WIRTSCHAFT
FH MAINZ
UNIVERSITY OF
APPLIED SCIENCES

Update 13
WS 11/12

Forschung + Wirtschaft

INHALT

Editorial 3

Lehre und Studium

Lebensphasenorientierte Personalpolitik als Wettbewerbsfaktor
Prof. Dr. Jutta Rump 5

Der komparative Vorteil – oder: Warum ein Torwart im Sturm manchmal mehr erreichen kann _ *Björn Wagner* 10

Change Management in Industrieunternehmen nach der Krise
Prof. Dr. Susanne Rank, Dieter Stößel 14

Wildernde Limited in Deutschland – Vertreibung eines Paradiesvogels
Prof. em. Dr. iur. Klaus W. Slapnicar 22

Minimissions in Ethiopia – Social Responsibility Ideas for our University
Prof. Dr. Claudia Hensel 32

Cultural Entrepreneurship: Kulturmanager als Kulturunternehmer
Prof. Dr. Elmar D. Konrad 43

Business Intelligence und Geovisualisierung as a Cloud Service in der Gesundheitswirtschaft _ *Prof. Dr. Anett Mehler-Bicher* 51

„Harter Kampf" führt nicht zum Ziel – die integrative Verhandlungsstrategie
Katerina Gonzales, Klaus Hahnenfeld 55

Praxisprojekte zwischen Hochschulen und Wirtschaft – Synergien des Wissens- und Technologietransfers _ *Achim Saulheimer* 59

Die Grundzüge des Urheberrechts – und wie es unsere Medien beeinflusst
Andreas Hoeck 68

Ökonomen im Porträt

Demokrat und Ökonom aus Leidenschaft:
Richard Abel Musgrave (1910 – 2007) _ *Prof. Dr. Margareta Kulessa* 73

Für Freiheit und gegen staatliche Interventionen:
Friedrich August von Hayek (1899 – 1992) _ *Patrick Meixner* 75

Unternehmenspraxis

Interview Christian Boehringer – C. H. Boehringer Sohn AG & Co. KG
Prof. Dr. Randolf Schrank, Dirk Flaxmeyer 78

Demokratische Netz-Arena oder „Transparenz-Terror"? Wie soziale Medien das Leben im „medialen globalen Dorf" verändern _ *Dieter Weirich* 82

Zeit für die Zeit – Eine wirtschaftliche Betrachtung der Zeit _ *Thomas Werner* 87

Ideenmanagement für Innovationen
Prof. Dr. Horst Geschka, Martina Schwarz-Geschka 94

What are the Causes and Effects of the Rise of the Newly Industrializing Countries? _ *Yvonne Teufel* 101

Schreiben ist Handwerk _ *Markus Schaller* 105

Unternehmensprofile

Coface Deutschland AG _ *Erich Hieronimus* 110

health&media GmbH – Technologiespezialist in der Gesundheitswirtschaft für internetbasierte Anwendungen _ *Steffen Wolf, Dennis Fenchel* 112

ePunkt – Personalberatung als Karrierebeschleuniger _ *Gerrit Nagel* 114

Impressum

EDITORIAL

Es gibt nichts Praktischeres als eine gute Theorie.

(IMMANUEL KANT)

Prof. Dr. Andrea Beyer

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

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

Praxisorientierung in der Lehre und anwendungsorientierte Forschung prägen das Konzept der Fachhochschule. Das spiegelt sich z.B. in der vielfältigen und engen Zusammenarbeit mit Unternehmen aus der Region, in der langjährigen Erfahrung mit und dem breiten Angebot an berufsintegrierenden Studiengängen und dem damit verbundenen institutionalisierten Informationsaustausch mit den Unternehmen sowie in Veranstaltungen und bei Forschungsprojekten, die den Transfer zwischen Forschung und Praxis forcieren. Darüber hinaus wird die Anwendung theoretischer Erkenntnis in den Lehrveranstaltungen durch Gastvorträge, Fallstudien, Projektarbeiten, Praktika und Exkursionen zu Unternehmen ergänzt. Es ist daher eine logische Konsequenz, dass in der vorliegenden Semesterzeitschrift für die Unternehmenspraxis eine eigene Rubrik besteht. Insbesondere durch Interviews mit Unternehmern, wie im vorliegenden Heft mit Christian Boehringer, erhält der Leser Informationen über Positionen zu Unternehmensstrategien bzw. zur Unternehmensführung aus erster Hand.

Während der Praxisbezug auf alle Themenfelder zielt, soll der Themenmix in der Semesterzeitschrift Update auf die Lehr- und Lernbereiche der Studiengänge abstellen. Damit erhält der studentische Leser eine Ergänzung, Vertiefung oder Wiederholung der Studieninhalte, der externe Leser erhält Anregungen für die Praxis. Es ist nicht immer leicht, diese ausgewogene Mischung der Themenbereiche in den einzelnen Ausgaben herzustellen. In diesem Heft finden sich interne und externe Beiträge aus allen grundlegenden Bereichen des Fachbereichs Wirtschaft: Aus der Betriebswirtschaftslehre werden Themen aus dem Personalmanagement (lebensphasenorientierte Personalpolitik, Change Management), dem Kommunikationsmanagement (Soziale Medien, Schreiben als Handwerk), dem Bereich Entrepreneurship und dem Ideenmanagement aufgegriffen. Die Wirtschaftsinformatik ist mit einem Beitrag zum Themenfeld Business Intelligence vertreten, der zugleich auch gelebten Transfer zwischen Forschung und Praxis zeigt. Mit der heute so bedeutenden und sensiblen Frage nach dem Urheberschutz sowie der Diskussion um die Rechtsform der Ltd. werden Themen aus dem Wirtschaftsrecht im Überblick dargestellt. Die Volkswirtschaftslehre ist mit den grundlegenden Fragen nach den komparativen Vorteilen sowie mit der Analyse der Gewinner und Verlierer der Handelsliberalisierung vertreten. Die internationale Blickrichtung dieser beiden Artikel repräsentiert darüber hinaus eine weitere wichtige Komponente unseres Studienkonzeptes.

LEHRE UND STUDIUM

ÖKONOMEN IM PORTRÄT

UNTERNEHMENS PRAXIS

UNTERNEHMENS PROFILE

LEBENSPHASENORIENTIERTE PERSONALPOLITIK ALS WETTBEWERBSFAKTOR

Jutta Rump

1. Ausgangslage

Unternehmen stehen künftig auch auf den Arbeitsmärkten im Wettbewerb zueinander. Gut für den Betrieb, der auch auf dem Arbeitsmarkt als attraktiv wahrgenommen wird. Denn hier werden die Grundlagen dafür gelegt, dass er auf den Absatzmärkten erfolgreich ist. Unternehmen, die mit einer innovativen Personalpolitik moderne Rahmenbedingungen schaffen, sichern ihre Zukunftsfähigkeit und sind Motor der Wirtschaft.

Nahezu alle Arbeitgeber haben angesichts schwindender Zahlen qualifizierter Arbeitnehmer immer größeres Interesse daran, ihre Mitarbeiter zu unterstützen, berufliche und private Sphäre miteinander in Einklang zu bringen. Damit ist nicht nur die Phase der Betreuung von Kleinkindern gemeint, sondern vielmehr sind verschiedene Lebensphasen eines Mitarbeiters angesprochen, beispielsweise auch in Bezug auf die Pflege kranker oder älterer Angehöriger, persönliche Weiterbildungsphasen oder private Pläne. Arbeitsverhältnisse basieren immer auch neben dem „unterschriebenen" Vertrag auf so genannten impliziten Verträgen, die aus den wechselseitigen – manchmal unausgesprochenen – Erwartungen von Arbeitgeber und Arbeitnehmer resultieren. „Inhalt" dieser Art von Verträgen ist ein subjektiv als fair empfundenes Geben und Nehmen auf beiden Seiten. Ein Teil dieses Vertrages ist oftmals auch eine gute Balance zwischen Berufs- und Privatleben. Gelingt es einem Unternehmen, seinen Mitarbeitern die Balance zu erleichtern, so sind damit vielfältige Chancen und Potenziale verbunden – sowohl für das Unternehmen als auch für jeden Einzelnen.

Obendrein fordert insbesondere die jüngere Generation mittlerweile die Möglichkeit des Vereinbarens beider Lebenswelten auch ein, wenn sie sich für einen Arbeitgeber entscheiden. Denn bereits heute arbeiten teilweise fünf Generationen Seite an Seite an gleichen oder ähnlichen Themenstellungen. Eine Entwicklung, die sich vor dem Hintergrund des demografischen Wandels noch verschärfen wird. Diese fünf Generationen greifen auf höchst unterschiedliche Sozialisationsmuster und Erfahrungswerte zurück und differieren in der Folge auch deutlich in ihren Erwartungshaltungen und Verhaltensweisen. Zu den heute bereits älteren Generationen zählen hierbei die Nachkriegsgeneration (dazu gehören Menschen, die bis 1955 geboren sind) sowie die so genannte Babyboomer-Generation (geboren zwischen 1955 und 1965). Bei diesen beiden Generationen ist noch eine starke Prägung durch traditionelle Werte – wie Leistungsorientierung, Disziplin, starke Berufsorientierung, Kollegialität, Sicherheitsdenken und die Suche nach Beständigkeit – zu beobachten. Bei den drei jüngeren Generationen handelt es sich zum einen um die Golf-Generation, auch Generation X genannt (die Generation der bis 1975 Geborenen), zum anderen um die Generation dot.com bzw. Generation Y (geboren bis 1985) und zum Dritten um die Generation Game (geboren ab 1985).

In Bezug auf diese jüngeren Arbeitnehmer lässt sich eine Relativierung der traditionellen Werte wahrnehmen, die sich vor allem bei den beiden jüngsten Generationen in Spannungsfeldern verdeutlicht. So erlebt man bei ihnen zwar eine äußerst hohe Leistungsbereitschaft, jedoch gleichermaßen eine Forde-

Prof. Dr. Jutta Rump
ist Professorin für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Internationales Personalmanagement und Organisationsentwicklung an der Fachhochschule Ludwigshafen.

Sie leitet das Institut für Beschäftigung und Employability IBE in Ludwigshafen. An der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt ist sie Dozentin im Studiengang „Master of Ethical Management". Daneben ist Jutta Rump stellvertretende Vorstandsvorsitzende des Netzwerks „Wege zur Selbst GmbH", Mitglied der Arbeitsgemeinschaft „in eigener Sache" sowie „Jugend in eigener Sache".

In zahlreichen Unternehmen und Institutionen ist sie als Projekt- und Prozessbegleiterin tätig. Seit 2007 gehört sie zu den „40 führenden Köpfen des Personalwesens" (Zeitschrift Personalmagazin) und zu den sieben wichtigsten HR-Professoren im deutschsprachigen Raum. Ferner verfügt Jutta Rump über Mandate aus Wirtschaft, Politik, Stiftungen und Verbänden.

E-Mail: jutta.rump@ibe-ludwigshafen.de

rung nach Spaß an der Arbeit. Diese Mitarbeiter möchten ihre Berufsorientierung konsequent verfolgen, erwarten allerdings auch, dass man ihnen einen angemessenen Raum für ihr Privatleben lässt. Immer mehr jüngere Menschen, darunter in zunehmendem Maße Frauen, wünschen sich eine Entzerrung des „Lebensstaus", der viel beschworenen „Rush Hour" des Lebens. In dieser Zeitspanne im Alter zwischen 20 und 40 Jahren stehen zahlreiche Weichenstellungen im privaten und beruflichen Bereich nahezu gleichzeitig an.

2. Die Mitarbeiter entlasten und wertschätzen

Kollidieren in einer Lebensphase private Schwerpunkte und Aufgaben mit den betrieblichen Anforderungen an die Mitarbeiter, so entsteht ein „Lebensstau". Partnerschaft, Hausbau, Kinder, Pflege, Trennung, Scheidung etc. einerseits – Leistungsdruck, Besprechungstermine, Karriere, Dienstreisen, betriebliche Veränderungen etc. andererseits. Nicht wenige Mitarbeiter haben private Sorgen und Nöte. Denn wachsende Scheidungsraten und steigende Zahlen bei den Single-Haushalten zeichnen ein anschauliches Bild. Die Sicherheit und Orientierung gebenden traditionellen Beziehungsmuster weichen vielfach alternativen Lebensformen. Aufgrund oft unregelmäßiger Arbeitszeiten ist vielleicht für manche Mitarbeiter die Vereinbarkeit von Arbeits- und Privatleben schwer zu erreichen. Insbesondere auch die Pflege von Familienangehörigen kann durchaus psychisch anstrengend für Mitarbeiter sein. Hinzu kommen mögliche Belastungen, die aus den organisatorischen Rahmenbedingungen resultieren. Viele Methoden wie Teamarbeit oder „job enrichment" stellen für Mitarbeiter nicht nur Erleichterung dar und lassen Freude aufkommen. Wachsende Verantwortung im Tätigkeitsfeld haben auch ihre Aufgaben komplexer und umfangreicher werden lassen. Dem einen kommt es entgegen und es motiviert ihn, ein anderer Mitarbeiter leidet unter erhöhtem Druck. Als einer der zentralen Vorteile der Lebensphasenorientierung ist daher die Reduzierung von Stressfaktoren bei den Beschäftigten, verursacht insbesondere durch Zeitdruck und Betreuungsprobleme, zu sehen. Darüber hinaus ergibt sich ein positiver Effekt durch die Wertschätzung, die das Unternehmen den Arbeitnehmern entgegen bringt. Diese fühlen sich ‚als ganzer Mensch' wahrgenommen, was zu einer Steigerung von Motivation, Zufriedenheit und Produktivität ebenso wie zu einer höheren Konzentrationsfähigkeit und Leistungsbereitschaft führt.

3. Das Wissen der Mitarbeiter erhalten und binden

Alle Lebensphasen der Mitarbeiter finden unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Denk- und Werthaltungen der Mitarbeiter gleichwertige Beachtung. Mit Angeboten zur Vereinbarkeit von Arbeits- und Privatleben ist etwa die Möglichkeit verknüpft, lebensphasenbedingte Auszeiten vergleichsweise kurz zu halten. Für die Mitarbeiter bedeutet eine frühzeitige Rückkehr zum einen den Erhalt ihrer Qualifikationen für die entsprechende Aufgabe – im Hinblick auf den beruflichen Werdegang ein entscheidender Erfolgsfaktor auf dem Karriereweg. Dies gilt insbesondere für Frauen, denen nach wie vor die primäre Betreuungsrolle zukommt. Den Unternehmen eröffnet sich durch bessere berufliche Perspektiven für Frauen ein häufig noch nicht genutztes Potenzial an qualifizierten Arbeitnehmern. Gesellschaftspolitisch entspricht dies dem neuen Rollenverständnis in Partnerschaftsbeziehungen. Zum anderen bleibt den Arbeitgebern Know-how erhalten, in das sie gegebenenfalls in nicht unerheblicher Weise investiert haben bzw. dessen Ersatz nur schwer oder unter hohen Aufwendungen möglich wäre. Aber nicht nur diejenigen Mitarbeiter, die Kinder oder ältere Angehörige zu betreuen haben, profitieren von Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben. Dadurch besteht etwa ebenso die Möglichkeit, nach einer längeren Qualifizierungsphase wieder einzusteigen in das Unternehmen. Die private Lebenssituation der Beschäftigten – unabhängig vom Familienstand – darf und soll Raum einnehmen können im Unternehmen.

4. Warum es sich für Unternehmen lohnt, den „Lebensstau" der Mitarbeiter zu entzerren

Es ist eine unumstößliche Tatsache, dass in Unternehmen die Notwendigkeit besteht, wirtschaftlich zu handeln. Ob ein Unternehmen die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben der Mitarbeiter aktiv unterstützt, hängt vielfach von den Kosten-Nutzen-Relationen ab. Die Kosten-Nutzen-Relation zu bestimmen, ist kein leichtes Unterfangen. Zwar sind die Kosten exakt zu kalkulieren, die Erfassung des Nutzens gestaltet sich hingegen schwieriger. Kosten entstehen durch die Entwicklung und Implementierung von Maßnahmen zur Vereinbarkeit beider Bereiche. Unter die Kategorie ‚Nutzen' fallen Kosteneinsparungspotenziale. Solche Einsparungspotenziale betreffen zum einen die Reduktion von Fluktuations- und Wiederbeschaffungskosten. Dazu gehören Kosten für unbesetzte Stellen, Ausfallkosten, Einstellungskosten, Aus- und Weiterbildungskosten, Einarbeitungskosten und Kosten aufgrund von Minderleistungen in der Einarbeitungsphase. Zum anderen lassen sich mit Angeboten zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben Überbrückungskosten verringern. Nicht zuletzt kann eine verbesserte Balance zur Senkung von Fehlzeiten führen, die etwa durch Betreuungsaufwand und stressbedingte Krankheiten entstehen. Die Gegenüberstellung der Kosten und der Kosteneinsparungen vermittelt einen ersten Eindruck über Kosten-Nutzen-Relationen. Zudem bedarf es der Analyse der nicht direkten finanziellen Auswirkungen.

Jeder Kosten- und Nutzenfaktor benötigt ein Mindestmaß, damit die Vereinbarkeit von Berufssphäre und Privatsphäre zu einem personalwirtschaftlichen Aktionsfeld für das Unternehmen wird. Zahlreiche wissenschaftliche Studien belegen, dass sich derartige Maßnahmen für das Unternehmen sehr wohl „rechnen". Der „Gewinn" unter dem Strich sind Mitarbeiter in Balance, die sich wohlfühlen im Unternehmen und die ihre volle Leistung in das Unternehmen einbringen.

5. Matching von Berufs- und Lebensphasen

Eine Lebensphasenorientierte Personalpolitik berücksichtigt die oben genannten Aspekte und sie hat einerseits die Lebenssituation der Beschäftigten im Fokus. Zudem werden Berufs- und Arbeitsphasen in den Blickpunkt genommen. Zu den Lebensphasen, die es zu berücksichtigen gilt, gehören etwa

- Partnerschaft,
- Familie/Kinderbetreuung,
- Familie/Pflege,
- Um- und Neuorientierung,
- Krankheit sowie
- Vorbereitung auf den dritten Lebensabschnitt.

Berufs- und Arbeitsphasen sind z.B.:

- Arbeitsalltag/Arbeitsprozesse,
- Personalentwicklung/Karriere,
- Veränderung (Arbeitsplatz /Bereich),
- Ausland,
- Beruflicher Rückzug (temporär/endgültig).

Im Rahmen der Lebensphasenorientierten Personalpolitik bedarf es eines Matchings von Berufs- und Lebensphasen. Die folgende Matrix zeigt einige Beispiele, welche Maßnahmen zum Einsatz kommen können.

Berufsphasen / Lebensphasen	Arbeitsalltag	Personalentwicklung/ Karriere	Veränderung (Arbeitsplatz/ Bereich)	Ausland	Rückzug (temporär/endgültig)
Partnerschaft	Einladung zu Veranstaltungen auch für den Partner	Integration der Situation des Partners in PE-Gespräche	Dual Career Thematik	Sprach- und interkulturelles Training auch für den Partner	Austrittsgespräch
Familie/Kinder	Beratung; Flexible Arbeitszeit/Arbeitsort; Kooperation mit Kinderbetreuungseinrichtung	Kontakthalteprogramme während der Elternzeit; Wiedereinstiegsprogramme	Überprüfung, ob der neue Arbeitsplatz flexible Arbeitsmodelle ermöglicht; Sensibilisierung von Führungskräften	Unterstützung bei der Kinderbetreuung beim Auslandseinsatz	Elternzeit; Kontakthalte-Programme
Familie/Pflege	Beratung; Erfahrungsaustausch; Flexible Arbeitszeit/Arbeitsort	Kontakthalteprogramme während der Pflegezeit; Wiedereinstiegsprogramme	Sensibilisierung von Führungskräften	Unterstützung bei der Organisation der Pflege von Angehörigen	Pflegezeit; Kontakthalte-programme
Um- und Neuorientierung	Mitarbeitergespräch; Coaching	Coaching; Mentoring; Durchlässigkeit von Karrieren	Mitarbeitergespräch; Coaching	Erstellen von Ausstiegsszenarien	Sabbatical; Outplacement
Krankheit	Gesundheitsmanagement; Unterstützung beim Umgang mit Krankheit; Flexible Arbeitsmodelle (Zeit, Ort); Arbeitsplatzwechsel	Verschiebung von Qualifizierungen; Veränderung der Arbeitsbedingungen	Berücksichtigung von Krankheit bei Personaleinsatzplanung	Vorzeitige Rückkehr	Krankenzeit; Kontakthalten während der Krankenzeit; Kleine Aufmerksamkeiten, wie Blumen etc.
Vorbereitung auf den dritten Lebensabschnitt	Überlappende Amtsdauer zum Wissenstransfer	Ausscheidende Mitarbeiter als Berater und Coach	Vorgezogener Ruhestand Altersteilzeit	Ausscheidende Mitarbeiter als Berater für das Auslandsgeschäft	Austrittsgespräch; Berater-/Trainervertrag; überlappende Amtsdauer zum Wissenstransfer

Abb.: Mögliche Maßnahmen der Lebensphasenorientierten Personalpolitik

6. Handlungsfelder und Thesen einer Lebensphasenorientieren Personalpolitik

Generell gilt für alle lebensphasenorientierten Maßnahmen, dass es bei der Umsetzung in die betriebliche Praxis nicht darauf ankommt, so viel wie möglich durchzuführen. „Weniger ist mehr!“ Aber es ist notwendig, die Maßnahmen aufeinander abzustimmen, Wechselwirkungen zu identifizieren sowie Synergien aufzudecken und zu nutzen. Darüber hinaus ist es erforderlich, dass sich die Belegschaftsstruktur widerspiegelt.

Im Rahmen der Lebensphasenorientierten Personalpolitik kommen zudem Handlungsfelder zum Einsatz, die übergreifend und „allgemein gültig“ sind. Dazu gehören Führung, Unternehmenskultur, flexible Arbeitsmodelle (Zeit, Ort etc.), Personalentwicklung und -planung sowie Informations- und Kommunikationspolitik. Es fällt auf, dass es sich zum großen Teil um Handlungsfelder handelt, die mittlerweile zum üblichen Repertoire der Unternehmens- und Personalpolitik zählen: Die große Kunst liegt darin, diese passgenau anzupassen! Das richtige Handlungsfeld und Instrument für die jeweilige Situation des Beschäftigten und des Unternehmens in der richtigen Art und Weise anzuwenden – das ist die Herausforderung einer Lebensphasenorientierten Personalpolitik!

In diesem Zusammenhang lassen sich grundsätzlich vier Thesen aufstellen:

1. **Je flexibler ein Unternehmen seine betrieblichen Prozesse zu gestalten in der Lage ist, desto flexibler kann es auf die Lebenssituationen der Beschäftigten eingehen und individuelle Lösungen anbieten.**

Während in einer eher starren Arbeitsorganisation Mitarbeiter mehr oder weniger an ihr Tätigkeitsfeld gebunden bleiben, zeichnet sich eine flexible Organisation durch Offenheit und Mobilität aus. Eine flexible Organisation trägt darüber hinaus dazu bei, die so genannte „Spezialisierungsfalle“ zu vermeiden, in die Mitarbeiter geraten können, wenn sie über viele Jahre nur in einem Tätigkeitsfeld und Einsatzgebiet arbeiten. Eine flexible Organisation und Arbeitsplatzgestaltung spielen eine wichtige Rolle bei der Umsetzung der Lebensphasenorientierten Personalpolitik, weil sie den Erhalt und die Entwicklung der Beschäftigungsfähigkeit unterstützen und z.B.eine Vereinbarkeit von Beruf und Familie ermöglichen.

2. **Je mehr Führungskräfte ein Gehör und Verständnis für die persönliche Lebenssituation ihrer Mitarbeiter haben, desto schneller und besser wird eine Lebensphasenorientierte Personalpolitik im Unternehmen umgesetzt.**

Bei einer Lebensphasenorientierten Personalpolitik stehen wirtschaftliche Ziele und Mitarbeiterorientierung gleichermaßen im Visier. Mehr noch: Sie sollen sich gegenseitig bedingen und ergänzen. Diese Verbundenheit muss sich auch auf Führung übertragen, d.h., Führungskräfte sollten zwar einerseits durchaus leistungsorientiert agieren, andererseits jedoch auch für unterschiedliche Lebensereignisse und die damit einhergehenden Zusammenhänge sensibilisiert sein. Dazu gehört, dass sie über alle Handlungsmöglichkeiten umfassend informiert sind und nach bestmöglichen Lösungen suchen, wenn dies erforderlich ist. Führungskräfte sind die Schnittstelle zu den Mitarbeitern, sie kennen sie aufgrund des engen Kontaktes meist am besten und können erste Ansprechpartner sein.

3. **Je offener und ehrlicher die Beschäftigten mit ihrer Lebenssituation im betrieblichen Kontext umgehen, desto frühzeitiger sind Führungskräfte in der Lage, den „Lebensstau“ ihrer Mitarbeiter zu entzerren.**

Nicht selten vertreten Beschäftigte selbst die Ansicht, dass die persönlichen Belange keinen Raum im Unternehmen einnehmen sollten. Sie betreiben „business as usual“ und/oder reiben sich innerlich auf, obwohl gegebenenfalls Lösungsoptionen im Unternehmen vorhanden sind. Hier gilt es im Unternehmen die Mitarbeiter darin zu bestärken und zu ermuntern, ihr Selbstmanagement in die Hand zu nehmen und den Bedarf mit der Führungskraft zu diskutieren.

4. **Je wertschätzender die Unternehmenskultur den unterschiedlichen Lebensphasen der Mitarbeiter und Führungskräfte Rechnung trägt, desto nachhaltiger wird diese Thematik im Betrieb und im Bewusstsein aller Beschäftigten verankert.**

Durchgängig auf allen Ebenen sollte von den Führungskräften und Mitarbeitern eine Lebensphasenorientierte Personalpolitik bejaht werden. Die Verankerung in den Köpfen ist eine wichtige Voraussetzung für die breite Umsetzung mit allen Konsequenzen – auch für das eigene Verhalten. Gerade in Bezug auf die Förderung der Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben behindert eine Unternehmenskultur, die nicht wertschätzend wirkt, eine dauerhafte Stärkung dieser Thematik im Betrieb – stattdessen fördert sie die Entwicklung des Lebensstaus.

7. Fazit

Unternehmen, die sich einer Lebensphasenorientierten Personalpolitik widmen, werden neben dem Erfolg des wachsenden Engagements und einer höheren Balance der Mitarbeiter verspüren, dass der Alltag reibungsloser verläuft. Zudem fördert es das Wohlbefinden aller Beteiligten, wenn Probleme aktiv angegangen werden und Anerkennungen die eigene Tätigkeit anreichern. Und nicht zuletzt sollten sich Betriebe die Frage stellen, ob sie es sich leisten können, es nicht zu tun?

LITERATUR

Rump, J., (2008): Strategie für die Zukunft – Lebensphasenorientierte Personalpolitik, Ein Leitfaden für Unternehmen zur Bindung und Gewinnung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Hrsg.: Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau Rheinland-Pfalz/Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit, Familie und Frauen Rheinland-Pfalz, Mainz.

Rump, J., Sattelberger, T. (Hrsg.) (2011): Employability Management 2.0, Sternenfels.

Rump, J., Sattelberger, T., Fischer, H. (Hrsg.) (2006): Employability Management – Grundlagen, Konzepte, Perspektiven, Wiesbaden.

DER KOMPARATIVE VORTEIL - ODER: WARUM EIN TORWART IM STURM MANCHMAL MEHR ERREICHEN KANN

Björn Wagner

Diplom-Volkswirt, Diplom-Handelslehrer Björn Wagner
studierte am Østfold College in Halden/Norwegen sowie an der Universität Mainz.

Zurzeit ist er Assistent der Fachgruppe Volkswirtschaftslehre an der Fachhochschule Mainz und hält u.a. die Vorlesungen „Einführung in die Sportökonomie“ (zusammen mit Prof. Dr. Margareta Kulessa) und „International Trade“. Er promoviert an der Universität Mainz zum Thema „Diversity in the USA and in Germany“.

E-Mail: bjoern.wagner@fh-mainz.de

1. Vorbemerkung

Volkswirtschaftliche Frage- und Erklärungsansätze weisen häufig einen hohen Komplexitätsgrad auf. Theoretische Grundlagen – so kompliziert sie auf den ersten Blick erscheinen mögen – lassen sich jedoch oftmals an alltäglichen Phänomenen erklären. In der jüngeren Vergangenheit besteht vor allem in Lehrbüchern zunehmend die Tendenz, ökonomische Sachverhalte veranschaulicht und auf eine „Lebenswirklichkeit“ der Leserschaft zugeschnitten darzustellen.

Während Praxisbeispiele aus verschiedenen Gewerbeberufen konstruiert werden können (vgl. Bofinger 2010), lässt sich eine Übertragung auf nicht direkt offensichtlich wirtschaftliche Zusammenhänge ebenfalls gestalten: Dies geschieht immer wieder anhand von Beispielen aus dem Sport (vgl. diesen Beitrag), aber auch im Szenario eines wohlwollenden Erklärers (Vogt 2009), eines Szenelokals (Freudenberger 2009), oder aber auch eines Arztromans (Hönscheid 2009). Ebenso werden alltägliche Phänomene durch die Anwendung ökonomischer Theorien erklärt (Beck 2006). All dies weist darauf hin, dass sich ökonomische Theorien nicht nur dazu eignen, originär volks- und betriebswirtschaftliche Sachverhalte zu erläutern, sondern, dass sie darüber hinausgehenden Erklärungswert haben (können). Im Folgenden werden Adam Smith's (1776) bzw. David Ricardo's (1817) Theorien der absoluten bzw. komparativen Kostenvorteile dazu genutzt, die Aufstellung einer Fußballmannschaft zu erklären – sowie ein eher unterrichtstypisches Beispiel zur Überleitung auf generelle volkswirtschaftliche Überlegungen angehängt.

2. Die Cover-Story: Das verlorene Pokalendspiel

„So ein [*+#|@!!!!][1] – und wie kam der Trainer überhaupt dazu, den Torwart rauszunehmen und in den Sturm zu stellen?“ Vor wenigen Sekunden ist das Pokalendspiel der beiden Jugendmannschaften zu Ende gegangen. Für die TSG hat es nicht gereicht: 3:2 heißt es am Ende für die Gäste, die jubelnd über den Platz springen, während die einheimischen Kicker betrübt dreinschauen. Auch die ein oder andere Träne wird vergossen – schließlich war es das D-Jugend-Pokalfinale. Dabei sah es zur Halbzeit noch gar nicht so schlecht aus – 0:0 stand es da noch. In der zweiten Halbzeit gestaltete sich das Spiel erneut ausgeglichen, allerdings mit dem glücklicheren Ende für die Gäste.

Der Zorn der kommentierenden Mutter richtete sich gegen eine einfache Umstellung des Trainers. Dieser hatte zur Halbzeit den sehr guten Torwart aus dem Tor genommen und ein Feldspielertrikot anziehen lassen. Mit dem Resultat, dass er zwar zwei Tore für die Heimmannschaft erzielte, der Ersatztorwart jedoch drei Tore kassierte – keines davon unhaltbar. Wie kam der Trainer nun also dazu, einen anderen Feldspieler zwischen die Pfosten zu stellen und den Torwart ins Feld zu schicken? Ganz einfach: Er hat die Beobachtungen aus der aktuellen Saison in die Waagschale geworfen und die Theorie des komparativen Vorteils angewandt. Im Folgenden werden wir sehen, welche Überlegungen hier zugrunde lagen – und auch warum sie am Ende doch nicht zum erhofften Pokalsieg führen sollten.

3. Absoluter Vorteil – der einfache Fall

Zunächst gehen wir einen Schritt zurück, um einen einfachen Fall absoluten Vorteils zu konstruieren. Nehmen wir an, unsere Modellwelt besteht nur aus besagter D-Jugend Fußballmann-

1 Der Originalfluch war nicht druckreif.

schaft. Die Spieler „produzieren“ zwei Güter: zum einen sind es Tore (T), die geschossen werden. Das Gegenstück sind logischerweise Tore, die verhindert werden. Da dies jedoch nicht nur schwer zu zählen, sondern auch ein sperriger Ausdruck ist, nennen wir das zweite Gut „Glanzparaden“ (G) – ganz auf Torhüter gemünzt. Betrachten wir nun genau zwei Spieler: Paul und Lukas. Diese beiden müssen sich darauf einigen, wer von ihnen im Sturm und wer von den beiden im Tor spielt. Da sie erfolgsorientiert sind, möchten beide natürlich auf der Position spielen, auf der sie den Teamerfolg maximieren.

In einem einfachen Szenario des absoluten Vorteils gehen wir von immer gleich starken Gegnern aus. Jede Mannschaft schießt genau sechsmal auf das gegnerische Tor.[2] Hier würde Paul in jedem Spiel durchschnittlich fünf Tore schießen. Würde er statt dessen im Tor spielen, brächte er es auf zwei Glanzparaden pro Spiel und würde vier Tore kassieren. Lukas neigt hingegen zu eklatanter Abschlussschwäche: Ihm gelingt gerade einmal ein Tor pro Spiel. Auf der Linie kommt er jedoch ganz groß raus: Er weist eine Bilanz von vier Glanzparaden, also nur zwei Gegentreffern, pro Spiel aus.

Wenn nun weiter nichts in diesen Spielen passieren würde, kämen wir im Szenario Paul/Sturm und Lukas/Tor (kurz: PSLT-Szenario oder Szenario 1) auf einen Sieg mit 5:2 Toren. Im Szenario Paul/Tor und Lukas/Sturm (kurz: PTLS-Szenario oder Szenario 2) müssten die beiden eine Niederlage mit 1:4 Toren hinnehmen. Somit ist die Rollenverteilung klar: Paul wird stürmen, Lukas Bälle von der Linie fischen. Für Pauls Tore hätten wir mit seinen zwei nun verlorenen Glanzparaden „bezahlt“, was einem Preis von 2/5 (= 0,4) Paraden pro Tor entspricht. Lukas‘ Tor hätte analog vier Paraden „gekostet“, wäre also ungleich teurer geworden. Diese Kosten der nächstbesten Alternative nennen sich „Opportunitätskosten“.

4. Komparativer Vorteil – der nicht ganz so einfache Fall

Nun ist es in der Realität natürlich viel komplizierter. Um uns dieser langsam anzunähern, springen wir ein paar Trainingseinheiten weiter. Die Ausbeute der beiden hat sich nun ein wenig verändert: Paul trifft weiterhin fünfmal pro Spiel, wenn er stürmt, zeigt aber nach eifrigem Training eine Quote von drei Glanzparaden pro Spiel im Tor auf. Lukas hingegen hat das Training in letzter Zeit schleifen lassen: Er hat seine Trefferquote im Sturm nicht verbessern können, und im Tor bringt er es sogar nur noch auf drei Glanzparaden, statt wie bisher vier. Soviel komplizierter ist es nun noch nicht geworden: Im ersten Szenario gewinnt die Mannschaft wieder, allerdings knapper mit 5:3. Im zweiten Szenario setzt es eine 1:3-Niederlage. Also ändert sich an der Rollenverteilung nichts, lediglich die relativen Preise des Toreschießens: Paul hat weiter geringere relative Kosten pro erzieltem Tor (nun: 3/5 = 0,6 Paraden) als Lukas (nun: 3/1 = 3 Paraden).

Weiterhin hat Paul immer noch einen absoluten Vorteil, Tore zu schießen. Bei den Paraden hat keiner einen absoluten Vorteil, beide liegen gleich auf. Wechselt man nun die „Währung“, so wird der relative Vorteil von Lukas deutlich: eine Parade kostet ihn 1/3 geschossene Tore – Paul müsste für eine Parade auf 5/3 geschossene Tore verzichten.

5. Komparativer Vorteil – der etwas kompliziertere Fall

Mittlerweile hat Paul das Fußballfieber vollständig im Griff: Siebenmal pro Woche steht er auf dem Sportplatz und trainiert, sowohl im Tor als auch im Sturm. Auch Lukas trainiert wieder regelmäßig, wenn auch nicht ganz so oft. Im Ergebnis haben beide ihre Leistungen verbessern können: Während Paul nun nicht nur sechs Tore schießen oder fünf Glanzparaden abliefern kann, bringt es Lukas auf zwei geschossene Tore und vier Glanzparaden. Aus Sicht des Trainers hat er mit Paul nun natürlich den perfekten, weil universal einsetzbaren und erfolgreichen Spieler. Doch er kann ihn – siehe unsere Restriktionen – nur auf einer Position einsetzen. Im ersten Szenario käme dies einem 6:2-Erfolg gleich, im zweiten Szenario einem 2:0-Sieg. Nach dem ökonomischen Lehrsatz „Mehr ist besser“ würden wir Szenario 1 bevorzugen, da hier die Tordifferenz (bzw. die Anzahl der Güter „Tore“ und „Glanzparaden“) maximiert wird.[3] Somit lässt sich mittels Spezialisierung bei Vorliegen eines komparativen Vorteils auch ohne einen absoluten Vorteil eine Verbesserung des Ergebnisses erreichen.

6. Komparativer Vorteil – aggregiert

Die vorangegangenen Beispiele erschienen bisher sehr einleuchtend. Was jedoch zu unserer Zielsetzung fehlt, ist die Übertragbarkeit auf wirtschaftliche Gegebenheiten. Um uns diesen be-

2 Hinzu kommen weitere Restriktionen: Beide müssen über das ganze Spiel hinweg auf ihrer Position bleiben. Und es kann nur einer genau ein Gut produzieren: es muss genau einer im Tor stehen und es muss genau einer im Sturm spielen. Das bedeutet, dass sie die Möglichkeit Tore zu schießen damit „bezahlen“, dass sie im gleichen Spiel keine Glanzparaden vollführen können. Alle anderen außer den von uns betrachteten Spieler agieren auf dem Spielfeld nur, um dem eigenen Stürmer Bälle zuzuflanken und die Gegner davon abzuhalten, eine andere Anzahl als genau sechs Torschüsse abzugeben.

3 Aus Sicht des Torhüters hat ein „zu Null“ natürlich einen ganz eigenen Reiz – diesen Aspekt klammern wir jedoch an dieser Stelle aus.

Abb. 1: Pauls PMK

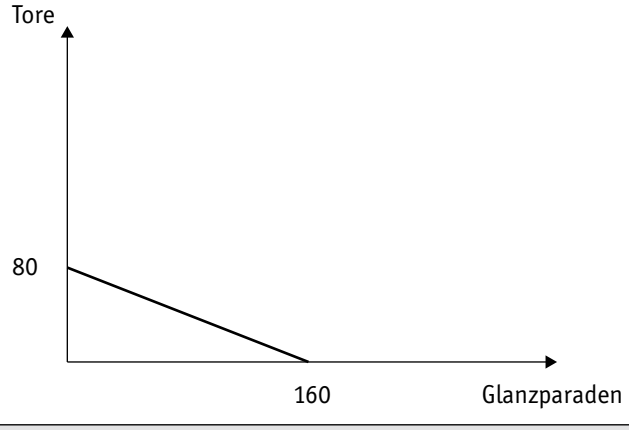


Abb. 2: Lukas' PMK

hutsam zu nähern, erweitern wir nun unser Modell. Statt – wie bisher – eine Durchschnittsbetrachtung pro Spiel anzustellen, beobachten wir den Verlauf über eine ganze Saison.

Der Einfachheit halber bleiben wir beim letzten Beispiel und nehmen es als repräsentativ für eine ganze Spielzeit an. Diese besteht – inklusive Freundschaftsspielen, aber ohne das Pokalendspiel – aus 40 Begegnungen. In diesen 40 Begegnungen spielen die beiden Torhüter/Stürmer Paul und Lukas in jeder Partie. Würde Paul nun ausschließlich im Sturm spielen, könnte er 40 x 6 = 240 Tore erzielen. Würde er ausschließlich im Tor spielen, gäbe es 200 Glanzparaden von ihm zu bestaunen. Würde Lukas alle Spiele hindurch stürmen, so würden durch ihn 2 x 40 = 80 Tore fallen. Im Tor würde er für 4 x 40 = 160 Glanzparaden sorgen. Dies lässt sich mit oben aufgeführten Grafiken verdeutlichen.

Für jeden der beiden lassen sich die beiden Extrempunkte des Nur-Torwart-Daseins und des Nur-Stürmer-Daseins verbinden. Verbindet man diese, so entstehen die Produktionsmöglichkeitenkurven (PMKs) der beiden Spieler. Auf ihnen kann man ablesen, wie viele Tore sie in der Saison schießen bzw. durch Glanzparaden verhindern – und zwar in Abhängigkeit davon, in wie vielen Spielen sie auf den jeweiligen Positionen eingesetzt werden.

Komparativer Vorteil – Handel zwischen zwei Ländern

Betrachten wir zwecks Anwendung auf ein wirtschaftliches Beispiel einen Fall mit zwei produzierenden und miteinander handelnden Ländern. Dazu verlassen wir den Fußballplatz und lösen verschiedene Restriktionen auf, die sich so zwar auf dem Platz, nicht aber in der Wirtschaft finden. Statt der geschossenen Tore und Glanzparaden werden nun die Güter Fußbälle (F) und Trikots (T) hergestellt, und zwar durch die Länder 1 und 2. Zudem können sie im betrachteten Zeitraum sowohl Bälle als auch Trikots produzieren.

Um an das zuletzt dargestellte Szenario anzuknüpfen, hat in unserem Beispiel ein Land gleich zweimal einen absoluten Vorteil der Produktion. So kann Land 1 entweder 2.000 (F) oder 10.000 (T) herstellen, Land 2 entweder 3.000 (F) oder 21.000 (T). Dies wären die beiden Extrempunkte, wie in der Grafik markiert. Beide Länder können nun beide Güter im eigenen Land produzieren, und zwar in jeder Anzahl, die auf der PMK ablesbar ist. Was würde in diesem Fall passieren?

Land 1 würde sich auf seinen komparativen Vorteil besinnen: Es muss für 1.000 (F) den Gegenwert von ½ x 10.000 (=5.000) (T) aufgeben. Land 2 müsste für 1.000 (F) 1/3 x 21.000 (=7.000) (T) aufgeben. Das ist zweifellos teurer.

Umgekehrt: Land 1 gäbe 2.000 (F) für 10.000 (T) auf.
Land 2 gäbe 3.000/21.000 x 10.000 (=1.400) (F) für 10.000 (T) auf. Hier kommt Land 2 billiger weg.

Anders als beim Fußball sind unsere beiden Länder jedoch nicht darauf verpflichtet, nur ein Gut herzustellen. Wie viel letztendlich in welchem Land wovon produziert wird, hängt nun auch vom Bedarf in beiden Ländern ab. Nach dem bereits angesprochenen Credo „Mehr ist besser" werden sich nun beide in die Produktion des Gutes stürzen, das sie – relativ – billiger herstellen können.

Die benötigte Anzahl des anderen Gutes lässt sich im Anschluss per Tauschgeschäft erwerben. Damit der Handel letztlich beiden einen Nutzen bringt, könnte sich bspw. Land 1 bereit erklären, 1.500 der 2.000 hergestellten Fußbälle gegen 10.000 Trikots zu tauschen. Somit hätte Land 1.500 Bälle und 10.000 Trikots. Hätte es die 10.000 Trikots selbst hergestellt, hätte es gar keine Bälle herstellen können – die Kapazitäten wären erschöpft gewe-

7. Nachtrag: Warum das Spiel verloren ging …

Bleibt noch die Frage zu klären, warum das angewandte Wissen um den komparativen Vorteil auf dem Platz nicht zum erhofften Sieg führte. Zwar spielen eine Reihe von weiteren Faktoren eine Rolle, in dieser kurzen Analyse sollen jedoch nur die wichtigsten berücksichtigt werden.

Die ein oder andere Annahme, auf der die Berechnung des erwarteten Torerfolgs beruhte, lässt sich schnell aushebeln: Man hatte es mit einem stärkeren Gegner als einem „berechneten" Durchschnittsgegner zu tun, was die Anzahl der eigenen Torschüsse reduzierte und die des Gegners erhöhte. Zudem blieb jedem Spieler nur eine Halbzeit, um Tore zu erzielen, respektive zu verhindern. Und letzten Endes zeigt sich hier ein wichtiges, wenn nicht das wichtigste Problem ökonomischer Voraussagen: Die Beobachtungen über die Saison hinweg bildeten eine vergangenheitsbezogene Aussage, aus der verschiedene Durchschnitte berechnet wurden. Und im hier besprochenen Spiel handelte es sich um einen statistischen Ausreißer, in dem der eine „stürmende Torwart" unter seiner üblichen Quote von drei Toren pro Halbzeit blieb, der zweite gleichzeitig weniger Glanzparaden als durchschnittlich üblich zeigte. Somit wurde die Taktik des Trainers unterlaufen: Er wollte in der ersten Halbzeit „sicher stehen" und kein Tor kassieren. Während dieser Teil des Konzepts aufging, hielt die Statistik in der zweiten Halbzeit nicht, was sich der Trainer von ihr versprochen hatte…

sen! Land 2 hat 1.500 Bälle ertauscht und darüber hinaus 11.000 Trikots aus eigener Herstellung. Hätte es die gleiche Anzahl an Bällen selbst hergestellt, so hätte die restliche Produktionskapazität nur für 10.000 Trikots ausgereicht.

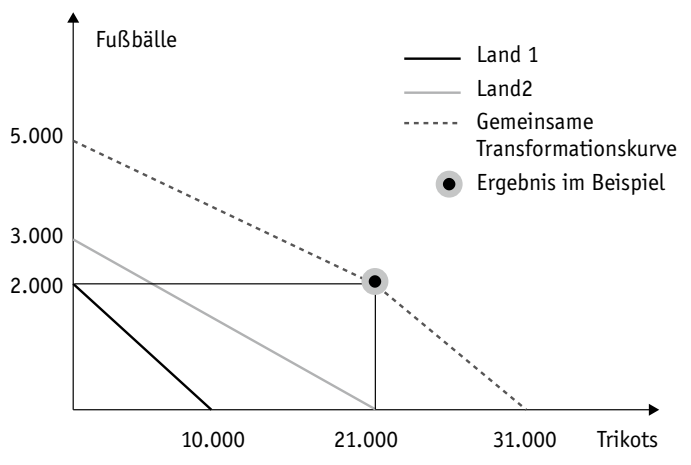


Abb. 3: PMKs der beiden Länder (nicht maßstabsgetreu)

LITERATUR

Beck, H. (2006): Der Alltagsökonom, München.

Bofinger, P. (2010): Grundzüge der Volkswirtschaftslehre, 3. akt. Aufl., München.

Freudenberger, A. (2009): Mikroökonomik frisch gezapft, Wiesbaden.

Hönscheid, T. (2009): Schwester Helga – du maximierst mein Glück, Frankfurt am Main.

Ricardo, D. (1817): The principles of political economy and taxation, reprint 1962, London.

Smith, A. (1776): An inquiry in the nature and causes of the wealth of nations, reprint 1976, Oxford.

Vogt, G. (2009): Faszinierende Mikroökonomie – eine erlebnisorientierte Einführung, 3. Aufl., München.

CHANGE MANAGEMENT IN INDUSTRIEUNTERNEHMEN NACH DER KRISE

ERFOLGSFAKTOREN AUS FÜNF FALLSTUDIEN*

Susanne Rank, Dieter Stößel

Dr. Susanne Rank
ist Professorin für Human Resource Management und Change Management an der Fachhochschule Mainz.

E-Mail: susanne.rank@wiwi.fh-mainz.de

Dieter Stößel
arbeitete zur Zeit der Entstehung der diesem Artikel zugrunde liegenden Studie im Projekt zbw am f-bb. Heute ist er Unternehmensberater und Partner bei con!flex Personal- und Unternehmensentwicklung, Luitpoldstraße 36, 96052 Bamberg.

E-Mail: dieter.stoessel@con-flex.com

1. Einleitung

Durch Marktdruck, Krisensituationen oder Wachstumsstrategien stehen Veränderungen in jedem Unternehmen, egal welcher Größenordnung, auf der Tagesordnung. Gerade in Unternehmen mit mittelständischer Historie ist häufig zu hören, dass die Geschäftsleitung der Ansicht ist, dass für ein begleitendes Veränderungsmanagement keine Ressourcen und auch keine Zeit zur Verfügung stehen. In der Studie „Umsetzung von Change Management in Unternehmen der Metall- und Elektroindustrie" wurden im Zeitraum von Juli bis Oktober 2009 Interviews mit fünf mittelständischen und großen Unternehmen zum Thema Veränderungsmanagement durchgeführt, zum Studiendesign siehe Abbildung 1.

Studiendesign

In fünf Fallstudien wurden Unternehmen aus der Metall-, Elektro-, Kunststoff- und Glasindustrie, die weltweit zwischen 2.500 und 16.000 Mitarbeiter haben, untersucht. Abweichend von der EU-Definition (max. 250 Mitarbeiter und Umsatz von bis zu 50 Mio. Euro, vgl. European Commission 2009) bezeichneten sich drei der fünf Unternehmen als mittelständisch („Wir als mittelständisches Unternehmen...") und wiesen eine mittelständische Historie auf. Alle Unternehmen haben ihren Hauptsitz im süddeutschen Raum und sind in Produktion und Vertrieb international aufgestellt. Die befragten Interviewpartner waren erfahrene Personalleiter und Personalentwickler. Sie gaben Auskunft über ihre Erfahrungen und die Erfolgsfaktoren von Change Management während und nach der Krise des Jahres 2009. Die offenen leitfadengestützten Interviews wurden qualitativ analysiert. Die Ergebnisse werden aggregiert und anonymisiert über alle fünf Unternehmen hinweg dargestellt.

Abb. 1: Studiendesign

In diesem Beitrag wird ausgehend von der Darstellung, welche Erfolgsfaktoren und Arbeitspakete ein funktionierendes Change Management (CM) generell beinhalten sollte, analysiert, inwiefern diese Arbeitspakete in der Unternehmenspraxis bereits gelebt werden. Unsere Interviewpartner geben als maßgebliche

*Diese Studie entstand im Rahmen des Projektes „zbw – Zentrum für betriebliches Weiterbildungsmanagement", das vom Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) gemeinnützige GmbH im Auftrag des Verbandes der Bayerischen Metall- und Elektroindustrie e.V. (VBM) und des Bayerischen Unternehmensverbandes Metall und Elektro e.V. (BayME) durchgeführt wurde.

Wir danken Frau Dr. Barbara Mohr vom f-bb für ihre Anregungen.

innerbetriebliche Change Manager/-in wertvolle Empfehlungen aus ihren Erfahrungen mit Veränderungsvorhaben und angewendeten CM-Instrumenten.

2. Interviews mit Großunternehmen mit mittelständischer Herkunft und CM Erfahrung

Die Interviewpartner waren Personalleiter, Leiter/-in Personalentwicklung oder Programm Manager in ihren Unternehmen. Die Ergebnisse zeigen klar auf: Es gibt nicht nur in Großunternehmen, sondern auch in Unternehmen mit mittelständischer Herkunft exzellente und pragmatische Erfolgsgeschichten, wie CM mit knappen Ressourcen, aber hoher CM-Kompetenz angewendet werden kann.

Die Ergebnisse werden aggregiert und anonymisiert über alle fünf Unternehmen hinweg dargestellt. Dies war der verständliche Wunsch der Interviewpartner, da es sich bei Veränderungsprojekten häufig um strategisch wichtige Interna eines Unternehmens handelt. Im Weiteren wird ihr pragmatisches, aber wirkungsvolles CM-Vorgehen vorgestellt.

3. Krisenbedingte Reorganisationen im Fokus

Die Antworten auf die Frage, welche Change-Themen in den untersuchten Unternehmen aktuell durchlaufen werden, stehen im Einklang mit den Ergebnissen einer Capgemini-Studie (2010), wonach Reorganisationen hohe Priorität bei Veränderungsprogrammen haben. In allen Unternehmen fanden in dem Krisenjahr 2009 Reorganisationen statt. Im Vertrieb wurde z.B. dezentralisiert, um sich den internationalen Märkten besser anzupassen, dagegen wurden die Unternehmensfunktionen wie Einkauf, IT und Human Resource (HR) zentralisiert, um Kosten zu sparen. Des Weiteren wurde auch von zwei Kulturveränderungen berichtet. Dies steht im Einklang mit dem CM-Verständnis der Interviewten, dass harte, schnell umsetzbare Veränderungen wie Reorganisationen mit Änderungen der weichen Faktoren einhergehen sollten: Erst mit harten Schnitten die Organisationsstruktur verändern, um Fakten in der Realität der Betroffenen zu schaffen, um dann im zweiten Schritt die Einstellungen und das Verhalten von Mitarbeitern zu beeinflussen, was wiederum zentraler Bestandteil einer Kulturveränderung ist.

Fragen	Unternehmen 1	Unternehmen 2	Unternehmen 3	Unternehmen 4	Unternehmen 5
Branche	Metall-/ Elektroindustrie	Bau- und Kunststoffe	Optik	Automobilzulieferer	Automobilzulieferer
Produkte	Schalter für Transformatoren	Flächenheizungen	Gläser	Fahrwerk- und Antriebstechnik	diverse Komponenten
Organisationsform	vier Sparten und zentrale Dienste (HR, FI, IT etc.)	Matrixorganisation aus Produkten und Ländern	vier Bereiche in 25 Ländergesellschaften	nach Produkten und dann funktional	dezentral nach Fachbereichen und Standorten, Corp. Functions wie IT, Einkauf, Disposition länderübergreifend
Mitarbeiteranzahl	2.500 weltweit, 1.700 in Deutschland	3.300 weltweit, 1.300 in Deutschland Deutschland	4.300, davon ca. 60 % im Ausland	16.000 in 23 Produktionsstätten weltweit	10.000 europaweit
Umsatz in Millionen Euro	2.307	730	350	1.226,2 für Europa in 2007	1.832
Strategie	Wachstum und Investieren, Marktdruck	Wachstum in einzelnen Bereichen und Marktanteile halten	Cash Management, Vorgabe durch Finanzinvestoren, zweiter Investorenwechsel, Umbau der Organisation durch neuen CEO und CSO (Chief Sales Officer)	Liquiditätssicherung in der aktuellen Krise (Kurzarbeit), Optimierung der Geschäftsprozesse, Reorganisationen	In der Krise Umsatzrückgang, Kurzarbeit, Restrukturierung

Abb. 2: Fünf anonymisierte Unternehmensprofile

4. Unser Verständnis von erfolgreichem CM

Zuerst soll unserer Verständnis von CM erläutert werden: Welche Ziele, Erfolgsfaktoren und Arbeitspakete sollte ein effektives CM umfassen? Daraus leitet sich unser Bewertungsrahmen zu CM in der Unternehmenspraxis ab, nach welchem wir die durchgeführten Interviews analysiert haben.

