom-Volkswirt, lehrt Volkswirtschaftslehre und Personenverkehr an der Fakultät für Wirtschaft und Verkehr der Hochschule Heilbronn. Er hat an der Johannes Gutenberg-Universität Mainz studiert sowie promoviert. Von 1999 bis 2004 arbeitete er als Geschäftsführer des Forschungsinstituts für Wirtschaftspolitik (FFW Mainz). In den 1990er Jahren war er Lehrbeauftragter für das Fach Volkswirtschaftslehre an der Fachhochschule Mainz.

E-Mail: fichert@hs-heilbronn.de

1. Einführung

Zusammenschlüsse zwischen großen Unternehmen gehören zu den besonders spektakulären Geschehnissen in einer Marktwirtschaft. Zwar zeigen prominente Beispiele aus jüngster Zeit, dass die angestrebten Kostensenkungen und Absatzmarkterfolge nicht selten ausbleiben. Dennoch ist davon auszugehen, dass vor dem Hintergrund einer anhaltenden Integration sowohl der europäischen als auch der globalen Märkte weiterhin zahlreiche Unternehmen versuchen werden, ihre Ziele durch „Mega-Fusionen“ zu erreichen.

Aus volkswirtschaftlicher Perspektive sind selbst einzelwirtschaftlich „gelungene“ Unternehmenszusammenschlüsse nicht uneingeschränkt positiv zu beurteilen. Zwar wirken sich etwa fusionsbedingte Kostensenkungen auch gesamtwirtschaftlich vorteilhaft aus.

Jedoch führen Fusionen häufig zu einer Zunahme der Marktmacht, sodass die Akteure auf der jeweiligen Marktgegenseite, d.h. letztlich die Verbraucher, die Leidtragenden eines aus betriebswirtschaftlicher Perspektive erfolgreichen Zusammenschlusses sein können. Daher unterliegen Fusionen in allen Industriestaaten einer besonderen Kontrolle durch die Wettbewerbsbehörden. Diese wettbewerbsrechtlichen Regelungen sind eine entscheidende Rahmensetzung für das unternehmerische Handeln und daher auch aus betriebswirtschaftlicher Perspektive von erheblichem Interesse.

Speziell in Europa sind in den vergangenen Jahren tief greifende Reformen der Wettbewerbspolitik auf den Weg gebracht worden. Ein wesentlicher Trend ist die zunehmende

Berücksichtigung wirtschaftswissenschaftlicher Erkenntnisse („more economic approach“). In diesem Beitrag werden vor diesem Hintergrund zentrale Neuerungen in der Zusammenschlusskontrolle vorgestellt und kritisch gewürdigt.

2. Überblick über Formen von Wettbewerbsbeschränkungen

Der Wettbewerb ist der zentrale Steuerungsmechanismus in Marktwirtschaften, der durch die staatliche Wettbewerbspolitik vor Beschränkungen geschützt werden soll. Die Möglichkeiten der Unternehmen zu Wettbewerbsbeschränkungen hängen von der jeweiligen marktstrukturellen Ausgangslage ab (vgl. Bartling 1993 und 1997). In Polypolen bedarf es vertraglicher Bindungen zwischen

den beteiligten Unternehmen, um sich dem Wettbewerbsdruck zu entziehen. In weiten Oligopolen kann der Wettbewerb zusätzlich durch informelle Informationskontakte („aufeinander abgestimmte Verhaltensweisen“) und einseitige Handlungen marktstarker Unternehmen (Behinderungs- und Verdrängungspraktiken, z.B. in Form so genannter Kampfpreisstrategien) beschränkt werden.¹

Auf horizontaler Ebene, d.h. zwischen Unternehmen die auf dem selben Markt tätig sind, kommen als wettbewerbsbeschränkende Verträge zum einen Kartelle, zum anderen Unternehmenszusammenschlüsse (Fusionen)² infrage. Durch Verbote derartiger Verhaltensweisen kann der Wettbewerb grundsätzlich geeignet geschützt werden (ursachenadäquate Wettbewerbspolitik). Die Kontrolle von Unternehmenszusammenschlüssen ist dabei ein vergleichsweise „junges“ Instrument der Wettbewerbspolitik. In das deutsche Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen (GWB), das aus den späten 1950er Jahren stammt, wurde die Zusammenschlusskontrolle erst im Rahmen der zweiten Novelle (1973) aufgenommen. Die europäische Fusionskontrollverordnung stammt in ihrer ursprünglichen Form aus dem Jahr 1990.

¹ Bei einer nicht-wettbewerblichen Ausgangssituation (enges Oligopol oder Monopol) zielt die Wettbewerbspolitik meist auf korrigierende Eingriffe zur Verhinderung überhöhter Preise und anderer gesellschaftlich unerwünschter Marktergebnisse ab („neutralisierende“ Wettbewerbspolitik in Form der so genannten Ausbeutungs-Missbrauchsaufsicht). Eine ursachenadäquate Wettbewerbspolitik zur (Wieder-) Herstellung wettbewerblicher Strukturen ist zwar bspw. in den USA, nicht jedoch in Deutschland und Europa rechtlich möglich.

² In der Wettbewerbspolitik werden die Begriffe Unternehmenszusammenschluss und Fusion – anders als in der BWL – zumeist synonym gebraucht.

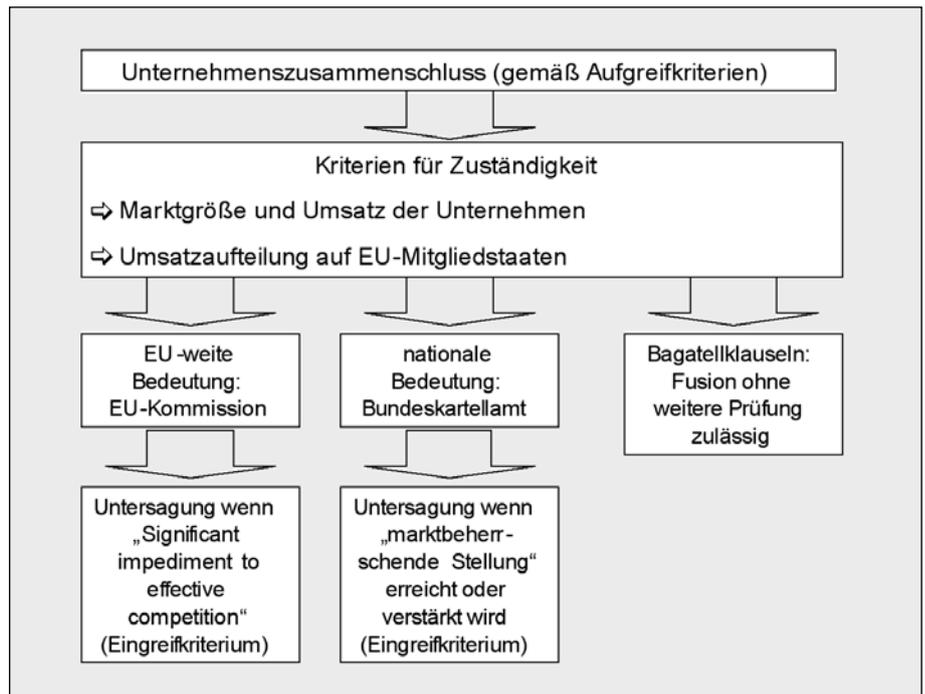


Abb. 1: Ablauf eines Fusionskontrollverfahrens

3. Rechtliche Grundlagen der Fusionskontrolle

3.1 Aufgreifkriterium und Zuständigkeit

Sowohl das deutsche als auch das europäische Wettbewerbsrecht sehen eine ex-ante Kontrolle von Unternehmenszusammenschlüssen vor (vgl. Schmidt 2005). Zusammenschlusswillige Unternehmen müssen ihre Fusionsabsicht bei der jeweils zuständigen Wettbewerbsbehörde anmelden, die dann die Vereinbarkeit mit den wettbewerbsrechtlichen Regelungen prüft und die Fusion genehmigen oder untersagen kann (vgl. Abbildung 1). Auch eine Erlaubnis unter Auflagen (z.B. Verkauf bestimmter Unternehmensteile) ist möglich.

In einem ersten Schritt ist festzulegen, wann ein Unternehmenszusammenschluss von den Beteiligten angezeigt werden muss. Dieses so genannte Aufgreifkriterium ist in der Fusionskontrolle relativ weit definiert. Als Zusammenschluss gemäß dem deut-

schen GWB gilt nicht nur der Erwerb eines Unternehmens durch ein anderes, sondern beispielsweise auch der Erwerb von Minderheitsbeteiligungen oder jede andere Form der wettbewerblich erheblichen Einflussnahme (vgl. § 37 GWB). Sofern die fusionierenden Unternehmen bestimmte Umsatzwerte nicht überschreiten oder es sich um einen Markt mit relativ geringem Volumen handelt, ist die Fusion von den Bestimmungen der Zusammenschlusskontrolle ausgenommen (so genannte Bagatellklauseln).

Die Aufgabenteilung zwischen dem deutschen Bundeskartellamt und der Europäischen Kommission ist eindeutig geregelt. Grundsätzlich ist die Kommission für alle Zusammenschlüsse zuständig, bei denen eine „gemeinschaftsweite Bedeutung“ vorliegt. Operationalisiert wird dies anhand von Umsatzgrenzwerten. Haben die beteiligten Unternehmen einen Jahresumsatz von über fünf Mrd. Euro und wird der gemeinschaftsweite Gesamtumsatz nicht zu mehr als zwei Dritteln in nur einem Mitgliedstaat erzielt, so fällt ein Zusammenschluss in

den Kompetenzbereich der Kommission. Unter bestimmten Voraussetzungen kann ein Fall jedoch von der europäischen auf die nationale Ebene verwiesen werden. Auch der umgekehrte Weg ist möglich.

3.2 Eingreifkriterium – Marktbeherrschung versus SIEC-Test

Aus wettbewerbspolitischer Sicht von zentraler Bedeutung ist das so genannte Eingreifkriterium. Gemäß dem deutschen GWB ist ein Zusammenschluss zu untersagen, wenn er zur Entstehung oder Verstärkung einer marktbeherrschenden Stellung führt. Das GWB konkretisiert in § 19(2), was unter einer marktbeherrschenden Stellung zu verstehen ist. Ein einzelnes Unternehmen gilt als marktbeherrschend, wenn es ohne Wettbewerber ist (Monopolstellung), ohne wesentlichen Wettbewerb ist („Quasi-Monopol“) oder eine im Vergleich zu seinen Wettbewerbern überragende Marktstellung innehat. Bei der Prüfung, ob eine überragende Marktstellung vorliegt, sind alle relevanten Strukturmerkmale des Marktes zu berücksichtigen. Neben dem Marktanteil sind dies unter anderem die Marktzutrittsschranken, die Zugangsmöglichkeiten zu Absatz- und Beschaffungsmärkten sowie die Finanzkraft der Unternehmen.

Als „Vermutungstatbestand“ für die Individualmarktbeherrschung nennt das GWB einen Marktanteil von mindestens einem Drittel. Bei diesem Wert handelt es sich jedoch nicht um eine feste Grenze. In konkreten Fällen wurden einerseits Unternehmen mit einem Marktanteil von rund 25 Prozent als marktbeherrschend eingestuft. Andererseits galt auf einem anderen Markt ein Unternehmen mit einem Marktanteil von rund 40 Prozent nicht als marktbeherrschend.

Marktbeherrschend kann nicht nur ein einzelnes Unternehmen, sondern auch eine Gruppe von Unternehmen

sein, die sich im Innenverhältnis nicht rivalisierend verhalten (so genannte Kollektivmarktbeherrschung). Auch hierfür nennt das GWB Vermutungstatbestände, nämlich ein Marktanteil der größten drei Unternehmen von mindestens 50 Prozent oder ein Marktanteil von mindestens zwei Dritteln für die größten fünf Unternehmen.

In der Europäischen Fusionskontrollverordnung von 1990 war ebenfalls das Marktbeherrschungskriterium festgeschrieben, wengleich das Kriterium teilweise etwas anders interpretiert wurde als in Deutschland. Seit Mai 2004 ist die novellierte Fusionskontrollverordnung in Kraft,³ die als Eingreifkriterium die „erhebliche Behinderung wirksamen Wettbewerbs“ („significant impediment to effective competition“ – SIEC) vorsieht.⁴ Hierbei ist die Marktbeherrschung als Regelbeispiel einer solchen erheblichen Behinderung des Wettbewerbs genannt.

In der wettbewerbspolitischen Literatur wird kritisiert, dass in der Fusionskontrolle das Eingreifkriterium Marktbeherrschung nicht ausreichend ist, um den Wettbewerb zuverlässig zu schützen (vgl. Bartling 1993). So werden Fusionen bis an die Grenze der Marktbeherrschung zugelassen, sodass bereits geringfügige Veränderungen der Marktgegebenheiten dazu führen können, dass Marktbeherrschung entsteht. Insofern ist der auf der europäischen Ebene vollzogene Wechsel zu einem weiter gefassten Kriterium grundsätzlich zu begrüßen.

Die Europäische Kommission begründete den Wechsel zum SIEC-Test insbesondere mit Fusionsfällen, bei

³ Verordnung (EG) Nr. 139/2004. Amtsblatt L24, S. 1–22.

⁴ Deutschland und andere Staaten hatten sich zunächst gegen eine Veränderung des Eingreifkriteriums gewehrt (vgl. Böge 2004a).

denen durch den Zusammenschluss zwar keine marktbeherrschende Stellung begründet wird, nach der Fusion jedoch das Unternehmen über eine hinreichend große Marktmacht verfügt, um im Alleingang spürbare Preiserhöhungen durchzusetzen. Da hierfür keine Abstimmung mit den (verbliebenen) Wettbewerbern erforderlich ist, werden derartige Verhaltensweisen meist als unilaterale bzw. nicht-koordinierte Effekte bezeichnet. Demgegenüber kennzeichnet der Begriff „koordinierte Effekte“ eine implizite Verhaltensabstimmung der verbliebenen Unternehmen. Hierbei geht es nicht um explizite Absprachen oder Verträge (diese wären ohnehin als Verstoß gegen das Kartellverbot zu ahnden), sondern um eine Art „stillschweigenden“ Verzichts auf rivalisierende Aktionen („spontan solidarisches Parallelverhalten“ – „tacit collusion“). Die Wettbewerbsbeschränkungen durch derartige koordinierte Effekte können im Grundsatz durch das Marktbeherrschungskriterium erfasst werden (kollektive Marktbeherrschung), wengleich der gerichtsfeste Nachweis mitunter problematisch ist.

4. Argumente für einen „more economic approach“ in der Wettbewerbspolitik

Die Wettbewerbspolitik ist gewissermaßen an einer Schnittstelle zwischen den Wirtschafts- und den Rechtswissenschaften angesiedelt. Ihre Rechtfertigung beziehen die wettbewerbsrechtlichen Vorgaben unter anderem aus den wirtschaftswissenschaftlichen Erkenntnissen über die Vorteilhaftigkeit wettbewerbsgesteuerter Marktprozesse. Auch bei der Beurteilung konkreter Fälle stellen wirtschaftswissenschaftliche Analysen wichtige Hilfen für die Entscheider in den Wettbewerbsbehörden dar.

Speziell in der europäischen Wettbewerbspolitik wurde in den vergangenen Jahren ein Defizit bei der Be-

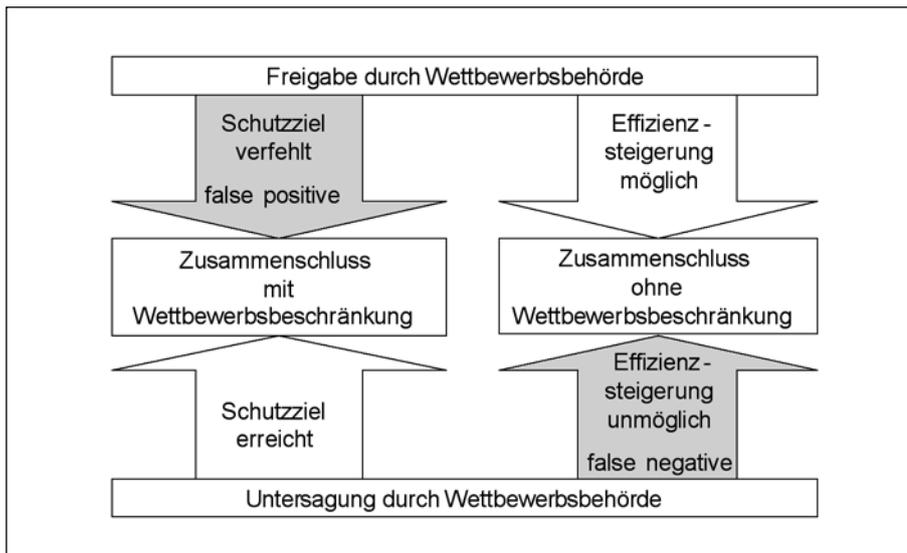


Abb. 2: Fallgruppen für Entscheidungen in der Fusionskontrolle

rücksichtigung des aktuellen Standes des ökonomischen Wissens konstatiert. Beschleunigt wurden die Reformanstrengungen zugunsten einer stärkeren „ökonomischen“ Ausrichtung der Wettbewerbspolitik durch drei Urteile des Europäischen Gerichts erster Instanz, bei denen Entscheidungen der Kommission aufgehoben und zur Begründung teilweise explizit auf die ungenügende wirtschaftswissenschaftliche Fundierung der Kommissionsentscheidungen hingewiesen wurde (vgl. Monopolkommission 2004, Tz. 88* sowie Pappas/Demortain 2004).

Die stärkere ökonomische Ausrichtung der europäischen Wettbewerbspolitik („more economic approach“) wirkt sich sowohl auf die wettbewerbspolitischen Institutionen als auch auf die materiellen Regelungen aus.⁵ Als institutionelle Maßnahme zur stärkeren ökonomischen Fundierung der Wettbewerbspolitik hat die Generaldirektion Wettbewerb, die für die Europäische Kommission die

⁵ Neben der hier behandelten Fusionskontrolle soll der „more economic approach“ auch im Rahmen der Missbrauchsaufsicht sowie der Beihilfenkontrolle umgesetzt werden (vgl. etwa Schmidt/Voigt 2006).

wettbewerbspolitischen Fallentscheidungen vorbereitet, unter anderem die Position eines Chefökonomens geschaffen. Erster Stelleninhaber ist der deutsche Wettbewerbsökonom Lars-Hendrik Röller. In materieller Hinsicht ist insbesondere die bereits erläuterte Neuformulierung des Eingreifkriteriums zu nennen. Darüber hinaus soll, unter Bezugnahme auf neuere wirtschaftswissenschaftliche Erkenntnisse, eine ökonomisch stärker fundierte Abwägung zwischen den Nachteilen und den Vorteilen eines Zusammenschlusses erfolgen.

Aus ökonomischer Perspektive ist es das Ziel der Zusammenschlusskontrolle, gesamtwirtschaftlich vorteilhafte Fusionen zu genehmigen und gesamtwirtschaftlich negative Fusionen zu untersagen. Folglich können bei der Fallprüfung zwei unterschiedliche Arten von Fehlern vorkommen (vgl. Christiansen 2006, S. 159f. sowie Abbildung 2). Zum einen ist es möglich, dass die Wettbewerbsbehörde eine Fusion mit gesamtwirtschaftlich negativen Auswirkungen freigibt (Fehler erster Ordnung – „false positive“). Zum anderen kann es passieren, dass eine gesamtwirtschaftlich vorteilhafte Fusion von der Wettbewerbsbehörde untersagt wird (Fehler

zweiter Ordnung – „false negative“). Beide Arten von Fehlern gilt es durch eine geeignete Analyse der Marktgegebenheiten zu vermeiden. Zu diskutieren ist im Folgenden, ob und gegebenenfalls inwieweit ein verstärkter Rückgriff auf neuere ökonomische Ansätze eine solche Verbesserung der Entscheidungsqualität ermöglicht.

5. Aktuelle wettbewerbstheoretische Kontroversen

5.1 Abschätzung von Fusionswirkungen mithilfe industrieökonomischer Modelle

Die moderne Industrieökonomik analysiert das Verhalten von Unternehmen auf Oligopolmärkten insbesondere mithilfe der Spieltheorie. Durch diesen Ansatz ist es möglich, allgemeine Bedingungen zu identifizieren, unter denen nach einer Fusion koordinierte bzw. nicht-koordinierte Wettbewerbsbeschränkungen zu erwarten sind (vgl. Christiansen 2006, S. 154f.). So kommen unilaterale Effekte insbesondere auf Märkten mit ausgeprägter Produktdifferenzierung vor, wenn die fusionierenden Unternehmen vergleichsweise enge Substitute anbieten. Zudem steigt die Wahrscheinlichkeit für unilaterale Effekte, wenn die verbliebenen Wettbewerber nur über begrenzte Möglichkeiten der Angebotserhöhung verfügen. Koordinierte Effekte hingegen sind eher auf homogenen Märkten zu erwarten, die ein hohes Maß an Transparenz aufweisen, sodass die Unternehmen in der Lage sind, abweichendes Verhalten zeitnah zu erkennen. Darüber hinaus muss auch die Möglichkeit gegeben sein, das abweichende Verhalten zu sanktionieren.

Im Rahmen der praktischen Wettbewerbspolitik wird in zunehmendem Maße versucht, nicht nur die allgemeinen theoretischen Erkenntnisse für die Fallanalyse nutzbar zu machen,

sondern darüber hinaus die konkreten Auswirkungen einer Fusion auf einem Markt zu simulieren (quantitative Prognosemodelle – Merger Simulation Models). In den USA sind derartige Modelle in Fusionskontrollverfahren bereits seit einiger Zeit üblich. Im Ergebnis soll diese Vorgehensweise zu einer stärkeren Einzelfallgerechtigkeit führen. Damit geht einher, dass allgemeine Normen („per se“ Regeln) in der Wettbewerbspolitik an Bedeutung verlieren und im Gegenzug der diskretionäre Entscheidungsspielraum der Wettbewerbsbehörden wächst („rule of reason“).

Der stärkere Rückgriff auf mikroökonomische, insbesondere spieltheoretische Modelle im Rahmen der Wettbewerbspolitik ist grundsätzlich zu begrüßen (vgl. Schulz 2003). Die Spieltheorie vermittelt eine Reihe von wichtigen Einsichten in strategische Verhaltensweisen auf Oligopolmärkten und trägt dazu bei, die marktstrukturellen Rahmenbedingungen zu identifizieren, die das Verhalten der Oligopolisten in besonderem Maße prägen.⁶ Allerdings sind mit der Anwendung des „more economic approach“ auch eine Reihe von Nachteilen und Gefahren verbunden, die im Folgenden erläutert werden (vgl. Schmidt 2006).

Die Ergebnisse spieltheoretischer Modelle sind teilweise in erheblichem Maße von den gewählten Annahmen abhängig. Damit sinkt jedoch die Aussagekraft der Ergebnisse, da vielfach nicht mit hinreichender Sicherheit zu bestimmen sein dürfte, welche Modellannahmen die komplexe Realität auf Märkten geeignet beschreiben. Dadurch sinkt auch die Rechtssicherheit, da die Ergebnisse eines Fusionskontrollverfahrens von der Auswahl

des modelltheoretischen Bezugsrahmens wesentlich beeinflusst werden können. In den USA hat es bei bedeutenden wettbewerbspolitischen Verfahren bereits des Öfteren so genannte „battles of experts“ gegeben, bei denen prominente Wettbewerbsökonominnen aufgrund der unterschiedlichen Modellierung der Marktgegebenheiten zu teilweise diametral entgegengesetzten Auffassungen über bestimmte unternehmerische Verhaltensweisen gekommen sind. Ein besonders prägnantes Beispiel ist das Verfahren, das gegen den Software-Konzern Microsoft aufgrund eines möglichen Missbrauchs seiner marktbeherrschenden Stellung geführt wurde. Die Liste der in diesem Fall von den unterschiedlichen Verfahrensbeteiligten beauftragten Gutachter liest sich wie das Who is Who der Industrieökonomik.

Darüber hinaus begünstigt der Einsatz spieltheoretischer Modelle die Konzentration der wettbewerbspolitischen Analyse auf den Aktionsparameter Preis. Nicht quantifizierbare Aktionsparameter (z.B. Qualität, Innovationen, Absatz- und Vertriebsmethoden), die auf vielen Oligopolmärkten eine wesentliche Rolle spielen, lassen sich durch die entsprechenden Modelle kaum geeignet beschreiben und treten dadurch für die Wettbewerbsanalyse in den Hintergrund.

Mit Blick auf die Simulationsmodelle ist als Kritikpunkt des Weiteren der erhebliche Informationsbedarf zu nennen, der auch zu einem Anstieg der Verfahrenskosten beiträgt. Ähnlich wie bei der Auswahl der zugrunde liegenden Modelle dürfte zudem vielfach kontrovers sein, welche Daten für die Simulationsrechnung geeignet sind. Zudem werden die Wettbewerbsbehörden häufig auf unternehmensinterne Daten angewiesen sein, was zu einer Informationsasymmetrie zwischen Wettbewerbsbehörden und Unternehmen beiträgt sowie Anreize zu einer „strategischen“ Informations-

bereitstellung der Unternehmen liefern kann.

Schließlich ist grundsätzlich auf den letztlich statischen Charakter aller mikroökonomischen Modelle hinzuweisen. Die Ergebnisse werden stets aus einem exogen bestimmten Annahmensatz abgeleitet und lassen keinen Raum für „echte“ Innovationen. Die für Wettbewerbsprozesse fundamentale Eigenschaft des „Entdeckungsverfahrens“ (von Hayek) wird somit letztlich ignoriert.

5.2 Verfahren der Markt-abgrenzung

Ohne Abgrenzung des relevanten Marktes ist eine mikroökonomische Analyse des Wettbewerbs nicht möglich. Generell lässt sich ein Markt in sachlicher, räumlicher und zeitlicher Hinsicht abgrenzen. Traditionell wird bei der Markt-abgrenzung von den Wettbewerbsbehörden auf das so genannte Bedarfsmarktkonzept zurückgegriffen. Auf Konsumgütermärkten wird dabei aus der Perspektive eines „verständigen Verbrauchers“ analysiert, welche Güter gegeneinander austauschbar (substituierbar) sind. Diese Substitutionsmöglichkeiten werden in der Mikroökonomik mithilfe von Kreuzelastizitäten, insbesondere der Kreuzpreiselastizität der Nachfrage, beschrieben.

In den USA kommt zur Markt-abgrenzung bereits seit vielen Jahren der so genannte hypothetische Monopoltest zum Einsatz. Die Europäische Kommission weist in ihren neuen Leitlinien zur Beurteilung von Zusammenschlüssen explizit auf diese Methode hin. Beim hypothetischen Monopoltest wird berechnet, wie sich eine kleine, aber signifikante, nicht vorübergehende Erhöhung der Preise (Small but Significant Non-transitory Increase in Price – SSNIP-Test) unter der hypothetischen Annahme auswirkt, dass ein Markt monopolisiert ist (vgl. Geroski/Griffith 2004).

⁶ Auch das Bundeskartellamt beabsichtigt, bei oligopolistischen Märkten in stärkerem Maße als bisher ökonomische Analysen vorzunehmen (vgl. Böge 2004b, S. 731).

Beim SSNIP-Test handelt es sich um ein iteratives Verfahren, bei dem zunächst eine sehr enge Marktabgrenzung unterstellt wird. Für den so abgegrenzten Markt wird analysiert, wie sich eine Preiserhöhung von fünf bis zehn Prozent auf die Gewinnsituation eines hypothetischen Monopolisten auswirken würde. Führt eine derartige Preiserhöhung zu einem Gewinnrückgang, so bedeutet dies, dass die Nachfrager aufgrund der Preiserhöhung auf Substitute ausweichen würden. Mit anderen Worten, der Markt wäre zu eng abgegrenzt. Folglich werden in einem nächsten Schritt die Marktgrenzen weiter gezogen und es wird erneut berechnet, wie sich eine fünf- bis zehnprozentige Preiserhöhung auf die Gewinnsituation eines hypothetischen Monopolisten auswirken würde. Führt die Preiserhöhung nicht zu einem Gewinnrückgang, so ist die geeignete Marktabgrenzung gefunden, da es offensichtlich keine engen Substitute außerhalb des betrachteten Marktes gibt.

Der SSNIP-Test hat gegenüber der Bezugnahme auf den „verständigen Verbraucher“ den Vorteil, dass auf Plausibilitätsüberlegungen und ad-hoc-Einschätzungen verzichtet werden kann. Die Monopolkommission (2006, Tz. 114*) spricht mit Blick auf das Konzept des verständigen Verbrauchers sogar von einer „Gefahr der Willkür“. Allerdings erfordert der SSNIP-Test umfangreiche und zudem qualitativ hochwertige Daten über das Nachfragerverhalten und die sonstigen Marktgegebenheiten, sodass im Grundsatz dieselben Kritikpunkte zu nennen sind, die bereits oben im Zusammenhang mit den Merger Simulation Models angeführt wurden. Darüber hinaus ist der SSNIP-Test bei bereits monopolisierten Märkten auch aus methodischer Sicht problematisch, da die hypothetische Preiserhöhung stets auf der Basis des aktuellen Marktpreises berechnet wird. Wenn dieser Preis jedoch bereits den

gewinnmaximierenden Preis im Monopol darstellt, ist der SSNIP-Test im Hinblick auf die Marktabgrenzung kaum geeignet.

Folglich ist die Wettbewerbspolitik gut beraten, wenn sie den SSNIP-Test nicht als Alternative, sondern als Ergänzung einer Marktabgrenzung nach dem Bedarfsmarktkonzept nutzt. Angesichts des nicht unerheblichen Aufwandes, der für den hypothetischen Monopoltest entsteht, kommt dieser ohnehin nur bei Verfahren in Betracht, in denen es um Fusionen von volkswirtschaftlicher Bedeutung geht.

5.3 Berücksichtigung fusionsbedingter Effizienzverbesserungen

Ein seit vielen Jahren kontrovers diskutiertes Thema ist die Berücksichtigung von Effizienzverbesserungen bei Zusammenschlüssen, die unter das wettbewerbspolitische Untersanktionskriterium fallen. In Anlehnung an Williamson (1968) wird argumentiert, dass selbst eine Fusion, die zu einer marktbeherrschenden Stellung führt, gesamtwirtschaftlich vorteilhaft sein kann (vgl. auch Schmidtchen 2006). Die Grundidee lautet, dass zwar einerseits Wohlfahrtsverluste aufgrund der zunehmenden Vermachtung entstehen, andererseits jedoch die Fusion zu Kostensenkungen führt, die auch im Monopolfall zumindest teilweise in Form niedrigerer Preise an die Nachfrager weitergegeben werden („Williamson Trade-Off“).

Die Europäische Kommission hat diese so genannte Effizienzeinrede explizit in die Erwägungsgründe der neu gefassten Fusionskontrollverordnung aufgenommen. Zwar sind die Bedingungen, unter denen Effizienzgründe zugunsten der fusionierenden Unternehmen berücksichtigt werden, relativ restriktiv formuliert (die Unternehmen müssen unter anderem nachweisen, dass die Effizienzsteigerungen wahrscheinlich und nur durch den Zusammenschluss erreichbar sind).

Dennoch besteht die Möglichkeit, dass in Zukunft eindeutig wettbewerbsbeschränkende Fusionen unter Verweis auf eine Verbesserung der Effizienz der beteiligten Unternehmen genehmigt werden.

Die Effizienzeinrede wird in der ordnungsökonomischen Literatur zu meist massiv kritisiert (vgl. auch Böge 2004b, S. 732f.). Insbesondere ist darauf hinzuweisen, dass die von den Unternehmen „nachgewiesenen“ Effizienzverbesserungen nur Potenziäle darstellen, deren Nutzung in der Zukunft unsicher ist. Der fusionsbedingt gesunkene Wettbewerbsdruck schwächt die Anreize der Unternehmen, nach Innovationen zu suchen und diese zum Nutzen der Verbraucher umzusetzen. Insofern ist es begrüßenswert, dass die Effizienzeinrede in der wettbewerbspolitischen Praxis der Kommission bislang noch keine Rolle gespielt hat, was auch auf die oben angesprochenen restriktiven Bestimmungen zurückzuführen sein dürfte. Noch besser wäre jedoch ein Verzicht auf diese Option.

6. Fazit

Die europäische Wettbewerbspolitik befindet sich derzeit in einer Phase entscheidender Veränderungen. Zudem ist davon auszugehen, dass die europäischen Reformen über kurz oder lang auch Eingang in das deutsche Wettbewerbsrecht finden werden. Beim Kartellverbot und im Bereich der vertikalen Austauschverträge hat eine „Angleichung“ des deutschen an das europäische Wettbewerbsrecht bereits stattgefunden.

Grundsätzlich ist es zu begrüßen, dass neue ökonomische Methoden und Erkenntnisse in der wettbewerbspolitischen Praxis stärker berücksichtigt werden. Allerdings sollten sich die wettbewerbspolitischen Entscheidungsträger auch der Restriktionen und Schwachstellen dieser Ansätze

ze bewusst sein. Die vermeintliche Exaktheit insbesondere der quantitativen Methoden verleitet leicht zu einem nicht hinreichend kritischen Umgang mit den Ergebnissen.

Generell kommt es in der Wettbewerbspolitik darauf an, den Wettbewerb als Voraussetzung für effiziente Marktergebnisse und eine hohe Innovationsdynamik zu schützen. Selbst wenn kurzfristig durch Fusionen oder andere Verhaltensweisen Wohlfahrtsgewinne zu erwarten sind, führen Wettbewerbsbeschränkungen langfristig zu gesamtwirtschaftlichen Nachteilen. Folglich sollte die Wettbewerbspolitik dem Erhalt wettbewerblicher Strukturen Priorität einräumen. Das veränderte Eingreifkriterium der europäischen Fusionskontrolle bietet bei geeigneter Interpretation hierfür grundsätzlich gute Voraussetzungen. Die erweiterten Möglichkeiten der Effizienzeinrede hingegen stellen eine Gefahr für einen wirksamen Wettbewerbsschutz dar.

Literatur

Bartling, H. (1993): Schlussfolgerungen aus Entwicklungstendenzen der Wettbewerbstheorie für die Wettbewerbspolitik, in: *Wirtschaft und Wettbewerb*, 43. Jg., Nr. 1, S. 16–30.

Bartling, H. (1997): Von der Wettbewerbstheorie zur Theorie der Wettbewerbspolitik, in: Kruse, J., Stockmann, K., Vollmer, L. (Hrsg.): *Wettbewerbspolitik im Spannungsfeld nationaler und internationaler Kartellrechtsordnungen*. Festschrift für Ingo Schmidt zum 65. Geburtstag, Baden-Baden, S. 17–31.

Böge, U. (2004a): Reform der Europäischen Fusionskontrolle, in: *Wirtschaft und Wettbewerb*, 54. Jg., Heft 2, S. 138–148.

Böge, U. (2004b): Der „more economic approach“ und die deutsche Wettbewerbspolitik, in: *Wirtschaft und Wettbewerb*, 54. Jg., Heft 7/8, S. 726–733.

Christiansen, A. (2006): Der „more economic approach“ in der EU-Fusionskontrolle, in: *Zeitschrift für Wirtschaftspolitik*, 55. Jg., Heft 2, S. 150–174.

Geroski, P., Griffith, R. (2004): Identifying antitrust markets, in: Neumann, M., Weigand, J. (Hrsg.): *The International Handbook of Competition*, Cheltenham, Northampton, S. 290–305.

Monopolkommission (2006): Mehr Wettbewerb auch im Dienstleistungssektor!, 16. Hauptgutachten, Kurzfassung, Köln.

Monopolkommission (2004): Wettbewerbspolitik im Schatten „nationaler Champions“, 15. Hauptgutach-

ten, Kurzfassung, Köln.

Pappas, S. A., Demortain, D. (2004): A New Era of Competition Under the Guidance of the Court of First Instance, in: Eekhoff, J. (Hrsg.): *Competition Policy in Europe*, Berlin u.a.O., S. 233–245.

Schmidt, A. (2006): Wie ökonomisch ist der „more economic approach“?, *Freiburger Diskussionsbeiträge zur Ordnungsökonomik*, Nr. 06/10, Freiburg.

Schmidt, A., Voigt, S. (2006): Der „more economic approach“ in der Missbrauchsaufsicht: Einige kritische Anmerkungen zu den Vorschlägen der Generaldirektion Wettbewerb, in: *Wirtschaft und Wettbewerb*, 56. Jg., S. 1097–1106.

Schmidt, I. (2005): Wettbewerbspolitik und Kartellrecht, 8. Aufl., Stuttgart.

Schmidtchen, D. (2006): Der „more economic approach“ in der Wettbewerbspolitik, in: *Wirtschaft und Wettbewerb*, 56. Jg., Heft 1, S. 6–16.

Schulz, N. (2003): Wettbewerbspolitik. Eine Einführung aus industrieökonomischer Perspektive, Tübingen.

Williamson, O.E. (1968): Economies as an Antitrust Defense: The Welfare Trade-offs, in: *American Economic Review*, Vol. 58, No. 1, S. 18–36.

Informationssicherheit – mehr als eine technische Aufgabe

CHRISTIAN H. PETRI



Prof. Dr.
Christian H. Petri

lehrt Wirtschaftsinformatik an der Fachhochschule Mainz.

E-Mail: christian.petri@wiwi.fh-mainz.de

"...people need to be able to trust the systems. This is why security becomes such an important issue. Security has turned out to be a difficult and complex task. This complexity is still far from being successfully hidden from everyday users of services. They themselves still have to deal with the availability, integrity, authenticity, and confidentiality of data and services."

Erkki Liikanen, EU Kommissar Informationsgesellschaft (Liikanen 2003)

1. Einführung

Unternehmen und öffentliche Organisationen sind ohne funktionierende Informationssysteme heute nicht mehr lebensfähig. Hierzu gehört auch, dass diese Informationssysteme, inkl. der zugehörigen Technik, sicher betrieben werden. Nahezu alle Geschäftsprozesse und Fachaufgaben werden mittlerweile elektronisch gesteuert. Große Mengen von Informationen werden dabei digital gespeichert, elektronisch verarbeitet und in lokalen und globalen sowie in privaten und öffentlichen Netzen übermittelt.

Viele öffentliche oder privatwirtschaftliche Aufgaben und Vorhaben können ohne IT-Systeme überhaupt nicht mehr oder im besten Fall nur

noch teilweise durchgeführt werden. Damit sind viele Institutionen in Verwaltung und Wirtschaft von dem einwandfreien Funktionieren der eingesetzten Informationstechnik (IT) abhängig. Die jeweiligen Unternehmens- bzw. Behördenziele können nur bei ordnungsgemäßem und sicherem IT-Einsatz erreicht werden (Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik 2006).

Mit der Abhängigkeit von der IT erhöht sich auch der potenzielle soziale Schaden durch den Ausfall von Informationstechnik. Da IT an sich nicht frei von Schwachstellen ist, besteht ein durchaus berechtigtes Interesse, die von der IT verarbeiteten Daten

und Informationen zu schützen und die Sicherheit der IT zu planen, zu realisieren und zu kontrollieren.¹

Ohne integrierte Sicherheitsfunktionen sind IT-Systeme heute nicht mehr denkbar. Dabei geht es um den Schutz vor Bedrohung der Vertraulichkeit, Integrität und Verfügbarkeit von Informationen und Diensten. Informationssicherheits-Management versucht, die mit Hilfe von IT realisierten Produktions- und Geschäftsprozesse in Unternehmen und Organisationen, aber auch die begleitenden organisatorischen Rahmenbedingungen und die Mitarbeiter systematisch gegen beabsichtigte Angriffe (Security) und unbeabsichtigte Ereignisse (Safety) zu schützen. Methoden hierzu sind die Erstellung von Sicherheitsmodellen und -konzepten, der Aufbau von Sicherungsinfrastrukturen sowie Risikoanalyse und -management.

2. Arten der Bedrohung von Informationssicherheit

Sicherheit von Informationen im Unternehmen wird zwar meist als **Aufgabe des Informatik-Bereiches** gesehen. Weithin bekannt und im Problembewusstsein der Unternehmen sind Viren, Trojaner, Würmer (Malicious Code) und die kostspieligen

¹ Man muss ja nicht gleich so dramatische Auswirkungen der Bedrohung durch IT-Angriffe sehen, wie das amerikanische Homeland Security Office; dieses befürchtet zukünftig Hacker-Angriffe auf lebenswichtige Infrastrukturen, wie Wasser- und Stromversorger (vgl. Turner 2007).

gen Auswirkungen von Spam. Auch Angriffe von Hackern oder allgemein Versuche, in das interne Netzwerk einzudringen, sind zumindest als Bedrohung in den meisten Unternehmen bekannt. Hier haben die meisten Unternehmen inzwischen entsprechende technische Maßnahmen (Firewalls, Spam-Filter, Virens Scanner) etabliert. Natürlich müssen die IT-Bereiche der Unternehmen auch für ihre klassischen Aufgaben, der Sicherheit des Infrastrukturbetriebs, sorgen. So sind die traditionellen Verfahren der Datensicherung, redundante Auslegung von Komponenten oder Ausfall-Rechenzentren immer noch wichtige Bausteine der IT-Sicherheit.

Aber schon bei der Frage der Sicherung der Notebooks (etwa bei Diebstahl oder Verlust), der neuerdings viel genutzten PDAs oder der Nutzung von Benutzeraccounts kann man erkennen, dass neben rein technischen auch **organisatorische Fragen** zu lösen sind:

- Wie wird verhindert, dass Praktikanten einheitlich einen User erhalten?
- Weshalb nutzen Mitarbeiter in bestimmten Bereichen einen gemeinsamen Account oder teilen sich gegenseitig ihre Passwörter mit?
- Wer hat bei Verlust eines Notebooks welche Aufgaben?
- Wie werden Phishing-Attacken (nicht nur im Privat-Bereich) verhindert?

„**Social Engineering**“ thematisiert eine Bedrohung, deren Bedeutung angesichts eines verschärften Wettbewerbs spürbar zunimmt: die Informationsbeschaffung mit überwiegend nicht-technischen Methoden. Tatsächlich ist es häufig weit einfacher als angenommen, gesuchte Informationen gezielt zu beschaffen, ohne dabei technische Sicherheitsmechanismen überwinden zu müssen. Falsch verstandene Höflichkeit, Gutgläubigkeit, Furcht

vor Autoritäten und Vertrauensseligkeit sind dabei meist die heimlichen „Komplizen“ der Angreifer. Durch das Belauschen von Gesprächen in der Öffentlichkeit, entschlossenes Auftreten, vertrauensselige Mitarbeiter und ein gewitztes Vorgehen kann ein „Informationsbeschaffer“ gezielt auch an vertrauliche Informationen kommen. Hier helfen nur rein organisatorische Maßnahmen,² vor allem aber Bewusstseinsbildung.

Die Sicherheitsanforderungen variieren je nach Branche deutlich. Legt ein Internet-Versandhaus ab einem gewissen Bestellbetrag Wert auf eine schriftliche Bestätigung, so achten

z.B. Versicherungsunternehmen auf die zuverlässige und sichere Anbindung ihrer Außendienstmitarbeiter mit komplexen Authentifizierungsmerkmalen. Bei Reiseveranstaltern spielt eine hohe Verfügbarkeit des Systems eine hohe Rolle (ähnlich wie beim Versandhändler); diese ist vielleicht für eine Werbefirma nicht so wichtig, dafür stehen dort aber Fragen nach der Absicherung der Adressdaten gegen unbefugte Nutzung (oder gar Entwendung) im Vordergrund. Im medizinischen Sektor müssen aus Datenschutzgründen personenbezogene Daten besonders sorgfältig geschützt werden.

² <http://www.secorvo.de/video/video-social-engineering-goldene-regeln.jpg>.

BEISPIELHAFTE BEDROHUNGEN

- **Infrastrukturausfall (Server, PC, Netzwerke, ...)**
 - Sabotage
 - Natürliche Ursachen (inkl. höhere Gewalt)
 - Verzicht auf Ausfallsicherung
- **Datensicherungsprotokolle werden nicht geübt/getestet**
- **Angriffe aus dem Internet**
 - Malware: Viren, Trojaner, Würmer
 - Spam, Hoaxes, Phishing, Spoofing, Vishing
 - Sabotage: Hacker, Cracker, Script Kiddies, DOS-Attacken³
 - Abfangen/Mithören von Nachrichten
 - Brute-Force-Attacken
- **Softwarefehler in der Anwendungssoftware**
 - Bedienungsfehler (absichtlich oder unabsichtlich)
 - Codierungsfehler
 - Fehlende Protokollierung von Änderungen
- **Sicherheit wird nebenher erledigt**
- **Fehlendes Bewusstsein für Informationssicherheit beim Management**
- **Nicht sachgerecht ausgebildete/sensibilisierte Mitarbeiter**
- **Fehlende Kontrolle und Überwachung von Sicherheitsregeln**

³ Denial of Service: eine Webseite wird mit so vielen sinnlosen Anfragen überhäuft, dass der Server für andere Interessenten nicht mehr erreichbar ist.

3. Klassische IT-Sicherheits-Aufgaben

Hinter dem einfachen Wort Informationssicherheit verbirgt sich eine komplexe Aufgabensammlung. Typische Definitionen der Informationssicherheit verlangen:

- **Vertraulichkeit** (Sicherstellen, dass Informationen nur berechtigten Personen zur Verfügung stehen),
- **Integrität** (Informationen werden nicht gelöscht oder unberechtigt verändert),
- **Verfügbarkeit** (Informationen und Anwendungen müssen zum Zeitpunkt ihres Bedarfs auch zur Verfügung stehen),
- **Authentizität** (der Absender von Informationen ist auch der, für den er sich ausgibt),
- **Revisionsfähigkeit** (Rechtsverbindlichkeit: Beweisbarkeit aller Daten und Vorgänge gegenüber Dritten im Rechtsverkehr).

Die Informationssicherheit soll den Verlust, die Manipulation, den unberechtigten Zugriff und die Verfälschung von Daten verhindern. Dabei sind nicht nur IT-Systeme zu betrachten, sondern auch das gesamte betriebliche Umfeld.

Fast alle Unternehmen haben aufgrund des Marktdrucks bzw. der Rechtsprechung oder auch zur Wahrung eines guten Rufes in der Branche Maßnahmen zur Absicherung ihrer IT-Systeme getroffen. Hier sollen nur einige beispielhaft erwähnt werden:

- USV (unterbrechungsfreie Stromversorgung),
- Anti-Virenprogramme (auf Server und auf Endgeräten),
- Spam-Filter,
- Beschränkung der Benutzerrechte
- Software-Scanner,
- Firewalls (inkl. Analyse und Absicherung des Daten-Verkehrs),
- restriktive Handhabung von Downloads sowie File Import/Export,

- Datensicherungsroutinen (inkl. Training des Rücksicherns),
- Verschlüsselung sensibler Daten, digitale Signaturen,
- redundante Komponentenauslegung,
- Zugangssicherung,
- Datenänderungshistorie/Protokollierung.

4. Informationssicherheit außerhalb der IT

Sicherheit kann nicht ausschließlich über technische Maßnahmen gewährleistet werden. Nachfolgend mögen einige Beispiele dies verdeutlichen. Daran schließt sich die Forderung nach notwendigen Maßnahmen bei Mitarbeitern und der Organisation an.

4.1 Social Engineering

Sollte sich ein Angreifer an einem Sicherheitssystem wirklich die Zähne ausbeißen, oder sollte ihm eine rein technische Attacke zu mühsam sein, so wird er „Social Engineering“ einsetzen, um auch noch die menschlichen Schwachstellen zu seinem Vorteil zu nutzen. Social Engineering bezeichnet die Kunst, durch eine gute Geschichte (oder eine Abfolge von Telefonaten mit immer mehr gewonnenen Informationen) vertrauliche Daten zu erschleichen.

Z. B. sah sich eine Prominente vor einiger Zeit bloß gestellt, als ein Hacker es sich zum Vergnügen machte, persönliche Fotos und SMS-Nachrichten von ihr im Web zu veröffentlichen (vgl. o. V. 2005). Technisches Genie kann dem Identitätsdieb in diesem Fall jedoch nicht zugebilligt werden, ein paar überzeugende Worte an einen ihrer Angestellten genühten, um an die Zugangsdaten zu gelangen.

Gegenmaßnahme: Die Mitarbeiter sind zu schulen, sensible Informationen sind nur an autorisierte Personen herauszugeben. So darf z. B. im Helpdesk eines Unternehmens kein noch

so überzeugend auftretender Anrufer ohne schlüssige Verifikation ein Passwort oder gar einen Account erhalten.

4.2 Shoulder Surfing

Betrügereien mit Geld- und Kreditkarten sind weit verbreitet. Experten schätzen, dass in einem erheblichen Teil der Fälle die Übeltäter ihr notwendiges Rüstzeug direkt am Geldautomaten oder am mobilen PIN-Eingabegerät sammeln – ein Blick über die Schulter genügt.

Gegenmaßnahme: Sicherstellen, dass allzu neugierigen Hintermännern die Sicht verwehrt ist (auch am betrieblichen PC sollte dies eine gängige Praxis sein) und Kontoauszüge oder Geldkarte sofort nach Nutzung einstecken.

4.3 Dumpster Diving (Tonnen-Tauchen)

Eine US-Bank musste sich vor Gericht verantworten, weil Unberechtigte persönliche Konto-Zugangsdaten von Kunden ergaunert hatten. Die Ganoven mussten dafür keine intelligenten Phishing-E-Mails programmieren, es reichte der Griff in den Papierkorb.

Gegenmaßnahme: Dokumente mit sensiblen Informationen sollten immer vernichtet (geschreddert) werden.

4.4 Gelbe Zettel

Trotz besseren Wissens notieren immer noch sehr viele Angestellte ihre Passwörter auf Post-Its und kleben diese gut sichtbar an ihren Bildschirm.

Gegenmaßnahme: Alternativen zum Passwort suchen, beispielsweise Systeme zur Zwei-Faktor-Authentifizierung.

4.5 Entwendung von Notebooks und mobilen Endgeräten

Der Diebstahl von Notebooks, PDAs und Mobiltelefonen kann erhebliche Wirkungen entfalten. So wurde kürzlich einem Berater beim Baumaschi-

nenhersteller Caterpillar ein Notebook entwendet, das persönliche Daten mehrerer zigtausend Mitarbeiter enthielt. Alleine die Information der Betroffenen sowie die ergänzende Schulung von Call-Centern verursacht in diesem Fall Kosten von mehreren Millionen Dollar (vgl. o.V. 2007a). Analysten schätzen, dass in Nordamerika täglich etwa 25.000 Handhelds verloren gehen.

Gegenmaßnahme: Entweder festlegen, dass keine vertraulichen Informationen das Firmengebäude verlassen dürfen, oder alle sensitiven Daten auf mobilen Speichergeräten verschlüsseln.

5. Maßnahmen für Mitarbeiter und Organisation

Die Anforderungen an die Informationssicherheit in einem Unternehmen haben ein Ausmaß angenommen, das ohne methodische Vorgehensweise nicht bewältigt werden kann. Komplexe Systeme und IT-Architekturen, Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern, Fernwartung, Zugriff von Geschäftspartnern auf wichtige Daten, Web-Präsenzen etc. ergeben vielfach schwer durchschaubare Abhängigkeiten. Informationssicherheit sollte daher als Prozess etabliert werden, der vom Management gewollt und unterstützt wird. Eine formulierte Informationssicherheits-Politik sollte diesem Anspruch Rechnung tragen.

Auf organisatorischer Ebene ist bspw. festzulegen, wer Benutzerkonten und -rechte verwaltet, wie entwickelte Software über den Test in den Produktivbetrieb genommen wird, wer Systemprotokolle analysiert und wie diese analysiert werden, welche Zutrittsregelungen einzuhalten sind, wer gegenüber Kunden und Dienstleistern Rechte vergeben darf etc. Gerne wird vergessen, dass die etablierten Sicherheitsmaßnahmen hinsichtlich ihrer Anwendung und Wirksamkeit auch regelmäßig zu überprüfen sind.

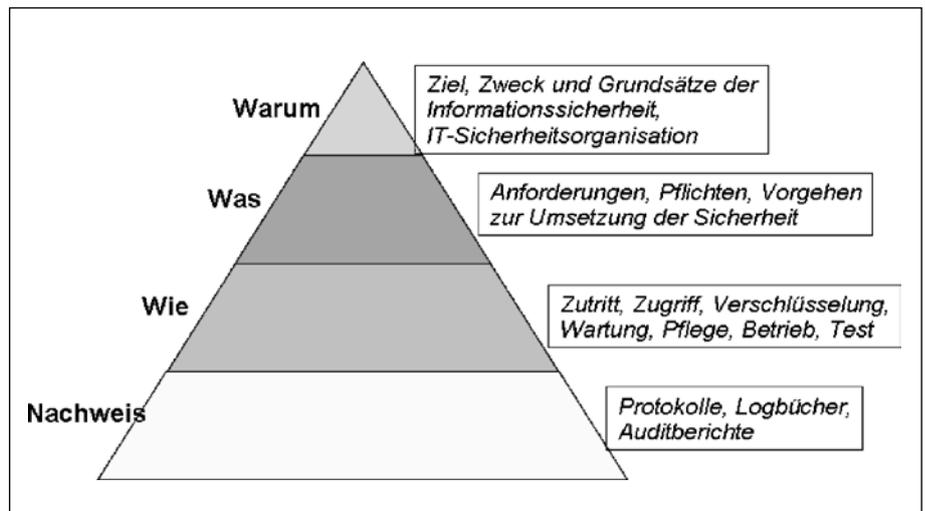


Abb. : Ein Ebenenmodell für Informationssicherheit

Die Mitarbeiter sind zumindest hinsichtlich der Anforderungen **Vertraulichkeit** (Firmen und Kundendaten) bei E-Mail und Telefonaten, **Verfügbarkeit** (Wegschließen von Laptops und PDAs, Löschen von verdächtigen E-Mails) und **Integrität** (Geheimhalten des eigenen Passwortes, Einhalten vorgegebener Prozesse) zu schulen und auch verantwortlich zu machen (vgl. o.V. 2007b).

6. Zusammenfassung

Informationssicherheit besteht aus einer Vielzahl von Teilaktivitäten, die unter dem Dach einer Informationssicherheits-Politik gebündelt werden sollten (vgl. Abbildung). Informationssicherheit ist kein einmaliger Zustand sondern ein kontinuierlicher Entwicklungsprozess, der die Beteiligung der Mitarbeiter verlangt.

Die genannten Bedrohungen und Schwachstellen im Unternehmen führen zu Risiken, die zumindest erkannt und benannt werden müssen. Neben den aktiven Gegenmaßnahmen sind auch Überlegungen für Notfälle anzustellen.

Hier zusammengefasst einige einfache Praxistipps

Generell:

- Ernennen Sie einen für die Informationssicherheit insgesamt Verantwortlichen. Verantwortung erzeugt persönliche Betroffenheit und ist damit eine wichtige Triebfeder gegen allzu lässiges Umgehen mit Risiken.
- Erarbeiten Sie (oder lassen es tun) eine Informationssicherheits-Politik. Wichtige Elemente hierbei sind (vgl. Aviolo/Falli/Pinzon 2006):
 - PC-Arbeitsplätze,
 - Notebooks,
 - Server,
 - Router, externe Kommunikation (ein-/ausgehend),
 - Anwendungssysteme/E-Mail,
 - PDAs u. a. mobile Endgeräte,
 - Notfallplanungen.
- Es geht dabei nicht um eine rein technische Sicherheit (der IT) sondern um die Gewährleistung des Geschäftsbetriebes.
- Eine Sicherheitspolitik sollte einfach (eher knapp) sein, sie soll nicht den Anspruch haben 100% zu erreichen und sie muss regelmäßig angepasst werden.
- Seien Sie sich bewusst, dass es dennoch keine absolute Sicherheit geben kann.

Internet und Kommunikation in Netzen

- Sichern Sie Ihr Firmennetzwerk nach außen durch eine Firewall ab. Lassen Sie die Konfiguration regelmäßig testen.
- Außendienstler und Home-Office-Nutzer lassen sich ganz gut über VPNs (Virtual Private Networks) anbinden. Dies verhindert nicht bei bereits infizierten VPN-Teilnehmern einen Angriff oder eine Virenverbreitung.
- Virenschutzsoftware mit automatischer Aktualisierung ist heute ein Muss für jede Organisation. Diese ist sowohl auf den Endgeräten wie auch auf den Servern (Check der ein-/ausgehenden Nachrichten) notwendig.
- Eliminieren/Unterdrücken Sie möglichst kritische Dateianhänge (*.exe, *.bat...).
- Ungesicherte Verbindungen (Modem, USB-Schnittstellen, aber auch Fernwartung) sind nur kontrolliert und zeitlich eng begrenzt freizugeben.
- Neben eingehenden Mails sind auch über Datenträger ins Netzwerk eingehende Dateien zu scannen.

Verfügbarkeit

- Legen Sie aus Managementsicht fest, welche Verfügbarkeit Sie benötigen. Je nach dem, was Sie willens sind zu finanzieren, müssen Vorkehrungen getroffen werden. Ist eine Unterbrechungsfreie Stromversorgung (USV) noch Pflicht, so sind Überlegungen zu redundanter Auslegung, Backup-Rechenzentrum, alternativen Netzwerken etc. vom konkreten Anspruch des Unternehmens abhängig.
- Arbeiten Sie zumindest rudimentäre Notfallpläne aus, so dass im Ernstfall Vorgaben existieren, in denen die Prioritäten festgelegt sind.

Mitarbeiterverhalten und Endgeräte

- Vermitteln Sie den Mitarbeitern die Wichtigkeit hinreichend komplexer Passwörter. Wird dies nur via Betriebssystem erzwungen, finden sich die Passwörter meist aufgeschrieben unter der Schreibtischablage, in der obersten Schublade oder im Telefonverzeichnis.

- Überlegen Sie, ob eine von der Unternehmenskommunikation begleitete „Security-Awareness“-Kampagne das Unternehmen nach innen insgesamt gut darstellen kann (Wir-Gefühl).
- Firmendaten auf lokalen PCs und Notebooks werden in Backup-Konzepten oft vergessen. Synchronisations-Verfahren mit Servern stellen sicher, dass dies vermieden wird.

Literatur

Avolio, F. M., Fallin, S., Pinzon, D. S. (2006): Producing your Network Security Policy, in: Watchguard Technologies, Inc. (Hrsg.): Whitepaper, Seattle.

Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik (BSI) (2007a) (Hrsg.): IT-Grundschutzkataloge, z.B. BSI-Standard 100-1: Managementsysteme für Informationssicherheit (ISMS), Version 1.0, Bonn.

Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik (BSI) (2007b) (Hrsg.): BSI-Standard 100-2 IT-Grundschutz-Vorgehensweise, Version 1.0, Bonn.

Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik (BSI) (2006) (Hrsg.): Vorbemerkungen zum IT-Grundschutzhandbuch, Bonn.

Liikainen, E. (2003): Stonesoft EMEA Partner Meeting Helsinki, 10.10.2003, <http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=SPEECH/03/format=HTML&aged=0&language=EN&guiLanguage=en>.

O.V. (2007a): Caterpillar Says Employee Data Stolen, Washington Post, 27.4.2007, <http://www.wtopnews.com/index.php?nid=111&sid=1127421>.

O.V. (2007b): Menschen sind Lücke im System, in: Computer Zeitung, 15.5.2007, S.4.

O.V. (2005): Paris Hilton Hack Started with old fashioned Con, Washington Post, 19.5.2005.

Turner, A. (2007): US Critical Infrastructure in serious jeopardy, CSO Online, 4.5.2007, <http://www2.csoonline.com/exclusives/column.html?CID=32893>.

Secorvo Security Consulting: Beispiel Video Social Engineering, <http://www.secorvo.de/video/demo-video-social-engineering-01.swf>.

Weitere Quellen:

Computer Emergency Response Team (CERT) (o.J.): <http://www.us-cert.gov/cas/techalerts/index.html>.

Europäische Agentur für Netz- & Informationssicherheit (o.J.): <http://enisa.europa.eu/>.

Eckert, C. (2006): IT Sicherheit, 4. Aufl., München, Wien.

Müller, K.-R. (2005): IT-Sicherheit mit System, 2. Aufl.

Automobilindustrie – eine Branchenanalyse

ANDREA BEYER, KAI FÜHRER, AGNES SPUTEK, MATHIAS ZIEGELER



Prof. Dr.
Andrea Beyer

lehrt die Fächer Medienökonomie, Wirtschaftsjournalismus, Kommunikationsmanagement und Betriebswirtschaftslehre an der Fachhochschule Mainz.

E-Mail: a.beyer@wiwi.fh-mainz.de



Prof. Dr.
Agnes Sputek

lehrt die Fächer Volkswirtschaftslehre und Wirtschaftspolitik mit dem fachlichen Schwerpunkt Immobilienökonomie an der Fachhochschule Mainz.

E-Mail: agnes.sputek@wiwi.fh-mainz.de



Kai Führer

ist Mitarbeiter der internen Revision bei der DyStar Textilfarben GmbH & Co. KG in Frankfurt am Main. An der Fachhochschule Mainz studiert er berufsintegriert Betriebswirtschaft.



Mathias Ziegeler

ist Mitarbeiter im Einkauf von Sanofi-Aventis. An der Fachhochschule Mainz studiert er berufsintegriert Betriebswirtschaft.

Die Automobilindustrie umfasst die Herstellung von Personen- und Nutzkraftwagen, von Anhängern und Aufbauten sowie die Automobilzulieferindustrie. In der amtlichen Statistik wird sie als Teil des Fahrzeugbaus im Rahmen des verarbeitenden Gewerbes aufgeführt. Die vorliegende Analyse konzentriert sich vor allem auf die Pkw-Produktion.

Das Jahr 2006 war für die deutsche Automobilindustrie ein gutes Jahr. Produktion (in Stück), Export und Umsatz erreichten Spitzenwerte (Heymann 2007, S. 19). Die Neuzulassungen in Deutschland zeigten gegenüber dem Vorjahr ein deutliches Plus bei den Pkw (+3,8%) und ein noch deutlicheres Plus bei den Nkw (+11,6%). Allerdings sind diese Steigerungsraten zu einem guten Teil auf die Vorholeffekte aufgrund der Erhöhung des Mehrwertsteuersatzes 2007 zurückzuführen: Bei privaten Haltern stiegen die Neuzulassungen sogar um 6,7%, die höchste Rate seit 1990 (Räth/Braakmann 2007, S. 23). Lediglich die Zahl der Beschäftigten ging bei der Produktion von Kraftwagen in Deutschland 2006 gegenüber 2005 um 2,2 % zurück (Statistisches Bundesamt (2) 2007).

Die Halbjahreszahlen 2007 zeigen, dass die deutsche Automobilindustrie auf einen neuen Produktionsrekord und auf Bestmarken beim Export zu steuert. Dabei muss sie aber deutliche Absatzeinbußen auf dem heimischen Markt hinnehmen. Der Absatz wird vor allem durch den Export nach Nordamerika, China und Russland stimuliert (o.V. 2007).

1. Volkswirtschaftliche Bedeutung der Automobilindustrie

Der Anteil des Fahrzeugbaus an der gesamten Bruttowertschöpfung lag im Jahr 2004 bei 3,2% (Statistisches Bundesamt (1) 2007). Die Bruttowertschöpfung des Fahrzeugbaus wuchs stärker als der Durchschnitt der deutschen Wirtschaft. Bezogen auf das Jahr 2000 konnte der Wirtschaftszweig Fahrzeugbau bis zum Jahr 2004 um 31,1% wachsen, im Vergleich zu 7,2% für die gesamte deutsche Bruttowertschöpfung (Statistisches Bundesamt (4) 2007).

Bemerkenswert ist die rückläufige Wertschöpfungsquote (= Anteil der Eigenleistung der Branche an ihrem Produktionswert). Seit der letzten Branchenrezession ist diese von 34,4% im Jahr 1993 auf 25,5% (2004) gesunken (Heymann 2006). Eine solche Entwicklung ist häufig auch durch zunehmende Importe von Vorleistungen verursacht und daher mit der Sorge um Verlagerung der Beschäftigung ins Ausland (Stichwort Basarökonomie) verbunden. Das lässt sich für die Automobilindustrie jedoch nicht bestätigen: Gegenüber 1995 stieg die Zahl der Beschäftigten im Fahrzeugbau um insgesamt rund 13% im Jahr 2006 (Hild 2005, S. 42; Statistisches Bundesamt (2) 2007), trotz einer Verlagerung ins Ausland.

Zwar ist die Beschäftigung in der Automobilindustrie gemessen an allen Erwerbstätigen mit 2% recht gering, bezogen auf die Beschäftigung im

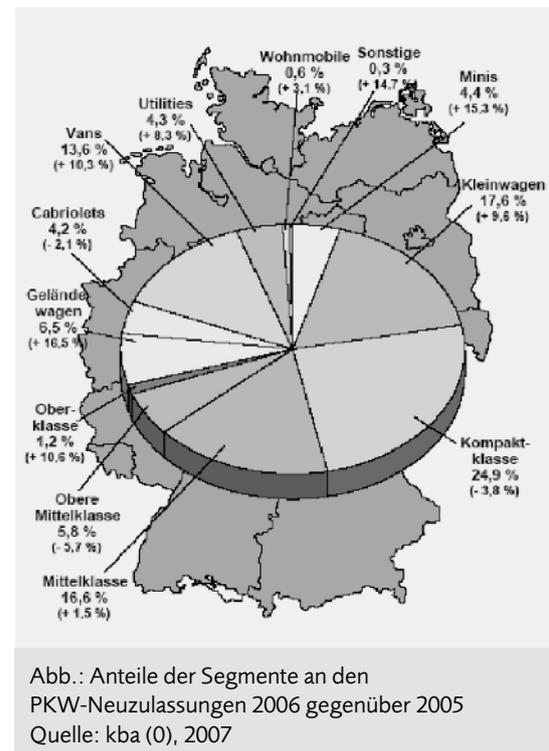
Verarbeitenden Gewerbe jedoch „belegte die Automobilindustrie den zweiten Platz [...] nach dem Maschinenbau.“ (innovationsreport 2006). Der deutsche Automobilverband VDA verweist darüber hinaus auf rund 3,35 Mio. direkt und indirekt von der Automobilindustrie abhängige Arbeitsplätze (vda (2)).

2. Angebotsspektrum

Die Produktion von Personenkraftwagen lässt sich in verschiedene Segmente einteilen. In der Hauptsache wird zwischen Größenklassen sowie Antriebsarten differenziert. Die höchsten Zuwachsraten bei den Neuzulassungen waren 2006 bei den sparsamen Minis, den trendigen Geländewagen und bei den familienfreundlichen Vans zu beobachten. Die Neuzulassungen im stärksten Segment, der Kompaktklasse, gingen hingegen zurück. Dennoch kommt jeder vierte neu zugelassene Pkw aus dieser Klasse.

Bei der Segmentierung nach Antriebsarten wird zwischen Benzin, Diesel, Erdgas und alternativen Antriebsarten differenziert. Der stetige Anstieg dieselbetriebener Pkws an den Neuzulassungen in den letzten zwölf Jahren wurde 2005 eingestellt. Ursache hierfür war die Filter- und Feinstaubdiskussion. Im Jahr 2006 waren jedoch wieder Steigerungsraten im Dieselsegment zu verzeichnen (+7,7%). Es ist zu erwarten, dass Dieselmotoren aufgrund ihrer Leistungscharakteristik und Wirtschaftlichkeit weiterhin einen hohen Anteil halten werden (kba (1), 2007).

Die steigenden Kraftstoffpreise rückten in den letzten Jahren die alternativen Energiequellen für Automobile stärker in den Fokus. Die hohen Zuwachsraten bei den Neuzulassungen, vor allem bei bivalenten Fahrzeugen (Benzin- und eine weitere Antriebsart wie Erdgas oder Elektro) erklärt sich



jedoch durch das geringe Ausgangsniveau. So werden von den 3,47 Millionen neu zugelassenen Pkw im Jahr 2006 lediglich 15.775 mit Flüssiggas und Erdgas betrieben (kba (0), 2007). Die weitere Zunahme wird nicht zuletzt von der Preisentwicklung alternativer betriebener Fahrzeuge abhängen.

3. Anbieterseite

3.1 Wettbewerbssituation

Automobilhersteller sind Paradebeispiele für global agierende Unternehmen. Die deutschen Automobilhersteller und Zulieferfirmen sind an über 150 Standorten weltweit vertreten. Während die Pkw-Produktion deutscher Hersteller 2006 im Vergleich zum Vorjahr um 0,9% im Inland zunahm, stieg die Auslandsproduktion um 12,2% (vda (3)). Während bspw. im asiatischen Bereich die Märkte wachsen, die Produktion weltweit stattfindet und so Kostenvorteile und Kundennähe genutzt werden, prägen in Europa Überangebot, Rabatt-

Neuzulassungen von Personenkraftwagen nach Marken			
	2005	2006 *)	Veränderung in Prozent
Deutsche Marken			
Audi	248.765	262.356	5,5
BMW	290.969	297.457	2,2
Ford	236.166	233.335	-1,2
Mercedes	343.895	342.768	-0,3
Opel	347.960	334.479	-3,9
Porsche	16.565	17.490	5,6
Smart	42.556	30.286	-28,8
Volkswagen	621.978	689.116	10,8
Sonstige deutsche Marken	927	705	-23,9
Deutsche Marken zusammen	2.149.781	2.207.992	2,7
davon Importe	538.314	593.360	10,2
Deutsche Marken inkl. Konzernmarken	2.326.054	2.406.312	3,5
Ausländische Marken			
- Europäische Marken			
Land Rover	6.774	6.923	2,2
Fiat (Alfa/ Romeo/Lancia)	73.604	95.880	30,3
PSA	190.510	194.620	2,2
davon: Citroen	72.472	83.469	15,2
davon: Peugeot	118.038	111.151	-5,8
Renault	167.718	149.516	10,9
Rover	2.059	857	-58,4
Seat	56.632	60.975	7,7
Skoda	102.216	118.523	16,0
Volvo	35.978	37.057	3,0
- Japanische Marken			
Daihatsu	10.352	13.120	26,7
Fuji Heavy - Subaru	10.200	11.053	8,4
Honda	43.845	48.588	10,8
Mazda	70.154	77.051	9,8
Mitsubishi	36.767	33.760	-8,2
Nissan	53.082	55.231	4,0
Suzuki	28.804	32.237	11,9
Toyota	134.768	147.995	9,8
- Sonstige Marken			
Chevrolet/Daewoo	20.258	23.132	14,2
Chrysler	16.749	18.070	7,9
Hyundai	51.704	52.405	1,4
Kia	49.820	46.184	-7,3
Übrige Marken	30.347	36.792	21,2
Ausländische Marken zusammen	1.192.341	1.259.969	5,7
Zulassungen insgesamt:	3.342.122	3.467.961	3,8
Marktanteile			
Deutsche	69,6%	69,4%	
Konzernmarken			
ausländische Marken ohne deutscheKonzernmarken	30,4%	30,6%	

*) teilweise vorläufig bzw. geschätzt

Tab. 1: Neuzulassungen von Personenkraftwagen nach Marken

Quelle: vda (4)

schlachten und Verdrängungskampf das Marktgeschehen. Relevant ist insgesamt die europäische bzw. die weltweite Automobilproduktion und -nachfrage. Enge nationale Analysen zeigen deshalb nur einen kleinen Ausschnitt.

Der deutsche Automobilmarkt wird heute von insgesamt zehn international operierenden Konzernen dominiert. Die Anbieterentwicklung ist seit 1960 mit damals 62 Herstellern abnehmend. Die Hälfte der heutigen Konzerne beherrscht fast 80% des deutschen Automobilmarktes (Becker 2005, S. 140f.).

Die Rivalität unter den Anbietern ist hoch. Sie ist grundsätzlich geprägt durch:

- Notwendigkeit der Differenzierung, um sich von den Wettbewerbern zu unterscheiden,
- Preiswettbewerb aufgrund globaler Überkapazitäten,
- hohe Qualitätsansprüche auf der Nachfragerseite,
- Flexibilität in der Produktion bezüglich Modellvarianten auf einer Plattform,
- hohe Entwicklungskosten und kürzere Innovationszyklen,
- Produktionsverlagerungen zugunsten von osteuropäischen Standorten,
- hohe Exportabhängigkeit.

3.2 Neue Anbieter/Substitutionsprodukte

Aufgrund hoher Markteintrittsbarrieren ist die Bedrohung durch neue Anbieter relativ gering. Ursächlich dafür sind vor allem die Economies of Scale, der Kapitalbedarf, der Zugang zu geeigneten Distributionskanälen sowie die Käuferloyalität.

Substitutionsmöglichkeiten erwachsen in erster Linie aus dem öffentlichen Personenverkehr (Bus und Bahn) sowie der Personenbeförderung mit dem Flugzeug. In welchem Maße diese Alternativen als enge Substitute zur Beförderung mit Automobilen anzusehen sind, hängt von den Nachfragerpräferenzen ab und wird nicht zuletzt durch die Preisrelationen beeinflusst. Derzeit erscheint die Bedrohung für die Automobilhersteller noch relativ gering, nicht zuletzt wegen der flexibleren Einsatz- und der besseren Flächennutzungsmöglichkeiten des Autos. Rund 80 % des Personenverkehrs werden durch den Individualverkehr abgedeckt (Statistisches Bundesamt (3)).

3.3 Verflechtungen

Die Automobilhersteller sind untereinander intensiv durch Kapitalbeteiligungen und Kooperationen verflochten. Die Gründe hierfür finden sich vor allem in den hohen Entwicklungskosten wie bspw. zurzeit bei der Forschung und Entwicklung von Hybridantrieben. Darüber hinaus existieren gemeinsame Produktionsstätten, wodurch Synergieeffekte in der Beschaffung erzielt und die Kosten für die Ausbildung und Qualifizierung der Mitarbeiter verringert werden können. So fertigen z.B. Porsche und VW ihre beiden Marken Cayenne und Touareg gemeinsam in Bratislava. Die gemeinsame Produktion des VW-Sharan und des Ford Galaxy in Spanien hingegen wurde wegen Unstimmigkeiten zwischen den Partnern wieder eingestellt. General Motors und Toyota fertigen in einem gemeinsamen Werk in Kalifornien (NUMI), um vor allem bei den Produktionsmethoden gegenseitige Lerneffekte zu erreichen.

4. Nachfragerseite

4.1 Nachfragerstruktur

Die Nachfrager lassen sich in gewerbliche und private Fahrzeughalter unterscheiden: Das durchschnittliche Alter eines Neuwagenkäufers liegt zwischen 45 und 49 Jahren. Der Zulassungsanteil bei den Senioren (ab 60 Jahre) ist jedoch in den letzten sechs Jahren um 26,8 % auf 10,3 Mio. gestiegen (kba (3), 2007, S. 36). Das entspricht der demografischen Entwicklung. Der Anteil der älteren Fahrzeughalter wird weiter zunehmen. Die Gründe hierfür liegen sowohl in der demografischen Entwicklung als auch darin, dass in dieser Generation mehr Frauen als früher einen Führerschein besitzen und Fahrzeughalter sind. Die Automobilindustrie wird sich auf dieses Segment einstellen und Automobile anbieten müssen, die zwar für Ältere geeignet sind, aber keinesfalls ein „altes“ Image besitzen dürfen.

Gewerblich bedingte Neuzulassungen (derzeit fast 54%) gewinnen weiter an Bedeutung. Dieser Trend erklärt sich unter anderem durch die immer stärkeren Lohnkompensationen in Form von Dienstfahrzeugen. Dadurch nimmt die Zahl der Leasingfahrzeuge ebenfalls zu.

4.2 Einflussfaktoren der Nachfrage

Die Pkw-Nachfrage wird hauptsächlich von folgenden Faktoren beeinflusst.

- **Motorisierungspotenzial**

Der Bestand von Pkws hat sich in Deutschland von 1,7 Mio. 1955 bis heute auf gut 46,5 Mio. Pkws erhöht (kba (4), 2007). In Deutschland liegt ein recht hoher Versorgungsgrad vor. Insgesamt erreicht die Pkw-Dichte in Westeuropa (Pkw pro 1.000 Einw.) zwar nicht das deutsche Niveau, im Vergleich zu anderen Regionen ist sie jedoch hoch (Statistisches Amt der Europäischen Gemeinschaften 2007).

Autokostenindex

	2005	2006	Veränderung in Prozent
Autokostenindex (2000=100)			
Gesamtindex	112,8	115,6	2,5
Krafträder	105,4	106,4	0,9
Personenkraftwagen	105,2	106,7	1,4
Neue Pkw	105,9	107,5	1,5
Gebrauchte Pkw	99,9	101,7	1,8
Kraftstoffe	122,1	128,9	5,6
Normalbenzin	121,1	127,9	5,6
Superbenzin	120,5	127,3	5,6
Dieselmotorkraftstoff	132,9	139,5	5,0
Ersatzteile, Zubehör, Pflegemittel	104,1	106,0	1,8
Reparaturen, Inspektion, etc.	111,2	113,2	1,8
Garagenmiete	103,2	103,6	0,4
Fahrschule	107,8	109,3	1,4
Kfz-Versicherung	98,0	96,5	-1,5
Kfz-Steuer	156,6	157,9	0,8
Preisindex für fremde Verkehrsleistungen	115,7	119,6	3,4

Tab. 2: Autokostenindex

Quelle: vda (7)

Die Nachfrage ist bei hoher PKW-Dichte weniger durch zusätzliche Erstkäufe, als durch Ersatznachfrage geprägt. Andere Regionen wie Asien oder Osteuropa besitzen dagegen noch ein erhebliches Marktpotenzial bei der Erstinfrage.

- **Preiselastizität**

Erwartungsgemäß ergibt sich bei den Nachfragern mittlerer und geringerer Einkommen eine höhere Preiselastizität als im höheren Einkommensbereich. Je nach Grad der Substituierbarkeit (gemessen durch die Kreuzpreiselastizität) wird die Nachfrage nach Automobilen kleiner, wenn im öffentlichen Personennahverkehr ein günstigerer Preis bei nachfrageorientierter Leistung entsteht. Dies ist eher in Großstädten zu erwarten. Auch funktionierende Car-Sharing-Systeme können eine Alternative zum eigenen Auto bieten.

- **Einkommenselastizität/Allgemeine Konjunkturabhängigkeit**

Das Einkommen beeinflusst im Automobilbereich stärker die Art und Ausführung der Automobile, als die grundsätzliche Entscheidung für oder gegen den Kauf eines Pkw. Mit steigenden Einkommen nimmt die Nachfrage nach Premiumprodukten deshalb zu.

- **Unterhaltungs- und Zusatzkosten**

Bei der Kaufentscheidung und der Wahl des Modells wird die Nachfrage auch von den Unterhaltungskosten beeinflusst. Der Autokostenindex zeigt neben den Pkw-Preisen die Elemente der Autokosten und ihre Entwicklung, die bei überproportionalem Anstieg eine negative Beeinflussung der Nachfrage ergeben. Ein wesentlicher Einflussfaktor ist hierbei zurzeit die Entwicklung der Kraftstoffpreise.

5. Internationale Handelsbeziehungen im deutschen Automobilsektor

5.1 Die Importseite

Vor 50 Jahren kamen 99% aller Neuzulassungen von deutschen Herstellern (kba (2), 2006, S.3). Mit Beginn der Zuwanderung ausländischer Arbeitnehmer Ende der 1950er Jahre stieg die Anzahl ausländische Fahrzeuge rasch an (kba (2), 2006, S.3). Japanische Autos verbreiteten sich seit den siebziger Jahren des letzten Jahrhunderts. Ihr Anteil an den Neuzulassungen wuchs schnell, der Höchststand war im Jahr 1990 mit 15% erreicht. Es folgte die Konkurrenz aus Südkorea. Hyundai, Kia und Ssangyong sowie Chevrolet sind heute Marken mit zweistelligen Zuwachsraten. Allerdings ist hierbei auch wiederum der statistische Effekt zu bedenken, der bei niedriger Ausgangsbasis zu hohen Zuwachsraten führt. Bei den Importmarken unter den Neuzulassungen lag im Jahr 2006 Renault trotz eines Rückgangs (-10,9%) noch auf Platz eins, dicht gefolgt von Toyota (+9,8%) (kba (0), 2007). Chinesische Hersteller spielen derzeit noch keine Rolle (vda (5), 2006). Die Aufteilung des Marktes zwischen inländischen und ausländischen Herstellern ist seit Mitte der achtziger Jahre stabil (kba (2), 2006, S.4).

5.2 Die Exportseite

Für das Jahr 2006 errechnete der vda nach vorläufigen Angaben eine Exportquote für Kraftwagen insgesamt von 71,9% (vda (6), 2006). Damit steht die Automobilindustrie mit dem Maschinenbau an der Spitze der deutschen Exportbranchen. Ein Großteil wird in Partnerländer der EU geliefert. Der Handel im EU-Markt hat den Vorteil, dass es keine Risiken durch Währungsschwankungen gibt. Im Jahr 2006 stieg der Export von Pkw

trotz Euro-Stärke mit +2,6% nicht mehr ganz so stark wie 2005, hatte aber immer noch höhere Zuwachsraten als in den Jahren 2003 und 2004 oder im Vergleich zu einem leichten Rückgang im Jahr 2002. Während die Exporte nach Europa 2006 einen Rückgang aufzeigten (-0,6%), ist das Exportwachstum vor allem wegen der asiatischen Nachfrage positiv. Aufgrund des niedrigen Ausgangsniveaus stiegen die Exporte nach China bspw. im Vergleich zu 2005 um 108% (vda (6)). Laut Heymann (2007, S. 16) ist China bereits jetzt der zweitgrößte Absatzmarkt für Kraftfahrzeuge, wird aber auch selbst zunehmend Konkurrent für Exporte, vor allem in Schwellenländer.

Die deutschen Konzernmarken haben an der Weltautomobilproduktion einen Anteil von rund 20% (vda (6)). Deutsche Marken haben im Ausland einen hohen Prestigewert. Sie werden immer noch mit traditionell deutschen Werten, wie „Qualität“, „Zuverlässigkeit“, „Leistungsstärke“ und „Vertrauenswürdigkeit“ verbunden.