CM lässt sich definieren als „die Planung, Implementierung, Kontrolle und Stabilisierung von Veränderungen in Strategien, Prozessen, Organisation und Kultur mit dem Ziel, die Effektivität und Effizienz des Veränderungsprozesses zu maximieren und die größtmögliche Akzeptanz der betroffenen Führungskräfte und Mitarbeiter zu erreichen“ (Rank/Scheinpflug 2010). Zusammengefasst gehen aus wissenschaftlichen Untersuchungen (z.B.Rank/Linz/Klees 2011; Vahs/Leiser 2003; Wanberg/Banas 2000) als auch aus Studien von Unternehmensberatungen (Capgemini 2010; IBM Deutschland 2008, Mc Kinsey 2010, Prosci 2010) Erfolgsfaktoren hervor, aus welchen sich direkt CM-Arbeitspakete mit einem CM-Gesamtplan ableiten lassen. Entscheidend ist, dass die spezifischen Aktivitäten der einzelnen CM-Arbeitspakete unterschiedlich sind und von dem Veränderungsanlass, der Unternehmenshistorie und -kultur und dem CM-Auftraggeber bzw. -Sponsor abhängen. Folgende CM-Arbeitspakete sind für den CM-Masterplan von Beginn an zu definieren, um CM systematisch zu steuern und umsetzen zu können:

- **Veränderungsanalyse**

In den Geschäftseinheiten sind die Veränderungsfähigkeit und -bereitschaft der Mitarbeiter, die Auswirkung der Veränderung auf deren Tätigkeit, bestehende Kommunikationsstile/-kanäle sowie Beschleuniger und Risiken für die Veränderung einzuschätzen. Entsprechende Aktionen sind daraufhin zu definieren, um Risiken zu minimieren.

- **Change-Agent-Netzwerk**

Ein Change-Agent-Netzwerk ist zu etablieren. Durch diese Multiplikatoren können alle betroffenen Manager bei der Veränderung in ihren Teams in allen Projektphasen unterstützt, aber auch in ihrer Zielerreichung überprüft werden. Die Multiplikatoren adaptieren den CM-Plan mit entsprechenden Arbeitspakten an lokale Gegebenheiten (z.B.Kultur in den Standorten).

- **Sponsor- und Leadership**

Die Geschäftsführung als Sponsor und die Manager der betroffenen Organisationseinheiten als Leader sind einzubeziehen, vorzubereiten und zu unterstützen damit sie ihre Führungsaufgaben umsetzen und eine sichtbare Vorbildfunktion übernehmen können.

- **Kommunikation**

Die Kommunikation (Information und Feedback) ist in Bezug auf alle relevanten Zielgruppen inner- und außerhalb des Unternehmens zu planen und durchzuführen. Das Kommunikationskonzept ist in Abhängigkeit von den Analyseergebnissen zur Auswirkung der Veränderung auf die relevanten Zielgruppen hin zu erstellen.

- **Organisation Alignment (Anpassung)**

Mit dem Top Management des Unternehmens ist ein Konzept auszuarbeiten, wie die bisherige Organisation an die veränderten Soll-Prozesse angepasst werden kann. Die neue Ablauf- und Aufbauorganisation ist mit den Change-Agents und den Managern zu planen, vorzubereiten und zu implementieren. Eine Beteiligungsstrategie für Mitarbeiter ist begleitend zu definieren und einzuführen. Zudem ist ein Personalmanagement-Konzept zu konzipieren und umzusetzen. Die Stellenbeschreibungen sind anzupassen. Ein Transformationsplan für mögliche Personalversetzungen sowie eine Anreizstrategie für die Change-Agents, Manager und Mitarbeiter ist zu definieren und zu implementieren, um diese für den Veränderungsprozess zu motivieren.

- **Training**

Im Unternehmen sind die von der Veränderung betroffenen Personen und ihr Trainingsbedarf zu ermitteln und ein Trainingskonzept mit Zeitplan zu definieren. Das Trainingsmaterial wird zielgruppenspezifisch erstellt. Die Trainings sind in Abstimmung mit den Kommunikationsaktivitäten durchzuführen.

- **Change Monitoring (Kontrolle)**

Ein Change Monitoring-Konzept mit geeigneten quantitativen und qualitativen Kennzahlen ist für alle CM-Arbeitspakete einschließlich geeigneter Instrumente zur Erhebung der Kennzahlen zu definieren. Die Parameter des Veränderungserlebens (wie z.B. die Akzeptanz, das affektive/normative Commitment-to-Change, die Bereitschaft zum aktiven Handeln) sowie die Kennzahlen für die Geschäftsziele sind in eine Kennzahlenkarte zu integrieren.

Zu Beginn, während und zum Ende der Implementierung ist die erfolgreiche Umsetzung der CM-Arbeitspakete, z.B.mittels Umfragen, kontinuierlich zu überprüfen. In der letzten Phase des Veränderungsprojektes, der Kontrolle, erfolgt die endgültige Erfolgsprüfung zum Projektabschluss. Dabei wird festgestellt, ob die Veränderungsziele (Geschäftsziele) erreicht werden.

Abbildung 3 gibt einen Überblick, wie sich die CM-Arbeitspakete in einen Phasenablauf einordnen lassen.

5. Angewandte CM-Werkzeuge in der Unternehmenspraxis

Von den fünf Unternehmensvertretern wurden die nachfolgenden CM-Werkzeuge als besonders praktikabel und einen Mehrwert für das Unternehmen generierend, beschrieben. Diese Erfahrungen der Interviewten aus ihren Change-Projekten haben wir nach den CM-Arbeitspaketen von Rank (2010; siehe auch Abbildung 3) zusammengefasst, um einen besseren Überblick zu liefern.

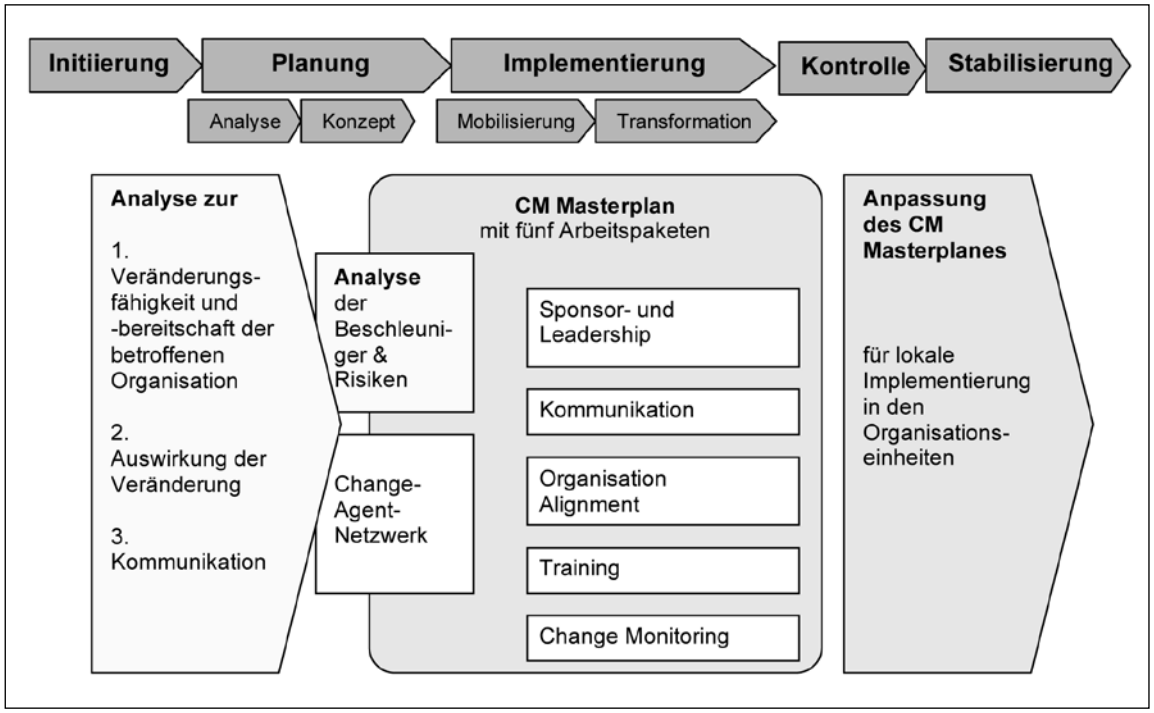


Abb. 3: Systematisches CM-Vorgehen mit CM-Arbeitspaketen

5.1 Change Road Map oder CM-Projektplan

Ein Ablaufplan für Change-Projekte sollte ein Muss sein, in dem alle CM-Aktivitäten systematisch definiert und mit den Projektmeilensteinen verknüpft werden. Hilfreich hat sich erwiesen, diesen Plan nach Phasen des Projektes oder CM-Phasen (1. Phase Information, 2. Phase Roll-out) zu gestalten. Ein Personalleiter berichtete dabei von der produktiven Einbindung ihrer High Potentials ins Change Management: Diese hatten als Projektaufgabe in ihrem Qualifizierungsprogramm eine exzellente Change Roadmap entwickelt, welche sich als Unternehmensstandard etabliert hat.

Die generelle Organisation der Veränderung in Form eines Projekts wurde überwiegend als positiv bewertet, da Mitarbeiter insbesondere dann aktiv beteiligt werden. Es wurde aber bei den kleineren mittelständischen Unternehmen auch berichtet, dass durch eine Projektarbeit kaum mehr Ressourcen in der Linie für das Tagesgeschäft verfügbar sind. Deswegen sollen die Veränderungen dort in der Linie durch die Führungskräfte – anstatt in einem eigenen Change-Projekt – umgesetzt werden.

5.2 Change Analysen

Eine Stakeholderanalyse (Welche Einstellung und welchen erfolgskritischen Einfluss haben die Schlüsselpersonen?) und die Zielgruppenanalyse (z.B.betroffene Führungskräfte, Mitarbeiter, Teams) wurde von allen Interviewpartnern durchgeführt und als hilfreich erachtet. Eine wichtige Erkenntnis eines Interviewpartners war, nie aus Zeitmangel auf die „Change Impact Analysis“ zu verzichten: Wie wirken sich die bevorstehenden Veränderungen auf die betroffenen Zielgruppen aus? Welche Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit haben diese Zielgruppen? Ein gutes Vorgehen ist bei Krüger (2009) zu finden. Ein weiterer Befragter äußerte auch Bedauern darüber, dass diese Analysen bei ihnen zu spät erfolgte: Eine Stimmung gegen den Change wurde nicht frühzeitig erkannt, eine Eskalation in den Fachbereichen bei der Umsetzung konnte nicht gänzlich verhindert werden.

In zwei Unternehmen war eine Kulturveränderung das Hauptziel der Veränderung. Auch hier erwies sich eine pragmatische Analyse der Ist- und Soll-Kultur mittels weniger Leitfragen als sehr hilfreich. Letztlich war dies sogar das zentrale Instrument der Veränderungsarbeit, nämlich eine Kulturanalyse, welche in mehreren unternehmensweit durchgeführten Workshops durchgeführt wurde. Mit geringem Ressourcenaufwand wurden die Workshops von den Führungskräften moderiert, um das Commitment der Geschäftsleitung weiterhin aufrecht zu erhalten. Ein Moderationsleitfaden vom Change-Manager half den Führungskräften bei der Moderation der Workshops.

5.3 Sichtbare Führung/Leadership

Für uns beeindruckend zeigte sich, dass das Thema Führung als Erfolgsfaktor für Veränderungen in allen fünf befragten Unternehmen tatsächlich „gelebt“ wurde. Um die Führungskräfte für den Wandel zu mobilisieren und zu qualifizieren, wurde beispielsweise vor der Umsetzungsphase eine Großgruppenveranstaltung mit allen Führungskräften (z.B.open space und Zukunftskonferenz, vgl. Dittrich-Brauner et al. 2008) durchge-

führt. In der Krise wurde allerdings auf große Aktionen bezüglich der Mobilisierung der Führungskräfte verzichtet, da dies als nicht glaubwürdig gegolten hätte, wenn andererseits Kurzarbeit in der Produktion herrscht. Darüber hinaus stand für die Interviewten fest, dass die Führungskräfte als sichtbare Vorbilder wichtige Multiplikatoren des Wandels sind und diese auch in der täglichen Kommunikation mit ihren Mitarbeitern die Veränderungen thematisieren müssen. Ein mittelständisches Unternehmen betonte hierbei, dass die Umsetzung der Veränderung in der Linie klare Vorteile hat, da die Führungskräfte nicht extra mobilisiert werden müssen und direkt ihre Verantwortung übernehmen. Hier liegt eindeutig ein Vorteil des Change Managements im Mittelstand, dass auf Zuruf gearbeitet werden kann und untereinander intensiver persönlicher Kontakt besteht, welcher für das CM genutzt werden kann. Im Gegensatz dazu ist in Großunternehmen die Mobilisierung von einer großen, „anonymisierten Mitarbeiterzahl" notwendig – manchmal gelingt dies durch einen visionären Geschäftsführer, der auf der Bühne wie Steve Jobs von Apple als Vorbild die Vision zelebriert.

5.4 Change-Agent-Netzwerke

Neben der Führungskraft als Multiplikator sollten weitere Personen aktiv als Botschafter des Wandels fungieren, die so genannten Change-Agents (vgl. Lam/Schaubroeck 2000). Mehr als die Hälfte der Unternehmen berichteten, dass sie ein Change-Agents-Netzwerk aufgebaut hatten. Dabei wurden bereits etablierte Netzwerke aus Qualitätsmanagement-Auditoren oder internen Prozessberatern genutzt. Wie ein Projektmanager äußerte, reicht es dabei nicht, lediglich Ansprechpartner als lokale Change-Verantwortliche in den Standorten zu benennen, sondern die Projektleitung braucht genügend Ressourcen, um mit den lokalen Change-Akteuren in Verbindung zu stehen. Die Unterteilung in vertikale und horizontale Akteure in Abbildung 4 zeigt, wie wichtig es ist, nicht nur in vertikalen Ebenen den Change voranzutreiben, sondern auch in der „Fläche" Überzeugung durch anerkannte Multiplikatoren zu erzielen. Dabei war zu beobachten, dass in den größeren Unternehmen diese Change-Agent-Netzwerke noch erfolgskritischer waren als in den kleineren, insbesondere unter dem Aspekt der Überzeugung und Mobilisierung für den Change.

Vertikale Akteure	Horizontale Akteure „In die Fläche"
▪ CEO als (in-)aktiver Sponsor ▪ Steering Commitee als „Change Keimzelle" und erster Akzeptanztest bzgl. der Change Auswirkungen	▪ Rollout in die Standorte oder Abteilungen durch bestehende, horizontale Netzwerke wie HR Manager, Key-User oder CIP Moderatoren
▪ Führungskräfte als direkte top down Umsetzer (vertikal)	▪ High Potentials als Nachwuchskräfte
▪ Projektleiter, wenn eine Projektorganisation aufgesetzt wurde	▪ Mitarbeiterbeteiligung durch Projekt- oder Team-Workshops oder Großgruppenveranstaltungen oder Trainings
	▪ Betriebsrat als Kooperationspartner

Abb. 4: Akteure für Change Management

5.5 Kommunikationsstrategie

Alle fünf Interviewpartner bestätigten einhellig, dass ein Kommunikationsplan notwendig ist. Neben der „Massenkommunikation" über Magazin, Homepage, Newsletter wurde mit neuen Ideen experimentiert, z.B. neue kulturelle Werte in Form eines Glückskekses zu verbreiten. Mitarbeiterbeteiligung und -mobilisierung wurden als eindeutige CM-Handlungsfelder benannt, welche je nach Change-Projekt unterschiedlich realisiert wurden, z.B. Team-Workshops oder Großgruppenveranstaltungen, wie Denk- und Kulturfabrik. Insbesondere bei den Großgruppenveranstaltungen brachte der Einsatz externer Berater bei Vorbereitung und Durchführung einen Mehrwert. Allerdings wurden diese Veranstaltungen im Krisenjahr 2009 ausgesetzt.

5.6 Trainingsstrategie

Ein erfolgreiches, bedarfsgerechtes Trainings- oder Qualifizierungskonzept wurde als extrem wichtig eingestuft, um die Veränderungen nachhaltig zu implementieren. Hier wurde aus Ressourcengründen auf externe Berater zurückgegriffen, um eine hohe Qualität zu garantieren.

5.7 Change-Monitoring

Zum einen wurden Status-Berichte an den Projektleiter oder Lenkungsausschuss geliefert und ein Monitoring der Projekt-Meilensteine durchgeführt. Zum anderen waren unsere Interviewten sich einig, unabhängig von der Unternehmensgröße, dass die Stimmung der Mitarbeiter erfasst werden sollte, um

die Akzeptanz zum Change und die Nachhaltigkeit der Umsetzung zu prüfen. Dazu wurden reguläre Mitarbeiterbefragungen genutzt, aber auch spezielle Befragungen zum Change-Projekt („Pulse Check“) eingesetzt. In einem Fall konnte durch eine Pre-Post-Messung der Nutzen des Change-Projekts durch Fakten untermauert werden, worauf die Interviewpartnerin zu Recht stolz war. Hier zeigt sich aus unserer Sicht, dass die Evaluation eines Change-Projekts anspruchsvoll ist. Wenn keine entsprechende professionelle CM-Kompetenz im Unternehmen vorhanden ist, kann dies durch externe Experten unterstützt werden. Nicht vernachlässigt werden sollten auch die Auswertung der Ergebnisse, die Ableitung von Handlungsbedarf und Feed-back an die Befragten.

5.8 Rolle und Verantwortung des Change-Managers

Bei großflächigen Veränderungen über Standorte hinweg wurde von den größeren Unternehmen bestätigt, dass CM kein „Nebenjob“ des Projektleiters mehr sein kann, sondern ein Vollzeit-Change Manager erforderlich ist, z.B. als Stabstelle zum Projektleiter. Dieser sollte mit ausreichender Kompetenz (Können und Dürfen) und Kapazität ausgestattet sein, um erfolgreich zu sein. In zwei von fünf Interviews wurde von „hauptamtlichen“ Change-Managern berichtet. In den anderen Fällen wurde CM von den Interviewten neben dem normalen Tagesgeschäft mit Leidenschaft voran getrieben.

6. Empfehlungen aus den CM Erfolgsgeschichten

Wir haben die Interviewpartner auch nach Empfehlungen für erfolgreiches CM aus ihren Veränderungsvorhaben gebeten. Abbildung 5 fasst die genannten Aussagen zusammen. Die Antworten bestätigen CM-Erfolgsfaktoren aus aktuellen anderen CM-Studien (Capgemini 2010; IBM Deutschland 2008; Mc Kinsey 2010).

Erfolgsgeschichten des CM	
Aller Anfang ist schwer, aber alles Gute kommt von oben: ▪ Sponsorship durch Führung ▪ klares Mandat und Projektauftrag vom Change Sponsor (=CEO), regelmäßigen Jour Fix mit diesem und kontinuierliches Sponsoring ▪ Stakeholder-Analyse und Management ▪ Paten als Vice President ▪ hilfsweise Geschäftsführer durch HR überzeugen	**CM Profis müssen ran.** ▪ CM Profis aus internen und externen Beratern
Umsetzung muss geplant sein. ▪ top down Umsetzung ▪ Zeitpunkt prägnant wählen ▪ je früher, desto besser ▪ bei Abbau harte Schnitte, klare Aussagen ▪ kein Bombenwurf ▪ Umsetzungsaufwand bei dezentraler Unternehmensstruktur nicht unterschätzen und Standorte mitnehmen ▪ klare Projekt-Management-Systematik aufzeigen, dann erst über „weiche“ Themen sprechen	**Messen macht‘s möglich!** ▪ Mitarbeiterbefragung ▪ über Fakten sprechen ▪ laufendes Status-Reporting und Controlling
Betroffene zu Beteiligten machen – Wissen, können und wollen! ▪ Kommunikationsplan ▪ mehrere Kommunikationskanäle, wie Intranet, Newsletter, E-Mail nutzen ▪ Großgruppenveranstaltungen (in der Krise und bei Sparprogrammen jedoch mit Augenmaß budgetieren) ▪ Einarbeitungsplan ▪ Schulungsplan	**Zeichen guter CM Arbeit, wenn das CM Budget bleibt.** ▪ trotz Krise wurde Budget für Training nicht gestrichen

Abb. 5: Erfolgsgeschichten des CM

7. Fazit

Bewertet man zusammenfassend die Realisierung des CMs bei den fünf untersuchten Unternehmen, zeigt sich, dass viele der beschriebenen CM-Arbeitspakete in der Praxis bereits verwirklicht und eine Vielzahl von elaborierten CM-Werkzeugen pragmatisch und mit einem hohen Grad an Professionalität angewendet wurden. Allerdings sollte der Analysephase noch stärkeres Gewicht gegeben werden, da diese elementar ist, um spätere Risiken für die Umsetzung des Changes frühzeitig zu erfassen und geeignete Maßnahmen zu ergreifen.

Zudem wurde das Thema Organisationsanpassung (Organisation Alignment, siehe Abbildung 3) durch die Interviewten kaum erwähnt, was erstaunlich ist, da die Fallstudien auch Reorganisationen zum Gegenstand hatten. Vermutlich werden notwendige organisatorische Veränderungen lediglich als Aufgabe des Personalbereichs (Versetzungen, neue Stellenbeschreibungen, neue Verträge etc.) betrachtet. Unseres Erachtens sollte eine enge Koppelung der Human Resources Aktivitäten mit der Kommunikations- und Trainingsstrategie des Change-Projekts bestehen, z.B. wann eine Versetzung erfolgt, vor oder nach dem Training für ein neues IT-System und auch was davon zuerst kommuniziert wird. Ziel ist eine logische, in sich konsistente Change-Story zu planen, um die Mitarbeiter vom Nutzen der Veränderung zu überzeugen.

CM ist schon lange nicht mehr mystisch, wie manche gerade mittelständische Geschäftsführer behaupteten. Es gibt handfeste CM-Erfolgsfaktoren und -Arbeitspakete, welche für jedes Unternehmen und seine Veränderung gültig, wenn auch zu spezifizieren sind. Gleichermaßen in mittelständischen und größeren Unternehmen trägt CM dazu bei, Veränderungen mit den betroffenen Menschen schneller und produktiver umzusetzen. Von den Ressourcen und der Auswirkung der Veränderung in der Fläche, z.B. betroffenen Standorten in anderen Nationen, ist es abhängig, ob die Umsetzung besser in der Linie durch die Führungskräfte vor Ort oder in einem Change-Projekt mit lokalen Projektmitgliedern, welche gleichzeitig auch CM-Verantwortliche sind, erfolgt.

Klarer Vorteil für die Kommunikation in der Veränderung liegt im Mittelstand. Dieser basiert auf kurzen Entscheidungswegen und dem persönlichen Dialog zwischen Führungskräften mit Bodenhaftung und Mitarbeitern. Hier können Widerstände früh erkannt und um Akzeptanz für den Change geworben werden. Zudem ist eine zügige Umsetzung von Veränderungen wichtig, um die Phase der Unsicherheit für die Betroffenen kurz zu halten. Im Mittelstand wiederum werden Entscheidungen schneller umgesetzt – im Gegensatz zu manchen politischen Abstimmungsprozessen in Großunternehmen. Dafür haben letztere mehr Ressourcen, um die Ausgangssituation detailliert zu analysieren, einen CM-Plan zu definieren und z.B. Mobilisierung mit Open-Space für die Führungskräfte sowie einer Denk- und Kulturfabrik für die Mitarbeiter zu planen und systematisch über alle Ebenen umzusetzen. Dagegen haben unsere Interviewpartner aus dem Mittelstand aufgrund geringer Ressourcen den Change-Prozess mit einigen, gezielten CM-Interventionen und viel Leidenschaft voran getrieben.

Ein Change-Monitoring, um den Erfolg der Veränderung zu messen, ist für den Mittelstand in der Regel Neuland: Hier wurden wir positiv überrascht, indem zwei unserer Interviewpartner aus dem Mittelstand berichteten, dass sie Change-Monitoring bereits aktiv umgesetzt hatten.

Wichtig ist, dass organisatorisch CM-Kompetenz, unabhängig von der Ressourcenfrage, aufgebaut wird – ob bei Geschäftsführung, Personalbereich oder Unternehmensentwicklung ist vom Unternehmen und seiner Kultur abhängig. Ein Change-Agents-Netzwerk ist dafür essentiell.

Dieses sollte aus vertikalen Akteuren (z.B. Unternehmensführung und Projektleitung) und horizontalen Akteuren (z.B. Mitarbeitergruppen, High Potentials, Betriebsrat) bestehen, um so die Veränderung auch in der „Fläche“ durch anerkannte Multiplikatoren voran zu treiben. Damit können Veränderungen nachhaltig und mit minimalen Ressourcen auch in (zukünftigen) Krisen effektiv und effizient realisiert werden.

LITERATUR

Capgemini (2010): CM Studie. www.capgemini.de.

Dittrich-Brauner, K., Dittmann, E., List, V., Windisch, C. (2008): Großgruppenverfahren, Heidelberg.

European Commision (2009): SME Perfomance Review – Annual Report, European Commission, Enterprise and Industry, 2009, http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/craft/sme_perf_review/doc_08/spr08_annual_reporten.pdf, Abruf 20.02.2011.

IBM Deutschland (2008): Making Change Work, www.ibm.com/de, Abruf 20.02.2011.

Kotter, J. P. (2008): A sense of urgency, Boston.

Kotter, J. P. (1996): Leading change, Boston.

Krüger, W. (2009): Excellence in Change, Wiesbaden.

Lam, S. S. K., Schaubroeck, J. (2000): A field experiment testing frontline opinion leaders as change agents, in: Journal of Applied Psychology, vol. 85 (6), p. 987–995.

McKinsey (2010): Global Survey results: What successful transformations share, via: mckinseyquarterly.com, Abruf 20.02.2011.

Prosci (2010): Best practices on change management, via: www.change-management.com, Abruf 20.02.2011.

Rank, S., Linz, C., Klees, F. (2011): Managing a Complex Transformation by Monitoring the Change Progress: What You Can't Measure, You Can't Manage!, under review.

Rank, S., Scheinpflug, R. (2010): Change Management in der Praxis, 2. Aufl., Berlin.

Vahs, D., Leiser, W. (2003): Change Management in schwierigen Zeiten, Wiesbaden.

Wanberg, C. R., Banas, J. T. (2000): Predictors and outcomes of openness to change in a reorganizing workplace, Journal of Applied Psychology, p. 132–142.

WILDERNDE LIMITED IN DEUTSCHLAND - VERTREIBUNG EINES PARADIESVOGELS[1]

Klaus W. Slapnicar

„Alle Menschen sind klug -
die einen vorher,
die anderen nachher."
Voltaire (1694-1778)

Prof. em. Dr. iur. Klaus W. Slapnicar
lehrte bis Sommersemester 2011 Wirtschaftsprivatrecht an der Fakultät Wirtschaftsrecht der FH Schmalkalden.

Er ist Aufsichtratsvorsitzender der Wohnungsbaugenossenschaft UNION eG in Gera, Wissenschaftlicher Leiter der Südwestdeutschen Fachakademie der Immobilienwirtschaft e.V. in Wiesbaden, Of Counsel des Wiesbadener Anwaltsnotariats Aichinger + Stamm und Präsident der Deutschen Wirtschaftsjuristischen Gesellschaft e.V.

E-Mail: k.slapnicar@gmx.de

1. Europäischer und globaler Wettbewerb der Gesellschaftsformen

Europäischer und globaler Wettbewerb findet nicht nur auf dem weiten Feld der Ökonomie statt. Vielmehr gibt es spätestens seit dem Beitritt des Vereinigten Königreichs (UK) zur EU 1973 und der letzten großen Eintrittswelle infolge der „Osterweiterung der EU" (Teodossieva 2010) auf 27 Mitgliedsstaaten auch einen Wettbewerb nationaler Gesellschaftsformen (dazu des Näheren Mellert/Verfürth 2005). Kaum jemand überblickt mehr die große Vielfältigkeit der durch nationalstaatliches Recht begründbaren Möglichkeiten für die unternehmensindividuelle Rechtswahl[2]. 2006 veranstaltete das Ministerium der Justiz des Landes Sachsen-Anhalt eine Fortbildungstagung zum Thema „Limited – Revolution im Firmenrecht?" mit einer aussagekräftigen Karikatur von Philipp Hubbe (*1966) als Cover des Tagungsbandes.

Entscheidend hat dazu aber die Rechtsprechung des EuGH in Luxemburg mit den Urteilen in Sachen Centros (Europäischer Gerichtshof 1999), Überseering (Europäischer Gerichtshof 2002) und Inspire Act (Europäischer Gerichtshof 2003) beigetragen. Dadurch wurde die früher in Deutschland verbreitete, für Juristen selbstverständliche, konservative Sitztheorie (Altmeppen 2004 verteidigt trotz des Machtworts des EuGH die Sitztheorie) verworfen und zugunsten der schon immer im UK und seinem Commonwealth verbreiteten dynamischen Gründungstheorie gestärkt (Hofmeister 2007, S. 868 ff.). Damit steht jede national anerkannte Rechtsform der 27 EU-Mitgliedstaaten für die unternehmensbezogene Entscheidung der passenden Rechtswahl zur Verfügung. Aber auch Kombinationen nationaler mit anderen im EU-Raum verbreiteten Rechtsformen sind aus deutscher Sicht aufgrund der der Privatautonomie immanenten Kombinationsfreiheit im Gesellschaftsrecht (näheres hierzu Taeger/Wehmeier/Fischkorn 2007, S. 21; Kraft/Kreutz 2006) zulässig, solange die Typizität der in der Kombination verwendeten nationalen Rechtsform beobachtet wird. Insofern kann beispielsweise eine slowenische GmbH (delniska druzba <d.d.>) mit einer litauischen OHG (Tikroji ukine bendrija <TUB>) zusammen eine rumänische Kommanditgesellschaft (Societate in comandita simpla <SCS>) gründen, die überall in der EU unter ihrer Firma auftreten kann und lediglich die nationalstaatlichen Voraussetzungen nach ihrem Gründungsstatut beachten muss. Das Machtwort des EuGH gründet sich auf die in Art. 43/52 EGV festgelegte Niederlassungsfreiheit und ist zwischenzeitlich auch vom BGH[3] akzeptiert.

Dass auch im Ausland gegründete Gesellschaften hier im Inland unter dem Standard antreten können, wie sie dort gegründet

1 Die Ausführungen beruhen weitgehend auf einem, um Fußnoten aktuell ergänzten Vortrag zum Thema: „Die Limited – Juristisches Paradies für den Schweizer Mittelstand oder suboptimale Unternehmensform?" am 04.05.2009 an der ZHW in Winterthur und auf einem ähnlichen Vortrag an der FH Trier am 17.12.2008.

2 Die von Lindner verfasste Aufstellung als Merkblatt der IHKen in Bayern zeigt eine Übersicht der vielfältigen Rechtsformen auf dem Stand von August 2010.

3 BGH GmbHR 2005, 630 ff; übernommen ins Strafrecht: BGH GmbHR 2010, 819 ff.

sind, begründet den offenen Wettbewerb der Gesellschaftsformen, der praktisch unseren klassischen Grundsatz des numerus clausus gesellschaftsrechtlicher Rechtsformen aushebelt. In dem Fall des BGH ging es darum, dass die in Deutschland domizilierte englische Limited hier ohne Eintrag ins deutsche Handelsregister (HR) agierte und die Frage der Handelndenhaftung sich stellte. Aus den Leitsätzen des BGH wird eindeutig ersichtlich, dass die Gründungstheorie nun anerkannt ist. Zum einen wird bestätigt, dass sich die Haftung des Geschäftsführers für rechtsgeschäftliche Verbindlichkeiten einer gemäß Companies Act (CA) 1985 im UK gegründeten Private Limited Company by Shares (Ltd.) mit tatsächlichem Verwaltungssitz in Deutschland nach dem am Ort ihrer Gründung geltenden Recht bestimmt. Das war für die deutsche Rechtskultur etwas ganz Neues. Zum Zweiten ist sodann auch akzeptiert, dass diese Niederlassungsfreiheit für das Gesellschaftsrecht hier in Deutschland uneingeschränkte Geltung beanspruchen muss und trotz fehlender Eintragung nur eine Haftung der Ltd. selber und nicht des für sie Handelnden in Betracht kam (Bundesgerichtshof 2005, S. 630).

Die Konsequenzen aus der Anerkennung der Gründungstheorie war jedenfalls ein Boom für im UK gegründete und in Deutschland domizilierte Zweigniederlassungen der Ltds. (Müller 2006, S. 837). Mit der Europäisierung und Internationalisierung der nationalen Gesellschaftsformen degenerierten unsere maßgeschneiderten, historisch gewachsenen Rechtsformen aus Deutschland zu Ladenhütern.

Personengesellschaften	Europäisch initiierte Gesellschaftsformen		Kapitalgesellschaften
Matrix: GbR		(geplant)	Matrix: Verein
GbR (§§ 705 ff. BGB)		SE	AG (AktG)
OHG (§§ 105 ff. HGB)	EWIV		KGaA (§§ 278 ff. AktG)
KG (§§ 161 ff. HGB)		SPE	GmbH (GmbHG)
Reederei (§§ 489 ff. HGB)			UG (haftungsbeschränkt) (§ 5a GmbHG)
PartG		(geplant)	VVaG (§§ 7, 15 f VAG)
		SCE	eG (GenG)

Tab. 1: Originäre Rechtsformenvarietät in Deutschland, Stand 08.05.2011

Das Out der nationalen Sitztheorie bereitete der Ltd. als juristischem Paradiesvogel Nahrung und beschleunigte ihren Zuzug in Deutschland.

Der teilweise marktschreierische Vertrieb der englischen Ltd. außerhalb des UK in den Mitgliedsstaaten der EU als Euro-Gesellschaft, insbesondere im deutschsprachigen Raum Deutschlands und Österreichs (Köberich 2008), der durch entsprechend spezialisierte Unternehmensberatungen geschah und geschieht, hat im Hinblick auf die Erlangung einer kostengünstigen Haftungsbeschränkung mit einer Investition von 1 GBP (Britisches Pfund) zu einer starken Verbreitung, insbesondere im KMU-Umfeld, außerhalb des UK geführt. Das sich selbst als Marktführer bezeichnende Unternehmen „GO AHAED. Die Gründer“ rühmt sich damit, hier bis 2010 39.000 Ltds. im Markt installiert zu haben.[4]

Erstaunlich ist dabei die Tatsache, dass der Vertrieb einer für den Kontinent nie entscheidend bedeutsamen Rechtsform Rückwirkungen auf die nationale Gesetzgebung im UK bewirkte. Die britische Ltd. wurde dabei in ihrer Organisationsstruktur so modernisiert, damit es den Limited-Verkäufern in Deutschland möglich ist und war, sie hier besser zu platzieren und zu präsentieren. Die englische Rechtsform hatte ein Organ neben Gesellschaftern (general assembly) und Geschäftsführern (directors), den so genannten Company Secretary (ausführlich dazu Hübner 1999, S. 459 ff.). Diesen müssen wir uns ähnlich dem Lord-Siegel-Bewahrer in englischen Kabinetten vorstellen. Ein Faktotum mit Organqualität, das nur Engländer verstanden. „It‘s British.“ Er wurde mit dem neuen Companies Act von 2006 (CA 2006) eliminiert, da er ein Vertriebshindernis auf dem Kontinent war. Die großen Vertriebserfolge der Ltd. hier haben im UK eine gesetzliche Reform der Binnenstruktur der Ltd. durch Relativierung des „Secretary of Company“ bewirkt. Seine Position ist nicht mehr als für die kontinentale Rechtssituation hinderliches Organ für kleinere englische Ltd. so erforderlich.

Für Negativbeispiele sorgen dabei immer wieder naive oder unseriöse Firmengründer („Wir machen Sie wieder geschäftsfähig!“)(Limited Doctor 2011), welche durch die Gründung einer Ltd. die Vorschriften des deutschen Gesellschaftsrechts umgehen wollen. Dazu gehören insbesondere insolvente Unternehmer oder Limited-Inhaber, welche in Deutschland bereits vorher ihre Eidesstattliche Erklärung abgaben und damit als Neugründer für deutsche Gesellschaftsformen ausscheiden (§ 6 II GmbHG).

Diese Umstände haben aber auch in anderen Mitgliedsstaaten der EU zu gesetzgeberisch abwehrenden Initiativen im Wettbewerb um Rechtsformen geführt. So führte Frankreich die „société à responsabilité limitée“ für 1 Euro ein[5] und Spanien schloss sich 2003 dem an, mit der besonderen Komponente, diese Gründung auch innerhalb von 24 Stunden zu gewährleisten.[6]

4 Zweimal Gründung der 39.000sten Limited. Pressemitteilung vom 14.07.2010 – 12.11 Uhr.

5 Loi pour l’initative économique – LIE 2003 – vom 01.08.2003 No 721.

6 Ley No 7/2003 vom 01.04.2003.

Deutschland hat mit der Reform des GmbH-Rechts 2008 durch das MoMiG die neue Unternehmensform „UG (haftungsbeschränkt)“ eingeführt, die als Kapitalgesellschaft ohne nennenswertes Kapital startet und nur verpflichtet ist, binnen bestimmter Fristen aus den jährlichen Gewinnen, ihr Startkapital nachzurüsten (§ 5 a GmbHG). Die Unternehmergesellschaft ist damit die deutsche Antwort auf die hierzulande wildernde englische Ltd. Mittlerweile ist der Höhepunkt des Limited-Vertriebs aber abgeebbt.[7]

Limited		UG (haftungsbeschränkt)	
Land	**Anzahl der Eintragungen**	**Land**	**Anzahl der Eintragungen**
Baden-Württemberg	1.194	Baden-Württemberg	5.582
Bayern	1.622	Bayern	8.722
Berlin	1.011	Berlin	4.455
Brandenburg	354	Brandenburg	1.542
Bremen	80	Bremen	439
Hamburg	340	Hamburg	2.263
Hessen	1.041	Hessen	3.790
Mecklenburg-Vorpommern	187	Mecklenburg-Vorpommern	833
Niedersachsen	891	Niedersachsen	5.136
Nordrhein-Westfahlen	2.486	Nordrhein-Westfahlen	12.890
Rheinland-Pfalz	509	Rheinland-Pfalz	2.168
Saarland	95	Saarland	576
Sachsen	476	Sachsen	2.326
Sachsen-Anhalt	332	Sachsen-Anhalt	1.410
Schleswig-Holstein	368	Schleswig-Holstein	2.119
Thüringen	189	Thüringen	1.139
Deutschland	11.175	Deutschland	55.390

Tab. 2: Quantitativer Vergleich zwischen der Anzahl im deutschen HR B eingetragener Unternehmen in der Rechtsform der Limited und UG (haftungsbeschränkt), Stand 08.05.2011[8]

Die im HR B eingetragene Zahl von UG (haftungsbeschränkt) ist gegenüber der Ltd. zum Untersuchungsstichtag fast fünfmal höher; so dass der fremde englische Paradiesvogel in Deutschland seinen Glanz wohl eingebüßt zu haben scheint.

2. Mit der Limited ins juristische Paradies oder „Gabi goes Great Britain“

Zur näheren Erläuterung der glücklicherweise deutlich zurückgehenden Faszination einer Ltd. soll mit einem plastischen Fall aus Deutschland von Möllering, Leiter Recht im DIHK, angefangen werden, den er unter die aussagekräftige Headline: „Gabi goes Great Britain“ stellte.

„Gabi ist Hausfrau und nebenbei Übersetzerin in Königswusterhausen. Sie hat einen Computer, einen guten Drucker und einen Internetanschluss. Bei Übersetzungen kann man schon mal Fehler machen. Gabi möchte ihre Haftung begrenzen. Aber 25.000 Euro für eine GmbH – das ist ihr doch zu viel Geld. Gabi gründet eine Limited – eine so genannte „Non-Resident Limited“, da sich deren Geschäftstätigkeit ausschließlich in Deutschland abspielt. Das kostet sie keine zwei Euro für das Kapital und knapp 300 Euro für die Gründungsformalitäten.

Schon nach einer Woche ist ihre „First German Translation Limited“ im Companies House in Cardiff eingetragen. Nun kann Gabi nichts mehr passieren. Dass ihre Gesellschaft in Großbritannien nur ein Briefkasten ist, stört sie am allerwenigsten.“ (Möllering 2006, S. 35).

Der große Vertriebserfolg für die Ltd. auf dem Kontinent und dabei speziell im KMU-Umfeld erschließt sich durch den von auf Limited-Gründung spezialisierten Unternehmensberatern großsprecherisch inszenierten Eintritt in ein bisher unbekanntes juristisches Paradies. In diesem Zusammenhang stellen sich zwei Fragen: zum einen, was ist paradiesisch, und zum anderen, was bedeutet und verheißt das juristische Paradies. Paradiesisch ist nach göttlicher Offenbarung der Garten Eden[9]; ein idealistischer Zustand für die beiden ersten Menschen, Adam und Eva. Er bezeugt die Einheit des Menschen mit der Natur. Beim juristischen Paradies im übertragenen, positiven Sinne, handelt es sich um die Übereinstimmung von Gesetz, Ethik (beide jeweils mit Sanktionen) und Konvention (ohne Sanktion), also zwischen Gut und Böse unterscheiden zu können und dies auch im Zusammenleben mit anderen zu befolgen.

Das juristische Paradies im negativen Sinne hingegen ist juristischer Atavismus: ein Zustand ohne Rechte und Pflichten. Transferiert auf den Fokus bei der Ltd., lebt es sich in all dem aus, was

7 So auch Müller mit derselben Einschätzung schon 2006 (S. 837).

8 Anzahl ohne gelöschte Eintragungen und in Kombination mit Ltd. oder UG als Komplementär einer KG aus www.handelsregister.de.

9 1. Buch Moses: Genesis 2, 4b – 25.

als deren Vorzüge verheißen wird. Es geht dabei um eine negative Rosinentheorie, Rückfall in Urzustände, ohne Rechte und Pflichten bei der Selbstverwirklichung, ohne Verantwortung in voller eigener Bedürfnisbefriedigung. Diesem negativen Ideal jagen alle diejenigen nach, welche mit der Limited-Beratung „ihr Brot verdienen" und das überzeugend einseitig tun, wie das letzte Staubsaugermodell eines Herstellers zu vertreiben, und ebenso diejenigen, welche sich davon überzeugen lassen. Sie alle betonen und leben nun zum einen in der Vorstellung, dass sie personell von jeglicher Haftung freigestellt sind. Das Zweite ist, „Du hast keine Kosten, zumindest aktuell nicht … und dann bist Du als Mensch alle Sorgen los und alles läuft mit Formularen". Drittens wird vermittelt, Herr oder Frau im eigenen Laden ohne Betriebsräte zu sein, weil Mitbestimmung für die Ltd. out ist. Viertens ist an der Ltd. toll, dass Individualinteressen und Partikularschutz vor Gläubigerinteressen und Solidarschutz rangieren. Hinzu tritt fünftens völlige Sozial- und Rentenversicherungsfreiheit für die leitenden Personen der Ltd. Und schließlich werden auch noch handfeste Steuervorteile und Einsparung von Bürokratie artikuliert.

Wo dabei die anderen bleiben, bleibt ausgespart. Fehlende persönliche Haftung und mangelnder Gläubigerschutz sind die Kernthesen für die in der Vergangenheit so enorme Verbreitung der Ltd. auf dem Kontinent. Haftungsfrei zum „Schnäppchen-Preis" lautete die Devise. Damit einher entwickelte sich eine allgemeine Tendenz infolge der Europäisierung des Gesellschaftsrechts, den Drittschutz möglichst gering zu halten. Damit findet im Augenblick eine Rechtsangleichung von unten nach oben statt. Das juristische Paradies wäre vollkommen, könnte in Deutschland „der eingetragene Kaufmann mit beschränkter Haftung" (§ 4 a ff. HGB-E vom 16.05.2007) noch realisiert werden.

3. Gesetzliche Grundlagen für die Limited im UK

Im UK muss man darauf achten, in welchem Teil des Vereinigten Königreichs man sich befindet. Die Ltd. ist stärker in England und Wales vertreten, in Schottland eher weniger. Dies belegen Zahlen aus dem Jahre 2004[10].

Company Law oder Partnership Law sind die synonymen Begriffe für das Gesellschaftsrecht in Großbritannien. Dies hat eine lange, bis auf das 16. Jahrhundert zurückreichende Tradition und hängt mit der Entstehung von Kolonialgesellschaften und auch den für das UK für die Ausbildung von Juristen typischen Law Societies zusammen. Nach einem kurzen Überblick über die im englischen Gesellschaftsrecht zur deutschen Rechtsordnung vergleichbaren Phänotypen von Rechtsformen, soll dann themenzentriert nur noch auf den Companies Act von 1985 (CA 1985) und dabei ausschließlich auf den in Zusammenhang mit der Reform der Limited wichtigen CA 2006 (dazu näher Dernedde 2007; Dernedde 2008; Degenhart 2007 sowie Degenhart 2011) eingegangen werden.

Personengesellschaften in Deutschland	Rechtsformenparallelen im UK		Kapitalgesellschaften in Deutschland
OHG	partnership	public company limited by shares (plc)	AG
KG	limited partnership	private company limited by shares (ltd.)	GmbH + UG (haftungsbeschränkt)
		(keine Parallele)	KGaA
		cooperative society	eG

Tab. 3: Rechtsformenvergleich UK zu Deutschland, Stand 08.05.2011

4. Juristische Charakteristika einer englischen Limited[11]

Mit der im gesamten Commonwealth und damit global bekannten „Ltd." als Gesellschaft ist üblicherweise die in England oder Wales gegründete „private company limited by shares" gemeint. Sie basiert hauptsächlich auf dem CA 1985, dem Zentralgestirn des englischen Gesellschaftsrechts (Just 2008a, S. 8), und dem im November 2006 in Kraft getretenen, durch Wegfall des Company Secretary gekennzeichneten CA 2006.

4.1 Gründung

Die Limited kann durch eine oder mehrere Personen gegründet werden. Formelle Voraussetzung für die Gründung einer Ltd. ist nach s 10 CA 1985 deren Satzung, bestehend aus dem ‚Memorandum of Association' und den ‚Articles of Association', zusammen mit den Formblättern 10 und 12 sowie einem Scheck in Höhe der Registrierungsgebühr beim Companies House (CH = zentrales Handelsregister für das UK) in Cardiff einzureichen. Die Eintragung benötigt fünf Tage ab Einreichung der Unterla-

10 Anzahl von Ltds. in England und Wales: knapp 2.000.000 private companies limited by shares existierten gegenüber knapp 13.000 public companies limited by shares.

Die Zahl der Ltds. in Schottland wurde in demselben Zeitraum auf nur circa 110.000 private companies limited by shares gegenüber 486 public companies limited by shares geschätzt.

11 Für die strukturelle Grundlegung der weiteren Ausführungen folge ich den Vorarbeiten von Köberich 2008 und bedanke mich an dieser Stelle ausdrücklich für diese Autorisierung.

gen. Die dafür anfallende Gebühr beträgt 40 GBP. Es existiert auch eine ‚same day incorporation'. Für diesen Premium Service ist jedoch eine erhöhte Gebühr von 100 GBP zu zahlen. Erfolgt die Gründung elektronisch, reduziert sich die Eintragungsgebühr auf 14 GBP.[12]

Nachdem die formelle Richtigkeit der Unterlagen geprüft wurde, stellt das CH ein ‚certificate of incorporation' (Gründungsurkunde) aus. Mit dessen Aushändigung erlangt die Ltd. ihre volle Rechtsfähigkeit. Synchron dazu tritt die Haftungsbeschränkung auf das Gesellschaftskapital ein. Die Gründung wird im Amtsblatt der London Gazette bekannt gemacht. Nimmt ein Vertreter der Ltd. bis zur Ausstellung des ‚certificate of incorporation' Geschäfte vor, haftet dieser den Gläubigern nach s 51 CA 2006 persönlich (Just 2008b, Rdnr. 30) wie im deutschen Recht (§ 11 II GmbHG).

Direkt nach der Gründung sind die ‚statutory books' (Gesellschaftsbücher) anzulegen, welche Informationen enthalten müssen über

- sämtliche Gesellschafter (register of members),
- sämtliche Direktoren (register of directors) sowie Kopien von deren Anstellungsverträgen (copies of directors' service contracts),
- die Anteile der Schuldverschreibungen, welche die Direktoren an der Ltd. halten (register of directors' interests in the share and debentures of the company),
- die Besicherungen (register of charges) und
- Prüfungsberichte (accounting records).

4.2 Verlegung des Sitzes der Hauptverwaltung

Unabhängig von ihrem satzungsmäßigen Sitz kann eine Ltd. eine oder mehrere Zweigniederlassungen haben. Unter einer Zweigniederlassung wird ein vom Hauptsitz räumlich getrennter und wirtschaftlich selbständiger Geschäftsbetrieb, der mit einer eigenen Organisation ausgestattet ist, jedoch keine eigene Rechtpersönlichkeit besitzt, verstanden (Brinkmeier/Mielke 2007, Rdnrn. 2 f.). Nachdem eine Ltd. in England ordnungsgemäß errichtet worden ist, kann sie ihren Verwaltungssitz ins Ausland, bspw. nach Deutschland, verlegen. Selbst wenn die Ltd. in England praktisch nicht mehr tätig wird, handelt es sich in Deutschland nur um eine Zweigniederlassung (sog. „Scheinauslandsgesellschaft"). Voraussetzung ist nur, dass das ‚registered office' (Satzungssitz, offizielle Zustelladresse und Verwahrort der Geschäftsunterlagen) (Brinkmeier/Mielke 2007, Rdnr. 1) weiterhin in England verbleibt, auch wenn es sich dabei lediglich um eine so genannte „Briefkastenadresse" handelt und die Ltd. ihre gesamte Geschäftstätigkeit andernorts ausübt. Dafür entstehen im UK laufende Kosten, die durch spezialisierte Fachkräfte Aufwand erfordern. Zu den laufenden Kosten einer Ltd. und ihrer Zweigniederlassung zählen unter anderem die Unterhaltung des ‚registered office' in England, und oder die Hinzuziehung von Spezialisten zur Aufstellung des Jahresabschlusses nach englischem Recht samt dessen Übersetzung.

4.3 Juristische Doppelnatur des Gesellschaftsvertrages

Der Gesellschaftsvertrag einer Ltd. besteht nach Maßgabe des CA 1985 aus zwei eigenständigen Teilen: dem ursprünglichen ‚Memorandum of Association', seit CA 2006 neuerdings als ‚Constitution' bezeichnet und den ‚Articles of Association' (Just 2008b, Rdnr. 75).

Die ‚Constitution' regelt das Verhältnis der Gesellschaft gegenüber Dritten (Außenverhältnis) im Gründungszeitpunkt. Es ist von allen Gründern unter Anwesenheit eines Zeugen zu unterschreiben und muss gem. s 2 CA 1985 folgenden Mindestinhalt aufweisen:

- den Namen der Firma,
- die Gesellschaftsform,
- das ‚registered office' der Limited,
- den Unternehmensgegenstand/Gesellschaftszweck,
- die Haftungsbeschränkung,
- die Höhe des Nominalkapitals und
- die Stückelung der Anteile sowie deren Nennbeträge. (Volb 2007, Rdnrn. 82 ff.)

Die ‚Articles of Association' betreffen nach ss 18 ff. CA 2006 das Verhältnis zwischen der Gesellschaft und ihren Gesellschaftern (Innenverhältnis). Sie sind ebenso wie die ‚Constitution' vor einem Zeugen zu zeichnen. In der Praxis wird oft die Standardvorlage, die sog. Table A, verwendet, die durch das CA 2006 bezüglich KMU angabenmäßig „abgespeckt" wurde. Die ‚Articles of Association' weisen regelmäßig folgende Inhalte auf:

- die Ausgabe und Übertragung von Gesellschaftsanteilen,
- die Voraussetzungen und Durchführung von Gesellschafterversammlungen,
- Bilanzierungsvorschriften,
- die Ausschüttung von Gewinnen und
- die Bestellung, Abberufung und Befugnisse des ‚director'.

4.4 Organisation

Die Ltd. als englische Kapitalgesellschaft ist juristische Person mit eigener Rechtsfähigkeit. Als Trägerin von Rechten und Pflichten ist es ihr möglich, Verträge abzuschließen, Eigentum zu erwerben, vor Gericht zu klagen oder selbst verklagt zu werden. Wie jede juristische Person kann auch die Ltd. selber keine Handlungen vornehmen, sondern bedarf dazu vertretungskompetenter Organe: Dies sind zum einen der ‚director' (Geschäftsführer) und zum anderen das ‚general meeting' (Gesellschafterversammlung) der ‚members'. Näher dazu Volb 2007, Rdnr. 141)

12 Neue Kosten ab 06.04.2011: Companies House, (2011b) Price List, http://www.companies–house.gov.uk/toolsToHelp/proposedChanges.shtml, Abruf 11.05.2011.

Das ‚Companies Directors Disqualification Act' 1986 (CAAD 1986) untersagt Personen aus folgenden Gründen als ‚director' tätig zu werden:

- bei Begehung einer Straftat (s 2 CDDA 1986),
- wiederholter und ständiger Verstoß gegen gesetzliche Pflichten (s 3 CDDA 1986),
- betrügerisches Handeln im Rahmen drohender Insolvenz der Gesellschaft (s 4 CDDA 1986),
- generelle Ungeeignetheit als ‚director' (s 6 CDDA 1986)[13] oder
- bei Verbot der Tätigkeit als GmbH-Geschäftsführer nach ausländischem Recht (s 1182 ff. CA 2006).

Dem ‚director' obliegt als Organ der Ltd. sowohl die interne Geschäftsführung als auch die externe Vertretung der Gesellschaft. Das CA 2006 kodifizierte erstmals in den ss 170–177 die Pflichten eines ‚directors' konkret. Neben ‚fiduciary duties' (Treue- und Sorgfaltspflichten) sind dies folgende gegenüber der Gesellschaft:

- Handeln in Übereinstimmung mit ‚constitution' und unter Beachtung der eingeräumten Befugnisse (s 171 CA 2006),
- Pflicht, Erfolg der Gesellschaft im Interesse der Gesellschafter unbedingt zu fördern (s 172 CA 2006),
- Entscheidungen unabhängig treffen (s 173 CA 2006),
- Sorgfaltspflicht für Vermögen der Gesellschaft und bei Führung deren Geschäfte mit Fachwissen und Fleiß (duty of care und skill) (s 174 CA 2006),
- Interessenkonflikte zwischen Gesellschaft und ‚director' vermeiden und offenlegen (s 175 CA 2006),
- Verbot der Vorteilsannahme von Dritten (s 176 CA 2006),
- Pflicht zur vorherigen Offenlegung von Eigeninteresse (s 177 CA 2006),
- Verpflichtung, gelegentlich an den ‚board meetings' teilzunehmen,
- Pflicht zur rechtzeitigen Übermittlung des ‚annual return' (Jahresbericht) und von Änderungen im Bereich der ‚directors' oder des ‚registered office' an das CH,
- Verwaltung und Kontrolle des Gesellschaftsvermögens als ‚trustee' (Treuhänder) und
- Gewährleistung ordnungsgemäßer ‚annual accounts' (Rechnungslegung).

Verstößt der ‚director' gegen seine im Gesetz oder in den ‚Articles of Association' festgesetzten Treue- und Sorgfaltspflichten, so macht er sich der Gesellschaft im Innenverhältnis gegenüber schadensersatzpflichtig (s 178 CA 2006). Diese Haftung kann nach s 232 CA 2006 nicht ausgeschlossen oder eingeschränkt werden. (Näher dazu Feltl 2007, S. 769 sowie S. 771)

Durch die speziellen ergänzenden Regelungen zum ‚fraudulent' oder ‚wrongful trading' kann es dennoch zu einer uneingeschränkten persönlichen Durchgriffshaftung (piercing the viel) auf einen ‚director' kommen. Das ‚fraudulent trading'[14] (betrügerisches Handeln) stellt die bewusste Benachteiligung von Gläubigerinteressen bei drohender Insolvenz oder im Falle der Abwicklung einer Ltd. dar und ist in s 213 Insolvency Act 2000 insolvenzrechtlich sowie nach s 993 CA 2006 gesellschaftsrechtlich sanktioniert.

4.5 General meeting

Eine jährliche Pflichtversammlung wurde durch das CA 2006 ab Oktober 2007 beseitigt. Nach s 303 III CA 2006 muss ein ‚general meeting' nur noch dann einberufen werden, wenn 10 % der stimmberechtigten Gesellschafter dies verlangen. Liegt die letzte Versammlung schon mehr als zwölf Monate zurück, so ist es bereits ausreichend, wenn 5 % der Stimmberechtigten die Einberufung fordern. Stimmberechtigt sind nur die ‚members' (Gesellschafter) einer Ltd. Neben ihnen dürfen jedoch auch die ‚directors' am ‚general meeting' teilnehmen. (Brinkmeier/Mielke 2007, Rdnr. 32 sowie Just 2008a, S. 9)

ORDINARY RESOLUTION	SPECIAL RESOLUTION
▪ Abberufung eines *directors* (s 168 I CA 2006) ▪ Bestellung eines Abschlussprüfers (s 485 IV CA 2006) ▪ Erteilung, Veränderung, Widerruf oder Erneuerung der Befugnis eines *directors*, Gesellschaftsanteile auszugeben (s 551 VIII CA 2006) ▪ Abstimmung über Gewinnverwendung (Art. 102 Table A) ▪ Vorlage des Jahresabschlusses (Art. 109 Table A) ▪ Erhöhung des Stammkapitals (Art. 32 a Table A)	▪ Änderung der Articles of Association (s 21 I CA 2006) ▪ Änderung der Firma/ Gesellschaftsbezeichnung (s 77 I a CA 2006) ▪ Rechtsformwechsel (s 89 ff. CA 2006) ▪ Herabsetzung des Stammkapitals (s 641 I CA 2006) ▪ Auflösung der Gesellschaft (Art. 117 Table A)

Tab. 4.: Beschlussfassungen im Rahmen des ‚general meeting'; Quelle: Köberich 2008 sowie eigene Darstellung

13 Für 2005–2006 sind für ss 2-5 CDDA 1986 135 Fälle nachgewiesen, während für s 6 CDDA 1986 136 verzeichnet sind (Dti 2006, S. 23).

14 Diese Fälle machten den größten Anteil der vom CH verfolgten „misconducts" aus. 2001–2002: 118 = 77 %, 2002–2003: 384 = 92 %, 2003–2004: 162 = 84 %, 2004–2005: 140 = 82 % und 2005–2006: 115 = 78 % (Dti 2006, S. 10).

Bei Beschlussfassungen im ‚general meeting' wird zwischen den ‚ordinary resolutions' (einfache Gesellschafterbeschlüsse) und den ‚special resolutions' (besondere Gesellschafterbeschlüsse) unterschieden. Tabelle 4 auf der vorangegangenen Seite charakterisiert Unternehmensvorgänge in der Ltd. und dafür vorgesehene Beschlussarten.

4.6 Stammkapital, Rechnungslegung und Sanktionen bei Verletzung

Regelungen über das Stammkapital einer Ltd. enthalten ss 540–657 CA 2006. Da sie aber kein bestimmtes Mindestkapital aufweisen muss, existiert folglich auch keine Kapitalerhaltungspflicht.

Der Companies Report 2005–2006 für das Geschäftsjahr bis zum 31.03.2006 weist aus, dass knapp 74 % der Gesellschaften in Großbritannien (1.716.700 von insgesamt 2.323.100) nur ein Nominalkapital von bis zu 100 GBP haben. Ca. 4,5 % der Unternehmen sind zwischen 100 bis unter 1.000 GBP kapitalisiert und nur ca. 7,5 % verfügen über ein Kapital von 1.000 bis unter 5.000 GBP. (Dti 2006, S. 17)

Den laxen Kapitalaufbringungsvorschriften begegnen umso strengere Regelungen über die Kapitalerhaltung für das tatsächlich vorhandene Kapital der Ltd. So dürfen Dividenden nach s 830 CA 2006 nur aus tatsächlich erwirtschafteten Gewinnen, unter Verrechnung etwaiger Verlustvorträge, ausgeschüttet werden, nicht jedoch aus Stammkapital oder Kapitalrücklagen. Eine Ausschüttung von Gewinnen ist zudem nur aufgrund eines festgestellten Jahresabschlusses möglich. Ebenso wie im deutschen Recht gelten auch im englischen verdeckte Gewinnausschüttungen bzw. Einlagenrückgewähr als rechtswidrig. (Volb 2007, Rdnrn. 106 ff. sowie Bundesgerichtshof 2009, S. 153 f.)

Gegenüber dem nahe null befindlichen Startkapital einer Ltd. mit dafür genügendem 1 GBP reagiert das englische Gesellschaftsrecht mit strengen Anforderungen und Sanktionen bei Vernachlässigung von Publizitäts- und Rechnungslegungspflichten. Können die gerade mit Domizil aus Deutschland heraus im UK gegründeten „unterkapitalisierten" Ltds. zunächst keinen Gläubigerschutz gewährleisten, garantiert die hohe Transparenz der im CH zu hinterlegenden ‚annual accounts' einen Ausgleich für potentielle Gläubiger, sich über den finanziellen Status der deutschen Ltd. zu informieren.

Rechnungslegung im UK erfordert die ‚accounting records' (laufende Buchführung) nach ss 386 ff. CA 2006 und den ‚annual account' (Jahresabschluss), welcher in ss 393 ff. CA 2006 geregelt ist. Dieser besteht aus dem ‚profit and loss account' (Gewinn- und Verlustrechnung), dem ‚balance sheet' (Bilanz) und den ‚notes to the account' (Anhang). Außerdem ist ein ‚director's report' (Geschäfts- oder Lagebericht) zu erstellen, der die wirtschaftliche Lage der Gesellschaft darstellt und Vorschläge zur Gewinnverwendung macht. Buchführung wie auch der Jahresabschluss müssen in englischer Sprache erfolgen. (Dazu näher Volb 2007, Rdnrn. 255 sowie 264; Companies House 2011 a)

Die Buchführung hat gem. s 393 I CA 2006 nach dem Grundsatz des ‚true and fair view' zu erfolgen, um ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Ltd. zu vermitteln. Spätestens nach sechs Monaten müssen die Buchführungsunterlagen regelmäßig an das ‚registered office' im UK gesandt werden. Dort sind sie für eine Frist von drei Jahren ab ihrer Erstellung aufzubewahren (s 388 CA 2006).

Für den Jahresabschluss von kleinen und mittelgroßen Gesellschaften gibt es im englischen Recht Vereinfachungen und Erleichterungen. So unterliegen bspw. kleine Gesellschaften keiner Prüfungspflicht nach s 477 I–III CA 2006. Sie können ihren Jahresabschluss in vereinfachter Fassung einreichen (s 444 CA 2006). Dazu genügen eine verkürzte Bilanz und ein Anhang mit eingeschränkten Angaben. Eine Gewinn- und Verlustrechnung sowie ein Geschäftsbericht sind nicht erforderlich.

Die Größenkriterien für kleine Unternehmen ergeben sich aus s 382 III CA 2006. Für mittelgroße Unternehmen sind sie aus s 465 III CA 2006 zu entnehmen. Die folgende Übersicht zeigt die einzelnen Merkmale. Überschreitet die Ltd. mindestens zwei der geforderten Kriterien, so ist sie als mittelgroß bzw. groß einzustufen.

Größenkriterien von Gesellschaften im englischen Recht

	klein	mittelgroß	groß
Umsatz	≤ 5,6 Mio. GBP	≤ 22,8 Mio. GBP	≤ 22,8 Mio. GBP
Bilanzsumme	≤ 2,8 Mio. GBP	≤ 11,4 Mio. GBP	> 11,4 Mio. GBP
Mitarbeiter	≤ 50	≤ 250	> 250
Ltds. im Mai 2007	1.606.000	54.000	26.000

Tab. 5: Übersicht über die Größenkriterien von Gesellschaften im englischen Recht; Quelle: Köberich 2008, S. 65 ergänzt um aktuelle Zahlen aus Ritchie/Evans 2009, S. 26

Alle ‚annual reports' für Geschäftsjahre nach dem 01.04.2008 sind durch den ‚director' binnen einer Frist von neun Monaten nach Ablauf des betreffenden Wirtschaftsjahres beim CH offen zu legen (ss 441 I, 442 II a CA 2006). Eine Verlängerung dieser Frist um bis zu drei Monate ist möglich. Die beim CH eingereichten Unterlagen sind gegen Entrichtung einer Gebühr ohne Nachweis eines berechtigten Interesses von jedem Dritten einsehbar; diese Transparenz ist der Preis für die geringe Kapitalausstattung einer Ltd. (Volb 2007, Rdnrn. 289 ff.)

Existieren Vermutungen darüber, dass eine Ltd. die Interessen von Gläubigern in grob missbräuchlicher, betrügerischer oder gar gesetzeswidriger Weise benachteiligt, so kann das englische Wirtschaftsministerium Sonderprüfungen veranlassen. Bestätigt sich bei einer solchen Prüfung eine Verletzung von Rechnungs- und/oder Offenlegungspflichten, so drohen der Gesellschaft Sanktionen, die von der Verhängung von Bußgeldern bis hin zur Zwangslöschung aus dem Register reichen (Just 2008b, Rdnr. 281). Danach verfällt das Vermögen der Krone. (Dazu näher Companies House 2011c; Müller 2006, S. 842)

Nach ss 1000 ff. CA 2006 erfolgt von Amts wegen dann eine Löschung der Ltd., wenn das CH Grund zur Annahme hat, dass die Gesellschaft ihren Geschäftsbetrieb eingestellt hat. Dies begründet sich dann, wenn die ‚annual reports' nicht fristgerecht eingereicht, Gebühren nicht gezahlt werden oder das ‚registered office' nicht erreichbar ist. In diesem Fall adressiert das CH ein Schreiben an das ‚registered office'. Erfolgt keine Reaktion, erhält die Ltd. ein Einschreiben mit Hinweis auf den vorangegangenen Brief. Bleibt auch dieses Schreiben ohne Antwort, wird durch das CH in der London Gazette eine Anzeige mit der Ankündigung inseriert, dass die Ltd. zur Löschung ansteht. Bleibt dies weiterhin reaktionslos, wird die Gesellschaft nach Ablauf von drei Monaten aus dem Register gelöscht. (Dazu näher Companies House 2011c; Müller 2006, S. 842) Sollte eine in Deutschland domizilierte englische Ltd. tatsächlich im CH gelöscht worden sein, beispielsweise wegen nicht rechtzeitig eingereichter ‚annual reports', dann ist dies der früher seltene, aber durch die geschilderte Fallkonstellation bei weiterer Aufrechterhaltung der rechtlich ausgelöschten deutschen Zweigniederlassung wohl jetzt häufiger vorkommende Fall eines Scheinkaufmanns nach § 5 HGB. (Dazu allgemein Kneisel 2010, S. 337 ff.)

5. SWOT-Analyse der Limited

5.1 Stärken

Unkomplizierte und schnelle Gründung der Ltd. als englische „Blitz-GmbH" mit überschaubaren formalen Anforderungen durch standardisierte Formulare, geringe Gründungkosten („nice price"), kein Mindestkapital und keine Kapitalaufbringungspflichten („Billig-GmbH"), weder persönliche Haftung des Gesellschafters noch Gläubigerschutz, regelmäßig kein Haftungsdurchgriff auf die Handelnden, keine Haftung für existenzvernichtenden Eingriff (Näher dazu Müller 2006, S. 839), formfreie Anteilsübertragung, Mitbestimmungs- und Sozialversicherungsfreiheit sowie Steuervorteile bei Domizilierung im UK und dortigem COMI (center of main interest) stellen eindrucksvolle Stärken dar.

5.2 Schwächen

Ein formelles Legalitätsprinzip wie in Deutschland fehlt bei der Registrierung im CH ebenso wie es keine Überprüfung des 'directors' nach § 6 II GmbHG gibt. Des Weiteren existiert zwar keine Werthaltigkeitsprüfung von Sacheinlagen, aber eine ungewohnte Organisationsverfassung, eine strenge Vermögensbindung, vielfältige Offenlegungsverpflichtungen, deren rechnerische Ergebnisse durch die unterschiedlichen ‚annual reports' in Cardiff für jedermann als Kompensation für den sonst fehlenden Gläubigerschutz einsehbar sind. Neben diesen aus deutscher Sicht als Schwächen zu bewertenden Faktoren tritt ein hoher in englischer Sprache durchzuführender Dokumentationsaufwand mit rigiden Sanktionen bei Nachlässigkeiten. Auch werden sehr häufig die jährlichen Folgekosten für das ‚registered office' im UK von Beratern verschwiegen oder selber unterschätzt.

5.3 Chancen

Das neue CA 2006 räumt unternehmensindividuelle Gestaltungsfreiheit in der Binnenstruktur der Ltd. ein. Es lassen sich bei einer im UK domizilierten Gesellschaft eine Reihe von Steuervorteilen realisieren, wenn dort der COMI liegt. Im UK gibt es keine Gewerbesteuer, keine Zwangsmitgliedschaften in Kammern (IHK oder Handwerkskammer), Privilegien bei der Umsatzsteuer, die erst ab 51.000 GBP Umsatz p. a. im UK anfällt, ein attraktiveres Körperschaftsteuermodell und auch der Wegfall einer Steuerprüfung bei bis zu 350.000 GBP erklärtem Gewinn im Jahr bietet gegenüber dem komplizierten deutschen Steuersystem eine Reihe von interessanten Chancen, die sich allerdings bei einer in Deutschland domizilierten Zweigniederlassung sehr schnell verflüchtigen.

5.4 Risiken

Die Risiken sind offensichtlich: Zunächst ist dies für deutsche Unternehmer aus dem KMU-Bereich der völlig ungewohnte Umgang mit einem fremden Rechtssystem, der zudem eine ausschließlich englischsprachige Kommunikation erfordert. Des Weiteren addieren sich folgende Umstände als Risiken nach deutscher Betrachtung hinzu: unberücksichtigt bei dem ursprünglich fast aggressiven Vertrieb der Ltd. in Deutschland blieb bei alledem der jährliche Unterhaltsaufwand für das ‚registered office' im UK in Höhe von ca. 1.000 GBP, wobei darin noch nicht die Kosten für die ‚annual reports' enthalten sind. Fehlendes materielles Legalitätsprinzip, Nachrangigkeit des Gläubigerschutzes und zusätzliche Erschwernisse bei Verschmelzen einer Ltd. auf eine deutsche Gesellschaft aggravieren die Risiken.

Die Kosten der ‚annual reports' und die absolut unbeschränkte Auskunft über die Gesellschaft durch erhöhte Publizität im CH sind der Preis für ihre kapitalschonende Gründung und die regelmäßig absolut beschränkte Haftung der Gesellschafter und ‚directors'.

6. Fazit

Wer heute noch als Unternehmensberater die Gründung einer deutschen Zweigniederlassung einer englischen Ltd. empfiehlt, geht nicht nur wegen der damit verbundenen unzulässigen rechtsberatenden Scharlatanerie damit erhebliche Haftungsrisiken für diese Empfehlung ein.

Die in der SWOT-Analyse erkennbaren Stärken haben sich durch die Installation der UG (haftungsbeschränkt) in Deutschland stark relativiert. Der empirische Vergleich zwischen englischer Limited im deutschen HR B und neuer UG zeigt eindeutig, dass der hier wildernde englische Paradiesvogel nicht nur seinen Reiz eingebüßt hat, sondern inzwischen ums Überleben kämpfen muss. Die fast fünffach höheren Eintragungen der UG gegenüber der Ltd. zeigen die Vertreibung des Paradiesvogels durch die gesetzgeberische Abwehr Deutschlands an. Für KMU ist der deutsche Rabe auf der Hand besser als der englische Paradiesvogel auf dem Dach; zumal auch der Paradiesvogel nur eine Rabenart ist und der hier heimische Rabe bei Sonnenschein auch mit seinem Gefieder glänzt. Die zeitgeistige Modewelle, mit der Ltd. ins juristische Paradies zu gelangen, ist zwischenzeitlich bodenständiger Vernunft gewichen.

Sandrock hat als erfahrener Gesellschaftsrechtler davor gewarnt „KMU sollten sich hüten, in eine englische Gesellschaftsform zu schlüpfen, mit deren Regeln die Gesellschafter überhaupt nicht vertraut sind." (Sandrock 2004, S. 897 sowie 899). Hinzu treten die oft in der früher fast missionarischen Propaganda für die Ltd. in Deutschland von den Gründungsberatern verschwiegenen Realitäten über Alltagsprobleme.

Neben dem Grundkonflikt einer nicht abschließend zu bewertenden Güteentscheidung über eine durch Case Law-organisierte Rechtswelt einerseits und kontinental-europäisches Recht andererseits, ist bei rechtlich ausgetragenen Konflikten die geringe Vertrautheit deutscher Richter mit englischem Gesellschaftsrecht in die Waagschale zu werfen und der Widerstreit zwischen englischem Companies Law und deutschem Insolvenzrecht nicht zu unterschätzen.

Im Übrigen dürften die deutschen Limited-Gründungsberater mit ihrem nachweisbaren Einfluss auf die Gesetzgebung im UK dieser typisch englischen Gesellschaftsform einen zweifelhaften Gefallen getan haben. Aus einer „round the world" bekannten und geachteten Unternehmensform haben sie ein „start-up" für teils zweifelhafte Geschäftemacher vor allem in Deutschland und mit deutlichem Abstand in Österreich gemacht. Der Slogan der Leipziger Limited-Beratung als „Die clevere Alternative zur GmbH" (Franke 2011) dürfte wohl dringend erneuerungsbedürftig sein.

Nach den heutigen Erfahrungen gehört die nun kaum mehr in Deutschland wildernde Ltd. eher in das Second Life-Paradise.

LITERATUR

Altmeppen, H. (2004): Schutz vor europäischen Kapitalgesellschaften, in: NJW 2004, S. 97–104.

Brinkmeier, T., Mielke, R. (2007): Die Limited (Ltd.). Recht, Steuern, Beratung, Wiesbaden.

Bundesgerichtshof (BGH) (2010): 5 StR 428/09, in: GmbH-Rundschau (GmbHR) 2010, S. 819–821.

Bundesgerichtshof (BGH) (2009): 5 StR 34/08, in: Neue Zeitschrift für Strafrecht (NStZ) 2009, S. 153–155.

Bundesgerichtshof (BGH) (2005): II ZR 5/03, in: GmbH-Rundschau (GmbHR) 2005, S. 630–632.

Companies House (2011a): Information & Guidance, http://www.companieshouse.gov.uk/infoAndGuide/langGuidance.shtml, Abruf 11.05.2011.

Companies House (2011b): Price List, http://www.companieshouse.gov.uk/toolsToHelp/proposedChanges.shtml, Abruf 11.05.2011.

Companies House (2011c): Strike off, Dissolution and Restoration – GP 4 Chapter 2 http://www.companieshouse.gov.uk, Abruf 11.05.2011.

Degenhart, K. (2011): Die Limited in Deutschland: Die aktuelle Rechtslage, München.

Degenhart, K. (2007): Die Limited in Deutschland: Erfolgsmodell oder Flop? Eine Bestandsaufname vier Jahre nach „Inspire Art", München.

Dernedde, I. (2008): Nach den Reformen: GmbH oder englische Limited als Gesellschaftsform?, in: Juristische Rundschau (JR) 2008, S. 47–50.

Dernedde, I. (2007): Companies Act 2006: Wichtigste Änderungen und Auswirkungen auf die englische Limited in Deutschland, in: Neue Justiz (NJ) 2007, S. 443–445.

Dti (2006): COMPANIES IN 2005–2006, Report for the year ended 31 March 2006, Present pursuant to the Companies Act 1985 Section 729, October 2006, London.

Europäischer Gerichtshof (EuGH) (2003): C-167/01, in: GmbH-Rundschau (GmbHR) 2003, S. 1263.

Europäischer Gerichtshof (EuGH) (2002): C-208/00, in: GmbH-Rundschau (GmbHR) 2002, S. 1371.

Europäischer Gerichtshof (EuGH) (1999): C-212/97, in: GmbH-Rundschau (GmbHR) 1999, S. 474.

Feltl, C. (2007): Der director einer englischen private limited company, in: ecolex 2007, S. 769–772.

Franke, D. (2011): Limited. Die clevere Alternative zur GmbH, http://www.limited-beratung.com, Abruf 03.06.2011.

Frankreich (2003): Loi pour l'initative économique – LIE 2003 – vom 01.08.2003 No 721.

GO AHEAD – Die Gründer (2010): Zweimal Gründung der 39.000sten Limited. Pressemitteilung vom 14.07.2010 – 12.11 Uhr, http://www.go_ahaed-zweimal_gruendung_der_39000sten_Limited.pdf, Abruf 07.05.2011.

Handelsregister (2011): http://www.handelsregister.de, Abruf 08.05.2011.

Heinz, V. (2006): Die englische Limited. Eine Darstellung des Gesellschafts- und Steuerrechts mit Gesetzesauszügen und Mustern, 2. Aufl., Baden-Baden.

Hofmeister, J. (2007): Grundlagen und Entwicklungen des Internationalen Gesellschaftsrecht, in: Wertpapier-Mitteilungen (WM) 2007, S. 868–872.

Hübner, K. (1999): „Company Secretary" im englischen Gesellschaftsrecht, in: Festschrift für Bernhard Großfeld zum 65. Geburtstag, S. 459–470.

IHK Region Stuttgart (2009): Europäische Gesellschaftsformen im Überblick, http://www.stuttgart.ihk24.de/linkableblob/971308/data/Europaeische_Gesellschaftsformen_Vergleich-data.pdf, Abruf 11.05.2011

Interfirm (2011): www.interfirm.de, Abruf 03.06.2011.

Just, C. (2008a): Englisches Gesellschaftsrecht. Companies Act 2006 – Limited Liability Partnerships Act 2000. Textausgabe in englischer Sprache mit Einführung für die deutsche Praxis und Sachverzeichnis, München.

Just, C. (2008b): Die englische Limited in der Praxis: Einschließlich Ltd. & Co KG. Mit Formularteil, München.

Kneisel, K. (2010): Rechtsscheinhaftung im BGB und HGB – mehr Schein als Sein, in: Juristische Arbeitsblätter (JA) 2010, S. 337–342.

Köberich, K. (2008): Die österreichische GmbH im gesellschaftsrechtlichen Vergleich zur englischen Limited mit Auszügen aus der steuerlichen Behandlung, wirtschaftsjuristische Diplomarbeit, FH Schmalkalden, WS 2008/09.

Kraft, A., Kreutz, P. (2006): Gesellschaftsrecht, 12. Aufl., Neuwied.

Limited 24 (2011): www.limited24.de, Abruf 03.06.2011.

Limited Doctor (2011): www.limiteddoctor, Abruf 03.06.2011.

Limited Partner (2011): www.limited-partner.de, Abruf 03.06.2011.

Lindner, S. (für IHKen in Bayern) (2010): Merkblatt: Aufstellung der Gesellschaftsformen der EU-Mitgliedstaaten, http://www.een-bayern.de/awp/inhalte/export-geschaefte/Geschaeftsabwicklung/Recht/Gesellschaftsformen-in-Europa.html, Abruf 14.05.2011.

Mellert, G., Verfürth, L. (2005): Wettbewerb der Gesellschaftsformen. Ausländische Kapitalgesellschaften als Alternative zu AG und GmbH, Berlin.

Möllering, J. (2006): Gabi goes Great Britain, in: Hessische Wirtschaft, Superwomen – Frauen in der Wirtschaft, IHK Wiesbaden, Juli/August 2006, S. 35–37.

Müller, K. (2006): Die englische Limited in Deutschland – für welche Unternehmen ist sie tatsächlich geeignet?, in: Betriebs-Berater (BB) 2006, S. 837–843.

Ritchie, F., Evans, P. (2009): UK Company Statistics Reconciliation Project, Final Report, January 2009.

Sachsen-Anhalt (2006): Limited – Revolution im Firmenrecht?, http://www.sachsen-anhalt.de/de/fileadmin/Elementbibliothek/Bibliothek_Politik_und_Verwaltung/Bibliothek_MJ/publik/limited.pdf, Abruf 03.06.2011.

Sandrock, O. (2004): Sitzrecht contra Savigny? Zum angeblichen Chaos im internationalen Gesellschaftsrecht, in: Betriebs-Berater (BB) 2004, S. 897–901.

Spanien (2003): Ley No. 7/2003 vom 01.04.2003.

Taeger, J., Wehmeier, K., Frischkorn, M. (2007): Gesellschaftsrecht, http://www.bba.uni-oldenburg/download.leseprobe-gesellschaftsrecht.pdf, Abruf 11.05.2011.

Teodossieva, A. (2010): Die Niederlassungsfreiheit der Staatsangehörigen und der Unternehmen aus Mittel- und Osteuropa in der Europäischen Union – EU-Recht und nationale Regelungen am Beispiel Deutschland und Bulgarien 1990–2009, jur. Diss. Humboldt-Universität Berlin.

Volb, H. (2007): Die Limited, Berlin.

MINIMISSIONS IN ETHIOPIA - SOCIAL RESPONSIBILITY IDEAS FOR OUR UNIVERSITY

Claudia Hensel

Prof. Dr. Claudia Hensel
teaches International Marketing at the FH Mainz – University of Applied Sciences.

She holds a degree in Business Administration of the University of Cologne. After her studies she worked in Senior Marketing and Marketing Research roles at an American FMCG Blue Chip Company in Germany and near London. After her return to Germany she successfully studied at the PHD program with Prof. Dr. Günter at the Heinrich-Heine-University in Düsseldorf. Her experience in lecturing was gathered at several German and International Universities in undergraduate Studies and MBA Programmes in Tehran/Iran, Moscow/Russia, Bucharest/Romania and Addis Abeba/Ethiopia.

E-Mail: Claudia.hensel@wiwi.fh-mainz.de

1. Introduction

The East African country of Ethiopia distinguishes itself with a diversity of natural conditions which have created a unique existence of flora and fauna. Ethiopia offers many natural and cultural attractions (Gish/Thay/Latif 2007). Even though today's Ethiopia still faces a trade deficit, it has recorded a strong economic growth over the last years. Furthermore, tourism arrivals have constantly risen over the last years (UNWTO 2010). Nevertheless, they still remain low with 0.7 % of all African tourist arrivals.

Despite the beauty of nature the image of Ethiopia is often connected with droughts, suffering children and starving families leading back to 1984, when nearly 1 million died of starvation. The current situation across the horn of Africa is even worst. In 2011 large areas of Somalia, Ethiopia, Djibouti and Kenya suffer the worst drought in 60 years with ten million people in need of food, water and healthcare (BBC News Africa 2011). The current famine challenges the role of capacity development and higher education for agricultural development and food security, Disaster Prevention and Preparedness. Especially the need for educational cooperation can be addressed by universities as they can academically develop new frameworks and practically create sustainable initiatives.

Volunteer tourism represents a concept in tourism which combines volunteering and travelling. People travel to other countries, mainly developing countries, to work in projects to alleviate the deficiencies of local communities or the environment (Wearing 2001). Along with an enormous increase in the number of organizations and projects offered, volunteer tourism recently became the focus of many researchers.

Whilst existing literature has looked mainly into the benefits for the volunteer or critically discussed the impact and challenges of volunteer tourism, only little academic discussion has focused on a more general look into benefits for all involved stakeholders (Raymond 2008).

Developing countries often suffer from economic underdevelopment and a negative image that is not a motivator for usual travelers to decide on this destination for their yearly holidays. So there must be a different motivation to choose volunteer travel over "usual holiday trips". Within the area of volunteer travelling, which not necessarily is linked to destinations in underdeveloped countries, the idea of Minimissions for students will only concentrate on prior prepared projects and short-term journeys to the "bottom of the pyramid".

The inscrutable number of help organizations which offer volunteer work not only in underdeveloped countries often concentrate on projects which last from one to three months minimum up to one year with fewer opportunities for working people to join in. This kind of volunteer work are mostly targeted at younger people like students who have the chance for a longer break without any negative impact on their careers, but why don't we integrate this experience in our study programme?

In how far and with what benefits to the local communities can students from our university help Ethiopia to ease living conditions and become a self-supporting part of the global community? What benefit to the country and the involved stakeholders can the idea of Minimissions provide?

2. Ethiopia

2.1 Basic Facts

"Ethiopia is sometimes called the roof of Africa" (Gish/Thay/Latif 2007) due to its mountainous landscape and the highland reaching a height of up to 12,000 feet above sea level. According to the World Factbook provided by the Central Intelligence Agency (CIA n.d.), about 88 million people live in Ethiopia (2009). This represents the second largest population after Nigeria in Africa (o.V. 2011). The country reports a population growth rate of 3.21 percent per year (2009) and therefore belongs to one of the eight fastest growing populations worldwide (CIA n.d.). There are eight Ethiopian sites published on the list of World Heritage by the UNESCO. Overall, this list includes 890 natural and cultural sites of "outstanding universal value" worldwide and has the goal of protecting and conserving them. Two of these sites in Ethiopia are the cave churches of Lalibela which descended from the 13th century and the ruins of Aksum which remained from the Kingdom of Aksum (UNESCO n.d).

The country strategy paper 2006–2009 of the Country Operations Department North, East & South of the African Development Bank stated the following main issues in June 2006:

"Ethiopia's human development indicators are amongst the lowest in the world (p. 2)…Currently, 36 percent of Ethiopians live below the poverty line of 1 US Dollar per day. Food insecurity at the household level is a defining characteristic of poverty in Ethiopia (p. 2)… Ethiopia's budget is heavily dependent on aid flows which finances close to 40 percent of expenditure… (p. 4)

The share of manufacturing in GDP is only 6 percent. The manufacturing sector …. is characterized by low productivity and weak competitiveness resulting from low skills, shortage of capital and lack of modern technology."(p. 8)
(African Development Bank 2006)

2.2 Tourism in Ethiopia

Tourism in Ethiopia has been continuously growing over the last years until today. However, compared to other East African countries such as Tanzania and Kenya which both registered more than 1.5 million international tourist arrivals, Ethiopia's arrivals are relatively low with 330,000 tourist arrivals in 2008 (Nationmaster 2001), but having grown by a total of 50 % over 2003–2008 (Euromonitor 2011).

The vast majority of tourists arrive in Ethiopia by air. Lufthansa, Emirates and South African Airlines are amongst the international airlines serving the country. The national flag carrier Ethiopian Airlines is market leader having transported 2.5 million passengers for the fiscal year 2007–2008. Motives to visit Ethiopia can be manifold, but cultural, historical and religious

Fig. 1: Gilgal Gibe

tourism can be seen as the most important revenue generator. Due to the country's culture and heritage pilgrims and travelers with religious motives will be an important market segment for the country (Euromonitor 2011). Although pilgrims generate revenue having the same needs for accommodation and transport as other travelers, their main travel motive might be a more spiritual one and not altruistic addressing to overcome Ethiopia's major challenges for the future.

2.3 Ethiopia's Development Projects

1. Agriculture: environmental degradation and diminishing soil fertility due to inappropriate land management practices, fragmented size of land, low use of modern agricultural technology, lack of clear and effective land tenure system to support agriculture development; weak access to markets due to poor transport and marketing infrastructure.

2. Manufacturing: The share of manufacturing in GDP is only 6 percent. The manufacturing sector is dominated by light manufacturing, such as food processing, textiles, and leather which account for nearly 70 percent of manufacturing value added. It is characterized by low productivity and weak competitiveness resulting from low skills, shortage of capital and lack of modern technology.

3. Transport: Road transport is critical for Ethiopia's development, given its geography and remoteness of large parts of the country.

4. Water and Sanitation: Water and sanitation coverage in Ethiopia is estimated at 42 percent and 18 percent respectively, amongst the lowest in the world. In rural areas, the situation of water borne diseases is extremely high.

5. Power: Ethiopia possesses vast hydro potential, variously estimated from 15,000 to 30,000 Megawatts. However, less than 5

percent of this potential is exploited and only 16 percent of the population has access to modern sources of energy.

6. Education: One major challenge is the low quality of education. The quality of education has suffered due to limited resources to support the phenomenal expansion in gross primary school enrolment. In 2004/05, the average pupil-teacher ratio in Ethiopia was 70:1, amongst the highest in Sub-Sahara Africa.

7. Health: The expansion of health services to ensure sustainability in service delivery would require substantial financial resources. Ethiopia will also need to address the shortage of health workers to ensure effective delivery of basic health services to strengthen the provision of preventative and primary health care services with a focus on diseases that afflict the poor such as malaria and Tuberculosis.

8. Environment: Ethiopia faces major environmental problems, some of which stem from rapid population growth, inappropriate land management practices, and unplanned urban growth. The environmental problems in Ethiopia include soil erosion, deforestation, and water resource depletion, threat to bio-diversity and fisheries resources, human habitat degradation and pollution.

(African Development Bank 2006)

3. Volunteer Tourism

The notoriety of changing values in society, growing importance of sustainability, and reluctance to donate financial means favors the growth of service based tourism in the mainstream leisure travel market (Cohan 2010).

Wearing (2002) identifies volunteer tourists as those "who, for various reasons, volunteer in an organized way to undertake holidays that may involve aiding or alleviating the material poverty of some groups in a society, the restoration of certain environments or research into aspects of society or environments, or research into aspects of society of environment" (p. 240).

In this definition, Wearing makes clear that it is the combination of vacationing and aiding that characterizes this type of tourism.

As Ruhanen et al. (2008) discuss knowledge transfer can serve as a major factor in generating benefits to the volunteer and student and can contribute "to the broader economic and social goals of society" (p. 26). The World Tourism Organization launched a Volunteer Programme, which trains young professionals in tourism to enable them to hand-over knowledge to people in underserved countries and help to establish sustainable initiatives (UNWTO 2010). Although this initiative is limited to tourism development itself it shows the importance

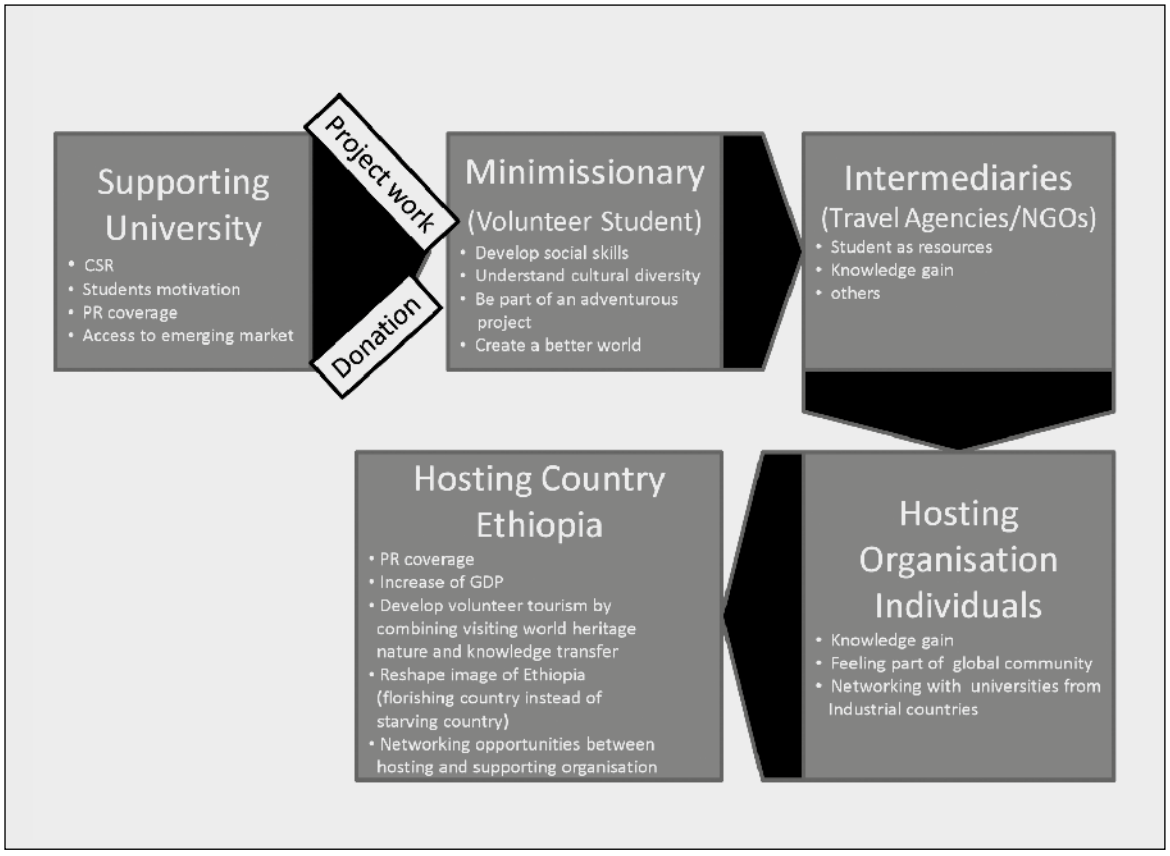


Fig. 2: Stakeholder Benefits

of knowledge as an important criteria for alleviating poverty. Therefore knowledge transfer will be one of the three pillars of Minimissions, accompanied by financial support and physical presence during the trip.

4. Stakeholder Benefits

To understand the motivation of all involved stakeholders of a Minimission there is a need to look into the benefits each part will get out of participating in the mission. Here we have to differentiate between organizational involvement and individual involvement.

Therefore the volunteer traveler can either travel as part of companies' CSR program or within a University program or as individual traveler. The success of a mission will be determined by the match of the demand from the hosting organization and the offer of the traveler sent out by a supporting organization or as individual. A successful project will serve the hosting country not only by generating additional income. In the following we will look in more detail into the motivators and benefits for the different stakeholders.

4.1 The Supporting University – Student Volunteerism

For-profit companies can contribute by donating either money or donations in kind and/or involving own employees in initiatives. Austin et al. (2006) stated that companies worldwide are faced with push and pull factors to engage in social entrepreneurship. Whilst push factors (changing expectations of major stakeholder groups) lead to reactive engagement, active engagement will lead to consumer rewards and therefore create business value (pull factor).

With no doubt Corporate Social Responsibility will increase in importance. Therefore Corporate Societal Marketing (CSM), where non-economic objectives are met (Drumwright/Murphy 2001) will influence the future brand equity (Hoeffler/Keller 2002). Drumwright and Murphy include, besides strategic philanthropy, volunteerism as part of CSM. This enormous increase in understanding the importance of showing social responsibility has led to many CSR research, resulting programmes and the birth of social business. Muhammad Yunus defined Social Business as a Business that sustains itself but whose main purpose is to create social benefits rather than to generate a profit (Yunus 2010).

The German company, Adidas, announced its willingness to produce its first 1 €-shoes in cooperation with Grameen and Mohammed Yunus in Bangladesh for the local market. For maximizing social benefits the shoes will be produced locally. The shoes will protect the poor against infections (Social Business News 2010) and therefore provide health benefits. This social engagement of Adidas is based upon production, but represents a good example of the increase of social engagement of companies.

Another opportunity to show social responsibility is the organization of employees in volunteer groups. Some other larger companies like DHL in Germany have organized own volunteer groups like the Disaster Response Team (DRT). This network of employees, short-term ready-for-action, is sent voluntarily to humanitarian missions in areas of natural catastrophes (Deutsche Post 2008).

In how far are companies willing to help by not only donating money but also sending out "Troops" (an organized group of volunteer travelers) with a specified mission using their core competencies to serve the poor?

An American survey showed that already 30 % of the companies offered employees 25–39 hours paid time annually and 24 % offered 40 hours and more. 69 % of the companies offer paid time off as part of their volunteer programme (Deloitte Volunteer Impact Survey 2010).

A new trend in the industry is therefore "Micro-Volunteering", which is the "new term for web-based volunteer tasks that can be accomplished in small increments of time" as stated in a blog of the internet platform Volunteermatch.org (Kelly 2010). Universities are organizations, so showing Social Responsibility could be one of the major differentiation factors for students and later employers.

Besides a positive impact on brand awareness, a volunteer initiative would enhance reputation of the university as well as improve students' knowledge. These corporate-nonprofit alliances can have a positive influence on brand preference and future business success (Kotler/Andreasen 2009).

4.2 The Missionary Traveler

The Corporate Minimissionary

Research in the United States shows that companies that are engaged in employee volunteerism are better liked employers by the younger generation. Nearly two-thirds of the respondents (62 %) in the 2007 Volunteer IMPACT survey by Deloitte & Touche USA (2007) said they would prefer to work for companies that give them opportunities to contribute their talents to nonprofit organizations. 97 % percent of young volunteers believe companies should provide opportunities for their employees to volunteer. VolunteerMatch, the largest online network for volunteering offers corporations employee engagement solutions and describes the benefits as following (VolunteerMatch 2010):

Benefits for the Employee – the student

- Improves performance
- Increases job satisfaction, attitude and morale
- Encourages teamwork

- Promotes leadership and skill development
- Improves communication between students and their supervisors, and across departments

Companies understand the value of staff retention, especially looking into the costs and time involved in finding replacements. Providing opportunities to join Minimissions might provide a good opportunity to respond to preferences of future employees and to increase staff loyalty.

For universities giving students the possibility to join social responsibility projects in underdeveloped countries will also lead to higher student motivation and attach the student emotionally more to the university than many other project works they have to undertake during their studies.

Only if the motivation to volunteer is matched by the experience, a sustainable impact with the student and the expected benefits will be reached. The question, if the altruistic motive to socially engage in fact has a sustainable impact was researched by McGehee and Santos (2005). Results show "that expeditions improve "global citizenship" and participants became more involved in "changing the world". The survey undertaken in 2010 with only a small number of respondents (n=51) revealed that with 73 % of participants the expectations were met and only 16 % were disappointed. 70 % agreed or agreed strongly with the statement that their contribution made a difference to the community (Enderle 2010).

4.3 The Hosting Organization

The hosting organization is the immediate receiver of the benefits brought into the company by the university. It is of utmost importance to first evaluate the needs of the organization. Different ways to categorize needs will be discussed. The hosting organization can be either a local NGO or a private company.

Benefits for the hosting organization

- Provides skilled and talented volunteer pool, as employees devote personal and professional skills to community needs and provides knowledge transfer
- Offers direct cost savings for community service organizations in saved recruiting and labor costs
- Generates social impact
- Helps to bring community needs into the focus

These possible benefits have to be critically analyzed. Talking to NGOs and searching the web, some negative comments have to be regarded seriously.

Company	Experiment e.V. (NPO)	i-to-i (PO)
Project	Health project in Athlone, South Africa	Health project in Capetown, South Africa
Activity	Between five and 33 weeks, volunteers take care of paraplegic people and give them their attention. Additionally, they participate in carpenter workshops and sell wood work to support the community.	Between four and twelve weeks, volunteers take care of and work with mentally and physically handicapped children
Length of the project for product example	Nine weeks	Nine weeks
Working hours per day	Not stated	4.5 h/day
Price	1,880 Euro	2,859 Euro
Included in the fee	Airport pick-up, six-day orientation in destination incl. accommodation and five daytrips, accommodation and food provided by a host family, free internet, overnight stay in Cape Town before going back, 24h telephone support, visa support, pre- and post-preparation workshops	Airport pick-up, in-country orientation, accommodation in a shared dormitory room, local in-country team providing 24h support
Not included in the fee	Flights, pocket money, insurance, airport, transport, costs for visas	Food, flights, insurance, visas, return airport transfer
Source	www.experiment-ev.de	www.i-to-i.com

Fig.3: Different types of volunteer travel intermediaries

"…a volunteer is someone that is more of an annoyance because the job at hand does not really match with the hours and the limited time commitment…what it really costs to screen, place and train a volunteer is ignored…" (Minges 2011)

The same voices can be heard talking to NGO representatives: "We don't need people planting trees for us". This highlights the importance of need evaluation for undertaking beneficial volunteering which will be discussed lateron.

4.4 Intermediaries

The Volunteer Travel Agent
The market for volunteering has dramatically increased and many different channels and providers of volunteering opportunities have emerged, making it very difficult to structure and provide an overview. The two organizations i-to-i, a subsidy of TUI and originally a British organization and Experience e.V., represent two different types of volunteer travel intermediaries in the German market (Enderle 2010). Neither of these companies offers projects in Ethiopia, which highlights lack of visibility of Ethiopia.

The planned activities for the volunteer are in both cases based on unskilled work. No prior knowledge will be needed. Although this does extend the possible target group the lack of focussed assignments will prohibit knowledge share. Furthermore the question arises if for-profit organizations like TUI can believably communicate expertise in development aid. Besides it is questionable if a volunteer traveler is content to pay a for-profit organization to arrange a social engagement project.

International NGOs
"Capacity and capabilities of NGOs vary enormously. Some NGOs are well known and have strong symbolic, cognitive, social, and monitoring power. Such power resources clearly relate to material strength, as financial resources are significant for investing in the other types of power. Most NGOs, however, are small, unknown, and local."(Bostrom/Tamm 2010, p. 36)

Weltwärts, the volunteering organization of the German Federal Ministry for Economic Cooperation and Development, lists on their homepage more than 1,500 volunteer projects, of which 32 are based in Ethiopia (www.weltwärts.de). Volunteer projects can last from 6 to 24 months with 40 working hours weekly. Prior to sending the profile of the applicant will be scanned and only volunteers with matching expertise will be taken into consideration. The limiting factor for potential volunteers is the length of time of the projects.

The „Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit" (GIZ), newly formed in 2011 incorporating the expertise of the former organizations DED, GTZ and Inwent (www.giz.de) is the biggest organization in Germany working on 1,189 projects, seven based in Ethiopia. In Germany more than 200 nonprofit organizations can be counted, working on the African continent. The number of organizations world-wide is uncountable.

Fig. 4: Mojo Catholic Clinic, Maternal and Child Health Services

Internet Platforms
VolunteerMatch (VolunteerMatch 2010) serves as example of online platforms where corporations can align their volunteering strategies while employees find volunteer opportunities that meet their passions, skills, and schedule. A variety of online services are offered to support a community of nonprofits, volunteers and businesses committed to civic engagement, where over 50,000 nonprofit organizations participate.

Local NGOs
In Ethiopia 3,522 NGOs were registered before the new civil society law of Ethiopia was introduced in 2009. Under the new law, criticized by many international organizations, only 1,655 NGOs have now been able to reregister, leaving the others behind (Africa News 2010). Among articles of the new law are that NGOs should not spend more than 30 percent on administrative expenses, reporting requirements and mandatory license renewals.

African NGO's suffer from tight fiscal controls of international donors. On the „International Symposium to Build the Capacity and Resources of African NGOs" held in Addis Ababa in 2005, clearly two main financial needs were raised. First of all African NGOs would need to cover operational overheads and contribute to core costs, which are involved in growing organizations, like training for employees. Secondly financial coverage is needed to fight humanitarian crisis situations (Cater 2005).

African NGOs have difficulties in raising funds in domestic markets and international funding is not only hard to get but involves tight controls limiting coverage of core costs. Empowering local NGOs will be one of the most important success factors for reducing poverty in Africa and empowering the African community. In Ethiopia therefore most NGOs mainly employ

local people. Working with international volunteer travelers is regarded as difficult, time-consuming and less beneficial. Furthermore the Ethiopian Government is very restrictive in giving work permits to foreigners, unless it can be proven that no Ethiopian has the capabilities to do the job.

4.5 The Hosting Country

There are positive and negative economic impacts in tourism which, according to Mason (2003), highly depend on the scale of tourism that takes place at the destination, the time when tourism takes place, as well as on factors such as the development of infrastructure. Furthermore, Mason (2003) lists the following positive economic impacts of tourism:

- "Contribution to foreign exchange earnings;
- Contribution to government revenues;
- Generation of employment;
- Contribution to regional development."(p. 35)

In volunteer tourism, furthermore people make contributions to local communities as well. TRAM (2008) analyzed the study of the WYSE Travel Confederation and found out that volunteer tourists spend money on accommodation, food and beverage, activities and entertainment, transportation within the destination, and communication. Additionally, volunteers might help to bring funding for certain projects or direct donations for the community. Considering the scale of volunteer tourism, the economical impacts are smaller than those from conventional forms of tourism. The implementation of projects can also be an opportunity for the creation of new jobs which was also recognized by Tomazos and Butler (2009). There might also be a need for "local drivers, cooks" or "guards" (Tomazos/Butler 2009). The projects themselves offer opportunities for locals to become trained by volunteers and adopt new skills which might empower them for further jobs after the project. This will be dependent on the degree of skills offered by the volunteers.

5. The Minimission

5.1 The Three Pillars of Sustainable Minimissions

To develop sustainable volunteering impact Minimissions need to be based on three pillars:

Knowledge Share
One reason the volunteer tourism sector has expanded so rapidly is that many volunteer tourism projects have minimal or non-existent requirements regarding the skill set one needs to participate. Not surprisingly, however, some authors have questioned the benefits that can be provided by volunteer tourists who potentially do not have useful skills, are not familiar with the local culture, and only stay for a very short period of time (Guttentag 2009).

Therefore the degree of benefits for the hosting country will be determined by the degree of skills volunteers offer to share. Here universities will be able to send the most skilled students, prepared and accompanied by supervisors focusing on the urgently needed knowledge transfer.

Financial Support
New OECD figures show continuing growth in development aid in 2009, despite the financial crisis (OECD 2011). But the negative press regarding the transparency about the use of donations has led to a noticeable drop in donations (UNICEF 2009) from private donors, which might be related to lost trust. With task-related Minimissions all involved parties and donors will

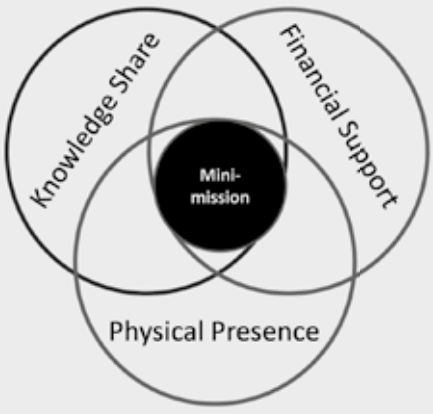


Fig. 5: The three pillars of sustainable Minimissions

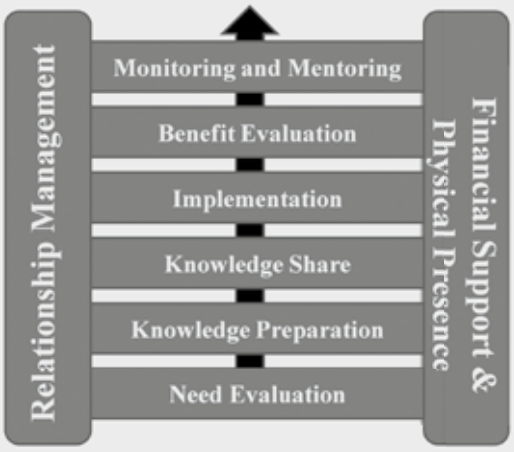


Fig. 6: Steps of sustainable missions

actually know what has been achieved by their donations and tangible evidence can be given. A higher degree of transparency needs to be granted.

Physical Presence
Volunteer Tourism by definition is travelling to areas of the world, where benefits can be directly achieved and serve as a powerful force for change, both for those who volunteer and for the wider community. The above mentioned and widely researched motives and expectations of volunteer travelers and the benefit for our students can only be met if actually physical presence is given, so an excursion to Ethiopia will be a major aspect of the mission.

5.2 The Process of Sustainable Minimissions

The need for establishing a blueprint to achieve sustainable task-related missions is presented below.

Need Evaluation
For reaching maximum impact of volunteering it is important to understand the needs of the underserved countries. Different ways of structuring needs have been established. Bill Clintons "Global Initiative" structures needs into the following modules: (Clinton Global Initiative 2010):

- Empowering Girls and Women by investing in female education
- Strengthening Market-Based Solutions done by companies, NGOs and governements researching and developing win-win situations at the bottom of the pyramid
- Enhancing Access to Modern Technology to enable the world's poor participation in global developments
- Harnessing Human Potential by creation of new job opportunities.

The difficulty in structuring needed support area lies in it`s the overlapping: A more tangible approach is chosen by the African Development Bank. The structure of the strategy paper of the African Development Bank here is followed to establish a structure for need evaluation (African Development Bank 2006):

- Agriculture
- Manufacturing
- Transport
- Water and Sanitation
- Power
- Education
- Health
- Environment

The needs have to be clearly evaluated and objectives defined. These will serve as segmenting criteria to find the matching volunteering partner. Need evaluation can only be done successfully with input from the receiving partners.

Knowledge Preparation
Intensive exchange is needed involving all stakeholders in the process and training based upon the findings needs to be provided. This will not only include skills to provide the service but also understanding cultural diversity to avoid negative vibrancies in the process. Training needs have been identified and structured by Raymond (2008), Power (2007) and Callanan and Thomas (2005).

Knowledge Share
Knowledge management tools are needed to establish a long term communication between the stakeholders. There will be a further need to develop and establish tools.

Implementation
Not only in the implementation phase physical presence will be beneficial, but this would be the best moment for volunteering travel. Based upon the first steps on mutual knowledge creation a Minimission can profit most from personal exchange while implementing projects.

Benefit Evaluation
Further blueprints in how to evaluate the achievements of the missions will have to be set-up based upon the identified objectives of the project.

Monitoring and Mentoring
It is of utmost importance to see the missions not as single experience but to accompany the project further and serve as mentor for future issues. Most NGOs have the goal to hand-over projects to local people, often because the planned and budgeted timeframe of projects come to an end. To guarantee the ongoing success tools have to be put in place to not only monitor but also accompany projects for longer periods and therefore make sure that the missions will make a sustainable impact.

5.3 Negative Impacts of Minimissions

With the rapid expansion of the volunteer tourism sector, many researches have been developed to better understand the positive impacts on the hosting country and the volunteer, but also the negative impacts have been researched, looking into the following aspects:

- Dependency creation in host communities (McGehee/Andereck 2008)
- Questioning experience and personal growth of volunteer tourists (Simpson 2004)
- Researching the value of crosscultural interaction (Raymond/Hall 2008)
- Questioning project benefits and personal gain (Callanan/Thomas 2005)

Wearing (2001) recognized early on that an increased commercialization could endanger the environments and communities. While discussion Minimissions with different audiences one

of the most common statement I received was that volunteer travelers would "take away jobs of locals, therefore disrupt the labour market and create dependency". This statement was underpinned by Guttentag (2009):

"In fact, the presence of volunteer laborers may have the opposite effect and may actually negatively impact labor demand or promote dependency.… The presence of free volunteer labor may also disrupt local economies in a broader sense by promoting a cycle of dependency." (p. 544)

Palacios (2010) argues that there is a danger of creating a new form of neocolonialism, when sending out especially young people from Western countries to underdeveloped areas.