6. Bedeutung ökologischer und rechtlicher Gesichtspunkte

Die umweltverträgliche und Ressourcen schonende Produktion und Nutzung von Pkws ist eine globale und nicht nur nationale Herausforderung. In Deutschland wird durch das Verkehrs- und das Bundesumweltministerium diese Aufgabe von politischer Seite wahrgenommen. Die EU nimmt hier entscheidenden Einfluss.

- Die Automobilproduktion hat seit Jahren trotz steigender Produktionszahlen die Nutzung der Umweltressourcen immer weiter zurückgefahren. Dies ist kein reiner Selbstzweck. Da die Kosten zur Nutzung der Umwelt steigen, profitiert die Automobilindustrie ebenfalls davon. So fallen bspw. nach Angaben des VDA heute bei den

Fahrzeugherstellern nur noch 15 kg zu beseitigender Abfall je Fahrzeug an (vda (5), 2006).

- Bundesweit gilt ab dem 1.3.2007 eine einheitliche Regelung zur Kennzeichnung „emissionsarmer Kraftfahrzeuge“ nach der Höhe ihrer Partikelemission. Der Einbau von Rußpartikelfiltern wird steuerlich (auch nachträglich) gefördert.
- Seit 1995 gibt es eine freiwillige Selbstverpflichtung der Automobilindustrie zur Reduzierung der CO₂-Emissionen. Der Kraftstoffverbrauch wurde bei neuen Pkw von 1990 bis 2005 um 25% reduziert, was das Kraftfahrt-Bundesamt im Wesentlichen auf die steigende Zahl benzinbetriebener kleiner Fahrzeuge zurückführt (kba (2), 2006). Ein weiterer Grund hierfür ist die Zunahme der Dieselfahrzeuge, die weniger verbrauchen und deshalb weniger CO₂ ausstoßen. Demgegenüber entsteht dabei aber ein vermehrter Ausstoß an Stickoxiden und Partikeln.
- Ab 1. Januar 2006 ist bei neuen Pkw nur noch die Abgasnorm Euro 4 zulässig, gleichzeitig entfallen die Kfz-Steuerbefreiungen und -vergünstigungen für emissionsarme Fahrzeuge.
- Der Verkehrslärm gehört mittlerweile zu den größten Umweltproblemen in dicht besiedelten und verkehrsreichen Ländern. Die Umweltpolitik orientiert sich bei dem Anliegen, den Schutz vor Lärm spürbar zu verbessern, maßgeblich am Leitbild der Nachhaltigkeit. In ihrer Strategie für eine nachhaltige Entwicklung verweist die Bundesregierung auf die Empfehlung des Sachverständigenrates für Umweltfragen. Dieser fordert, dass möglichst bald Mittelungspegel von 65 dB am Tage und 55 dB nachts nicht mehr überschritten werden (Bundesumweltministerium 2006).

- 2002 trat das Altfahrzeug-Gesetz in Kraft, das die Hersteller zur Rücknahme von Altfahrzeugen verpflichtet, sowie Vorgaben für die Wiederverwendung und stoffliche Verwertung von Altautos verfügt.

7. Ausblick/Prognose

Die Themen Umweltschutz, Verkehrssicherheit und Wirtschaftlichkeit werden für das Produkt Auto weiter an Bedeutung gewinnen.

Mit der Abgasnorm Euro 5 soll es weiter in eine sauberere Zukunft gehen. Die neuen verschärften Grenzwerte des Schadstoffausstoßes bei Pkw und leichten Nutzfahrzeugen wurden dem Europäischen Parlament und Rat Ende 2005 als Vorschlag vorgelegt. Die für 2008 zu erwartenden Änderungen bilden eine Vorstufe für das ab 2010 geltende EU-weite verschärfte Emissionsgesetz.

Für die Hersteller gleichsam bedeutend sind die Kostenentwicklung und die Ertragssituation. Die Kosten konnten in den letzten Jahren bereits durch Verlagerungen reduziert werden, doch ist die Ertragssituation im Vergleich zum Benchmark Toyota noch verbesserungswürdig.

Auf der Nachfrageseite rechnet das Kraftfahrt-Bundesamt aufgrund des recht hohen Durchschnittsalters der Fahrzeuge von 8,1 Jahren mit einem merklichen inländischen Bedarf „in naher Zukunft“ (kba (3), 2007).

Literatur

Becker, H. (2005): Auf Crashkurs, Berlin/Heidelberg/New York.

Bundesumweltministerium (Hrsg.) (2006): www.bmu.de/ueberblick/chemikalien_luft_laerm/aktuell/4043.php, 29.10.2006.

Deutsche Bank (Hrsg.) (2006): www.dbresearch.de

Heymann, E. (2006): Sinkende Wertschöpfungsquote in der deutschen Autoindustrie – na und? www.dbresearch.de

Heymann, E. (2007): Volkswirtschaftliche Perspektiven und Trends in der Automobilindustrie. www.dbresearch.de

Hild, R. (2005): Automobileindustrie: Stark reduzierte Wertschöpfungsquote und gebremste Produktivitätsentwicklung. in : ifo Schnelldienst 21/2005 S. 39–46.

Ifo Institut (Hrsg.) (2006): www.ifo.de 27.10.2006.

Innovationsreport (Hrsg.) (2006): www.innovationsreport.de/html/berichte/automotive/automobilindustrie_jahr_2000_2676, 17.10.2006.

Kraftfahrt-Bundesamt (Hrsg.):

(0) www.kba.de/Abt3_neu/FZ/Neuzulassungen/Themen_jaehrlich_pdf/Jahresbilanz_2006.pdf, 2007

(1) www.kba.de, 2007

(2) www.kba.de, Jahresbericht 2005_KFZ_Statistik, 2006

(3) www.kba.de, Jahresbericht 2006, www.kba.de/Stabsstelle/Presse-service/Jahrespressebericht/jpb2006.pdf, 2007

(4) www.kba.de (Statistiken, Zeitreihe Bestand von 1950 bis 2007 nach Fahrzeugklassen), 2007

(5) www.kba.de Statistische Mitteilungen Fahrzeugzulassungen Bestand, Emissionen, Kraftstoffe am 1. Januar 2007

Pries, H. (2006): Europäische Automobilindustrie am Scheideweg, München und Mering.

Räth, N., Braakmann, A. et. al. (2007): Bruttoinlandsprodukt 2006, in: Statistisches Bundesamt (Hrsg.), Wirtschaft und Statistik Heft 1 2007, S. 17–30, www.destatis.de/download/d/wista/vgr0107.pdf.

Statistisches Amt der Europäischen Gemeinschaften (Hrsg.) (2007): <http://epp.eurostat.ec.europa.eu> (Letzte Aktualisierung: 23.1. 2007).

Statistisches Bundesamt (Hrsg.):

(1) Statistisches Bundesamt (1) 2007, Fachserie 18: Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen 2006, Reihe 1.4: Inlandsproduktsberechnung. Detaillierte Jahresergebnisse Tabelle 3.2.12.

(2) Statistisches Bundesamt (2) (verschiedene Jg.), Fachserie 4: Produzierendes Gewerbe, Reihe 4.1.1: Beschäftigung und Umsatz der Betriebe des verarbeitenden 4.1.1: Beschäftigung und Umsatz der Betriebe des verarbeitenden Gewerbes sowie des Bergbaus und der Gewinnung von Steinen und Erden Tabelle 1.1.

(3) <http://www.destatis.de>

(4) Statistisches Bundesamt 2007, Fachserie 18: Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen 2006, Reihe 1.4 Inlandsproduktsberechnung. Detaillierte Jahresergebnisse Tabelle 3.2.1.

O.V. (2007): Die Deutschen kaufen immer weniger Neuwagen, in: FAZ vom 04.07.2007.

Verband der Automobilindustrie (Hrsg.):

(1) www.vda.de/de/aktuell/statistik/jahreszahlen/allgemeines/index.html.

(2) www.vda.de/de/aktuell/statistik/auto+wirtschaft/schlüsselbranche_2.html.

(3) www.vda.de/de/aktuell/statistik/jahreszahlen/automobilproduktion/index.html.

(4) www.vda.de/de/aktuell/statistik/jahreszahlen/neuzulassungen/index.html.

(5) www.vda.de/de/service/jahresbericht/auto2006/fakten/index.html.

(6) www.vda.de/de/aktuell/statistik/jahreszahlen/export/index.html.

(7) www.vda.de/de/aktuell/statistik/jahreszahlen/autokostenindex/index.html.

Verband der Internationalen Kraftfahrzeughersteller VDIK (Hrsg.)

(2006): www.vdik.de, Geschäftsbericht 2006.

Externe Umweltkosten im strategischen Management

VOLRAD WOLLNY



Prof. Dr.
Volrad Wollny

lehrt Unternehmensführung, Supply Chain Management und demnächst wieder (?) Umweltmanagement an der FH Mainz.

E-Mail: volrad.wollny@wiwi.fh-mainz.de

1. Umweltprobleme und externe Kosten

Die (industrialisierte) Produktion, der Gebrauch der Produkte und ihre Entsorgung haben Auswirkungen¹ auf die Umwelt, die meist nicht beabsichtigt sind, im Produzenten-Konsumenten-Verhältnis und im Preis nicht berücksichtigt werden und Dritte oder die Allgemeinheit betreffen, die deren Kosten zu tragen haben. Sie werden als externe Effekte bezeichnet. Dazu können auch soziale Kosten durch Erschöpfung fossiler Energieressourcen, Arbeitsplatzeffekte oder aktuell – Gesundheitsschäden durch schädliche Ernährungsprodukte – gezählt werden. Um Umweltauswirkungen oder deren Vermeidung in Kosten-Nutzen-Analysen berücksichtigen zu

können, müssen diese a) nach Art und Umfang bekannt sein b) quantitativ in Ursache-Wirkungsbeziehungen² beschreibbar sein und c) mit Preisen versehen werden. Die beiden ersten Bedingungen sind ein natur- bzw. ingenieurwissenschaftliches Problem, die dritte hingegen ein ökonomisches. Das Gut „Umwelt“ wird nicht gehandelt, ein Marktpreis ist somit nicht erhältlich (Endres/Müller-Holm 1998) und andere Bewertungsmethoden werden benötigt. Ansätze ergeben sich z.B. aus Reparaturaufwendungen für wirtschaftliche Güter und die Wiederherstellung der Umwelt oder aus der Zahlungsbereitschaft der Geschädigten zur Abwendung des Schadens.

Aus den Maßnahmen zur Verhinderung der Umweltauswirkungen lassen sich Vermeidungskosten ableiten, die abhängig von der Höhe des Vermeidungsziels sind. Die marginalen Kosten steigen typischerweise mit dem bereits erreichten Umweltschutzniveau³, während der Grenznutzen abnimmt. Daraus kann ein theoretisch optimales Umweltschutzniveau ermittelt werden.

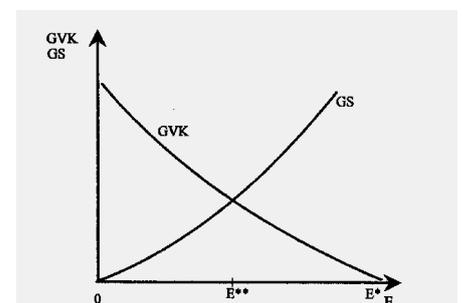


Abb. 1: Grenzscha'den und Grenzvermeidungskosten Quelle: Endres 1998

¹ Positive Aspekte sind meist selten und im Vergleich zu den negativen Effekten vernachlässigbar (z.B. geringerer Aufwand für Düngemittel in der Landwirtschaft aufgrund des anthropogenen Stickstoffeintrags aus der Luft.) Beim Treibhauseffekt werden heute einzelne Länder als mögliche „Klimagewinner“ diskutiert.

² Bei komplexen Umweltproblemen, denen wir zunehmend gegenüberstehen, ist die Ermittlung eines plausiblen und berechenbaren Zusammenhangs zwischen den Umweltbelastungen und den resultierenden Umweltschäden aufwändig und nur unscharf möglich (Treibhauseffekt) oder wissenschaftlich noch nicht gelöst (hormonell wirkende Umweltchemikalien, Kombinationswirkungen.)

³ So entsteht leicht ein Zirkelschluss: die prognostizierten Kosten zur Erreichung eines umweltpolitischen Zieles werden zum Bewertungsmaßstab für die Zielsetzung selbst.

Nach ökonomischer Logik muss der Wert von Umweltschäden in der Zukunft abdiskontiert werden. Je nach Diskontrate und Zeithorizont können dadurch selbst extrem große Schäden in mittlerer Zukunft bedeutungslos werden. Bei einem Diskontsatz entsprechend dem langfristigen gesamtwirtschaftlichen Wachstum steht das im Einklang mit dem Prinzip der schwachen Nachhaltigkeit, das eine Ersetzbarkeit von Naturkapital annimmt. Dem Prinzip der starken Nachhaltigkeit (Naturkapital ist nicht ersetzbar) folgend ist hingegen eine solche Abdiskontierung externer Umweltkosten nicht zulässig.

2. Stand der Methodik und ihrer Anwendung

Externe Kosten können angewendet werden, um Investitionsentscheidungen und die Festlegung von Umweltsteuern und Abgaben zu unterstützen, die volkswirtschaftliche Gesamtrechnung zu modifizieren, das Bewusstsein für die externen Effekte zu erhöhen und bessere Prioritäten in der Umweltpolitik setzen zu können (Pearce 2001). Diese Anwendungen blieben lange akademische Theorie. Ein wissenschaftlicher Konsens und erprobte und anerkannte Methoden fehlten. Die Ergebnisse von Berechnungen waren unzuverlässig, sehr unterschiedlich und kaum vergleichbar. Beispielsweise wurden zum umstrittenen Rhein-Main-Donau-Kanal mehrere Kosten-Nutzen-Analysen erstellt, die zu sehr unterschiedlichen Ergebnissen kamen. Die abschließende Bewertung des Projektes (die von der Politik genauso wenig berücksichtigt wurde) gelang daher auch nicht der Wissenschaft, sondern dem Kabarett mit der legendären Sendung des „Scheibenwischer“ von 1982. Im gleichen Jahrzehnt machte das Umweltbundesamt den Versuch, nachzuweisen, dass die volkswirtschaftlichen Kosten durch Umweltschäden

sehr viel höher sind als die Kosten unterlassener Umweltschutzmaßnahmen (Umweltbundesamt 1986). Aktuelle Berechnungen ergeben, dass die Kosten der Umweltschäden in der VR China bereits 10% des BIP erreichen (China Daily 2006) und deutlich schneller als dieses wachsen.

Die EU startete 1991 das Forschungsprojekt „ExternE“ zu externen Kosten von Energieerzeugungssystemen (bis 1995 mit US-Beteiligung). 50 interdisziplinäre Teams aus 15 Ländern untersuchten vor allem die Wirkung von Luftschadstoffen auf Menschen, Gebäude und die Landwirtschaft. In einem Bottom-Up-Ansatz werden nacheinander die Umweltauswirkungen und Wirkungspfade priorisiert, die Ausbreitung der Schadstoffe berechnet, die aufnehmende Umwelt beschrieben und über Dosis-Wirkungs-Modelle die Schäden quantifiziert, die abschließend monetär bewertet werden (Holland/Forster 1998).

Es konnte nachgewiesen werden, dass die externen Kosten im Verhältnis zu den Kosten der Energieerzeugung tatsächlich relevant sind und große Unterschiede zwischen den untersuchten Energiesystemen bestehen. Anhand der extrem hohen Gesundheitskosten wurde die Bedeutung der Feinstaubpartikel erstmals erkannt. ExternE entwickelte sich weltweit zur Standarddatenquelle für externe Kosten (AEA Technology o.J.), die Methoden wurden international anerkannt. Es folgten zahlreiche weitere Anwendungen zur Luftreinhaltung und Energiesystemen, zum Verkehr und zur Abfallwirtschaft (EU 1996, AEA 1997; IVM, NILU and IIA-SA 1997, COWI 2000, Friedrich 2001, EU 2003). So trug ExternE direkt zur Einführung schärferer EU-Luftreinhaltlichrichtlinien bei. Auch indirekt wird die EU-Gesetzgebung beeinflusst, z.B. ist die Höhe der Beihilfen für regenerative Energien in den Mitgliedsstaaten an die vermiedenen externen

Kosten geknüpft. Allerdings wurden externe Kosten bislang nur für einen Teil der Umweltprobleme, vor allem für Luftverschmutzung, ermittelt. Der Treibhauseffekt wurde aufgrund der hohen Unsicherheiten der Schäden zunächst methodisch unzureichend über Vermeidungskosten abgedeckt und in seiner Bedeutung nicht angemessen berücksichtigt. Komplexere und langfristige Umweltprobleme (z.B. Grundwasser, Boden, Biodiversität) wurden bisher weniger intensiv bearbeitet. Die Ergebnisse werden fast immer durch die Kosten für Gesundheitsschäden dominiert, auch wenn bei den Untersuchungen andere Schutzobjekte im Vordergrund standen.

Das deutsche Umweltbundesamt stellte 2006 eine Methodenkonvention vor (Umweltbundesamt 2006). Auf Grundlage der Erfahrungen aus ExternE werden ein standardisiertes Vorgehen, Leitlinien zur Methodenauswahl, Schätzung bestimmter Kostenkategorien, Umgang mit Risiken und Unsicherheiten der Bewertung in zentralen Kategorien sowie Aussagen zu den Möglichkeiten und Grenzen der Methoden vorgeschlagen und ein weiterer Fortschritt für die Anwendbarkeit der Methodik erzielt. Aus der Ökobilanzdiskussion (DIN ISO 14040–43) lässt sich ableiten, dass eine allgemeine Akzeptanz, eine hohe Qualität der Analysen und eine breite Anwendung solcher komplexer Analysen von einer internationalen Normung profitieren. Zur Qualitätssicherung werden bei der Ermittlung der externen Kosten und deren Anwendung eine formalisierte Diskussion der Ziele, der Systemgrenzen und des Herangehens (Scoping) und eine kritische Prüfung durch Experten (Critical Review) erforderlich sein.

3. Externe Kosten als Instrument der Umweltpolitik

Das Umweltthema wurde in eigenen Ministerien, Parlamentsausschüssen und Regierungsagenturen institutionalisiert. Es unterliegt dadurch ähnlichen Regeln wie andere Politikfelder. Ziele, Maßnahmen und Kosten müssen unter schwierigeren wirtschaftlichen und politischen Bedingungen (Globalisierung, Beschäftigungsprobleme, Standortverlagerung) überzeugend begründet, gerechtfertigt und gegen meist starke Widerstände durchgesetzt werden.

Die Umweltpolitik benötigt dafür Instrumente zur rationalen Prioritätensetzung und Entscheidungsfindung. Aufgrund der unterschiedlichen Zieldimensionen ist dies oft schwierig. Beispielsweise sollen aus Klimaschutzgründen Biokraftstoffe gefördert werden, deren Anbau negative Auswirkungen auf den Naturschutz haben kann. Prioritäten werden entweder aus einer vordringlichen Problemdimension (z.B. Klima, Luft, Wasser, Boden, Natur- und Artenschutz, Gesundheit) abgeleitet oder die verschiedenen Dimensionen werden in einer Nutzwertanalyse gegeneinander abgewogen. Wenn die externen Kosten ermittelt wurden, kann über eine ökonomische Kosten-Nutzen-Analyse die volkswirtschaftliche Netto-Wohlfahrtswirkung von Maßnahmen berechnet werden. Als Ergebnis wird man eine die Umweltaspekte beinhaltende Geldgröße erhalten. Da die meisten Entscheidungsträger in Politik und Wirtschaft an finanzielle Kosten-Nutzen-Entscheidungen gewohnt sind, sind die Ergebnisse für sie gut verständlich und überzeugender als andere Dimensionen. Ein Nutzen als monetarisierte vermiedene Umweltschäden ist allerdings nicht ganz genau bestimmbar, die Ergebnisse geben eher eine Größenordnung an, große Prognosefehler gibt es, aber auch oft bei den Kosten.

In der Praxis können durch Kosten-Nutzen-Analysen Maßnahmen für einfache Umweltprobleme, die mit engen Präferenzen verbunden sind, unterstützt werden. Schwieriger sind externe Kosten für die Analyse langfristiger, komplexer und dynamischer Umweltprobleme einzusetzen, zumal die Ergebnisse reversible, irreversible, lokale oder globale Auswirkungen nicht unterscheiden. So bleibt das Verhältnis von Kosten-Nutzen-Analysen zu bisherigen Prinzipien der Umweltpolitik, dem Vorsorge- und dem Verursacherprinzip, unklar. Zudem sieht eine ökonomische Methode die Bürger einseitig als private Konsumenten, die in der Realität meist bewusst ihre Rollen als Kosten und Nutzen optimierende private Konsumenten und als Staatsbürger mit ethischen und sozialen Werten und Vorstellungen unterscheiden (Pearce 2001). Ungeachtet der Probleme ist aufgrund der Vorteile der Methode davon auszugehen, dass ihre Bedeutung für die EU-Umweltpolitik weiter zunehmen wird und direkt und indirekt in den nationalen Umweltpolitiken – auch in Deutschland – eine entscheidende Rolle spielen wird. Dies liegt natürlich auch daran, dass marktwirtschaftliche Instrumente im Umweltschutz als effektivstes Instrument angesehen werden (Hopfenbeck 2000) und mit externen Kosten einfach verknüpft und gestaltet werden können. Auch wenn reale Ressourcenprobleme und die Ansprüche anderer Stakeholder eine zunehmende Rolle spielen, tritt die natürliche Umwelt nach wie vor meist vermittelt durch staatliche Eingriffe in das Entscheidungskalkül von Unternehmen. Wenn die Umweltpolitik zunehmend auf Kosten-Nutzen-Analysen basieren wird, müssen Unternehmen diese Entwicklung verfolgen und die Methoden selbst anwenden, wenn sie einen strategischen „Fit“ herstellen und nicht von den Entwicklungen überrascht werden wollen.

4. Externe Kosten im strategischen Management

Das strategische Management soll mittel- bis langfristig Erfolgspotenziale für das Unternehmen generieren und erhalten. Die Einbeziehung des Umweltschutzes in Geschäftsstrategien kann dabei über fünf unterschiedliche Mechanismen zu Wettbewerbsvorteilen führen (Reinhardt 2000). Können die externen Kosten für die strategische Analyse und Strategieentwicklung nützlich sein?

- Durch bessere Umwelteigenschaften können Unternehmen ihre Produkte differenzieren, um höhere Marktanteile zu erringen oder höhere Preise durchzusetzen. Aktuell zeigt das Toyota mit dem Erfolg des Hybrid-Autos „Prius“ in den USA oder die Supermarktkette Alnatura mit einem reinen Bio-Sortiment. Externe Kosten können Unternehmen bei der Einschätzung der Bedeutung von Umweltproblemen und der Prioritätensetzung unterstützen, allerdings kann die Bewertung der Kunden davon deutlich abweichen. Dem Vorteil der Einfachheit (Euro als Maßstab) steht die hohe Erklärungsbedürftigkeit des Instruments gegenüber. Ob geringere externe Kosten eines Produktes eine aus Unternehmenssicht sinnvolle Information für den Kunden darstellen, ist daher fraglich. Es wäre Aufgabe eines innovativen Marketings, ansprechbare Kundengruppen zu identifizieren oder die vermiedenen externen Kosten in einfache Botschaften („nur Umweltgeiz ist geil“) zu transformieren.

Nicht genutzt wurden die eindeutigen Informationen über externe Kosten im Fall der Dieselfahrzeuge, einer der wichtigsten Verursacher des in ExternE in den 90er Jahren ermittelten Feinpartikelproblems, das mit sehr hohen externen Kosten verbunden ist (Holland/Forster 1998, GSF 2003). Pro Jahr ist mit 8.000 Toten durch Bronchialkarzinome zu rechnen und

die Kosten für medizinische Behandlung und Arbeitsausfall werden auf 2,3 Milliarden Euro/Jahr (Umweltprognose-Institut 2003) geschätzt. Die späte Reaktion der Automobilindustrie (mit Ausnahme französischer Firmen, die Dieselrußpartikelfilter relativ früh serienmäßig lieferten) zeigt deutliche Defizite in deren „strategischem Radar“.

- Durch umweltfreundlichere Produktion und Produkte können Kosten in der eigenen Produktion oder beim Kunden gesenkt werden, was vor allem bei industriellen und gewerblichen Kunden wichtig ist. Beispiele: hocheffiziente Kraftwerke verringern den Verbrauch von teuren fossilen Brennstoffen und damit auch die Emissionen. Umweltfreundliche Textilhilfsmittel ziehen stärker aufs Gewebe auf und reduzieren gleichzeitig die Kosten für die Abwasserbehandlung. Zusätzliche Vorteile bei externen Kosten werden direkt wirksam, wenn sie über Steuern, Abgaben oder, wie beim Kohlendioxid, über Emissionszertifikate ganz oder teilweise internalisiert werden. Wenn erst in Zukunft eine Internalisierung der Kosten zu erwarten ist, dann muss dies in der Produktentwicklung, der strategischen Planung und den Investitionsentscheidungen berücksichtigt werden. Dies gilt sowohl für Produzenten als auch für deren Lieferanten. Die Analyse der externen Kosten darf aber nicht auf den eigenen Wertschöpfungsanteil eingeschränkt werden, sondern muss die gesamte Wertschöpfungskette berücksichtigen, denn aus ihr resultieren die wettbewerbsrelevanten Kosten.

Ein Sonderfall ist die „öffentliche Hand“ als Kunde. Sie trägt zum Einen einen erheblichen Teil der externen Kosten (wobei die jeweilige Kostenträgerschaft bei den Kommunen, bei den Ländern, dem Bund oder auch den Sozialkassen liegen kann), zum anderen ist sie bei der Vergabe an die Grundsätze der Wirtschaftlichkeit gebunden, die aber nicht auf ei-

nen engen betriebswirtschaftlichen Kostenbegriff eingeschränkt sind. Daher können Gesamtkosten unter Einschluss der externen Kosten zugrunde gelegt werden (Infras/FiFo 2006). Viele öffentliche Auftraggeber haben sich explizit zu einer umweltfreundlichen Beschaffung verpflichtet (auch die Europäische Union). Unternehmen, die umweltfreundlichere Produkte und Dienstleistungen für die öffentliche Hand anbieten, können ihre Chancen für einen Auftrag erhöhen, wenn sie die wirtschaftlichen Vorteile ihres Angebotes unter Einschluss der externen Kosten im Angebot nachprüfbar darstellen. Oft wird es sinnvoll sein, im Vorfeld einer Ausschreibung über eine öffentliche Diskussion, über verbündete Politiker oder Verbände Einfluss auf die Vergabebedingungen (Nennung von Gesamtkosten unter Einschluss externer Kosten) zu nehmen. Öffentliche Aufgaben werden zunehmend unter dem Begriff „Public-Private-Partnership“ privatisiert. Auch hier können durch die Ausschreibungs- und Vergabebedingungen entsprechende Vorgaben gemacht werden. Im Energiecontracting übernimmt ein privates Unternehmen die Investitionen in neue energiesparende Anlagen und betreibt diese für einen vertraglich festgelegten Zeitraum. Die wirtschaftlichen Vorteile werden geteilt, so dass der Kunde geringere Energiekosten als bisher hat, aber nicht selbst investieren muss. Werden die verringerten externen Kosten in den Angeboten mit ausgewiesen, könnte dies dazu beitragen, Hemmnisse für dieses Dienstleistungsangebot abzubauen. Im Energiebereich sind die externen Kosten und damit die wirtschaftlichen Vorteile aufgrund der Datenlage leicht und ohne größeren Aufwand zu bestimmen.

- Durch neue Standards und Wettbewerbsregeln können Unternehmen ihre Konkurrenz „managen“ und auf eine Kodifizierung durch Branchenre-

geln oder gesetzliche Regeln hinarbeiten. Reinhardt nennt die Brancheninitiative „Responsible Care“ als Beispiel, mit der große Chemieunternehmen durch umweltbezogene Branchenregeln ihre Wettbewerbsposition gegenüber kleineren Konkurrenten verbessert haben. In Europa konnte die regenerative Energiebranche die Wettbewerbsregeln verändern, die staatlich garantierte erhöhte Einspeisevergütung für regenerativ erzeugten Strom gegen massivste Widerstände möglich machen. Die externen Kosten dienen dabei als ein zentrales Argument und Beurteilungskriterium der Politik. Für Deutschland konnte bereits der Nachweis geführt werden, dass die erhöhten Kosten durch die vermiedenen externen Kosten mehr als kompensiert wurden (Hohmeyer 2002). Ein weiteres Beispiel ist die kleine Firma Foron, die in den 90er Jahren des vergangenen Jahrhunderts mit einem einfachen Propan-Butan-Gemisch in Kühlschränken die ganze Hausgerätebranche zwang, auf die als FCKW-Ersatz vorgesehenen Fluorkohlenwasserstoffe (die ungemein treibhauswirksam sind), zu verzichten. Externe Kosten könnten ein wertvolles Instrument sein, wenn Unternehmen gesetzliche Standards beeinflussen wollen und den Gesetzgeber überzeugen müssen oder andere potentielle Verbündete überzeugen wollen.

- Kosten durch Unfälle, Schadensersatzprozesse und Boykotte können gesenkt werden. Externe Kosten können als ein wertvolles Mittel dienen, Risiken genauer zu bestimmen, was z.B. für Versicherungen und Rückversicherungen zentrale Bedeutung hat. So beschäftigen sich diese seit langem intensiv mit den Auswirkungen des Klimawandels. Externe Kosten spiegeln die Präferenzen der Bevölkerung für die Gesundheit wieder. So empfiehlt das Umweltbundesamt in seiner Methodenkonvention als zentralen Wert für einen vermiedenen To-

desfall 1 Mio. Euro anzusetzen und im Rahmen von Sensitivitätsrechnungen als Untergrenze 400.000 Euro und als Obergrenze 3,3 Mio. Euro einzusetzen (Umweltbundesamt 2006). Damit können klare Relationen zu Gewinnen, Umsätzen und Kosten von Gegenmaßnahmen bei schädlichen oder gefährlichen Produkten hergestellt werden.

- Unternehmen kann es über den Umweltschutz gelingen, grundlegende Veränderungen in den Märkten herbeizuführen, die den Wettbewerb neu definieren. Als Beispiel führt Reinhardt das Geschäftsmodell von Xerox an. Das Unternehmen behält die Eigentumsrechte an den Kopierern, nimmt sie nach Ablauf der Lebensdauer zurück und modernisiert sie kostengünstig. Ob bei der Entwicklung solcher Modelle externe Kosten eine Rolle spielen können, bedarf noch weiterer Untersuchungen und Überlegungen.

Andere Autoren entwickelten in Analogie zu den bekannten Modellen im strategischen Management Umwelt-normstrategien. Hopfenbeck unterscheidet ökologiebezogene, marktbezogene, interne und gesellschaftliche Strategien (Hopfenbeck 2000). Steger schlug ein Portfoliomodell mit den Achsen „Marktchancen durch Umweltschutz“ und „Risikoexponierung im Umweltschutz“ vor, aus dem risiko-, innovations- und chancenorientierte sowie indifferente Umweltstrategien resultieren (Steger 1992). Dyllick et al. entwickelten ein Portfolio für ökologische Wettbewerbsstrategien mit den Achsen Gesellschafts- oder Marktbezug sowie defensiver oder offensiver Strategieausrichtung, aus denen ökologische Marktentwicklungs- oder Marktabsicherungsstrategien und Kosten- oder Differenzierungsstrategien abgeleitet werden (Dyllick 1997).

Das Instrument externe Kosten ermöglicht zunächst ein Benchmarking

zu konkurrierenden Produkten oder Technologien, in dem die direkten Kosten und zugleich die Umweltvorteile abgebildet werden. Dabei ergeben sich drei Bereiche: das eigene Produkt ist von den Kosten her wettbewerbsfähig, das Produkt ist dann wettbewerbsfähig, wenn die externen Kosten miteinbezogen werden (ökoeffizient) oder das Produkt ist selbst dann (noch) nicht wettbewerbsfähig.

Diese eindimensionale Einstufung kann erweitert werden. Wenn das Benchmarking unter Einschluss externer Kosten mit einer klassischen Marktsegmentierung (Pionier, Nische, Masse) kombiniert wird, entsteht ein Umweltwettbewerb-/Markt-Portfolio, in dem die Position des eigenen, umweltfreundlicheren Produkts im Verhältnis zum relevanten konventionellen Wettbewerbsprodukt ermittelt werden kann. Zugleich können daraus Handlungsmöglichkeiten in Bezug auf das Erreichen von bestimmten Positionen abgeleitet werden. Gegenüber bisherigen, eher deskriptiv ausgerichteten Umweltnormstrategien wird der Wettbewerbsbezug verstärkt und die Ableitung strategischer Handlungsoptionen erleichtert. Zwar hat auch das Ökoeffizienzportfolio (BASF AG 2007) einen direkten Wettbewerbsbezug, aufgrund der Relativität der Positionierung werden bislang nur allgemeine Entwicklungsrichtungen vorgegeben (vermarkten, Kosten senken, Umwelteigenschaften verbessern oder substituieren).

5. Eine praktische Anwendung externer Kosten in der strategischen Analyse

Die Schott AG produziert mit Receivern ein zentrales Bauelement für solarthermische Kraftwerke. Solche Kraftwerke werden in industriellem Maßstab seit etwa 1980 in Kalifornien betrieben, weitere werden derzeit in Spanien und den USA gebaut. Ihre Stromgestehungskosten sind mit

ca. 20 ct/kWh deutlich geringer als die der Photovoltaik, aber höher als die konventioneller Kraftwerke. Für strategische Zwecke reicht eine einfache Benchmark aus: ein modernes 600 MW Kohlekraftwerk kann (fast) überall auf der Welt gebaut werden und liefert Strom für ca. 4,5 ct/kWh, bis 2025 wird mit einem Anstieg auf 6 ct/kWh (World Bank GEF 2006) gerechnet. Kohle ist ausreichend verfügbar und wird deshalb im Preis auch mittelfristig nur wenig steigen. Die externen Kosten werden für ein Kohlekraftwerk im Europa mit 2–6,3 ct/kWh (DLR 2005), nach neueren Angaben mit 2,4 –8,2 ct/kWh angegeben werden (Infras/Fifo 2006), je nachdem, welche Kosten (20–70 Euro/t CO₂)⁴ für die Schäden durch den Treibhauseffekt angesetzt werden (siehe nachfolgende Tabelle). Die externen Kosten der solaren Kraftwerke sind mit 0,18 ct/kWh für solarthermische Kraftwerke (DLR 2005) vernachlässigbar klein.

Ergebnis: die solarthermischen Kraftwerke sind ökonomisch auch unter Einbezug der externen Kosten noch nicht wettbewerbsfähig. Gleichzeitig scheint sich der Markt aufgrund staatlicher Förderung bereits vom Pionier- zum Nischenmarkt zu entwickeln. Anders als bei der Photovoltaik mit kleinen Anlagen werden bedingt durch die Größe der Kraftwerke (derzeit aufgrund der Förderungsbedingungen 50 MW, sinnvolle Größe 300 MW) bei einem weiteren Ausbau der Kapazitäten schnell hohe Förder-summen anfallen, die gerechtfertigt werden müssen. Wenn die Kosten nicht schnell auf das Niveau der Kohle unter Einschluss der externen Kosten gesenkt werden können, wird die Akzeptanz der Förderung und indirekt der Technologie gefährdet. Die Strom-

⁴ Das Umweltbundesamt gibt als Standardwert 70 Euro/t CO₂ und empfiehlt für die Sensitivitätsprüfung Werte von 20 Euro/t CO₂ bzw. 280 Euro/t CO₂.

Benchmark ⁵	ct/kWh	Bedeutung
Steinkohlekraftwerk 600 MW 2006	4,5	Kosten-Benchmark
Steinkohlekraftwerk 600 MW 2006 + externe Kosten (CO ₂ 20 Euro/t)	6,9	volkswirtschaftliche Kosten, CO ₂ -Kosten minimal
Erdgas Gasturbinen- und Dampf-Kraftwerk 2006	4	Brennstoff- und Technologie- alternative zu Steinkohlekraftwerk
Erdgas Gasturbinen- und Dampf-Kraftwerk 2006 + externe Kosten (CO ₂ 70 Euro/t)	7	dto., volkswirtschaftliche Kosten CO ₂ -Kosten UBA Empfehlung
Steinkohlekraftwerk 600 MW 2006 + externe Kosten (CO ₂ 70 Euro/t), Backstop- Technologie CO ₂ -Abscheidung und Speicherung	12,7	volkswirtschaftliche Kosten, CO ₂ -Kosten UBA Empfehlung,

Tab.: Benchmarks für Stromgestehungskosten
⁵Ext. Kosten nach (Infras/FiFo 2006).

gestehungskosten werden bei den solarthermischen Kraftwerken durch die Höhe der Investition bestimmt, also durch den Kraftwerksbau, da die Betriebskosten (kein Brennstoff!) gering sind. Aus Ausbauszenarien lassen sich über die Erfahrungskurve die zukünftigen Investitionen und Stromgestehungskosten prognostizieren (DLR 2004). Dieser einfache Ansatz berücksichtigt jedoch nicht, dass für die konventionellen Kraftwerkskomponenten nur noch geringe Lernkurveneffekte zu erwarten sind (Wollny 2007). In genauerer Betrachtung sind Skaleneffekte durch größere Kraftwerke und durch größere Stückzahlen in der Herstellung zu erwarten. Weitere Kostensenkungen werden durch Sprünge in der Technologieentwicklung erwartet, die die Kraftwerke vereinfachen und den Wirkungsgrad steigern werden.

So wird durch die Benchmarks über die erwarteten Kostensenkungen eine strategische Zielkostenplanung möglich. Aus einer weiteren Zerlegung in die Komponenten (Material, Arbeit, Komponentenherstellung, Bau, Betrieb, Finanzierung) können noch genauere Rückschlüsse gezogen werden. Die Ergebnisse können dann mit wahrscheinlichen Entwicklungsszenarien der Rahmenbedingungen und des Marktes, der Geschäftsmodelle und der Wertschöpfungsketten abgeglichen werden, woraus strategische Handlungsoptionen entwickelt und bewertet werden können.

6. Ergebnis: externe Kosten als Managementinstrument

Die Methodenentwicklung und Datenbasis zu externen Kosten hat einen Stand erreicht, der ihre Anwendung für die strategische Planung in Unternehmen in vielen Fällen nicht nur ermöglicht, sondern angesichts der Bedeutung des Umweltthemas in den nächsten Jahrzehnten geradezu aufdrängt. Aufgrund der hohen Auf-

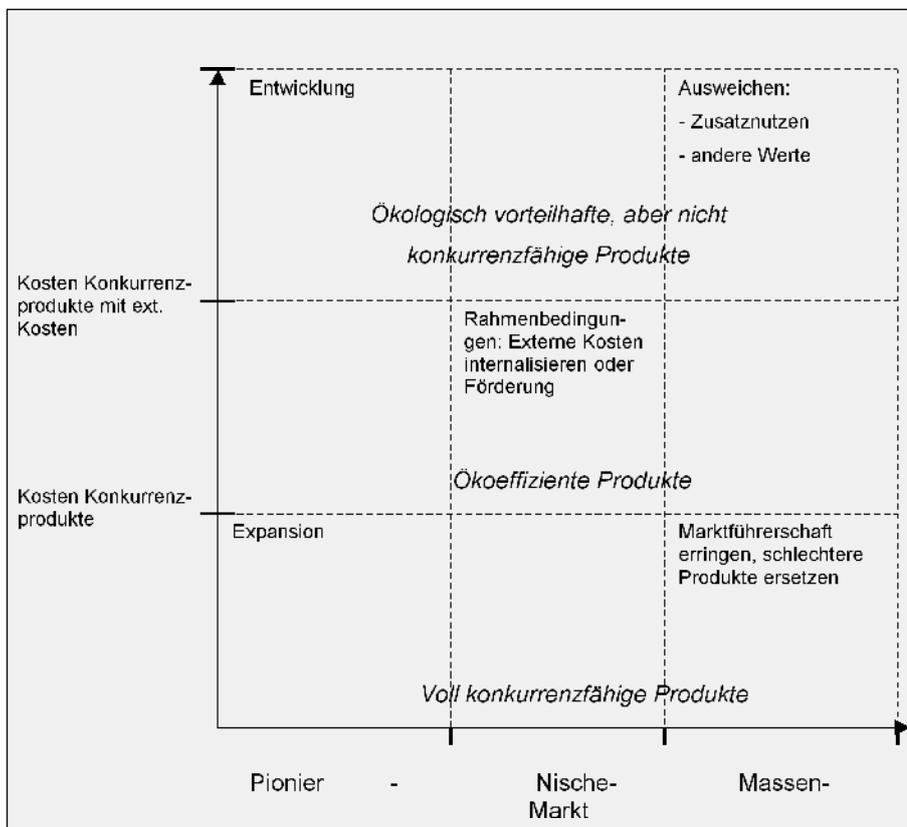


Abb.: 2. Umweltwettbewerb/Markt-Portfolio

wendungen zur Ermittlung externer Kosten sind die Unternehmen dabei auf existierende und veröffentlichte Datenbasen angewiesen. Als vorwettbewerbliche Aufgabenstellung könnten sie die branchenspezifische Erarbeitung an ihre Verbände delegieren. Im Umweltmanagement spielen genormte Systeme eine wichtige Rolle, die die Nutzung von externen Kosten zwar nicht ausschließen, ein expliziter Einbezug in die Umweltmanagement-Normung wird aber erst dann erfolgen, wenn Normen für die Ermittlung externer Kosten erarbeitet wurden. Anwendungen im Management sind:

- Externe Kosten sind ein strategischer Radar für Unternehmen, da in ihnen die reale Bedeutung von Umweltthemen oft rationaler und verständlicher als mit anderen Methoden reflektiert wird. Die Umweltpolitik richtet sich zunehmend an der Höhe der externen Kosten aus, sie sind somit ein guter Indikator für zukünftiges staatliches Handeln im Umweltbereich.
- Im strategischen Management lassen sich neben der direkten Anwendung auf langfristige Investitionen und die Produktentwicklung über Kostenabschätzungen und Benchmarkprozesse Ergebnisse gewinnen, die in Kombination mit der Analyse von Wertschöpfungsketten und Geschäftsprozessen zentral für die Entwicklung sinnvoller strategischer Optionen werden.
- Bei staatlichen bzw. öffentlichen Kunden kann durch das nachgewiesenermaßen wirtschaftlichste Angebot unter Einschluss der externen Kosten ein realer Wettbewerbsvorteil erreicht werden.