Sending volunteers with high qualifications and skills who follow the steps of sustainable Minimissions by evaluating needs and building a relationship to the receiving partners before travelling to the destinations of the bottom of the pyramid, some of the mentioned negative impacts can be avoided. Good training of student beforehand is of utmost importance.

6. Conclusion

The idea of Minimissions for students is based upon three pillars which in the eyes of the author is necessary to make sustainable changes: Knowledge transfer as the most important task of the mission based upon need evaluation, presence in the country to deliver the knowledge and financial support to turn ideas into real help. Further steps should include a more strategic view on the topic of volunteering students and embedding the ideas into more general approaches merging different academic views and providing practical use. The country Ethiopia has been chosen as example to show how universities and volunteering students could well blend visiting world heritage sites and helping one of the poorest countries in the world, which would be a good starting point for further initiatives, desperately needed by the Ethiopian people. With following the six steps of sustainable missions some of the possible negative impacts discussed can be avoided.

REFERENCES

African Development Bank (2006): Country Strategy Paper 2006–2009 by the Country Operations Department North, East & South, June 2006, http://www.afdb.org/fileadmin/uploads/afdb/Documents/Project-and-Operations/Ethiopia_Eng.pdf, accessed 12.12.2010.

Africa News (2010): http://www.africanews.com/site/1867_NGOs_vanish_from_Ethiopia/list_messages/33257, posted on 6th of July 2010, accessed 12.12.2010.

Austin, J. et al. (2006): Social Entrepreneurship: It is for corporations, too, in: Nicholls, A. (ed.): Social Entrepreneurship. New models of sustainable social change, Oxford, p. 169–180.

Austrian Development Cooperation (2008): http://www.entwicklung.at/uploads/media/Ethiopia_Country_Strategy_2008-2012_02.pdf, accessed 12.06.2010.

BBC News Africa (2011): Horn of Africa sees 'worst drought in 60 years', 28.06.2011, http://www.bbc.co.uk/news/world-africa-13944550, accessed 29.06.2011.

Bloom, P. N., Gedlach, G. T. (eds.) (2000): Handbook of Marketing and Society, Thousand Oaks.

Bostrom, M., Tamm, K. (2010): NGO Power in Global Social and Environmental Standard-Setting, Global Environmental Politics, November 2010, Research Articles, p. 36.

Brown, S. (2005): Travelling with a purpose: Understanding the motives and benefits of volunteer vacationers, Current Issues in Tourism, 8 (6), p. 479–496.

Brown, S., Morrison, A. M. (2003): Expanding Volunteer Vacation Participation. An Exploratory Study on the Mini-Mission Concept, Journal of Tourism Recreation Research, 28 (3), p. 73–82.

Callanan, M., Thomas, S. (2005): Volunteer tourism: deconstructing volunteer activities within a dynamic environment, in: Novelli, M. (ed.): Niche Tourism, Contemporary Issues and Trends, New York, p. 183–200.

Cater, N. (2005): Empowering NGOs, in: New African, February 2005, p. 44–47.

Chen, J. S., Legrand, W., Sloan, P., Zhou, J. (2005): Evaluating environmental initiatives of German hotels. Tourism, Review International, 9(1), p. 61–68.

CIA, Central Intelligence Agency (n.d.): Ethiopia, https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/et.html, accessed 05.05.2010.

Cohan, A. (2010): Voluntourism: The Human Side of Sustainable Tourism, in: HVS Global Hospitality Services, http://www.hvs.com/staticcontent/library/nyu2010/Journal/Articles/Voluntourism.pdf, accessed 01.12.2010.

Clinton Global Initiative (2010): http://www.clintonglobalinitiative.org/, accessed 10.12.2010.

Deloitte Volunteer IMPACT Survey 2010 (2010): http://www.deloitte.com/view/en_US/About/Community-Involvement/50eed830bee48210VgnVCM200000bb42f00aRCRD.htm, accessed 06.01.2011.

Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ): http://www.giz.de/nc/de/service/suche.html, accessed 12.12.2010.

Deutsche Post (2008): http://www.dp-dhl.com/de/presse/pressemitteilungen/2008/finalist_in_einem_csr_programm.html, accessed 07.12.2010.

Drumwright, M., Murphy, P. (2001): Corporate Societal Marketing, in: Elkington, J. (ed.): Cannibals with forks: the Triple Bottom Line of 21st century business, Oxford.

Enderle, F. (2010): Evaluating the Opportunities of Volunteer Tourism in Developing Countries, Bad Honnef.

Euromonitor (2011): Travel and Tourism in Ethiopia, Country Report 2011, http://www.wtmlondon.com/page.cfm/link=461/t=m, accessed 03.08.2011.

Federal Ministry for European and International Affairs, Austrian Development Cooperation and Cooperation with Eastern Europe (n. d.): Ethiopia Country Strategy 2008-2012, http://www.entwicklung.at/uploads/media/Ethiopia_Country_Strategy_2008-2012_02.pdf, accessed 06.01.2011.

Gish, S., Thay, W., Latif, Z. A. (2007): Ethiopia, New York.

Governance, economic & financial reforms department (OSGE), Country regional department East (OREB) (2009): Country Governance Profile African Development Bank, Democratic Republic of Ethiopia.

Guttentag, D. A. (2009): The Possible Negative Impacts of Volunteer Tourism, in: International Journal of Tourism Research, Int. J. Tourism Res. 11, p. 537–551.

Hoeffler, S., Keller, K. L. (2002): Building Brand Equity through Corporate Societal Marketing, in: Journal of Public Policy & Marketing, Volume 21 (1), Spring 2002, p. 78–89.

Holmes, K., Smith, K. A. (2009): Managing volunteers in tourism: Attractions, destinations and events, Oxford.

Hornby, A. M. (2000): Oxford advanced learner's dictionary of current English, Oxford.

Kelly, M. (2010): Micro-Volunteering is a New Trend in the Industry and it's no Small Matter, in: Volunteering in the News, http.//blogs.volunteermatch.org/volunteeringiscsr/, accessed 19.12.2010.

Kotler, P., Andreasen, A. (2009): Strategic Marketing for Nonprofit Organizations, 7th ed., Pearson.

Lonely Planet Publications (2007): Volunteer: A traveller's guide to making a difference around the world, Footscray.

Mason, P. (2003): Tourism impacts, planning and management, Amsterdam.

McGehee, N., Andereck, K. (2008): 'Pettin' the critters': exploring the complex relationship between volunteers and the voluntoured in McDowell County, West Virginia, USA and Tijuana, Mexico, in: Lyon, K., Wearing, S. (eds.): Journeys of Discovery in Volunteer Tourism, Cambridge, p. 12–24.

McGehee, N. G., Santos, C. A. (2005): Social Change, Discourse and Volunteer Tourism, in: Annals of Tourism Research, Vol. 32, No. 3, p. 760–779.

Minges, J. (2011): http://nonprofitexpert.com/volunteers.htm, accessed 09.01.2011.

Nationmaster (2001): http://www.nationmaster.com/graph/eco_tou_arr-economy-tourist-arrivals, accessed 03.08.11.

OECD (2011): Development aid rose in 2009 and most donors will meet 2010 aid targets http://www.oecd.org/document/11/0,3343,en_2649_34487_44981579_1_1_1_1,00.html, accessed 08.01.2011.

Ooi, N., Laing, J. (2010): Backpacker tourism: sustainable and purposeful? Investigating the overlap between backpacker tourism and volunteer tourism motivations, in: Journal of Sustainable Tourism, Vol. 18, No. 2, March 2010, p. 191–206.

o.V. (2011): Brücke nach Äthiopien, http://www.bridge-to-ethiopia.at/informationen.aspx, accessed 23.08.2011.

Palacios, C. M. (2010): Volunteer tourism, development and education in a postcolonial world: conceiving global connections beyond aid, in: Journal of Sustainable Tourism Vol. 18, No. 7, September 2010, p. 861–878.

REFERENCES

Power, S. (2007): Gaps in development: An analysis of the UK international volunteering sector, Tourism Concern.

Raymond, E. (2008): „Make a Difference!": the Role of Sending Organizations in Volunteer Tourism, in: Lyons, K. D., Wearing, S. (eds.): Journeys of Discovery in Volunteer Tourism, Wallingford, p. 48–60.

Raymond, E., Hall, C. (2008): The development of cross-cultural (mis)understanding through volunteer tourism, in: Journal of Sustainable Tourism 16(5), p. 530–543.

Ruhanen, L. et al. (2008): Volunteering Tourism Knowledge: A Case from the United Nations World Tourism Organization, in Lyons, K. D., Wearing, S. (eds.): Journeys of Discovery in Volunteer Tourism, Wallingford, p. 25–35.

Simpson, K. (2004): 'Doing development': the gap year, volunteer-tourists and a popular practice of development. Journal of International Development 16, p. 681–692.

Social Business News (2010): www.social-business-news.com, http://www.social-business-news.com/news/projects/social-business/53-adidas-project.html?ad10ccba3380d463c5217bee4453e8ac=542c7fed25b916cd9aee2b9e7f298cdc, accessed 07.12.2010.

Spiegel (2011): http://www.spiegel.de/international/germany/0,1518,536587,00.html, accessed 20.05.2011.

Tomazos, K., Butler, R. (2009): Volunteer tourism: The new ecotourism?, in: Journal of Tourism and Hospitality Research, 20 (1), p.196–211.

TRAM. Tourism Research and Marketing & European Association for Tourism and Leisure Education. (2008): Volunteer tourism: A global analysis, Arnhem.

UNESCO (n.d.): http://www.unescoworldheritagesites.com, accessed 23.08.2011.

UNICEF (2009): Report on Regular Resources 2009, http://www.unicef.org/publications/files/UNICEF_RR_Report2009_091410.pdf, accessed 13.12.2010.

UNWTO (2010): Tourism Highlights, Edition 2010, http://www.unwto.org/facts/menu.html, accessed 06.01.2011.

UNWTO (2007): Volunteers Programme, http://unwto-themis.org/en/programmes/volunteers, accessed 06.01.2011.

VolunteerMatch (2010): http://volunteermatch.org, accessed 06.01.2011.

Wearing, S. (2004): Examining best practice in volunteer tourism, in: Stebbins, R. A., Graham, M. (eds.): Volunteering as Leisure, Leisure as Volunteering: An international Assessment. CAB International, Wallingford, p. 209–224.

Wearing, S. (2002): Re-centering the self in volunteer tourism, in: Dann, G. S. (ed.): The Tourist as a Metaphor of the Social World, Wallingford, p. 237–262.

Wearing, S. (2001): Volunteer tourism: Experiences that make a difference, Wallingford.

weltwärts (n.d.): http://www.weltwaerts.de/presse/index.html, accessed 12.12.2010.

Wymer, W. W., Self, D. R., Findley, C. S. (2010): Sensation Seekers as a Target Market for Volunteer Tourism, Services Marketing Quarterly, 31:3, p. 348–362.

Yunus, M. (2010): Building Social Business. The New Kind of Capitalism that Serves Humanity's Most Pressing Needs, New York.

CULTURAL ENTREPRENEURSHIP: KULTURMANAGER ALS KULTURUNTERNEHMER

Elmar D. Konrad

Kulturarbeit und Unternehmertum sind kein Widerspruch. Angesichts knapper öffentlicher Kassen und zunehmender Neugründungen im Kulturbereich ist eine Synthese sogar wünschenswert. Künstlerische Eigeninitiativen und privatwirtschaftliche Kulturbetriebe werden immer mehr zur Regel. Die Akteure werden neben der künstlerischen Angebotsqualität auch an ihrer Effizienz und ihrem wirtschaftlichen Erfolg gemessen. Daher ist unternehmerisches Denken zwingend erforderlich. Der vorleigende Beitrag soll nun diese Erfordernisse als neues Leitbild in der Kulturarbeit beschreiben.

Prof. Dr. Elmar D. Konrad
leitet das Institut für Unternehmerisches Handeln (IUH) der Fachhochschule Mainz und beschäftigt sich wissenschaftlich mit Fragen des Entrepreneurships in der Kultur- und Kreativwirtschaft.

E-Mail: elmar.konrad@fh-mainz.de

1. Der Status Quo – Eine Einführung

Der Kulturmanager als Kulturunternehmer – warum eigentlich? In Zeiten sinkender Steuereinnahmen und steigender Ausgaben öffentlicher Kultureinrichtungen sind die Kommunen immer mehr auf Eigeninitiative und qualitativ hochwertige, kosteneffiziente Aktivitäten innerhalb dieser Einrichtungen angewiesen. Daneben findet ein Großteil der kommunalen Kulturarbeit sowie der kulturellen Infrastruktur in privatwirtschaftlichen Kulturbetrieben statt. Dabei handelt es sich meist nicht um klassische Unternehmen der Kulturindustrie, sondern um aus Eigeninitiativen hervorgegangene sehr kleine Kultureinrichtungen, die meist dem so genannten Dritten Sektor zuzuordnen sind.[1] Nichtsdestotrotz müssen auch diese Betriebe wirtschaftlich geführt werden, was sich aufgrund der Eigenheiten und der besonderen Komplexität des kulturellen Sektors als schwierig gestaltet. Auch die kleinen Kulturbetriebe befinden sich im steten Spagat zwischen einem Idealbild der Kunst und Kunstrezeption und dem kommerziellen Denken des Marktes.

Um im Spannungsfeld von wirtschaftlichen Notwendigkeiten und kunstfreundlichem Ideal erfolgreich agieren zu können, müssen die leitenden Akteure nicht nur Kompetenzen als Kulturmanager besitzen, es ist vielmehr von Nöten, innovativ und flexibel mit den sich zwangsläufig ergebenden Problemen umzugehen. Diese Flexibilität beinhaltet, Chancen für kulturelles Eigenengagement, eine Marktnische oder die Schaffung kultureller Aktivitätsmöglichkeiten zu erkennen. Ebenso beinhaltet sie, die dazu nötige eigene Organisation zu schaffen oder eine bestehende individuell diesbezüglich zu prägen sowie die nötigen Ressourcen selbst zu beschaffen. Mit anderen Worten ausgedrückt: Der Kulturmanager muss unternehmerisch denken und handeln.

2. Unternehmerisches Denken oder klassisches Management? Die Prinzipien im Vergleich

2.1 Aspekte des (Kultur)managements

Kulturmanagement kann als Instrument für zielorientiertes Planen, Entscheiden und Handeln im Kulturbereich verstanden werden. Dabei dominieren innerhalb des Kulturmanagements die Kategorien des klassischen Managements wie Marketing oder Controlling sowie deren Modifikation für spezifische Kunstsparten, was bedeutet, dass Kulturmanagement daher meist sehr isoliert betrachtet wird. Bezüglich der Fülle und Vielfalt der Aufgaben und Tätigkeitsfelder innerhalb der Kulturarbeit werden jedoch bestimmte Eigenschafts- und Anforderungs-

1 Diese immer stärker werdenden Tendenzen zu Kleinst- und Kleinbetrieben im Kultursektor zeigen zum einen die Untersuchungen des Statistischen Bundesamtes als auch die die vielen Kulturwirtschaftsberichte verschiedener Bundesländer und Kommunen. Siehe hierzu Deutscher Bundestag (2008), Statistisches Bundesamt (2007) und Söndermann (2005).

profile von Kulturmanagern erwartet.[2] Klassische Führungsverfahren und Handlungsmethoden aus dem Managementbereich von Wirtschaftsbetrieben lassen sich teilweise nur bedingt auf den Kulturbereich übertragen. Die wichtigsten Abgrenzungen und Unterschiede des Kulturbereichs zu anderen Wirtschafts- und Tätigkeitssektoren stellen sich wie folgt dar:

- **Die Ideale:** Der kulturelle Sektor ist geprägt von den Idealen seiner Akteure. Oftmals stehen diese in Kontrast zu den Zielen eines marktwirtschaftlich orientierten Managements. Dies zeigt sich dann im extremen Spannungsfeld des Umgangs miteinander und in der notwendigen Entscheidungsfindung.
- **Der Handlungsbereich:** Der Kultursektor ist ein hochgradig individualisiertes, kreatives und daher auch teilweise unberechenbares Feld, welches in einem anderen Wertesystem und anderen Dimensionen agiert. Auch hier kollidieren immer wieder kundenorientiertes Produktdenken und die Ideale einer freien Kunst.
- **Die Betriebsgröße:** Die meisten Kulturbetriebe sind privatwirtschaftlich organisiert und personell schwach ausgestattet, wodurch es zu Mehrfachbelastungen einzelner Mitarbeiter, aber vor allem der leitenden Personen kommt. (Konrad 2010, S. S. 141 ff.)

Daraus ergibt sich die Notwendigkeit, das Instrumentarium des Kulturmanagements, welches bislang meist nur für öffentliche Kulturinstitutionen entwickelt wurde, für die mehrheitlich privatwirtschaftlich agierenden Kulturbetriebe zu erweitern bzw. neu auszurichten. Gerade aufgrund der Tatsache, dass diese Einrichtungen wenn nicht sogar von den Gründern so doch von Personen geleitet werden, welche sich nicht als Angestellte sehen, sondern ihre persönliche Existenz mit der Aufgabe verbinden, scheinen die Verfahren und Verhaltensweisen aus dem Bereich des Unternehmertums hierfür nicht nur angemessen, sondern zwingend notwendig.

2.2 Aspekte des (Kultur)unternehmertums

Unternehmertum oder unternehmerisches Denken bezeichnet keine einzelne, isoliert zu betrachtende zusätzliche Vorgehensweise oder gar Alternative zum Kulturmanagement, sondern ist vielmehr das Fundament der erfolgreichen Kulturarbeit, auf dem das Instrumentarium und die Methoden des Kulturmanagements fußen sollten. Dadurch lässt sich ein Set von Eigenschaften und Verhaltensweisen ermitteln, welches sich als erfolgsfördernd erwiesen hat (vgl. Konrad 2005, S. 41–56). Hierbei kristallisiert sich folgende umfassende Kernaussage heraus: Ein Unternehmer ist jemand, der Chancen und Gelegenheiten erkennt und sich eine passende Organisation aufbaut, um diese zu nutzen.[3] Um dies auch umzusetzen, lassen sich Unternehmer durch vier Hauptfunktionen charakterisieren:[4]

- **der Kundschafter** erkennt eine ungenutzte Möglichkeit oder eine Problemlösung,
- **der Kombinator** schafft die nötigen Netzwerke und damit Ressourcen, um das Problem zu lösen oder die Möglichkeit zu nutzen,
- **der Innovator** zerstört das bestehende Marktgleichgewicht, indem er neue Produkte schafft,
- **der Risikoträger** steht mit eigenen Ressourcen für den Erfolg des Unterfangens ein.

Unternehmertum zeichnet sich also vor allem durch eine kreative Beschäftigung mit Problemen aus. Die Persönlichkeit des Unternehmers, die Motivation, die Kompetenzen und die spezifischen Handlungsweisen tragen dabei in ebensolchem Maße zum Erfolg der Problemlösung bei, wie das vorhandene Fach- und Branchenwissen.

Wie aber sieht die Verknüpfung von Unternehmertum und Management konkret in der Kulturarbeit aus? Die Notwendigkeit der Integration unternehmerischen Verhaltens in das Feld des Kulturmanagements und die daraus resultierende neue Rolle des Kulturmanagers ergeben sich aus den Eigenheiten, die der kulturelle Sektor aufweist. Zum einen ist Kultur mehr als nur Produkt des Kulturbetriebs. Sie ist zugleich auch eine seiner wichtigsten Ressourcen. Zum anderen ist die Organisationskultur des Betriebes selbst im Bereich der kreativen Industrien ein Schlüsselfaktor zum Erfolg.

2.3 Integration der Prinzipien

Kunst und Kultur sind Produkte mit eigenen Bedürfnissen und Zielen, welche denen des Managers oftmals diametral gegenüberstehen. Dieses grundlegende Spannungsverhältnis in ein funktionierendes Geschäftsmodell nicht nur zu integrieren, sondern es auch zu nutzen, ist die primäre Aufgabe des Kulturmanagers. Kunst strebt nach „Freiheit", nach einer unbeeinflussten Kultur der Rezeption und Produktion. Das macht die Kunst zu einem Produkt mit eigenem Interesse und eigenen Zielen, welche es zu berücksichtigen gilt. Dies kann am besten erreicht werden, wenn der Kulturmanager die Kunst nicht nur als Pro-

2 Eine exemplarische Auflistung der Eigenschaften eines idealen Kulturmanagers findet man bei Rauhe (1994).

3 Nach Bygrave und Hofer (1991) ist ein Unternehmer jemand, „... who perceives an opportunity and creates an organization to pursue it".

4 In seiner Übersicht historischer Betrachtungen von Unternehmerbeschreibungen findet Bretz (1991) drei wesentliche, verknüpfbare und in der Realität unterschiedlich dominante Hauptfunktionen des Unternehmers, die hier durch eine vierte Funktion, die des Kundschafters, ergänzt wird.

dukt wahrnimmt, sondern sie auch als Ressource behandelt, welche er selber sowohl kultiviert, als auch mit der Konkurrenz teilt. Es gilt also, nicht nur die Kunden zufrieden zu stellen, welche die Kunst konsumieren, sondern auch die Künstler, Kulturschaffenden und sonstigen Akteure des Kulturlebens, welche sie produzieren. Um dieses Kunststück zu vollbringen, ist der Kulturmanager gefragt, neue und innovative Wege sowohl der Produktion, als auch Präsentation von Kunst zu erkennen, zu fördern oder sie gegebenenfalls selbst zu entwickeln. Denn genauer betrachtet ist jedes neue Projekt (z.B. eine neu konzipierte Veranstaltung) nicht nur ein weiteres Produkt, sondern ein neues Geschäftsmodell, welches es in das bereits existierende Geschäft zu integrieren gilt.

Diese Sichtweise eines neuen Projektes als neues Geschäftsmodell verlangt vom Kulturmanager ein Umdenken in unternehmerische Bahnen, ermöglicht ihm allerdings im Gegenzug auch, auf die speziellen Bedürfnisse des Kultursektors flexibel einzugehen. Damit verbunden ist die Anforderung, häufig mehr als eine Position innerhalb des Kulturbetriebes und damit auch mehr als einen Aufgabenbereich übernehmen zu müssen. Der Kulturmanager agiert in Personalunion hier häufig als:[5]

- **Gründer**, welcher einen Betrieb oder eine Institution aufbaut,
- **Unternehmer**, welcher sich mit der Strategie des Betriebs befasst und sie umsetzt,
- **Leiter**, welcher sich für die Entscheidungsfindung und Personalfragen verantwortlich zeigt,
- **Manager**, welcher sich mit der Bewältigung des operativen Tagesgeschäfts innerhalb der Organisation befasst.

Empirische Befunde belegen, dass eine stark an das Unternehmertum angelehnte Organisationskultur den Erfolg eines Kulturbetriebs steigert.[6] Zentrale Elemente einer solchen unternehmerisch orientierten Organisationskultur sind: Weiterentwicklung, Zielorientierung, Kundenorientierung, Innovation, Ausrichtung auf Marktchancen, Risikobereitschaft sowie Leistungswillen (siehe auch Konrad/Rauh 2008). Diese Elemente steigern zwangsläufig durch ihre Effizienz und Effektivität nicht nur die Produktivität des Kulturbetriebes sondern auch, durch das erforderliche hohe Maß an ständiger Kommunikation innerhalb der Organisation und unterhalb der Mitarbeiter, deren soziale Kompetenz.

5 In seinem Modell des Unternehmenswachstums zeigt Greiner (1998) sehr eindringlich und modellhaft, dass diese Funktionen sowie die Erfüllung entsprechender Aufgaben sich auch meist im Laufe der verschiedenen Phasen der Unternehmensentwicklung verändern.

6 Die Studie von Konrad (2010) hat diese direkte Erfolgswirkung bei kleinen Kulturbetrieben nachgewiesen.

3. Das Warum – Einflussfaktoren in der Kulturarbeit

Gerade die privatwirtschaftlichen Kulturbetriebe agieren wie Unternehmen anderer Branchen in einem Netzwerk verschiedenster Beziehungen. Diese gleichzeitig bestehenden komplexen Beziehungen werden von den Kulturmanagern gesucht, gefunden und unterhalten, sowie gepflegt. Sie bilden somit ein persönliches Beziehungsgeflecht. Einflüsse von außen können vom Kulturunternehmer mit geeigneten Maßnahmen einerseits ausgeglichen werden, wenn diese sich negativ auf das Ergebnis des Kulturbetriebs auswirken. Aber sie können auch andererseits gefördert und ausgenutzt werden, wenn sie positive Wirkungen erzielen.

3.1 Direkte Erfolgswirkung – Unternehmerische Strukturen und Prozesse

Die netzwerkorientierten und beziehungsbezogenen Strukturen und Prozesse, welche in der Kulturarbeit immer mehr an Bedeutung gewinnen, können vom Kulturmanager durch direkte Aktionen beeinflusst werden. Prinzipiell existieren dabei drei, von der Unternehmerpersönlichkeit direkt beeinflussbare Größen, welche sich auf den Erfolg eines Betriebs auswirken (vgl. Konrad 2010, S. 109 ff.):

- der unternehmerische Leistungsbeitrag,
- die Qualität des Beziehungsportfolios,
- die unternehmerisch-marktorientierte Organisationskultur.

Die persönlichen Verhaltensweisen sowie die spezifischen unternehmerischen Haltungen und Einstellungen definieren den operativen Teil des unternehmerischen Leistungsbeitrags. Qualität und Flexibilität von Managementkonzepten sowie das Ausmaß und die Qualität des eigenen Ressourceneinsatzes und deren effiziente Nutzung sind wichtige, den Leistungsbeitrag prägende Elemente. Die effiziente und effektive Erfüllung von planungsrelevanten Aufgaben und rein funktionalen Pflichten ermöglichen es dem Kulturbetrieb weiterhin, Veranstaltungsprogramme und Projekte reibungslos durchzuführen.

> Die Qualität und Effizienz des Managementkonzepts sowie die persönlichen Verhaltensweisen bilden die Grundlage für einen funktionierenden Betrieb.

Der funktionierende Tagesbetrieb bildet die Basis für den mehr strategischen Leistungsbeitrag. Hier stehen vor allem netzwerkbildende und -pflegende Tätigkeiten im Vordergrund. Geschäftliche Kontakte und persönliche Beziehungen zu Meinungsführern und Entscheidungsträgern im Kulturbereich verschaffen dem Kulturmanager Zugang zu wichtigen Informationen. Diese erlauben es ihm, Strategien frühzeitig an aufkommende Probleme anzupassen oder sie gar gänzlich zu umgehen. Des Weiteren

erlauben Netzwerke dem Kulturunternehmer Zugriff auf ihm sonst verschlossene Ressourcen sowohl finanzieller als auch anderer Natur. Außerdem überwindet er leichter bestehende wie auch immer geartete Barrieren und hat somit einen Vorteil im Umsetzen seiner Projekte.

Aktives Netzwerken verschafft Zugang zu Informationen, welche es Kulturmanagern erlauben, Strategien frühzeitig anzupassen.

Die Bildung und Pflege von Netzwerken ist also ein wichtiger Erfolgsfaktor. Ausschlaggebend ist hierbei nicht unbedingt die Masse, sondern die Qualität der Kontakte. Ein gutes Beziehungsportfolio sollte umfangreich und vor allem ausbalanciert sein. Personen für ein Set guter persönlicher Beziehungen müssen dahingehend ausgesucht werden, inwieweit sie für die Kulturbetriebe wichtigen Organisationen und Drittparteien angehören oder über relevante Ressourcen, wie finanzielle Mittel, Informationen, Macht und Kontakte verfügen. Der Kulturmanager, der über solch ein Beziehungsportfolio verfügen kann, ist in der Lage, für Projekte und andere Aktionen wichtige Akteure über organisationale Grenzen hinweg zu mobilisieren. Die in einem Geflecht sozialer Beziehungen agierenden zentralen Akteure können die für sie selbst und die für ihre direkten und indirekten Netzwerkpartner relevanten Ressourcen kontrollieren. Das bedeutet, dass sie Zugang zu wichtigen Ressourcen haben und diese anderen eröffnen, aber auch versperren können. Gute persönliche Beziehungen zu wichtigen Personen und Partnern des Kulturbereichs, wie Entscheidungsträgern in der Kulturverwaltung, Kulturredakteure etc., erleichtern die Erlangung von Unterstützung noch einmal deutlich. Die durch das Beziehungsportfolio erschlossenen Ressourcen, wie zum Beispiel die Gewährung von öffentlichen Fördermitteln, Finanzierungen durch Sponsoring, Publikumszuwachs durch multiplikative Medienreaktionen, wirken direkt auf den wirtschaftlichen Erfolg, aber auch auf den Bekanntheits- und Etablierungsgrad eines Kulturbetriebs.

Die Qualität eines personengebundenen Beziehungsportfolios begründet sich im Wesentlichen aus der Art und Pflege der Ressourcen der jeweiligen Partner und dem Charakter der persönlichen Beziehungen zu diesen Akteuren.

Neben diesen bereits erwähnten Einflüssen zählt natürlich auch das Leistungsverhalten des Kulturbetriebs als Ganzes. Dieser Faktor, die Organisationskultur, steht, bedingt durch Größe (und meist auch Rechtsform) des Betriebes, in starkem Zusammenhang mit dem Kulturmanager (bzw. Kulturunternehmer) selbst. Eine stark unternehmerisch und marktorientiert geprägte Organisationskultur hat wesentlichen Einfluss auf den Erfolg eines Kulturbetriebes. Um eine entsprechende Kultur zu schaffen, muss unternehmerisches Denken auf allen Hierarchieebenen, beziehungsweise im Falle eines kooperativ von einem gleichberechtigten Team geführten Kulturbetriebs, bei allen Teammitgliedern vorhanden sein. Entscheidungsbefugnisse und Risikobereitschaft innerhalb des Teams fördern diese angestrebte Organisationskultur maßgeblich.

Befugnisse und Vertrauen in Entscheidungen steigern die Produktivität der Mitarbeiter und somit die des Betriebs.

Es liegt somit im Interesse und in der Verantwortung des Kulturmanagers, die Organisationskultur innerhalb seines Unternehmens entsprechend zu gestalten.

3.2 Indirekte Erfolgswirkung – Den Unternehmer formende Faktoren

Nachdem nun die wichtigsten, von der Unternehmerpersönlichkeit beeinflussbaren Faktoren auf den Betriebserfolg beschrieben wurden, empfiehlt sich ein Blick auf weitere Faktoren, welche die unternehmerische Persönlichkeit selbst bestimmen und formen und somit direkten Einfluss auf den bereits erwähnten unternehmerischen Beitrag haben – woraus sich ein indirekter Erfolgseinfluss ergibt. Diese weiteren Faktoren lassen sich in vier Stützpfeiler der unternehmerischen Persönlichkeit einteilen, die das Fundament des persönlichen Unternehmertums bilden (vgl. Konrad 2010, S. 102 ff.):

- Sozialkompetenz,
- Fachwissen und Branchenerfahrung,
- betriebswirtschaftliche Kenntnisse,
- unternehmerische Motivation.

An erster Stelle steht dabei die Fähigkeit des persönlichen Auftretens und Interagierens einer Person innerhalb sozialer Netzwerke. Sozialkompetenz beschreibt empathische Eigenschaften wie Kommunikationsfähigkeit, Kontaktfreudigkeit, Einfühlungsvermögen, Koordinationsfähigkeit und Flexibilität (vgl. Walter 1998). Diese helfen dem Kulturmanager bei der Umsetzung der netzwerkspezifischen Tätigkeiten, gute persönliche Beziehungen zu den für Kulturbetriebe relevanten Partnern herzustellen. Der Kulturmanager muss gegenüber seiner Umwelt mit einer großen Aufgeschlossenheit ausgestattet sein. Für die Vorstellungen und Wünsche seiner Partner in der Kulturlandschaft sollte er stets offen sein und Interesse zeigen, um schnell und effektiv auf sich anbahnende Veränderungen reagieren zu können. Die oben beschriebenen Eigenschaften sind für die Bildung, Ausgestaltung aber auch Nutzung des Beziehungsportfolios wichtige Voraussetz-

zungen. Auch innerhalb der Organisation des Kulturbetriebs ist das Vorhandensein einer starken Sozialkompetenz entscheidend. Sie beeinflusst zum einen die Wahrnehmung der Bedürfnisse von Mitarbeitern, Kunden und Partnern, zum anderen prägt sie auch die bereits angesprochene Organisationskultur.

Die Ausprägung der Sozialkompetenz wirkt sich auf die Navigation innerhalb sozialer Netzwerke, die Gestaltung eines reibungslosen Betriebsablaufes und die interne sowie externe Kommunikation aus. Sozialkompetenz beeinflusst direkt den unternehmerischen Beitrag und somit indirekt den Betriebserfolg.

Der Begriff Kulturwissen bezeichnet eine spezifische Form der Branchenerfahrung sowie Fachkompetenz innerhalb des kulturellen Sektors (vgl. hierzu Konrad/Walter/Gemünden 2010). Gerade bei Neugründungen oder auch der Erschließung neuer Sparten und Geschäftszweige erleichtert ein ausgeprägtes Wissen über die Gegebenheiten innerhalb des Sektors den Einstieg in den Markt beziehungsweise die Orientierung auf diesem. Vorhandenes Fach- und Branchenwissen schafft Vorteile bei der Informationsbeschaffung, dem Erkennen von relevanten Akteuren, dem Überwinden von Hemmnissen, verhilft somit zu einem Vorsprung vor der Konkurrenz sowie zu einem Vorteil bei der Gestaltung einer richtigen Strategieplanung. Daneben erleichtern Kenntnisse über den Kulturbereich, seien sie nun durch theoretische Aneignung oder durch praktisches Erleben vorhanden, das Erkennen von wichtigen Personen und das Zurechtfinden innerhalb des Kulturbereichs. Fachkompetenz erleichtert nicht nur die Identifikation potenzieller Partner, sie steigert auch die Attraktivität des Kulturmanagers selbst als potenziellem Partner. Ein anderer Aspekt, den ein ausgeprägtes Wissen über die kulturelle Landschaft fördert, ist die Sicherheit in strategischen Entscheidungsprozessen innerhalb eines sehr unsicheren Umfeldes. Der Kulturmanager kann so proaktiv handeln und gleichzeitig aufkommende Risiken antizipieren und gegebenenfalls minimieren.[7]

Über je mehr Kulturwissen der Kulturmanager verfügt, desto gezielter und vorausschauender kann er handeln.

Das Vorhandensein von organisatorischen Fähigkeiten und Methodenkompetenzen in führungsorientierten Aufgaben sowie von betriebswirtschaftlichem Wissen und Know-how ist eine Grundvoraussetzung für effektives und effizientes Handeln innerhalb von Netzwerken und Organisationen, gerade in Zeiten immer knapper werdender finanzieller Ressourcen. Zudem erleichtert das Vorhandensein von betriebswirtschaftlichem Wissen das Erfüllen der funktionalen Aufgaben und Pflichten innerhalb des Kulturbetriebs, indem Fehler vermieden werden und somit die Aufgaben mit geringerem Aufwand effizienter und effektiver erfüllt werden können. Diese Kenntnisse sichern unter anderem also den reibungslosen Ablauf innerhalb eines Betriebs und bilden somit die Basis allen wirtschaftlichen Arbeitens.

Betriebswirtschaftliche Methodenkompetenz wie marketingpolitisches Wissen, Erfahrungen in der Öffentlichkeitsarbeit, aber auch Wissen um die rechtlichen und finanziellen Aspekte erleichtern das Erkennen und Lösen von Problemen.

Eine wesentliche Voraussetzung für unternehmerisches Handeln ist der Wille zur Leistung. Der Begriff Leistung ist hierbei nicht gleichzusetzen mit der Wahl einer unrealistisch hohen Zielvorgabe, die erreicht werden soll. Vielmehr werden hohe – persönliche wie strategische – Zielvorgaben gesetzt, die auch tatsächlich erfolgreich erreicht werden. Die Ausklammerung der unrealistischen Ziele ist ein wichtiger Faktor innerhalb der unternehmerischen Motivation (gerade auch beim klassischen Selbstverwirklichungswunsch), denn so bleibt die Erreichung eines Ziels weitgehend abhängig vom Einsatz, sei es nun persönlicher wie materieller Natur – und des eigenen Risikobewusstseins. Äußere Umstände, die zum Scheitern führen könnten, werden so bis zu einem gewissen Maß am Grad der Machbarkeit gemessen. Die Motivation zu diesem Leistungswillen liegt nicht nur im Geld, sondern bei vielen Unternehmern vor allem im Streben nach Selbstverwirklichung und Selbstversorgung.[8]

Unternehmerische Motivation ist ein maßgeblicher Faktor, den Kulturbetrieb weiter zu entwickeln. Sie erwächst nicht aus dem Streben nach Geld, sondern aus eigenen Ansprüchen.

7 Nach Frese et al. (1997) lassen sich die Eigeninitiierung und Proaktivität von Handlungen sowie Unterscheidung in quantitative Initiative (mehr Anstrengung) und qualitative Initiative (neue Ideen) sich durch den ‚Need for Achievement' (Leistungsdenken bzw. Leistungsmotivation) nicht erklären (vgl. hierzu auch McClelland 1976).

8 Viele Motive und Motivationsbündel erklären zwar eindeutig, warum jemand etwas tut, wie z.B. unternehmerisch oder künstlerisch aktiv werden. Jedoch erlauben sie meist keinen Rückschluss, ob jemand sein Vorhaben auch erfolgreich umsetzen kann (vgl. Klandt 1990 sowie Rauch/Frese 1998).

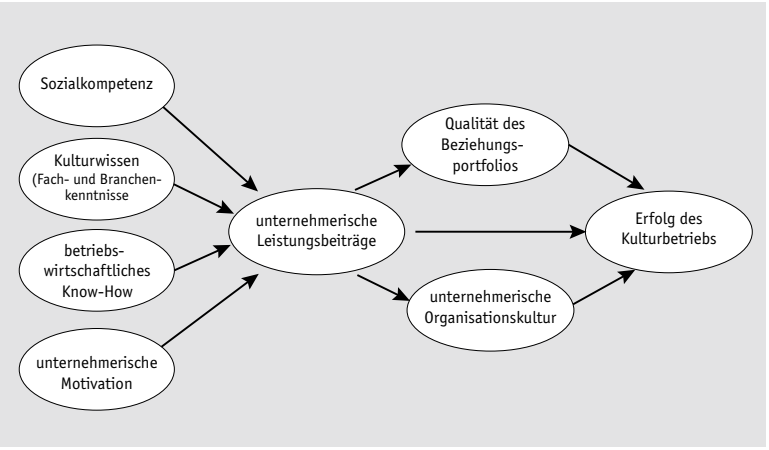


Abb.: Modell Kulturunternehmertum nach Konrad (2010)

3.3 Modell des Kulturunternehmertums

Es ist also davon auszugehen, dass bei Kulturbetrieben durch die Ausprägung des Unternehmertums ihrer leitenden Personen, nämlich den Kulturmanagern, sich direkte wirtschaftliche Erfolge sowie Etablierungsgrade nachweisen lassen. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass direkte Einflusspfade aus den unternehmerischen Leistungsbeiträgen eines Kulturmanagers zum Betriebserfolg bestehen, wobei zum einem die Qualität und Flexibilität von Managementkonzepten sowie das Ausmaß und die Qualität des eigenen Ressourceneinsatzes und deren effiziente Nutzung, also die reinen funktionalen Pflichten und Aufgaben innerhalb des Kulturbetriebs, eine wichtige Funktion inne haben. Ebenso kann man nachweisen, dass ein Kulturmanager mit einem Pool von verschiedenen Aufgaben und Pflichten innerhalb seines Betriebs konfrontiert ist, deren Funktionen, ob sporadisch oder permanent, verfahrens- oder verhaltensorientiert sind.

Das Modell des Kulturunternehmertums soll die Bedeutung und Wirkungsrelevanz der unternehmerischen Kompetenzen und Aktivitäten für eine erfolgreiche Kulturarbeit unterstreichen, wodurch die Wichtigkeit einer effektiven und effizienten Vermittlung und Umsetzung einzelnen Konstrukte als Schlüsselqualifikation hinsichtlich der Lehre und Ausbildung von Kultur- und Kunstberufen verdeutlicht wird.[9]

9 Die Darstellung basiert auf das Modell von Konrad (2010), welches mit all seinen Wirkungsgraden auf Basis mit den Methoden von Korrelations- und Regressionsanalysen hergeleitet wurde.

4. Das Wie – Gestaltungsmaßnahmen der Erfolgsfaktoren

Nun stellt sich die Frage, wie lassen sich diese notwendigen Einstellungen erreichen? Gibt es ein Patentrezept, wie man unternehmerisch wird? Die Antwort ist leider: Nein! Aber es gibt einige Anforderungen, die ein Kulturmanager in den einzelnen Bereichen besitzen bzw. sich aneignen sollte. Die aufgeführten Fähigkeiten können nicht zwingend alle vom Kulturmanager im Vorfeld mitgebracht werden. Sie sind vielmehr als Vorgabe für eine innere Checkliste zu verstehen, die der Kulturmanager nach bestem Wissen und Gewissen abarbeiten sollte.

4.1 Soziale Kompetenz

In Fragen der sozialen Kompetenz sollte der Kulturmanager zuallererst die Fähigkeit besitzen, auf andere Menschen zuzugehen. Das bedeutet, er muss Offenheit gegenüber neuen Situationen genau wie Neugier auf andere Menschen zeigen. Nur wer neugierig ist, kann neue Chancen erkennen und so neue Kontakte knüpfen. Des Weiteren sollte der Kulturmanager in der Lage sein, nicht nur die eigenen Bedürfnisse zu kommunizieren, sondern auch Wünsche und Anliegen seines Gegenübers als auch Dritter zu verstehen und diese zwischen verschiedenen Parteien zu vermitteln. Der Kulturmanager ist nicht nur Nutznießer, sondern er muss auch Stifter von Kontakten für andere Personen, ebenso wie Vermittler zwischen Personen und Interessensgruppen sein. Er ist daher notwendig, dass er aktiv die Zusammenarbeit zwischen einzelnen Gruppen fördert, diese positiv gestaltet und dabei immer souverän agiert. Während dieses Prozesses muss er in der Lage sein, für sein eigenes Unternehmen wichtige Personen zu identifizieren und für sich zu gewinnen. Er muss sich u.a. also stets folgende Fragen stellen: Wer ist wichtig für mich und meinen Betrieb? Wie agieren diese wichtigen Personen untereinander? Schwelen etwa Konflikte zwischen Personen oder Gruppen? In welchen Netzwerken muss ich agieren, um diese Personen zu erreichen? Zu welchen wichtigen Personen aus regionalem Kulturleben, Kulturverwaltung und -politik, Medien, Wirtschaft, überregionalem Kulturleben sowie zu Meinungsführern und Konkurrenten sollte der Kulturmanager regen und engen Kontakt unterhalten?

Persönlicher Kontakt und intensive Partizipation innerhalb eines Netzwerks sind zwingend notwendig. Hierfür muss man ständig Beziehungen analysieren, koordinieren und an ihnen partizipieren. Das heißt, nicht nur Kontakte zu nutzen, sondern diesen auch von Nutzen zu sein, selbst wenn sich daraus kein unmittelbarer Vorteil ergibt.

4.2 Motivation

Die richtige Motivation ist eine der Grundvoraussetzungen eines erfolgreichen Unternehmers. Die Art und der Grad an Motivation beschreiben, warum, wie intensiv, wie oft und wie beharrlich ein Unternehmer handelt. Diese Eigenschaften spiegeln sich im beruflichen Alltag der unternehmerisch denkenden Kulturmanager wie folgt (vgl. hierzu Konrad/Rauh 2008):

- Sie streben nach erreichbaren Zielen, persönlich wie beruflich.
- Sie erkennen neue Chancen, wenn sie sich ihnen bieten.
- Sie haben Spaß daran, Neues aufzubauen und sind stets bemüht, ihre Leistungen zu verbessern.
- Sie arbeiten an Problemen und überlassen die Lösung nicht dem Zufall oder Dritten.
- Sie wählen Arbeitspartner nicht aufgrund von Sympathie aus, sondern aufgrund von Qualifikation.

Motivation ist nicht, etwas zu tun, sondern es richtig zu tun. Hohe aber erreichbare Ziele müssen angestrebt werden. Dafür ist ein realistisches Bewertungssystem von Rahmenbedingungen und eigenen Fähigkeiten unabdingbar.

4.3 Marktorientierung und Fachwissen

Marktorientierte Kulturmanager kennen und finden ihre Kunden, ihr Produkt und ihre Konkurrenz. Sie orientieren ihre Strategien nicht allein an den persönlichen Vorstellungen, sondern in Abstimmung mit den Bedürfnissen des kulturellen Sektors und vor allem der Kunden. Dazu sollten sich Kulturmanager nicht nur auf Seite der Kunden und Netzwerkpartner im kulturellen Leben bewegen, sondern idealerweise auch selbst in der Szene und im gesellschaftlichen Umfeld aktiv sein. Diese Partizipation ermöglicht es ihnen, ein besseres Verständnis der Gegebenheiten und Regeln sowie Trends zu erkennen, welche in der Branche und der Gesellschaft herrschen. Nicht zuletzt gewinnt man dadurch an Glaubwürdigkeit gegenüber anderen Künstlern und wird zu einem kompetenten und gleichwertigen Partner, da jemand deren Bedürfnisse aus erster Hand kennt. Marktorientiertes Handeln heißt für Kulturmanager also, den Kulturbereich in all seinen Facetten zu durchdringen, die gewonnenen Erfahrungen und Kenntnisse mit den betriebswirtschaftlichen Kompetenzen zu verknüpfen und so ein Angebot – ja vielleicht sogar eine Nachfrage – zu schaffen, welches auf die speziellen Anforderungen des Marktes eingeht, ohne einen der Akteure außer Acht zu lassen. Eine weitere wichtige unternehmerische Voraussetzung ist die persönliche Initiative. Diese beweist man in der Kulturarbeit, indem Engagement gezeigt wird, welches weit über die an eine Person gestellten Anforderungen hinausgeht. Initiativ handelnde Kulturmanager handeln nicht reaktiv, sondern proaktiv.

Fachwissen und Marktorientierung erhält man durch aktive Teilnahme am Geschehen. Kulturmanager sollen sich nicht nur in ihrer leitenden Funktion in den Markt einbringen, sondern auch als Konsument oder gar Produkt.

5. Das Leitbild Cultural Entrepreneurship – Ein Fazit

Unternehmerisches Denken, Handeln und Verhalten von Leitern und Geschäftsführern von Kulturbetrieben stellt eine wichtige Voraussetzung für wirtschaftlichen Erfolg dar. Darin eingeschlossen sind auch der Grad an Etablierung und Bekanntheit eines Betriebes, die vielleicht wichtigsten Variablen innerhalb der Kulturwirtschaft. Die in einem komplexen Netzwerk agierenden Akteure innerhalb der Kulturbetriebe müssen sich anderen Anforderungen mit anderen Mitteln stellen als Betriebe vergleichbarer Größe in anderen Sparten. Die Anforderungen und der Druck auf den Kulturmanager wachsen immens, wodurch ein effizientes und effektives Bewegen in Netzwerken unabdingbar ist. Ein ‚Netzwerk' kann nur so zum ‚Nutzwerk' werden. Kulturmanager müssen sich daher zum Kulturunternehmer wandeln, und das bedeutet sicherlich eine teilweise Abkehr vom Ideal der freien Kunst bzw. des einfachen Verwaltens von Kulturaktivitäten. Ein solcher Wandel muss nicht zwingend erst noch geschehen. Viele Kulturmanager erfüllen bereits diese Voraussetzungen. Nur ist es eine Frage des Selbstbildes, welches es zu verändern gilt. Zwei Herzen müssen in der Brust von Kulturmanagern schlagen, das der Kultur und das des Unternehmertums. Beide Seiten sollten immer Gehör finden, was aber nicht zwangsläufig einen Mittelweg bedeuten muss. Die Sorge sollte immer dem Betrieb gelten, denn letztendlich ist der Kulturunternehmer für ihn verantwortlich, und nicht für die Kunst oder ihre Szene. Beide Bereiche jedoch in ein funktionierendes, gleichberechtigtes Ganzes zu integrieren, das sollte die erste und wichtigste Aufgabe von Kulturmanagern sein. Cultural Entrepreneurship: Kulturmanager als Kulturunternehmer. Als Fazit kann postuliert werden: Erst kommt der Kulturunternehmer, dann der Kulturmanager.[10]

10 Eine ausführliche Begründung dieser These findet sich bei Konrad (2006).

LITERATUR

Bretz, H. (1991): Zur Kultivierung des Unternehmerischen im Unternehmen, in: Laub, U. D., Schneider, D. (Hrsg.): Innovation und Unternehmertum: Perspektiven, Erfahrungen, Ergebnisse, Wiesbaden, S. 274–295.

Bygrave, W. D., Hofer, C. W. (1991): Theorizing about Entrepreneurship, in: Entrepreneurship Theory and Practice, Waco, p. 13–22.

Deutscher Bundestag (2008): Kultur in Deutschland – Abschlussbericht der Enquete-Kommission. Schriftenreihe der Bundeszentrale für politische Bildung Bd. 69, Bonn.

Frese, M. et al. (1997): How to Plan as a Small Scale Business Owner: Psychological Process Charactesistics of Action Strategies and Success, Aktie Strategieen 8, University of Amsterdam.

Greiner, L. E. (1998): Evolution and Revolution as Organizations Grow, in: Harvard Business Review, May/June, p. 55–68.

Klandt, H. (1990): Das Leistungsmotiv und verwandte Konzepte als wichtige Einflussfaktoren der unternehmerischen Aktivität, in: Szyperski, N., Roth, P. (Hrsg.): Entrepreneurship – Innovative Unternehmensgründung als Aufgabe, Stuttgart, S. 88–96.

Konrad, E. D. (2010): Kulturmanagement und Unternehmertum, Stuttgart.

Konrad, E. D. (2006): Erst kommt der Kultur-Unternehmer dann der Kultur-Manager – Betrachtung am Beispiel privater Kulturveranstaltungsbetriebe, in: Konrad, E. D. (Hrsg.): Unternehmertum und Führungsverhalten im Kulturbereich, Münster, S. 29–50.

Konrad, E. D. (Hrsg.) (2005): Aspekte erfolgreicher Unternehmensgründungen: Hinweise – Vorgehen – Empfehlungen, Münster.

Konrad, E. D., Rauh, T. (2008): Cultural Entrepreneurship – Unternehmertum als Leitbild für den neuen Kulturmanager, in: Scheytt, O., Look, F. (Hrsg.): Handbuch Kulturmanagement & Kulturpolitik, A 1.2 – 9. Ergänzungslieferung, Berlin.

Konrad, E. D., Walter, A., Gemünden, H. G. (2010): Der Einfluss des Beziehungspromotors auf die Etablierung von Kulturunternehmen – Eine empirische Untersuchung von Möglichkeiten", in: ZfBf – Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 62. Jg., Heft Mai 2010, S. 289–313.

McClelland, D. C. (1976): The Achieving Society, New York.

Rauch, A., Frese, M. (1998): Was wissen wir über die Psychologie erfolgreichen Unternehmertums?, in: Frese, M. (Hrsg.): Erfolgreiche Unternehmensgründer, Göttingen, S. 5–34.

Rauhe, H. (1994): Kulturmanagement als Management für Kunst und Kultur, in: Rauhe, H., Demmer, C. (Hrsg.): Kulturmanagement: Theorie und Praxis einer professionellen Kunst, Berlin, S. 5–26.

Söndermann, M. (2005): Beschäftigung im Kultursektor in Deutschland 2003/2004. Ergebnisse aus der Kulturstatistik, in: Institut für Kulturpolitik (Hrsg.): Jahrbuch für Kulturpolitik, Essen, S. 59-75.

Statistisches Bundesamt (2007) (Hrsg.): Statistisches Jahrbuch 2007 fürdie Bundesrepublik Deutschland, Wiesbaden.

Walter, A. (1998): Der Beziehungspromotor – Ein personaler Gestaltungsansatz für erfolgreiches Relationship Marketing, Wiesbaden.

BUSINESS INTELLIGENCE UND GEOVISUALISIERUNG AS A CLOUD SERVICE IN DER GESUNDHEITSWIRTSCHAFT

Anett Mehler-Bicher

1. Einleitung

Business Intelligence (BI) gewinnt in Unternehmen immer mehr an Bedeutung; auch Open Source Lösungen wie pentaho, (Pentaho 2011) palo (Palo 2011) oder JasperSoft (Jaspersoft 2011) haben inzwischen einen Reifegrad erlangt, der einen Einsatz in Unternehmen möglich und interessant macht. (Jaspersoft 2009)

Wenig erschlossen hinsichtlich Business Intelligence ist bislang der Gesundheitsmarkt: Kommerzielle Standardlösungen erfordern aufwändige Anpassungen an die besonderen Anforderungen in der Gesundheitswirtschaft, die mit entsprechend hohen Kosten einhergehen. Während im Unternehmensbereich typischerweise die Stakeholder Kunde, Lieferant und gegebenenfalls Geschäftspartner bei der Implementierung einer Business Intelligence Lösung von Interesse sind, treten im Gesundheitsmarkt andere und vor allem wesentlich mehr Stakeholder auf. Zu nennen sind in erster Linie Krankenkassen, Fachgesellschaften, Berufsverbände sowie medizinische Fachverlage, aber auch Krankenhäuser, Reha-Kliniken, Praxen für Physio- und Ergotherapie sind zu berücksichtigen. Unklar ist oft auch, wer im Gesundheitsmarkt im weitesten Sinne Kunde und Lieferant ist; dies ist entsprechend festzulegen.

Der Gesundheitsmarkt ist ein typischer Anwendungsbereich, in dem sehr häufig Daten mit geografischer Referenzierung auftreten. Gerade diese Daten sind notwendig, um richtige Schlussfolgerungen zu ziehen. Disease Management Programme oder Einflüsse von Umweltbedingungen (z.B. Umweltverschmutzung) auf Krankheiten sind entsprechende Beispiele. Rund 80 % aller Daten im Gesundheitsamt haben einen räumlichen Bezug, der üblicherweise nicht von BI Lösungen verarbeitet werden kann.

2. Projektidee

Ziel des Projekts BISGesund (Business Intelligence as a Cloud Service in der Gesundheitswirtschaft), (BISGesund 2011) das vom Ministerium für Wirtschaft und Technologie gefördert wird, ist die Konzeption und Realisierung von Methoden und Verfahren sowie Cloud Architekturen zum Einsatz von Geo-Visualisierung und Business Intelligence im Gesundheitsmarkt. Dabei werden Techniken aus dem Bereich Business Intelligence

Prof. Dr. Anett Mehler-Bicher
lehrt an der Fachhochschule Mainz im Fachgebiet Wirtschaftsinformatik.

E-Mail: anett.bicher@fh-mainz.de

und Geovisualisierung in der Entscheidungsunterstützung eingesetzt. Die beiden Aspekte Geovisualisierung und Business Intelligence lassen sich eng verzahnen und werden daher in dem Projekt gemeinsam betrachtet.