Literatur

AEA Technology (o. J.): Forthcoming. Database of Externalities of Air Pollutants. Report prepared for the European Commission, DG Environment.

AEA (1997): Brown et al: Cost-benefit analysis of the draft directive on the incineration of nonhazardous waste. Contract report for DGXI of the European Commission, Brussels.

BASF AG (2007): Die Ökoeffizienzanalyse. http://www.sustainability.basf.com/de/sustainability/oekoeffizienz/?id=p1_NMATgqbcp2DG, 20.5.2007.

Dyllick, T.; Belz, F.; Schneidewind, U. (1997): Ökologie und Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen. München, Zürich.

China Daily (2006): „Pollution Costs Equal 10% of China's GDP"v. 6.6.2006. http://www.chinadaily.com.cn/china/2006-06/06/content_609350.htm

COWI (2000): A Study on the Economic Valuation of Environmental Externalities from Landfill Disposal and Incineration of Waste. Final Main Report, European Commission, DG Environment, Brussels October 2000.

DLR (Deutsches Zentrum für Luft und Raumfahrt) (2005): Energiewirtschaftliche Perspektiven der Fotovoltaik. Stuttgart.

DLR (Deutsches Zentrum für Luft und Raumfahrt) (2004): European Concentrated Solar Thermal Road-Mapping. Roadmap Document. SEE6-CT-2003-502578. Stuttgart.

Endres, A., Holm-Müller, K. (1998): Die Bewertung von Umweltschäden – Theorie und Praxis sozioökonomischer Verfahren. Stuttgart.

EU (2003): European Commission: External costs – Research results on socio-environmental damages due to electricity and transport. EUR 20198, Luxemburg 2003.

EU (1996): (ETSU for) European Commission (1996) Economic Evaluation of the Draft Incineration Directive, Report for the European Commission, DGXI.

Friedrich (2001): Friedrich, R., Bickel, P. (Eds.): Environmental External Costs of Transport, Berlin, Heidelberg.

GSF (2003): Abschätzung positiver gesundheitlicher Auswirkungen durch den Einsatz von Partikelfiltern in Dieselfahrzeugen in Deutschland, Neuherberg.

Hohmeyer, O. (2002): Vergleich externer Kosten der Stromerzeugung in Bezug auf das Erneuerbare Energien Gesetz. Umweltbundesamt Texte 6/02, Berlin.

Holland, M. R., Forster, D. (eds.) (1998): Externalities of Energy, Methodology: Update 1998. European Commission DGXII (Joule Programme); ExternE Project, Report Number 7, Brussels.

Hopfenbeck, W. (2000): Allgemeine Betriebswirtschafts- und Managementlehre. Landsberg.

INFRAS (2000): External costs of transport (accidents, environmental and congestion costs) in Western Europe. Zürich.

Infras/FiFo (2006): Praktische Anwendung der Methodenkonvention: Möglichkeiten der Berücksichtigung externer Umweltkosten bei Wirtschaftlichkeitsrechnungen von öffentlichen Investitionen. Umweltbundesamt (Hrsg.), Berlin. <http://www.umweltdaten.de/publikationen/fpdf-l/3194.pdf>.

IVM, NILU and IIASA (1997): Economic Evaluation of Air Quality for Sulphur Dioxide, Nitrogen Dioxide, Fine and Suspended Particulate Matter and Lead, Report to DGXI, European Commission, Brussels.

Pearce, D. (2001): Energy Policy and Externalities: An Overview. OECD Workshop on Energy Policy and Externalities, Paris 15–16. Nov. 2001.

Umweltprognose-Institut (2003): Volkswirtschaftliche Kosten durch Dieselrußemissionen in der Bundesrepublik Deutschland. Heidelberg 2003.

Reinhardt (2000): Wie Umweltschutz zu Geschätserfolgen führt, Harvard Business Manager Nr. 1, S. 31–41.

Schulz, W. F., Kreeb, M., Letmathe, P. (2000): Betriebliches Umweltkostenmanagement: Mit externen Umweltkosten rechnen? Expertise für das Umweltbundesamt. Berlin, Bochum, Hohenheim und Witten/Herdecke.

Steger, U. (1992): Normstrategien im Umweltmanagement; in: Steger, U. (Hrsg.): Handbuch des Umweltmanagements München.

Umweltbundesamt: (2006): Ökonomische Bewertung von Umweltschäden. Methodenkonvention zur Schätzung externer Umweltkosten.

Stand 15.5.2006, Berlin. <http://www.umweltdaten.de/publikationen/fpdf-l/3193.pdf>.

Umweltbundesamt (Hrsg.) (1986): Kosten der Umweltverschmutzung. Berichte 7/86 des Umweltbundesamtes, Berlin.

World Bank GEF (2006): Assessment of the World Bank Group/GEF Strategy for the Market Development of Concentrating Solar Thermal Power. Washington D.C.

Wollny, V. (2007): Solarthermische Kraftwerke. Strategien für die Schott AG. Mainz, unveröffentlicht.

ISO 14040:2006: Environmental management -- Life cycle assessment -- Principles and framework

ISO 14041:1998: Environmental management -- Life cycle assessment -- Goal and scope definition and inventory analysis

ISO 14042:2000: Environmental management -- Life cycle assessment -- Life cycle impact assessment

ISO 14043:2000: Environmental management -- Life cycle assessment -- Life cycle interpretation

Fünf typische Fehler im internationalen Marketing

DIRK FISCHBACH



Prof. Dr.
Dirk Fischbach

lehrt Allgemeine BWL und Internationales Management an der Hochschule Harz in Wernigerode. Seine Forschungsschwerpunkte sind strategische Geschäftsmodelle und interkulturelle Kompetenz.

Er hat in Hamburg, Bloomington (Indiana, USA) und St. Gallen (Schweiz) studiert. Danach war er im Marketing und der strategischen Unternehmensentwicklung für Tengelmann und KarstadtQuelle tätig.

E-Mail: dfischbach@hs-harz.de

Die Weltwirtschaft ist komplex, doch viele Manager lieben einfache Rezepte, wie die Bestsellerlisten immer wieder zeigen. Also folgen sie auch im internationalen Marketing gerne schlichten Regeln. Oft führt dies zu teuren und peinlichen Fehlern:

1. Fehler: Weltmarken für den Weltmarkt

Weltweit einheitliche Produkte mit einheitlichem Marketing sind effizient und preiswert. Procter & Gamble ist mit dem Motto „eine Welt, ein Produkt“ zum weltgrößten Konsumgüterhersteller geworden. Der Konzern glaubt fest, dass jedes Kleinkind Pampers braucht, jede Hausfrau Ariel, jeder Mann Gillette – egal wo sie leben.

Dieser Glaube an „globale“ Produkte hatte schon mehrfach katastrophale Folgen für das Unternehmen (Knight 1995, S. 113–115). Jede Weltsicht

prägt jedoch die Wahrnehmung, also tappt Procter & Gamble immer wieder in die selbstgestellte Globalisierungsfalle. Die Einführung von Haarfärbemitteln in Japan war eines der drastischsten und teuersten Beispiele. Das Produkt stammte aus den USA und war für die feine, weiche Haarstruktur vieler Asiaten ungeeignet. Es verursachte Fehlfarben und zerbröselnde Haare, der Markterfolg war entsprechend gering. Statt das Produkt zu verändern, wurde das lokale Management für die geringen Umsätze abgestraft, bis Milliardenverluste und ein unvorstellbarer Imageschaden die Entwicklung eines marktgerechten Produktes erzwangen.

Die deutsche Beiersdorf AG ist fast zeitgleich und sehr erfolgreich in den japanischen Markt eingestiegen. Durch die Kooperation mit einem japanischen Partner gewann Beiersdorf die erforderliche Sensibilität für die Besonderheit des Marktes und

erlangte zu einem Bruchteil der Kosten des Wettbewerbers einen hohen Marktanteil (Fischbach 2002, S. 63).

2. Fehler: Andere Länder, andere Sitten

Der US-amerikanische Marktführer Campbell Soups verzichtete vor der Einführung seiner Dosensuppen in Großbritannien auf Geschmackstests. Ergebnis waren hohe Verluste, denn Akzeptanz und Nutzen eines Produktes sind kulturell geprägt. Das gilt sogar für englisches Essen. Ausländische Tochtergesellschaften fordern daher häufig eigene Produktvarianten. Das ist teuer und in der Zentrale unbeliebt, oft aber entscheidend für den Erfolg. McDonald's ist weltweit erfolgreich und passt sich den jeweiligen Märkten an. So verkauft das Unternehmen in Indien kein Schweine- oder Rindfleisch, sondern den Chicken Maharadscha Mac und den MacVeggie.

Die Anpassung an den Markt kann allerdings auch falsch sein. Einer der McDonald'schen Lokalisierungsversuche war der Verkauf von Bier in Deutschland. Die amerikanischen Manager sahen Bier als ein deutsches Grundnahrungsmittel, also mussten die hiesigen McDonald's Filialen Bier ausschenken. An den marginalen Umsätzen ändert auch die Qualitätsmarke Bitburger nichts. In vielen anderen Ländern ist McDonald's übrigens nicht wegen sondern trotz der Lokalisierung erfolgreich – das Unternehmen gilt als Innbegriff des Amerikanischen. Der Ausflug zu McDonald's ist die kleine Reise ins Land der unbegrenzten Möglichkeiten, die sich sonst kaum ein Ägypter, Chinese oder Russe leisten könnte.

3. Fehlurteil: Ein gutes Produkt ist überall ein gutes Produkt

Japaner haben kleine Wohnungen. Haushaltsgeräte stehen daher oft auf dem Balkon. In europäischen und amerikanischen Waschmaschinen bleibt nach dem Waschen Restwasser zurück. Wenn es einfriert, zerstört es die Maschine. Dieses fehlende Wissen hat den Waschmaschinenweltmarktführer Whirlpool beim Markteintritt in Japan eiskalt erwischt. Produktnutzen und -nutzung sind immer von Klima, Konsumgewohnheiten und Kultur abhängig. Wer diese Faktoren kennt, kann teure Fehler vermeiden.

Allerdings gibt es auch glückliche Irrtümer. Sony schuf 1979 den Walkman, damit man unterwegs Musik hören kann, ohne andere zu belästigen. Diese japanische Höflichkeit war in anderen Ländern unerheblich, der Walkman wurde dort dennoch erfolgreich. Er erlaubte den Konsumenten ihre Lieblingsmusik zu hören, wann und wo ihnen danach war. Diese Freiheit war ihnen ebenso wichtig wie den Japanern die Höflichkeit.

4. Fehlurteil: Lass Bilder sprechen

Bilder und Piktogramme werden kulturabhängig ganz unterschiedlich interpretiert. Besonders in Afrika herrscht eine fast babylonische Sprachvielfalt. Viele Menschen können zudem nicht lesen. Daher ist es dort üblich, den Inhalt des Produktes auf der Verpackung abzubilden. Auf den Produkten des Babynahrungsherstellers Gerber prangte stattdessen das Firmenlogo – ein lachendes Baby. Der Umsatz war dementsprechend gering. Wenig hilfreich war zudem, dass „gerber“ auf Französisch kotzen heißt.

Auch Produktnamen haben eine bildliche Bedeutung. Das schafft viele Fettnäpfchen, in die Unternehmen immer wieder begeistert hineinstampfen. Beispiele wie die japanische Babypflege Skinababe, das tragische Tampon Last Climax oder die Homo Sausage zeigen das Peinlichkeitspotential schlechter Übersetzer. Auch Coca-Cola soll bei der Übersetzung des Produktnamens ins Chinesische zunächst daneben ge-griffen haben. Die gewählten Schriftzeichen für die Laute „ke-kou-ke-la“ heißen je nach Dialekt „in die wachsgefüllte Kaulquappe beißen“ oder „mit Wachs gestopfte Stute“ (Ricks 2003, S. 38). Coca-Cola änderte den Namen schnell zu „ko-kou-ko-le“, was „Glückseligkeit im Mund“ bedeutet.

Die Autoindustrie hat sich im internationalen Marketing besonders viele Fehlgriffe geleistet. Der Ford Pinto – ein Vetter des berühmten Sportwagens Mustang – musste in Brasilien zum Corcel umbenannt werden. Dort ist „pinto“ Slang für einen kleinen Penis, der Sportwagen war also noch deutlicher als Kompensationsprodukt erkennbar. Der Toyota MR2 heißt in Frankreich mittlerweile nur noch MR, da MR2 auf Französisch wie das Schimpfwort „merde“ klingt.

Rolls-Royce produzierte ab 1965 den Silver Shadow. Ursprünglich hieß das Auto Silver Mist. Dieser Begriff erweckt in der englischen Sprache die schöne Anmutung sanften Landnebels, in der deutschen jedoch andere agrarische Assoziationen. Diese hochnotöffentliche Peinlichkeit verhindert Wiederholungen allerdings keineswegs. Im aktuellsten Fall war Estée Lauder immerhin pffiffig genug, das Parfüm Country Mist in Deutschland schnell in Country Moist umzubenennen.

Selbst Kunstwörter können ungewollte Bedeutungen haben. So bedeutet der Name des Mineralölkonzerns Exxon auf Japanisch „abgewürgtes Auto“. Also hat Exxon seine Tankstellen in Enco umbenannt. Das wiederum heißt „Müllwagen“. Eine Umbenennung später steht Esso auf den japanischen Zapfsäulen des Konzerns.

Insbesondere kleine Unternehmen haben oft nicht das Geld, neue Markennamen auf mögliche internationale Bedeutungs- und Kontextprobleme untersuchen zu lassen. Spätestens beim Gang ins Ausland sollte dies aber nachgeholt werden. Dies gilt übrigens auch innerhalb eines Sprachraums. So scheiterte Procter & Gamble in England mit seinem Küchenpapier Puff – dort steht das Wort für Homosexuelle.

Manch berühmter angeblicher Flop im internationalen Marketing ist allerdings ein modernes Märchen. Der Chevy Nova hat es sogar in das Standardlehrbuch des internationalen Marketings gebracht, da der Name angeblich auf Spanisch „No va“, also „Er geht nicht“ hieße (Kotler 1988, S. 397). Das mag für US-Amerikaner plausibel klingen, spanische Muttersprachler hingegen verwechseln „nova“ nicht mit „no va“ (Mikkelsen 2007, online).

5. Fehlurteil: Manager brauchen keine klassische Bildung

Den Namen des Luxuswagens Phaeton hat angeblich Ferdinand Piëch persönlich festgelegt. Seine Entscheidungen werden bei VW nicht ungestraft hinterfragt. Also erfuhr das Unternehmen erst durch die Presse, dass Phaeton in der griechischen Mythologie ein Amokfahrer war. Der Sohn des Sonnengottes Helios nahm sich Papas Sonnenwagen und richtete damit so schwere Schäden an, dass der Göttervater Zeus ihn mit einem Blitz töten musste, um die Welt zu retten.

Auch Reebok hätte etwas humanistische Bildung nicht geschadet. Incubus nennt man Dämonen, die Sex mit schlafenden Frauen haben. Für Damen-Laufschuhe ist Incubus folglich kein geeigneter Name, wie Reebok beim Rückruf zugeben musste.

Fazit: Fehler sind vermeidbar

Der Spagat zwischen lokalem Marktverständnis und globaler Effizienz misslingt auch erfahrenen Unternehmen des Öfteren. Die meisten Missgriffe sind vermeidbar, wenn kompetentes lokales Personal in die Entscheidungen eingebunden wird. Konzernzentralen sind aber oft dominant und vom eigenen (nationalen) Erfolg geblendet. Sie steuern blindlings in die kulturelle Katastrophe hinein und halten dann Kurs, bis der Schaden maximiert ist. Wal-Mart wusste bereits nach einem Jahr, dass der Einstieg in den umkämpften deutschen Lebensmittelmarkt dank Aldi & Co. ein Fehler war. Die Milliardenverluste wurden für den weltgrößten Einzelhändler aber erst acht Jahre später so unerträglich, dass er aus dem Markt ausstieg. Dies dürfte auch das offizielle Ende des Versuchs sein, Deutsche zu freundlichen Verkäufern zu erziehen.

Natürlich gibt es auch für fast alle hier lästerlich erwähnten Unternehmen viele interkulturelle Erfolgsgeschichten. Die aufgeführten Beispiele zeigen aber, dass internationales Marketing wirklich viel zu komplex für schlichte Rezepte ist. Nur wer sich intensiv mit seinen Märkten und Kunden beschäftigt, kann hoffen, zumindest die peinlichsten Irrtümer zu vermeiden. Dennoch bleibt es fahrlässig, die gefährlichen Gewässer des interkulturellen Marketings ohne kompetenten Lotsen zu befahren.

Literatur

Fischbach, D. (2002): Die Managementkultur multinationaler Unternehmen, St. Gallen.

Knight, G. A. (1995): Educator Insights: International Marketing Blunders by American Firms in Japan – Some Lessons for Management; Journal of International Marketing, Band 3, Nr. 4, S. 107–129.

Kotler, P. (1988): Marketing Management – Analysis, Planning, Implementation and Control, 6. Aufl., Englewood Cliffs, NJ.

Mikkelson, B., Mikkelson, D. P (2007): Don't Go Here – Urban Legends Reference Pages: Nova Don't Go, <http://www.snopes.com/business/misxlate/nova.asp>, online, 1.6.2007.

Ricks, D. A. (2003): Blunders in International Business, 3. Aufl., Malden, MA u.a.

Effektive Führung von Mitarbeitern – Ansatzpunkte für eine strukturierte Reflexion

PETER MUDRA



Prof. Dr.
Peter Mudra

lehrt Betriebswirtschaftslehre, Personalmanagement und Berufspädagogik an der Fachhochschule Ludwigshafen, Hochschule für Wirtschaft, und ist Mitleiter des dortigen Instituts für Beschäftigung und Employability (IBE).

E-Mail: peter.mudra@fh-lu.de

- Ausübung von Einfluss,
- Ausübung von Macht,
- zweidimensionales Verhalten,
- Ergebnis von Interaktionen,
- Instrument der Zielerreichung und
- Phänomen einer Rollendifferenzierung.

Diese Kategorisierung macht die Komplexität der Führung deutlich, wobei anzumerken ist, dass sich die einzelnen der vorgenannten Kategorien inhaltlich teilweise überlappen bzw. ergänzen.

Führung lässt sich grundsätzlich nach unterschiedlichen – auf die Bezugspunkte Akteure oder Institution gerichteten – Ebenen differenzieren. Bezugspunkte sind hierbei:

- a) einzelne Personen,
- b) Gruppen von Personen oder
- c) soziale Gebilde (Organisationen, Institutionen, Nationen).

a) und b) lassen sich als „Mitarbeiterführung“ oder „Leadership“ (vgl. Börner 2002, S. 8) bezeichnen, wogegen c) im betriebswirtschaftlichen Kontext als „Unternehmensführung“ subsumiert wird.

Während sich die **Unternehmensführung** durch eine zielorientierte Planung, Steuerung und Kontrolle von Organisationen kennzeichnen lässt, wird **Mitarbeiterführung** im Allgemeinen als ein Prozess zielgerichteter Verhaltensbeeinflussung eines Gruppenmitglieds durch ein anderes verstanden.

„Erfolg ist, dem Sinnvollen das Rentable vorzuziehen.“

Helmar Nahr, Wirtschaftswissenschaftler

1. Ausgangsfragen

Zu dem Konstrukt „erfolgreiche Führung“ findet man im Internet über die einschlägigen Suchmaschinen mehr als eine Millionen Eintragungen. Und unter dem Label „effektive“ bzw. „effiziente Führung“ lassen sich annähernd zwei Millionen Eintragungen ermitteln. Dies kann als ein erster Hinweis hinsichtlich der Bedeutung und möglichen Komplexität der Wirksamkeitsbetrachtung von Führung angesehen werden.

Gerade in der amerikanischen Fachliteratur scheint es keine Zweifel hinsichtlich der Bestimmbarkeit von Führungseffektivität zu geben (vgl. z.B. den Klassiker „Managerkonferenz“ von Thomas Gordon). Aber lässt sich die Effektivität der Führung von Mitarbeitern denn wirklich bestimmen? Und wenn ja, welches sind hierfür mögliche Verfahren bzw. Instrumente?

Diesen Fragen soll in diesem Beitrag nachgegangen werden. Zuvor erscheint es allerdings sinnvoll, kurz die grundlegenden Gegebenheiten der Mitarbeiterführung zu betrachten.

2. Kennzeichnung der Mitarbeiterführung

In der Literatur lässt sich hinsichtlich der grundsätzlichen Herangehensweise an das Thema Führung ein recht differenziertes Verständnis feststellen. So kategorisiert Bass (1990, S. 11f.) die entsprechenden Zugänge über die prägende Merkmale und sieht hierbei Führung als

- Mittelpunkt des Gruppenprozesses,
- Persönlichkeit des Führenden,
- Fähigkeiten der Akzeptanzfindung und -sicherung,

Mitarbeiterführung stellt nach dem hier zugrunde gelegten Verständnis einen Teilbereich der Unternehmensführung dar. Sie gilt aufgrund der Vielfältigkeit der Materie als ein schwer zu durchschauendes Themenfeld, weshalb auch häufig die Rede vom „Führungsphänomen“ ist, dessen Nachvollziehbarkeit eines systematischen Zugangs bedürfe.

Neuberger (1995, S. 2f.) beschreibt das Phänomen im Kontext der in der Praxis wahrnehmbaren Gegebenheiten metaphorisch wie folgt:

„Will man sich auf dem Gebiet der Führung orientieren, so trifft man auf unübersichtliches Gelände: Es gibt beeindruckende Pracht-Straßen, die aber ins Nichts führen, kleine Schleichwege zu faszinierenden Aussichtspunkten, Nebellöcher und sumpfige Stellen. Auf der Landkarte der Führung finden sich auch eine ganze Reihe Potemkinsche Dörfer, uneinnehmbarer Festungen oder überwuchernder Slums.“

Die Landkarten der Führung, um im Bild von Neuberger zu bleiben, die den Versuch des Vermessens und Kategorisierens von Führung unternehmen, sind zahlreich. So ist der Umfang der in der Führungsliteratur dokumentierten Studien insbesondere im englischsprachigen Raum kaum mehr zu überschauen.

3. Führungsbeziehung

Um sich mit der Frage zu beschäftigen, was erfolgreiche Mitarbeiterführung ausmachen kann, sollte man zuvor die Grundkonstellation der Führungsbeziehung reflektieren. Im Allgemeinen dominiert hier ein Führungsverständnis, das durch eine einfache Grundstruktur gekennzeichnet ist: Mindestens zwei Personen (d. h. eine Führungsperson und eine oder mehrere geführte Personen) interagieren in einer konkreten (d. h. bestimm- baren) Situation (Führungs-

situation), welche selbst wiederum in einen konkreten (d. h. bestimm- baren) Kontext (z. B. innerhalb einer Organisation) eingebunden ist. Hierbei wird in prozesshafter Perspektive davon ausgegangen, dass sich aus der Führungsbeziehung idealerweise Wirkungen respektive Ergebnisse entwickeln. Diese werden als „Führungs- erfolg“ bezeichnet, obgleich der Begriff zunächst noch keine wertende Betrachtung transportieren soll. Ab- bildung 1 zeigt vorgenannte Systematik nochmals auf.

Von Bedeutung sind in diesem Zusammenhang auch die an die Führungsperson gerichteten Anforderungen, auf die kurz eingegangen werden soll.

4. Lokomotion und Kohäsion als zentrale Führungsanforderungen und gleichermaßen wichtigste Grundfunktionen der Führung

Im Rahmen des Führungsprozesses (als gezielte Verhaltensbeeinflussung) gibt es zwei grundlegende Aspekte, von denen sich die konkreten Aufgaben einer Führungsperson ableiten lassen (vgl. Hentze/Kammel/Lindert 1997, S. 33):

Die Lokomotionsfunktion:

Sie dient der Erreichung eines Gruppenziels (Zielerreichungsfunktion). Hierbei hat der Führende dafür zu sorgen, dass

- in Bezug auf die zu erfüllenden Aufgaben und zu lösenden Probleme richtige Entscheidungen getroffen werden,
- die Mitarbeiter im Sinne dieser Entscheidungen zielgerichtet tätig werden, d. h. dass die Entscheidungen auch richtig umgesetzt werden.

Die Kohäsionsfunktion:

Sie dient der Förderung des inneren Zusammenhalts und des Bestands der

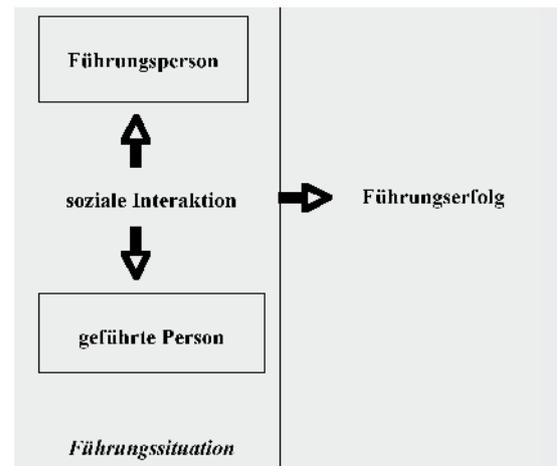


Abb. 1: Grundstruktur einer Führungsbeziehung, Quelle: Weibler 2001, S. 38

Gruppe (Gruppenerhaltungsfunktion). Der Führende hat hierbei dafür zu sorgen, dass

- die Mitarbeiter in der Gruppe im Rahmen der gegebenen Möglichkeiten ihre persönlichen Ziele erreichen können, eine Befriedigung ihrer individuellen Bedürfnisse erfahren und damit in der Gruppe verbleiben,
- die Mitarbeiter sich im Rahmen der gegebenen Aufgaben zu „Mitdenkern“ und „Problemlösern“ entwickeln und in der Arbeit engagieren können, so dass die Aktionsfähigkeit der Gruppe erhalten und erweitert wird.

W. Stroebe und G. Stroebe (1996, S. 13f.) bezeichnen die Lokomotion als „den sachlichen, den innovatorischen Aspekt der Führung“ und die Kohäsion als „den menschlichen, den Beziehungsaspekt der Führung“.

5. Führungserfolg

Unter Berücksichtigung der leistungs- und gruppenbezogenen Zielsetzungen der Führung lässt sich für die Überlegung, inwieweit Führung erfolgreich ist, der Aspekt der Effektivität als eine relevante Kategorie identifizieren. Wenngleich sich in der Literatur ein einheitliches Verständ-

nis für den Effektivitätsbegriff nicht durchgesetzt hat (vgl. Witte 1995, Sp. 265) und häufig eine synonyme Verwendung von „Effektivität“ und „Effizienz“ zu konstatieren ist, so soll hier von **Effektivität** als einem Maßstab der Zielerreichung bzw. Zielerreichungsgrad gesprochen werden. Demgegenüber lässt sich **Effizienz** begrifflich als eine Output-Input-Relation bzw. die Wirtschaftlichkeit der Zielerreichung fassen (vgl. Mudra 2005, S. 24).

Für die Bewertung des Führungserfolgs können nach der hier vertretenen Auffassung grundsätzlich vier Ebenen bzw. Stufen identifiziert werden. Zunächst gilt es hinsichtlich der Führungsgegebenheiten eine möglichst große Verbindlichkeit auf der Grundlage von Transparenz hinsichtlich bestimmter Regeln, Verhaltensmuster, Zielsetzungen und Abläufe herzustellen (Stufe 1). Nur wenn die Zielsetzungen klar sind, können sie in einem nächsten Schritt (Stufe 2) hinsichtlich ihrer Erreichung untersucht und bewertet werden. Der ge-

ordnete Vollzug dieses Schrittes stellt eine wichtige Etappe zur Führungsbewertung dar. Hieraus leitet sich die Führungseffektivität ab. Daran knüpfen idealtypisch die Bewertung der Wirtschaftlichkeit der Zielerreichung (Stufe 3) sowie die Bewertung der Gesamtperformance der Führung auf der Grundlage des möglichst konkret nachweisbaren Beitrages zum Unternehmenserfolg (Stufe 4) an. Abbildung 2 stellt die verschiedenen Ebenen der Führungsbewertung dar.

In der Literatur wird im Kontext des Begriffes Führungserfolg teilweise eine Unterscheidung vorgenommen, die darauf abstellt, ob es sich um den persönlichen Erfolg einer Führungskraft oder um den Erfolg der Funktion Führung für die Organisation handelt. Als erfolgreiche Führungsperson könnte beispielsweise jemand mit einer hohen Position bzw. hohem Ansehen, hohem Verdienst, großen Gestaltungs- und Entscheidungsmöglichkeiten und/oder einer großen Zufriedenheit bezeichnet werden. Der führungsbezogene Erfolg einer Orga-

nisation könnte demgegenüber u.a. an erzieltm Umsatz bzw. Gewinn sowie der Mitarbeiterzufriedenheit und Fluktuationsrate festgemacht werden (vgl. Hauser 2000, S. 21). Allerdings hat schon Neuberger 1976 (S. 182) darauf hingewiesen, dass zwischen den beiden Erfolgsperspektiven letztlich ein enger Zusammenhang bestehe, da Führungserfolg nur jener haben werde, der auch einen Organisationserfolg nachweisen könne.

Es soll für die hier vorgenommene Betrachtung von Führungserfolg als jenem durch die Führung bewirkbaren Organisationserfolg ausgegangen werden. Weibler (2001, S. 85) bekräftigt unter Bezugnahme auf verschiedene Studien, dass die Personalführung durchaus einen bedeutenden Beitrag zum Organisationserfolg leisten könne. „Führung“, so betont er (ebd.) hinsichtlich der besseren Position des Unternehmens im Markt, „macht damit also einen Unterschied“, den es herauszuarbeiten gelte.

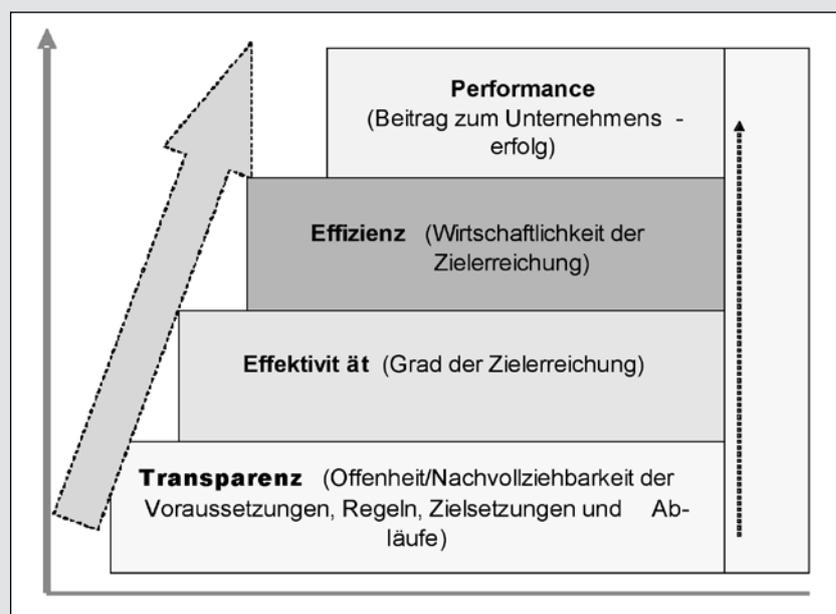


Abb. 2: Ebenen der Führungserfolgsbewertung

6. Problemfelder der Messung und Zuordnung von Erfolg

Will man den durch die Führung bewirkten Erfolg nun fokussieren, tun sich zwei große Problemkreise auf:

Messung der Zielerreichung

Mit welchen Verfahren bzw. Instrumenten kann der Führungserfolg gemessen werden? Einen in der Praxis wichtigen Orientierungsrahmen stellt hierbei zunächst die so genannte Smart-Formel dar, die häufig im Rahmen des Projektmanagements zur Definition von Zielen beitragen soll und wie folgt zu interpretieren ist:

- **Specific:** unmissverständliche und eindeutige Zieldefinition.
- **Measurable:** Definieren von Kriterien, die sicherstellen, dass das Erreichen des Ziels messbar ist.
- **Achievable:** die Ziele sollen erreichbar sein.
- **Relevant:** nur Ziele von hoher Bedeutung werden gesetzt.
- **Timely:** zu jedem Ziel gehört eine klare Terminvorgabe.

Nach Auffassung von Neuberger (1995, S. 147) sollten Messverfahren in Zusammenhang mit Führungserfolg „zuverlässig, zeitlich stabil, umfassend, eindeutig und differenzierend“ sein.

Zuschreibung von Führungserfolg

Für den Erfolg und Misserfolg von Organisationen werden häufig die Führungspersonen verantwortlich gemacht. Meindl/Ehrlich/Dukerich haben allerdings schon 1985 (78ff.) darauf hingewiesen, dass die Vorstellung einer „Allmacht von Führungskräften“ in tatsächlich komplexen und intransparenten Systemen einer quasi „romantischen“ Vorstellung von Führung und Führungseffektivität („romance of leadership“) entspreche.

Die Indikatoren (Ergebnisse, Leistungen, Kennzahlen), an denen die Leistung von Führungspersonen gemessen wird, sind von ihnen nur selten direkt, meistens eher indirekt über das Verhalten ihrer Mitarbeiter zu beeinflussen. Insoweit ist der Rückschluss auf ihre Führungsarbeit – als Ursache dieser Effekte – eine Zuschreibungsleistung, die in Unternehmen ständig stattfindet.

7. Führungseffektivität

Nachfolgend soll es nun um die ausschnittshafte Betrachtung des Führungserfolges in Bezug auf die Effektivität von Führung gehen. Ansätze eines breiten Führungscontrolling lassen sich in der Literatur zwar finden (vgl. z. B. Wunderer 2000, S. 446ff.), gelten aus Sicht der Praxis allerdings als zu komplex und finden nur geringe Anwendung. Gleiches gilt auch für die von Bühner/Akitürk 2000, S. 44ff.) entwickelte Führungs-Scorecard (FSC), die sich an den Grundlagen der Balanced Scorecard (BSC) von Kaplan/Norton (1997) orientiert und durchaus eine gute Systematisierung und damit Beherrschbarkeit der gegebenen Komplexität bietet. Die Anschlussfähigkeit des BSC-Ansatzes lässt sich auch für andere Funktionsfelder der Betriebswirtschaftslehre aufzeigen, z. B. im Bereich der Personalentwicklung (vgl. Mudra 2004, S. 53 f.).

In Anlehnung an Kehr (2000, S. 66) lässt sich über die aus den Führungsfunktionen abgeleiteten Effektivitätskriterien Leistung und Kohäsion hinausgehend noch explizit der Bereich der Mitarbeiterzufriedenheit identifizieren, der zwar nahe an der Kohäsion angesiedelt ist, aber isoliert als Zielsetzung für eine Reihe von Einzelaspekten, die auf der Individualebene festzumachen sind, eine Bedeutung hat.

Die drei vorgenannten Effektivitätskriterien stellen Zielsetzungen dar, die eine Relevanz für den Unternehmenserfolg haben. Für jedes einzelne Kriterium gilt es, einerseits die Ziele so konkret zu umschreiben, dass es möglich ist, deren Erreichen bzw. den Umfang des Erreichens in aussagekräftiger Form festzustellen. Übersicht 1 zeigt einen Ausschnitt einer Effektivitätsreflexion für die Mitarbeiterführung. Die Heranziehung für den Einsatz im Unternehmen würde naturgemäß die Aufnahme der spezifischen Gegebenheiten als Ergebnis einer differenzierten Analyse der führungsbezogenen Strukturen und Abläufe erfordern.

Effektivitätskriterien der Mitarbeiterführung

Bewertungskategorien	Ebenen	Ziele	Feststellung der Zielerreichung durch
Leistung	Unternehmens-, Gruppen-, Personenebene	<p>zu spezifizierende Leistungsziele (im Kontext von Zielabsprachen), z.B. hinsichtlich aktueller und zukünftiger Markpositionierung (Umsatz, Gewinn, Marktanteil etc.)</p> <p>> Shareholder- und Stakeholder-Erwartungen berücksichtigen</p> <p>> richtige/angemessene Entscheidungen treffen und diese umsetzen</p>	<p>Controllinginstrumente (Datenanalysen, Kennzahlen, Benchmark u. a.)</p> <p>Kundenbefragungen (Marktanalysen)</p> <p>Beurteilung durch Vorgesetzte/n (auch hinsichtlich Leistungsverhalten)</p>
Kohäsion	<p>> Gruppenebene</p> 	<p>FÖRDERN (in konkreter/operationalisierter Form) von:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gruppendynamik und -entwicklung (Team Spirit) • Integration der (neuen) Mitglieder • Potenzialentfaltung der Gruppe (und in der Gruppe) mittels Aufgabenabstufung und Delegation von Verantwortung (z. B. im Sinne des Ansatzes der Neuen Formen der Arbeitsorganisation, NFA) <p>Verbindlichkeit über Absprachen/Verbindlichkeiten erreichen persönliche Ziele und Bedürfnisse der Mitarbeiter aufnehmen und soweit möglich berücksichtigen;</p>	<p>Ermittlung und Bewertung von Fehlzeiten, Krankenständen und Fluktuation;</p> <p>Beobachtung des Gruppenverhaltens (ggf. mit Soziogramm);</p> <p>kollektive und individuelle Potenzialanalysen;</p> <p>Befragungen; Feedbackrunden Monitoring</p>
<p>Zufriedenheit</p> <p>(affektive Empfindungen gegenüber der Arbeit und ihren Folgen)</p>	> Personenebene	<p>Erreichen von:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zufriedenheit mit der Führung • Anerkennung/Ansehen • Vertrauen • Gefühl der angemessenen/fairen Behandlung <p>Aspekte der Arbeitszufrieden- und -unzufriedenheit offen thematisieren</p>	<p>Befragungen, Feedback (Vorgesetztenbeurteilung); Fehlzeitenanalyse;</p> <p>Einordnung von Arbeitsunzufriedenheit (Skalierung nach Bruggemann)</p>

Übersicht 1: Effektivitätskriterien der Mitarbeiterführung

Übersicht 1: Effektivitätskriterien der Mitarbeiterführung

Bei dieser kriterienbezogenen Effektivitätsbetrachtung kommt der transparenten Darstellung von Unternehmenszielen vor dem Hintergrund der – in der Praxis als nahezu durchgängige Regel anzutreffenden – Ableitung der Bereichs-, Gruppen- und Individual-/Personenziele (derivative Prägung) eine besondere Bedeutung zu. Gefordert ist in diesem Zusammenhang ein umfassendes „Zielmanagement“, das ein Führen durch Zielvereinbarung als Führungsansatz mit breiter Akzeptanz im Führungsalltag zum Tragen bringt. Wichtig erscheint allerdings – auch aus „hygienischen“ Aspekten heraus – den hier verwendeten Begriff „Vereinbarung“ in einer ehrlich(er)en Interpretation zu fassen: weniger als ergebnisoffener Austausch zweier Parteien, die hinsichtlich des Ergebnisses des Interaktionsprozesses über die gleiche Verhandlungs- und Entscheidungsmacht verfügen, sondern eher als offener Dialog unter breiter Darstellung von Entscheidungsaspekten – insbesondere Sachzwängen – mit Interpretationsspielräumen und Zielvariationen, der letztlich überwiegend auf stark vorgegebene Verhaltenserwartungen hin projiziert und damit vorgeprägt ist.

Literatur

- Bass, B.M. (1990):** Bass & Stogdill's handbook of leadership. Theory, research and managerial applications, 3rd ed., New York.
- Börner, S. (2002):** Führungsverhalten und Führungserfolg, Wiesbaden.
- Bühner, R., Akitürk, D. (2000):** Die Mitarbeiter mit einer Scorecard führen, in: Harvard Business Manager, Nr. 22/2000, S. 44–53.
- Gordon, T. (2005):** Managerkonferenz. Effektives Führungstraining, München.
- Hauser, M. (2000):** Charismatische Führung, Wiesbaden.
- Hentze, J., Kammel, A., Lindert, K. (1997):** Personalführungslehre. Grundlagen, Funktionen und Modelle, Bern.
- Kaplan, R., Norton, D. (1997):** Balanced Scorecard, Stuttgart.
- Kehr, H. M. (2000):** Die Legitimation von Führung, Berlin.
- Meindl, J. R., Ehrlich, S. B., Dukerich, J. M. (1985):** The Romance of Leadership, in: Administrative Science Quarterly 01/1985, S. 78–102.
- Mudra, P. (2005):** Erfolgsfaktoren für die Weiterbildung, in: PERSONALmagazin, Nr. 8/2005, S. 22–25.
- Mudra, P. (2004):** Personalentwicklung. Integrative Gestaltung betrieblicher Lern- und Veränderungsprozesse, München.
- Neuberger, O. (1995):** Führen und geführt werden, Stuttgart.
- Neuberger, O. (1976):** Führungsverhalten und Führungserfolg, Berlin.
- Stroebe, R., Stroebe, G. (1996):** Grundlagen der Führung, Heidelberg.
- Weibler, J. (2001):** Personalführung, München.
- Witte, E. (1995):** Effizienz der Führung, in: Kieser, A., Reber, G., Wunderer, R. (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung, Stuttgart, Sp. 265–276.
- Wunderer, R. (2000):** Führung und Zusammenarbeit. Eine unternehmerische Führungslehre, Neuwied.

Marketing für Anwaltskanzleien – unter besonderer Berücksichtigung von Neugründungen

SAMANTHA DIANA KLEMM



Samantha Diana Klemm

ist in Wiesbaden als Rechtsanwältin tätig.

E-Mail: SamanthaKlemm@aol.com

1. Einführung

Die Erstellung einer passgenauen Marketingkonzeption für Anwaltskanzleien erfolgt noch viel zu selten, obwohl ihre Bedeutung immer mehr zunimmt. Der Markt wird mit jedem Jahr dichter, die Bedingungen schwieriger.

Bei Erstellung einer Konzeption sollten, wie bei Wirtschaftsunternehmen auch, Ziele gefunden und gesetzt, sowie das Dienstleistungsangebot entsprechend gewählt werden.

Im Rahmen der Marketingkonzeption für Anwaltskanzleien sind zudem besondere berufsrechtliche und ethische Schranken zu beachten. Allerdings – und das ist durchaus selbstkritisch zu verstehen – müssen auch die Vertreter des Berufsstandes ein wenig von der weit verbreiteten Auffassung „Juristen-können-alles“ Abstand nehmen und anerkennen, dass

inzwischen auch Anwälte¹ auf ein Marketing angewiesen sind oder zumindest immer häufiger sein können.

Die ersten Schritte der Entwicklung eines Marketingkonzeptes für Anwaltskanzleien liegen in einer generellen Betrachtung des Marktes und seiner Möglichkeiten.

1.1 Analyse des Rechtsberatungsmarktes

Die Zahl der zugelassenen Rechtsanwälte in der Bundesrepublik belief sich zum 01.01.2007 auf 143.442 Anwälte und wird auch künftig weiter ansteigen (Bundesrechtsanwaltskammer 2007a).

In den nächsten Jahren ist mit einem weiteren Anstieg von Rechtsanwaltskanzleien zu rechnen, da die großen und alteingesessenen Kanzleien nur

¹ Der Einfachheit halber gehe ich bezüglich der Darstellung von Personen und Berufsgruppen immer von den männlichen Repräsentanten aus, möchte aber ausdrücklich darauf hinweisen, dass damit natürlich auch die weiblichen Repräsentantinnen inbegriffen sind.

noch wenige Anwälte einstellen und die neu zugelassenen Anwälte sich daher häufig alleine niederlassen werden².

Der hohen Anzahl an Rechtsanwältinnen steht allerdings auch ein Anstieg der zivilrechtlichen Verfahren vor den Amtsgerichten gegenüber. So betragen die erledigten Verfahren in Miet-sachen im Jahr 2000 noch 300.115, im Verkehrsunfallrecht 132.733, im Kaufrecht 139.733 und im Bau- und Architektenrecht 11.673. In den folgenden zwei Jahren gingen die Zahlen teilweise leicht zurück, doch für das Jahr 2004 stellt sich die Situation folgendermaßen dar: Wohnungsmietrecht 306.362 erledigte Verfahren sowie 136.214 im Verkehrsunfallrecht, 164.897 im Kaufrecht und immerhin 26.094 im Bau- und Architektenrecht (Statistisches Bundesamt 2007).

1.2. Konkurrentenanalyse im Rhein-Main-Gebiet

Gemäß der statistischen Auswertung durch die Bundesrechtsanwaltskammer lag Frankfurt am Main, mit 99 Einwohnern pro Rechtsanwalt nicht nur im Rhein-Main-Gebiet, sondern bundesweit an der Spitze, gefolgt von Düsseldorf mit 118, München mit 127 und Köln mit 222 (vgl. Rechtsanwaltskammer Frankfurt am Main 2005).

Die Vorreiterstellung von Frankfurt in Sachen zugelassene Rechtsanwälte ist vor allem bedingt durch die hohe

² vgl. dazu die Tabelle „Entwicklung der Gesamtzahlen der zugelassenen Rechtsanwälte 1950–2005“ der BRAK, www.brak.de.

Anzahl an internationalen Großkanzleien, in welchen der Großteil der statistisch aufgenommenen Anwälte arbeitet und vor allem Großkunden betreut. Im Bereich der mittel- und kleinständischen Unternehmen ist aber in Frankfurt selbst sowie in der Region noch freies Potential zu finden.

Die kleine Mitgliederstatistik der Bundesrechtsanwaltskammer weist zum 01.01.2007 für die Rechtsanwaltskammer Frankfurt 15.574 zugelassene Anwälte, 24 Rechtsbeistände³ und 31 Rechtsanwalt-GmbHs⁴ aus – dies entspricht einem Anstieg von 5,53 % im Vergleich zum Vorjahr. Die Kammer Koblenz (zu deren Bezirk Mainz gehört) hingegen verfügt über 3.086 zugelassene Rechtsanwälte, fünf Rechtsbeistände und zwei Rechtsanwalt-GmbHs und hat somit einen Anstieg in Höhe von 1,98 % im Vergleich zum Vorjahr zu verzeichnen (Bundesrechtsanwaltskammer 2007b).

Auch in dieser Darstellung zeigt sich die Übermacht des Frankfurter Bezirks, so dass die Ausgangslage für Neugründungen hier besonders schwierig ist. Nicht zu vergessen ist hierbei auch, dass die Position der Stadt Frankfurt am Main aufgrund der örtlichen Nähe auch Auswirkungen auf Mitgliedsstädte des Kammerbezirks Koblenz hat – so insbesondere auf den Mainzer Markt.

³ Beispiele: Rentenberater, Versicherungsberater (für die Beratung und außergerichtliche Vertretung gegenüber Versicherern) und auch Inkassounternehmen für die Einziehung von außergerichtlichen Forderungen. Hinweis: Die Bundesregierung hat am 23.08.2006 den Entwurf eines Gesetzes zur Neuregelung des Rechtsberatungsrechts beschlossen. Das Gesetz soll Mitte 2007 in Kraft treten, es bedarf nicht der Zustimmung durch den Bundesrat.

⁴ In der Regel Sozietäten, die sich in der Rechtsform einer GmbH niedergelassen haben.

1.3 Status Quo des Marketings in Anwaltskanzleien

Das Institut für freie Berufe (IfB) in Nürnberg hat im Jahr 2002 eine Studie zum Marketing in Anwaltskanzleien durchgeführt, welche in den BRAK-Mitteilungen von 01/2003 erschienen ist und interessante Ergebnisse zu Tage gebracht hat.

So ergab die Studie vor allem die wichtige Erkenntnis, dass trotz der erschwerten Position der Rechtsanwälte auf dem Markt und der Dichte des Marktes, immer noch sehr wenige Anwaltskanzleien auf betriebswirtschaftliche Instrumente wie das Marketing zurückgreifen: „Fast drei Viertel aller Kanzleien haben weder ein Marketing-Konzept noch planen sie für die nahe Zukunft dessen Einführung.“ (Käab 2003, S.2).

Die Studie kommt insgesamt zu dem Schluss, dass Anwaltskanzleien sich zunehmend der Bedeutung von Marketing bewusst sind, es andererseits an der Umsetzung dieser Erkenntnis allerdings fehlt. So wird eine Verknüpfung der täglichen Praxis mit einem Konzept kaum vorgenommen. Allenfalls werden einige sporadische und unkoordinierte Maßnahmen ergriffen, welche sich nicht an konkret formulierten Zielen und einem Konzept orientieren.

Wenn überhaupt Marketing-Maßnahmen ergriffen werden, dann beschränkt sich laut IfB ein Großteil der Anwaltskanzleien auf konventionelle Werbemittel, wie z. B. Anzeigen in der Presse. Nicht sehr weit verbreitet ist hingegen die Zielgruppenwerbung. Noch weniger zum Einsatz kommt die Öffentlichkeitsarbeit: „Die einzelnen Instrumente wurden meist nur von einem Drittel der Kanzleien eingesetzt. Ca. ein Drittel der Kanzleien betrieb sogar überhaupt keine PR.“ (Käab 2003, S.2).

Als weiteres Ergebnis erbrachte die Studie, dass nur 24% der Kanzleien

die überhaupt Marketing betreiben hierfür Experten hinzuziehen. Und lediglich 3 % überlassen die Gestaltung alleine den Fachleuten.

Letztlich weist die Studie darauf hin, dass es trotz der schlechteren wirtschaftlichen Situation immer noch einen guten Teil von Anwaltskanzleien gibt, die „aufgrund guter Auslastung keine Werbung machen müssen“. (Käab 2003, S.3).

Eine ergänzende Untersuchung zu oben dargestellter Studie des IfB⁵ hat zudem ergeben, dass sich vor allem zwei Vergleichskategorien von den anderen befragten Kanzleien abheben. Es handelt sich hierbei zum einen um die so genannten „großen Kanzleien“ (über zehn Anwälte) und zum anderen um neu gegründete Kanzleien (bestehen seit maximal einem Jahr).

Die Auswertung hinsichtlich der neu gegründeten Kanzleien macht laut der vorliegenden Untersuchung eine neue Entwicklung deutlich: „Die Existenzgründer setzen sich wesentlich intensiver mit der Thematik auseinander und somit wird Marketing wohl in Zukunft auch in der Praxis an Relevanz gewinnen.“ (Schmucker 2003, S.6).

2. Von der Ist-Soll-Analyse zur Strategie

2.1 Allgemein

Bei bestehenden Kanzleien stehen zu Beginn der Strategieentwicklung grundsätzliche Überlegungen zur Position im Markt und in der Öffentlichkeit sowie eine Betrachtung des anwaltlichen Fachwissens in der zu begutachtenden Kanzlei an. Anschließend wird es notwendig sein, die Stärken und Schwächen zu analysieren, in den Vergleich zu Wettbewerbern zu setzen und den Ist-Zustand zu

⁵ Gleicher Fundort

beleuchten sowie den Soll-Zustand zu definieren.

Erst wenn dies geschehen ist, wird die notwendige Strategie mit den entsprechenden Kommunikations-Maßnahmen festgelegt werden können. Als ausschlaggebende Unterscheidungskriterien können hier

- breit gemischtes Dienstleistungsangebot eines Generalisten/spezifisches Angebot eines Spezialisten,
- Full-Service-Kanzlei/Nischen-Kanzlei,
- regionale/nationale/internationale Reichweite

angesetzt werden. Die Aufzählung ist selbstverständlich nicht abschließend.

2.2 Neugründungen

Grundsätzlich müssen bei Neugründungen die gleichen Überlegungen angestellt werden, wie das bei bereits eingeführten Kanzleien der Fall ist. Allerdings sollten die entsprechenden Planungen zum Marketing optimalerweise in einen Business Plan einfließen, so dass sie erst einmal als ein Kapitel neben vielen weiteren ihren Platz finden. Die Gründer legen je nach ihren Stärken und Schwächen ihr Vorhaben genauer fest und kommen so zu einer ähnlichen Ausgangssituation wie die eingeführten Kanzleien.

Die ersten Schritte liegen für Neugründer in der Festlegung von persönlich, örtlich und fachlich geeigneten Rechtsgebieten und den hierzu passenden Zielgruppen.

Hinsichtlich der Rechtsgebiete kann je nach Ausgangslage eine ausführliche Internetrecherche sehr hilfreich sein. Zur Orientierung empfiehlt sich außerdem eine erste Beschränkung auf die vorhandenen Fachanwaltschaften. Hieraus ergeben sich dann gegebenenfalls neue Ideen und Perspektiven. Da die Spezialisierung aufgrund der Marktveränderungen

immer wichtiger wird, sollte sich jeder Newcomer zumindest mit den Möglichkeiten beschäftigen, auch wenn eigentlich eine Generalisten-Kanzlei angedacht ist.

Im nächsten Schritt müssen dann die entsprechenden Zielgruppen festgelegt werden: Wer sind sie (Privatpersonen, Unternehmen), wo befinden sie sich (Stadt, Region, Land), was verdienen sie/wie ist der Umsatz (bei Unternehmen), was sind ihre Sozial-/Geschäftsdaten? Außerdem: Warum würden sie zu mir kommen? Was wären ihre Anliegen? Kann ich diese erfüllen?

Zur Klärung dieser und anderer Fragen, bietet sich der Einsatz von Instrumenten der Marktforschung ganz besonders an. So können mit Hilfe von Fragebögen die potentiellen Mandantenbedürfnisse, deren Anforderungen an den Anwalt und die allgemeine Erwartungshaltung geklärt werden. In einem nächsten Schritt ist außerdem an die Fragen der Mandantenzufriedenheit zu denken, um so einen befriedigenden Grad der Mandantenbindung zu erreichen.

Je nach gewähltem Rechtsgebiet und den hierzu festgelegten Zielgruppen, müssen unterschiedliche Vorgehensweisen gewählt werden.

Bei der Wahl der richtigen Instrumente dürfen außerdem die spezifischen Besonderheiten der Anwaltschaft nicht außer Acht gelassen werden. So handelt es sich um einen sehr konservativen Berufszweig, welcher zudem zahlreichen rechtlichen Bestimmungen unterliegt und außerdem auch noch häufig mit einem gewissen „Standesdünkel“ einhergeht.

Die persönliche Befragung möchte ich daher für eine Marktforschung im Anwaltsbereich – jeglicher Zielrichtung – als eher ungeeignet bezeichnen. Sinnvoll wäre eine solche Vorgehensweise höchstens für eine generelle und allgemeine Erhebung

der Bundesrechtsanwaltskammer oder eines Fachvereins. Nicht jedoch für einzelne Kanzleien: Der Aufwand ist zu hoch, die Ergebnisse sind zu unspezifisch und die Außenwirkung wäre unvorteilhaft.

Ähnliches gilt für die telefonische Befragung. Insgesamt wird die telefonische Befragung von den Befragten nicht sehr positiv aufgenommen. Für eine Anwaltskanzlei wäre diese Art der Befragung schlicht zu „unseriös“.

Sinnvoll und durchführbar erscheinen hingegen die Mandantenbefragungen im Rahmen der Papier-Bleistift Variante (der Mandant bekommt den Fragebogen in der Kanzlei ausgehändigt) und über die Einstellung ins Internet.

Die formulierten Fragen sollten offen formuliert sein. Zudem bietet es sich, je nach Aufbau des Fragebogens, an, außerdem noch eine Rubrik „Sonstiges“ einzufügen, oder dem Befragten auf andere Weise Raum für eigene Anmerkungen einzuräumen. So wird ein höchstmöglicher Nutzen der Befragung gewährleistet und der Sinn und Zweck am ehesten erreicht.

3. Marketing und Recht

Verschiedene Vorschriften schränken die Werbemöglichkeiten der Rechtsanwälte ein und müssen stets Beachtung finden. Diese findet man insbesondere in:

- Bundesrechtsanwaltsordnung (BRAO)
- Berufsordnung der Rechtsanwälte (BORA)
- Rechtsanwaltsvergütungsgesetz (RVG)
- Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb (UWG).

In § 43b BRAO ist geregelt, dass dem Rechtsanwalt Werbung nur erlaubt ist, soweit sie über die berufliche Tätigkeit in Form und Inhalt sachlich unterricht-

tet und nicht auf die Erteilung eines Auftrags im Einzelfall gerichtet ist.

Diese Vorschrift wird konkretisiert durch die §§ 6 bis 10 BORA. Sie bestimmen unter anderem, inwiefern Hinweise zu den Leistungen und zur Person des Rechtsanwalts, Kooperationen, Erfolgs- und Umsatzzahlen sowie Mandanten zulässig sind.

Auch das RVG enthält Vorschriften, die im Bereich des Marketings relevant sind, sofern die Höhe der Vergütung als Verkaufsargument in Betracht kommt. So erlaubt § 4 RVG Honorarvereinbarungen, insbesondere Pauschal- und Zeitvergütungen, nur unter engen Voraussetzungen.

Darüber hinaus gilt das UWG auch für den Wettbewerb zwischen Rechtsanwälten. Darin ist geregelt, welche Wettbewerbsmaßnahmen im Einzelnen unlauter sind sowie welche zivil- und strafrechtlichen Rechtsfolgen an einen Wettbewerbsverstoß geknüpft sind.

4. Marketing-Instrumente

Vor der Abhandlung verschiedener Instrumente und deren Möglichkeiten muss betont werden, dass von einer allzu plakativen, reklamehaften Darstellung einer Anwaltskanzlei (auch im rechtlich möglichen Rahmen) abgeraten werden muss. Die einzelnen Instrumente müssen jeweils genau aufeinander abgestimmt werden und dürfen den Verbraucher nicht erschrecken oder gar den Verdacht fehlender Seriosität auslösen.

4.1 Netzwerk

Auch im Anwaltsbereich ist es von Vorteil über ein weitreichendes, funktionierendes und vor allem aktives Netzwerk zu verfügen, welches dem Anwalt durch gezielte Mundpropaganda einen Vorteil gegenüber der Konkurrenz verschaffen wird. Ist ein solches Netzwerk vorhanden, muss es gepflegt und ausgebaut werden.

Sollte ein Netzwerk nicht vorhanden sein, ist hierauf schon in der Gründungsphase allerhöchste Priorität zu legen. Angezeigt sind zum einen der Besuch von Existenzgründungsseminaren, einzelnen Weiterbildungsveranstaltungen (auch im nicht-rechtlichen Bereich) und zum anderen die gezielte Kommunikation des Vorhabens im Kreis der Familie sowie Freundes- und Bekanntenkreis.

Auch das Internet bietet einige interessante Möglichkeiten für das Networking. Generell ist an dieser Stelle die aktive Teilnahme an Plattformen anzuraten. Inzwischen gibt es sehr gut ausgebaute und teilweise spezialisierte Möglichkeiten mit anderen Unternehmen in Kontakt zu treten. Weitere Perspektiven ergeben sich häufig über Webseiten von Interessenverbänden, Vereinen etc.

Darüber hinaus kann man sich so genannten „Gründerstammtischen“ anschließen und sich aktiv in Fachvereinen, wie z.B. dem Deutschen Anwaltverein, engagieren.

4.2 Homepage/Internet

Heutzutage sollte eine Kanzlei so schnell als möglich über einen Internetauftritt verfügen, der möglichst mit anderen, allgemeineren Seiten verlinkt ist (Bsp.: Anwaltssuchdienste, Vereine). Die Homepage sollte neben der Präsentation der Kanzlei und ihrer Anwälte/Mitarbeiter auch die Dienstleistungen darstellen. Alleinstellungsmerkmale (vielleicht besteht die Kanzlei ausschließlich aus Fachanwälten für Arbeitsrecht?) sollten besonders hervorgehoben werden.

Wie zuvor schon dargestellt, ist auch die Aufnahme eines Fragebogens (oder mehrerer Fragebögen) empfehlenswert. Wichtig ist in diesem Fall, dass eine regelmäßige Auswertung der Fragebögen erfolgt.

Gleiches gilt für den Fall, dass sich eine Kanzlei für die Aufnahme eines

Gästebuches entschließt. In diesem Fall muss die Pflege täglich erfolgen und gegebenenfalls kurzfristig Feedback gegeben werden. Im Großen und Ganzen ist die Aufnahme eines Gästebuches gut zu überlegen, da die Mitarbeiter einer Kanzlei sich zwangsweise nicht nur Freunde machen. Der Nutzen eines Gästebuches ist nach dem Einzelfall zu betrachten.

4.3 Grafik/Marke

Ein Logo oder ein Markenname ist wichtiger Bestandteil eines jeden Marketingkonzeptes – das ist uns im Zusammenhang mit anderen Unternehmen hinlänglich bekannt. Aber auch eine Anwaltskanzlei sollte dieser Thematik höchste Aufmerksamkeit schenken, da sie zum einen aufgrund berufsrechtlicher Einschränkungen die vorhandenen Möglichkeiten besonders intensiv ausschöpfen muss und zum anderen im Bereich des Markennamens recht eingeschränkt ist – dies vor allem in Bezug auf kleine Kanzleien. Hier befindet sich ein hervorragender Ansatzpunkt, um sich durch ein Alleinstellungsmerkmal von der Konkurrenz abzusetzen. Die Kanzlei wird zur Marke.

Ein klar ersichtlicher Vorteil einer Markenbildung liegt in der stärkeren Mandantenbindung, da die entsprechenden Kanzleien schneller zu identifizieren, leichter wieder zu erkennen und besser von anderen zu unterscheiden sind. Die Kanzlei wird unverwechselbar – auch über die Optik.

4.4 Broschüren/Flyer

Wenn überhaupt eine Darstellung nach außen statt findet, wird diese überproportional häufig mittels Broschüren vorgenommen. Diese haben nicht selten die Form und Größe eines herkömmlichen Flyers, geben zudem meist ähnliche Argumente wieder und sind dadurch fast austauschbar. Gleich lautende Phrasen über Fachkompetenz und Service als Worthülsen sind wenig

hilfreich, um sich von der mannigfaltig vorhandenen Konkurrenz abzusetzen.

Zu empfehlen ist hier zum einen ein von der Norm abweichendes Format und/oder eine kanzlei- und zielgruppengerechte grafische Aufbereitung. Zudem sollten leere Formulierungen vermieden und lieber zwei bis drei konkrete Punkte kurz und präzise dargestellt werden (z.B. besondere Preispolitik, außergewöhnliche Telefonzeiten, Spezialisierungen).

4.5 Mandantenbriefe

Mandanten schätzen mitdenkenden Sonderservice über die reine Anwaltsarbeit hinaus. Deshalb sind Mandantenbriefe mit Informationen zur aktuellen Rechtsprechung und Gesetzgebung eine gute Lösung, um den Bedürfnissen gerecht zu werden.

Hierunter möchte ich auch den klassischen Newsletter fassen, welcher letztlich den Mandantenbrief in elektronischer Form darstellt. Die angebotenen Informationen sollten für den Leser aber immer von praktischem Nutzen sein und ihm nicht als vermeintlicher „Spam“ begegnen. Lieber setzt man einen Newsletter aus, als dass man ihn mit sinnlosem Inhalt füllt.

4.6 Öffentlichkeitsarbeit

Mögliche Instrumente der Öffentlichkeitsarbeit im Bereich der Anwaltstätigkeit sind:

- Informationsabende, welche unentgeltlich zu einzelnen Rechtsproblemen aus den einzelnen Rechtsgebieten Auskunft geben und so der Mandantenakquise dienen.
- Engagement in den Arbeitsgemeinschaften der Rechtsanwaltskammer Frankfurt.
- Beitritt zum Deutschen Anwaltverein und dem dort angeschlossenen „Forum junge Anwaltschaft“.

- Im Falle von Spezialisierungen sollte man sich zudem an die entsprechenden Fachverbände wenden und gegebenenfalls in den dortigen Gremien tätig werden.
- Verfassen von Artikeln in lokalen Tageszeitungen und Fachzeitschriften (juristisch und andere). Gleiches ist denkbar im Zusammenhang mit Internet-Foren.

Auch diese Aufzählung ist keinesfalls abschließend.

5. Fazit

Trotz der rechtlichen und sonstigen Einschränkungen stehen den Anwälten einige Instrumente des Marketings zur Verfügung. Besonders wichtig ist, dass diese genau aufeinander abgestimmt werden, anstatt sie wahllos nebeneinander aufzureihen. So wird vermieden, dass der Zeitaufwand in unkoordinierten Einzelmaßnahmen verpufft.

Die erarbeiteten Gesichtspunkte sollen lediglich einen Denkansatz widerspiegeln. Je nach Größe, Ausrichtung, Finanzen und Charakter der betroffenen Kanzlei ist auch der Einsatz von viel umfangreicheren Methoden und Instrumenten, wie zum Beispiel die Einführung eines Qualitäts- und/oder Changemanagements, möglich.

Literatur

Bundesrechtsanwaltskammer (Hrsg.) (2005): Kammerinfo Nr. 5/2005, Berlin, S. 1, Entwicklung der Gesamtzahlen der zugelassenen Rechtsanwälte 1950–2005.

Bundesrechtsanwaltskammer (Hrsg.) (2007a): Große Mitgliederstatistik zum 01.01.2007, Berlin, http://www.brak.de/seiten/pdf/Statistik/2007/MG_gross_2007.pdf.

Bundesrechtsanwaltskammer (Hrsg.) (2007b): Kleine Mitgliederstatistik zum 01.01.2007, Berlin, http://www.brak.de/seiten/pdf/Statistik/2007/MG_klein_2007.pdf.

Käab, O. (2003), Marketing in Anwaltskanzleien, in: Bundesrechtsanwaltskammer (Hrsg.): BRAK-Mitteilungen Nr. 1, Berlin, S. 2–6.

Rechtsanwaltskammer Frankfurt am Main (Hrsg.) (2005): Kammer aktuell 02/05, Frankfurt am Main, S. 7.

Schmucker, A. (2003), Marketing in Anwaltskanzleien, in: Bundesrechtsanwaltskammer (Hrsg.): BRAK-Mitteilungen Nr. 1, Berlin, S. 6–9.

Statistisches Bundesamt Wiesbaden (Hrsg.) (2007): Justizgeschäftsstatistik, Geschäftsentwicklung bei Gerichten und Staatsanwaltschaften seit 1995, Wiesbaden, Stand: 30.06.2007, S. 5.

Messemarktforschung

ANDREAS CZAPLICKI, FALK ABEL



Dr.
Andreas Czaplicki

Jahrgang 1964, studierte Publizistik, Deutsche Philologie und Politikwissenschaft in Mainz und Berlin. Nach dem Studium Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Publizistik an der Universität Mainz, danach Projektleiter bei gzm (Gesellschaft für Zeitungsmarketing) und ZMG Zeitungs Marketing Gesellschaft in Frankfurt/Main. Von 2000–2006 Leiter Kommunikationsforschung beim Marktforschungsinstitut IFAK. Seit 2007 Geschäftsführer des Instituts für Marktforschung Leipzig GmbH (IM Leipzig).

E-Mail: andreas.czaplicki@imleipzig.de



M.A.
Falk Abel

Jahrgang 1978, studierte Soziologie, Psychologie und Medien- und Kommunikationswissenschaften und arbeitet seit 2005 im Institut für Marktforschung Leipzig.

E-Mail: falk.abel@imleipzig.de

Das Institut für Marktforschung Leipzig (IM),

gegründet 1957 ist eines der ältesten Marktforschungsinstitute in Deutschland. 1990 wurde es von der Treuhand übernommen und hat seitdem seinen Platz als eines der führenden Full-Service-Institute in den neuen Bundesländern behauptet.

Das IM führt an verschiedenen Messeplätzen deutschlandweit Befragungen durch. Seit 2005 ist es mit den Aussteller- und Besucherbefragungen für die Leipziger Messe GmbH beauftragt, die auf dem neuen Leipziger Messegelände jährlich zwischen 20 und 30 Messen veranstaltet, unter anderem die Leipziger Buchmesse und die Games Convention (GC).

1. Messen – immer wieder aktuell

Auch im Zeitalter von Internet und E-Business spielen Messen als Kommunikationsplattform und Branchentreffpunkt in der Geschäftsbeziehung zwischen Unternehmen aber auch zwischen Unternehmen und Konsumenten eine entscheidende Rolle. Hier werden Innovationen vorgestellt, Waren bestellt und Beziehungen geknüpft. Diese im Zeitalter von Informations- und Kommunikationstechnologie

fast antiquiert erscheinende Form des Aufbaus und der Pflege von Geschäftsbeziehungen ist in Deutschland im internationalen Vergleich stark aufgestellt: vier der fünf größten Messegelände der Welt liegen in Deutschland. Der Messeplatz Deutschland ist weltweit führend bei der Durchführung internationaler Messen. Jährlich werden rund 150 internationale Messen mit zusammen

ca. 170.000 Ausstellern und neun bis zehn Millionen Besuchern durchgeführt. Zusätzlich ziehen regionale Fach- und Verbraucherausstellungen über 50.000 Aussteller und sieben bis acht Millionen Besucher an. Damit erzielt die deutsche Messewirtschaft jährlich Produktionseffekte von 23 Mrd. Euro und Beschäftigungseffekte von ca. 250.000 Arbeitsplätzen. Im Jahr 2005 zeigen wichtige Kennzif-

fern dieser Branche, wie die Zahl der Aussteller insgesamt (+ 2,6% im Vergleich zum Vorjahr), die Zahl der Aussteller aus dem Ausland (+ 4,5%) und die Zahl der vermieteten Fläche (+ 0,6%), dass sich das Geschäft an den deutschen Messeplätzen positiv entwickelt (Quelle: AUMA 2006a). Auch für das Jahr 2006 erwartet die Branche nach vorläufigen Berechnungen ein Wachstum bei Besucherzahlen, vermieteter Fläche und Ausstellerzahlen.

Unersetzliches Instrument für Messeveranstalter ist dabei seit langem die Messemarktforschung. Sie liefert über Befragungen wichtige Daten für die Planung und Optimierung von Messen und gibt dem Veranstalter zudem ein Feedback über die Meinung der Aussteller und Besucher.

2. Messemarktforschung: Vorteile für Veranstalter und Aussteller

Insbesondere für den Veranstalter einer Messe, aber auch für potenzielle Aussteller ist es wichtig zu wissen,

1. wer eine Messe überhaupt besucht (Besucherstruktur),
2. wie die Messe von den Besuchern und Ausstellern bewertet wird und
3. welche Anregungen und Wünsche die Aussteller und Besucher für zukünftige Veranstaltungen haben.

Während die Ergebnisse der Ausstellerbefragungen für den Messeveranstalter wichtige Informationen über die Bewertung der Veranstaltung aus Ausstellersicht bieten, ist die Besucherbefragung ein Instrument, um die Besucherstruktur über verschiedene Messen und Messeplätze vergleichen zu können.

Um Vergleichbarkeit gewährleisten zu können, wurde in Deutschland 1965 die Gesellschaft zur Freiwilligen

Kontrolle von Messe- und Ausstellungszahlen (FKM) gegründet. FKM stellt einheitliche Regelungen zur Ermittlung von Aussteller-, Flächen- und Besucherzahlen sowie von Besucherstrukturen auf und lässt deren Einhaltung durch Wirtschaftsprüfer kontrollieren. FKM erstellt auf dieser Basis Datenbanken, die online einen Vergleich verschiedener Messen ermöglichen (www.auma-messen.de). Angestrebt wird außerdem eine internationale Vergleichbarkeit von Messestatistiken, an der FKM zusammen mit anderen Prüforganisationen arbeitet.

Insbesondere die Besucherstrukturanalysen, die mit Hilfe von Besucherbefragungen erstellt werden, haben für die Aussteller große Bedeutung, denn damit wird ihnen die Möglichkeit gegeben, ihren Messeauftritt entsprechend der für sie relevanten Zielgruppe zu planen. Grundlage hierfür ist der Besucherstrukturtest, der von dem mit der Befragung beauftragten Institut erstellt wird. Wichtige Kriterien für Fachmessen sind etwa der Anteil der Besucher aus dem

Ausland, der Anteil von Entscheidern oder von Besuchern aus bestimmten Wirtschaftszweigen.

Bei Publikumsmessen interessiert demgegenüber z. B. das Haushalts-Nettoeinkommen, das Alter oder der Anteil von Besuchern, die auf der Messe etwas kaufen.

3. Besucherbefragungen: Messebesucher unter der Lupe

Nicht nur die Inhalte der Besucherbefragung, sondern auch deren Durchführung sind von FKM vorgeschrieben, um die Vergleichbarkeit der erhobenen Daten zu ermöglichen. So ist z. B. festgelegt, wie groß die Stichprobe (die Zahl der zu befragenden Besucher) sein muss. Die Größe der Stichprobe variiert dabei in Abhängigkeit von der zu erwartenden Besucherzahl, die in diesem Fall die Grundgesamtheit darstellt. Bei Messen mit über 10.000 Besuchern müssen beispielsweise mindestens 500 Besucher befragt werden. Werden mehr als 50.000 Besucher erwartet, sind 1.000

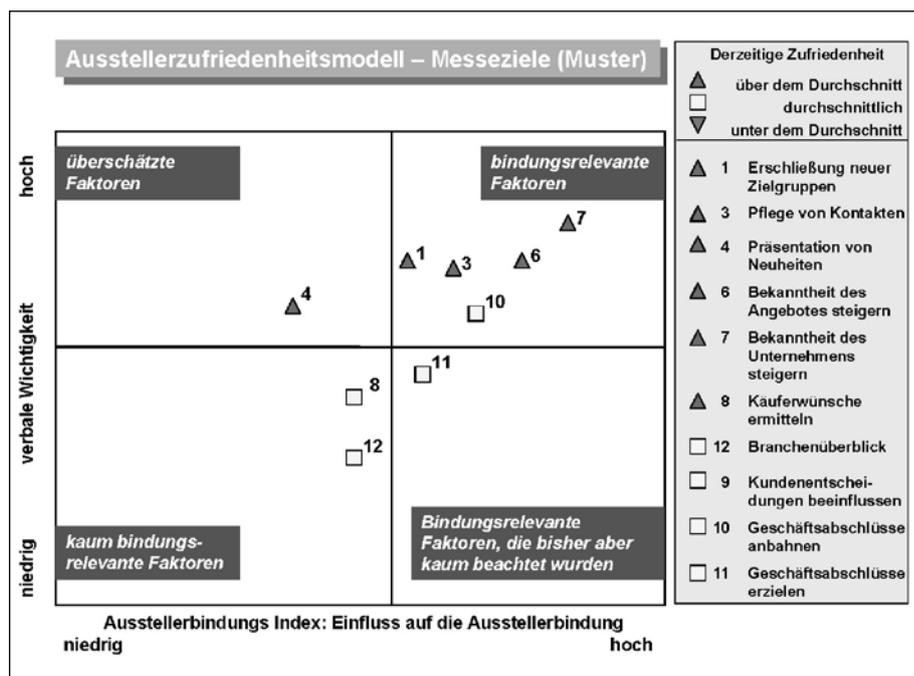


Abb.: Beispielchart für ein Kundenzufriedenheitsmodell (Wichtigkeit und Erreichen von Messezielen bei Ausstellern)

von ihnen zu befragen. Die Befragung findet während der gesamten Messelaufzeit statt und muss nach einem repräsentativen, wissenschaftlich anerkannten Stichprobenverfahren erfolgen. Die Stichprobenauswahl erfolgt mit Hilfe des Randomverfahrens. Dies gewährleistet, dass jedes Element der Grundgesamtheit (jeder Besucher) die gleiche Wahrscheinlichkeit hat in die Stichprobe aufgenommen zu werden (befragt zu werden).

4. Ausstellerbefragungen: die Messe im Urteil der Aussteller

Neben dem Urteil der Besucher ist die Befragung der Aussteller für den Veranstalter einer Messe wichtig, denn die Zufriedenheit der Aussteller ist die entscheidende Triebfeder für deren Teilnahme an der nächsten Messe.

Die Befragung der Aussteller erfolgt üblicherweise am letzten Messetag mit Hilfe einer „klassischen“ paper-pencil-Befragung. Charakteristisch für die Ausstellerbefragung ist eine so genannte Sofortauswertung von wichtigen Fragen. So werden bereits drei Stunden nach Beginn der Befragung auf der Basis der bis dahin ausgefüllten Fragebögen etwa Fragen zur Zufriedenheit mit den Geschäftsabschlüssen oder der Messe insgesamt ausgewertet. Dies wird möglich, indem die Papierfragebögen mit Hilfe von Scannern erfasst werden. So wird gewährleistet, dass der Veranstalter schon kurz vor Messeschluss in Pressekonferenzen Nachrichten, wie „80% der Aussteller zeigten sich mit dem Verlauf der Messe sehr zufrieden“ verbreiten kann.

5. Messemarktforschung kann noch mehr

Zusätzlich zu den von FKM vorgegebenen Fragen zur Struktur der Besucher ist es grundsätzlich empfehlenswert, z.B. bei der Besucherbefragung

noch weitere Daten zu erheben. So ist es für das Marketing wichtig zu wissen, welche (Fach-)Zeitschriften von den Besuchern gelesen werden, um so eine bessere Zielgruppenansprache zu ermöglichen. Darüber hinaus kann ermittelt werden, welche anderen Messen die Besucher noch besuchen und wie sie diese etwa im Vergleich zu dieser Messe bewerten. Zudem kann z. B. die Wiederbesuchsbereitschaft gemessen werden und im Verhältnis mit der Zufriedenheit mit einzelnen Angebotsbereichen betrachtet werden.

Bei einer entsprechenden Fragebogenkonstruktion lassen sich darüber hinaus Kundenzufriedenheitsanalysen durchführen, die dem Veranstalter z. B. wichtige Hinweise über für die Kundenbindung relevante und weniger relevante Angebotsbereiche einer Messe, oder die Wichtigkeit bzw. das Erreichen von Messezielen liefern.

So kann der Befragte in einem ersten Schritt die Wichtigkeit von Messezielen auf einer Skala einschätzen und danach das Erreichen dieser Messeziele beurteilen. Zusätzlich wird über mehrere Fragen (z. B. Weiterempfehlung der Messe oder beabsichtigter Wiederbesuch) ein Bindungsindex errechnet der angibt, wie hoch die Bindung des Befragten an die Messe ist. In einem Koordinatensystem kann dann der Einfluss einzelner Messeziele auf die Kundenbindung (errechnet als Korrelation zwischen der Zufriedenheit mit dem Erreichen eines Messezieles und dem Bindungsindex) ins Verhältnis gesetzt werden zur Wichtigkeit dieser Messeziele (vgl. Abbildung).

Neben den Informationen, die „klassische“ Aussteller- und Besucherbefragungen liefern, kann es für den Messeveranstalter und die Aussteller interessant sein, z. B. die Laufwege der Messebesucher nachzuempfinden. Dies kann insbesondere dann von Interesse sein, wenn der Veran-

stalter die Hallenbelegung verändert. Diese Wegeverlaufsanalysen können entweder als Face-to-face-Interview am Ausgang durchgeführt werden, oder es können moderne GPS-Geräte zum Einsatz kommen.

6. Messemarktforschung: ein komplexes Aufgabenfeld mit hohen Anforderungen

Messemarktforschung, so kann zusammengefasst werden, stellt hohe Anforderungen an das damit beauftragte Institut. Neben der Kenntnis der von FKM vorgegebenen Regelungen für Besucherbefragungen, also dem theoretischen Background ist auch die Befragung und deren Auswertung anspruchsvoll.

Literatur

AUMA, Ausstellungs- und Messe-Ausschuss der Deutschen Wirtschaft e.V. (2006a): Die Messewirtschaft: Fakten, Funktionen, Perspektiven, 2. Aufl., Berlin.

AUMA, Ausstellungs- und Messe-Ausschuss der Deutschen Wirtschaft e.V. (2006b): Porträt, Berlin.

FKM, Gesellschaft zur freiwilligen Kontrolle von Messe- und Ausstellungszahlen (2004): Satzung und Regeln, Berlin.

FKM, Gesellschaft zur freiwilligen Kontrolle von Messe- und Ausstellungszahlen (2005): Geprüfte Messe- und Ausstellungsdaten, Bericht 2005, Berlin.

Parallels between Effective Intercultural Communication and Non-Violent Communication – Two essential Soft Skills

MARIA SCHMITZ



B.A.
Maria Schmitz

ist Geschäftsführerin der CABV Communication, Neu-Anspach, Hessen. Außerdem ist sie seit dem Sommersemester 2005 als Lehrbeauftragte an der FH Mainz tätig. Im Wintersemester 2006 hielt sie die Vorlesung „Interkulturelle Kompetenz – Deutsche und amerikanische Geschäftsstile“ auf Englisch als Wahlpflichtfach ab.

E-Mail: marias@erfolgssprichtenglisch.de oder info@cabv-communication.de

1. Introduction

Non-violent communication (NVC) is a language of the heart. Effective intercultural communication (EIC for the purposes of this article) presupposes the ability to create rapport between communication partners. Rapport is in turn defined by the OED dictionary as "connection", that quality of heart-to-heart communication that borders on emotional affinity. Yet another dictionary attempts the definition: Mesmerism, that state of mutual trust that permits influence. This in turn is reminiscent of the empathy taught in non-violent communication.