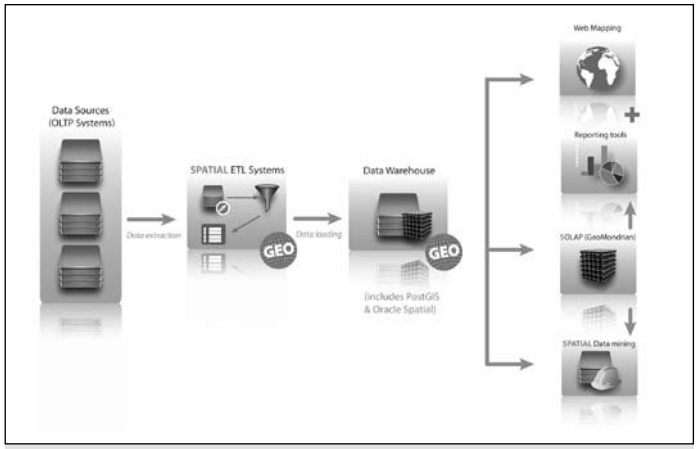


Abb. 1: Architektur eines GeoBusiness Intelligence Systems

Die Kombination beider Disziplinen in Form eines GeoBusiness Intelligence Systems (vgl. Abbildung 1), d.h. Business Intelligence insbesondere unter Berücksichtigung räumlicher Aspekte, ist noch relativ neu. (Tomaszewski 2009; Jern 2010; Andrienko et al. 2007)

Die Innovation dieses Projektes liegt in den folgenden Bereichen:

- kombinierte Betrachtung von Geovisualisierung und Business Intelligence,
- Nutzung von Open Source Produkten,
- Bereitstellung der Dienste als einen Cloud-Computing Service,
- Fokussierung auf den Gesundheitsmarkt mit seinen spezifischen Anforderungen.

3. Anforderungen für den Einsatz in der Gesundheitswirtschaft

3.1 Zielgruppe

Zielgruppen für die Anwendung von BISGesund sind in erster Linie Krankenkassen, Fachgesellschaften, Berufsverbände sowie medizinische Fachverlage. Sie verfügen über umfangreiche Datensätze, benötigen jedoch für die Datenanalyse Werkzeuge und Mechanismen, die über die vorhandenen Tools hinausgehen.

Mögliche Anwendungsszenarien entstanden auf Basis von Anforderungen von existierenden und potenziellen Kunden der health&media GmbH (Health & Media 2011). Sie zeigen die Use Cases der BISGesund Technologie und veranschaulichen das große Potenzial (vgl. Abbildung 2).

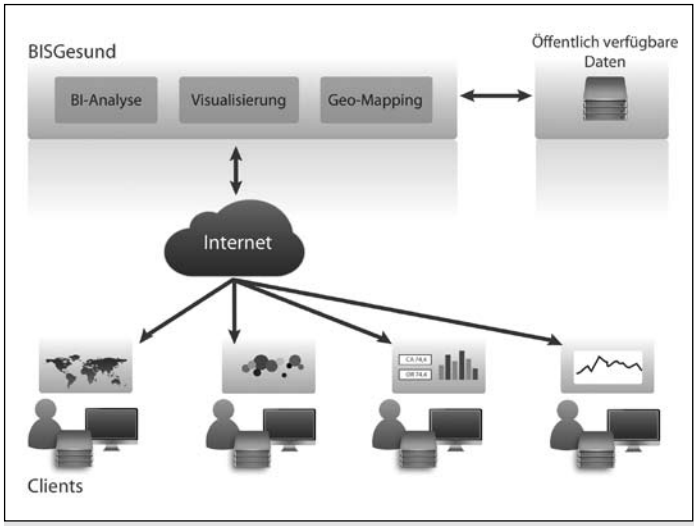


Abb. 2: Konzeptionelle Sicht BISGesund

3.2 Anwendungsszenario 1: Versorgungsqualität im Bereich Disease-Management

Etwa 20 % der Bundesbürger leiden an chronischen Erkrankungen und benötigen eine kontinuierliche ärztliche Behandlung, die Überwachung und medikamentöse Therapie umfasst. Die Organisationsstrukturen der deutschen Gesundheitswirtschaft sind primär auf die Therapie von akuten Krankheitsbildern ausgerichtet, so dass ein chronisch kranker Patient mehrere Anlaufstellen für verschiedene Aspekte seiner Krankheit haben kann. Mitunter stockt der Informationsfluss zwischen den Behandelnden, so dass es an der Koordination der Behandlung mangelt. Durch diese unsystematische, punktuelle Behandlung besteht die Gefahr einer Unter-, Über- oder gar Fehlversorgung des Patienten. Diese Entwicklung soll durch Disease-Management-Programme korrigiert werden.

Gegenstand der Disease-Management-Programme sind zur Zeit insbesondere Indikationen, die zu den so genannten Zivilisationskrankheiten gerechnet werden – wie z.B. Koronare Herzkrankheit, Asthma, chronisch obstruktive Lungenerkrankung oder Diabetes mellitus Typ II. Diese Krankheiten treten aufgrund der modernen Lebensumstände (schlechte Ernährung, Bewegungsarmut, Stress, Umweltgifte) flächendeckend und häufig auf und stellen daher einen wesentlichen Anteil der medizinischen Versorgungskosten. Entsprechend zielen begleitende Maßnahmen der Disease-Management-Programme auf Verhaltensänderungen bei den Patienten ab.

Bei der Planung von Disease-Management-Programmen stehen derzeit folgende Fragestellungen im Vordergrund; entsprechendes Datenmaterial muss erhoben und analysiert werden:

- Wie lassen sich chronisch kranke Patienten lokalisieren?
- Wie lassen sich Krankenkassen-Filialen mit speziellen Beratungseinrichtungen für chronisch kranke Patienten besser auslasten? Wie kann besser darüber informiert werden?
- Wie lassen sich Informationsveranstaltungen für chronisch kranke Patienten optimieren hinsichtlich Ort, Zeit, Frequenz oder Thematik?
- Wo befinden sich die nächstgelegenen Ärzte/Fachärzte mit der benötigten Qualifikation und weitere Gesundheitseinrichtungen bzw. Sporteinrichtungen für den Patienten? Wie kann eine Unterstützung bei der Arztwahl oder bei der Auswahl geeigneter Sportangebote erfolgen?
- Welche Kooperationsmöglichkeiten mit Ärztezentren, Qualitätszirkeln und Klinken bestehen in der Region?
- Wie lassen sich Krankheitsverläufe chronisch Kranker in Beziehung zu vorhandenen Kompetenzzentren analysieren hinsichtlich Verbesserung der Lebensqualität oder Erhöhung des Lebensalters?

3.3 Anwendungsszenario 2: Analyse von Umwelteinflüssen auf Erkrankungen

Mögliche Wechselwirkungen zwischen Umwelteinflüssen und dem Auftreten von Erkrankungen sollen kartenbasiert visualisiert werden. Dazu werden mittels eines Data Mining Prozesses aktuelle Forschungsergebnisse über die Zusammenhänge mit den regionalen Daten zu Luftverschmutzung (Feinstaubkonzentration, Ozonbelastung), Lärm, Klimaänderungen (Wetterdaten), elektromagnetischer Strahlung und dem Auftreten von

Erkrankungen (Allergien, Asthma, Herz-Kreislauf, Kopfschmerzen/Migräne) in Beziehung gesetzt. Ziel dieser Analyse besteht darin, Regionen aufzuzeigen, die eine besonders hohe bzw. besonders niedrige Lebensqualität bieten.

Besonders interessant ist hierbei eine mögliche Korrelation zwischen erhöhten Umweltbelastungen und dem Auftreten von Erkrankungen. Ergebnisse dieser Analysen könnten weitere Anhaltspunkte liefern, Umweltbelastungen durch geeignete Maßnahmen zu reduzieren, z.B. die Feinstaubkonzentration in Städten und Großstädten. Eine zeitabhängige Darstellung der erhaltenen Daten kann die Auswirkungen bereits getroffener Maßnahmen beschreiben. Der Data Mining Prozess soll Aufschluss geben, ob sich Umweltparameter gegebenenfalls gegenseitig beeinflussen, also verstärken oder abschwächen. Die geographische Präsentation von Regionen mit erhöhter Umweltbelastung oder Erkrankungsrate kann dazu beitragen, Gründe für den aktuellen Zustand zu finden (z.B. Stromleitungen, Kraftwerke, hohes Verkehrsaufkommen) bzw. ihnen entgegenzuwirken.

Folgende Parameter bzw. Fragestellungen sind für die Analyse von Relevanz:

- Welche Umweltdaten stehen zur Verfügung?
- Welche Umweltdaten stehen in direkter Relation zum Auftreten von Erkrankungen, welche in indirekter Relation (verstärkende Faktoren)?
- Gibt es regionale bzw. saisonale Unterschiede beim Auftreten von Erkrankungen in Bezug zu den Umweltdaten?
- Welche Beziehungen der Umweltdaten zueinander und in Bezug auf die Erkrankungsraten lassen sich ableiten durch geographische Verteilung oder zeitliche Veränderung?
- Welche Maßnahmen zeigen bei Betrachtung der zeitlichen Änderungen Wirkung?

3.4 Anwendungsszenario 3: Fortbildungsverhalten bei Gesundheitsfachberufen

Mit dem GKV-Modernisierungsgesetz (GMG) verpflichtet der Gesetzgeber die Vertragsärzte, sich regelmäßig fachlich fortzubilden und die Nachweise alle fünf Jahre der Kassenärztlichen Vereinigung (KV) vorzulegen. Vertragsärzte müssen regelmäßig nachweisen, dass sie sich fortgebildet haben. Neben der Fortbildungspflicht bei den Vertragsärzten existieren für zahlreiche weitere Gesundheitsfachberufe freiwillige Fortbildungsangebote.

Ziel der Analyse sind belastbare Ergebnisse, um das Fortbildungsangebot des Anwendungspartners unter Berücksichtigung der Fortbildungsqualität und der Kostenstruktur zu optimieren. Als potenzielle Anwendungspartner sind in erster Linie die Veranstaltungsunits der medizinischen Fachverlage und diverse Berufsverbände zu nennen. Folgende Parameter bzw. Fragestellungen sind für die Analyse von Relevanz:

- Welche Formen der Fortbildungsangebote werden genutzt?
- In welchen Bereichen werden welche Einnahmen erzielt?
- Gibt es regionale bzw. saisonale Unterschiede bei der Nutzung der Fortbildungsangebote?
- Gibt es besonders beliebte Veranstaltungsorte bzw. besonders unbeliebte?
- Welche Entfernungen vom Wohnort zum Veranstaltungsort werden in Kauf genommen?
- Welche Beziehungen zu Teilnehmern, Einreichern, Referenten, Schwerpunktthemen, einzelnen Programmpunkten lassen sich in Bezug auf geographische Verteilung und zeitliche Veränderung ableiten?
- Zeigen Marketingmaßnahmen, Produktpolitik, Nachfrageaspekte Wirkungen? Falls ja, welche?
- Verhältnis Anmeldungen (Teilnahme, Abstracts) zur Internetaktivität?
- Gibt es Empfehlungen nahe gelegener Veranstaltungen?

4. Projektumsetzung

Das Projekt BISGesund strebt die prototypische Entwicklung von Cloud Services für die Umsetzung der oben beschriebenen Anwendungsszenarien an. Die Konzeptions- und Entwicklungsarbeiten umfassen dabei die folgenden Aspekte:

- Cloud Service Architektur (vgl. Abbildung 3)
- Sicherheitskonzept
- Intuitive Visualisierungsmethoden (vgl. Abbildung 4)

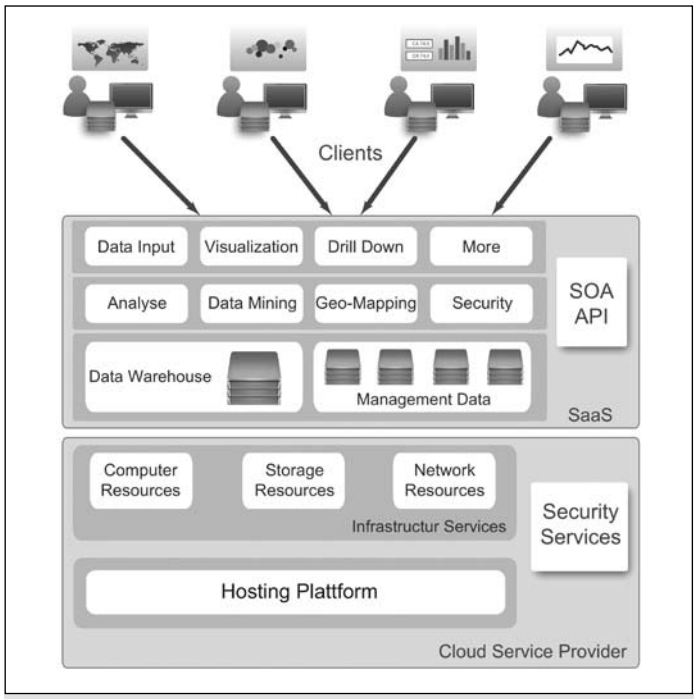


Abb. 3: Architektur

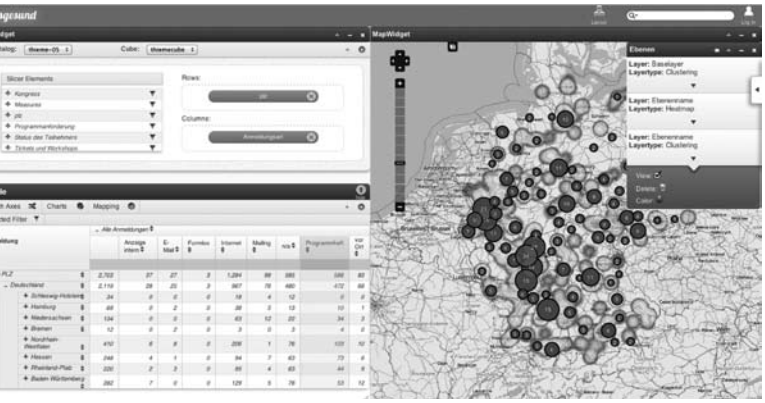


Abb. 4: Screenshot BISGesund (Heatmap)

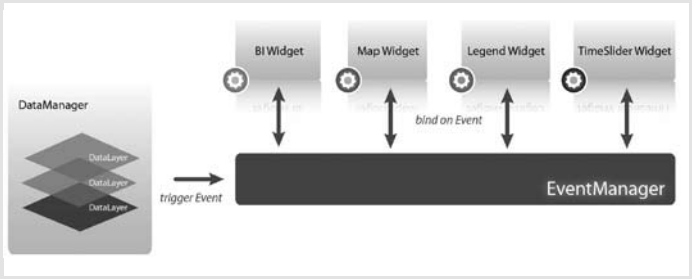


Abb. 5: Widget Architektur

Der hochgradig innovative Charakter des Ansatzes liegt in der anwendungsbezogenen Spezialisierung einzelner Komponenten sowie in deren geeigneter Kombination. Nach Prüfung verschiedener Open Source Lösungen im BI Bereich fiel die Entscheidung auf pentaho, da es für dieses System bereits einige Geo-Erweiterungen gibt (Geo-Kettle, Geo-Mondrian). (Dubé/Badard 2009) Für die weitere Umsetzung der geplanten Funktionalität wurde ein Widget-basiertes Architekturkonzept gewählt (vgl. Abbildung 5). (Böhm/Mehler-Bicher/Fenchel 2011) Unter einem Widget versteht man prinzipiell kleine, eigenständige Programme mit Fenster; diese grafischen Hilfsprogramme werden von den bekannten Betriebssystemen und Browsern unterstützt und sind auch in Desktops unter der Bezeichnung Gadget bekannt. Widgets können die grafische Gestaltung von Webseiten vereinfachen und geben dem Anwender die Möglichkeit, die Arbeitsumgebung nach seinen Vorstellungen zu gestalten. Die Kommunikation der einzelnen Widgets untereinander läuft ereignisgesteuert.

Die Widgets sind nach verschiedenen Typen wie z.B. Visualisierungs- (Map Widget) oder Datenbereitstellungswidgets (BI Widget) kategorisiert. Um beispielsweise die Daten aus dem BI System zu visualisieren, müssen die Daten über ein Datenbereitstellungswidget ausgelesen werden, das wiederum mit Geomondiran über eine XML-Schnittstelle kommuniziert. Die Daten, die über BI Systeme bereitgestellt werden, werden dann im so genannten Data Manager gespeichert, der verschiedene Data Layer zur Verfügung stellt. Die Data Layer speichern die Daten, die visualisiert werden sollen, und die Parameter, die beschreiben, in welcher Form die Visualisierung zu erfolgen hat.

5. Projektausblick

Ein erster Prototyp liegt vor, der von verschiedenen Anwendern aus dem Gesundheitsmarkt getestet werden kann. In diesem Prototyp kommt derzeit Anwendungsszenario 3 zum Tragen. In weiteren Schritten werden noch weitere Szenarien in dem Prototyp umgesetzt. Das Projekt endet Ende 2011; zu diesem Zeitpunkt soll ein stabiler Prototyp vorliegen, der die Basis für eine spätere Verwertung im Gesundheitsmarkt bildet.

LITERATUR

Andrienko, G. et al. (2007): Geovisual analytics for spatial decision support: Setting the research agenda, Int. J. Geogr. Inf. Sci. 21, p. 8.

BISGesund (2011): http://www.bisgesund.de, Abruf 31.05.2011.

Böhm, K., Mehler-Bicher, A., Fenchel, D. (2011): GeoVisualAnalytics in the Public Health Sector, ICSDM, Fuzhou, China.

Dubé, E., Badard, T. (2009): Geospatial BI with FOSS: an introduction to GeoMondrian and Spatialytics, FOSS4G.

Health & Media (2011): http://www.health-media.de/, Abruf 31.05.2011.

Jaspersoft (2011): http://www.jaspersoft.com, Abruf 31.05.2011.

Jaspersoft (2009): RightScale Joins Forces with Jaspersoft, Talend and Vertica to Deliver Complete Business Intelligence on the Cloud, http://www.jaspersoft.com/press/rightscale-joins-forces-with-jaspersoft-talend-and-vertica-deliver-complete-business-intellige, Abruf 26.02.2011.

Jern, M. (2010): DD4D, http://www.dd4d.net/Speakers/Jern.pdf, Abruf 26.02.2011.

Palo (2011): http://www.palo.net/en, Abruf 31.05.2011.

Pentaho (2011): http://www.pentaho.com, Abruf 31.05.2011.

Tomaszewski, B. (2009): Emerging Applications and Challenges for Geovisual Analytics Researc, http://rc.rit.edu/docs/rcss-tomas-presentation.pdf, Abruf 20.02.2011.

„HARTER KAMPF“ FÜHRT NICHT ZUM ZIEL

DIE INTEGRATIVE VERHANDLUNGSSTRATEGIE - EIN WIRKUNGSVOLLES INSTRUMENT IM PPP-VERHANDLUNGSVERFAHREN

Katerina Gonzales, Klaus Hahnenfeld

Katerina Gonzales
studiert an der Fachhochschule Mainz im PPP-Masterstudiengang. Sie hat im Modul „Projektentwicklung“ eine Hausarbeit zum Thema Verhandlungsstrategien geschrieben.

E-Mail: katerina.gonzales@gmx.de

Diplom-Ingenieur, Diplom-Wirtschaftsingenieur Klaus Hahnenfeld
ist als Lehrbeauftragter „Projektentwicklung“ im Master-Studiengang „Public Private Partnership“ an der Fachhochschule Mainz tätig.

E-Mail: klaus.hahnenfeld@gmx.de

1. Einleitung

Public Private Partnership-Modelle gewinnen in Deutschland immer mehr an Bedeutung für die Realisierung öffentlicher Vorhaben. Durch PPP wird es in vielen Fällen möglich, öffentliche Leistungen effizienter, schneller und kostengünstiger als in bisher üblicher Eigenrealisierung zur Verfügung zu stellen.

Betrachtet man sämtliche Phasen eines PPP-Projektes von der Idee bis zur Zusammenarbeit von Verwaltung und Industrie, stellt man fest, dass den möglichen Verhandlungsstrategien auf Seiten der öffentlichen Hand und auf Seiten des privaten Partners eine besondere Bedeutung zukommt. Ziel ist es, eine Strategie herauszuarbeiten, die für beide Seiten den größten Erfolg möglich macht.

Diese Art von Verhandlungsstrategien stellen für beide Seiten etwas Neues dar. Üblicherweise ist die öffentliche Hand in Verhandlungen mit der Industrie bestrebt, für eine bestimmte Größe an Haushaltsmitteln das Maximale an Leistung zu vereinbaren. Spätere Auswirkungen des Verhandlungsergebnisses auf den Bereich der Industrie spielen in der Regel keine Rolle. Das Verhandlungsergebnis wird häufig durch staatliche Kontrollinstitutionen, wie z.B. den Rechnungshof, geprüft. Zugeständnisse zu Lasten der öffentlichen Hand, die nicht transparent und nicht nachvollziehbar begründet werden können, unterliegen einem späteren Rechtfertigungszwang und werden deshalb grundsätzlich nicht gemacht.

Das Verhandlungsverhalten der Industrie ist naturgemäß darauf ausgerichtet, ein Ergebnis zu erzielen, das maximalen Gewinn verspricht. Auch hier spielen spätere Auswirkungen des Verhandlungsergebnisses auf den Bereich der öffentlichen Hand in der Regel bei den Überlegungen der Industrie keine Rolle. So kommt es immer wieder dazu, dass Leistungen vereinbart werden, die zwar formal korrekt geliefert werden, aber den Erwartungen der öffentlichen Hand in keiner Weise entsprechen.

Besteht die Leistung in einer einmaligen Lieferung, d.h. sind nach Lieferung und Bezahlung keine Zusatzleistungen zu erwarten, ist ein solches Verhandlungsgebaren beider Seiten nachvollziehbar.

PPP-Projekte sind üblicherweise auf eine längerfristige Zusammenarbeit ausgelegt, im Fall des hier zugrunde liegenden HERKULES-Projekts auf zehn Jahre. Das „harte“ Durchsetzen der Verhandlungsposition einer Seite würde sich während der Projektlaufzeit als kurzsichtig herausstellen, die andere Seite würde immer eine Gelegenheit finden, sich zu „rächen“. Beide Seiten müssen deshalb – wenn sie den Willen haben, einen gemeinsamen Projekterfolg zu erzielen – von Anfang an die Position der anderen Seite in ihre Überlegungen einbeziehen. Beide Seiten sind gut beraten, die Wirkung der Durchsetzung eigener Ziele auf den Bereich des künftigen Partners nicht nur zu bedenken, sondern ggf. in den Vertragsvereinbarungen Korrekturen ihrer eigenen Ziele vorzunehmen.

Eine auf künftige Zusammenarbeit ausgerichtete Verhandlungsstrategie, die von beiden Seiten mitgetragen wird, wird deshalb nicht nur zu einem ausgewogenen Vertragsergebnis führen: Sie ist gleichzeitig die Basis dafür, dass während der operationellen Projektdurchführung eine vertrauensvolle Zusammenarbeit möglich ist und ausgebaut werden kann – eine Zusammenarbeit, die auf Nachhaltigkeit zielt.

2. Verhandlungsverfahren

Das „Verhandlungsverfahren" ist im Vergleich zu den Vergabeverfahren „wettbewerblicher Dialog" und „gewerkeweise Auftragsvergabe" für PPP-Projekte am besten geeignet, wenn die öffentliche Hand in der Lage ist, die von ihr gewünschten Leistungen voll umfänglich zu beschreiben. Der funktionale Zweck, der mit dem Projekt erreicht werden soll, muss dafür erkennbar sein. Im Verhandlungsverfahren haben die öffentliche Hand und der private Partner während der Verhandlungsphasen im Dialog die Möglichkeit, sowohl die Leistungsbeschreibung als auch die daraus durch den privaten Partner entwickelten Angebote über die Verhandlungsphasen hinweg zu optimieren. Voraussetzung ist zum einen, dass die öffentliche Hand sich von der aufgabenorientierten hin zu einer ergebnisorientierten Ausrichtung weiterentwickelt hat. Zum anderen muss der private Partner integrierte Lösungsmöglichkeiten anbieten, mit denen er kreativ und effizient die Beschaffungsziele der öffentlichen Hand verwirklichen kann.

Die Grenze der Verhandlungen liegt bei dem in den Vergabeunterlagen zugrundegelegten Auftragsgegenstand. Aus vergaberechtlichen Gründen muss hier die Identität des Beschaffungsvorgangs gewährleistet bleiben.

3. Stärken und Schwächen beider Partner im Verhandlungsverfahren

Für das Gelingen eines PPP-Projektes ist schon in der Verhandlungsphase der vertrauensvolle und respektvolle Umgang miteinander unabdingbar. Beide Seiten müssen dafür ein Verständnis für ihre unterschiedlichen Interessen entwickeln, aber auch ihre Stärken und Schwächen akzeptieren. Eine einseitige und überzogene Gewinnmaximierung des privaten Partners kann von der öffentlichen Hand verhindert werden, indem der Wettbewerb zwischen mehreren Unternehmen im Verhandlungsverfahren so lange wie möglich aufrecht erhalten wird.

Die Stärken und Schwächen beider Seiten können sich besonders stark auf die Verhandlungsstrategie auswirken.

3.1 Stärken der öffentlichen Hand

- Es liegen umfassende Informationen über die Vergabeunterlagen vor, da sie von der öffentlichen Hand erarbeitet wurden.
- Es liegen umfassende Informationen über die Angebote der Bieter vor, die durch Nachfrage weiter konkretisiert und mit einer eigenen Realisierung verglichen werden können.
- Die Verhandlungsposition ist stark, wenn mit mehreren Bietern verhandelt wird – Stärken und Schwächen der einzelnen Bieter können gegeneinander ausgespielt werden.

3.2 Schwächen der öffentlichen Hand

- Es gibt eine große Anzahl an entscheidungsberechtigten Akteuren für langwierige Entscheidungswege („Mitzeichnungsgang").
- Die Interessen innerhalb des Verhandlungsteams können sich widersprechen.
- Wenn die Kompetenz des Projektleiters nicht nachhaltig gestärkt wird, fällt häufig das Urteil einer „kollektiven Nichtverantwortung".

3.3 Stärken des privaten Partners

- Es gibt in der Regel kurze Entscheidungswege und wenig Abstimmungsbedarf innerhalb des Verhandlungsteams – häufig beteiligt sich der maßgebliche Entscheider direkt an den Verhandlungen.
- Es kann auf umfassendes internes Know-how im Unternehmen zurückgegriffen werden, insbesondere wenn
- umfassende Erfahrungen mit ähnlichen Projekten bestehen.

3.4 Schwächen des privaten Partners

- Es besteht Unsicherheit in Bezug auf seine Position im Vergleich zu den anderen Bietern und im Vergleich zur eigenen Realisierung durch die öffentliche Hand.
- Die Interpretation der Verhandlungsergebnisse und der übrigen Bieterfragen ist schwierig.
- Bei Verhandlungen mit mehreren Bietern wird er nicht zwingend den Auftrag erhalten, und muss deshalb seinen Aufwand möglichst gering gehalten.

4. Integrative und distributive Verhandlungsstrategie

Die Beziehungen zwischen Verhandlungspartnern werden durch folgende Merkmale geprägt:

- die Partner sind voneinander abhängig,
- sie haben unterschiedliche Interessen,
- es gibt keinen ausgeprägten Machtunterschied.

Bei Verhandlungen handelt es sich um kollektive Entscheidungsprozesse. Bei diesen sind grundsätzlich zwei Zielrichtungen zu unterscheiden: Zum einen besteht der Versuch der Ver-

handlungsparteien, den Wert des Verhandlungsgegenstandes durch Handel zu erhöhen (creating value = Wert fördern). Zum anderen möchte jeder Partner möglichst viel von diesem Wert für sich beanspruchen (claiming value = Wert fordern). Man bezeichnet diese Unterschiede auch als integrative und distributive Aspekte des Verhandelns.

In Vertragsverhandlungen über einen festgelegten, eindeutig beschriebenen Vertragsgegenstand möchte der private Partner seinen Gewinn optimieren. Die öffentliche Hand könnte z.B. versuchen, mit einer Kostenobergrenze ein Optimum an Leistung zu bekommen.

Ein Verhandlungsverfahren mit funktionaler Leistungsbeschreibung ist in der Regel durch ein beiderseitiges Geben und Nehmen geprägt, die Teilergebnisse sind häufig Kompromisse, mit denen beide Seiten leben können.

Eine integrative Verhandlungsstrategie ist auf Konsens ausgerichtet, mit einer distributiven Verhandlungsstrategie wird versucht, eigene Ziele konsequent durchzusetzen, ohne auf Zwänge der anderen Seite Rücksicht zu nehmen. Dabei ist zu berücksichtigen, dass beide Verhandlungspartner zwar unterschiedliche Interessen verfolgen, jedoch das Ziel, das Projekt gemeinsam erfolgreich durchzuführen, gemeinsam verfolgt wird.

Eine rein integrative Verhandlungsstrategie einer Seite enthält die Gefahr, ausgebeutet zu werden, wenn die andere Seite eine distributive Strategie verfolgt. Eine rein distributive Verhandlungsstrategie auf beiden Seiten kann zum Scheitern einer Verhandlung führen, da keine der Parteien bei den eigenen Forderungen nachgeben wird.

Wenn beide Seiten eine integrative Strategie verfolgen, wird ein gutes Ergebnis erzielt, da beide Verhandlungspartner gleichzeitig auch die Interessen der anderen Seite berücksichtigen. Dieses wird in der Realität nur selten aufzufinden sein, wenn im Hinblick auf sich widerstrebende Interessen jede Partei erreichen möchte, dass ihre Interessen gewahrt bleiben, ohne dass immer ein optimaler Kompromiss möglich sein wird.

Bereiche, in denen die Interessen der Verhandlungspartner im Widerspruch zueinander stehen und die gleichzeitig Kerninteressen einer Seite sind, müssen im Vorfeld herausgearbeitet werden. Wenn solche Kerninteressen betroffen sind, kann zwangsläufig von der Betroffenenseite in diesem Teilbereich nur eine Distributionsstrategie verfolgt werden. Ist bei solchen Interessen kein einvernehmliches Ergebnis möglich, sollten die Verhandlungen früh abgebrochen werden, um weiteren Aufwand auf beiden Seiten zu vermeiden.

Es ist darauf zu achten, dass in der Diskussion über Kerninteressen („killer items“) die Fronten nicht verhärtet werden, und dass die andere Seite die eigenen Zwänge versteht, so dass so schnell wie möglich wieder zu einer integrativen Strategie in den Verhandlungen zurückgefunden wird.

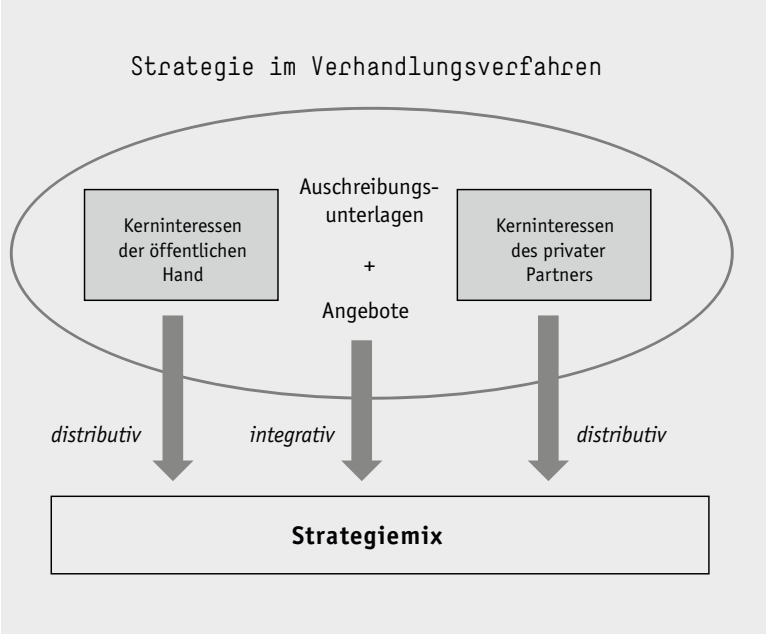


Abb.: Strategie im Verhandlungsverfahren

5. Die optimale Verhandlungsstrategie bei PPP-Projekten

Die öffentliche Hand als Auftraggeber hat die Möglichkeit, bereits vor den Verhandlungen die Angebote und auch die Fragen der Bieter auszuwerten sowie mögliche Antworten auf diese Fragen mit den Beteiligten innerhalb des Verhandlungsteams abzustimmen. Damit kann durch eine gezielte Vorbereitung auf die Verhandlungen und eine gemeinsame Festlegung der Zielrichtung innerhalb des Teams die Schwäche ausgeglichen werden, dass es auf Seiten der öffentlichen Hand eine große Anzahl an entscheidungsberechtigten Akteuren, mit sich widersprechenden Interessen, gibt.

Die größte Schwäche des Bieters im Verhandlungsverfahren ist, dass er auch bei den Verhandlungen stets seinen Aufwand so gering wie möglich halten muss, da er den Auftrag nicht zwingend erhalten wird. Er kennt seinen Rang im Verhandlungsverfahren nicht, möchte sich aber möglichst gut gegenüber den ihm unbekannten Angeboten der Wettbewerber positionieren. Seine Chance liegt darin, in den Verhandlungen herauszufinden, welche Teile seines Angebots vom Auftraggeber positiv bewertet worden sind. Wenn er erkennt, bei welchen Teilen Nachbesserungsbedarf besteht, kann er diesen mit geringst möglichem Aufwand umsetzen. Um den größtmöglichen Erkenntnisgewinn für sich erzielen zu können, ist es für den Bieter wichtig, dass eine entspannte und kooperative Atmosphäre herrscht.

6. Fazit

Als Basis der Verhandlungssituation wird angenommen, dass beide Partner ein gemeinsames Ziel verfolgen, dabei voneinander abhängig sind, aber in Teilen unterschiedliche Interessen verfolgen. Wenn es gleichzeitig keinen ausgeprägten Machtunterschied gibt, wird nur ein Übergewicht an Integration und Kooperation in den Verhandlungen zu einem nachhaltigen Erfolg führen.

In der Realität wird es einen Mix aus integrativer und distributiver Verhandlungsstrategie geben. Beide Seiten sollten sich deshalb schon im Vorfeld der Verhandlungen Gedanken über einen erfolgreichen Strategiemix machen. Es wäre ein Teil vertrauensbildender Maßnahmen, bei stockenden Verhandlungen eigene Ansätze dieses Strategiemix in Diskussionen mit dem Partner einzubringen.

Beide Seiten sind aufgrund ihrer Schulung und Erfahrung meistens nicht darauf ausgerichtet, in Verhandlungen Kompromissergebnisse zu erzielen. Vor allem ein Verhandlungsführer der öffentlichen Hand ohne PPP-Erfahrung gerät leicht unter Rechtfertigungsdruck, wenn Verhandlungsteilergebnisse entstehen, die für sich betrachtet als nachteilig für den Bund, das Land oder die Gemeinde gewertet werden könnten.

Wenn Zugeständnisse und Erfolge als Paket geschnürt werden können, ist die Zustimmung von Entscheidungsgremien auf beiden Seiten leichter zu erreichen. Die Verhandlungsergebnisse sollten deshalb immer als Ganzes betrachtet werden.

Es ist wichtig, schon in der Verhandlungsphase eine Atmosphäre von gegenseitigem Respekt, Achtung und Vertrauen zu schaffen. Nicht umsonst wird gerne der Vergleich zwischen einem PPP-Vertrag und einer Ehe gezogen – nicht zuletzt deshalb, weil auch ein PPP-Vertrag ähnlich langfristig wie eine funktionierende Ehe angelegt sein sollte.

LITERATUR

Beckers, T., Droste, K., Napp, H.-G. (2009): Potenziale und Erfolgsfaktoren von Public Private Partnerships, in: Suhlrie, D. (Hrsg.): Öffentlich-Private Partnerschaften, Zu Theorie und Praxis einer neuen Beschaffungstechnologie, Wiesbaden.

Fisher, R., Ury, W., Patton, B. (2009): Das Harvard-Konzept, Der Klassiker der Verhandlungstechnik, Frankfurt am Main.

Hausmann, F. L., Bultmann, P. F. (2007): PPP im Hochbau-Vergaberechtsleitfaden, PPP Task Force im BMVBS und PPP Task-Force NRW (Hrsg.), http://www.bdb-nrw.de/data/arbeitshilfen/1191487338-5050 245.pdf, Abruf 16.11.2010.

Hoffmann, G. (2010): Gegenseitiges Verständnis – öffentliche Hand und Privatwirtschaft, in: Weber, M. (Hrsg.): Public Private Partnership, Frankfurt am Main.

Lax, D. A., Sebenius, J. K. (1986): The Manager as Negotiator, Bargaining for Cooperation and Competitive Gain, New York.

Mastenbroek, W. (1992): Verhandeln – Strategie, Taktik, Technik, Wiesbaden.

Pols, H., Scherer-Leydecker, C. (2009): Auftragsvergabe, in: Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (BMVBS), Berlin – Deutscher Sparkassen- und Giroverband DSGV (Hrsg.), Berlin: „PPP-Handbuch, Leitfaden für Öffentlich-Private Partnerschaften", Bad Homburg.

Prost, W. (2008): Dialektik – die Psychologie des Überzeugens; Gespräche und Verhandlungen.

PRAXISPROJEKTE ZWISCHEN HOCHSCHULEN UND WIRTSCHAFT

SYNERGIEN DES WISSENS- UND TECHNOLOGIETRANSFERS INSBESONDERE FÜR KLEINE UND MITTLERE UNTERNEHMEN (KMU)

Achim Saulheimer

1. Hochschulen als Orte des Wissens- und Technologietransfers

Hochschulen, insbesondere Universitäten und Fachhochschulen, aber auch öffentliche Forschungsinstitute, haben traditionell eine hohe Bedeutung als Wissensquellen (vgl. Zißler 2011, S. 2) und Orte „der Pflege und der Entwicklung der Wissenschaften“ (HRG, § 2, Abs. 1), an denen die Anwendung wissenschaftlicher Erkenntnisse und wissenschaftlicher Methoden intensiv betrieben und gefördert wird (vgl. HRG, § 2, Abs. 1). Gleichfalls widmen sich Hochschulen dem so genannten Wissens- und Technologietransfer. Im modernen Verständnis umfasst der Technologiebegriff über den naturwissenschaftlichen Bezug hinausgehend das Wissen darüber, wie wissenschaftliche Erkenntnisse, d.h. bestimmte Abläufe und Verfahren, gezielt angewendet und praktisch genutzt werden können (vgl. Zißler 2011, S. 9). Wissen wird verstanden als Ressource oder Produktionsfaktor, der maßgeblichen Einfluss auf die langfristige Unternehmensentwicklung ausübt (vgl. Zißler 2011, S. 10). Ein Transfer findet dann statt, wenn Wissen über Durchführung und Kenntnis bestimmter Zusammenhänge, Prozesse, Tätigkeiten, Methoden und generelle Fakten sowie Theorien von einer Organisation auf eine andere nicht nur übertragen, sondern dort auch implementiert wird und zur Lösung spezifischer Fragestellungen beiträgt (vgl. Meißner 2001, S. 23 f.). Werden Ergebnisse wissenschaftlicher Forschung aus universitären Forschungseinrichtungen bei Partnern außerhalb appliziert, spricht man auch von Forschungstransfer (vgl. Meißner 2001, S. 23).

Wissens- und Technologie- bzw. Forschungstransfer können zusammenfassend synonym im weitesten Sinne als geplante und sinnvolle Überführung spezieller Technologien und technologischen Wissens in eine Anwendung verstanden werden (vgl. Meißner 2001, S. 24). Eingeschlossen sind dabei auch organisatorisches und kaufmännisches Wissen, indem menschliche Fähigkeiten und personengebundenes individuelles Wissen (sog. Tacit Know-how, vgl. auch Sabisch/Meißner 2000, S. 2 f.) genutzt, eine Dienstleistung verrichtet oder ein Gut hergestellt sowie wissenschaftliche Erkenntnisse und Fertigkeiten weitergegeben werden (vgl. Meißner 2001, S. 24). Die wichtigste und wirksamste Form des Wissenstransfers ist, im Sinne der Ausbildungsfunktion der Hochschulen, der direkte, personengebundene Transfer, indem Hochschulabsolventen aktuelles und forschungsbasiertes Wissen bei ihrem Eintritt in die Unternehmen mitbringen und dort anwenden (vgl. Walser 2007, S. 25).

Achim Saulheimer
arbeitet als Projektassistent an der Fachhochschule Mainz in Forschungsprojekten bei Prof. Dr. Koeder.

E-Mail: achim.saulheimer@wiwi.fh-mainz.de

Neben der traditionellen Aufgabe der Hochschulen in der Lehre, werden die Instrumente des Wissens- und Technologietransfers der Hochschulen kontinuierlich erweitert, deren Aktivitäten außerhalb des Hochschulbetriebs immer vielfältiger werden (vgl. Walser 2007, S. 25). Die enge Verzahnung von Wissenschaft und Praxis etabliert sich nicht nur im privaten Hochschulsektor. Angesichts rückläufiger Staatseinnahmen definieren sich Hochschulen mehr und mehr als Bildungsunternehmen, die aktiv selbst um Mittel Dritter (sog. Drittmittel, die sie beispielsweise von öffentlicher Seite oder von privaten Unternehmen erhalten) und Forschungsaufträge werben (vgl. o.V. 2011a, S. 38), womit letzten Endes die Ausstattung der Lehrstühle verbessert werden kann (vgl. Trechow 2011, S. 23).

Laut Statistischem Bundesamt (vgl. Statistisches Bundesamt 2010) betrugen die Drittmitteleinnahmen über alle Hochschularten im Jahr 2008 insgesamt etwa 4,9 Milliarden Euro. Universitäten (ohne medizinische Einrichtungen) nahmen dabei den Löwenanteil von ca. 3,3 Milliarden Euro ein (dies entspricht etwa 187.000 Euro je Professor), während Fachhochschulen ca. 276 Millionen Euro einwarben (entsprechend etwa 20.500 Euro je Professor).

Auf die gelegentlich geäußerte Kritik wegen möglicher Einflussnahme bzw. bestimmter unternehmensseitiger Erwartungshaltungen (vgl. o.V. 2011a, S. 39) soll an dieser Stelle nicht weiter eingegangen werden.

2. Unternehmen als Wissens- und Technologieempfänger

Für Unternehmen steigt die Bedeutung von externen Wissensquellen, da in der globalisierten Wissensgesellschaft der kontinuierliche Zugang zu neuem Wissen aus verschiedensten Quellen zu einem entscheidenden Wettbewerbsparameter geworden ist (vgl. Arvanitis/Wörter 2007, S. 8). Aus Wissen resultierende Produktionszuwächse betragen dabei heute mehr als 80 % (o.V. 2011b, S. 3). Nicht zuletzt wegen fortschreitender Spezialisierung bei immer enger werdenden Kompetenzgebieten (vgl. Zißler 2011, S. 1) ist das alleinige Setzen auf oftmals auch kostspielige eigene Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten unter Abschottung von Aktivitäten des Umfeldes für Unternehmen keine wettbewerbsfähige Alternative mehr. Sie kann die Beanspruchung externer Wissensquellen im Bestreben um bestmögliche Innovation nicht ersetzen (vgl. Zißler 2011, S. 1). Können bereits in Großunternehmen hochspezialisierte Fachexperten nicht immer hinreichend ausgelastet werden (vgl. Zißler 2011, S.1), so ist es für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) sicherlich noch schwieriger, ihr Know-how bei stark diversifizierten Wissensfeldern gänzlich aus eigenen Quellen zu speisen. Wollen KMU im Innovationswettbewerb jedoch bestehen, sind sie auf einen zukunftsfähigen Ausbau ihrer Unternehmen angewiesen (o.V. 2011b, S. 3) und benötigen dafür kontinuierlich wettbewerbsrelevantes und aktuelles Wissen.

3. Bedeutung der Hochschulen für Innovationsaktivitäten von Unternehmen

Für den bedarfsgerechten Transfer neuester Forschungserkenntnisse und -methoden in die betriebliche Praxis bietet sich eine Zusammenarbeit mit Hochschulen an, um mittel- und langfristig Wettbewerbsvorteile erzielen zu können. Mögliche Kooperationsformen zwischen Hochschulen und Unternehmen sind Auftrags- und Drittmittelforschung, projektbasierte Zusammenarbeit, außerdem Patente und Spin-Offs usw. (vgl. Walser 2007, S. 26). Darüber hinaus zählen je nach Formalisierungsgrad und Kooperationstiefe (informelle) Netzwerke, Rahmenabkommen, kontraktbasierte Kooperationen zu möglichen Organisationsmodellen zwischen Wissenschaft und Wirtschaft (vgl. Zißler 2011, S. 34), was die Bandbreite der möglichen Zusammenarbeit verdeutlicht.

Bei der Auftragsforschung, meist im naturwissenschaftlichen oder medizinischen Bereich praktiziert, steht im Allgemeinen das wissenschaftliche Forschen im Auftrag eines zumeist privatwirtschaftlichen, gelegentlich auch öffentlichen Mittelgebers in Form eines Forschungsauftrags im Mittelpunkt, dessen Ziel vom Auftraggeber vorgegeben wird. Die Forschungsresultate, Publikations-, Urheber- und Verwertungsrechte sind dabei ausschließlich oder wenigstens teilweise dem Auftraggeber vorbehalten. Kennzeichnend für die Auftragsforschung sind Leistung und Gegenleistung zweier rechtlich und wirtschaftlich voneinander unabhängiger Partner (vgl. Universität Gießen und Zißler 2011, S. 29 sowie Misera 2010, S. 17).

Im Rahmen von Drittmittelforschungsprojekten werden Aufgabenstellungen, in der Regel von Unternehmen, gemeinsam mit einer Hochschule bearbeitet. Es handelt sich um Forschungs- und Entwicklungsvorhaben, die von Hochschulangehörigen im Zuge ihrer dienstlichen Aufgaben durchgeführt und nicht aus Mitteln der Hochschule, sondern mithilfe Dritter finanziert werden (vgl. HochSchG 2010, § 14, Abs. 1).

Dabei stehen neben dem wissenschaftlichen Aspekt insbesondere pragmatische, praxis- und anwendungsbezogene Sachverhalte im Vordergrund. Die Hochschule erarbeitet für ein Unternehmen Konzepte, die dann mit dem Unternehmen in enger Kooperation diskutiert, reformiert und umgesetzt werden. Bei diesem Modell wird der Prozesscharakter der gemeinsamen Zusammenarbeit deutlich. Der Wissens- und Kompetenztransfer erfolgt dabei generell nicht lediglich in einer Richtung linear von der Hochschule (Anbieter bzw. Sender) zum Unternehmen (Empfänger bzw. Nutzer), sondern in der gemeinsamen Interaktion auch vice versa (vgl. Zißler 2011, S. 13). Wissenschaftler generieren aus der Kooperationsbeziehung neue Forschungsimpulse und Ideen, die sie auch in anderen Kontexten einsetzen können, d.h. gemeinsam mit Unternehmen verwirklichte Projekte können stimulierend auf Forschung und Lehre wirken (vgl. Fritsch et al. 2007, S. 112). Dabei ist das Unternehmen im Sinne eines Auftraggebers im Allgemeinen als Problemsteller mit einer spezifischen Fragestellung und die Hochschule im Sinne eines Auftragnehmers als Problemlöser anzusehen (vgl. Zißler 2011, S. 14). Allerdings müssen beide Partner meist umfangreiche Informationen untereinander austauschen, um effizient arbeiten zu können. Die Hochschule muss Informationen zum Einsatzszenario des fraglichen Transferobjekts (= der zu bearbeitenden Frage- oder Aufgabenstellung) kennenlernen, damit das Angebot bedarfsgerecht ausgestaltet werden kann. Hierfür sind im Vorfeld, aber auch im Verlauf der Zusammenarbeit, umfangreiche Gespräche zur Klärung von Hintergrundinformationen und Ausgangsbedingungen notwendig. Ein fortlaufender Austausch ermöglicht den Partnern in allen Phasen des Transfers Zwischenergebnisse und -lösungen zu diskutieren, zu spezifizieren und den konkreten Erfordernissen entsprechend anzupassen bzw. so zu transformieren, dass die Nutzbarkeit für das Unternehmen als Technologienehmer (z.B. durch fortlaufende Beratung und Schulung) sukzessive erhöht wird (vgl. Zißler 2011, S. 13, 21 und 32). Die Interaktion im Rahmen dieser in der Regel auf mindestens mehrere Monate angelegten Zusammenarbeit verdeutlicht auch die gleichberechtigte Rolle beider Transferpartner. Die Hochschule und ihre Fach-Professoren unterstützen das beteiligte Unternehmen bei der Implementierung und möglichst gewinnbringenden Nutzung des Transfergegenstands. Regelmäßige Statusmeetings der auf beiden Seiten beteiligten Projektpartner sowie kontinuierliche Arbeitstreffen zur Bewäl-

tigung der jeweiligen Aufgabenstellungen und bedarfsgerechten Umsetzung bedeuten zwar teils erheblichen Aufwand für beide Parteien (vgl. Zißler 2011, S. 18). Sie tragen aber maßgeblich zur Erfolgswahrscheinlichkeit des Projekts bei. Die spezifischen Lösungen, die dabei für Unternehmen entwickelt werden, führen wiederum unter Umständen zu neuen Fragestellungen und Ideen, die teilweise auch interdisziplinäre Forschungsansätze initiieren (vgl. Hall et al. 2003, zitiert nach Fritsch et al. 2007, S. 112).

4. Win-Win für Hochschule und Unternehmen

Die Zusammenarbeit unterstreicht den Charakter einer wechselseitigen Lernplattform, denn es werden neben Wissen auch wechselseitig Erfahrungen weitergegeben (vgl. Schindler 2000, S. 46) und Impulse, Ergebnisse und Erkenntnisse zwischen Theorie und Praxis ausgetauscht. Während die Auftraggeber von der Fach- und Methodenkompetenz sowie dem fachlichen Wissensvorsprung der Wissenschaftler profitieren (vgl. Zißler 2011, S. 282), gewinnen diese wertvolle Informationen über aktuelle Herausforderungen der Praxis (vgl. Zißler 2011, S. 280 und 282), auf die die Wissenschaft entsprechende Antworten zu finden versucht. Schnelle Rückkopplungen sowie eine hohe Interaktionsdichte zwischen den Projektpartnern begünstigen dabei das kollektive Lernen (vgl. Schindler 2000, S. 47), wobei insbesondere die Unternehmensvertreter in der Regel die Intervalle zwischen präsentierbaren Teil- oder Zwischenergebnissen möglichst kurz halten wollen (vgl. Zißler 2011, S. 281).

Wissenschaftler unterstreichen teilweise stärker als die Unternehmensvertreter die Wichtigkeit des fortlaufenden persönlichen Austauschs, damit das Projektziel in enger Abstimmung mit den definierten Ansprechpartnern kontinuierlich konkretisiert werden kann, um darauf aufbauend maßgebliche unternehmerische Entscheidungen zu treffen (vgl. Zißler 2011, S. 287). Darüberhinaus beklagen Wissenschaftler teilweise die unternehmensseitige Dominanz zu kurzfristigen Denkens sowie fehlendes Bewusstsein für die Wichtigkeit längerfristiger gemeinsamer Kooperationen, um einen stabilen Transferkanal für wettbewerbsrelevantes Wissen zu etablieren (vgl. Fritsch et al. 2007, S. 120). Teilweise ist auf Unternehmensseite auch die zu starke Fokussierung auf einzelne dominante Problemstellungen bemerkbar, ohne dass der Einbettung in einen Gesamtkontext unter sinnvollem Einbezug benachbarter Aufgabenfelder ausreichend Rechnung getragen wird. Der wechselseitige Austausch von Informationen und Einschätzungen schafft dabei vielfach die Grundlage für eine von Vertrauen geprägte Zusammenarbeit (vgl. Zißler 2011, S. 14), die meist nicht als reine Delegationsbeziehung verstanden, sondern aufgrund der Inhaltsorientierung und der Vertrauensbasis eher im Sinne einer partnerschaftlichen Kooperation gesehen wird (vgl. Zißler 2011, S. 283 f.). Auffallend ist oftmals die eher intrinsische als materielle Motivation der Wissenschaftler, indem sie in der Zusammenarbeit mit Unternehmen gemeinsame Forschungsinteressen vorantreiben und im Zuge dessen befruchtende Impulse für diversifizierte Fragestellungen erhalten (vgl. Fritsch et al. 2007, S. 112).

Nicht zuletzt bietet die projektorientierte Zusammenarbeit für das Unternehmen die Chance, notwendige betriebliche Aufgabenstellungen unabhängig und separat von sonstigen, im Rahmen des regulären Betriebsgeschehens anfallenden operativen Tätigkeiten abzuarbeiten. Es kommt dabei teilweise vor, dass auch Funktionsträger anderer Unternehmensbereiche auf die Vorteile der Zusammenarbeit von Hochschule und Unternehmen aufmerksam werden und für sich ebenso die Option sehen, eigene spezifische Aufgabenstellungen in ähnlicher Konstellation und Organisation zu bearbeiten.

Nachfolgende Abbildung fasst die Vorteile einer Zusammenarbeit von Unternehmen und Hochschule zusammen.

- Erschließung und Nutzung des Know-how-Vorsprungs der Wissenschaftler
- Nutzung von Methodenkompetenz und wissenschaftlicher Arbeitsweise der Hochschule, Wissenstransfer
- Vorteil der externen, unabhängigen und neutralen Perspektive der Wissenschaftler
- Bearbeitung betrieblicher Aufgabenstellungen und Trennung vom sonstigen operativen Geschäft, ggf. Platzierung auch längerfristiger Arbeiten in diesem Kontext
- Schaffung der Grundlage für ein generelles Kooperationsmodell
- Ausschöpfung von Effizienzvorteilen, z.B. Kostenvorteile, Wettbewerbsvorteile
- Lenkung von Forschungsaktivitäten in Richtung praxisrelevanter Fragestellungen
- Mitarbeiter-Recruitung (z.B. durch Übernahme am Projekt beteiligter wissenschaftlicher Mitarbeiter in ein anschließendes reguläres Anstellungsverhältnis)
- Nutzung des Imagegewinns durch Kooperation mit der Hochschule
- gesellschaftliche Verantwortung durch Förderung von Wissenschaft und Nachwuchs
- persönliche Motivation des Auftraggebers , z.B. Reaktivierung früherer Kontakte zu Hochschulen und ihrem Umfeld, Freude an der Arbeit mit Nachwuchswissenschaftlern, Studenten, Bereicherung des eigenen Arbeitsalltags

Abb. 1: Vorteile des Wissens- und Technologietransfers für Unternehmen (in Anlehnung an Zißler 2011, S. 292, mögliche Motive von FuE-Verantwortlichen in Unternehmen zur Vergabe von Auftragsforschungsprojekten)

Für die Wissenschaftler bieten Unternehmenskooperationen zusammenfassend die in nachfolgender Abbildung dargestellten Vorteile:

- Transfer wissenschaftlichen Knowhows in die praktische Anwendung
- Fokussierung eigener Forschungstätigkeit auf praxisrelevante Fragestellungen
- Gewinnen praxisnaher Informationen, die beim Auftraggeber vorhanden sind, zum Einbezug in weitere wissenschaftliche Forschung
- Erzielung relevanter Projektergebnisse mit Bedeutung in der Wissenschaft und/oder in der praktischen Anwendung bzw. Verwertbarkeit
- Steigerung eigener Publikationsaktivitäten
- Generierung zusätzlicher Einnahmen (Drittmittel), zum Zwecke des eigenen Personalaufbaus (wissenschaftliche Mitarbeiter), zur Quersubventionierung anderer Forschungsprojekte, zur besseren generellen Ausstattung des eigenen Lehrstuhls bzw. zur Mitteleinwerbung mit begrenzter Rechenschaftspflicht
- Netzwerkbildung zwischen Hochschule und Wirtschaft, dadurch ggf. Stimulierung von z.B. Sponsoringaktivitäten des Partnerunternehmens
- Einbindung wissenschaftlicher Mitarbeiter in Praxisprojekte, Karriereförderung im Sinne von Aus- und Weiterbildungszielen, Erwirken von Anschlussbeschäftigungsverhältnissen
- persönliche Motivation, z.B. Interesse an praxisnahen Themenstellungen, Beratertätigkeiten, eigenes Renommee, Publikationsanreize

Abb. 2: Kooperationsvorteile aus Perspektive der Wissenschaftler (in Anlehnung an Zißler 2011, S. 294, mögliche Motive von Wissenschaftlern zur Annahme von Forschungsaufträgen)

5. Das Potenzial der Fachhochschulen im Wissens- und Technologietransfer

Fachhochschulen zeichnen sich durch ihre hohe Praxisorientierung in Lehre und Forschung aus. Kontaktanbahnungen und Netzwerkbildung vor allem mit in der Region angesiedelten Unternehmen können den wechselseitigen Wissens- und Technologietransfer vorantreiben, womit Fachhochschulen ihr originäres Profil auch in der Abgrenzung zu Universitäten schärfen können. Hier zeigen sich Unterschiede in den genutzten Kooperationsformen. Während Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten und dementsprechende Kooperationen weitgehend klassische Domäne der Universitäten sind, übernehmen Fachhochschulen vorwiegend Tätigkeiten und Aufgabenstellungen mit tendenziell zwar geringerem Neuheitsgrad, jedoch hoher praktischer Relevanz und engem Bezug zu den Anforderungen insbesondere der regionalen Wirtschaft (vgl. Fritsch et al. 2007, S. 111), der sie praxisgerechte Lösungen auf hohem wissenschaftlichen Niveau anbieten. Die Praxisorientierung der FH-Wissenschaftler wird dabei von den Unternehmensverantwortlichen in der Regel sehr geschätzt, ihre Affinität zu Praxisthemen hat ihren Ursprung oftmals auch in ihrer vormaligen eigenen Praxistätigkeit, die sie für eine erfolgreiche Berufung an eine Hochschule ohnehin nachweisen müssen.

6. Institutionalisierung der Netzwerkbildung zwischen Wissenschaft und Praxis

6.1 twin-rlp – Das Transferwissensnetz der Fachhochschulen in Rheinland-Pfalz für mehr Kontakte zwischen Fachhochschulen und regionaler Wirtschaft

Der Bedeutung des Technologietransfers wurde zwischenzeitlich auch politisch Rechnung getragen. Die sieben rheinland-pfälzischen Fachhochschulen haben mit ministerieller Unterstützung innerhalb der letzten knapp fünf Jahre ein Netzwerk namens twin-rlp (abgeleitet von Transfer Wissensnetz Rheinland-Pfalz) zur Optimierung des Technologietransfers aufgebaut. In jeder Fachhochschule wurde eine Netzwerkbasis als Bindeglied zwischen den internen Aktivitäten der Fachhochschulen und externen Akteuren des Technologietransfers, wie z.B. Unternehmen, eingerichtet. Gleichzeitig wurden die Kompetenzen der Fachhochschulen zusammengetragen und in einer Transferdatenbank gebündelt, die eng mit der neuen Forschungsdatenbank des Landes verknüpft ist (vgl. Hartel-Schenk 2011a).

Abb. 3: Logo des Transferwissensnetzes Rheinland-Pfalz

Die Aktivitäten des Netzwerks werden kontinuierlich weiter ausgebaut. Neben der Profilbildung an den einzelnen Standorten sowie der besseren Transparenz des Angebots der Fachhochschulen stehen vor allem der Aufbau und die Intensivierung der Kontakte zur regionalen Wirtschaft im Fokus. Konkrete Fragestellungen aus der Wirtschaft sollen so direkt an die Experten in den Fachhochschulen gelangen. Ebenso soll das Know-how der

Fachhochschulen für Fragestellungen der Wirtschaft sichtbar werden mit dem Ziel, die Wettbewerbsfähigkeit des Standorts Rheinland-Pfalz und seiner Unternehmen insgesamt zu stärken (vgl. Hartel-Schenk 2011a).

- Potenziale der Fachhochschulen transparent und nutzbar machen
- Kooperationen mit der regionalen Wirtschaft vereinfachen
- Vernetzung von regionaler Wirtschaft und Wissenschaft
- Qualitätssteigerung des Wissenschafts- und Wirtschaftsstandortes Rheinland-Pfalz

Abb. 4: Zielsetzungen des Transferwissensnetzwerks twin-rlp - an der Fachhochschule Mainz ist Dr. Sabine Hartel-Schenk Ansprechpartnerin für das twin-rlp-Projekt.

6.2 Transfercafé Mainz – Brückenglied zwischen Wirtschaft und Wissenschaft

Eine weitere institutionalisierte Möglichkeit, die Symbiose zwischen Wissenschaft und Wirtschaft voranzutreiben, bietet seit dem Frühjahr 2011 das so genannte Transfercafé im Proviantmagazin Mainz.

Mit dieser Einrichtung treten die Mainzer Wissenschaftseinrichtungen direkt mit der Praxis in Kontakt. Insbesondere kleinen und mittleren Unternehmen soll gezeigt werden, was die Forschung bietet, und warum es sich für Unternehmer lohnt, mit Wissenschaftseinrichtungen zusammen zu arbeiten (vgl. Muth, G., zitiert nach Hartel-Schenk 2011b).

Das Spektrum der Kooperationsmöglichkeiten zwischen Wirtschaft und Wissenschaft ist sehr vielfältig: von Semesterprojekten über Aus- und Weiterbildungskooperationen bis hin zu Forschungsprojekten. Im Transfercafé werden Best-Practice-Beispiele gelungener praxisnaher Kooperationsprojekte (vgl. Krausch 2011, S. 2) mit einem Informationsstand dargestellt, z.B. zum Thema „Innovative IT-Anwendungen im Gesundheitswesen“, zum Thema „Personalmanagement 50plus – Altersgerechte Personalpolitik gestalten“ oder zum Thema „Implementation von Instrumenten moderner Personalarbeit bei einer Genossenschaftsbank“ (siehe hierzu im Folgenden auch Abschnitt 7.2).

Abb. 5: Mainzer Wissenschaftseinrichtungen stellen im Transfercafé ihr Potenzial vor

Weitere Informationen und andere Beispiele neben den o. g. finden sich auch unter www.transfercafe-mainz.de (vgl. auch Hartel-Schenk 2011 b).

- Betreuung studentischer Arbeiten
- Aus- und Weiterbildungskooperationen
- duale/kooperative Studiengänge
- Beratung/Gutachten
- Forschungsaufträge aus der Wirtschaft
- öffentlich geförderte Projekte mit finanzieller Beteiligung von Unternehmen

Abb. 6: Kooperationsmöglichkeiten zwischen Wirtschaft und Wissenschaft (Hartel-Schenk 2011c)

7. Wissenstransfer an der FH Mainz – ausgewählte Kooperationen des Fachbereichs Wirtschaft

7.1 Kooperationen in den berufsintegrierenden Studiengängen

Am Fachbereich Wirtschaft werden bereits seit vielen Jahren erfolgreich Kooperationen mit Unternehmen praktiziert. So existieren seit mehr als 30 Jahren berufsintegrierende Studiengänge, im Rahmen derer Berufstätige parallel zu ihrer Beschäftigung eine akademische Ausbildung erwerben und dabei ein betriebswirtschaftliches Studium mit ihrer einschlägigen Berufstätigkeit kombinieren. Damit findet ein wechselseitiger Transfer statt, indem die Anwendungsbezüge der Lehrinhalte konkretisiert und gleichzeitig in der Berufspraxis gewonnene Erkenntnisse in das Studium integriert werden. Die Zahl der Kooperationsunternehmen ist zwischenzeitlich auch durch Ausweitung des Studienangebotes (z.B. Master-Studiengänge) auf über 400 angestiegen. So wird der engen Verzahnung von Wissenschaft und Praxis und dem Transfer wissenschaftlichen Know-hows am Fachbereich Wirtschaft der FH Mainz von jeher Rechnung getragen.

7.2 Praxisbeispiel: Implementation von Instrumenten moderner Personalarbeit bei einer Genossenschaftsbank

Auch am Fachbereich Wirtschaft wächst die Vielfalt der Aktivitäten außerhalb des reinen Hochschulbetriebes, ablesbar unter anderem an der Zahl der Drittmittelforschungsprojekte. Im Folgenden soll exemplarisch ein konkretes Praxisbeispiel des Wissens- und Technologietransfers für KMU herausgegriffen und kurz dargestellt werden.

Den hier darzustellenden Projektauftrag erteilte ein mittelständisches Bankinstitut mit ca. 400 Mitarbeitern und Sitz im Großraum Bonn. Das Anliegen der Bank war es, Möglichkeiten zu finden, ihre Mitarbeiter im Rahmen moderner Personalarbeit bestmöglich zu fördern und deren optimale Aufgabenerfüllung zu gewährleisten. Es galt daher Bank-Mitarbeiter mit Potenzial zu definieren, zu entwickeln und an das Unternehmen zu binden, um auf Dauer über einen erforderlichen Stamm von qualifizierten Fach- und Führungskräften zu verfügen. Die Fachhochschule Mainz empfahl u.a. die Schaffung eines Mitarbeiterförderkreises sowie dessen Einbettung in ein Nachfolge- und Laufbahnmodell und begleitete Konzeption und Implementierung von Beginn an. In den Förderkreis wurden in einer selektiven und gezielten Auswahl diejenigen Mitarbeiter aufgenommen, die über die notwendige fachliche und soziale Kompetenz und/oder über das notwendige Potenzial zur Mitarbeiterführung verfügen und zur Übernahme neuer, anspruchsvoller Aufgaben in einer höheren fachlichen oder führungsorientierten Position bereit waren. Vorteil für die Beschäftigten der Bank ist, den Förderkreis als Baustein im Rahmen ihrer individuellen Karriereplanung und als Instrument der eigenen Persönlichkeitsentwicklung zu nutzen, Zusammenarbeit und Kommunikation mit Kollegen zu verbessern, Kompetenzen im Rahmen einer zertifizierten Qualifikationsmöglichkeit gezielt und systematisch zu stärken und die eigene Bank aktiv mitzugestalten.

In einem ersten Schritt wurde eine Projektgruppe unter Leitung zweier Hochschullehrer der Fachhochschule Mainz als Projektauftragnehmer gegründet, die gemeinsam mit Projektbeteiligten des Unternehmens (Personalleiter und Mitarbeiter) als Projektauftraggeber eine kritische Ist-Analyse der Personalarbeit der Bank vornahmen. Im Zuge der inhaltlichen Konzeption und Implementation des Nachwuchsförderkreises unter Federführung der Hochschule wurde ein unterstützendes Coaching-System eingerichtet, um jedem Förderkreisteilnehmer ein Zeitkontingent für individuelle und vertrauliche Beratungsgespräche mit externen Personen zur Verfügung zu stellen. Zielsetzung lag in der Reflexion der zurückliegenden Phasen, der Bearbeitung spezifischer Probleme sowie der Erarbeitung von Zielen für zukünftige Phasen.

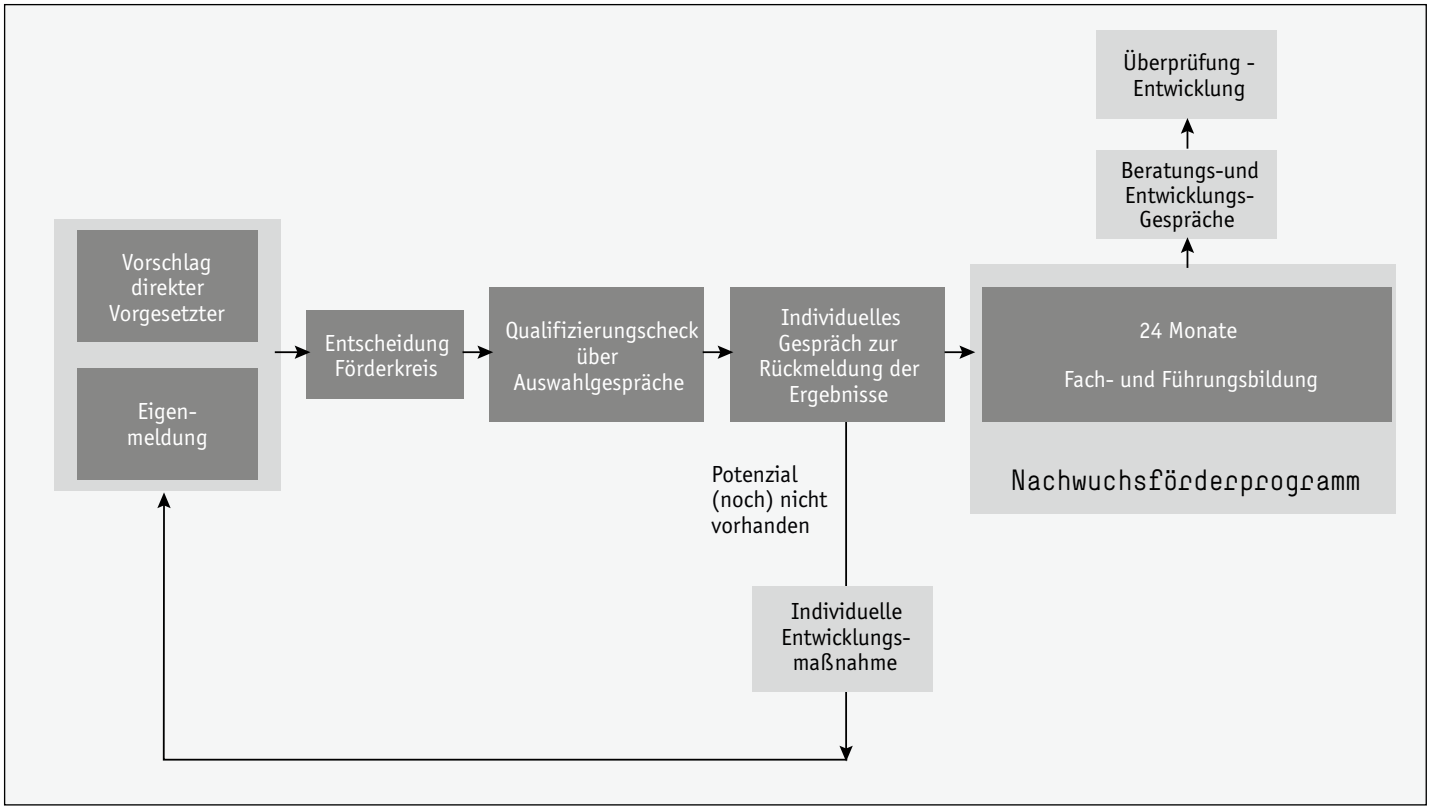


Abb. 7: Prozessablauf „Nachwuchsförderkreis" am Beispiel des Drittmittelforschungsprojektes mit einer Genossenschaftsbank, durchgeführt mit der FH Mainz unter Leitung der Professoren Dr. Koeder und Dr. Nagel

Inhaltlich wurden bedarfsorientiert verschiedene Module konzipiert und in einem rollierenden System in einem Maßnahmenkatalog systematisiert, der auch offen für neu hinzukommende Potenzialträger war. Die Module waren unterteilt in Basismodule für alle Förderkreisteilnehmer und Spezialmodule für bestimmte Funktionsträger, was die nachfolgende Abbildung 8 zusammenfassend darstellt.

Regelmäßige Statusmeetings zwischen den Projektpartnern vor Ort in der Bank dokumentierten den Projektfortschritt und trugen zur kontinuierlichen inhaltlichen und prozessualen Adaption an den Bedarf der Bank bei.

Das ursprünglich für die Dauer eines Jahres angelegte Drittmittelforschungsprojekt wurde aufgrund der sehr erfolgreichen und vertrauensvollen wechselseitigen Zusammenarbeit und angesichts der Komplexität der zu bewältigenden Aufgaben um ein weiteres Jahr verlängert, so dass sich über einen Zeitraum von insgesamt zwei Jahren eine für beide Seiten befruchtende Kooperation ergab. Im Projektverlauf kristallisierten sich darüber hinaus weitere Aufgabenstellungen heraus. So erarbeiteten die Wissenschaftler gemeinsam mit dem Arbeitskreis aus Bankmitarbeitern einen Leitfaden für die Durchführung eines Mitarbeitergespräches als Beratungs- und Fördergespräch sowie einen dazugehörigen Dokumentationsbogen. Nach umfangreicher Schulung der Führungskräfte (Methodik erfolgreicher Gesprächsführung, Tipps zur Förderung effizienter Kommunikation in Mitarbeitergesprächen) wurde in einem sukzessiven Rollout das Mitarbeitergespräch institutionalisiert und ist seitdem fester Bestandteil im Rahmen der Personalentwicklung der Bank. Ebenso sind weitere bedarfsgerechte Personalentwicklungsmaßnahmen erfolgreich initiiert worden (Ausbildungsmarketing, Maßnahmen für die Generation 50plus). Der Personalleiter der Bank fasste die zweijährige Kooperation mit der Fachhochschule Mainz wie folgt zusammen: „Ziel des Projektes war, auch in Zukunft den Anforderungen an eine moderne und innovative Personalarbeit gerecht zu werden. Die kompetente und praxisnahe Unterstützung durch Wissenschaftler und Assistenten der Fachhochschule Mainz hat das Projekt zu einer Erfolgsgeschichte gemacht."

8. Prognose zur Zukunft des Wissens- und Technologietransfers insbesondere an Fachhochschulen

Das Praxisbeispiel zeigt eine gelungene Umsetzung des Transfergedankens im Sinne eines am konkreten Unternehmensbedarf orientierten Wissens- und Technologietransfers, von dem aufgrund der wechselseitigen Lernerfahrungen sowohl Wissenschaft als auch Praxis, im Beispiel ein mittelständisches Unternehmen, profitieren. Zudem ist das Projekt über eine Forschungsprämie des Bundesministeriums für Bildung und Forschung gefördert worden. Eine Reihe weiterer aktueller Projekte an der Fachhochschule Mainz verstärken die Intenti-

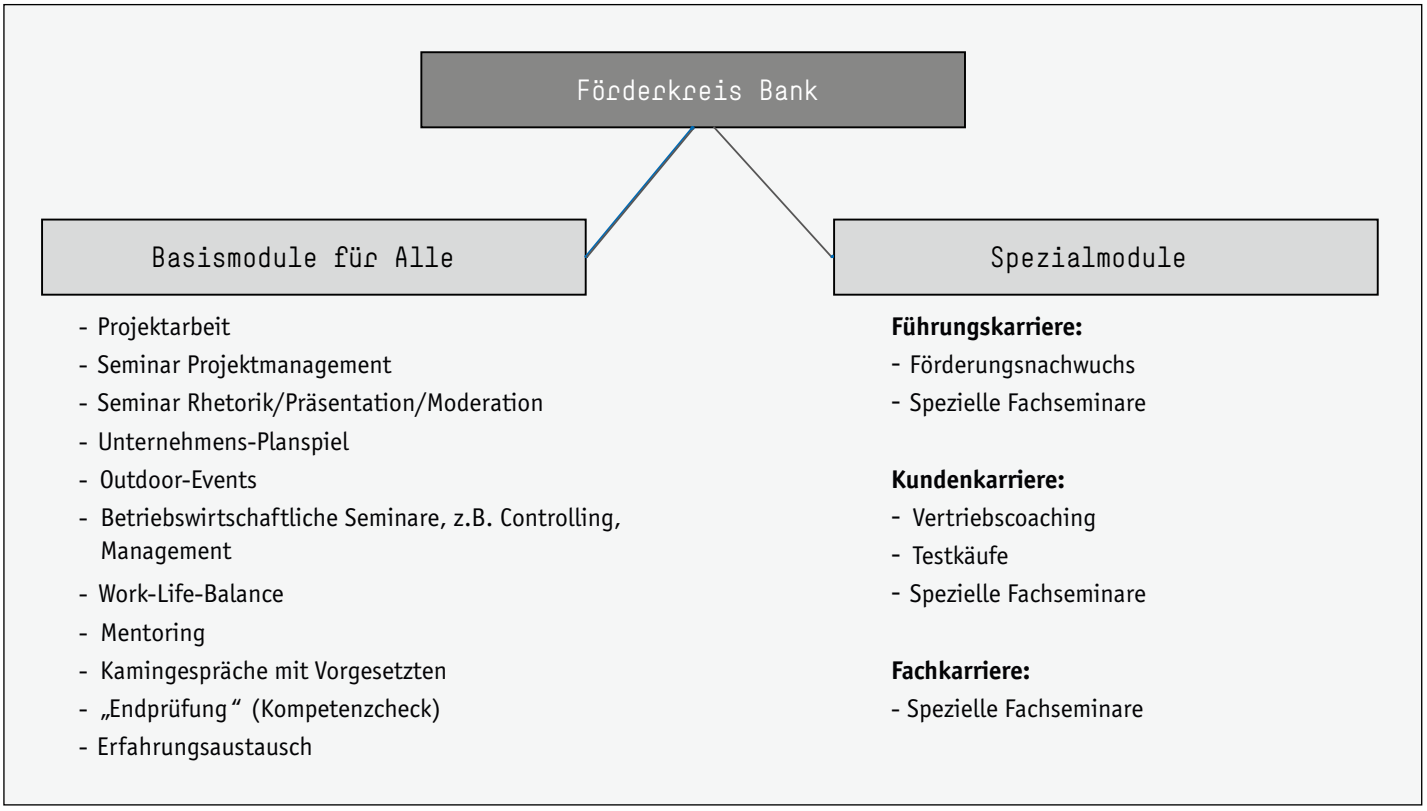


Abb. 8: Exemplarische Modulbausteine des Nachwuchsförderkreises der Bank, initiiert und implementiert im Drittmittelforschungsprojekt mit der FH Mainz

on, Hochschulkompetenzen in individuelle Projektlösungen gerade auch mit KMU einfließen zu lassen. Der Profilbildung von Fachhochschulen insgesamt als gefragte Ansprechpartner für Unternehmen zur Bewältigung spezifischer Fragestellungen auf hohem wissenschaftlichen Niveau ist diese Entwicklung sicherlich förderlich. Institutionalisierte Netzwerke wie twin-rlp und Transfercafé können diesen Trend begünstigen, indem Herausforderungen der Praxis gezielt und bedarfsgerecht adäquater wissenschaftlicher Problemlösung zugeführt werden. Hinzuweisen ist auch auf die vielfältigen Möglichkeiten an Kooperationsformen zwischen Hochschulen und Unternehmen (vgl. hierzu auch Abschnitt 3).

Eine solche mögliche und äußerst interessante Kooperationsform sind beispielsweise Trainee-Programme als flexible, individuell auf die Person und das jeweilige Unternehmen abgestimmte und auf die fokussierte Zielposition ausgerichtete Programme für Hochschulabsolventen. Das Trainee-Konzept der Fachhochschule Mainz, das aktuell ebenfalls gemeinsam mit einem weiteren mittelständischen Unternehmen erfolgreich umgesetzt wird, ist an einen konkreten Projektauftrag geknüpft, der in Kooperation von Fachhochschule und Unternehmen systematisch abgewickelt wird. Der Trainee ist Mitarbeiter an einem Institut der Fachhochschule, arbeitet nach Projektvereinbarung sowohl dort als auch vor Ort im Unternehmen. Er wird während der Bearbeitung des Projektauftrages fachhochschulseitig von den ihn unterstützenden Professoren betreut und gecoacht, um die Güte seiner Arbeit fortlaufend sicherzustellen. Im Rahmen des Projektauftrags baut der Trainee seine eigene Fach- und Methodenkompetenz gezielt aus, indem er die Aufgabenstellungen aus dem Projektportfolio seiner Einsatzstation bearbeitet und damit einen direkten Beitrag zum Unternehmenserfolg leistet. Flankierend arbeiten ebenso wissenschaftliche Assistenten und weitere Mitarbeiter am Projektauftrag mit. Vor Ort im Unternehmen wird der Trainee in enger Abstimmung mit der FH Mainz durch die jeweilige fachliche Führungskraft/Fachexperte intensiv betreut. Je nachdem können Kurzeinsätze in angrenzenden organisatorischen Einheiten und eine Einbindung in das Tagesgeschäft hinzukommen. Dies ist insbesondere zu Beginn der Traineetätigkeit sinnvoll und empfehlenswert, um die Identifikation mit und die Bindung zum Unternehmen sowie die Kommunikation mit Mitarbeitern/Kollegen zu initiieren und sukzessive zu stärken.

Eine solche Trainee-Konzeption bietet zusammengefasst eine Reihe von Vorteilen für ein Unternehmen, wie die nachfolgende Abbildung 9 zeigt:

- Flexibilität eines auf die Unternehmensbedürfnisse abgestimmten innovativen Trainee-Programms mit konkreter Aufgabenstellung des Auftraggebers und definierter Zielvorgabe
- Entlastung der Stellenverantwortlichen im Unternehmen durch Delegation operativer Aufgabenstellungen an den Trainee
- Wissenstransfer zwischen Fachhochschule und Unternehmen durch enge Zusammenarbeit zwischen Professoren und Verantwortlichen im Unternehmen
- Adaption und Implementierung wissenschaftlicher Konzepte in die betriebliche Praxis, fortlaufende Evaluierung und Anpassung an den unternehmerischen Bedarf
- Kennenlernen und „Erproben" von qualifiziertem und fachhochschulseitig betreutem Nachwuchs im Rahmen befristeter Projektverträge mit der anschließenden Möglichkeit der Übernahme
- Nutzung der Forschungsinfrastruktur der FH Mainz
- Trainee-Konzeption als Instrument des Personalmarketings des Unternehmens
- imagebildende Maßnahme für das Unternehmen durch Kooperation mit einer Hochschule

Abb. 9: Vorteile des Trainee-Konzeptes der Fachhochschule Mainz für Unternehmen

Eine weitere Intensivierung des Wissens- und Technologietransfers in Kooperation mit Unternehmen, in welcher der vielen möglichen Formen auch immer, trägt dazu bei, das Alleinstellungsmerkmal der Fachhochschulen in ihrer praxisgetriebenen Forschung und Anwendungsorientierung weiter zu verstärken und deren Vorteile insbesondere für KMU nachhaltig herauszustellen. Ganz pragmatisch, in Anlehnung an Marc Aurel, könnte es auch in diesem Zusammenhang heißen: „Werde also nicht müde, deinen Nutzen zu suchen, indem du anderen Nutzen gewährst."

LITERATUR

Arvanitis, S., Wörter, M. (2007): Wissenstransfer zwischen Hochschulen und Wirtschaft in der Schweiz aus Sicht der Unternehmen, in: Die Volkswirtschaft, Jg. 80, Heft 10, S. 8–11.

Fritsch, M. et al. (2007): Wissenstransfer im räumlichen Kontext, Hans-Böckler-Stiftung: Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung, Nr. 82, Berlin.

Hartel-Schenk, S. (2011a): twin-rlp – Transferwissensnetz der Fachhochschulen in Rheinland-Pfalz für mehr Kontakte zwischen Fachhochschulen und regionaler Wirtschaft, Pressemitteilung, 18.01.2011.

Hartel-Schenk, S. (2011b): Transfercafé – Brücken schlagen zwischen Wirtschaft und Wissenschaft, Pressemitteilung, 18.01.2011.

Hartel-Schenk, S. (2011c): Transfer Wissensnetz Rheinland-Pfalz, Präsentation an der IHK Rheinhessen am 23.03.2011 im Rahmen der Veranstaltung „Gemeinsam die Zukunft gewinnen – werden Sie innovativ mit den Fachhochschulen Rheinland-Pfalz, Innovationsdialog am 23.03.2011 in Mainz.

Hochschulgesetz (HochSchG) (2010): Fassung vom 19. November 2010, Fundstelle: GVBl 2010, S. 464, § 14, Forschung mit Mitteln Dritter.

Hochschulrahmengesetz (HRG) (2007): Fassung der Bekanntmachung vom 19. Januar 1999 (BGBl. I S. 18), Stand: neugefasst durch Bekanntmachung vom 19.1.1999 I 18; zuletzt geändert durch Art. 2 des Gesetzes vom 12. April 2007 (BGBl. I, S. 506).

Krausch, G. (2011): Wissenskultur auf Dauer stabilisieren, in: Allgemeine Zeitung, Sonderbeilage „Mainz – Stadt der Wissenschaft 2011“ vom 01.06.2011, Nr. 127, S. 2.

Meißner, D. (2001): Wissens- und Technologietransfer in nationalen Innovationssystemen, Dresden.

Misera, S. (2010): Drittmittelforschung: Chancen, Risiken und Praxisprobleme, Frankfurt am Main.

o. V. (2011a): Es wird Zeit für einen Hochschul-Knigge, in: Immobilienwirtschaft 04/2011, S. 38–39.

o. V. (2011b): Pressemitteilungen Innovationsdialog twin-rlp und IHK für Rheinhessen, Praxisnahe Kooperationen zwischen Wirtschaft und Wissenschaft, http://www.twin-rlp.de/uploads/... /PM_Innovationsdialoge_MZ_2011-03-23.doc, Abruf 23.03.2011.

Sabisch, H., Meißner, D. (2001): Innovation als Herausforderung für unsere Gesellschaft – das nationale Innovationssystem Deutschland, in: Braun, M., Feige, A., Sommerlatte, T. (Hrsg.): Business Innovation: Quantensprünge statt „Innovatiönchen“. Ein Wegweiser zur zielgerichteten Geschäftsfelderneuerung, Frankfurt am Main.

Schindler, M. (2000): Wissensmanagement in der Projektabwicklung. Grundlagen, Determinanten und Gestaltungskonzepte eines ganzheitlichen Projektwissensmanagements, Lohmar.

Statistisches Bundesamt Deutschland (2010): Pressemitteilung Nr. 342 vom 24.09.2010, http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Presse/pm/2010/09/PD10_342_213.psml, Abruf 30.05.2011.

Trechow, P. (2011): Universitäten werben um junge Ingenieure, in: VDI Nachrichten vom 18. März 2011, Nr. 11, S. 23.

Universität Gießen (o. J.): http://www.uni-giessen.de/cms/forschung/forschungsfoerderung/dmprojekte1/allgemeine-hinweise/auftragsforschung, Abruf 10.05.2011.

Walser, R. (2007): Wissens- und Technologietransfer als Erfolgsfaktor – die Sicht der Wirtschaft, in: Die Volkswirtschaft, Jg. 80, Heft 10, S. 25–27.

Zißler, M. (2011): Technologietransfer durch Auftragsforschung, empirische Analyse und praktische Empfehlungen, Wiesbaden.

DIE GRUNDZÜGE DES URHEBERRECHTS - UND WIE ES UNSERE MEDIEN BEEINFLUSST

Andreas Hoeck

Dipl. Wirtschaftsjurist (FH) Andreas Hoeck ist an der Fachhochschule Mainz im Fachbereich Wirtschaft seit Dezember 2010 als Assistent des Dekanats tätig.

E-Mail: andreas.hoeck@fh-mainz.de

Der nachfolgende Beitrag richtet sich an Nicht-Juristen, die in ihrer beruflichen Praxis immer wieder mit dem Urheberrecht in Berührung kommen, insbesondere im Bereich der Medien. Der Autor möchte dem Leser einen ersten groben Überblick darüber verschaffen, wie weit der Schutz des Urheberrechts reicht und welchen Einfluss dies auf die Medienlandschaft hat.

1. Wichtige Eckpunkte auf dem Weg zum modernen Urheberrecht

Die Wurzeln des Urheberrechts reichen zurück bis zur Mitte des 15. Jahrhunderts. Zu jener Zeit stieg die Zahl der gedruckten Schrift ebenso schnell an wie die Zahl der unerlaubten Nachdrucke. Was zunächst noch fehlte, war eine rechtliche Handhabe gegen jene, die sich fremde Werke zu Nutze machten und teilweise gezielt den Ruf von Autoren ausbeuteten.

Es sollten noch viele Jahre vergehen, bevor die Forderungen nach entsprechenden gesetzlichen Regelungen erhört wurden. Anfänglich wurde ein Nachdruckschutz erlassen, der nur Autoren, Verlegern oder Druckern die Vervielfältigung von Büchern für einen bestimmten Zeitraum erlaubte. Eine wichtige Wandlung hin zu moderneren Regelungen erfuhr das Urheberrecht im 18. Jahrhundert in England. Damals setzte man sich zum ersten Mal damit auseinander, geistige Leistungen rechtlich zu schützen.

1948 forderte die Generalversammlung der Vereinten Nationen in ihrer Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte die Sicherstellung des Urheberrechtsschutzes. Jeder, der Schöpfer von wissenschaftlichen, literarischen oder künstlerischen Werken war, sollte seine Interessen daran schützen lassen können.

In Deutschland werden die Rechte der Urheber nicht nur durch das Urheberrechtsgesetz (UrhG) und das Urheberrechtswahrnehmungsgesetz (UrhWG) geschützt, sondern auch durch die Grundrechte in Artikel 1 (Schutz der Menschenwürde), Artikel 2 (Recht auf freie Entfaltung der Persönlichkeit) und Artikel 14 (Gewährleistung des Eigentums), die fest in unserer Verfassung verankert sind.

Daneben sind eine Reihe von internationalen Abkommen zum Urheberschutz zu beachten, die an späterer Stelle näher behandelt werden sowie das primäre und sekundäre Recht der Europäischen Gemeinschaft. Spätestens an dieser Stelle wird klar, wie umfangreich und komplex aber auch wichtig dieses Gebiet des Privatrechts ist.

2. Was wird durch das Urheberrecht geschützt?

In § 1 UrhG heißt es dazu: „Die Urheber von Werken der Literatur, Wissenschaft und Kunst genießen für ihre Werke Schutz nach Maßgabe dieses Gesetzes."

Geschützt sind also Werke der Literatur, Wissenschaft und der Kunst. Aber was versteht der Gesetzgeber unter den beiden Begriffen ‚Werk' und ‚Urheber'? Ein Werk, das Schutz nach Maßgabe des Urhebergesetzes genießen soll, muss immer eine so genannte persönliche geistige Schöpfung darstellen. Diese Voraussetzung ist dann erfüllt, wenn es sich um eine geistige Leistung handelt, die neu ist und eine gewisse Individualität aufweist. Ferner wird eine besondere Schöpfungshöhe verlangt, die alltägliche, ganz gewöhnliche Leistungen von dem Schutz ausschließt. Um schutzfähig zu sein, muss ein Werk also etwas Besonderes darstellen. Im Zweifel muss diese Besonderheit – also die erforderliche Schöpfungshöhe – durch die Gerichte festgestellt werden.

An dieser Stelle ist wichtig zu betonen, dass der Schutz an einem solchen Werk nicht an bestimmte Förmlichkeiten geknüpft ist. Das bedeutet, der Schutz entsteht unmittelbar mit der Schöpfung des Werkes und erlischt erst siebzig Jahre nach dem Tod des Urhebers. Es ist nicht zwingend erforderlich, das Werk in irgendeiner Weise registrieren zu lassen oder es mit einem entsprechenden Vermerk zu versehen.

Damit wäre der Begriff des Werkes umschrieben. Als Beispiele dafür können insbesondere Sprachwerke (wie Bücher, Reden und Computerprogramme), Werke der Musik, Fotos, Filme, aber auch Zeichnungen, Pläne, Karten und Tabellen genannt werden. Eine reine Idee ist jedoch nicht schutzfähig.

Die Frage, was unter einem Urheber zu verstehen ist, kann etwas leichter beantwortet werden. In § 7 UrhG heißt es dazu: „Urheber ist der Schöpfer des Werkes". Folglich kann also jeder Urheber werden, der ein Werk geschaffen hat. Haben mehrere Personen ein gemeinschaftliches Werk geschaffen, sind sie alle Miturheber des Werkes. Wer aber lediglich Anregungen zu einem Werk gibt, wird nicht zum (Mit-)Urheber. Die Urheberrechte sind immer unmittelbar mit der Person des Urhebers verknüpft.

3. Ist das Copyright mit dem deutschen Urheberrecht gleichzusetzen?

Umgangssprachlich wird das Copyright oft mit dem deutschen Urheberrecht gleichgesetzt. Das Copyright stammt aus dem anglo-amerikanischen Rechtssystem und weist zwar Ähnlichkeiten mit dem deutschen Urheberrecht auf, aber es bestehen auch deutliche Unterschiede.

Der wesentlichste Unterschied liegt in seinem geringeren Schutzbereich. Während das Copyright die Rechte desjenigen regelt, der ein Werk reproduzieren möchte, geht das deutsche Urheberrecht weiter. Es dient traditionell dem Schutz der Wissenschaft und der so genannten „schönen Künste", worunter Werke der Kunst, Literatur und Musik zu verstehen sind. In seinem Mittelpunkt steht der Urheber. Was viele nicht wissen: Innerhalb Deutschlands entfaltet die Anbringung des Symbols an ein fertiges Werk keinerlei rechtliche Wirkung bezüglich des Schutzes.

International gesehen ist das Copyright-Symbol jedoch von großer Bedeutung. Der Grund dafür liegt in einem weltweiten Abkommen für Urheber, dem Welturheberrechtsabkommen (kurz WUA). Fordert ein Mitgliedsstaat als Bedingung für den Schutz die Einhaltung besonderer formeller Voraussetzungen, so gelten diese als erfüllt, wenn die ausländischen Werke das Copyright-Symbol in Verbindung mit dem Namen des Urhebers und der Jahresangabe der ersten Veröffentlichung tragen. Das ist der Grund dafür, warum man das bekannte Symbol auch bei uns regelmäßig sieht.

4. Welchen Zweck verfolgt der Gesetzgeber mit dem Schutz der Urheber?

Durch die urheberrechtlichen Regelungen will der Gesetzgeber den Urheber in seinen geistigen und persönlichen Beziehungen zum Werk schützen und ihm die Nutzung seines Werkes gewährleisten. Zu diesem Zweck wird zwischen den so genannten Urheberpersönlichkeitsrechten und den Verwertungsrechten unterschieden.

Die Persönlichkeitsrechte des Urhebers stellen sicher, dass er darüber entscheiden darf, ob und wie sein Werk zu veröffentlichen ist. Ferner hat er ein Recht darauf als Urheber des Werkes genannt zu werden und er darf jegliche Beeinträchtigungen (optischer wie inhaltlicher Art) an seiner Schöpfung verbieten, wenn diese seine geistigen oder persönlichen Interessen an seinem Werk gefährden würden. Diese Regelungen sind zwar im Grunde einfach, dennoch wird häufig – nicht zuletzt durch Unwissenheit – gegen sie verstoßen. Darüber sollte man sich stets im Klaren sein, wenn man fremde Werke zum Beispiel für wissenschaftliche Zwecke verwenden möchte. Dass die Verwendung fremder Werke unter bestimmten Voraussetzung völlig legitim sein kann, wird an späterer Stelle noch ausführlicher behandelt werden.

Die Verwertungsrechte erfüllen den Zweck, den Urheber für seine Leistungen zu belohnen. Er darf darüber entscheiden, wie sein Werk verwertet werden soll. Genauer gesagt bedeutet dies, dass er unter anderem darüber entscheiden darf, ob sein Werk vervielfältigt, der Öffentlichkeit zugänglich gemacht oder öffentlich wiedergegeben wird (z.B. in Vorträgen, über das Internet oder Fernsehen). Öffentlich im Sinne des Gesetzes ist eine Wiedergabe dann, wenn sie einem Personenkreis zugänglich gemacht wird, der nicht mit demjenigen, der das Werk verwertet, persönlich verbunden ist. Dies wäre zum Beispiel in einer Vorlesung der Fall oder natürlich im Rahmen einer öffentlichen Veranstaltung. Für die Nutzung seines Werkes kann der Urheber eine angemessene Vergütung verlangen. Da er sich die ihm zustehenden Verwertungsrechte aber oftmals nicht persönlich zu Nutze machen kann, bedient er sich häufig so genannter Verwertungsgesellschaften. Die wohl bekannteste dürfte die GEMA (Gesellschaft für musikalische Aufführungs- und mechanische Vervielfältigungsrechte) sein. Alle Verwertungsgesellschaften haben eins gemeinsam: Sie sind Unternehmen, die stellvertretend für die Urheber deren Interessen wahrnehmen.

5. Grenzen des Urheberschutzes

Die Reichweite des Urhebergesetzes ist aber keinesfalls grenzenlos. Ebenso wie bei anderen Gesetzen gibt es auch hier Grenzen. Das Gesetz sieht eine ganze Reihe von Ausnahmeregelungen vor, die unterschiedlichen Personengruppen die freie Nutzung von fremden Werken – unter strengen Voraussetzungen – er-

lauben und so für einen gewissen Interessenausgleich zwischen den Urhebern und privaten Interessenten führen, die sich natürlich eine möglichst freie Nutzung wünschen. Juristen sprechen in diesem Zusammenhang von „Schranken". Nachfolgend werden drei wichtige Schranken erläutert.

5.1 Zitate

Unter bestimmten Voraussetzungen ist es zulässig, Stellen aus einem bereits veröffentlichten Werk zu zitieren. Dafür muss das Zitat einen besonderen Zweck verfolgen und darf nicht zu umfangreich sein. So ist es erlaubt, einzelne Werke nach deren Veröffentlichung für ein selbstständiges wissenschaftliches Werk zur Erläuterung des Inhalts zu zitieren oder einzelne Stellen in einem selbstständigen Sprachwerk zu verwenden. Dabei muss stets die Pflicht zur Quellenangabe beachtet werden.

5.2 Öffentliche Zugänglichmachung für Unterricht und Forschung

Dank dieser Schranke dürfen kleine Ausschnitte zum Beispiel aus einer Zeitung oder einem Buch zur Veranschaulichung im Unterricht an Hochschulen genutzt werden. Ebenso ist es erlaubt, veröffentlichte Teile eines Werkes für einen bestimmten Personenkreis für deren eigene wissenschaftliche Forschung zugänglich zu machen, soweit dies zweckdienlich ist und kostenlos erfolgt.

5.3 Vervielfältigungen zum privaten und sonstigen eigenen Gebrauch

Das Gesetz lässt es zu, einzelne Vervielfältigungen zum privaten Gebrauch anzufertigen, soweit sie keinen Erwerbszwecken dienen und die verwendete Vorlage nicht rechtswidrig hergestellt wurde. Zum privaten Gebrauch bedeutet in diesem Fall, dass die Nutzung nur innerhalb der privaten Sphäre desjenigen geschehen darf, der die Vervielfältigungen vornimmt. Darunter fällt also nicht die berufliche und gewerbliche Nutzung.

Im Zusammenhang mit den Kopien zum privaten Gebrauch fällt auch oftmals das Stichwort „Sicherungskopie" im EDV-Bereich. Das Thema ist so wichtig geworden, dass der Gesetzgeber dafür eigens einen Abschnitt in das Urhebergesetz eingefügt hat, der sich nur mit dem Schutz von Computerprogrammen beschäftigt.

Geschützt sind grundsätzlich Programme jeder Art, auch kostenlose Testprogramme, sobald sie ein gewisses Niveau haben und eine eigene geistige Schöpfung darstellen. Ein entsprechender Hinweis befindet sich auch immer direkt auf dem Datenträger. Aber auch hier gilt: Unter bestimmten Bedingungen darf die vollständige Software einmal kopiert werden. Dies wäre der Fall, wenn der Nutzer die Originalsoftware nur auf seinem Computer hätte und nicht bereits auf einem anderen Datenträger (wie einer CD). Um die Nutzung der Software auch für die Zukunft gewährleisten zu können, wäre hier das Erstellen einer Sicherungskopie erforderlich.

6. Welchen Einfluss hat das Urheberrecht auf die Medien?

Zunächst muss festgehalten werden, dass der größte Teil der Mediengüter geistige Werke sind. Vor diesem Hintergrund wird schnell klar, dass das Urheberrecht einen bedeutenden Einfluss auf sämtliche Medienbereiche hat. Die Medienlandschaft, so wie wir sie kennen, wäre ohne diese Regularien eine andere. Nichtsdestotrotz ist das Urhebergesetz aber nur eines von vielen Gesetzen, die zusammen den Sammelbegriff des „Medienrechts" bilden. Während das Urheberrecht dem Zivilrecht zuzuordnen ist, gibt es weitere gesetzliche Regelungen aus den Bereichen des öffentlichen Rechts und des Strafrechts, die ebenfalls einen wichtigen Einfluss auf die Medienwirtschaft haben.

Unter Medienunternehmen fallen vor allem Verlage, Rundfunk- und Fernsehanstalten, Konzertveranstalter und Film- und Musikproduzenten aber auch die Hersteller von CDs und DVDs. Wie die nachfolgende Grafik zeigt, erfährt der Umsatz der nationalen Unterhaltungs- und Medienbranche einen stetigen Aufwärtstrend.

Die wachsenden Umsatzzahlen spiegeln die ebenfalls immer größer werdende Bedeutung dieses Wirtschaftszweiges wider. Dieser Trend hat den Gesetzgeber in den zurückliegenden Jahren auch dazu veranlasst, das Urhebergesetz mehrfach anzupassen und um weitere besondere Bestimmungen, wie die zu Computerprogrammen oder Filmen, zu ergänzen. So regelt es etwa seit einer Reform im Jahr 1985, welche Computerprogramme und Datenbanken schutzfähig sind. Außerdem stellt es klar, dass technische Schutzmaßnahmen nicht umgangen werden dürfen.

7. Das deutsche Urheberrecht im internationalen Kontext

Das Urheberrecht hat einen sehr starken internationalen Bezug, der unabdingbar ist, wenn man sich vor Augen hält, dass unsere Welt allein durch das Internet zu einem globalen „Dorf" geworden ist. Daten, die in das World Wide Web gelangt sind, können weltweit abgerufen werden.

Während das Internet grenzübergreifend funktioniert, ist das Urheberrecht in seinem Anwendungsbereich auf Deutschland begrenzt. Juristen sprechen in diesem Zusammenhang von dem so genannten Territorialitätsprinzip. Solche räumlich begrenzten Regelungen würden in unserer globalisierten Welt jedoch zu zahlreichen Interessenskonflikten führen. Diese Problematik wurde schon früh erkannt und durch einen internationalen Vertrag zum Urheberrecht – die „Berner Übereinkunft" – im Jahre 1887 entschärft. Diese bedeutende Übereinkunft hat bis heute Gültigkeit und umfasst mittlerweile 164 Länder. Durch sie genießen die Urheber der Mitgliedsstaaten in allen anderen Verbandsländern den gleichen Schutz für ihre Werke wie die jeweiligen inländischen Urheber. Daneben existieren aber noch zahlreiche

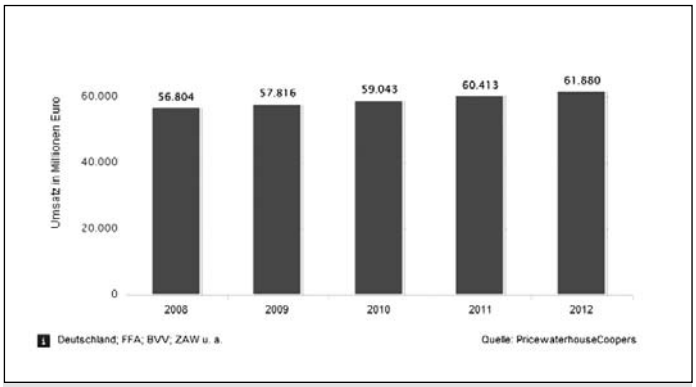


Abb.: Prognostizierte Umsätze der Unterhaltungs- und Medienbranche in Deutschland für 2008 bis 2012 in Millionen Euro

weitere internationale Abkommen, die außer urheberrechtlichen Belangen zum Beispiel auch markenrechtliche Aspekte regeln.

In den Aufgabenbereich der 1994 gegründeten Welthandelsorganisation fiel ebenfalls der Schutz des geistigen Eigentums. Dazu wurde das TRIPS-Abkommen (Agreement on Trade-Related Aspects of Intellectual Property Rights) geschlossen. Insgesamt führt die Vielzahl internationaler Abkommen aber (noch) nicht zu einer weltweit einheitlichen Urheberrechtsordnung.

Innerhalb der Europäischen Union verfolgt man durch den Erlass einer Vielzahl von Richtlinien das Ziel, die Rechtsordnungen der Mitgliedsstaaten anzugleichen. Daneben hat auch der EG-Vertrag (heute: Vertrag über die Arbeitsweise der EU-AEUV) Einfluss auf das Gesetz. Das Urheberrecht wird also auch von dem primären und sekundären Recht der Europäischen Union mitgeprägt.

8. Zusammenfassung

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass das Urheberrecht kreative Leistungen von Menschen aus den Bereichen Kunst, Literatur und Wissenschaft schützt. Der Schutz entsteht mit der Schöpfung des Werkes, ohne dass eine Registrierung oder Ähnliches notwendig wäre.

Das Urheberrecht ist von großer Bedeutung – nicht nur für die Medienwirtschaft. Es schützt die Interessen der Urheber und erkennt deren Leistungen an. Daneben führt es aber auch zu einem Interessenausgleich zwischen den Urhebern und der Allgemeinheit, indem es eine ganze Reihe von wichtigen Ausnahmen von seinem Schutz bietet.

Da das nationale Urheberrecht an den Staatsgrenzen endet, soll eine Reihe von internationalen Abkommen für die notwendige Rechtsklarheit und Rechtssicherheit sorgen. Die Rechtslage gestaltet sich dennoch schwierig.

LITERATUR

Dörr, D., Schwartmann, R. (2008): Medienrecht, 2. Aufl., Heidelberg.

Dreyer, G., Kotthoff, J., Meckel, A. (2009): Urheberrecht, 2. Aufl., Heidelberg.

Eisenmann, H., Jautz, U. (2006): Grundriss Gewerblicher Rechtsschutz und Urheberrecht, 6. Aufl., Heidelberg.

Fink, U., Cole, M., Keber, T. (2008): Europäisches und internationales Medienrecht, Heidelberg.

Hillig, H.-P. (2009): Einführung, in: C. H. Beck (Hrsg.): Urheber- und Verlagsrecht, 13. Aufl., München.

Jänich, V. (2002): Geistiges Eigentum – eine Komplementärerscheinung zum Sacheigentum?, Tübingen.

Lutz, P. (2009): Grundriss des Urheberrechts, Heidelberg.

Rechtsquellen

Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland in der im Bundesgesetzblatt Teil III, Gliederungsnummer 100-1, veröffentlichten bereinigten Fassung, zuletzt geändert durch Artikel 1 des Gesetzes vom 21. Juli 2010 (BGBl. I S. 944).

Urheberrechtsgesetz vom 9. September 1965 (BGBl. I S. 1273), zuletzt geändert durch Artikel 83 des Gesetzes vom 17. Dezember 2008 (BGBl. I S. 2586).

Internetquellen

Statista: Prognostizierte Umsätze der Unterhaltungs- und Medienbranche in Deutschland für 2008 bis 2012, http://de.statista.com/statistik/daten/studie/3789/tab/2/umfrage/prognose:-umsatz-der-unterhaltungs-und-medienbranche-2008-2012/, Abruf 15.05.2011.

World Intellectual Property Organization: Berne Convention for the Protection of Literary and ArtisticWorks, 15. April 2011, http://www.wipo.int/export/sites/www/treaties/en/documents/ pdf/berne.pdf, Abruf 15.05.2011.

LEHRE UND STUDIUM

ÖKONOMEN IM PORTRÄT

UNTERNEHMENS PRAXIS

UNTERNEHMENS PROFILE

DEMOKRAT UND ÖKONOM AUS LEIDENSCHAFT: RICHARD ABEL MUSGRAVE (1910 - 2007)

Margareta Kulessa

Zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort – so fasste Richard A. Musgrave seinen Werdegang zusammen. Vor Hitlers Machtergreifung hatte sich der angehende Diplom-Volkswirt aus Königstein/Taunus um einen Studienaufenthalt in den USA beworben, den er 1933 antrat. Der überzeugte Demokrat mit jüdischen Wurzeln blieb dort und entging somit einem Berufsverbot oder Schlimmerem unter den Nationalsozialisten.

Facts

1910	geboren in Königstein/Taunus
1930–1933	Studium an den Universitäten in München, Exeter und Heidelberg
1933–1937	Studium der Volkswirtschaftslehre in den USA, Abschlüsse an der Harvard University: Master of Arts, PhD in Economics
1937–1941	Dozent an der Harvard University
1941–1947	Forschungsabteilung des Board of Directors, Federal Reserve System
1947–1948	Dozent am Swarthmore College
1948–1958	Professor an der Universität von Michigan
1958–1961	Johns Hopkins Universität
1961–1965	Princeton University
1965–1981	Harvard University
1981	Emeritierung
ab 1981	außerordentlicher Professor an der University of California
1948–2006	Mitglied wissenschaftlicher Beratungskommissionen in verschiedenen Ländern
	(Mit-)Herausgeber mehrerer Fachzeitschriften, z.B. American Economic Review und Quarterly Journal of Economics
2007	gestorben in Santa Cruz, Kalifornien

Foto Quelle:http://news.harvard.edu/gazette/story/2008/06/richard-musgrave/

Richard A. Musgrave publizierte zu fast allen Fragen der öffentlichen Finanzen. Zu seinen herausragenden Leistungen zählt, dass er die traditionsreiche deutsche Finanzwissenschaft mit amerikanischen und skandinavischen Schulen verband und eine bis heute angewandte Theorie öffentlicher Finanzen entwickelte. Eines seiner Hauptwerke „The Theory of Public Finance" (1959) gilt als Standardwerk der Finanzwissenschaft.

Kern seiner Theorie bildet die Dreiteilung staatlicher Aufgaben. Die Allokationsabteilung hat zuvorderst Marktversagen zu beheben, d.h. etwa für die Bereitstellung und Finanzierung öffentlicher Güter zu sorgen. Die Distributionsabteilung dient der Korrektur der Einkommens- und Vermögensverteilung. Der Stabilisierungsabteilung obliegt die Glättung konjunktureller Schwankungen. Aus der Zusammenschau der interdependenten Abteilungen folgert Musgrave, dass die Einnahmen- und Ausgabenpolitik stets im Lichte aller drei Abteilungen gestaltet und bewertet werden müsse.