Here is an anecdote to demonstrate what is meant by a state permitting influence. Dr. Marshall Rosenberg once had a young patient who was brought to him to stop setting fires. In the course of the therapy, after being asked and having said what he found

so fascinating about fires – the child was allowed to set a fire in Marshall's ashtray. They both admired the fire together which caused the child to feel understood. In this state of empathy the child was ready to listen to what someone else had to say about setting fires. He had reached the state where he could be – in this case positively – influenced so as to desist from setting fires. Up to this day his parents keep wondering how Marshall achieved this goal (Rosenberg 2004).

In addition to being a language of the heart, NVC is a process language as is intercultural communication – a clear and effective model for communicating in a way that is cooperative, conscious and compassionate. Neither can be learned overnight but is the result of application and practice and more practice.

NVC serves as an ongoing reminder to focus our attention on places that have the potential to yield what we are seeking – a flow between ourselves and others based on a mutual giving from the heart. The place meant here is a state of consciousness. What never ceases to be very beautiful in NVC is the saying which stems from Mahatma Gandhi: "There is a place beyond right and wrong. I'll meet you there". The equivalent in effective intercultural communication is the total absence of criticism, demands, diagnoses, blaming and value judgements.

NVC guides us to reframe how we express ourselves and hear others by focusing our consciousness on what we observe, feel, need and request, summa summarum to make life wonderful for ourselves and others. NVC thus has a language of its own. EIC te-

aches us to watch our wording to prevent hot topics from escalating from the start. For example there has to be a willingness to appropriate the use of politeness engendered in British communication rather than shun it with the excuse that it sounds "unnatural", or "too much", as some German students tend to say. Nevertheless, authenticity is the key.

The form of NVC is simple, yet powerfully transformative. In the process of becoming interculturally competent, those of us who were not prone to adapting to different cultures¹ also undergo a powerful transformation.

NVC teaches us to receive critical and hostile messages without taking them personally, giving in, or losing self-esteem. An understanding of the culture of others and of our own also helps us to see where others are coming from and puts us in good stead to make conscious choices about how we will respond, whether we get what we want or not. In intercultural interaction in a business context we will more than likely get what we want with the proper approach.

The question now is whether the interculturally competent person should necessarily also be acquainted with non-violent communication. The answer may be "no". However, it would be a good point of departure in the sensitisation process.

2. Feminine Societies

So-called feminine societies give a still deeper clue to the intricate meaning of concepts such as connection, rapport and soft skills. These societies

¹ For our purposes, the term "culture" in this article is used in the anthropological sense of broad patterns of thinking, feeling, and acting, which includes much more than just "civilization".

are thus called because they emphasise social goals rather than ego goals. According to Deborah Tannen in her book "From 9 to 5", "Whereas women prefer "rapport talk", men prefer "report talk" '(Tannen 1994). Another way of describing the value contrast between feminine and masculine cultures is that in the first, the stress in socialization is more on who you are and in the latter, on what you are.

The table on the next page, taken from Geert Hofstede's *Masculinity and Femininity – The Taboo Dimension of national Cultures* – illustrates the key differences between feminine and masculine societies in respect of the general norm, the family, school, the workplace, politics and prevailing ideas.

This masculinity/femininity dimension described by Geert Hofstede, to which he devoted a whole book (Hofstede 1998), can further be illustrated by values such as modesty, tenderness, ego-effacing norms, smaller gaps between the norms and values for women and men, the number of women in meaningful positions in developed countries. Truly feminine societies are those in which a sense of responsibility, decisiveness, liveliness and ambition are also for women and caring and gentleness are also for men, where women have a say in the number of children they bear and where chastity is as unimportant or important for both genders. The opposite is true of masculine societies where assertiveness and tough values, stress what you are and ego-boosting norms are the order of the day.

American students experienced femininity shock in the Netherlands when they scored "earnings" and "advancement" as relatively important in a survey of work goals for the ideal job. The Dutch students scored "freedom" and "being consulted by one's boss" as more important. In a series of in-depth interviews conducted in the

spring term of 1990, both the Dutch and the American students were asked to list the characteristics of a person they would regard highly. Whereas most of the American students answered "someone who has made a lot of money, someone who has made it in his profession", "integrity", "honesty" and "using abilities to the fullest", whatever they are, were often mentioned by the Dutch and seldom by the Americans.

3. Conclusion

In summary it can be said that feminine societies are definitely less violent and less offensive.

In the same way, disposing of a repertoire of skills and behaviour that put international partners at ease, that develop connections on a personal as well as on a professional level, that establish trust in a variety of ways and build a sense of "we" instead of "us" and "them", in short, that create empathy, can only be to our advantage in the long run.

References

Rosenberg, M. B. (2004): *Gewaltfreie Kommunikation*, 4. Aufl., Paderborn.

Hofstede, G. (1998): *Masculinity and Femininity – The Taboo Dimension of National Cultures*, Geert Hofstede, *Cross-cultural Psychology Series*, Thousand Oaks CA.

Tannen, D. (1994): *Talking from 9 to 5*, New York. *Titel Unternehmenspraxis*.

FEMININE



General norm

- Dominant values in society are caring for others and preservation
- People and warm relationships are important
- Everybody is supposed to be modest
- Both men and women are allowed to be tender and to be concerned with relationships
- Sympathy for the weak
- Small and slow are beautiful
- Sex and violence in the media are taboo

In the family

- Both fathers and mothers deal with facts and feelings
- Both boys and girls are allowed to cry but neither should fight

In school

- The average student is the norm
- Failing in school is a minor accident
- Friendliness in teachers is appreciated
- Boys and girls study the same subjects

At work

- Work in order to live
- Managers use intuition and strive for consensus
- Stress on equality, solidarity, and quality of work life
- Resolution of conflicts by compromise and negotiation

In politics

- Welfare society ideal
- The needy should be helped
- Permissive society
- Preservation of the environment should have the highest priority
- Government spends a relatively large proportion of its budget on development assistance to poor countries
- Government spends a relatively small proportion of its budget on armaments
- International conflicts should be resolved by negotiation and compromise
- A relatively large number of women in elected political positions

In prevailing ideas

- Dominant religions stress the complementarity of the sexes
- Women's liberation means that men and women should take equal shares both at home and at work

MASCULINE



General norm

- Dominant values in society are material success and progress
- Money and things are important
- Men are supposed to be assertive, ambitious and tough
- Women are supposed to be tender and to take care of relationships
- Sympathy for the strong
- Big and fast are beautiful
- Sex and violence in newspapers and on TV

In the family

- Fathers deal with facts and mothers with feelings
- Girls cry, boys do not; boys should fight back when attacked, girls should not fight

In school

- The best student is the norm
- Failing in school is a disaster
- Brilliance in teachers is appreciated
- Boys and girls study different subjects

At work

- Live in order to work
- Managers expected to be decisive and assertive
- Stress on equity, mutual competition, and performance
- Resolution of conflicts by letting the best "man" win

In politics

- Performance society ideal
- The strong should be supported
- Corrective society
- Maintenance of economic growth should have the highest priority
- Government spends a relatively small proportion of its budget on development assistance to poor countries
- Government spends a relatively large proportion of its budget on armaments.
- International conflicts should be resolved by a show of strength or by fighting
- A relatively small number of women in elected political positions

In prevailing ideas

- Dominant religions stress the male prerogative
- Women's liberation means that women should be admitted to positions hitherto occupied only by men

Table: Key differences between feminine and masculine societies
Source: Hofstede 1998

Standortanalysen – ein wichtiger Schritt auf dem Weg zum Erfolg

SONJA STEFFEN



Geographin M.A.
Sonja Steffen

ist Geschäftsführerin der hsp consult GmbH in Wiesbaden und erstellt Standortanalysen und feasibility studies für Senioreneinrichtungen u.a. für J.P. Morgan, PROCON Holding AG, Norddeutsche Grundvermögen.

E- Mail: steffen@hsp-consult.de

1. Einführung

Entscheidungen zu treffen, das gehört in einem Unternehmen zur Tagesordnung. Eine der ersten und langfristig gesehen wichtigsten Entscheidungen neben der Geschäftszweigwahl stellt die Wahl des richtigen Standorts dar. Er beeinflusst nicht nur die Kostenseite eines Unternehmens, sondern hat ebenso Auswirkungen auf sein Image.

Dennoch findet die Standortwahl oftmals nicht aus rationalen Gesichtspunkten statt, sondern ist vielmehr emotional und subjektiv geleitet (etwa auf der Basis einer regionalen Verbundenheit, weil etwa der Firmengründer dort ansässig ist). Betriebswirtschaftliche Überlegungen kommen meist erst dann ins Spiel, wenn ein Unternehmen expandiert und für Niederlassungen oder Geschäftszweige neue Standorte sucht. Die Wahl des richtigen Standorts kann jedoch sehr schwierig sein und ist von verschiedenen Einflussgrößen abhängig, deren Komplexität eine fundierte Abwägung der unterschiedlichen Faktoren erfordert.

Jedes Unternehmen hat seine ganz individuellen und (branchen-)spezifischen Anforderungen, auf die die Standortbedingungen zugeschnitten sein müssen. Große Unterschiede gibt es beispielsweise zwischen produzierenden Unternehmen und Dienstleistungsgesellschaften, zwischen arbeitskraftintensiven und -extensiven Branchen. Schon der Begriff „Standort“ ist ein relativer, da er abhängig ist von der gewählten Maßstabebene. Aus globaler Sicht ist es beispielsweise denkbar, einzelne Staaten als Standorte zu betrachten, aus regionaler Sicht z. B. das Rhein-Main-Gebiet. Der Gründer eines Unternehmens mag eher in der Dimension Grundstück oder Stadtteil denken, beim Leiter eines ausländischen Tochterunternehmens hingegen wird die regionale oder nationale Sicht stärker ausgeprägt sein. Dennoch ist allen Sichtweisen eines gemein: ein Standort bildet immer einen Bezugspunkt in einem Bezugssystem.

2. Standortfaktoren

Um einen solchen Bezugspunkt zu finden, der zu den Aktivitäten eines Unternehmens passt und diese positiv unterstützt, gilt es zunächst, die einzelnen Elemente des jeweiligen unternehmensspezifischen Bezugssystems mit ihren Wechselwirkungen aufzuzeigen (Identifikation der Standortansprüche). Hierbei können sowohl eine Zielgruppenanalyse als auch eine Portfolioanalyse und eine Bewertung der einzelnen Elemente nach ihrer Wichtigkeit für das Unternehmen bzw. ihren Kostenstrukturen (Standortfaktorenranking) helfen. In einem zweiten Schritt muss geprüft werden, ob die vorgefundenen Standortfaktoren (=Gesamtheit der materiellen und immateriellen Einflüsse an einem Standort, die dessen spezifische Ausstattung im Raum charakterisieren) mit den Bedürfnissen des Unternehmens übereinstimmen.

Grundsätzlich lassen sich zwei Arten von Standortfaktoren unterscheiden: die harten und die weichen. Die harten Standortfaktoren bezeichnen alle quantitativ messbaren Kostenfaktoren wie z. B. Vorkommen von Rohstoffen, Transportkosten, Absatz- und Arbeitskosten, Kundennähe, Grundstückskosten, Steuern, Abgaben, Umweltschutzauflagen etc. Zu den weichen Faktoren zählen diejenigen Einflüsse auf Standortentscheidungen, die nur schwer messbar sind und subjektiv wahrgenommen werden. Hierzu gehören z. B. Lebens- und Umweltbedingungen, Standortimage, Wohnqualität, Freizeitwert, Agglomerationsvorteile, politisches Klima, Wirtschaftsklima des Standortes etc.

M 2-20 Hierarchie des Standortentscheidungsprozesses

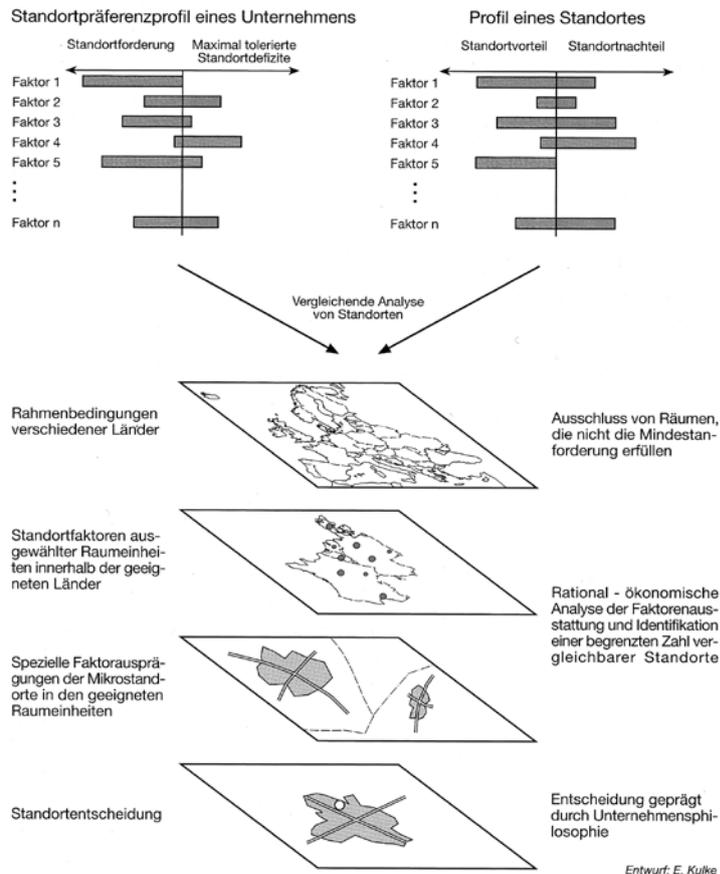


Abb. 1: Hierarchie des Standortentscheidungsprozesses Quelle: Kulke 2006, S. 39

Die weichen Standortfaktoren lassen sich noch einmal unterscheiden in die weichen unternehmensorientierten Faktoren, die auf den Unternehmenserfolg wirken (z.B. Wirtschaftsklima, Regionsimage) und die weichen personenbezogenen Faktoren, die Einfluss haben auf die Rekrutierungsmöglichkeiten von und die Arbeitsmotivation der Beschäftigten (u. a. Wohnqualität, Kulturangebot, Freizeiteinrichtungen).

Waren früher meist allein die harten Standortfaktoren entscheidend, so gewinnen die weichen heutzutage mehr und mehr an Bedeutung. Für Dienstleistungsunternehmen sind sie weitaus wichtiger als für Betriebe des sekundären Sektors. So wirken sich z.B. ein hoher Bekanntheitsgrad, ein gutes Image oder ein günstiges Wirtschaftsklima eines Standortes positiv auf die Umsatzentwicklung eines Betriebes aus; eine gute Ausprägung von weichen personenbezogenen Standortfaktoren wie Freizeitwert, Kultur und Wohnqualität erleichtert die Rekrutierung des benötigten qualifizierten Personals und wirkt entsprechend kostensenkend.

AGGLOMERATIONS-/KONKURRENZFAKTOREN

- Konkurrenzanziehung/Nähe zu anderen Anbietern und Magnetgeschäften
- externe Frequenzbringer (z. B. Haltestellen)
- Konkurrenzmeidung zu gleichen Anbietern

BESCHAFFUNGSORIENTIERTE FAKTOREN

- Erreichbarkeit für Lieferanten
- Verfügbarkeit von Arbeitskräften
- Preis für Betriebsfläche (Miete, Grundstück)
- Flächenverfügbarkeit

ABSATZ-/NACHFRAGEORIENTIERTE FAKTOREN

- Größe des Marktgebietes/ Zahl der Nachfrager
- Einkommen/Kaufkraft
- Nachfragepräferenzen
- Erreichbarkeit für Nachfrager
- Imagewert/Repräsentation

INDIVIDUELLE FAKTOREN

- persönliche Präferenzen der Betriebsleiter
- persönliche Kontakte
- Persistenzeffekte

PLANERISCHE FAKTOREN

- Darstellung in B- und F-Plan
- Raumordnung
- Umfeldgestaltung/ städtebauliche Maßnahmen
- Verkehrsplanung
- Wirtschaftsförderung

Entwurf: E. Kulke

Abb. 2: Standortfaktoren für Dienstleistungsbetriebe Quelle: Kulke 2006, S. 129

Doch auch für produzierende Betriebe spielt das Vorhandensein von Roh- und Hilfsstoffen am Unternehmensstandort eine zunehmend untergeordnete Rolle, da es durch die rasanten technologischen Fortschritte in vielen Branchen keine zwingenden Standortbedingungen mehr gibt. Vielmehr werden Standortentscheidungen subjektiver und damit vermehrt von weichen Standortfaktoren bestimmt. Aspekte wie Verfügbarkeit von Arbeitskräften, Arbeitskosten, Ausstattung der Infrastruktur (insbesondere die Anbindung an Verkehrswege) sowie steuerliche Überlegungen stehen daher auch hier im Vordergrund.

Dennoch sind die weichen Standortfaktoren aus unternehmerischer Sicht meist nur als eine Ergänzung zu sehen, die eine endgültige Entscheidung unter mehreren, hinsichtlich der harten Standortfaktoren gleichwertigen Standortalternativen ermöglicht. Und genau dies versuchen z.B. Städte und Regionen, die in den letzten Jahren zunehmend in Konkurrenz untereinander treten mussten, für sich zu nutzen. Um sich als attraktive Standorte im Wettbewerb um die Ansiedlung von Unternehmen zu profilieren, setzen sie vermehrt auf die Verbesserung eben jener weicher Standortfaktoren wie Ausbau von Kultur- und Freizeitangebot, Erweiterung von Erholungswegenetzen, Schaffung von ausreichenden Freiräumen zur Naherholung und Belebung des Straßenlebens. Um diese Inhalte für ein positives Image zu nutzen, werden sie thematisch aufbereitet und über Image- und Werbekampagnen in die Öffentlichkeit transportiert.

3. Bedeutung von Standortanalysen

Die Erstellung von Standortanalysen ist jedoch nicht nur für unternehmensinterne Entscheidungen wichtig. Auch Kreditinstitute fordern diese von ihren Kunden ab, beispielsweise im Rahmen von Ratings für Kreditfinanzierungen. Besonders bei Immobilienratings ist die Standortanalyse ein wichtiges Bewertungskriterium, da in der Immobilienbranche die erfolgreiche Nutzung der Kapitalmärkte zur Finanzierung von Immobilien von einem guten Rating abhängig ist. So führten etwa die hohen Leerstandsquoten von Büroflächen in zahlreichen deutschen Städten dazu, die Instrumentarien der Standortanalyse von Büroimmobilien neu zu evaluieren.

Obwohl vielen Unternehmen die Bedeutsamkeit von Standortanalysen bewusst ist, wird noch immer gerne

auf dieses Medium verzichtet bzw. auf einen minimalen Aufwand hierfür geachtet. Die mangelnde Bereitschaft, für die Erstellung einer solchen Entscheidungsgrundlage ein Budget zur Verfügung zu stellen, führt nicht selten dazu, dass Analysen und Bewertungen im eigenen Unternehmen „mal eben so mitgemacht“ werden. Leider schleichen sich hierdurch oft gravierende Fehler ein und nicht selten weisen Standortanalysen eine schlechte Qualität mit geschönten Ergebnissen auf.

Um jedoch eine aussagekräftige Standortanalyse zu erhalten, sollte unbedingt darauf geachtet werden, dass sie auf einer professionellen Basis erstellt wird (entweder durch speziell qualifizierte Mitarbeiter oder durch externe Dienstleister) und belegbare sowie aussagekräftige Resultate liefert. Dies ist nicht zuletzt deshalb wichtig, weil ein Teil der Gewichtungen und Bewertungen auf Prognosen für eine zukünftige Entwicklung beruhen und daher per se mit einer gewissen Abweichung einhergehen können. Die realistischen Möglichkeiten und Risiken jedoch aufzuzeigen und auf sie aufmerksam zu machen, gehört zu den Grundaussagen einer seriösen Standortanalyse. Eine Bewertung, die keine möglichen Risiken aufzeigt, ist daher immer kritisch zu hinterfragen, denn einen rundum perfekten Standort wird es in der Regel nicht geben.

Genau hierin liegt auch der gedankliche Ansatz von Standortanalysen. Schließlich geht es nicht darum, eine zuvor gefallene Entscheidung zu untermauern, sondern unter Berücksichtigung der unternehmensorientierten Standortanforderungen die jeweiligen Vor- und Nachteile der vorhandenen Standortfaktoren aufzuzeigen und die Basis für eine rationale Entscheidung nach objektiven und subjektiven Kriterien zu bilden, die nun nicht mehr spontan, emotional oder gar zufällig erfolgt, ohne an die Folgen zu denken.

Denn ein guter Standort ist langfristig gesehen nicht nur die Grundlage zur Einsparung von Kosten, sondern ermöglicht auch eine bessere Ausnutzung von Entwicklungspotentialen und ein positives Image.

Literatur

- Bathelt, H., Glückler, J. (2003):** Wirtschaftsgeographie, 2. Aufl., Stuttgart.
- Kinkel, S. (Hrsg.) (2004):** Erfolgsfaktor Standortplanung, Heidelberg.
- Kulke, E. (2006):** Wirtschaftsgeographie, Paderborn.
- Schöler, K. (2005):** Raumwirtschaftstheorie, München.

Preisstatistik besser verstehen – der deutsche Verbraucherpreisindex

NORA LAUTERBACH



Dr.
Nora Lauterbach

wurde 1962 in Dresden geboren. Sie studierte ab 1991 an der Universität Mainz mit dem Abschluss als Diplom-Volkswirtin im Jahr 1997. Ab 1999 war die Autorin Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Statistik und Ökonometrie in Mainz. Sie wurde 2003 vom Fachbereich Wirtschaftswissenschaften promoviert.

Von 2005 bis 2007 war sie als Wissenschaftliche Mitarbeiterin im Referat Preisstatistik des Statistischen Bundesamtes angestellt. Seit Juli 2007 ist sie beim Bundesverband Druck und Medien als Wirtschaftspolitische Referentin beschäftigt.

E-Mail: nl@bvdm-online.de

1. Einführung

Die Verbraucherpreisstatistik und vor allem ihr „Aushängeschild“, der Verbraucherpreisindex (VPI), erfreuen sich regelmäßig großer Aufmerksamkeit in der Öffentlichkeit. Dieses Interesse betrifft sowohl weite Kreise des wirtschaftlichen Lebens, wichtige Politikbereiche als auch Privatpersonen. Und zwar nicht nur national, sondern auch international. Dabei werden Fragen gestellt und beantwortet wie: Ist der Euro ein Teuro? Schlägt die Mehrwertsteuererhöhung im Jahr 2007 voll auf die Inflation durch? Welche Bedeutung haben Warenkorb und Wägungsschema?

Für die Beantwortung dieser und weiterer Fragen werden zunächst die

wichtigsten Begriffe erläutert. Danach wird das vielfältige Aufgabenspektrum des VPI und seiner europäischen Variante – des HVPI (Harmonisierter Verbraucherpreisindex) – vorgestellt. Auf die kurze Darstellung der Erhebungspraxis für den VPI folgt die Erläuterung der Methodik des VPI mit den Schlüsselbegriffen Laspeyres-Index und Paasche-Index. Der Artikel, der in Folge eines Vortrages zu o.g. Thema an der FH Mainz am 08.01.2007 entstanden ist, wird mit aktuellen Ergebnissen und den Interpretationen zum VPI abgerundet, bevor mit den Schlussbemerkungen die wesentlichen Ergebnisse des Artikels zusammengefasst werden.

2. Begriffserläuterungen: Warenkorb und Wägungsschema

Die Schlüsselbegriffe zum Verständnis des VPI und der Bewertung so aktueller Themen wie der Euro-Teuro-Problematik nach Einführung des Euro als Bargeld im Januar 2002 und wie z. B. auch der Auswirkungen der Mehrwertsteuererhöhung im Januar 2007 auf die Preisentwicklung sind der Warenkorb und das Wägungsschema.

Warenkorb:

Da es unmöglich ist, monatlich die Preise für alle Güter des privaten Verbrauchs zu erheben, wurden einige hundert ausgewählt.

Diese repräsentieren sowohl den gesamten Verbrauch als auch die Preisentwicklung der von den Haushalten nachgefragten Güter (Waren und Dienstleistungen) mit hinreichender Genauigkeit.

Der Warenkorb (Erhebungskatalog) enthält etwa 750 Waren und Dienstleistungen.

Bei der Stichprobenauswahl des Warenkorb wird keine Zufallsauswahl durchgeführt, sondern die regelmäßig erhobenen Güter werden nach ihrer Verbrauchshäufigkeit ausgewählt. Es ist also eine bewusste Auswahl typischer Güter, der sogenannten Preisrepräsentanten, in drei Stufen:

1. Berichtsgemeinden (118 in den alten Bundesländern und 72 in den neuen Bundesländern)
2. Berichtsstellen (verschiedene Geschäftstypen entsprechend ihrer Verbrauchsbedeutung, insgesamt sind es ca. 40.000 Berichtsstellen, z.B. Kaufhäuser, Verbrauchermärkte, Supermärkte, Discounter, Versandhandel und Internethandel)
3. Absatzstarke Güterausführungen

Diese Verbrauchshäufigkeit spiegelt sich mathematisch in den Umsatzanteilen/den Ausgabeanteilen des Gutes als sein Gewicht g aus dem Produkt aus Preis p_0 und Menge q_0 wider:

$$(2.1) \quad g = \frac{p_0 \cdot q_0}{\sum p_0 \cdot q_0}$$

Der tief gestellte Index 0 zeigt an, dass es sich um Mengen und Preise der Basisperiode handelt. Diese Zusammenhänge werden noch genauer in Kapitel 6 behandelt.

Wozu dient nun das Wägungsschema?

Wägungsschema:

Das Wägungsschema bildet die Verbrauchsstruktur aller privater Haushalte in Deutschland nach Ausgabenanteilen ab. Denn die erhobenen Preise sollen entsprechend ihrer Verbrauchsbedeutung in die Preisindexberechnung eingehen.

Verbraucherpreisindex Deutschland	
2000 =100	
Abteilungen	Gewichtung in Promille
01 Nahrungsmittel und alkoholfreie Getränke	103,35
02 Alkoholische Getränke, Tabakwaren	36,73
03 Bekleidung und Schuhe	55,09
04 Wohnung, Wasser, Strom, Gas und andere Brennstoffe	302,66
05 Einrichtungsgegenstände (Möbel), Apparate, Geräte und Ausrüstungen für den Haushalt sowie deren Instandhaltung	68,54
06 Gesundheitspflege	35,46
07 Verkehr	138,65
08 Nachrichtenübermittlung	25,21
09 Freizeit, Unterhaltung und Kultur	110,85
10 Bildungswesen	6,66
11 Beherbergungs- und Gaststättendienstleistungen	46,57
12 Andere Waren und Dienstleistungen	70,23
	1.000,00

Tab.1: Wägungsschema: Aufgliederung der Verbrauchsstrukturen in 12 Abteilungen
Quelle: Statistisches Bundesamt 2007

Mieten zum Beispiel haben ein wesentlich höheres Gewicht bei der Berechnung des Preisindex als der Friseurbesuch, denn die Ausgaben für Mieten machen einen höheren Anteil der jährlichen Verbrauchsausgaben der Privathaushalte aus. Entsprechend beeinflussen Preisänderungen bei Mieten den Gesamtindex stärker als Preisänderungen beim Friseur. Diese Tatsache spiegelt sich in der Gewichtung der Güter, aufgliedert in zwölf Hauptgruppen, wider. Die Gewichtungsanteile wurden also nach dem Anteil der jährlichen Verbrauchsausgaben der Privathaushalte für die entsprechenden Gütergruppen festgelegt.

Schaut man sich den Kasten der zwölf Hauptgruppen mit ihren Gewichtungsanteilen genauer an, stellt man fest, dass Gütergruppen, die nicht zu den täglichen Positionen des „Einkaufszettels“ der Haushalte gehören, die höchsten Ränge bei der Gewichtung haben: Den ersten Rang beim Gewicht nimmt die bereits erwähnte Gütergruppe 04 mit Wohnung, Wasser, Strom, Gas und anderen Brenn-

stoffen, also alles was mit Mieten und Mietnebenkosten zu tun hat, ein. Den zweiten Rang hat die Gütergruppe 07 Verkehr inne, worunter sich z.B. Gebühren für den öffentlichen Nahverkehr verbergen. Auf dem dritten Rang folgen Ausgabenanteile der Gruppe 09 für Freizeit, Unterhaltung und Kultur. Alle drei Gruppen enthalten Ausgaben, die meistens abgebucht werden oder die nur einmalig im Monat auftreten, d.h. diese Ausgabenanteile sind bei Konsumenten wenig präsent. Aus diesem Grund treten sie bei Beurteilungen von Preissteigerungen/senkungen bzw. Preiskonstanz häufig in den Hintergrund.

Viel präsenter in der täglichen Wahrnehmung der Konsumenten hinsichtlich Preisänderungen sind die Güter der Gruppe 01: Nahrungsmittel und alkoholfreie Getränke, die sich erst auf dem 4. Rang der Gewichtung befindet und dies noch dazu mit einem Ausgabenanteil, welcher um ca. das Dreifache geringer ist als der der Mietausgaben.

3. Aktuelle Themen: Euro-Teuro-Diskussion und Mehrwertsteuererhöhung von 2007

Mit diesem Basiswissen kann nun auf die Euro-Teuro-Diskussion eingegangen werden, die regelmäßig zu Jubiläen der Euro-Einführung wieder hochkommt (vgl. z.B. Beuerlein 2007). Der amtlichen Statistik wurde 2002 massiv vorgeworfen, die Preissteigerungen nicht korrekt zu messen, die die Folge der Euro-Einführung als Bargeld mit der in Deutschland unterstellten „verführerischen 1:1-Umstellung“ von DM- auf Euro-Preise waren. Denn die „wahrgenommene Inflation“, die von den Konsumenten vor allem anhand der Preissteigerungen der Güter des täglichen Bedarfs, also der Gütergruppen 01 und 02 festgemacht wurde, wich sehr stark von der amtlich ausgewiesenen Inflation ab, die für das Jahr 2002 bei einer Jahresinflationsrate von nur 1,4% lag.

Die Crux dabei ist, dass diese zwei Gütergruppen eben nur ca. 14% Anteil an den Verbrauchsausgaben der Privathaushalte haben. Preissteigerungen bei ihnen, die durchaus im Jahr 2002 zu verzeichnen waren, aber teilweise auch ganz andere Ursachen als die Euro-Einführung hatten (z. B. die extreme Trockenheit im Sommer des Jahres 2002, die zu stark steigenden Obst- und Gemüsepreisen geführt hatte), wurden in der Öffentlichkeit sehr stark wahrgenommen, gehen aber nur mit einem geringen Gewicht – entsprechend ihrer Verbrauchsbedeutung/ihren Ausgabenanteilen – in die Indexberechnung ein.

Bei der Gütergruppe 11: Beherbergungs- und Gaststättendienstleistungen war es ebenso zu stark wahrgenommenen „1:1-Umstellungen“ von DM auf Euro gekommen, aber auch diese Gütergruppe hat mit knapp 5% Anteil am Wägungsschema nur ein geringes Gewicht im Preisindex.

Als Folge dieser Euro-Teuro-Diskussion wurde übrigens beim Statistischen Bundesamt der Indexrechner, ein **experimenteller Verbraucherpreisindex**, entwickelt, bei dem beispielhaft mit Hilfe von Schiebereglern einige Gewichte des Warenkorbes entsprechend den individuellen Verbrauchsgewohnheiten bei bestimmten Waren und Dienstleistungen verändert werden können. In einer Grafik sieht man dann, wie sich die Änderung des Warenkorbgewichtes auf die „individuelle“ Preisentwicklung auswirkt, indem sie von der durchschnittlichen Preisentwicklung abweicht (vgl. <http://www.destatis.de/indexrechner.htm>).

Darüber hinaus wurde in Zusammenarbeit mit Prof. Brachinger von der Universität Fribourg, Schweiz, der **Index der wahrgenommenen Inflation (IWI)** entwickelt, der im September 2005 zum ersten Mal vorgestellt wurde. Mit der IWI-Modellrechnung wird – ausgehend von Erkenntnissen der Wahrnehmungspsychologie – die subjektive Inflationswahrnehmung der Konsumenten nachgebildet. Der IWI basiert auf drei wesentlichen Annahmen über die subjektive Wahrnehmung: Erstens werden Preisstei-

gerungen höher bewertet als Preisenkungen. Zweitens schlägt es in der Wahrnehmung besonders zu Buche, wenn häufig gekaufte Produkte teurer werden. Und drittens vergleichen die Konsumenten die aktuellen Güterpreise nicht immer mit den Preisen von vor genau einem Jahr, sondern oft auch mit Preisen, die weiter als ein Jahr zurückliegen (vgl. Bechtold/Elbel/Hannappel 2005, Brachinger 2005 und http://www.destatis.de/basis/d/preis/preis_inflation.php).

Dieses Wissen über die unterschiedlichen Wägungsanteile der Waren und Dienstleistungen hilft uns mit entsprechenden Hintergrundinformationen auch, die bisher relativ geringen Auswirkungen der **Mehrwertsteuererhöhung** zum Januar 2007 um 3 Prozentpunkte auf die Veränderungsrate des Preisindex (Inflationsrate) zu verstehen. Die notwendigen Hintergrundinformationen sind, wie sich die Anteile der Güter mit reduzierten Steuersätzen bzw. die Anteile der steuerbefreiten Güter sowie die voll besteuerten Güter auf die einzelnen Gütergruppen verteilen. Im nachfolgenden Kreisdiagramm sind die Anteile anschaulich dargestellt.

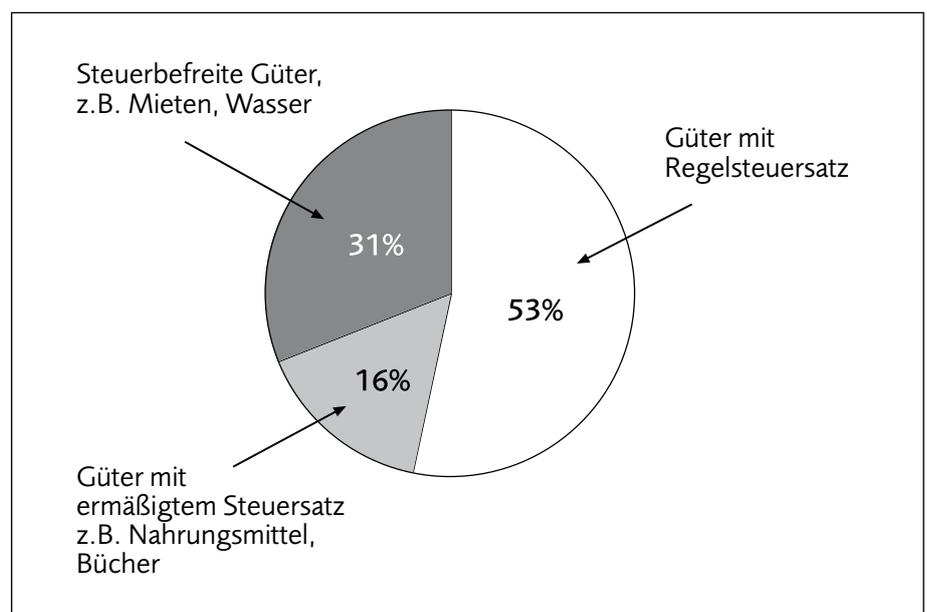


Abb. 1: Aufteilung der Verbrauchsausgaben nach Steuerbelastung in Prozent
Quelle: Statistisches Bundesamt 2007

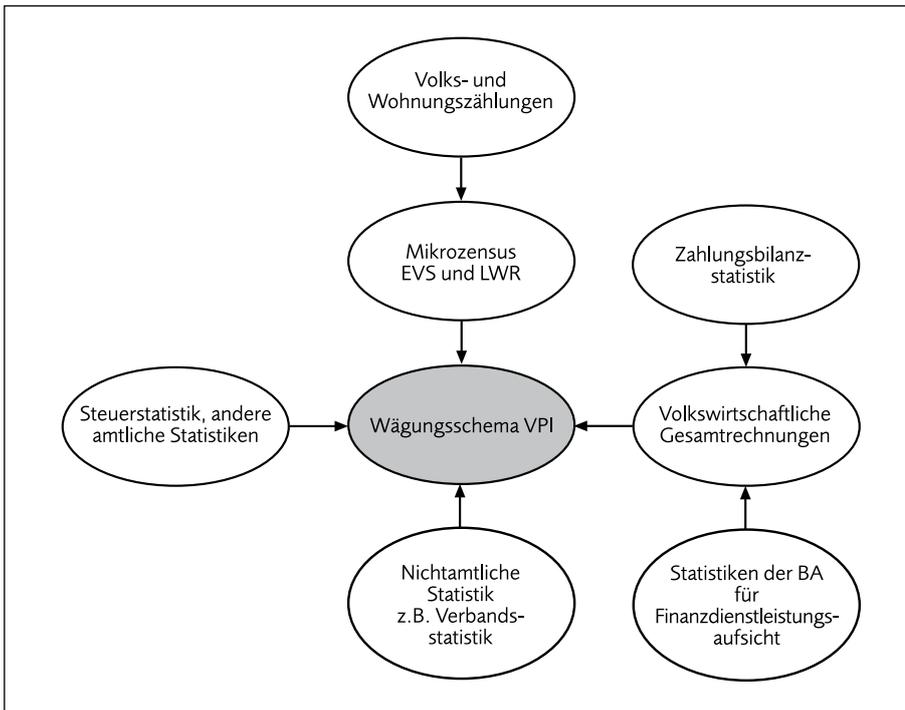


Abb. 2: Quellen für die Festlegung der Gewichte des Wägungsschemas

Demnach ist nur etwas mehr als die Hälfte aller Güter von der Mehrwertsteuererhöhung betroffen, denn bei steuerbefreiten Gütern und bei den Gütern mit reduziertem Steuersatz hat sich nichts geändert. Dementsprechend hat das Statistische Bundesamt den maximalen theoretischen Effekt der MwSt-Erhöhung von 16% auf 19% auf den VPI in einem Anstieg der Teuerungsrate um etwa 1,4 Prozentpunkte bei Annahme vollständiger Überwälzung auf den Endverbraucher geschätzt (vgl. Statistisches Bundesamt 2006). Vollständige Überwälzung ist allerdings bei dem derzeit starken Wettbewerb im Einzelhandel oftmals nicht möglich, so dass der endgültige Effekt geringer sein kann. Allerdings führen z.B. die seit einiger Zeit steigenden Energiepreise zu einem Anstieg des Preisindex, die wiederum die geringen Effekte der MwSt-Erhöhung überdecken können. Die Entwicklungen des Preisindex sind eben nicht monokausal zu begründen, sondern es wirken sehr verschiedene Faktoren, oftmals in unterschiedlichen Richtungen, ein.

Woher kommen nun die Daten für die Festlegung des Wägungsschemas? Dafür werden zahlreiche Quellen herangezogen, wie in Abbildung 2 vereinfacht dargestellt ist.

Hauptquellen sind die Haushaltsbücher der Laufenden Wirtschaftsrechnung (LWR), in die ca. 2.000 Haushalte täglich ihre Verbrauchsausgaben eintragen sowie die Einkommens- und Verbrauchsstichprobe (EVS), die alle fünf Jahre bei 50.000 bis 60.000 Haushalten durchgeführt wird.

Die Ausgabenanteile werden übrigens alle fünf Jahre, bei der sogenannten **Revision**, die auch eine Umstellung des Basisjahres üblicherweise auf ein Jahr mit 5 bzw. 0 am Ende umfasst, überprüft und gegebenenfalls angepasst. Die nächste Revision mit der Umstellung auf das neue Basisjahr 2005 = 100 findet Anfang 2008 statt. Weitere Gründe, warum regelmäßige Revisionen notwendig sind, werden in Kapitel 6 erläutert.

4. Verwendungszwecke des VPI

Das Ziel der monatlichen Veröffentlichung des Verbraucherpreisindex ist also, die Preisentwicklung aller Waren und Dienstleistungen, die von privaten Haushalten für ihren privaten Konsum gekauft werden, aufzuzeigen. Dieser erste Verwendungszweck wird als **Inflationsmessung** bezeichnet. Der in den „Maastricht-Kriterien“ vorgegebene Korridor von jährlich 2% Inflation ist der Maßstab für die Geldpolitik der Europäischen Zentralbank (EZB). Bei Steigerungsraten innerhalb dieses Korridors gilt Geldwertstabilität als gegeben.

Zweitens dient der VPI als **Wirtschafts- und Konjunkturindikator**, denn steigende Inflationsraten können z.B. einen Nachfrageüberhang am Gütermarkt anzeigen. Eine Überhitzung der Konjunktur wird u.a. ebenfalls über stark steigende Inflationsraten erkennbar.

Weiterhin dient der VPI bei Tarifverhandlungen und Rentenanpassungen als Orientierungsgröße für die **Kompensation**, d.h. für einen Ausgleich an Kaufkraftverlust. Denn wenn der VPI regelmäßig ansteigt dann verringert sich die Kaufkraft. Das mussten z.B. die Empfänger von Rentenzahlungen aus der gesetzlichen Rentenversicherung in Deutschland in den letzten drei Jahren schmerzlich erfahren. Denn ihre Rentenzahlungen wurden in dieser Zeit nicht angehoben, aber es gab eine Inflationsrate von insgesamt 5,3%. Sie haben also real Kaufkraft in Höhe von 5,3% verloren.