Mit dieser Strukturierung schuf Musgrave eine in sich konsistente und umfassende Begründung für die wirtschaftliche Tätigkeit des Staates. Seine Theorie beruhte anders als die klassische deutsche Finanzwissenschaft weniger auf einem gemeinwirtschaftlichen Staatsverständnis, sondern stellte vielmehr die Präferenzen der Einzelnen in den Vordergrund, ohne jedoch wie viele amerikanische Kollegen den Staat auf die Behebung klassischen Marktversagens und ansonsten auf ökonomische Enthaltsamkeit zu reduzieren.

Kritiker werfen Musgrave Staatsgläubigkeit vor. Mitursächlich dafür ist sein hoch umstrittenes Konzept der meritorischen Güter, bei welchen dem Staat die Aufgabe zukommt, verzerrte individuelle Präferenzen zu korrigieren (etwa im Falle von meritorischen Bildungsdienstleistungen oder von demeritorischen Genussmitteln). Dass sich der Staat nicht allein an den Präferenzen der Individuen orientieren solle, machte ihn bei manchem bürgerlichen Ökonom suspekt. Hinzu kam seine Kritik am ökonomischen Rückzug des Staates. Die spannende Kontroverse zwischen ihm und dem Vater der Public Choice-Theorie James M. Buchanan (geb. 1919, Nobelpreis 1986) über unterschiedliche Staatsauffassungen fand 1998 an der Ludwig-Maximilian-Universität München ihren Höhepunkt. Die Veranstaltung kann im Internet angeschaut werden und wurde sogar als wichtigste Vorlesung an der LMU seit Max Webers Abschiedsvorlesung (1918) bezeichnet. Vertreter des Public Choice merken an, dass Musgrave

der Politik zu sehr vertraue, sie aber den Politikern misstrauten. Er stand jedoch stets zu seiner Überzeugung „dass eine intelligente und gesittete Staatsführung und die Klarstellung ihrer Verantwortlichkeiten ... das Herzstück der Demokratie [sind]." Sein Interesse für das Gebiet der Finanzwissenschaft bezeichnete er „durch die Suche nach der guten Gesellschaft nicht weniger als durch wissenschaftliche Neugierde motiviert."

Die tiefe Bejahung des demokratischen Systems wurde ihm bereits in die Wiege gelegt. Sein Vater war ein sozial engagierter Schriftsteller, u.a. Autor von „Auf der Suche nach der Demokratie" (Bamberg 1914). Seinen angelsächsischen Nachnamen hat Musgrave übrigens seinem Großvater zu verdanken. Dieser hatte den deutschen Nachnamen Abel kurzerhand in Abel-Musgrave geändert. Der Übersetzer von mehreren Sherlock Holmes-Romanen wählte den Namen offensichtlich in Anlehnung an eine Geschichte über den britischen Meisterdetektiv („Der Katechismus der Familie Musgrave").

„ICH BIN DEN HIMMLISCHEN MÄCHTEN - WELCHE AUCH IMMER ES SEIN MÖGEN UND WENN ES SIE ÜBERHAUPT GIBT - DANKBAR, DASS SIE DEN MARKT MITSAMT DEM MARKTVERSAGEN ERFUNDEN HABEN."

Nach dem Tod seiner Mutter kam Musgrave auf ein Internat. Anschließend begann er in München mit dem Studium der Volkswirtschaftslehre, das er in Heidelberg abschloss. 1933 brachte ihn ein Stipendium des DAAD (den es übrigens seit 1925 gibt) nach New York. Nach seiner Promotion an der Harvard-Universität begann seine Karriere an verschiedenen amerikanischen Eliteuniversitäten sowie in der wissenschaftlichen Politikberatung. Musgrave war 1984–1996 einer der meistzitierten Ökonomen und wurde 1998 von Marc Blaug zu den 100 „Great Economists since Keynes" gezählt.

Musgrave reiste 1948 wieder nach Deutschland und war seitdem regelmäßig zu Gast in seiner alten Heimat. Besonders intensiv war sein Kontakt zum Münchner Center for Economic Studies, an dessen Aufbau er sich maßgeblich beteiligte. Anders als z.B. Fritz Neumark (1900–1991), ebenfalls ein großer Finanzwissenschaftler unter den Emigranten, zog Musgrave niemals nach Deutschland zurück. Er betonte, dass ohne die Gastfreundschaft der USA sein Werk ebenso wenig möglich gewesen wäre wie ohne seine Kollegen und seine Frau. Zusammen mit Peggy Musgrave, gleichfalls Ökonomieprofessorin, veröffentlichte er „Finance in Theory and Practice" (1973). Das Buch wurde ebenso wie „The Theory of Public Finance" von der Wirtschaftsprofessorin und Neumark-Schülerin Lore Kullmer bearbeitet und ins Deutsche übersetzt.

Obwohl Musgrave mehrfach für den Nobelpreis vorgeschlagen wurde, blieb ihm diese Ehre verwehrt. Sein guter Freund und Kollege Paul Samuelson (geb. 1915, Nobelpreis 1970) soll dies damit erklärt haben, dass er selbst den Preis u.a. für seine normative Theorie öffentlicher Güter erhalten habe, welche auf Musgraves bahnbrechendem Artikel aus dem Jahre 1939 beruhte. Demnach wurden Musgraves Ideen also bereits ausgezeichnet, so dass er den Nobelpreis nicht mehr erhalten konnte. Ob er die noblen Würden tatsächlich aus diesem Grund nicht erhielt, sei dahingestellt. Als gesichert gilt, dass ihn Samuelsons Erfolg nicht grämte, zumal seine wissenschaftliche Reputation schon lange vor 1970 gefestigt war.

AUSGEWÄHLTE WERKE

The Voluntary Exchange Theory of Public Economy, in: Quarterly Journal of Economics, Bd. 53, 1939.

The Theory of Public Finance, New York 1959.

Public Finance in Theory and Practice, zusammen mit Peggy B. Musgrave, New York 1973.

Crossing Traditions, in: Hagemann, H. (Hrsg.): Zur deutschsprachigen wirtschaftswissenschaftlichen Emigration nach 1933, Marburg 1997.

Public Finance and Public Choice. Two Contrasting Visions of the State, zusammen mit James M. Buchanan, Cambridge, 1999 (siehe dazu auch das Video auf http://www.cesifo-group.de).

BIOGRAPHISCHE QUELLEN

Blaug, M. (1998): Musgrave, Richard A., in: Great Economists since Keynes, Cheltenham.

Blaug, M. (Hrsg.) (1999): Musgrave, Richard Abel, in: Who's Who in Economics, 3. Aufl., Cheltenham.

Miszkowski, P. (1987): Musgrave, Richard Abel, in: The New Palgrave: A Dictionary of Economics, Bd. 3.

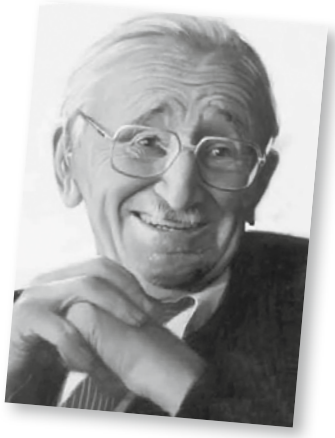
Sinn, H.-W. (2007): Please Bring me the New York Times: On the European Roots of Richard Abel Musgrave, CESifo Working Paper No. 2050, München.

Warsh, D. (2004): Architect of the Public Household, in: Economic Principles.com, 15. Februar, (www.economicprincipals.com).

Wiegard, W. (1999): Musgrave, Richard Abel, in: Hagemann, H., Krohn, C.-D. (Hrsg.), Biographisches Handbuch der deutschsprachigen wirtschaftswissenschaftlichen Emigration nach 1933, München.

FÜR FREIHEIT UND GEGEN STAATLICHE INTERVENTIONEN FRIEDRICH AUGUST VON HAYEK (1899 - 1992)

Patrick Meixner



Klassenfeind, Konterrevolutionär, Großkapitalist und Diversant! Das sind die Wortschöpfungen, mit denen man den westlichen Nobelpreisträger Friedrich August von Hayek im ehemaligen Ostblock zu Zeiten des Kalten Krieges belegte und mit denen man das Verbot seiner Werke begründete. Die Frage nach dem Warum ist einfach beantwortet: von Hayek sagte dem real existierenden Sozialismus bereits viele Jahre vor 1989 den Zusammenbruch voraus.

Facts

1899	geboren in Wien
1917/18	Artillerieoffizier in der KUK-Armee
1921	Abschluss des Studiums der Rechtswissenschaften in Wien
1923	schließt das Studium der Staatswissenschaften mit seiner Promotion ab und ist im Anschluss für das Österreichische Abrechnungsamt tätig. Hier lernt von Hayek Ludwig von Mises kennen und schätzen.
1927	nach von Hayeks Studienaufenthalt in den USA gründen die beiden das Österreichische Konjunkturforschungsinstitut.
1929	Habilitation an der Universität Wien
1931	Berufung an die London School of Economics.
1947	gründet von Hayek mit weiteren bedeutenden Liberalen wie Milton Friedman und Ludwig von Mises die einflussreiche Mont Pelerin Society.
1950	Professor an der University of Chicago
1962	übernimmt er bis zu seiner Emeritierung die Nachfolge Walter Euckens an der Universität Freiburg.
1974	erhält von Hayek den Nobelpreis für Ökonomie.
1991	erhält er mit der Presidential Medal of Freedom die höchste zivile Auszeichnung der USA.
1992	stirbt von Hayek in Freiburg.

Dabei drückte auch von Hayek häufig seine Bewunderung für die Ideale der Sozialisten aus. Wie viele andere begeisterte er sich im ausgehenden ersten Weltkrieg für die Ideen von Marx. Erst der Kontakt und die Freundschaft zu Ludwig von Mises und die Lektüre dessen Werkes „Die Gemeinwirtschaft“ ließen ihn in seiner Jugend von planwirtschaftlichen Gedankenspielen abkommen. Dafür widmete er sein gesamtes restliches Leben umso vehementer dem Kampf für die Freiheit.

Der 1899 in Wien geborene Sohn des Arztes und Botanikprofessors August von Hayek promovierte nach dem ersten Weltkrieg in Rechts- und Staatswissenschaft und leitete später zusammen mit seinem Mentor Ludwig von Mises das Österreichische Institut für Konjunkturforschung. 1931 wurde er an die London School of Economics berufen, galt bald darauf als einer der bedeutendsten Vertreter der Österreichischen Schule und in Bezug auf die Freiheit der Individuen als stärkster Opponent John Maynard Keynes’.

Freiheit bezog von Hayek hierbei einzig auf die individuelle Freiheit der Bürger. In seinem 1949 in England erschienenen Werk „Der Weg zur Knechtschaft“ grenzt von Hayek die individuelle Freiheit von jedweder politisch propagierten, sozialistischen Freiheit ab. Diese Freiheitsformen beschreibt er z.B. als Freiheit vor Furcht oder Mangel. Sie stehen nach seiner Meinung aber häufig in Konflikt zur individuellen Freiheit und können, hervorgerufen durch politisch motivierte staatliche Interventionen, langfristig sogar zur Abschaffung der Freiheit führen. Ein praktisches Beispiel hierfür stellt die Diskussion um Mindestlöhne dar. Die Einführung von Mindestlöhnen würde die Freiheit vor Furcht oder Mangel wohl erhöhen, die individuelle Freiheit würde sie aber nachhaltig beschneiden, was nach Ansicht von Hayeks langfristig zu einer Verringerung der Leistungs- und Innovationsfähigkeit einer Volkswirtschaft führt. Hervorzuheben ist in diesem Zusammenhang, dass es von Hayek 1949 nicht vordringlich darum ging, einen Sinneswandel bei den Sozialisten im Ostblock herbeizuführen. Hauptsächlich sollte in den westlichen Ländern die Begeisterung mancher Intellektueller für volkswirtschaftliche Planungsexperimente gebremst und eine Reformulierung des Liberalismus erreicht werden.

Abb. Quelle: http://i291.photobucket.com/albums/ll292/blogodorium/Thaa/Friedrich_August_von_Hayek.jpg

Die Tatsache, dass Westeuropa nicht zu weiten Teilen ebenfalls zum planwirtschaftlichen Experimentierfeld verkam, wird heute besonders von Hayek zugeschrieben – auch wenn sich zum Beispiel mit der Einführung der sozialen Marktwirtschaft in Deutschland nicht gerade von Hayeks Ideal einer freien Wirtschaft eingestellt hatte. Größeren Zuspruch in der Nachkriegszeit erhielt von Hayeks größter Gegenspieler, John Maynard Keynes. Seine Ideen eines zwar freiheitlich geprägten, aber durch Interventionen des Staates beeinflussten Wirtschaftssystems fanden in der Politik größeren Zuspruch. Der liberale von Hayek hingegen lehnte staatliche Interventionen von Grund auf ab. Seine Kritik am Keynesianismus bestätigte sich teilweise, als dieser in der Wirtschaftskrise der 1970er Jahre an seine Grenzen

„AUS EINEM GELENKTEN PROZESS KANN NICHTS GRÖSSERES ENTSTEHEN, ALS DER LENKENDE GEIST VORAUSSEHEN KANN."

stieß. Ebenso kritisierte von Hayek die in vielen westeuropäischen Ländern eingezogene Wohlfahrtsmentalität und erkannte bereits zwanzig Jahre vor den krisenreichen 1980er Jahren das daraus resultierende Risikopotenzial. In seinem 1960 erschienenen Hauptwerk „Die Verfassung der Freiheit" beschreibt er in diesem Kontext den Wohlfahrtsstaat als lediglich einen anderen Weg, um sozialistische Umverteilungsziele umzusetzen, allerdings mit den gleichen negativen Folgen. Gleichzeitig schärft er seinen Freiheitsbegriff weiter und grenzt diesen stärker vom politischen Freiheitsbegriff ab. So sichert seiner Meinung nach eine demokratisch, also frei gewählte Regierung nicht automatisch die individuelle Freiheit der Bürger, denn Ermessensspielräume für Behörden führen zu Willkür, Ungleichheit und Unfreiheit. So kann Demokratie die individuelle Freiheit nur sichern, wenn die Politik an Regeln gebunden wird. Nach der Veröffentlichung seines Hauptwerkes erlangte von Hayek zunehmend Aufmerksamkeit. Als sich in den 1970er Jahren seine Kritik am Keynesianismus zu bewahrheiten drohte, erhielt er 1974 den Wirtschaftsnobelpreis. Ironischerweise musste er diesen ausgerechnet mit dem schwedischen Keynesianer und ausgewiesenen Sozialisten Gunnar Myrdal teilen. Titel und Inhalt seiner Rede widmeten sich der „Anmaßung von Wissen". Er warnte vor einer Selbstüberschätzung der Wissenschaft.

Trotz allem etablierte sich von Hayek mit seiner Verfassung der Freiheit als einer der wichtigsten Denker des Liberalismus des 20. Jahrhunderts und wird heute von vielen als Begründer des Neoliberalismus angesehen. Von Hayeks Lehren prägten im Folgenden die Wirtschaftspolitik von Ronald Reagan in den USA und Margaret Thatcher in Großbritannien. In beiden Ländern erhielt von Hayek später hohe öffentliche Auszeichnungen.

Vor seinem Tod, im Jahr 1992, erhielt er durch den Zusammenbruch des Ostblocks die wohl größte Bestätigung für seine Arbeit. Von Hayek selbst kommentierte die Ereignisse im Alter von 90 Jahren zwar nicht mehr, würde aber wohl gerade vor dem Hintergrund immer wieder aufflammender Diskussionen um soziale Gerechtigkeit nur von einer gewonnenen Schlacht, aber noch nicht von einem gewonnenen Krieg gegen die Sozialutopien des 20. Jahrhunderts sprechen.

AUSGEWÄHLTE WERKE

Geld- und Konjunkturtheorie, Wien/Leipzig 1929.

Preise und Produktion, Wien 1931.

The Road to Serfdom, London 1944 (auf Deutsch erschienen unter dem Titel: Der Weg zur Knechtschaft, Tübingen 2004).

The Sensory Order. An Inquiry into the Foundations of Theoretical Psychology, London 1952 (auf Deutsch erschienen unter dem Titel: Die sensorische Ordnung. Eine Untersuchung der Grundlagen der theoretischen Psychologie, Tübingen 2006).

The Constitution of Liberty, London/Chicago 1960 (auf Deutsch erschienen unter dem Titel: Die Verfassung der Freiheit, Tübingen 2005).

The Fatal Conceit. The Errors of Socialism, London 1988 (auf Deutsch erschienen unter dem Titel: Die verhängnisvolle Anmaßung. Die Irrtümer des Sozialismus, Tübingen 2001).

Die Anmaßung von Wissen, Neue Freiburger Studien, Bd. 32, , Tübingen 1996.

BIOGRAPHISCHE QUELLE

Hennecke, H. J. (2000): Friedrich August von Hayek: Die Tradition der Freiheit, Düsseldorf.

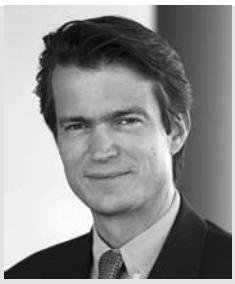
LEHRE UND STUDIUM

ÖKONOMEN IM PORTRÄT

UNTERNEHMENS PRAXIS

UNTERNEHMENS PROFILE

INTERVIEW CHRISTIAN BOEHRINGER – C.H. BOEHRINGER SOHN AG & CO. KG



Christian Boehringer
ist Sprecher des Gesellschafterausschusses der C. H. Boehringer Sohn AG & Co. KG.

Boehringer Ingelheim ist das größte internationale Familienunternehmen in der Pharmaindustrie.

Christian Boehringer wurde 2007 in die jetzige Funktion als Vorsitzender des Gesellschafterausschusses (vergleichbar mit dem Aufsichtsratsvorsitzenden einer börsennotierten Gesellschaft) berufen. In dieser Funktion bildet er die Brücke zwischen der Inhaberfamilie und der operativen Führung.

Eckpunkte des beruflichen Werdegangs sind eine Kaufmännische Lehre bei der Unternehmensgruppe Freudenberg und ein betriebswirtschaftliches Studium (Abschluss – Dipl. Kfm.). Seinem beruflichen Einstieg als Pharma-Produktmanager bei Boehringer Ingelheim in Großbritannien folgte eine Tätigkeit in einer europäischen Pharmaberatungsgesellschaft. Im Jahr 2000 wechselte er für drei Jahre in das internationale Management der Henkel KGaA nach Düsseldorf. Anschließend übernahm er in der Boehringer Ingelheim GmbH die Verantwortung für das globale CRM-Projekt-Management, gefolgt von einer Tätigkeit als Area-Manager, verantwortlich für die USA, Kanada und Mexiko.

Darüber hinaus unterstützt Herr Boehringer die Deutsche AIDS-Stiftung als Stiftungsratsmitglied sowie den Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft als Vorsitzender des Landeskuratoriums Hessen – Rheinland-Pfalz – Saarland. Außerdem ist er tätig im Verwaltungsrat der Fa. CLAAS KGaA mbH, im Verwaltungsrat der PHORMS Holding AG sowie im Board of Trustees der Frankfurt International School.

Bitte beschreiben Sie kurz Ihren Lebenslauf.

Wenn man als Namensträger eines bedeutenden Familienunternehmens geboren wird, stellt sich einem die Frage, ob man die damit verbundene Verantwortung annehmen kann und möchte.

Eine kleine Anekdote beschreibt die Situation gut. Auf der einen Seite sagen einem die Eltern hoffentlich, dass man sich frei entscheiden kann, was man mit seinem Leben anfangen möchte. Auf der anderen Seite hängt da das Bild des Urgroßvaters, Großvaters und des Vaters und daneben ein bildlich gesprochen leerer Rahmen. Kann man in dieser Situation wirklich frei sein?

Die Lehre zum Industriekaufmann diente in meinem Fall dazu herauszufinden, ob der Kaufmannsberuf wirklich mein Lebensinhalt werden sollte. Während des Betriebswirtschaftsstudiums und der Jahre als Berater in der Pharmaindustrie sowie als Manager bei Henkel in Düsseldorf lernte ich meine eigenen Stärken und Schwächen kennen. Gleichzeitig wurde ich mir klar darüber, dass ich mich bereit fühlte, einen Teil der Verantwortung bei Boehringer Ingelheim als Gesellschafter zu übernehmen.

Als die Familie mir danach auch den Vorsitz des Gesellschafterausschusses – dem Gremium, das die Gesellschafterinteressen gegenüber dem Unternehmen vertritt – anbot, fühlte ich mich für die Herausforderung bereit und vorbereitet.

Was sind für Sie persönlich die wichtigsten Aufgaben eines strategischen Managements, in Ihrem speziellen Fall die Aufgaben des Gesellschafterausschusses?

Der Gesellschafterausschuss ist das Gremium, in dem die Gesellschafter Einfluss auf die Strategie sowie die Werte und die Kultur des Unternehmens nehmen. Wir begreifen uns so, dass die Hauptaufgabe des Gesellschafterausschusses darin liegt, die Rahmenbedingungen für das Unternehmen zu definieren. Die Rahmenbedingungen sind im Wesentlichen das Bekenntnis zur Unabhängigkeit des Familienunternehmens und die daraus resultierende Notwendigkeit zum organischen Wachstum und zum Geschäftszweck des Unternehmens Boehringer Ingelheim – Menschen und Tieren mit neuen innovativen Medikamenten zu helfen.

Die strategische Planung für die nächsten fünf bis zehn Jahre nehmen der Gesellschafterausschuss und die operative Leitung

des Unternehmens zusammen mit externen Mitgliedern des Beraterkreises vor. Dort werden regelmäßig die Stärken und Schwächen der einzelnen Geschäftsbereiche diskutiert und deren Chancen und Risiken analysiert. Basierend darauf werden die nötigen strategischen Investitionen geplant, um die Unabhängigkeit des Unternehmens zu gewährleisten.

Beschreiben Sie bitte kurz den Planungsprozess bei Boehringer Ingelheim.

In der Zusammenarbeit des Gesellschafterausschusses, des Beraterkreises und des operativen Managements benutzen wir sechs Parameter, um die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens und der einzelnen Geschäftsbereiche zu diskutieren: Relativer Marktanteil, Innovationsleistung, Produktivität, Attraktivität für die Mitarbeiter, Profitabilität und Liquidität.

Börsennotierte Unternehmen sind eher dazu gezwungen, sich auf Profitabilität als einen wichtigeren, wenn nicht sogar als den wichtigsten Parameter zu fokussieren. Natürlich müssen auch Familienunternehmen profitabel sein, aber es ist leichter, die richtige Balance der sechs Parameter für eine gute langfristige Zukunftsfähigkeit zu finden. Einige der börsennotierten Pharmaunternehmen haben z.B. aus Profitabilitätsgründen ihre Forschungsbudgets reduzieren müssen. Die Folgen sind aufgrund der langen Entwicklungszeiten von bis zu zehn Jahren aber erst viel später sichtbar. Einige Unternehmen waren aufgrund der nicht ausreichenden Innovationsleistung gezwungen, ihre Produktpipeline durch einen Unternehmenszusammenschluss zu stärken. Dieser Schritt würde bei Boehringer Ingelheim dem Verlust der Unabhängigkeit gleichkommen. Familienunternehmen haben also etwas mehr Freiheitsgrade bei der Entscheidung, die Profitabilität zur Stärkung der mittelfristigen Perspektive temporär zu reduzieren.

Bei der Beurteilung des unternehmerischen Gesamtrisikos stützen wir uns auf bewährte Planungsinstrumente, die die internen und externen Chancen und Risiken der Märkte beschreiben. Auf dieser Basis wird die strategische Planung von Ressourcen vorgenommen.

Wie messen Sie den Erfolg des Unternehmens? Was sind die Stärken und Schwächen?

Wir messen Erfolg nicht nur über die beiden üblichen finanziellen Parameter Umsatz- und Ertragsentwicklung. Um die Zukunftsfähigkeit zu bewerten, spielen die bereits erwähnten sechs Parameter eine zentrale Rolle. Es ist aus unserer Sicht weniger entscheidend, wie groß man im weltweiten Umsatzranking ist. Der derzeitige Marktführer Pfizer ist in Bezug auf den Umsatz ca. viermal größer als Boehringer Ingelheim.

Relativer Marktanteil
Es ist wichtig, dass es uns gelingt, in den Therapiegebieten, in denen wir aktiv sind, einen soliden relativen Marktanteil – relativ zum stärksten Wettbewerber – zu erreichen. Dadurch erfüllt Boehringer Ingelheim einen wesentlichen Parameter zum Erhalt der unternehmerischen Unabhängigkeit.

Innovationsquote
Die Innovationsquote ist ein weiterer wesentlicher Erfolgsparameter. Da ein patentgeschütztes Medikament nach Auslauf des Patentschutzes schnell an Umsatzbedeutung für das forschende Unternehmen verliert, kann die Unabhängigkeit nur durch einen stetigen Fluss an neuen Produktentwicklungen erhalten werden.

Produktivität
Die Produktivität ist ebenfalls ein Erfolgsfaktor. Aufgrund der Finanzierungsprobleme der Krankenkassen wird die Pharmaindustrie ihre Produktivität ständig verbessern müssen.

Attraktivität für Mitarbeiter
Aufgrund des demografischen Wandels der Bevölkerung wird der Kampf um gute Mitarbeiter zunehmen. Fairness im Umgang mit den Mitarbeitern bei Boehringer Ingelheim heißt, die nötigen Veränderungen und Anpassungen der Unternehmensstruktur dort zuzulassen, wo die Zukunftsfähigkeit es verlangt. Dabei können sich die Mitarbeiter auf unseren Wertekanon im Umgang verlassen. Fairness und der besondere Umgang im Miteinander sind etablierte Werte in der Führungs- und Unternehmenskultur von Boehringer Ingelheim. Wir stellen uns regelmäßig der internen und externen Bewertung der Attraktivität als Arbeitgeber. Weitere wichtige Aspekte sind Entwicklungschancen im Unternehmen und die Work-Life-Balance, da private und betriebliche Bedürfnisse flexibler aufeinander abstimmbar gemacht werden.

Profitabilität
Der finanzielle Parameter Profitabilität ermöglicht es Innovation organisch, d.h. durch Re-Investition der Gewinne zu sichern.

Liquidität
Die Liquidität eines Unternehmens soll die Unabhängigkeit in der Finanzierung auch bei größeren Investitionen sichern. Sie dient uns als Kennzahl der finanziellen Stabilität von Boehringer Ingelheim. Liquidität gehört zu den historischen Stärken des Familienunternehmens. Selbst bedeutendere Investitionen konnten von innen finanziert werden.

Gerade in der letzten Dekade konnte Boehringer unter Beweis stellen, dass wir in Bezug auf Umsatzwachstum zu den am schnellsten wachsenden Pharmaunternehmen gehören. Die relativen Marktanteile entwickeln sich in den relevanten Therapiegebieten gut. Die Produktivität und Profitabilität war eine historische Schwäche von Boehringer Ingelheim, aber die Entwicklung der letzten zehn Jahre zeigt eine stetige Verbesserung.

Die Attraktivität für Mitarbeiter ist historisch gut, aber wir stellen uns den verschärften Marktbedingungen, um die Attraktivität auch in Zukunft zu erhalten.

Welche Rolle sehen Sie für Unternehmensberater in der Strategieentwicklung und -umsetzung? Arbeiten Sie mit Unternehmensberatern zusammen, um gemeinsam Strategien zu entwickeln, bzw. anzupassen?

Die Mitglieder des Beraterkreises sind familienfremde Manager mit wirtschaftlicher Erfahrung aus anderen Industriebereichen. Diese begleiten den Gesellschafterausschuss und die Unternehmensleitung (= operatives Führungsgremium bei Boehringer Ingelheim, vergleichbar mit dem Vorstand einer AG) bei der Strategieentwicklung und der Corporate Governance.

Die operative Führung setzt Berater in der klassischen Definition dann ein, wenn sie entweder externe Hilfe bei der Informationssammlung, -strukturierung oder Durchführung des Planungsprozesses braucht. In der Zusammenarbeit von Gesellschafterausschuss, Beraterkreis und operativer Führung benutzen wir manchmal Ausarbeitungen von Beratungsfirmen als Diskussionsgrundlage, bisher haben wir aber keine Beratungsfirmen für die Moderation des Strategiefindungsprozesses der drei Gremien eingesetzt.

Richten Sie Ihre Unternehmensstrategie eher auf Ihre Kernkompetenzen aus oder orientieren Sie sich an aktuellen Marktbedürfnissen?

In der Pharmaindustrie geht man nicht davon aus, dass die biotechnologischen Produkte die chemischen Produkte komplett substituieren werden, aber sie stellen eine andere Möglichkeit für die Entwicklung innovativer Medikamente dar. Daher benutzen heute viele Firmen beide Technologien in ihrer Forschung. Auch sonst müssen wir immer darauf achten, die Forschungskompetenzen und die neuen Erkenntnisse der Grundlagenforschung richtig in die Entwicklungsprozesse zu integrieren.

Wenn man Veränderungen von Marktbedürfnissen als die Veränderung der Patientenanzahl bestimmter Therapiefelder begreift, so haben alle Firmen sich mit den vorhersehbaren Prognosen beschäftigt und ihre Forschung auf solche Felder ausgerichtet, die zukünftig einen höheren Therapiebedarf haben. Dies sind z.B. die Erkrankung des zentralen Nervensystems aufgrund einer alternden Bevölkerung oder die Erkrankungen des Metabolismus aufgrund sich ändernder Ernährungsgewohnheiten.

Da man die sich ändernden Bedürfnisse langfristig gut prognostizieren kann, können sich die forschenden Pharmafirmen – trotz langer Entwicklungsprozesse – rechtzeitig auf diese sich ändernden Bedürfnisse einstellen.

Die alternde Bevölkerung eröffnet nicht nur neue Marktfelder, sondern stellt die Finanzierung des Gesundheitssystems vor eine neue Herausforderung. Da mehr ältere Menschen Leistungen aus dem System beziehen und weniger junge Menschen in das System einzahlen, ist die Finanzierung der Gesundheitsversorgung unter einem enormen Druck. Die Politik neigt gerne zu kurzfristigen Maßnahmen, wie z.B. Zwangsrabatte. Aufgrund der Langfristigkeit der Investitionsentscheidungen ist es daher schwierig, sich an diese kurzfristigen Veränderungen mit der nötigen Geschwindigkeit anzupassen.

Wie wichtig ist für Sie die Kontrolle der Wertschöpfungskette? Was sind Ihre Erfahrungen?

Aufgrund der oben beschriebenen Finanzierungsschwierigkeiten des Gesundheitssystems werden effizientere Wertschöpfungsketten entstehen müssen. Es kann sein, dass sich dazu die Strukturen stärker anpassen müssen als in den letzten Dekaden.

Ein einfaches Beispiel ist z.B. die Entwicklung von Gemeinschaftspraxen, in denen Allgemeinärzte und Spezialisten produktivere Infrastrukturen schaffen. Ein anderes Beispiel ist die Vorgabe von Behandlungsprotokollen aufgrund von Langfriststudien für Ärzte, um die Qualität der Diagnose und Behandlung zu verbessern. Während sich Pharmafirmen bisher nur auf die Optimierung ihrer Forschung konzentrieren konnten, müssen Sie nun diese Veränderungen in der Gesundheitsversorgung richtig antizipieren.

Welche Wachstumsstrategien halten Sie für geeignete Maßnahmen?

Aufgrund unseres Bekenntnisses zur Unabhängigkeit können wir nur organisch wachsen, bzw. gezielt zukaufen. Börsennotierte Pharmaunternehmen haben in der Vergangenheit Mergers und große Übernahmen als Alternative gehabt, um den Zugang zu neuen Weltregionen, wie derzeit Indien und China oder zu neuen Produktentwicklungen zu erlangen. Oft geschieht dies bei diesen Unternehmen aber auch nur aus Schwäche der eigenen Forschungspipeline.

Bisher konnte Boehringer Ingelheim genügend Mittel in die Forschung investieren und gleichzeitig die Investitionen so steuern, dass ein Wachstum aus eigener Kraft möglich war. Gerade die neuen Produktentwicklungen zeigen, dass wir die höheren Anforderungen der Behörden im Bezug auf Wirksamkeits- und Effizienznachweise erfüllen konnten.

Welche Besonderheiten entstehen innerhalb Ihres Aufgabenfeldes aufgrund des familiären Bezugs zum Unternehmen?

Als Familienmitglieder müssen wir verlässliche Rahmenbedingungen für unsere Mitarbeiter schaffen, in denen sie sich voll entfalten können. Wir selber erfinden keine Medikamente mehr, aber als Unternehmer achten wir darauf, dass die Zukunftsfähigkeit im Sinne der sechs Parameter und einer gesunden Risikoeinschätzung erhalten bleibt. Dazu gehört auch, die Werte, die wir von unseren Managern erwarten, selber als Familie im familieninternen Umgang und im Umgang mit den Mitarbeitern vorzuleben. Über vier Generationen hat das dazu geführt, dass Manager in der Welt diese Kultur in unserem Namen umsetzen. Daher vergleichen wir das Verhältnis der Gesell-

schafter zum Unternehmen mit einem Baum. Die Gesellschafter sind die Wurzeln, die dem Baum Nährstoffe (reinvestierte Gewinne) und Halt (langfristige Strategien) geben. Der Stamm sind die Mitarbeiter, die sich mit Herz und Hand für die Mission des Unternehmens, die Erforschung von neuen Medikamenten einsetzen. Aufgrund der Zielidentität von Mitarbeitern und Gesellschaftern, kommt es zu weniger Zielkonflikten, wenn es zu der richtigen Ausbalancierung der sechs Parameter kommt. Dieses Zusammenspiel hat dazu geführt, dass der Baum auch nach 125 Jahren reiche Früchte (neue Produkte) trägt.

Inwiefern sehen Sie sich als Unternehmen in der sozialen Verantwortung?

Soziale Verantwortung in der Gründerphase
Soziale Verantwortung ist seit dem Firmengründer eine Selbstverständlichkeit bei Boehringer Ingelheim. Die Bedürfnisse und das Engagement haben sich in den 125 Jahren aber geändert. In den Anfängen des Unternehmens waren Basisbedürfnisse wie ein Dach über dem Kopf, eine gute Ernährung und soziale Absicherung keine Selbstverständlichkeit, der Firmengründer hat hier neue Maßstäbe bei seiner Belegschaft gelegt. Als die Basisbedürfnisse mit der Entwicklung der Sozialen Marktwirtschaft eine Selbstverständlichkeit wurden, haben sich die Folgegenerationen auf Kunst und Bildung sowie mit fortschreitender Internationalisierung auf den länderübergreifenden Austausch spezialisiert.

Kunst- und Bildungsprojekte bei Boehringer Ingelheim
Schon ab der zweiten Generation wurden auch Bildungs- und Kulturaspekte Teil der sozialen Verantwortung bei Boehringer Ingelheim.

Seit 1956 fördert die Geschwister Boehringer Ingelheim Stiftung für Geisteswissenschaften wissenschaftlichen Nachwuchs in der Sprach- und Literaturwissenschaft, Kunst und Geschichte durch Druckkostenzuschüsse bei den Dissertations- und Habilitationsschriften.

1959 wurden die Ingelheimer Tage ins Leben gerufen, eine jährliche Ausstellung, die ursprünglich die fernen Kulturkreise, in denen das Unternehmen arbeitet, nach Ingelheim brachte und sich heute einzelnen Künstlern bzw. Kunstströmungen widmet.

Seit 1983 fördert der Boehringer Ingelheim Fond (B.I.F.) über Stipendien bio-medizinische Grundlagenforschung auf höchstem internationalen Niveau.

Die Boehringer Ingelheim Stiftung als jüngste Stiftung fördert u.a. in Zusammenarbeit mit dem Land Rheinland-Pfalz an der Universität Mainz ein Institut für Molekulare Biologie mit 100 Millionen Euro.

AIDS als globale Herausforderung
Die Behandlung und Bekämpfung von AIDS ist zur globalen Herausforderung geworden. Boehringer Ingelheim trägt nicht nur durch AIDS Medikamente zur Bekämpfung von AIDS bei, sondern unterstützt auch durch das „Viramune Donation Programme“ die Bekämpfung der Krankheit in Entwicklungsländern. Mit Hilfe dieses Medikamentes kann die Übertragungschance einer mit AIDS infizierten Mutter auf das Kind deutlich gesenkt und damit die Ansteckungskette an einer wesentlichen Stelle reduziert werden.

Soziales Engagement der Mitarbeiter
Derzeit denken wir darüber nach, wie wir unsere Mitarbeiter, ihr Wissen und ihr Engagement stärker in die Lösung sozialer Probleme in der Welt mit einbinden können. Wir sind derzeit auf der Suche nach so genannten „Sozialunternehmern“, die wir mit der Hilfe der Gesellschafter und den Mitarbeitern bei der Umsetzung ihrer Konzepte im Bereich „More Health“ unterstützen können.

Sozialunternehmer sind Unternehmer, die nicht genug Geld verdienen, um das nötige Kapital am Kapitalmarkt zu generieren, aber genug, um das Konzept nach einer Startphase selbst zu finanzieren.

Ein Beispiel für ein gelungenes Sozialunternehmen ist die Idee, Autisten aufgrund ihrer besonderen Fähigkeiten z.B. bei Versicherungsunternehmen einzusetzen. Die betreffende Person schafft für die Firma einen Mehrwert und bekommt ein Gehalt. Der Sozialunternehmer kann eine Vermittlungsgebühr verlangen und damit mehreren Autisten einen Arbeitsplatz beschaffen. Die Idee ist daher international skalierbar. Die ursprünglichen Investoren haben nur das Gehalt des Sozialunternehmers in den ersten drei Jahren und die Startup-Kosten übernommen. Die Mitarbeiter des finanzierenden Unternehmens konnten sich auf vielfältige Weise bei der Startphase mit Rat und Tat engagieren und so sozial tätig sein.

Mit Christian Boehringer sprachen Prof. Dr. Randolf Schrank und Dirk Flaxmeyer. Das Interview fand im Rahmen des Kurses „Strategic Management“ im Master-Studiengang Betriebswirtschaftslehre Vollzeit bei Prof. Dr. Randolf Schrank statt.

DEMOKRATISCHE NETZ-ARENA ODER „TRANSPARENZ-TERROR“?

WIE SOZIALE MEDIEN DAS LEBEN IM „MEDIALEN GLOBALEN DORF“ VERÄNDERN

Dieter Weirich

Prof. Dieter Weirich (66)
ist Kommunikationschef des Energie- und Infrastrukturdienstleisters HSE AG in Darmstadt, zu der die Ökostrom-Marke ENTEGA gehört.

Der gelernte Journalist war von 1989 bis 2001 Intendant der Deutschen Welle, des zur ARD gehörenden deutschen Auslandsrundfunks. Von 2003 bis 2010 fungierte er als Leiter der Konzernkommunikation des Frankfurter Flughafenbetreibers Fraport.

Weirich hat auch eine politische Vergangenheit. Von 1974 bis 1980 gehörte er dem Hessischen Landtag und von 1980 bis 1989 dem Deutschen Bundestag an. Als medienpolitischer Sprecher der Unionsparteien zählte er zu den Wegbereitern der Einführung des elektronischen Medienwettbewerbs und der Abschaffung des Postmonopols.

Weirich ist Verfasser und Herausgeber zahlreicher Bücher zu Medienfragen und politischer Biographien. Außerdem ist der Gastprofessor der Donau-Universität in Krems Träger zahlreicher Auszeichnungen, darunter das Bundesverdienstkreuz Erster Klasse. Schließlich gehört der Publizist noch dem Kuratorium der Fachhochschule Mainz an.

E-Mail: Dieter.Weirich@hse.ag

1. Einführung

Seit es Medien gibt, wird über deren Wirkungen gestritten. Die Ergebnisse der Forschung sind ebenso schwammig wie indifferent. Am besten umreißt ein jiddischer Witz dieses Thema. Er heißt: Von was wird der Kaffee süß. Vom Zucker oder vom Umrühren?

Dass mit diesem Rühren auch politische Wirkungen zu erzeugen sind, ist unstrittig. Als Ende der achtziger Jahre des letzten Jahrhunderts der Kommunismus zerfiel, der Kalte Krieg beendet wurde und die Berliner Mauer einem Deutschland in Einheit und Freiheit wich, sagte die damalige britische Premierministerin Margaret Thatcher: „Mehr als alle waffenstarrenden Bataillone haben die westlichen Auslandssender zur Befreiung der Menschen in Mittel-Ost- und Südosteuropa beigetragen.“ Eine Analyse, der hinter dem Eisernen Vorhang selbst zugestimmt wurde. Michael Gorbatschow, Ex-KP-Chef der Sowjetunion und Vater von Glasnost und Perestroika, hat immer wieder auf die Rolle der Medien im Wandel hingewiesen. Als die Amerikaner nach getaner Arbeit Anfang der 1990er Jahre ihre Freiheitssender Radio Freies Europa, Radio Liberty und Voice of America einstellen wollten, war es ausgerechnet der spätere tschechische Präsident, der Schriftsteller Václav Havel, der Präsident George Bush senior bat, diese Stimmen der Freiheit nicht verstummen zu lassen. Sie hätten noch eine wichtige Rolle bei der Begleitung der Staaten im östlichen Teil des europäischen Hauses auf dem Weg zur Demokratie. Beflügelten seinerzeit vor allem Auslandssender mit Kurzwellen-Frequenzen und Satelliten die Liberalisierung, so ist es zu Beginn der zweiten Dekade dieses Jahrhunderts das damals noch gar nicht bekannte Internet, das zum Beweger der noch anhaltenden und sich täglich neu formierenden Revolution in der arabischen Welt geworden ist.

„Facebook-Revolte“ titelten einige Medien zum Aufbruch in Tunesien, Ägypten, Syrien, Jemen und Libyen, der Repräsentant von Google in Kairo sprach von der „Revolution 2.0“, auf Transparenten konnte man „Thank you, Facebook“ lesen. Auch Twitter misst man große Verdienste bei den politischen und sozialen Veränderungen zu, so Anfang 2009 in Moldawien oder beim Aufbegehren gegen den iranischen Präsidenten Mahmud Ahmadinedschad. Wie der BBC-World-Service nach dem Sieg des Kapitalismus über den Kommunismus für den Friedensnobelpreis vorgeschlagen wurde, so sollen jetzt die neuen Mikroblogging-Dienste nach dem Willen eines amerikanischen Politikers diese Auszeichnung erhalten. Mögen solche Anregungen auch überzogen erscheinen und auf die Effekthascherei eines Politikers zurückzuführen sein, dass die Volksaufstände von den auf den Whistleblower-Seiten von Wikileaks veröffentlichten Informationen wesentlich beeinflusst wurden und dass die neuen, sozialen Medien die „Waffengleichheit“ mit den Herrschenden im Kampf um Veränderung befördert haben, ist unstrittig. Wenn der Direktor des Ethik-Institutes der Harvard-University, Lawrence Lessig, die amerikanische Regierung vor ihrem undifferenzierten Sturmlauf gegen die Enthüllungsplattform Wikileaks warnt, die künftigen „Daten-Fluten und Tsunamis“ ohnehin

nicht für zensierbar hält und der Enthüllungsplattform bei der Veränderung in Nordafrika mehr Effizienz als der amerikanischen Regierung, die eine Billion Dollar im Irak-Krieg in den Sand gesetzt habe, bescheinigt, dürfte er Recht haben.

2. Ausgang ungewiss

Um Missverständnisse zu vermeiden, ob die Araber endgültig vom Totalitarismus befreit werden und zu Ländern werden, die sich den Menschenrechten verpflichtet fühlen, ist offen. Die Irrtümer der amerikanischen Außenpolitik bei der Unterstützung bestimmter Freiheitsbewegungen, die anschließend ihre martialischen Vorgänger an Brutalität noch übertrafen, sind Legion. Irak und Saddam Hussein waren nur eines von vielen Beispielen. Der Westen kann beim Aufbau von Demokratien mithelfen, häufig hat er aber auch die Augen angesichts seiner eigenen Interessen opportunistisch verschlossen, wenn die Pfade demokratischer Tugenden Schritt für Schritt verlassen wurden. Auch geht es nicht darum, Wikileaks als „Robin Hood der Demokratiebewegung" zu idealisieren. „Wenn Transparenz verweigert wird, muss Transparenz geschaffen werden" steht über der Wikileaks-Philosophie. Ein gut klingendes Prinzip, das nahezu wortgleich die Transparente der Gegner des neuen Bahnprojekts „Stuttgart 21" zierte. Ist Wikileaks nicht aber selber der lebende Widerspruch moralischer Unerbittlichkeit, bleiben doch die eigenen Informanten anonym?

3. „Transparenz-Terrorismus"

Das Übel des Transparenz-Terrorismus geißelte deshalb der Literaturwissenschaftler Manfred Schneider jüngst in einem bemerkenswerten Aufsatz in der „Neuen Zürcher Zeitung". Er spricht darin von dem Irrglauben der Betreiber von Wikileaks, durch totale Geheimnislosigkeit und perfekte Transparenz zur Befriedung der Welt beitragen zu können. Schon Rousseau wollte eine republikanische Gesellschaft ohne Masken. Sein Schüler Immanuel Kant träumte vom Weltfrieden, geprägt vom Grundsatz totaler Publizität. Man fragt sich bei Wikileaks also: Heiligt der Zweck, also die angebliche Transparenz, auch die unrechtmäßige Zugänglichkeit der Geheimnisse, welchen Schutz gibt es für zu schnell an den Cyberpranger gestellte Menschen oder Institutionen und muss „demokratische Macht wirklich alle ihre Beschämungen ausbreiten" wie Schneider meditiert?

Die Zusammenarbeit von Wikileaks mit einzelnen, international renommierten Presseorganen wie dem „Spiegel" in Deutschland ist aus meiner Sicht tendenziell zu begrüßen, weil erfahrene Journalisten mit einem Blick für das Wesentliche und Mögliche noch einmal recherchieren, Medienwirkungen mit Blick auf schlimme Verwundungen Einzelner oder auch der Gemeinschaft erkennen und auch mit dem Prinzip der Verantwortung umgehen können.

Diese Kooperation bedeutet natürlich eine neue Form des journalistischen „gatekeepings", bringt aber gleichzeitig auch einen Verlust an Selbstachtung mit sich. Wikileaks wird von Guantanamo über das State Department bis hin zu Steuersündern bei Banken zu einer Art „internationaler Sammelstelle der Investigation". Wer mit diesen neuen, selbsternannten Welthütern der Moral zusammenarbeitet, hat einen Wettbewerbsvorteil. Auch das muss man sehen.

Bilder gehen um die Welt. Was hat dies für politische Konsequenzen? Es gelingt so gut wie nicht mehr, Menschen in nationale Grenzen einzusperren und Unterdrückung gegenüber der Weltgemeinschaft auszublenden. Man kann ausländische Journalisten aussperren, über „Youtube", „Flickr", Facebook oder Twitter vermittelte Bilder und Informationen über Unruhen etwa kann man aber nicht aufhalten. Bilder, die um die Welt gehen, Gefühle und Bewusstsein schaffen, politische oder auch militärische Hilfen auslösen. Die Welt ist medial zum „globalen Dorf" geworden. Natürlich machen Diktaturen und autoritäre Systeme vor, wie sie Blogger bestrafen, Internet überwachen, Mobilfunk beschneiden, weil sie die Mobilisierung der Straße fürchten. Der Überwachungsstaat tut sich aber immer schwerer, wenn eine Netzgesellschaft wie bei Facebook aus mehreren hundert Millionen Menschen besteht und sich der Informationsaustausch größtenteils auf Belanglosigkeiten wie das gegenseitige Zeigen von Urlaubsfotos beschränkt.

Was die neue digitale Welt noch von der alten Medienordnung unterscheidet, ist die Geschwindigkeit in der Veränderung, die wie Jagdszenen aus der Tierwelt anmuten. So muss eine Gazelle in Afrika vom ersten Sonnenstrahl des Tages an aufpassen, dass sie schneller ist als ein Löwe, sonst wird sie schon zum Frühstück verzehrt. Der Löwe wiederum weiß, dass er schneller sein muss als die langsamste Gazelle, sonst verhungert er. Auch der König der Raubtiere muss sich also seine Nahrung erkämpfen. So grausam – gerecht geht es in der Fauna zu. Diese Geschichte gleicht der digitalen Revolution, in der bekanntlich nicht die Großen die Kleinen, sondern die Schnellen die Langsamen fressen. Die Gazelle steht für die vernetzten Medien, für den Siegeszug der Mikroelektronik, für die kolossalen Winzlinge mit der immer stärker wachsenden Speicherkapazität, der Löwe für gedruckte Medien, Tageszeitungen beispielsweise, aber vielleicht auch das herkömmliche Fernsehen.

4. Medien-Kreuzung „Gazöwe"

Nun hat man die todbringende Jagd von Gazellen und Löwen bei den Medien abzumildern versucht. Man schuf eine neue Kreuzung: Nennen wir sie die „Gazöwe", also die Konvergenz alter und neuer Medien, für die ebenso phantasievolle wie durchschlagende Produkte gesucht werden. Ein Drittel aller Twitterlinks weist übrigens auf klassische Medien hin. Inhalte, die von Medien, Bloggern, Unternehmen oder Wissenschaftlern eingespeist wurden, ergab jetzt eine Studie der Universität Wien.

Dies dokumentiert, dass Netzwerke sich gegenseitig ergänzen und befruchten, nicht unbedingt verdrängen.

Ich habe übrigens als erster Intendant einer „öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalt in Deutschland das Internet Mitte der 1990er Jahre bei der Deutschen Welle eingeführt und damit bei anderen, angeblichen Medienstrategen Verständnislosigkeit ausgelöst. Dies sei eine besondere Form der Bildschirmzeitung, die ein Abfallprodukt der Medienentwicklung sei, meinte einer zu wissen. Niemand, auch ich nicht, hatte damals die Phantasie, wie das in den Köpfen amerikanischer Militär-Technologen entstandene „Netz der Netze" das Leben der Gemeinschaft und die Welt der Medien verändern würde.

Wir reden zwar nur über eine Transportschiene und entscheidend sind letztlich die Inhalte. Dennoch bietet die digitale Welt in der Vernetzung eine neue Dimension. Bill Gates hat im „Weg nach vorn" auf den bemerkenswerten Aspekt der Aufhebung der Entfernung verwiesen. Er schreibt: Es spielt keine Rolle, ob derjenige, mit dem Sie kommunizieren, sich im Zimmer nebenan oder auf einem anderen Kontinent befindet, weil Meilen oder Kilometer für dieses hochgradig vermittelte Netzwerk belanglos sind."

5. Glaubenskrieger um Technologien

„Die Technik ist die Uniform des Deutschen" schrieb Ernst Jünger einst über uns, das Land der Erfinder, Tüftler, Bastler, Innovationsbringer. Dennoch ist nirgendwo der Widerstand gegen neue Technologien so groß wie in Deutschland. Mancher in Ehren ergraute grüne Opa macht begeistert mit seinem Enkel eine Transrapidfahrt in Shanghai und erzählt diesem restromantisch verzückt, dass er mit dazu beigetragen hat, dieses Wunderwerk der Technik zuhause zu verhindern.

Ähnlich war es in den 1970er Jahren mit dem Glaubenskrieg um die verkabelte, verdrahtete und vernetzte Gesellschaft. Die neuen Informations- und Kommunikationstechniken galten als Teufelszeug, die apokalyptischen Reiterhufe dröhnten an allen Ecken. Als Blaupause diente George Orwells 1984. Wer die Chancen von Kabel, Satellit und digitaler Technik betonte, galt als naiver Chip Chip Hurra-Apologet.

Unsere Diskussion konzentrierte sich törichterweise auf Technologie-Abwehr. Dabei sind Satelliten, Frequenzen, Netze nur neue Transportschienen. Was da angeliefert wird, seien es Hochkaräter der Information oder auch Müll, das bestimmen letztlich wir Menschen, das lohnt die Diskussion, ob nun kulturpessimistisch oder voller Zufriedenheit mit Blick auf die Zukunft.

6. Mehr direkte Demokratie?

Schafft Internet bei uns und den Demokratien des Westens durch digitale mehr direkte Demokratie? Wird das Netz zur demokratischen Arena, gibt es dem Einzelnen mehr Chancen zur Partizipation, nimmt damit die Politikverdrossenheit und der unbestreitbare Vertrauensverlust in politische Eliten ab, dient es also der Demokratisierung, der Einbeziehung aller Bürger in den demokratischen Prozess? Mit anderen Worten: Gibt es Chancen für eine bessere, lebendigere, identitätsstiftende Demokratie durch das Hilfsmittel Computer?

Schließlich liegt der Nutzen des Internets auf der Hand, kann es doch die bestehende Medienlandschaft pluralisieren, das politische Informationsangebot in Unabhängigkeit von herkömmlichen Massenmedien erweitern, neue Formen demokratischer politischer Partizipation schaffen, Synergien durch Kombination unterschiedlicher Dienste freisetzen und für notwendige Veränderungen auf lokaler Ebene eine Kommunikationsbasis schaffen. Für aktive politische Gruppen ist das Internet geradezu ein Geschenk bei der Beschaffung für die eigenen Ziele stimmiger Informationen, für die Organisation örtlicher und auch überörtlicher Aktionen der Zivilgesellschaft und Versuche, Massenmedien ein vernachlässigtes Thema aufzuzwingen oder auch eine nach ihrem Geschmack einseitige Berichterstattung zu kritisieren. Ein lehrreiches Beispiel dafür ist die Auseinandersetzung der „Stuttgart 21"-Gegner mit der Linie des Lokalblattes „Stuttgarter Zeitung".

Die digitale Demokratie wird in den kommenden Jahren immer wieder neue Ausdrucksformen finden. Virtuelle Parteizentralen, politische Web-Portale, Fundraising über das Netz, Meinungs-Foren, Chats, die Organisation des dauerhaft politischen Diskurses wird die Parteiorganisationen beschäftigen. Bleiben Online-Wahlkämpfe hierzulande aber so matt wie die letzten hierzulande, wird es auf absehbare Zeit keinen Internet-Kanzler à la Obama geben.

Beim E-Government wird es immer mehr neue Dienste, schon im Interesse der Entlastung der Verwaltung geben. Dabei reichen sich zwei Entwicklungen kongenial die Hand: Die Offerten werden bürgerfreundlicher und einfacher, die Nutzer stehen neuen Medien aufgeschlossener gegenüber als den Büchern mit sieben Siegeln von gestern. Schließlich sind die einstigen Nintendos die Senioren von übermorgen.

Die Zahl von Bürgerinitiativen, NGO's und sonstigen Bewegungen wächst in der Gemeinschaft. Für ihre Aktionskraft, ihre oft ehrenamtlich betriebenen Projekte von Kommunikations- und Argumentationsplattformen ist das Internet ideal, sie können ihr eigenes Agenda-Setting betreiben.

7. Guttenberg und das Netz

Dass durch Diskurse im Netz zur öffentlichen Deliberation auch die Qualität mancher vor allem lokaler Entscheidungen verbessert werden kann, ist unbestreitbar.

Dass sich übrigens digitaler Widerstand lohnt, kann vor allem die Berliner Software-Entwicklerin Franziska Heine bezeugen.