Verträge mit **Wertsicherungsklauseln** beziehen sich im privatwirtschaftlichen Bereich ebenfalls häufig auf den VPI. Mieten und Pachten werden dabei je nach individueller Vertragsregelung an Steigerungen des VPI angepasst, um ihren Wert zu erhalten. Dieser vierte Verwendungszweck spielt beim telefonischen Auskunftsdienst des Statistischen Bun-

desamtes eine sehr große Rolle, denn er macht ca. 80% der Anfragen in der Verbraucherpreisstatistik aus.

Der fünfte Verwendungszweck des VPI ist die Preisbereinigung von Wertreihen, die **Deflationierung**. Dabei wird die Wertreihe preisbereinigt, indem sie durch die entsprechende Zeitreihe des VPI dividiert wird.

Schließlich dient der VPI natürlich auch zu **internationalen Inflationsvergleichen**, denn die monatlichen Ergebnisse des VPI werden ebenso vom Ausland mit Interesse verfolgt.

Der bereits erwähnte Harmonisierte Verbraucherpreisindex (HVPI) ist die entsprechende europäische Variante.

Darüber hinaus dienen die monatliche Veröffentlichung des VPI und die Erläuterung der Ergebnisse durch viele Zusatzinformationen (vgl. z.B. http://www.destatis.de/themen/d/thm_preise.php) ebenfalls dazu, oftmals emotional geführte Diskussionen, wie sie beispielhaft im vorhergehenden Kapitel angesprochen wurden, zu versachlichen.

5. Erhebungspraxis des VPI

Wie wird der VPI eigentlich berechnet? Es handelt sich um eine monatliche Preisbeobachtung um die Monatsmitte von ca. 350.000 Einzelpreisen. Der größte Teil wird bisher anhand von Meldebögen (siehe einen beispielhaften Ausschnitt in Abbildung 3) erfasst, ein Teil mittlerweile allerdings auch elektronisch mit Hilfe von Tablet-PC's. Dafür sind rund 560 Preisermittler im Auftrag der Statistischen Landesämter (dezentrale Erhebung) und ca. 15 Mitarbeiter des Statistischen Bundesamtes (zentrale Erhebung) monatlich in ganz Deutschland unterwegs.

Erfasst werden Anschaffungspreise, d.h. effektive Endverbraucherpreise einschließlich Verbrauchssteuern, wobei allgemein gewährte Preisnachlässe abgezogen werden. Mit dem VPI sollen nur reine Preisveränderungen gemessen werden. Dies wird dadurch erreicht, dass die Kosten für ein im Zeitablauf quantitativ und qualitativ unverändertes Bündel von Konsumgütern ermittelt und verglichen werden.

Bei den Berechnungen werden alle für die Höhe des Preises maßgeblichen Faktoren (u.a. Mengeneinheit, Vertriebsweg, Liefer- und Zahlungsbedingungen) konstant gehalten. Ändert sich eines dieser Merkmale, so kann die Differenz zwischen dem neuen und dem zuletzt gemeldeten Preis eine unechte Preisveränderung enthalten, die anhand verschiedener **Qualitätsbereinigungsverfahren**, wie z.B. Durchführung einer Ausstattungsbereinigung, Anwendung der Hedonik, Berechnung mit Hilfe einer Referenzvariablen, Verkettung im überlappenden Zeitraum, eliminiert wird (vgl. Statistisches Bundesamt 2007).

6. Methodik der Berechnung des VPI: Laspeyres und Paasche

Auch ohne Formeln kann man bereits einige wichtige Zusammenhänge des VPI, z.B. durch Begriffsdefinitionen wie in Kapitel 2, gut verstehen. Zum Verständnis dafür, warum z.B. üblicherweise nur alle fünf Jahre neue Verbrauchsstrukturen ermittelt, d. h. Re-

Meldebogen A					
zur monatlichen Statistik der Verbraucherpreise					
Lfd. Nr.	Positions-Nr.	Ware und Sorte	Mengeinheit	Preis in € am 15. __ 200__	Vergleichbarer Vormonatspreis
SÜSSWAREN, SALZNÜSSE					
108	01 18 450 100	Fruchtbonbons, einzeln verpackt, in Beuteln zu 400 g	400 g		
109	01 18 310 100	Vollmilch-Schokolade, in Tafeln, ungefüllt, Markenware	100 g		
110	01 18 390 100	Riegel aus Schokolade, Gesamtgewicht z.B. Mars im 5er-Pack, ca. 300 g	300 g		
111	01 18 410 100	Pralinen, in Packungen zu etwa 200–250 g, Markenware	200 g		
112	01 16 830 100	Erdnüsse, geröstet, gesalzen, in Beuteln oder Dosen zu etwa 200 g	200 g		
113	01 11 225 100	Butterkeks (ungefüllt), in Packungen zu etwa 200 g, Markenware	200 g		
114	01 11 229 100	Salzstäbchen, in Packungen zu etwa 250 g	250 g		
115	01 17 913 100	Kartoffelchips, in Packungen zu etwa 175 g	175 g		

Abb. 3: Preisermittlung: Ausschnitt eines Meldebogens

Quelle: Statistisches Bundesamt 2007

visionen durchgeführt werden, muss man sich mit den Berechnungsformeln für Preisindizes auseinandersetzen.

Grundsätzlich gibt es zwei widerstrebende Ziele bei der Preiserfassung:

Einerseits möchte man der Verbrauchsbedeutung von Gütern gerecht werden. Die technische Entwicklung schreitet immer schneller voran, d. h. es erscheinen in immer kürzeren Zyklen neue Güter am Markt, die binnen kurzer Zeit eine relativ hohe Verbrauchsbedeutung, zumindest bei manchen Käuferschichten, erhalten. Musterbeispiele dafür sind I-Pods, Walkmen, Foto-Handys, die von jungen Leuten stark nachgefragt werden. Das spricht dafür, permanent diese neuen Güter in die Preiserfassung aufzunehmen, was ein Argument für einen jährlichen Wechsel des Basisjahres wäre. Formal würde sich dafür die Berechnung mit einem Preisindex nach **Paasche** anbieten:

$$(6.1) \quad P_{0t}^{(P)} = \frac{\sum_{i=1}^m p_{it} q_{it}}{\sum_{i=1}^m p_{i0} q_{it}} \cdot 100$$

mit: p_{it} : Preis für das Gut i in der **Berichtsperiode** t , z.B. 2006

q_{it} : Menge für das Gut i in der Berichtsperiode t , z.B. 2006

p_{i0} : Preis für das Gut i in der **Basisperiode** 0 , z.B. 2000

Die Besonderheit bei dieser Berechnungsmethode des Preisindex nach Paasche $P_{0t}^{(P)}$ ist, dass die Berechnung mit jeweils aktuellem Warenkorb, erkennbar an den Mengen der Berichtsperiode q_t , sowohl im Zähler, als auch im Nenner, erfolgt. Das heißt die Mengen der aktuellen Periode werden

betrachtet und somit **konstant** gehalten. Die Gewichte im Nenner stellen beim Preisindex nach Paasche die über die Güter 1 bis m aufsummierten Faktoren aus Preisen der Basisperiode p_{i0} und den dazugehörigen Mengen der Berichtsperiode q_{it} dar. Formal müsste man für einen Paasche-Index die Verbrauchsgewohnheiten des aktuellen Jahres kennen. Diese sind für das Gesamtjahr aber erst am Ende des Jahres bekannt. Unterjährige Erfassungen der Verbrauchsgewohnheiten dagegen wären durch Saisonschwankungen verzerrt.

Andererseits würde allerdings eine jährliche oder sogar laufende Anpassung an Änderungen bei der Verbrauchsbedeutung einen unverhältnismäßig großen Aufwand, sowohl organisatorisch, als auch zeitlich und natürlich auch finanziell, bedeuten. Und außerdem könnte man bei häufiger Anpassung des Warenkorbs und des Wägungsschemas keinen Vergleich über längere Perioden ziehen. Aus diesen Gründen hat man sich zu einem Kompromiss entschlossen, der sich in der Berechnung des VPI über die Formel von **Laspeyres** niederschlägt

$$(6.2) \quad P_{0t}^{(L)} = \frac{\sum_{i=1}^m p_{it} q_{i0}}{\sum_{i=1}^m p_{i0} q_{i0}} \cdot 100$$

mit: p_{it} : Preis für das Gut i in der **Berichtsperiode** t

q_{i0} : Menge für das Gut i in der **Basisperiode** 0

p_{i0} : Preis für das Gut i in der Basisperiode 0

Bei der Berechnung des Preisindex nach Laspeyres $P_{0t}^{(L)}$ werden die Mengen der Basisperiode q_0 konstant gehalten, d.h. bei dieser Berechnungsmethode werden die Ausgabengewichte konstant gehalten. Denn die Gewichte sind beim Preisindex nach Laspeyres nach den Ausgaben der Basisperiode festgelegt.

Die Begründung dafür, dass üblicherweise nur alle fünf Jahre neue Verbrauchsstrukturen ermittelt, d.h. Revisionen durchgeführt werden, ist also, dass ein Ausgleich zwischen den widerstrebenden Zielen, einerseits das Wägungsschema zur reinen Preismessung konstant zu halten, aber andererseits auch die aktuellen Verbrauchsgewohnheiten einzubeziehen, geschaffen werden muss.

Dieses Vorgehen der Berechnung des VPI über die Formel von Laspeyres ist im übrigen nicht nur national in Deutschland üblich, sondern die Berechnung der Verbraucherpreisindizes erfolgt auch international weit verbreitet auf Basis eines Laspeyres-Index.

Es sei allerdings erwähnt, dass die Berechnung des Verbraucherpreisindex komplizierter ist, als es hier dargestellt werden kann. Tatsächlich werden auch permanent die Preise neuer Güter aufgenommen, um alte, kaum noch nachgefragte oder angebotene Gütervarianten durch neue zu ersetzen (Beispiele für Ersetzungen: Videokassetten durch DVD's; Kleinbildkameras durch Digitalkameras). Dabei werden die bereits erwähnten Qualitätsbereinigungen durchgeführt. Dies ist schon allein deshalb nötig, weil in der Praxis der Verbraucherpreisindex über Preismesszahlen berechnet wird, die einen Bezug zwischen den Preisen der aktuellen und der vorhergehenden Periode herstellen. Das Prinzip des Laspeyres-Index ist, dass die den Ausgabengewichten zugrunde liegenden Mengen konstant gehalten werden.

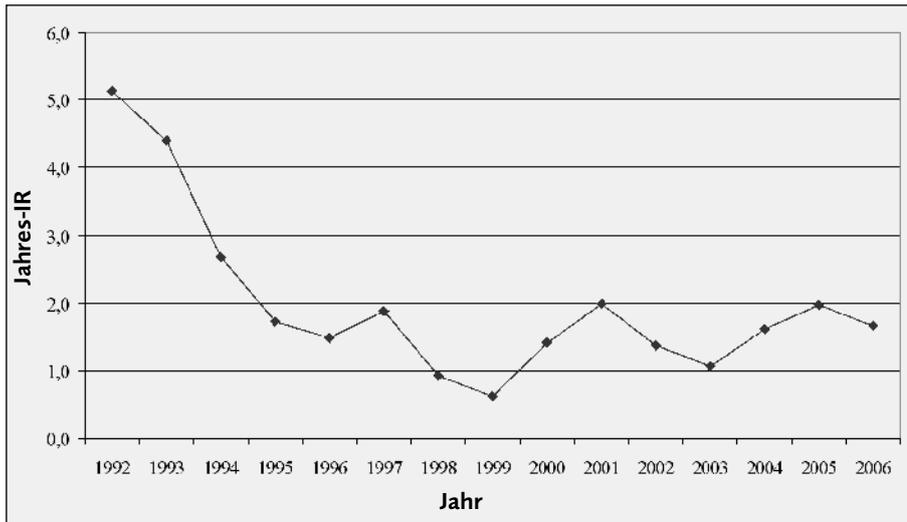


Abb. 4: Inflationsraten in %, berechnet aus den jährlichen Durchschnittsindizes des VPI

7. Aktuelle Ergebnisse und Interpretationen des VPI

In Abbildung 4 der Darstellung der Entwicklung der Jahres-Inflationsraten seit 1992 kann recht gut nachvollzogen werden, dass der Kaufkraftverlust in den letzten Jahren zurückgegangen ist. Während bis 1994 noch Inflationsraten größer als 2% zu verzeichnen waren, sind sie seit dem Jahr 1995 in einem sehr engen Korridor unterhalb von 2% geblieben.

Zunächst soll gezeigt werden, wie die **monatliche Inflationsrate** IR auf Basis des VPI berechnet wird:

siehe Formel (7.1)

Das Indexergebnis eines Monats wird also durch das Indexergebnis des Vorjahresmonats dividiert. Beispielhaft sei die Inflationsrate für den November 2006 berechnet:

siehe Formel (7.2)

Die Inflationsrate im November 2006 betrug also 1,5%, d.h. es war ein Kaufkraftverlust in eben dieser Höhe zu verzeichnen.

Der Indexwert für November 2006 von 110,2 ist demgegenüber folgendermaßen zu interpretieren: Gegenüber dem Basisjahr 2000 sind die Preise um 10,2% gestiegen. Das ist das komfortable an sämtlichen Indizes, dass direkt aus dem Indexwert die Veränderungsrate interpretiert werden kann, ohne dass man dazwischen liegende Werte kennen muss. Zwingend notwendig für die Interpretation von Indizes ist allerdings die Angabe des Basisjahres, hier 2000=100.

Jahres-Inflationsraten, wie sie in Abbildung 4 dargestellt sind, werden entsprechend berechnet, indem der Jahresdurchschnittswert des aktuellen Verbraucherpreisindex durch

den Jahresdurchschnittswert der Vorperiode dividiert wird, das Ergebnis entsprechend Formel (7.1) mit 100 multipliziert und schließlich 100 subtrahiert werden.

Als dritte Variante von Inflationsraten wird oftmals noch eine **Vormonats-Inflationsrate** verwendet. Bei dieser Variante wird statt des Vorjahresmonats der Vormonat des gleichen Jahres als Bezugsgröße im Nenner verwendet. Diese Variante kann allerdings durch saisonale Schwankungen von einem Monat zum nächsten, z. B. aufgrund von Witterungseinflüssen bei Obst und Gemüse oder auch durch die Lage von Feiertagen bei Pauschalreisen stark beeinflusst sein.

In der folgenden Tabelle sind die Ursprungswerte des Verbraucherpreisindex von 1991 bis 2006 aufgeführt, aus denen die Jahres-Inflationsraten in Abbildung 4 berechnet wurden.

Jahr	VPI
2006	110,1
2005	108,3
2004	106,2
2003	104,5
2002	103,4
2001	102,0
2000	100,0
1999	98,6
1998	98,0
1997	97,1
1996	95,3
1995	93,9
1994	92,3
1993	89,9
1992	86,1
1991	81,9

Tab.2: Werte des VPI für Deutschland 1991–2006

Quelle: Statistisches Bundesamt 2007

$$(7.1) \quad IR = \left(\frac{\text{VPI (Monat_Jahr)}}{\text{VPI (gleicher Monat_Vorjahr)}} \cdot 100 \right) - 100$$

$$(7.2) \quad IR (\text{Nov. 2006}) = \left(\frac{110,2}{108,6} \cdot 100 \right) - 100 = 1,5\%$$

Diese Ergebnisse, auch tiefer gegliedert für die in Tabelle 1 aufgeführten zwölf Abteilungen, sowie auch Monatsindizes und die dazugehörigen Veränderungsdaten und weitere interessante Informationen sind auf der Website www.destatis.de unter der Rubrik Preise zu finden.

8. Schlussbemerkungen

Dieser Artikel soll zum besseren Verständnis des deutschen Verbraucherpreisindex beitragen. Dafür wurde einleitend mit Begriffsdefinitionen und der anschließenden Anwendung auf aktuelle Themen gezeigt, wie man sich bereits ohne Formeln diesem hochaktuellen und gerade in der letzten Zeit in der Öffentlichkeit intensiv diskutierten Thema nähern kann. Denn die Verwendungszwecke des VPI sind sehr vielfältig und betreffen nicht nur die Volkswirtschaft und die Politik, sondern natürlich auch Konsumenten, die sich mit dem Thema des Kaufkraftverlustes, gerade für Langfristplanungen, auseinandersetzen sollten. In die Erhebungspraxis des VPI wurde kurz eingeführt, bevor mittels der Preisindexformeln von Laspeyres und Paasche die Methodik der Berechnung des VPI erläutert wird. Der Artikel wird mit aktuellen Ergebnissen, der Erläuterung der Berechnung von Inflationsraten und Hinweisen, wo weitere Informationen zu diesem Thema zu finden sind, abgeschlossen.

PS: Das Statistische Bundesamt hat seine homepage überarbeitet, als der Text schon fertig war. Die im Text aufgeführten Links sind danach so lang geworden, dass sie nachträglich nicht korrigiert werden können. Der Indexrechner auf S. 70 ist über das Suchfeld auf der homepage rechts oben mit dem Begriff „Persönlicher Inflationsrechner“ zu finden, die erwähnten Artikel über einen der Autorennamen, der Link auf S. 72 über die Themenauswahl auf der linken Seite, dort

„Preise“ auswählen. Die Links in den Literaturangaben schließlich über das Thema Presse, dann Pressemitteilungen bzw. über das Suchfeld „A bis Z“ und dann bis zu „Statistik von A bis Z“ runterscrollen, dort VPI auswählen.

Literatur

Bechtold, S., Elbel, G., Hannappel, H.-P. (2005): Messung der wahrgenommenen Inflation in Deutschland: Die Ermittlung der Kaufhäufigkeiten durch das Statistische Bundesamt, in: *Wirtschaft und Statistik* 9/2005, S. 989–998.

Beuerlein, I. (2007): Fünf Jahre nach der Euro-Bargeld-Einführung – War der Euro wirklich ein Teuro?, in: *Wirtschaft und Statistik* 2/2007, S. 208–211.

Brachinger, H.-W. (2005): Der Euro als Teuro? Die wahrgenommene Inflation in Deutschland, in: *Wirtschaft und Statistik* 9/2005, S. 999–1013.

Statistisches Bundesamt (2006): Pressemitteilung vom 6. April 2006: Auswirkungen einer etwaigen Mehrwertsteuererhöhung um 3 Prozent-Punkte auf den Verbraucherpreisindex, <http://www.destatis.de/presse/deutsch/pm2006/p1550051.htm>.

Statistisches Bundesamt (2007): Statistik von A bis Z: Stichwort Verbraucherpreisindex (VPI), aktualisierte Version vom 26.3.2007, <http://www.destatis.de/presse/deutsch/abisz/vpi.htm>.

Due Diligence

JUTTA AICHELE



WP StB
Jutta Aichele

ist Geschäftsführerin der PVW GmbH und zugleich Partnerin der Anwaltssozietät Clifford Chance.

Im Jahre 1990 wurde sie zum Steuerberater und 1994 zum Wirtschaftsprüfer bestellt. Sie gehört seit 1984 dem Unternehmen an. Darüber hinaus ist sie schwerpunktmäßig in den Bereichen der steuerlichen Strukturberatung sowie bei der Unterstützung von komplexen Betriebsprüfungen tätig.

Sie leitet den Bereich der laufenden Steuerberatung einschließlich Betriebsprüfung und Wirtschaftsprüfung. Zugleich ist sie Ansprechpartnerin für die Bereiche M&A und Unternehmensrecht. Zu ihren Schwerpunkten zählen neben dem steuerlichen Review (ähnlich einer Due Diligence), die Unternehmensbewertung und betriebswirtschaftliche Aufgaben.

In den letzten Jahren sind die Beratung in Krisensituationen sowie Sonderprüfungen (z. B. Unterschlagung) in den Vordergrund gerückt.

E-Mail: jutta.aichele@pvw.de

Alle Welt spricht von Due Diligence, Transaktionen und Wirtschaftsboom. Viel Geld ist unterwegs auf Deutschlands Straßen. Due Diligence Modewort? Was ist das? Wo kommt es her?

1. Grundsätzliches und Definition

Due Diligence ist ein Begriff aus der US-amerikanischen Transaktionspraxis und heißt übersetzt „sorgsame Erfüllung – im geschäftlichen Verkehr erforderliche Sorgfalt“ und definiert den im Rahmen von geschäftlichen Transaktionen anzulegenden Sorgfaltsmaßstab.

Das hört sich alles ziemlich hochtrabend an, ist aber in der praktischen Umsetzung sehr stressig und lässt wenig Spielraum für wissenschaftliche Untersuchungen. Kurzum, Due Diligence setzt sich aus einer Phase des Informationsaustauschs und der Prüfung aller Arten von Unterlagen zusammen.

Ziel:

- Identifizierung von Chancen und Ermittlung des „richtigen“ Kaufpreises
- Risikoeinschätzung der Transaktion

Anlass:

- Zwei oder mehrere Parteien gehen eine vertragliche Beziehung ein
- Immobilientransaktionen, Unternehmensakquisitionen, IPO's, MBO etc.

Arten, z. B.

- Legal Due Diligence
- Tax Due Diligence
- Commercial Due Diligence
- Financial Due Diligence
- Environmental Due Diligence
- Human Resources

2. Unternehmensakquisition

Am Beispiel einer Unternehmensakquisition soll die Vorgehensweise in einer Due Diligence dargestellt werden. Die Unternehmensakquisition kann bestehen aus

- Share Deals
- Asset Deals

Nachfolgend werden die Unterschiede des Share bzw. Asset Deals dargestellt.

2.1 Share Deal

Wesentliche Merkmale:

- Veräußerung/Erwerb eines Unternehmens durch Übertragung von Gesellschaftsanteilen
- Kaufpreisfindung
- Haftungsübergang
- Garantien des Veräußerers

Ziele:

- steuerliche Gestaltung zur Optimierung der Steuerbelastung
- zukünftiges Abschreibungsvolumen initiieren
- steuerliche Absetzbarkeit der Finanzierungskosten

2.2 Asset Deal

Wesentliche Merkmale:

- Erwerb/Veräußerung eines Unternehmens durch die das Unternehmen ausmachenden, wesentlichen einzelnen Vermögensgegenstände und Schulden
- Eintritt in die den Geschäftsbetrieb begründenden Verbindlichkeiten
- Analoge Anwendung von § 433 BGB, z.B. Sachmängelhaftung

Ziele:

- Einzelrechtsnachfolge (genaue Bezeichnung des zu übertragenden Vermögensgegenstandes notwendig)
- Aufstockung der Buchwerte durch Aufdeckung stiller Reserven
- Bilanzierung bisher nicht bilanzierter z.B. immaterieller Wirtschaftsgüter
- Verbindlichkeiten müssen nicht übernommen werden

2.3 Erwerbswege

Eine Unternehmensakquisition kann aus unterschiedlichen Gründen und auf unterschiedliche Weise erfolgen.

Unabhängig davon welcher Weg gewählt wird, ist das Prozedere der Due Diligence weitgehend identisch.

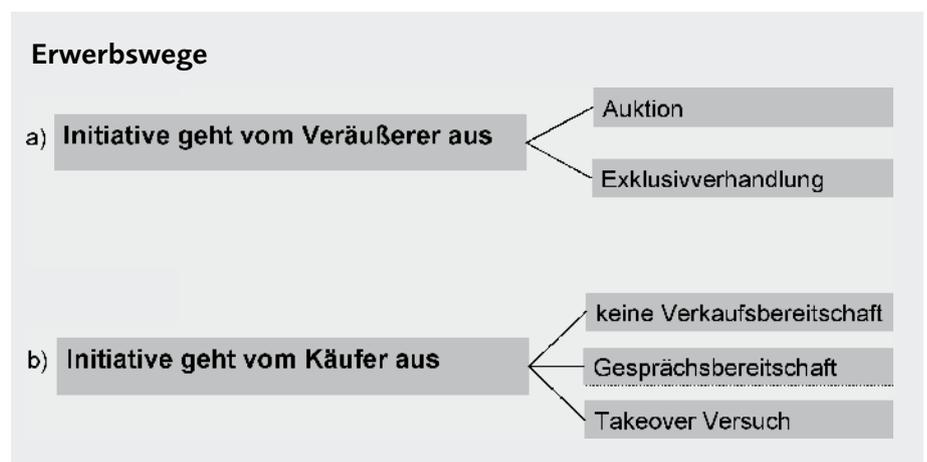
2.4 Motive für eine Unternehmensakquisition

Die Wahl des Erwerbsweges kann auch mit den verschiedenen Gründen zusammenhängen. Dies sind insbesondere:

- Erlangung von Wettbewerbsvorteilen in derselben Branche durch Produkterweiterung (horizontale Konzentration)
- Erlangung von Wettbewerbsvorteilen in derselben Branche bei Zulieferer-Abnehmer-Beziehung (vertikale Konzentration)
- Erlangung von Wettbewerbsvorteilen bei konglomerater Akquisition
- Marktwertsteigernde Motive – Diversifikationsstrategie
- Restrukturierung/Sanierung
- Synergieerzielung – Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit
- Spekulative Motive – z.B. hohe Renditeerwartungen

2.5 Vorvertragliches Stadium

Die Motive für eine Unternehmensakquisition, die die Grundlage für strategische Entscheidungen darstellen und die Wahl des Erwerbsweges bilden den Ausgangspunkt für den Due Diligence Prozess und damit die Phase des Informationsaustausches.



Das „Target“ wurde gesucht und gefunden. Im Vordergrund steht die Kontaktaufnahme. Bei Gesprächsbereitschaft und Annäherung wird ein so genannter Letter of Intent, der folgende Kriterien beinhaltet:

- Konkretisierung Kaufgegenstand
- Bedingungen
- Zeitplan
- Geheimhaltungsverpflichtung
- zeitliche Befristung der Exklusivität
- Kaufpreisbandbreite und evtl. Zahlungsmodalitäten

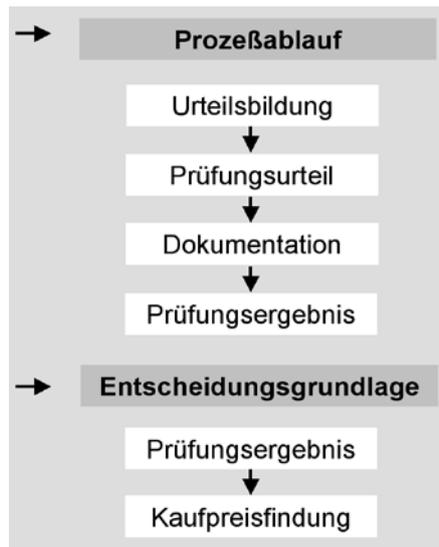
den potentiellen Verkäufern unterbreitet. Diese Absichtserklärung soll eine Vertrauensbasis schaffen, die beiden Seiten die nötige Zeit einräumt, eine Due Diligence durchzuführen.

3. Phase des Informationsaustausches

In dieser Phase stellt die Offenlegung von Unternehmensinformationen aller Art, z.B. Verträge, Jahresabschlüsse, Finanzdaten, Steuerdaten, mit dem Ziel eine Beurteilung der betriebswirtschaftlichen und juristischen Situation des „Targets“ eine wichtige Station in dem Due Diligence Prozess dar. Die Unterlagen werden in einem so genannten Datenraum zur Einsicht bereitgestellt.

4. Phase der Analyse und Prüfung

Dem potentiellen Erwerber wird die Möglichkeit gegeben, eine Unternehmensanalyse anhand der vorhandenen Daten und Verträge sowie einen Überblick über Prozesse und Ressourcen zu gewinnen. Ziel dieser Phase ist es, einen entsprechenden Kaufpreis zu ermitteln. Der Ablauf stellt sich wie folgt dar:



Am Ende steht der juristisch ausgehandelte „Vertrag“ einschließlich präventiver Absicherungsinstrumente, z.B. Garantien.

5. Planung und Durchführung

In der Phase der Analyse und Prüfung werden die vorhandenen Unterlagen im „Data Room“ gesichtet, hinterfragt und bewertet. Es erfolgt eine Prüfung und Analyse der Unternehmensinformationen anhand von Checklisten, die der Übersicht und Vervollständigung dienen. Fehlende Unterlagen werden nachgereicht bzw. ergänzt. Darüber hinaus findet eine Befragung des Managements, ggf. der Mitarbeiter sowie eine Betriebsbesichtigung statt. Die Ergebnisse der durchgeführten Due Diligence werden in einem entsprechenden Bericht zusammengefasst, der Grundlage für die Entscheidung über den Erwerb, den Kaufpreis und die Finanzierung des Targets ist.

Alles in allem ein aufwändiger Prozess, der meistens zeitlich sehr beengt, aber auch ein breites Spektrum an unterschiedlichen Einblicken gewährt. Kurz um; ein Prozess, der trotz Stress sehr interessant ist.

Literatur

Arndt, J. K. (2006): Due Diligence Real Estate, Saarbrücken.

Berens, W., Brauner, H.U., Strauch, J. (2005): Due Diligence bei Unternehmensakquisitionen, Stuttgart.

Eder, G. (2006): Erfolgsfaktor Due Diligence Prüfung, Saarbrücken.

Faller, M. (2006): Strategieorientierte HR Due Diligence, Lohmar.

Fritzen, R. (2004): Unternehmenskauf, Due Diligence und Garantie nach der Schuldrechtsreform, München.

Gehrmann, C. (2006): Due Diligence, Saarbrücken.

Hirte (2008): Due Diligence Handbuch, o. O. (erscheint neu).

Hölscher, A., Nestler, A., Otto, R. (2007): Handbuch Financial Due Diligence, Weinheim (erscheint im Oktober 2007).

Kranebitter, G. (2002): Due Diligence, Landsberg.

Meridian Deutschland – Personal- und Unternehmensberatung für vertriebsorientierte Unternehmen

LEA STÖRKMANN



Diplom-Betriebswirtin (FH)
Lea Störkmann

studierte Betriebswirtschaftslehre mit dem Studienschwerpunkt Kommunikationsmanagement an der Fachhochschule Mainz. Sie hat im Jahr 2006 ihren Abschluss gemacht. Jetzt arbeitet sie als Junior Consultant bei der Firma Meridian Deutschland. Dort ist sie unter anderem verantwortlich für die Kooperationsprojekte mit der FH Mainz, wie dem Alumni-Projekt und dem Career Center.

E-Mail: lstoerkmann@meridian-deutschland.com



1. Das Unternehmen

Meridian Deutschland ist eine Personal- und Unternehmensberatung mit Sitz in Bad Kreuznach. Geschäftsführer Dr. Karlheinz J. Ossig leitet seit mehr als 25 Jahren Unternehmen im Bereich strategische Marketing- und Vertriebsberatung. Unser Schwerpunkt liegt dabei im Direktvertrieb und im Bankgeschäft. Meridian Deutschland kooperiert eng mit Meridian/MMI UK, sowie Instituten innerhalb der USA. Eine Spezialisierung auf bestimmte Branchen gibt es dabei grundsätzlich nicht. Zurzeit zählen zu unseren internationalen Kunden sowohl vertriebsorientierte Unternehmen aus der Nahrungs- und Genussmittelindustrie, wie auch Unternehmen aus dem Wellness- und Kosmetikbereich, aber auch Banken. Meridian Deutschland zählt mittlerweile vier Mitarbeiter und plant weitere Expansionsmaßnahmen.

2. Personalberatung

Ein Arbeitsschwerpunkt von Meridian Deutschland liegt in der Personalberatung vertriebsorientierter Unternehmen.

Vertriebsorientierte Mitarbeiter werden immer gesucht! Am Ende der betrieblichen Wertschöpfungskette steht üblicherweise der Vertrieb. Unternehmen können nur dann nachhaltig erfolgreich sein, wenn sie ihre Produkte und Dienstleistungen am Markt absetzen können. Alles im Unternehmen muss darauf ausgerichtet sein, auch die Mitarbeiter. Der Bedarf an Mitarbeitern, die ein Gespür für Märkte und ihre Kunden haben und nie den Blick auf deren Dynamik verlieren, steigt. Im letzten Jahr wurden nach Angaben der saleslounge GmbH Berlin deutschlandweit 60.198 Spezialisten im Vertrieb gesucht (saleslounge GmbH Berlin 2007). So wie die Strategen im Hintergrund, die neue

Märkte und alternative Absatzmöglichkeiten erschließen, die neue Produkte entwickeln oder die Finanzen überwachen, genauso suchen wir für unsere Kunden Mitarbeiter, die Spaß am direkten Kontakt zum Kunden, also am direkten Vertrieb, haben.

Wir unterstützen vertriebsorientierte Unternehmen dabei, die adäquaten Mitarbeiter und Führungskräfte zu finden. Aber was heißt eigentlich adäquat? Jeder Mensch bringt andere Eigenschaften mit sich. Jedes Unternehmen unterscheidet sich von anderen. Und schließlich ist auch jede zu besetzende Position anders. So unterschiedlich die Voraussetzungen sind, es gibt eine Größe, die all unsere Kunden – Unternehmen wie Kandidaten – mitbringen: das vertriebsorientierte Denken und Handeln, das den persönlichen und den Erfolg des Unternehmens sichert.

Um darüber hinaus zu erfahren, ob ein Kandidat zu einem Unternehmen passt, ist es uns von Meridian Deutschland besonders wichtig, eine persönliche Ebene zu allen Beteiligten zu schaffen. Um für ein Unternehmen passende Mitarbeiter zu finden, muss man zunächst das Unternehmen kennen lernen. Welche Produkte verkauft das Unternehmen auf welche Weise in welchen Märkten? Welches Wertegerüst liegt im Unternehmen vor? Mit welchen Mitarbeitern und Führungskräften wird der Kandidat eng zusammenarbeiten? Es gilt, möglichst alle Parameter, die für oder wider eine erfolgreiche Vermittlung sprechen könnten, herauszufiltern. Ebenso auf der Seite der Kandidaten. Im Gespräch wird selbstverständlich abgeklöpft, ob jemand, der sich zum Beispiel für eine Stelle im Vertrieb interessiert, bereit ist, sich an Absatz- und Umsatzzahlen messen zu lassen. Ebenso geht es in den Gesprächen oft um sehr persönliche Dinge. Es geht um eben alles, was für oder wider eine erfolgreiche Vermittlung sprechen kann.

Eine Maxime bei dieser Arbeit ist, nie zu vergessen, dass hinter dem Stück Papier „Lebenslauf“ immer ein Mensch steckt. Wir legen gleichzeitig Wert darauf, behutsam mit unseren Kandidaten umzugehen, nicht zu sehr in ihr Leben einzugreifen. Ein neuer Job ist unter Umständen mit großen Veränderungen im privaten Umfeld der Kandidaten verbunden. Die bereits angesprochene persönliche Ebene zu allen Beteiligten erlaubt uns, auch derlei Einflussgrößen auszuloten. Nur so können wir später sicher sein, dass ein Kandidat in seinem Job erfolgreich sein wird.

Es kommt vor, dass Headhunter Kandidaten überfordern. Denn je höher die Position, in die vermittelt wird, desto höher ist meist das Gehalt und somit auch die anteilige Provision für den Vermittler. Dieses Denken ist kurzfristig und geschieht auf Kosten der Kandidaten. Genauestens zu prü-

fen, welches Potenzial jemand mitbringt, ist essentielle Voraussetzung für nachhaltiges Arbeiten bei Meridian Deutschland. Wir prüfen die Persönlichkeit und vermitteln jemanden nach seinen Fähigkeiten, manchmal auch, wenn es vorher gar keine zu besetzende Stelle gab. Zu unserer Beratung gehört nämlich auch, Unternehmen auf Erfolg versprechenden vertriebsorientierten Führungsnachwuchs aufmerksam zu machen.

Unser Ziel ist, unsere Kunden – Kandidaten und Unternehmen – nachhaltig zufrieden zu stellen: Der Kandidat wird die Probezeit und seine Aufgaben danach meistern, wird sich wohl fühlen und uns als Vermittler weiterempfehlen. Das Unternehmen ist mit dem neuen Mitarbeiter zufrieden und kommt bei erneutem Personalbedarf wahrscheinlich wieder auf uns zu. Die folgende Vorgehensweise ist in der Personalvermittlung bei uns Standard:

- Briefing durch den Auftraggeber, persönliches Gespräch im Unternehmen, Stellenbeschreibung,
- Suche nach Kandidaten; persönliches Kennen lernen der Kandidaten, Gespräch wenn möglich mit mindestens zwei Meridian-Beratern, um Subjektivität zu minimieren,
- Vorbereitung der Kandidaten,
- Erstgespräch des Kandidaten mit Unternehmen immer in Begleitung eines Beraters von Meridian Deutschland (oft werden in der Aufregung des Bewerbungsgesprächs besondere Fähig- und Fertigkeiten vom Bewerber nicht angesprochen; wir können ergänzend eingreifen),
- Feedback-Gespräche mit allen Beteiligten,
- Zweitgespräche führen die Kandidaten selbstständig, wenn nicht anders erwünscht oder wenn ein anderer Gesprächspartner als im

Erstgespräch das Zweitgespräch im Unternehmen durchführt,

- Feedback-Gespräche mit allen Beteiligten,
- Vertragsunterzeichnung,
- Erstellung unserer Honorarrechnung.

3. Unternehmensberatung

Ein weiterer Schwerpunkt unserer Arbeit bei Meridian Deutschland liegt in der strategischen Unternehmensberatung mit der Ausrichtung auf den Direktvertrieb. Mehr als jeder zweite Deutsche hat schon mindestens einmal über den Direktvertrieb etwas gekauft. Klassische Vertreter der Branche sind Unternehmen wie Tupperware, Vorwerk oder der internationale Weinvertrieb WIV. Jüngere Unternehmen wie PartyLite, PM International oder The Body Shop at Home wachsen am deutschen Markt schnell. Für die Zukunft wird der Branche ein durchschnittliches Wachstum von 7,5% vorausgesagt (Prognos AG 2005, S. 4). Kein Wunder, dass immer mehr Firmen diesen Vertriebsweg für sich entdecken.

„I have a product...“, oft wollen Unternehmer Beratung in Anspruch nehmen, die genau dieses „Problem“ haben. Sie haben ein in ihren Augen hochwertiges Produkt, das sie nicht über den Handel, sondern über den Direktvertrieb an den Markt bringen wollen. Wir sollen sie dabei unterstützen. Das kann, wie in einem aktuellen Fall, ein Unternehmen aus dem Ausland sein, das in Deutschland weder Büro, noch Tisch, noch Stuhl für seine neue Europazentrale hat. Die Beratungsleistung von Meridian Deutschland wird zur maßgeschneiderten Aufbauarbeit. Unsere Kompetenzen von Meridian in der Personal- und Unternehmensberatung greifen ineinander. Ein solches Unternehmen braucht nicht nur eine Vertriebsstra-

tegie. Es braucht auch fachkundige exzellente Mitarbeiter, die diese mit ausarbeiten und vor allem umsetzen können und wollen.

Um in gesättigten Märkten zu wachsen oder das Geschäft zu beleben, muss man manchmal andere Wege gehen. Neue Konzepte werden von uns in enger und vertraulicher Zusammenarbeit mit unseren Kunden erarbeitet und in Testmärkten geprüft. Erst nach gründlicher Auswertung und Analyse der gewonnenen Daten werden Pläne zur Markterschließung verabschiedet. Ehrlicherweise sollte dazu gesagt werden, dass in der Vergangenheit dabei auch schon der ein oder andere Unternehmertraum vom scheinbar omnipotenten Direktvertrieb zerplatzt ist. Es ist nicht unsere Art, einen Auftrag um jeden Preis zu bekommen. Wenn sich nach den ersten Recherchen Argumente abzeichnen, die gegen einen Erfolg des angestrebten Vorhabens sprechen, lehnen wir einen Auftrag durchaus ab. Eine fundierte Absage ist in unseren Augen professioneller als ein nicht zum Erfolg gebrachtes Projekt, bei dem der Unternehmer unter Umständen viel Geld verloren hat. Ehrlichkeit und Offenheit, gleichzeitig Diskretion und Verbindlichkeit sind Grundsätze bei Meridian Deutschland. Viele Wege führen in den Direktvertrieb, aber welcher zu welchem Unternehmen und welchem Produkt passt, das ist eine der spannenden Fragen, die uns bei unserer Arbeit antreibt.

Noch ist die Branche des Direktvertriebs eher klein. Vom Wachstum der Branche profitieren wir. Wir ruhen uns aber nicht auf unserem Erfolg aus, sind ständig auf der Suche nach neuen Lösungen und stecken uns stets neue Ziele. Die Dynamik der Branche stellt uns vor Herausforderungen, die wir gerne annehmen.

4. Meridian Deutschland und die FH Mainz

Wir haben eine offene, ehrliche, persönliche und gründliche Arbeitsweise. Das ist ein Grund dafür, dass unsere Kunden und die Kandidaten unsere Arbeit schätzen und uns weiterempfehlen. Empfehlungen unter Kandidaten sind oft Empfehlungen unter Gleichaltrigen. Das Nachwuchsproblem bei vielen Firmen wird so nur bedingt behoben. Wir sehen, dass wir weitere Möglichkeiten brauchen, um für unsere Kunden passenden Nachwuchs zu finden bzw. für „High-Potentials“ den geeigneten Arbeitgeber. Daher versuchen wir unsere Kunden behutsam für Hochschulabsolventen zu sensibilisieren. Nur über den direkten Kontakt zu Studierenden können wir Eindrücke gewinnen, die wir an unsere Kunden weitergeben können. Unter anderem aus diesem Grund hat Meridian Deutschland am Fachbereich III der Fachhochschule Mainz den Aufbau des Alumni-Projektes und des Career Centers finanziell und fachlich unterstützt. Durch die geförderten Projekte soll ein Kreislauf entstehen zwischen Hochschule, Studierenden, Ehemaligen und der Wirtschaft. Regelmäßig finden Karriereberatungen und Fachvorträge durch Meridian Deutschland statt. Unser Engagement bietet den Studierenden die große Möglichkeit, Einblicke in die Arbeit von Personal- und Unternehmensberatern zu bekommen und gleichzeitig Kontakte zu potentiellen späteren Arbeitgebern zu knüpfen¹.

¹ Anmerkung der Autorin: Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wurde im Artikel auf die Verwendung der weiblichen Form verzichtet. Wir würden uns aber sehr über mehr weibliche vertriebsorientierte Kandidatinnen freuen.

Literatur

Prognos AG (2005): Marktanalyse Direktvertrieb Deutschland 2005, Kurzfassung, Basel.

saleslounge GmbH Berlin (2007): Pressemitteilung vom 02.03.2007, Berlin.

► Kontakt

Meridian Deutschland

Dr. Karlheinz J. Ossig
Cordula Niemann-Valerius
Renate Staab
Lea Störkmann

Mannheimer Str. 169
55543 Bad Kreuznach

Tel: +49 (0) 671/483 6774

Fax: +49 (0) 671/483 6780

E-Mail: Istoerkmann@meridian-deutschland.com

PE-Spezialist für Beratung und Training

eo ipso Personal- und Organisationsberatung e. K.

ANDREAS BECKER, MANFRED BECKER



Univ.-Professor Dr.
Manfred Becker

Studium der Wirtschaftswissenschaften, Promotion und Habilitation an der Johannes Gutenberg-Universität Mainz. Von 1980 bis 1990 in leitenden Funktionen der Personalentwicklung bei der Adam Opel AG und General Motors Europe tätig. Von 1990 Professor für Betriebswirtschaftslehre an der Gerhardt-Mercator-Universität Duisburg; seit 1993 Professor für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Unternehmensführung, Organisation und Personalwirtschaft an der Martin-Luther-Universität Halle/Wittenberg. Zahlreiche Publikationen zu Themen der Personalentwicklung.

Herr Professor Becker berät die eo ipso Personal- und Organisationsberatung e. K. zu wissenschaftlichen Themen.



Dipl.-Kaufmann
Andreas Becker

Studium der Wirtschaftswissenschaften mit den Schwerpunkten Organisation und Marketing. Von 1998 bis 2003 freier Mitarbeiter im ZDF. Dozent an der VWA Wiesbaden und Mainz. Trainer im Bereich BWL und Personalwirtschaft; Beratungsleistungen zu Themen der Personalwirtschaft und Personalentwicklung, Diversity Management, Unternehmenskulturanalysen und Neue Lernformen.

1. Entstehung

Die eo ipso personal- und organisationsberatung e.K., mit Sitz in Mainz-Finthen, wurde im Jahr 2001 von Dipl.-Kaufmann Andreas Becker gegründet. Das Unternehmen arbeitet als Berater- und Trainernetzwerk in den Kernbereichen der Personalwirtschaft. Klarer Schwerpunkt ist dabei die Personalentwicklung. Diese Schwerpunktbildung liegt nahe, da der wissenschaftliche Leiter, Professor Dr. Manfred Becker, seit vielen Jahren als ausgewiesener Experte in Theorie und Praxis der Personalentwicklung arbeitet.

Der Aufbau eines Beratungs- und Trainingsunternehmens war gerade in den schwierigen Jahren nach dem Hype der New Economy nicht einfach. Drei wichtige Voraussetzungen sind für den erfolgreichen Aufbau ausschlaggebend:

- klare Ausrichtung auf die Kernkompetenzen im Bereich der Personalwirtschaft, Personal- und Organisationsentwicklung,
- Innovation und nachhaltig hohe Qualität der angebotenen Dienstleistungen,
- Auf- und Ausbau eines funktionierenden Netzwerks von Trainern und Beratern sowie Geschäftspartnern.

2. Unternehmensleitung

Geschäftsführer ist Herr Dipl.-Kaufmann Andreas Becker.

Herr Professor Dr. Manfred Becker unterstützt das eo ipso Team als wissenschaftlicher Leiter.

3. Berater- und Trainerteam

Im eo ipso Berater- und Trainerteam arbeiten Wirtschaftswissenschaftler, Sozialwissenschaftler und Arbeitsrechtler. Die Beratungs- und Trainingsleistungen werden als Projekte, entsprechend ausgewiesener Kompetenz der eo ipso-Netzwerkpartnerinnen und Partner durchgeführt. Alle Trainerinnen und Trainer haben längere Zeit in der operativen Personal- und Organisationsentwicklung gearbeitet. Die Arbeit der eo ipso Personal- und Organisationsberatung e. K. zeichnet sich durch methodische Stringenz, betriebswirtschaftliche und verhaltenswissenschaftliche Ausrichtung aus. Die Bedürfnisse der Klientelgruppen sind Ausgangs- und Endpunkt der Beratungs- und Trainingsaktivitäten.

4. Trainingsleistungen

Die Kernkompetenz der eo ipso personal- und organisationsberatung e. K. umfasst zwei Säulen:

Beratungsleistungen im Kernbereich Personal- und Organisationsentwicklung, Diversity Management, Change Management und Entwicklung von Führungs-, Personal- und Organisationsentwicklungskonzepten.

Durchführung von offenen Seminaren und Inhouse-Schulungen zu den Themenbereichen Personalwirtschaft, Personalentwicklung, Führung und Zusammenarbeit sowie Verhaltensseminaren.

Die angebotenen Trainingskonzepte entsprechen stets höchsten Qualitätsanforderungen:

- wissenschaftlich fundiert,
- methodisch abgesichert,
- systematisch aufbereitet,
- konsequent umgesetzt.

Die Seminare und Workshops werden als offene Seminare und als firmen-



Abb.: Weiterbildungsstudium Personalentwicklung WSPE

interne Maßnahmen „taylor-made“ durchgeführt.

Premium-Produkt der eo ipso Personal- und Organisationsberatung e. K. ist das Weiterbildungsstudium Personalentwicklung WSPE, ein berufsbegleitendes Studium zur Qualifizierung von Fach- und Führungskräften der Personalentwicklung. In zehn Präsenzmodulen, jeweils freitags und samstags, werden die Kernbereiche der Personalentwicklung behandelt. Bildung, Förderung, Organisationsentwicklung, Rolle und Selbstverständnis sowie betriebswirtschaftliche Kenntnisse und zwei Methodenmodule stehen auf dem Programm. Drei Fallstudien sind zu bearbeiten und eine Abschlussarbeit zu einem praktischen Thema der Personalentwicklung ist anzufertigen. Das Weiterbildungsstudium Personalentwicklung wird in Zusammenarbeit mit dem Lehrstuhl für BWL, insbesondere Personalwirtschaft und Organisation an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg durchgeführt. Die Referenten und Referentinnen sind sowohl theoretisch als auch praktisch

ausgewiesene Experten der Personalentwicklung. Starttermin des 11. Jahrgangs ist der 21. September 2007 (weitere Informationen im Internet unter www.wspe.de).

Neu hinzugekommen ist das berufsbegleitende Weiterbildungsstudium Diversity Management WSDM. In fünf Modulen (jeweils freitags und samstags) werden die Teilnehmerinnen und Teilnehmer zu Diversity Managerinnen und Managern ausgebildet. Die Absolventinnen und Absolventen sind nach Abschluss des WSDM in der Lage, Fach- und Führungsaufgaben im Bereich Diversity Management kompetent zu übernehmen. Diversity Management, ein prominentes Trendthema der Personalwirtschaft der Zukunft, wird in fünf Kernmodulen behandelt:

- wissenschaftliche, rechtliche und politische Grundlagen des Diversity Management,
- Variablen und Handlungsfelder des DiM (z.B. Alter, Geschlecht, Bildung, Migration),

- Gestaltung des Diversity Management als strategisches Feld der Unternehmensführung
- Business Case „Diversity Management“, Gestaltungsempfehlungen und Praxisbeispiele,
- Rolle, Selbstverständnis, Professionalität, Selbstbild und Fremdbild des Diversity Managers als plurales Aufgabenfeld.

Ebenfalls neu in das Programm aufgenommen wurde das „Cross Mentoring Rhein-Main“. Das Projekt „Cross Mentoring Rhein-Main“ ist ein unternehmensübergreifendes Entwicklungsprogramm für Frauen und Männer und richtet sich an kleine und mittelständische Unternehmen in der Region Rhein-Main, die qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gezielt in ihrer beruflichen Entwicklung fördern möchten.

Führungs-(nachwuchs-)kräfte ohne Führungsaufgabe, in neuer Position oder mit erstmaliger Führungsverantwortung sollen über eine klare win-win-Strategie erreicht werden:

Nutzen für die Unternehmen:

- Halten und Fördern exzellenter Fach- und Führungskräfte,
- hohe Transferleistung durch die Nähe zum Arbeitsplatz,
- exklusives Qualifizierungsprogramm für ausgewählte Mitarbeiter,
- Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Nutzen für die Mentees

- Individuelle Karriereentwicklung,
- horizontweiternde Wirkung,
- Entwicklung und Ausbau von Führungskompetenzen,
- motivationale Wirkung.

Nutzen für die Mentoren

- Einsatz und Erweiterung der Beratungskompetenz,
- Einblick in andere Unternehmenskulturen,
- Horizonterweiterung,
- Erfahrungsaustausch.

5. Beratungsleistungen

Im Bereich der Beratung konzentriert sich die Arbeit der eo ipso Personal- und Organisationsberatung e. K. auf

- die Erarbeitung von Personalentwicklungskonzepten,
- den Aufbau von Diversity-Management-Konzepten,
- die Durchführung von Unternehmenskultur- und -klimaanalysen,
- die Reorganisation von Teams, Gruppen, Abteilungen oder ganzer Unternehmenseinheiten,
- die Durchführung von Organisationsentwicklungskonzepten,
- Durchführung von Auswahl- und Förder-AC,
- Einführung von Mitarbeitergesprächen und Zielvereinbarung,
- Coaching und Mentoring von Fach- und Führungskräften.

Unternehmen die sich am Cross-Mentoring Rhein-Main beteiligen möchten, sind herzlich eingeladen, mit der eo ipso Personal- und Organisationsberatung e. K. Kontakt aufzunehmen.

6. Trainingsschwerpunkte

- Systematische Personal- und Organisationsentwicklung,
- Führungskräfteentwicklung,
- Leistung und Zusammenarbeit,
- Verhaltensbezogene Trainings,

- Stellenbündel als elementares personalwirtschaftliches Planungs- und Steuerungsinstrument.

7. Regionale Bindung

Die eo ipso Personal- und Organisationsberatung e. K. arbeitet bundesweit mit Unternehmen und öffentlichen Verwaltungen zusammen. Langfristige, lokale und regionale Bindungen zu den Geschäftspartnern, insbesondere auch zu Unternehmen im Rhein-Main Gebiet, sind ein Markenzeichen der eo ipso Personal- und Organisationsberatung e. K.

Die Trainings- und Beratungsleistungen sind konsequent auf die Verbesserung von Leistung und Zusammenarbeit in der Praxis ausgerichtet.

Literatur

Becker, M. (2005): Personalentwicklung. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis, 4. Aufl., Stuttgart.

Becker, M. (2005): Systematische Personalentwicklung. Planung, Steuerung und Kontrolle im Funktionszyklus.

Becker, M.; Seidel, A. (2006): Diversity Management. Unternehmens- und Personalpolitik der Vielfalt, Stuttgart.

► KONTAKT

eo ipso Personal- und Organisationsberatung e. K.
Gensfleischstraße 5
55126 Mainz

Tel. 06131/2409-807
Fax 06131/2409-808
E-Mail: info@eoipso-beratung.de
Internet: www.eoipso-beratung.de



Svenja Beermann

ist bei der Eckes-Granini Deutschland GmbH in der Versandabwicklung tätig und studiert an der Fachhochschule Mainz im Berufsintegrierenden Studiengang Betriebswirtschaft.



Christian Dittrich

ist als Junior Controller bei der BRITA GmbH tätig und studiert an der Fachhochschule Mainz im Berufsintegrierenden Studiengang Betriebswirtschaft.



Judith Heimann-Trosien

ist bei der InfraserV GmbH & Co Höchst KG im Bereich Marketing und Vertrieb tätig und studiert an der Fachhochschule Mainz im Berufsintegrierenden Studiengang Betriebswirtschaft.

1. Geschichte

Nach der Gründung im Jahre 1966 beginnt ab 1970 der Verkauf der ersten Tischwasser-Filter für den Haushalt. Im Jahr 1980 kommt der Professional-Bereich als weiteres Geschäftsfeld hinzu und der internationale Vertrieb beginnt. Professionelle Filter dienen dem Gebrauch im gewerblichen Bereich, hauptsächlich in der Gastronomie.

Ein weiterer Schritt im Ausbau des Tätigkeitsfeldes – über die reine Wasserfiltration hinaus – ist im Jahre 1995 der Start des Vertriebs von Trinkwassersprudlern auf dem deutschen Markt für einen Lizenzgeber aus dem Ausland. Im Jahre 2003 trennt sich BRITA nach acht Jahren von dem Geschäftsbereich „Soda Vision“, der dann von SodaClub selbst betreut wird.

Mit der Entwicklung der neuen Geschäftsidee „BRITA Integrated Solutions“ 2004 beginnt die Kooperation mit Markenherstellern, die in ihre Haushaltsgeräte eine BRITA Kartusche integrieren. Ein weiterer Meilenstein in der Entwicklung neuer Produkte ist die Einführung von „Maxtra“, einer neuen Filterkartuschengeneration, im Jahre 2005.

2. Produkte

Die Produktpalette ist in Divisionen gegliedert. Zum einen in den Bereich der Haushaltswasserfilter (CPD) und zum anderen in die Geräte für den gewerblichen Bereich (PPD).



Zum Bereich der Haushaltswasserfilter gehören die klassischen Tischwasserfilter und Filterkartuschen. Die BRITA Filterkartusche reduziert dabei hauptsächlich den Kalkgehalt. Darüber hinaus werden Schwermetalle, wie Blei und Kupfer sowie geruchs- und geschmacksbeeinträchtigende Stoffe wie Chlor oder Chlorverbindungen, die im Trinkwasser enthalten sein können, vermindert. Das Ergebnis ist weicheres Wasser, welches bspw. eine Verbesserung des Geschmacks und Aromas bei Heißgetränken wie Tee oder Kaffee bewirkt.

Der weitere Bereich der Wasserfiltration befasst sich mit den Filtern für den gewerblichen Gebrauch. Sie finden beispielsweise Anwendung in der Gastronomie als vorgeschaltete Geräte vor Kaffeemaschinen oder Kombidämpfern aber auch vor Spülmaschinen. Hier sorgen sie für eine Minimierung von Kalk und Magnesium, um Ablagerungen an Gläsern etc. zu verhindern und die Maschinen zu schonen.

Neben den bisherigen Geschäftsfeldern hat BRITA seit 2005 Kooperationspartner, die die BRITA Technologie in ihren Produkten verwenden. Partner in Deutschland sind z.B. Bosch und Siemens, die eine Kaffeemaschine mit integrierter Kartusche im Sortiment haben.

3. Forschung und Entwicklung

BRITA betreibt in Deutschland eine eigene Forschungs- und Entwicklungsabteilung um eine ständige Verbesserung und Weiterentwicklung der Produkte zu erreichen. Neben der eigenen Forschung und Entwicklung werden die Produkte ständig durch unabhängige Institute, wie dem TÜV SÜD geprüft und zertifiziert.

4. Vertrieb

International vertreibt die BRITA GmbH ihre Produkte über zwölf Tochtergesellschaften. Zusätzlich dazu

deckt das Unternehmen den weltweiten Vertrieb in über 60 Ländern durch Distributoren und Partnerunternehmen ab. Dadurch ist BRITA auf allen fünf Kontinenten vertreten.

Im nationalen Bereich vertreibt BRITA ihre Produkte sowohl über die Großfläche, als auch über den Fachhandel.

5. Marketing

Die Marketingstruktur gliedert sich bei BRITA in einen strategischen Bereich, der im Headquarter angesiedelt ist sowie in die jeweiligen Marketingabteilungen, in den jeweiligen Tochtergesellschaften. Das strategische Marketing stellt sicher, dass die Marke BRITA weltweit gleich positioniert wird. So werden die Verpackungen dort gestaltet und verschiedene TV-Spots bzw. Anzeigenmotive entwickelt. Die Tochtergesellschaften können diese dann in ihre Landersprachen adaptieren. Zudem sind sie für die Umsetzung des Handelsmar-

ketings, des Direkt-Marketings und des Internetauftritts, verbunden mit Online-Marketing vor Ort zuständig. So kann sichergestellt werden, dass den unterschiedlichen Konsumentenwünschen Rechnung getragen wird.

In Deutschland startete im Herbst 2006 eine Print-Kampagne „Kalk oder Kaffee“ in verschiedenen Publikumszeitschriften. Zudem wurde speziell in Regionen mit stark kalkhaltigem Wasser die Anzeige in Tageszeitungen inseriert und auf Großflächenplakaten plakatiert. Eine Fortsetzung der Kampagne folgte im Frühjahr 2007 mit dem Anzeigenmotiv „Tee oder Kalk“. Dabei wurden ca. 401 Mio. Verbraucherkontakte angestrebt.

6. Öffentlichkeitsarbeit

Am 1. Juli 2006 veranstaltete die BRITA GmbH im Rahmen ihres 40jährigen Jubiläums einen Tag der offenen Tür und präsentierte sich als globales Familienunternehmen mit sozialem Engagement. Durch diese Maßnahme der Öffentlichkeitsarbeit wird ein positives Firmenimage aufgebaut. Die BRITA GmbH nutzte den Tag der offenen Tür, um mit unterschiedlichen Zielgruppen, wie Mitarbeitern, Nachbarn oder Geschäftspartnern in den direkten Dialog zu treten und die Internationalität des in Taunusstein verwurzelten Betriebs sowie sein Engagement in verschiedenen sozialen und kulturellen Bereichen aufzuzeigen.

Anfang des Jahres 2007 spendete das Unternehmen BRITA einen sechststelligen Betrag an UNICEF und vereinbarte mit dem Kinderhilfswerk der Vereinten Nationen eine langfristige Zusammenarbeit in dem Projekt „Trinkwasser für Dorfkinder in Vietnam“. Arme Familien in ländlichen Regionen Vietnams erhalten dabei erstmals Zugang zu sauberem Wasser und werden über Hygiene und Umweltfragen informiert.

BRITA unterstützt UNICEF speziell in Zentralvietnam, eine nachhaltige Infrastruktur zur Wasserversorgung aufzubauen und die Kindersterblichkeit zu senken. Dazu gehört der Bau von Brunnen und Regenwasserreservoirs, aber auch Hygieneaufklärung. Das UNICEF-Programm in Zentralvietnam soll sicherstellen, etwa 60.000 Kinder mit der lebensnotwendigen Ressource Wasser zu versorgen.

Schon in der Vergangenheit war sich BRITA als Unternehmen immer seiner gesellschaftlichen Verantwortung bewusst und hat seit über 20 Jahren beständig lokale soziale, Kunst- und Sportprojekte unterstützt. Das UNICEF-Projekt wurde zum Beispiel bereits 2005 und 2006 durch Weihnachtsspenden vom Hauptsitz der Firma und Einnahmen von dem Tag der offenen Tür im Juli 2006 gefördert.

7. Hidden Champions

BRITA gehört zu einer Gruppe von Unternehmen die Hidden Champions genannt werden. Zu ihnen zählen rund 8% der gesamten deutschen Unternehmen aus dem Industrie- und Dienstleistungsbereich.

Die Unternehmen kommen aus verschiedensten Bereichen der Wirtschaft und haben als ihre größte Gemeinsamkeit die Marktführerschaft in ihrer Branche. Mit bis zu 500 Beschäftigten sind es typisch mittelständische Firmen. Ihr Marktanteil beträgt zwischen 70 und 90%, ihr Umsatz liegt bei mindestens 100 Millionen Euro im Jahr und die Eigenkapitalquote ist in der Regel mit ca. 40% recht hoch.

► Unternehmen auf einen Blick

Sitz: BRITA GmbH, Heinrich-Hertz-Str. 4, 65232 Taunusstein

Geschäftsführung:
Markus Hankammer

Gründung: 1966 durch
Heinz Hankammer in Taunusstein

Mitarbeiter: Weltweit über 800,
in Deutschland ca. 440

Vertrieb: International

Einzige globale Marke im Bereich
Trinkwasserfiltration

IOXIOXIO – Erfolg durch Konzept

LOTHAR STEIGER, MICHAEL REISS



Diplom-Betriebswirt (FH)
Lothar Steiger

ist als Fachlehrer mit den Schwerpunkten IT-Anwendungen, Statistische Analysen, DV-gestütztes Controlling, Unternehmensplanspiele und Softwareentwicklung an der Fachhochschule Mainz tätig.



Diplom-Betriebswirt (FH)
Michael Reiß

gründete 2000 die Unternehmensberatung 1stCONCEPT, die sich auf die Marketing- und Vertriebsberatung spezialisiert hat. 2002–2004 entwickelte er gemeinsam mit einem Team das Leitsystem IOXIOXIO in der Praxis sowie in der Fachhochschule Mainz. Die Markteinführung des Systems startete in 2005.

Seit 2005 ist er Lehrbeauftragter an der Fachschule Mainz im FB III Wirtschaftswissenschaften/Berufsintegrierenden Studium und seit 2006 auch im FB I Architektur, Bauingenieurwesen, Geoinformatik .

E-mail: michael.reiss@1stconcept.de

„IOXIOXIO“ – ist das methodische Leitsystem für die unternehmerische Konzeption und Planung. Es orientiert sich in allen Phasen an einer konkreten unternehmerischen Idee und deren Markt, die den Handlungsrahmen vorgeben und wird in folgenden Bereichen eingesetzt: Innovationsmanagement, Risikomanagement, Gründung, Sicherung, Nachfolge, Franchise, Unternehmerisch Handeln.

1. Innovation – Made in Germany

Planspiele basieren oftmals auf einem „isolierten Ansatz“ (Unternehmen X produziert Y für den Markt Z), so dass die Aktionen der Teilnehmer/innen einem vordefinierten und damit eingeschränkten Handlungsrahmen unterliegen.

Der „integrierte Ansatz“ stellt dagegen den direkten Bezug zur Realität des Unternehmens her. Die Teilnehmer/innen entwickeln die unternehmerische Konzeption für Produkte/Leistungen für das Unternehmen und bewegen sich dabei in den entsprechenden Märkten. Die Identifikation mit dem Unternehmen ist nachhaltig gesichert. Theoretische Inhalte können sofort in die Praxis transferiert werden.

Das Leitsystem wurde aufgrund der praktischen Erfahrung in der fast dreijährigen Entwicklungsphase spielerisch anmutend verpackt. Somit wird der Zugang zu dem notwendigen unternehmerischen Planungsprozess erleichtert.

Weitere methodische und didaktische Elemente fördern die erforderliche Reflexion der eigenen Konzeption (alleine, mit Partnern oder im Team) sowie die Eigeneinschätzung der unternehmerischen Fähigkeiten.

Ziele, die verfolgt werden

Die eigene unternehmerische Idee wird konzeptionell erarbeitet und systematisch auf Marktfähigkeit geprüft, um eine erste Entscheidung herbeizuführen. Dabei geht es um das Erkennen von Chancen und Risiken, um das Vermeiden von wesentlichen Fehlern in der Umsetzung und um Potenzialerschließung.

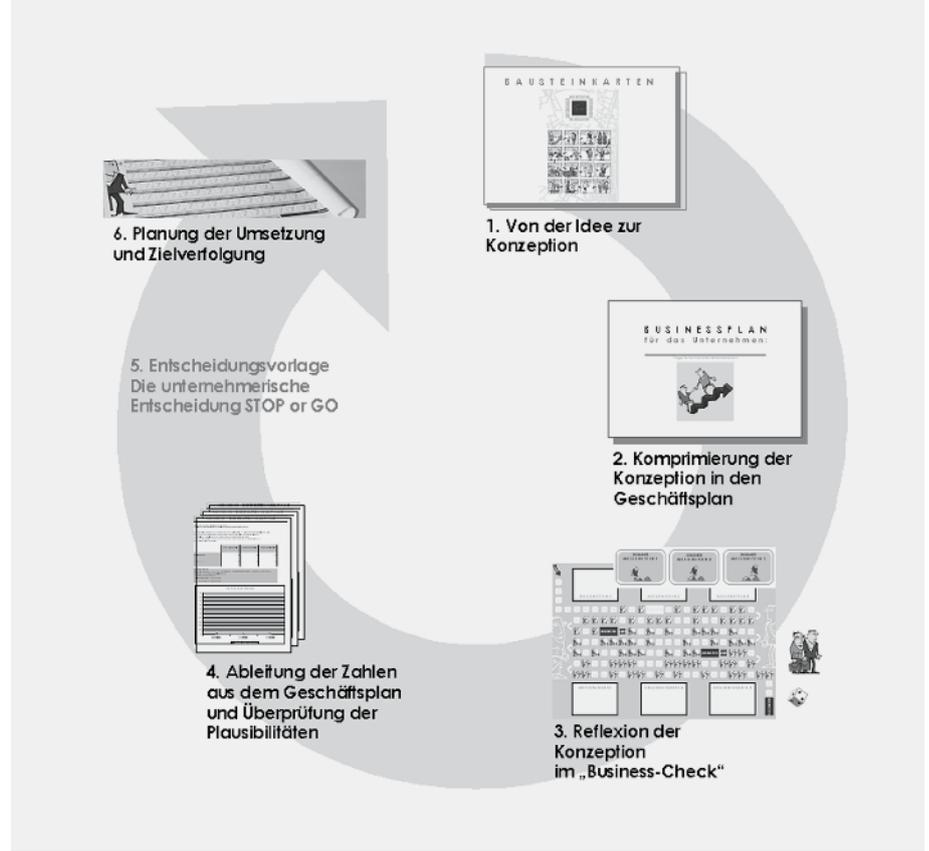


Abb. 1: Schritte des methodischen Leitsystems IOXIOXIO

KOMPETENZEN wecken und fördern, Inhalte vermitteln		
<p>UNTERNEHMERISCHES HANDELN</p> <ul style="list-style-type: none"> Anforderungen an ein Unternehmen lernen/verstehen Komplexitäten verstehen und bewältigen Potenziale identifizieren und bewerten Krisen erkennen und managen Selbstgesteuertes Lernen und Handeln Risiken bewusst eingehen und managen Eigeninitiative fördern Entscheidungsfähigkeit unterstützen Verantwortung übernehmen Konzeptionelles Arbeiten 	<p>FÜHRUNG</p> <ul style="list-style-type: none"> Führungsfähigkeit fördern Ziele formulieren (visionär, konkret) und verfolgen Vorausschauend planen Chancen und Risiken erkennen Soziale Kompetenz verbessern 	<p>ANGEWANDTE BETRIEBSWIRTSCHAFT</p> <ul style="list-style-type: none"> Angewandte Betriebswirtschaft lernen, erleben und verstehen Bewusst mit Informationsfülle/-defiziten umgehen (Selektion und Pragmatismus) Eigenständig recherchieren Konzeption entwickeln Businessplan als Entscheidungsvorlage erstellen
<p>POTENZIALFINDUNG Vorgabe oder Finden einer Idee</p>	<p>POTENZIALPRÜFUNG Modulare Entwicklung der Konzeption und der Planung im Team</p>	<p>Entscheidung/ Empfehlung</p>
<ul style="list-style-type: none"> Zeit- und Selbstmanagement verbessern Schnittstellen nachvollziehen Gruppenarbeit üben Teamfähigkeit fördern Vernetztes Denken 	<ul style="list-style-type: none"> Kommunikationsfähigkeit weiterentwickeln Sich selbst und seine Idee „verkaufen“ können (Präsentationstechnik) 	<ul style="list-style-type: none"> Projekt-Start-Training Projektleitung Teilprojektleitung Führung durch Motivation
<p>ORGANISATION</p>	<p>KOMMUNIKATION</p>	<p>PROJEKTMANAGEMENT</p>

Abb. 2: Kompetenzen

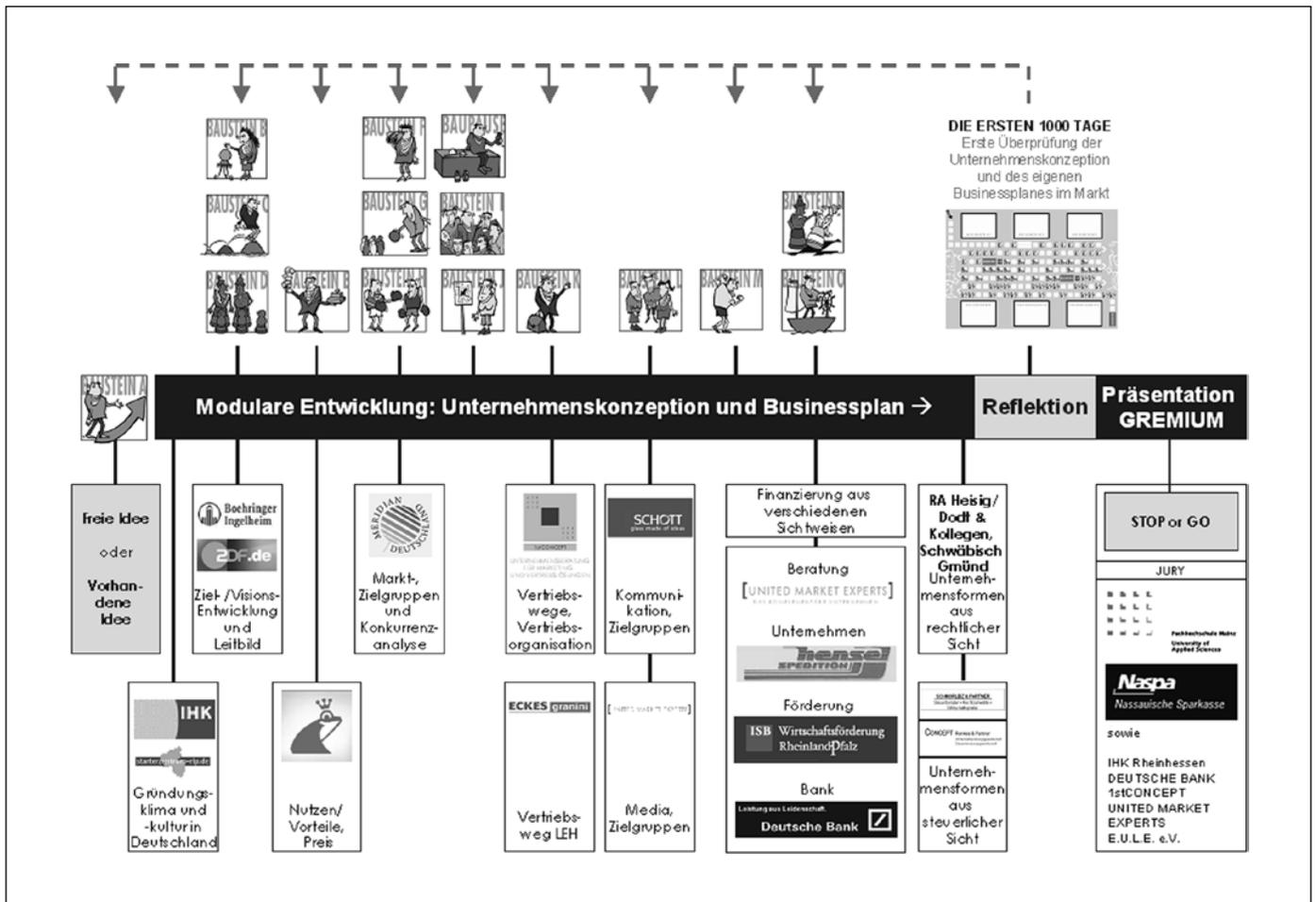


Abb. 3: Praxis trifft Praxis

Kompetenzen, die geweckt und gefördert werden

- Unternehmerisches Denken und Handeln,
- betriebswirtschaftliches Planen und Entscheiden
- angewandte Betriebswirtschaft sowie Aspekte der Organisation, der Kommunikation, des Projektmanagements und der Führung.

Ergebnisse, die erzielt werden

Als Ergebnisse liegen eine fundierte Unternehmenskonzeption und der bankfähige Businessplan vor, der sich an den Kriterien der KfW (Kreditanstalt für Wiederaufbau) orientiert.

2. Innovationsmanagement – Potenziale im Unternehmen nutzen

Wie könnte selbständiges Arbeiten sowie unternehmerisches und betriebswirtschaftliches Denken im Unternehmen besser entwickelt werden, als durch eine konkrete Idee und deren Verfolgung?

Die Aufgabenstellung:

Entwicklung eines zielgruppenspezifischen Angebotes des Unternehmens für Märkte mit Potenzial.

Das Ziel:

Eine begründete Einschätzung in kurzer Zeit dafür abzugeben, ob die unternehmerische Idee im Markt Erfolg haben kann.

Die Vorteile:

- Identifikation mit und Praxisbezug zu dem durchführenden Unternehmen sind gesichert.
- Unternehmensinterne Aspekte wie Leitbild und Unternehmensziele, internes Wissen und Strukturen lassen sich einfach integrieren.
- Wissen der „alten Hasen“ kann auf einfache Art und Weise an „junge Füchse“ vermittelt werden (Erfahrung und Dynamisierung).

In interdisziplinären Teams werden reale oder fiktive unternehmerische Ideen aus dem Umfeld des Unternehmens entwickelt und auf Marktrelevanz geprüft. Dabei werden Kompetenzen der Mitarbeiter/innen geweckt und gefördert sowie praktische

betriebswirtschaftliche Aspekte vermittelt. Bevor die unternehmerischen Entscheidungen der Teams vor einem Gremium präsentiert werden, spielen die Teams ihre eigene Konzeption und Planung in dem sogenannten Business-Check durch und reflektieren notwendige ökonomische und konzeptionelle Anforderungen.

Diese Fähigkeiten der Mitarbeiter/innen werden im Rahmen der Potenzialprüfung weiterentwickelt:

- Kaufmännisches Denken und Handeln wird trainiert
- Teamfähigkeit und Führungsqualitäten werden gefördert
- Engagement und Motivation erhöhen sich
- Die Identifikation mit dem Unternehmen wird gestärkt

- Projektmanagement und Arbeitsorganisation werden geübt
- Mehr interdisziplinäres Verständnis wird entwickelt
- Die Präsentation von Ergebnissen wird trainiert
- Betriebswirtschaftliches Fachwissen wird vermittelt
- Für die richtigen Fragestellungen wird sensibilisiert

Ein weiterer Vorteil des Systems: Die erarbeiteten Konzepte und Planungen können bei positiver Entscheidung für die Marktfähigkeit vom Unternehmen weiter verwendet werden. Somit verbindet IOXIOXIO Belange der Fort- und Weiterbildung mit Aspekten der unternehmerischen Potenzialfindung und Planung.

3. Fachhochschule Mainz – „It can be learned“

Seit dem Wintersemester 2004/2005 wird das System IOXIOXIO an der Fachhochschule Mainz eingesetzt. Es folgt dem Ansatz von Peter Drucker: „Entrepreneurship is not magic; it's not mysterious and it has nothing to do with genes. It's a discipline, it can be learned.“ Ziel ist es, den Studierenden praxisrelevante Themen und Handlungsmuster zu vermitteln.

Nach der erfolgreichen Pilotphase in 2004 im Berufsintegrierendem Studium (BIS) unter Leitung von Prof. Dr. Kurt W. Koeder wurde der Einsatz des Systems Schritt für Schritt an der Fachhochschule ausgeweitet.

Mittlerweile wird es nicht nur regelmäßig im BIS-Studium, sondern auch im Fachbereich I (Architektur, Bauingenieurwesen, Geoinformatik – Studiengang Immobilienmanagement) unter der Federführung von Prof. Marc Grief eingesetzt.

Seit dem Sommersemester 2006 bietet das Institut für Unternehmerisches Handeln (IUH), unter der Leitung von Prof. Dr. Sven Fischbach, das System auch als Wahlpflichtfach im Hauptstudium des Vollzeitstudiengangs Betriebswirtschaftslehre an.

4. Bleibt die Frage nach dem Namen

„IOXIOXIO“ steht zum einen für 10 mal 10 mal 10, also 1.000, in Anspielung auf den Dreijahreshorizont von Geschäftsplänen. Zum anderen hallte es „Io, triumphe“ durch die Gassen des antiken Roms, wenn die Legionen von erfolgreichen Feldzügen zurückkehrten. Beides zusammen trifft wofür „IOXIOXIO“ steht: Eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung!

■ Ansprechpartner an der Fachhochschule Mainz – University of Applied Sciences zu den IOXIOXIO Seminaren

■ Fachbereich III / Wirtschaftswissenschaften: Berufsintegrierendes Studium

Lothar Steiger
Dipl.-Betriebswirt FH
FB III Wirtschaftswissenschaften
Telefon: 06131/628-129
lothar.steiger@wiwi.fh-mainz.de

■ Fachbereich III / Wirtschaftswissenschaften: Institut für Unternehmerisches Handeln

Prof. Dr. Sven Fischbach
Geschäftsführender Leiter des
Instituts für Unternehmerisches
Handeln – IUH
Telefon: 06131/628-211
sven.fischbach@wiwi.fh-mainz.de

■ Fachbereich I: Architektur, Bauingenieurwesen, Geoinformatik

Prof. Dipl.-Ing. Marc Grief
Studiengang
Immobilienprojektmanagement
Telefon: 06131/2859-227
grief@fh-mainz.de

■ Informationen zum System IOXIOXIO

Michael Reiß
Dipl.-Betriebswirt FH
1stCONCEPT – Unternehmensberatung für Marketing- und Vertriebslösungen
Lehrbeauftragter der FH Mainz
Telefon: 06131/57022-22
info@1stconcept.de

■ Häufig gestellte Fragen zu IOXIOXIO

Wie lange wurde IOXIOXIO entwickelt?

2,5 Jahre in der praktischen Anwendung.

Seit wann wird IOXIOXIO evaluiert?

Seit 2002 – durch Schulen, Gründungsinitiativen, Hochschulen, Unternehmen, Institutionen sowie zertifizierte IOXIOXIOcoaches.

Wie viele unternehmerische Ideen wurden bisher schon auf ihr Potenzial geprüft?

Mehr als 1.500 im Rahmen von Seminaren, Intensivtrainings und Beratungen – Einzelverkäufe für das Selbststudium sind nicht berücksichtigt.

Wie setzte sich das Entwicklungsteam zusammen?

14 Personen aus den relevanten Bereichen: Marketing, Vertrieb, Controlling, Rating, Rechnungswesen, Finanzen sowie Pädagogen, Steuerberater, Sprachwissenschaftler, ergänzt um Input durch Lehrer/innen, durch Führungskräfte von Geschäftsbanken und Regionalinstituten, durch Hochschullehrer der Fachhochschule Mainz.

Warum wird mit Papier und CD-ROM gearbeitet und nicht „zeitgemäß“ ausschließlich digital?

Konzeptionelle Gedanken entwickeln sich vielfältig. Meist werden Gedanken und Ideen auf Zettel geschrieben, die so leicht themenspezifisch zugeordnet werden können. Es gilt: „Lernen durch Schreiben“ und „Am PC ist man alleine, am Tisch ein Team“.

► Unternehmen auf einen Blick

1stCONCEPT – Unternehmensberatung für Marketing- und Vertriebslösungen

Inhaber: Diplom-Betriebswirt (FH) Michael Reiß e. K.

Gründung: 1999

Standort: Mainz

Organisation:

- Zertifizierte IOXIOXIOcoaches
- United Market Experts

Leistungsspektrum:

- Klassische Beratung in den Bereichen Marketing und Vertrieb
- Im Rahmen von IOXIOXIO: Seminare, Intensivtraining, Coaching, Beratung

IOXIOXIO Kundengruppen nach Einsatzbereichen:

- Innovationsmanagement: Unternehmen
- Risikomanagement: Banken
- Unternehmerisch Denken: Institutionen, Organisationen und Verbände
- Unternehmerische Praxis: Hochschulen, Schulen
- Unternehmer/innen: Gründung, Sicherung, Nachfolge
- Franchise: Franchise-Geber und -Nehmer

www.1stconcept.de
www.unitedmarketexperts.de
www.ioxioxio.de



Fachhochschule Mainz
University of Applied Sciences
Fachbereich III
Wirtschaftswissenschaften
An der Bruchspitze 50
55122 Mainz

ISSN 1861-3152