Sie startete im April 2009 eine Online-Petition beim Deutschen Bundestag gegen die Pläne der damaligen Bundesfamilienministerin von der Leyen, Internetseiten mit kinderpornographischem Inhalt per Gesetz sperren zu lassen, ohne offen zu legen, welche Seiten auf den Index kommen. In Windeseile fand sie über 130.000 Mitstreiter, das Gesetz wurde später vom Bundesverfassungsgericht kassiert, die Urheberin als „Zensurula" verspottet.

Wie ein Minister im Netz „geschlachtet" und von Freunden wieder auf den Netz-Thron gehoben werden kann, zeigte die Plagiats-Affäre um den Freiherrn von und zu Guttenberg. Während nicht zuletzt der elektronische Protest von 20.000 Doktoranden und Wissenschaftlern die Rücktrittsgedanken des Bundesministers verstärkten, wollten nach der Demission über 500.000 Facebook-Freunde ihre Lichtgestalt nicht beschädigt sehen, was aber mehr symbolische Demonstrations-Qualität hatte und die politische Realität nicht veränderte.

Elektronische Bundestagswahlen sehe ich auf eine überschaubare Zeit noch nicht. Einerseits wären sie verfassungsrechtlich nicht unproblematisch, andererseits ist die „Präsenz-Demokratie" mit dem Bürger an der Urne auch ein psychologisches Plus. Von der „Knopfdruck-Demokratie" sind wir also noch ein Stück entfernt. In der größten Demokratie der Welt, in Indien, ist die vollelektronische Wahl übrigens bereits Realität. Fast 700 Millionen Menschen stimmen dort mit Hilfe digitaler Boxen ab, so dass auch noch in weitentfernten Himalaja-Dörfern gewählt werden kann. Die Voten gelten als manipulationssicher, der früher übliche Urnendiebstahl wird verhindert, die 40 Prozent Analphabeten in der Bevölkerung finden sich eher zurecht.

8. Die „Dagegen-Inzucht"

Die Frage für uns lautet: Kann die sich in schwacher Wahlbeteiligung ebenso wie im schwindenden Vertrauen des Volkes in die Herrschenden ausdrückende Verdrossenheit durch Medien gemildert oder sogar in einen ebenso offensiven wie verantwortungsbereiten Mitmach-Kurs verwandelt werden?

Da gibt es zunächst das Problem der politischen Inzucht im Netz. Eine Krankheit, mit der sich auch tradierte Parteien herumschlagen. Man liebt das Leben in „virtuellen Echokammern" mit Gleichgesinnten, die eine Dauerbestätigung des eigenen Standpunktes liefern.

Im Netz formiert sich vor allem die „Dagegen-Öffentlichkeit". Empörungs- und Entrüstungs-Rituale beherrschen die Szene, Solidarität entsteht durch die Ablehnung von Regierungsplänen, digitaler Protest pur. Die neudeutsche Kreation des Wutbürgers braucht zur eigenen Stimulans das Dagegen, eine Antwort, was besser zu machen wäre, bleibt er der Gemeinschaft schuldig. Die Piratenpartei hat mit ihrer „Liquid Feedback" den verdienstvollen Versuch einer konstruktiven Plattform unternommen, ist aber an wütenden Piraten gescheitert. Das Internet hat eben auch Teilöffentlichkeiten und Subkulturen Raum gegeben, deren Gruppendynamik die demokratische Auseinandersetzung nicht immer erleichtern.

Der Vorwurf mangelnder Bürgernähe und Abgehobenheit wird von vielen Politikern – ich war ja selbst eine Dekade meines Lebens Abgeordneter des Deutschen Bundestages – als ungerecht empfunden. Die Sprechstunden der Volksvertreter bleiben oft gähnend leer, Bürgerversammlungen leiden unter Besucherdefizit und zu Parteiveranstaltungen kommen nur die, die nicht mehr überzeugt werden müssen. Gleichzeitig gibt es den gebetsmühlenartig vorgetragenen Vorwurf mangelnder Bürgernähe, nicht vorhandener Dialogbereitschaft.

Was sich ändern muss – übrigens auch für Unternehmen – ist der Stil von Politik. Der Stakeholder-Dialog muss insbesondere bei gesellschaftspolitisch relevanten Großprojekten offener, transparenter und frühzeitiger als bisher erfolgen. Dabei kommt dem Instrument der Mediation verstärkte Bedeutung zu. Die Einsetzung von Mediatoren aus unterschiedlichen gesellschaftspolitischen Richtungen, die Etablierung eines Regionalen Dialogforums mit Einbeziehung von Bürgermeistern, Bürgerinitiativen und Umweltverbänden hat den Bau der Landebahn Nordwest an Deutschlands zentralem Luftverkehrsdrehkreuz in Frankfurt wesentlich erleichtert. Was am Anfang eher die taktische Maßnahme einer rot-grünen Landesregierung war, eine umstrittene Frage auf die lange Bank zu schieben, hat sich auf Dauer als heilsamer Beschluss erwiesen. Die Initiatoren hatten aus den bitteren Erfahrungen des Bürgerkrieges um die Startbahn West, der zwei Polizeibeamten das Leben kostete, gelernt. Medien können mit dem Angebot einer breiten Diskurs-Plattform dabei hilfreich sein.

Entscheidend ist auch die Glaubwürdigkeit von Persönlichkeiten. Heiner Geißler war als Absolvent einer Jesuiten-Hochschule und unabhängiger Querkopf der Unionsparteien als Schlichter bei „Stuttgart 21" eine Idealbesetzung. Er kennt die alte Benediktiner-Regel: „So oft etwas Wichtiges im Kloster zu behandeln ist, soll der Abt die ganze Gemeinschaft zusammenrufen und selbst darlegen, worum es geht. Er soll den Rat der Brüder anhören und dann mit sich selbst zu Rate gehen. Was er für zuträglicher hält, das tue er".

9. Vernünftiger Stakeholder-Dialog

Zu einem vernünftigen Stakeholder-Dialog gehört auch eine Semantik, die protestierende Gruppen nicht als Gegner, sondern als kritische Partner einstuft. Zwar gelingt es nicht, manchen die Kultivierung ihres Feindbildes abzugewöhnen, aber die jeweils andere Seite registriert auf die Dauer schon, wie offen, vertrauenswürdig und reflektionsbereit man Gespräche führt, Geduld und Zuhören können sind die besten Rezepte für ein auf Ausgleich angelegtes Gespräch. Bei einer solchen Linie sitzen ihre Kritiker häufig auch im eigenen Unternehmen, wo es

Wagenburg-Mentalität und Betonköpfe immer reichlich gibt. Als früherer langjähriger Kommunikationschef des Frankfurter Flughafenbetreibers Fraport kann ich davon beim Airport-Ausbau ein Lied singen. Vielleicht sollten wir alle einen Blick in die in heutigen Zeiten besonders hilfreiche Literatur des amerikanischen Philosophen John Rawls werfen. Bei wichtigen politischen Fragen muss es seiner Empfehlung nach immer gesellschaftlichen Konsens geben. Nur so könne ein stabiler Staat entstehen. In einer Gesellschaft mit immer mehr Partikularinteressen definierte Rawls die Gerechtigkeit vor allem als Fairness. Eine Vokabel, die in unserem politischen Wörterbuch zu wenig vorkommt.

10. Abschließend zehn Kurzbetrachtungen

1. Ich unterscheide nicht zwischen alten und neuen Medien. Für mich sind die auf Transportschienen – seien sie gedruckt oder elektronisch – übermittelten Inhalte entscheidend. Als „Netzneutralist" weiß ich: Keine Technologie kann eine ihr angemessene Form der Demokratie schaffen, die Demokratie muss und wird sich die entsprechende Technik schaffen.

2. Das Internet wird langfristig zum wichtigsten Kommunikations- und Marketing-Kanal, der große gesellschaftspolitischen Veränderungen in Politik, Wirtschaft und Gemeinschaft mit sich bringen wird. Dabei wird es viele neue Ansätze und Modelle der Distribution und des Austausches geben.

3. Auch wenn das Internet die traditionelle Welt der Zeitungs- und Buchverlage fundamental verändern wird, glaube ich unerschütterlich an den Erfolg der gut gemachten Zeitung, die sich journalistisch intelligent als Ergänzung zu den elektronischen Angeboten versteht, Orientierung in einer immer komplexeren Welt vermittelt, dadurch ihren höheren Preis rechtfertigt, interessantes Themenmanagement betreibt und dabei auch eine Renaissance als Medium von Eliten erfährt. Vor diesem Hintergrund wird die Zeitung in der politischen Willens- und Bewusstseinsbildung weiter eine starke Rolle spielen.

4. Zukunftsfaktoren wie Demografie, Digitalisierung, Urbanisierung, Klimawandel, Mobilisierung, Internetisierung, Rohstoffknappheit und Verschuldung staatlicher Gebilde machen Politik immer komplexer und komplizierter, gleichzeitig wächst aber der Wunsch der Menschen nach einfachen Antworten. Der Vermittlung von Inhalten kommt deshalb eine zentrale Bedeutung zu. Nachhaltiger Journalismus, der statt Skandalisierung und Emotionalisierung, Personalisierung oder der Überbetonung von „human touch" spannend und ideologiefrei das Leben auf diesem Planeten von morgen erklärt ist gefragt. Seine Verwirklichung mag ein Wunschtraum sein. Der Qualität von Demokratie wäre aber gedient.

5. Internet ist ein Medium der Globalisierung, das nationale Grenzen überwindet. Nötig ist deshalb eine globale Governance. Das Internet ist einerseits kein grundrechtsfreier Raum und Blockaden inkriminierter Inhalte sind noch kein Verbrechen gegen die Freiheit, die liberale Dimension des Netzes und das Prinzip der Netzneutralität müssen aber im Vordergrund aller Überlegungen stehen.

6. Zur Diskussion und Disposition der künftigen Entwicklung des World Wide Web gehört auch die Vorherrschaft der Vereinigten Staaten im Cyberspace und die Dominanz der englischen Sprache. Diese ist schon aus historischen Gründen nicht weiter verwunderlich, entstammt das Internet doch einem vom US-Militär entwickelten kriegssicheren Computernetz. Die wichtigste, privatrechtlich organisierte Institution des Netzes ist die nationale „Internet-Corporation for Assigned Names and Numbers" – bekannt unter ICANN, die weltweit neben technischen Fragen dafür sorgt, dass die Daten ins Netz kommen. Zwar ist die Politik bei diesem Institut außen vor, doch hat das US-Handelsministerium die Aufsicht.

7. Die digitale Welt braucht auch ein neues Urheberrecht mit einer größeren Flexibilität bei der Nutzungsfreiheit. Zu lange Schutzfristen für Urheber können auch als Innovationsbremse wirken.

8. Es gibt einen natürlichen Spannungsbogen zwischen den Erfordernissen der immer stärker herausgeforderten inneren Sicherheit und dem Wunsch nach einem offenen Netz. Von daher sind Lobby-Organisationen der Internet-Gemeinde wie die jüngst etablierte „Digitale Gesellschaft", die gegenüber Regierungen und Parlamenten für ein Höchstmaß an Freiheit streitet, die natürliche Konsequenz. Ihre Forderung, ein Prozent der Rundfunkgebühren in eine Internetstiftung zu investieren statt den teuren Krähwinkel-Föderalismus von über einem Dutzend Landesmedienanstalten zur Kontrolle des privaten Rundfunks zu pflegen, scheint diskussionswürdig.

9. Der Einsatz sozialer Medien wird zunehmen. Das Netz wird immer wieder neue Formen der Partizipation bieten: Die Politik sollte diese Chance für mehr Transparenz nutzen. Die Live-Übertragung des Schlichtungs-Verfahrens zu „Stuttgart 21" im Internet war ein ebenso verheißungsvoller wie resonanzstarker Auftakt. Ein direkter medialer Kontakt ohne den Anspruch auf Deutungshoheit, dieses Bedürfnis wird bei der Debatte über politische Positionen zunehmen. C-Span hat es in den USA übrigens längst vor dem lange nicht für notwendig gehaltenen „Phönix" gegeben.

10. Was wir bei aller Diskussion über den Einfluss von Medien auf die Politik nicht vergessen dürfen, ist der elementare Aspekt, dass Kommunikation zwischen Menschen vor allem auf einer Relation des Empfindens beruht. Nicht umsonst gilt in vielen Unternehmen der Flurfunk als wichtigstes Mittel der Kommunikation. Charismatiker oder Persönlichkeiten mit „chemistry" sind immer auch Menschen aus Fleisch und Blut, die freilich wiederum Medien für die Verbreitung ihrer Ansichten brauchen. Schon Aristoteles wusste, dass der Mensch von seiner Natur her ein nach der staatlichen Gemeinschaft strebendes Wesen ist. Ein „zoon politikon".

ZEIT FÜR DIE ZEIT

EINE WIRTSCHAFTLICHE BETRACHTUNG DER ZEIT

Thomas Werner

1. Eröffnung

Friedrich Schiller schreibt am 28. August 1787 beschwörend an seinen Freund Ludwig Ferdinand Huber: „Glaube mir, es steht unendlich viel in unserer Gewalt, wir haben unser Vermögen nicht gekannt – dieses Vermögen ist die Zeit." (vgl. Jungbauer 1905, S. 13). Die Zeit kann weder gelagert noch gespeichert, gleichsam kann keine Reserve aus dieser gebildet werden. Damit ist nicht die Verwendung der Zeit maßgeblich, sondern vielmehr, für welche Aktivitäten die Zeit genutzt wird. Zeitmanagement gilt als Antwort auf die gestiegenen zeitlichen Anforderungen. Diesem liegt der Gedanke zu Grunde, wer in der Lage ist, die Zeit zu „managen", hat den ersten und entscheidenden Erfolgsschritt genommen. Begriffe wie Zeitfallen, Zeitpuffer und Zeittreiber lassen nicht selten vergessen, dass nicht die Zeit sondern das Verhalten eines intensiven Managements bedarf (vgl. Wildemann 1992, S. 1 ff.).

Ökonomische Handlungen nehmen Zeit in Anspruch. Ökonomisch Handelnde werden auf vielfältige Weise versuchen, Zeit zu gewinnen und einen Vorteil aus der Zeitersparnis zu ziehen. Vergleichsweise schneller Handelnde können aufgrund der gesparten Zeit zusätzliche Tätigkeiten vornehmen, die dann wiederum einen ökonomischen Mehrwert bieten. Der ökonomische Preis der Zeit ist damit der entgangene Nutzen aus alternativen Tätigkeiten. Darüber hinaus entwickelte sich die Zeit zu einem Maß für die Berechnung von Arbeit. Sie kann als ein äquivalentes Mittel gegen Geld getauscht und damit zu einem knappen Gut werden. Es erfolgt eine Substitution der Zeit durch Geld. Produktivität und Effizienz durchdringen mit ihren Zeitwerten weite Teile der Gesellschaft und des täglichen Lebens (vgl. Raehlmann 2004, S. 23 ff.).

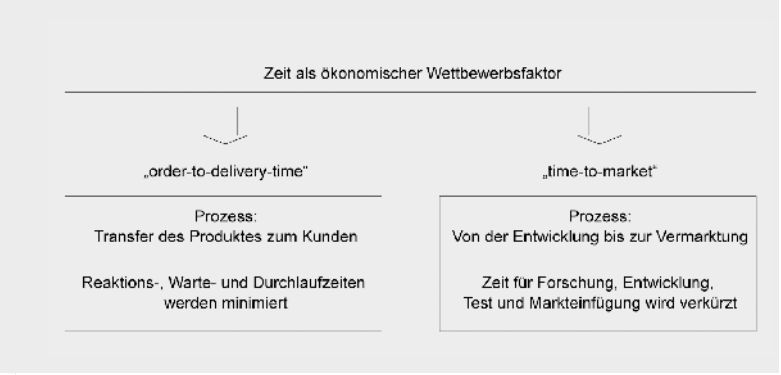


Abb. 1: Zeit als Wettbewerbsfaktor

Diplom-Wirtschaftsjurist Thomas Werner

ist im Produktmanagement einer internationalen Bank tätig. Daneben unterrichtet er regelmäßig an verschiedenen akademischen Bildungseinrichtungen und hält Fachvorträge zu allgemeinen und speziellen wirtschaftlichen Themen im gesamten Bundesgebiet. Zudem veröffentlichte er zahlreiche Fachbeiträge zur Konzeption und zu Qualitätsmerkmalen von unternehmerischen Beteiligungen, nicht-traditionellen Kapitalanlagen und verschiedenen Asset-Klassen. Thomas Werner ist unter anderem Autor der Bücher „Der Graue Kapitalmarkt, Chancen und Risiken" sowie „Ökologische Investments".

E-Mail: mail@werner-thomas.de

Dieser Beitrag beschreibt die Wichtigkeit und Verschiedenartigkeit von Zeit in der Ökonomie. Dabei wird die Zeit bei der Produktion von Gütern ebenso wie die menschliche Arbeitszeit sowie die Zeit als wesentlicher Faktor im Kapitalmarktgeschehen erörtert.

2. Zeit in der Produktion

Die durch die Zeit im Produktionsprozess von Gütern sowie Finanzprodukten verursachten Kosten zwingen Unternehmen zu fortschreitenden Rationalisierungen. Beispielsweise nimmt die Entwicklung neuer und innovativer Produkte daher eine maßgebliche Rolle ein (vgl. Holst 2000, S. 343 ff.). Der Erfolg dieser hängt davon ab, ob es dem Unternehmen gelingt, die Zeitspanne zwischen dem Beginn der Produktentwicklung und dessen Markteintritt, so genannte Time to Market, zu verkürzen (Abbildung 1). Darüber hinaus gilt es, den Wettbewerbsvorteil zu nutzen, den die Einführung eines neuen Produktes mit sich bringt.

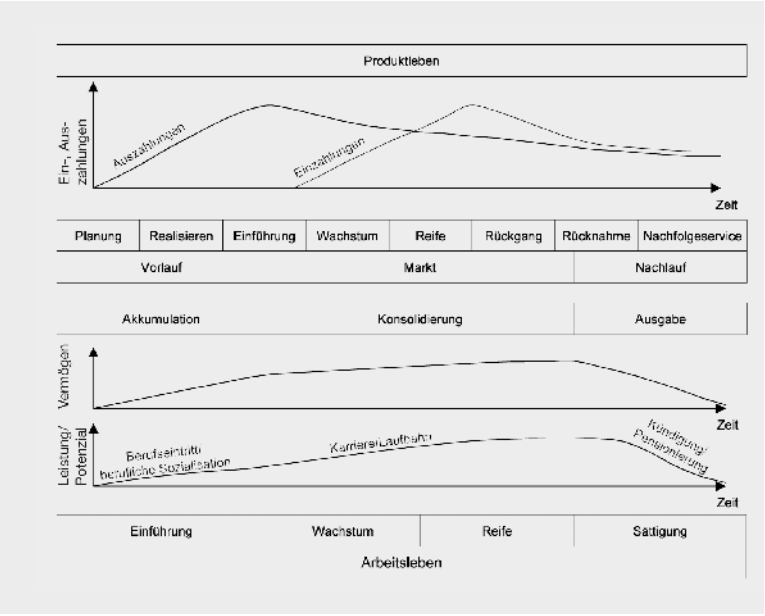


Abb. 2: Produktlebenszyklus und lebenszyklisches Investitionsverhalten

Angesichts einer sich immer mehr steigernden Vielfalt an Produkten und Gütern wird die Zeit in der Produktion ebenso zur Mangelware wie für Konsumenten, denen aufgrund der Vielfalt der Güter die Zeit fehlt, um eine optimale Auswahl zu treffen. Bei Unternehmen erlangt die Zielgröße Zeit neben den klassischen Größen Kosten und Qualität eine zunehmende Bedeutung zur Sicherung der Existenzfähigkeit. Der Faktor Zeit muss daher bereits bei der Formulierung und Implementierung von Strategien Berücksichtigung finden (vgl. Glaser 2000, S. 169 ff.).

Bei der Darstellung eines Lebenszyklusses, wie beispielsweise dem Produktlebenszyklus (Abbildung 2), kann sowohl eine Betrachtung als Phasenverlauf von der Markteinführung bis zum Markaustritt als auch ein Ansatz, der den der Markteinführung vorgelagerten Entstehungsprozess eines Produktes berücksichtigt, erfolgen.

Als weitere Bezugsgrößen für diesen Lebenszyklus können materielle oder immaterielle Gegenstände oder Vorgänge verwendet werden, gleichsam kann eine Übertragung auf Geschäftsbeziehungen wie Lieferanten- oder Kundenbeziehungen erfolgen. Phasen wie Anbahnung, Sozialisation, Wachstum, Reife, Kündigung und Revitalisierung sind im Zeitablauf vorzufinden.

3. Zeit als Arbeitszeit und Freizeit

Veränderte Zeitstrukturen in einer sich stetig entwickelnden Industriegesellschaft bedingen eine neue Einteilung des Tages. Nicht mehr ausschließlich Tag und Nacht bestimmten den Lebensrhythmus, sondern Arbeitszeit und Freizeit. Arbeitszeit gilt als Zeitdauer, in der Qualifikationen erworben werden, die zu Erledigung von Aufgaben und damit zur Entgelterzielung dienen. Damit wird die restlich verbleibende Zeit zur Freizeit. Diese Begrifflichkeit wurde erstmals im Jahr 1350 als „frey zeyt“ (vgl. Breidenbach 2002, S. 5 ff.) verwendet und legte eine temporäre Marktfriedenszeit zu Grunde. Freizeit ist eine von Arbeit freie Zeit, die eine persönliche Entfaltung ermöglicht. Weitere arbeitsfreie Zeiten sind Regenerationszeiten als Zeitdauer für die Wiedererlangung oder Aufrechterhaltung der persönlichen Lebensfunktionen, die Haushaltszeit als Aufwand innerhalb eines Haushaltes ohne einen Rückfluss von Geld oder Gütern, die Sozialzeit für Aktivitäten im Rahmen von sozialen Engagements und die Konsumzeit für den Konsum von Produkten oder Inanspruchnahme von Dienstleistungen. Freizeit kann weder gekauft werden, noch ist ein Verkauf möglich. Die erwirtschaftete Freizeit wird mit Aktivitäten strukturiert und belegt, um einen bestmöglichen Nutzen zu erreichen. Damit überträgt sich der Leistungsgedanke der Arbeitszeit auf die Freizeit.

Bei dem Versuch, ökonomische Vorgänge auf Basis der aufgewendeten Arbeitszeit zu beschreiben, stellte sich schon für Karl Marx das Problem, dass die Produktivität der Arbeitsstunde eines Facharbeiters und die eines Arbeiters kaum vergleichbar und eine Reduzierung einer qualifizierten Arbeit auf eine einfache Arbeit nicht möglich ist (vgl. Maier 1967, S. 147–207). Die Unterschiede zwischen komplizierter und einfacher Arbeit lassen sich darauf zurückführen, dass im ersten Fall neben der unmittelbar geleisteten Arbeitszeit auch die in der Vergangenheit erbrachten Lern- und Lehrzeiten berücksichtigt werden müssen, die sich zu dem so genannten Humankapital oder -vermögen im Lebenszyklus kumuliert haben (vgl. Becker 1964, S. 15).

4. Zeit und Kapitalmarkt

Unter dem Zeitwert-, Risiko- und Informationsaspekt nehmen Finanzmärkte wichtige Funktionen für die Investoren wahr. Kapitalmarktinstrumente, welche auf Finanzmärkten gehandelt werden, können relativ leicht ge- und verkauft werden. Insofern kann eine Zeittransformation ohne Schwierigkeiten vorgenommen werden. Der Kapitalgeber beziehungsweise Käufer kann seinen jeweiligen Kontrakt jederzeit veräußern und damit Kapitalrückflüsse, welche mit dem Kontrakt verbunden sind, zu einem beliebigen Zeitpunkt realisieren. Dieselben Vorteile ergeben sich auch für Kapitalnehmer beziehungsweise Verkäufer. Diese Handlungsoptionen setzen allerdings voraus, dass ein informationseffizienter Markt vorliegt. Das bedeutet, der jeweilige Markt spiegelt zu jedem Zeitpunkt alle preisrelevanten Informationen wider beziehungsweise reagiert ohne Zeitverzug auf neue Meldungen.

Kapitalmarktinstrumente lassen sich unter drei verschiedenen Zeit-Aspekten analysieren:

- **Informationsaspekt**
  Der Investor muss vor der Entscheidung für eine Investition, bezogen auf seine individuelle Situation, Informationen über die verschiedenen Eigenschaften eines Instruments einholen. Dieser Informationsprozess kann mit erheblichem Zeitaufwand und Kosten verbunden sein.

- **Zeitwertaspekt**
  Der Zeitwertaspekt ergibt sich daraus, dass der Investor sein investiertes Geld erst zu einem späteren Zeitpunkt zurückerhält. Da die Kaufkraft des Geldes beispielsweise aufgrund von Inflation im Zeitablauf sinkt, wird sich jeder rationale Investor mindestens für den Kaufkraftverlust nach Steuern und Kosten entschädigen lassen. Die Risikoprämie einer Finanzanlage ist nur dann Null (risikolose Anlage), wenn heute mit Sicherheit feststeht, welchen Betrag man in Zukunft erhält und wenn die Anlage zwischenzeitlich keinen Wertschwankungen unterworfen ist.
- **Rendite-/ Risikoaspekt**
  Ein Teil der Zahlungen in der Zukunft unterliegt einem Risiko. Ein rationaler Investor verlangt entsprechend des geschätzten Grads des Risikos eine entsprechende Risikoprämie.

4.1 Informationszeit

Jeder betriebswirtschaftlichen Entscheidung liegt eine entsprechende Informationslage zu Grunde. Damit ist Information eines der wichtigsten Wirtschaftsgüter. Informationen werden ohne nennenswerte zeitliche Verzögerung transportiert. Unabhängig davon, an welcher Stelle die Information entsteht und an welchem Ort die Information benötigt wird. Der Ort der Entstehung und Speicherung der Information verliert damit an Bedeutung, da die Information an jedem systemmöglichen Standort zu einem Zeitpunkt verfügbar ist. Während für dieses Phänomen im englischen Sprachschatz der Begriff „Timing" vorgesehen ist, fehlt dieser in der deutschen Sprache (vgl. Schmitt 2006, S. 37 ff.). Dazu hat sich ein neuer Begriff entwickelt und fest im Sprachgebrauch verankert: Echtzeit. Dieser definiert die Ausführung von Aktivitäten in so kurzer Zeit, dass für eine menschliche Wahrnehmung keine Zeit vergangen ist. Die Aktivität erfolgt demnach nicht im Rahmen eines bestimmten Zeitablaufes sondern lediglich zu einem bestimmten Zeitpunkt.

Kapitalmärkte sind wichtige Informationsverarbeitungsplätze (Abbildung 3). Die Effizienz dieser Informationsverarbeitung ist entscheidend für das Agieren aller Teilnehmer. Als Informationsmedium wird auch hier von einer zunehmenden Anzahl von Anlegern das Internet mit allen damit verbundenen Vor- und Nachteilen gewählt. Internetseiten sind jederzeit abrufbar und umfassend analysierbar. Dadurch wird gleichermaßen die Transparenz wie auch die Möglichkeit der Vergleichbarkeit von Kapitalanlageprodukten sichergestellt.

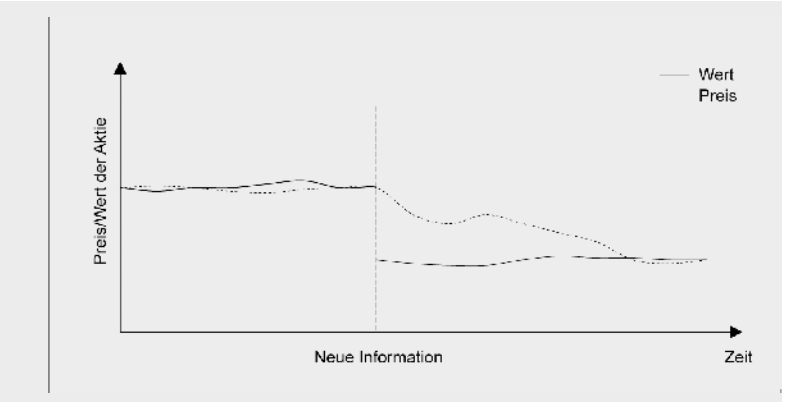


Abb. 3: Preis-/Wertentwicklungen bei neuen Informationen

Bereits im Vorfeld einer Information bilden sich im relevanten Investitionsmarkt Erwartungen, bei denen die Wahrscheinlichkeit des Eintritts höher bewertet wird als diese, dass das Gegenteil eintritt. Der Grund dafür findet sich im Glauben, dass die Verbreitung einer Information nicht zufällig geschieht. Marktteilnehmer können deshalb bereits im Vorfeld die Wirkung einer Information in ihre Entscheidung mit einfließen lassen. Da der Grad der Unsicherheit zum Veröffentlichungsdatum abnimmt, verringert sich zunehmend die Bewertung des Investitionsobjektes. Einzelne Marktteilnehmer können mit ihren jeweiligen Erwartungen den Wert eines Investitionsobjektes beeinflussen (vgl. Janos/Hunziker 2010, S. 102 ff.).

4.2 Der Investitionszeitpunkt

Ein Investor tauscht den zu einem Zeitpunkt sicheren Konsum gegen mögliche Erträge zu einem späteren Zeitpunkt. Dieser Investitionszeitpunkt wird durch eine Vielzahl von Einflussfaktoren bestimmt, die von der individuellen Problemstellung des Investors und insbesondere von den zu Grunde liegenden Anlagezielen abhängig sind. Bei einer Priorisierung einer monetären Zielgröße zum Ende einer Investitionsphase sind die investitionszeitpunktabhängigen Ein- und Auszahlungen, wie beispielsweise Anschaffungsauszahlungen, Rückflüsse und Liquidationserlöse, zu spezifischen Zeitpunkten relevant. Anleger mit einem angesparten Kapital stehen häufig vor dem Problem, dass ein bestimmtes finanzielles Ziel, wie beispielsweise ein Hauskauf in fünf Jahren, nur mit Anlagerenditen verwirklicht werden kann, die über risikofrei erzielbaren Renditen liegen. Dies legt den Kauf vergleichsweise risikoreicher Anlageklassen nahe, wie zum Beispiel Aktien, die langfristig höhere Renditen versprechen als die risikofreie Anlage. Daher nimmt der Anleger in Kauf, dass zum Zeitpunkt der Fälligkeit seiner Anlage oder dann, wenn das finanzielle Ziel erreicht ist, der Wert der Anlage auch unter dem angestrebten Wert liegt. Während beispielsweise bei Investitionen in Forschung und Entwicklung der früheste Zeitpunkt als geeignet betrachtet wird, gibt es bei zahlreichen Investitionsmöglichkeiten und Produkteinführungen fürsprechende und ablehnende Aspekte zum geeigneten Zeitpunkt. Der Aufschub einer Investitionsentscheidung kann vorteilhaft sein, da im Fall einer ungünstigen Umweltentwicklung die Investition unterlassen oder angepasst werden kann, ohne dass bereits Kosten angefallen sind. Diese Entscheidungsflexibilität besitzt für den Investor einen Wert, welcher gegen die diskontierten Ertragseinbußen aufgerechnet werden muss, die dadurch entstehen, dass die Investition nicht sofort vorgenommen wurde (vgl. Holst 2000, S. 349 ff.).

4.3 Zeit bei Rendite und Risiko

Grundlage für die Beurteilung der Attraktivität von Investitionen bildet die Abschätzung oder die Berechnung von Renditen. Unter einer einfachen oder diskreten Rendite versteht man die prozentuale Wertveränderung einer Investition während einer Zeitperiode. Kapitalveränderungen wie Ein- und Auszahlungen haben während dieser Zeit nicht stattgefunden. Dabei kommt die so genannte Time-Weighted Rate of Return, TWR, zur Anwendung, die den Einfluss von Kapitalströmen während der Laufzeit korrigiert.

Erfolgen diese Kapitalflüsse, verändert sich dementsprechend das Kapital, welches bei der Berechnung der Rendite verwendet wird. In diesem Fall kommt die so genannte geldgewichtete Rendite, so genannte Money-Weighted Rate of Return, MWR, zur Anwendung. Dafür steht der interne Zinssatz, englisch: Internal Rate of Return, IRR. Der IRR ist der konstante Durchschnittszins einer Investition oder eines Portfolios, mit welchem das Anfangskapital und jeder Geldfluss vom Zeitpunkt des Auftretens bis zum Ende der Betrachtungsperiode aufgezinst werden, sodass man nach deren Aufsummierung zum Endwert des Portfolios oder der Investition gelangt (vgl. Bacon 2004, S. 13 ff.). Es kommt nicht mehr nur auf den Kapitalumschlag beziehungsweise die Kapitalverzinsung an, sondern vielmehr auf die Zeitspanne, innerhalb welcher der Erfolg erwirtschaftet wird.

Begrifflichkeiten und Definitionen zum Risiko umfassen negative Abweichungen von einem erwarteten Ergebnis über einen Zeitablauf ebenso wie positive. Aufgrund der mangelnden Vorhersehbarkeit von Risiken, werden Vergangenheitswerte oftmals als Ausgangsbasis einer Schätzung für die Zukunft verwendet. In der Finanzwirtschaft werden unter Risiko die potenzielle Verlustgefahr sowie die Streuung von Renditen verstanden. Ein Investor wird jedoch nur selten eine überdurchschnittliche Rendite als Risiko empfinden, anders als ein Ergebnis unterhalb der Erwartungen. Jedoch reichen weder die alleinige Betrachtung der erzielten Rendite noch die alleinige Würdigung des Risikos aus, um sich ein umfassendes Bild über die Qualität einer Investition zu verschaffen. Rendite und Risiko müssen zu einem sinnvollen Performancemaß verknüpft werden. Die klassischen Risikomaße unterscheiden sich lediglich durch den jeweiligen Risikobegriff und durch die Art der Risikobereinigung (Abbildung 4). Bei den so genannten Downside-Risikomaßen (Abbildung 4) liegt die Betrachtung auf Ergebnissen unterhalb eines bestimmen Niveaus. Deshalb werden Downside-Risikomaße als einseitige Risikomaße bezeichnet. Downside-Risikomaße sind jedoch weitaus weniger verbreitet als der traditionelle Weg über Mittelwert und Standardabweichung (vgl. Daníelsson/Jorgensen/de Vries/Yang 2008, S. 345–367).

	Risikomaß	Zeitaspekt
Klassische Risikomaße	Volatilität verstanden als Standardabweichung	Positive und negative Abweichung von einem Erwartungswert im Zeitablauf
	Sharpe Ratio	Adjustierung einer Überrendite über Geldmarkt
	Information Ratio	Mehrrendite, so genannte Outperformance einer Kapitalanlage im Vergleich zu einem Vergleichsindex bzw. Tracking Error
	Treynor Ratio	Überschussrendite zur prozentualen Veränderung einer Investition, wenn dessen Investitionsmarkt fällt oder steigt
	Tracking Error	Unterschied zwischen der Wertentwicklung einer Kapitalanlage und einem Vergleichsindex über einen Zeitraum
	Risikonutzenfunktion	Mathematische Darstellung der Präferenzen eines rationalen Investors (vgl. Gisch 2010, S. 34 ff.)
Downside-Risikomaße	Drawdown auf der Basis historischer Daten	Diskreter Abstand in Prozent eines untersuchten Kurses zum historischen Höchststand der zugehörigen Zeitreihe. Ermittlung des maximalen Drawdowns sowie der längsten Drawdownphase, die dann auch als „Zeit unter Wasser" bezeichnet wird (vgl. Glawischnig 2007, S. 6)
	Stresstest	Historischer Wertverlust eines festgelegten Portfolios bei historisch definierten Krisenszenarien unterschiedlichen zeitlichen Ausmaßes
	VaR Value at Risk	Absolute Wertänderung, welche innerhalb eines vorgegebenen Zeithorizontes in Tagen inklusive einer vorgegebenen Wahrscheinlichkeit nicht unterschritten wird
	Conditional Value at Risk	Angabe darüber, welche Abweichung bei einer Überschreitung des Value at Risk durchschnittlich zu erwarten ist
	Expected Shortfall	Ergänzende Messzahl, die angibt, mit welcher Wahrscheinlichkeit eine erwartete Rendite nach einem angegebenen Zeithorizont nicht erreicht wird

Abb. 4: Risikomaße

Die rückblickende Berechnung der möglichen Performance eines Portfolios (Englisch: back-testing) gibt Anhaltspunkte für eine Beurteilung des Erfolges von Investitionen. Die Ergebnisse realer Anlagen über einen bestimmten Zeitraum entscheiden über den tatsächlichen Erfolg oder Misserfolg der Investition. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse können wiederum die Ausgangsbasis für neue Investitionsopportunitäten sein.

4.4 Lebenszyklisches Investitionsverhalten

Das lebenszyklische Investitionsverhalten ist keine vorgegebene Größe, sondern hängt von der Lebenseinstellung und der Risikobereitschaft des Einzelnen ab. Es spielen sowohl generationsbedingte individuelle Wahrnehmungshorizonte und Erwartungen eine Rolle als auch die Entwicklung der wirtschaftlichen und rechtlichen Rahmenbedingungen sowie die Einstellungen in Bezug auf Vorsorgeaufwendungen (vgl. Häller/Hobein 2008, S. 13 ff.). Das lebenszyklische Sparverhalten kann in drei Abschnitte unterteilt werden (Abbildung 2).

1. **Zeit der Akkumulation**
   Phase der Akkumulation von Vermögen für die Befriedigung kurzfristiger Wünsche und Ziele, zum Beispiel Auto- beziehungsweise Hauskauf oder langfristiger Ziele wie beispielsweise der Ausbildung von Kindern. Das Nettovermögen ist vergleichsweise gering, der Anlagehorizont vergleichsweise lang.

2. **Zeit der Konsolidierung**
   Phase in der Mitte der beruflichen Karriere. Ein Großteil möglicher Verbindlichkeiten aus der Zeit der Akkumulation wurde getilgt, der aktuelle Verdienst übersteigt die Ausgaben, so dass der Überschuss erspart werden kann.

3. **Zeit der Ausgaben**
   Phase beginnend mit dem Rückzug aus dem Arbeitsleben. Anstehende Ausgaben zum Lebensunterhalt werden durch Zahlungen aus privaten und staatlichen Vorsorgeeinrichtungen und den Einkommensströmen aus den früher getätigten Investitionen gedeckt.

4.5 Zeit und Anlagehorizont

Investitionsentscheidungen gehen mit der zeitlichen Bindung von Kapital einher und verlangen Erträge oder Wertsteigerungen über einen definierten Zeithorizont. Der Anlagehorizont bzw. die Zeitdauer stellen den Zeitraum dar, innerhalb dessen eine Investition getätigt oder gehalten wird, bevor diese wieder liquidiert wird. Die Verzinsung oder der Zins sind dem Wesen nach ein Zeitphänomen. Eine investierte Geldsumme soll nach einem Zeitablauf um ein Vielfaches vermehrt zurückfließen. Diese allgemeine Struktur des Zinsphänomens umfasst drei Aspekte:

- den Zins auf verliehenes Geldkapital,
- den Unternehmensgewinn,
- Preisänderungen, die durch die Privatisierung von Marktprozessen im kaufmännischen Interesse zu Spekulationsgewinnen führen.

In diesen Fällen erlaubt eine kürzere Zeitspanne die frühere Wiederanlage der Geldsumme und damit eine erneute Zinsgenerierung (vgl. Brodbeck 1999, S. 138). Als Ausgleich für die Erwartung eines künftig höheren Gewinns wird auf kurzfristigen Gewinn verzichtet. Dabei ist der Zeithorizonteffekt untrennbar mit der Mentalität und den persönlichen Umständen des Anlegers verbunden. Zeithorizonte können sich von Sekunden – im Fall eines Tageshändlers – bis zu Jahrzehnten erstrecken im Fall eines Kaufen- und Halten-Investors.

Selbst innerhalb eines Marktzyklusses treten kleinere Zyklen auf, die genutzt werden können. Anleger neigen dazu, ihre Meinung zum Auf und Ab der Aktien-, Anleihe-, Rohstoff- und Devisenmärkte häufig zu ändern. Die Möglichkeit, die Anlageentscheidung innerhalb kurzer Zeiträume zu revidieren, stellt eine geeignete Option dar, auf Fehlentwicklungen zu reagieren. Treten Verluste auf, kann ein Absenken beispielsweise der Aktienquote das Risiko großer Verluste mindern. Durch diese Anpassung der Anlagestrategie ist es beispielsweise möglich, die Gewinnchancen zu wahren und trotzdem die Erfüllung von Verpflichtungen sicherzustellen. Für einen gegenüber Verlusten aversen Anleger kann dadurch die Aktienanlage bei langem Anlagehorizont durchaus an Attraktivität gewinnen.

Ziele, Mittel, Handlungsmöglichkeiten und Zukunftslagen können ausgehend von einem Planungshorizont nur bei einem bestimmten Planungszeitraum festgelegt werden. Dabei sollte dieser Planungshorizont bis zum Lebensende reichen. Wählt man einen festen Planungshorizont, so bleiben die Konsequenzen der aktuellen Entscheidungen in der Zeit „danach“ unberücksichtigt (vgl. Palupski 2002, S. 29 ff.). Die Wahl eines variablen Planungsintervalls hat sich aus demselben Grund nicht bewährt. Bei der Betrachtung von dynamischen Systemen in der Ökonomie hat sich somit die systematische Wahl eines unendlichen Zeithorizontes durchgesetzt. Die Betrachtung eines unendlichen Planungsintervalls ist sinnvoll, wenn eine heutige Entscheidung langlebige Konsequenzen haben kann und für eine zukünftige Generation wichtig ist (vgl. Lykina 2010, S. 1 ff.).

4.6 Zeitkonsistenz

Solange die geplanten Investitionen beim Anlagehorizont in weiter Entfernung liegen, reicht ein geringer Ertrag, um sich für den Verzicht der finanziellen Mittel zu entscheiden. Steht der Verzicht jedoch unmitte Entscheidung gegen diesen bedingen. Ein kurzfristig realisierbarer Nutzen wird zu Lasten langfristiger Zielerreichungen umso mehr in das Entscheidungskalkül gezogen, je näher die Kosten des Verzichts dieser entgehenden Gelegenheit ins Bewusstsein rücken. Bei diesen zeitinkonsistenten Präferenzen haben sich die Rahmenbedingungen derart geändert, dass Entscheider einen ursprünglich gefassten Plan später

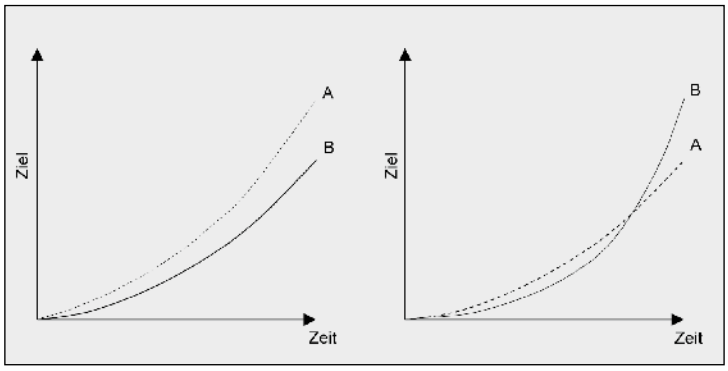


Abb. 5: Zeitkonsistenz

revidieren. Als Ursache dafür hat sich möglicherweise die Präferenzstruktur geändert. Aber auch eine neue Informationslage bringt eine neue Alternative, die den Nutzen der ursprünglichen Entscheidung maximiert.

Die Abbildung 5 veranschaulicht Zeitkonsistenz für die zwei Anlagestrategien A und B. Diese kommt zu Anwendung, wenn sich Ertrag und Risiko zeitkonsistent verhalten. Eine Zeitkonsistenz der Erträge liegt vor, wenn ein erwartet höherer respektive niedrigerer Ertrag zu einem bestimmten Zeitpunkt der Prognose auch zu einem späteren Zeitpunkt zu erwarten ist. Wenn der Ertrag zum späteren Zeitpunkt im gleichen Maß höher respektive niedriger ist wie der Ertrag zu einem bestimmten Zeitpunkt der Prognose, verhält sich dieser zeitkonsistent. Gleiche Zeitkonsistenz gilt für das Risiko, wenn es am Ende der zweiten Periode im gleichen Maß niedriger, wie es am Ende der ersten Periode ist (vgl. Franke 2000, S. 7 ff.). Damit steht die Zeitkonsistenz eines Anlageziels im Vordergrund: ein Ziel kann zu einem späteren Zeitpunkt umso besser erreicht werden, umso besser es zu einem früheren Zeitpunkt erreicht wird (vgl. Theiler 2002, S. 244 ff.).

Auch bei ökonomischen Reformen, die staatlich verordnet oder initiiert werden, entstehen in der Regel zunächst Übergangskosten. Je umfangreicher die Reform, desto größer sind diese Kosten und der Abstand bis zur Realisierung des Nutzens. Bürger oder Wähler müssen bereit sein, für einen zukünftigen Nutzen, kurzfristige Verluste hinzunehmen. Sobald jedoch die Mehrzahl der Stimmabgabeberechtigten den Eindruck gewinnt, dass die Hinnahme eines heutigen Verlustes zu einem Vorteil einer anderen gesellschaftlichen Gruppe führen kann, droht das Scheitern einer Reformpolitik. Regierungen werden Reformen darauf ausrichten, dass Erträge noch in der gleichen Legislaturperiode zu verzeichnen sind und solche vermeiden, bei denen diese Erfolge erst später wahrnehmbar sind.

5. Zeit im Recht

Betriebswirtschaftliche Investitionsentscheidungen erfolgen innerhalb vorgegebener rechtlicher Rahmenbedingungen zu einem rechtlich relevanten Zeitpunkt. Damit ist in rechtlicher Hinsicht die Zeit als Termin, Stichtag, Frist oder Zeitrahmen maßgeblich für das Be- oder Entstehen eines Anspruchs oder dessen Durchsetzung. Durch die zahlreichen gesetzlichen Vorschriften werden die rechtlich schematisierten Regelungen von Zeitpunkten, Zeitspannen und strukturierten Zeiträumen durch rechtserhebliche Verhalten mit kulturellen und sozialen Gegebenheiten zeitlich konkret verknüpft. Damit ist die Zeit ein instrumentaler Orientierungsfaktor für das Recht. Beispiele dafür sind:

- Altersstufen (§§ 2, 104, 107 BGB),
- Bedingungen (§§ 158–163 BGB),
- Genehmigungen (§§ 184, 185 BGB),
- Fristen (§§ 186–193 BGB),
- Verjährungsfristen (§§ 194–225 BGB),
- „logische Sekunde“ oder „juristische Sekunde“ am Beispiel § 185 Abs. 2 Satz 1, 2. Fall BGB. Dabei wird ein Zeitabschnitt betrachtet, den es wissentlich nicht gibt. Insbesondere im Bilanzrecht, in dem auf den Zeitpunkt zwischen 31.12. 24.00 Uhr und 01.01. 0.00 Uhr abgestellt wird.

Im Rahmen der Zwangsvollstreckung gilt das so genannte Rangprinzip, d.h., „Wer zuerst kommt, mahlt zuerst“ oder auch „prior tempore, potior iure“. Dieses Fundamentalprinzip spiegelt wider, dass ein zeitlich früher entstandenes Recht stärker ist als ein zeitlich später entstandenes. „Zug um Zug“ gilt für die Leistung, die die Lehre des „do ut des“ zeitlich konkretisiert (vgl. Großfeld/Wesseis 1990, S. 498–514). Dieses synallagmatische Leistungsverhältnis wird deutlich am Beispiel des Kaufvertrages gemäß § 433 BGB: Der Verkäufer verpflichtet sich zur Übergabe und Übereignung der Kaufsache, gerade weil der Käufer deren Abnahme beziehungsweise Entgegennahme und die Kaufpreiszahlung verspricht und umgekehrt.

6. Fazit

„Guten Tag“, sagte der kleine Prinz. „Guten Tag“, sagte der Händler. Er handelte mit höchst wirksamen, durststillenden Pillen. Man schluckt jede Woche eine und spürt überhaupt kein Bedürfnis mehr, zu trinken. „Warum verkaufst du das?“ sagte der kleine Prinz. „Das ist eine große Zeitersparnis“, sagte der Händler. „Die Fachleute haben Berechnungen angestellt. Man erspart dreiundfünfzig Minuten in der Woche.“ „Und was macht man mit diesen dreiundfünfzig Minuten?“ „Man macht damit, was man will…“ „Wenn ich dreiundfünfzig Minuten übrig hätte“, sagte der kleine Prinz, „würde ich ganz gemächlich zu einem Brunnen laufen …“ (Saint-Exupéry 1992, S. 74).

Zeit spielt in vielen Lebensbereichen eine maßgebliche Rolle. Wer heute etwas aufschiebt, kann es morgen erledigen und wer heute spart, kann später mehr ausgeben. Entscheidungen werden in einem zeitlichen Ablauf heute für die Zukunft getroffen. Damit erfolgt jedes wirtschaftliche Handeln nicht ausschließlich unter dem Aspekt der Ergebniserzielung sondern auch vor dem Hintergrund einer rationalen Nutzenmaximierung.

LITERATUR

Bacon, C. (2004): Practical Portfolio Performance Measurement and Attribution, Chichester.

Becker, G. S. (1964): Human Capital, New York.

Betts, J. (1999): The Growth of Modern Timekeeping, in: Lippincott, K. et al. (eds.): The Story of Time, London/New York, p. 134–137.

Breidenbach, R. (2002): Freizeitwirtschaft und Tourismus, Wiesbaden.

Brodbeck, K.-H. (1999): Die Nivellierung der Zeit in der Ökonomie, in: Manemann, J. (Hrsg): Befristete Zeit, Band 3, Münster, S. 138.

Daníelsson, J., Jorgensen, B.N., de Vries, C.G., Yang, X. (2008): Optimal portfolio allocation under the probabilistic VaR constraint and incentives for financial innovation. Annuals of Finance 4, Heidelberg, p. 345–367.

Franke, G. (2000): Gefahren kurzsichtigen Risikomanagements durch Value at Risk, http://kops.ub.uni-konstanz.de/handle/urn:nbn:de:bsz:352-opus-4142, Abruf 19.05.2011.

Gisch, C. (2010): Informationsökonomische Analyse der Angabevorschriften zur Fair Value Bewertung von Derivaten nach IFRS 7 n. F., München.

Glaser, K. (2000): Wettbewerbsstrategien und Zeit, in: Götze, U., Mikus, B., Bloech, J. (Hrsg.): Management und Zeit, Heidelberg, S. 169–192.

Glawischnig, M. (2007): Hedge Fonds Indizes: Unterschiede zwischen klassischen und alternativen Performance- und Risikomaßen, Graz.

Großfeld, B. (1989): Grundfragen der Rechtsvergleichung, in: Leßmann, H., Großfeld, B., Vollmer, L. (Hrsg.): Festschrift für Rudolf Lukes, Köln, S. 655–671.

Großfeld, B., Wesseis, P. (1990): Zeit, in: Zeitschrift für Vergleichende Rechtswissenschaft, S. 498–514.

Häller, C., Hobein, G. A. (2008) (Hrsg.): Asset Allocation und Shortfall Risk nach der Pensionierung, http://pd.zhaw.ch/hop/1409134457.pdf, Abruf 19.05.2011.

Holst, J. (2000): Zur optionspreistheoretischen Bewertung zeitlicher Flexibilität bei Investitionsentscheidungen in: Götze, U., Mikus, B., Bloech, J. (Hrsg.): Management und Zeit, Heidelberg, S. 343–370.

Janos, J., Hunziker, S. (2010): Rendite und Risiken von Zertifikaten, Berlin.

Jungbauer, A. (1905): Schiller und Herder, o. O.

Lykina, V. (2010): Beiträge zur Theorie der Optimalsteuerungsprobleme mit unendlichem Zeithorizont, Cottbus.

Maier, H. (1967): Die Reduktion der komplizierten auf einfache Arbeit im Lichte der Marxschen Werttheorie, in: Deutsche Akademie der Wissenschaften (Hrsg.): Probleme der politischen Ökonomie, Jahrbuch des Instituts für Wirtschaftswissenschaften, Band 10, Berlin, S. 147–207.

Palupski, R. (2002): Management von Beschaffung, Produktion und Absatz: Leitfaden mit Praxisbeispielen, 2. Aufl., Wiesbaden.

Raehlmann, I. (2004): Zeit und Arbeit: Eine Einführung, Wiesbaden.

Saint-Exupéry, A. (1992): Der kleine Prinz, Düsseldorf.

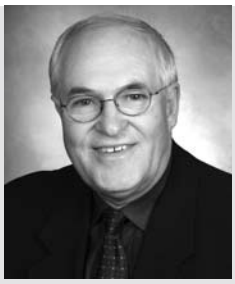
Schmitt, L. (2006): Wahrnehmung von Zeit und der Einfluss von Design, Saarbrücken.

Theiler, U. (2002): Optimierungsverfahren zur Risk-, Return-Steuerung der Gesamtbank, Wiesbaden.

Wildemann, H. (1992) (Hrsg.): Von Zeitfallen, Zeitpuffern und Zeittreibern, Frankfurt am Main.

IDEENMANAGEMENT FÜR INNOVATIONEN

Horst Geschka, Martina Schwarz-Geschka



Prof. Dr. Horst Geschka

ist geschäftsführender Partner der Geschka & Partner Unternehmensberatung.

E-Mail: hg@geschka.de

Diplom-Kauffrau Martina Schwarz-Geschka

ist Partner der Geschka & Partner Unternehmensberatung.

E-Mail: ms@geschka.de

Die frühen Phasen des Innovationsprozesses sind für den Erfolg ausschlaggebend. In diesen Phasen geht es im Wesentlichen um die Ausrichtung der Ideenfindung sowie der Ideenbewertung und -auswahl. Diese Abläufe sowie die eingesetzten Methoden und die Zuständigkeiten lassen sich als „Ideenmanagement für Innovationen" zusammenfassen. In dem Beitrag wird der heutige Stand der Quellen, Anlaufschritte und Organisation des Ideenmanagements beschrieben. Nicht behandelt wird das Betriebliche Vorschlagswesen, das häufig auch als Ideenmanagement bezeichnet wird.

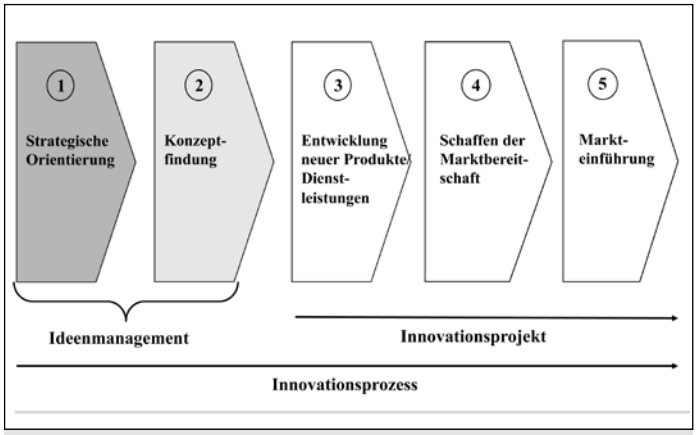


Abb. 1: Ideenmanagement im Produktinnovationsprozess

1. Ideenmanagement für Innovationen: Entstehung und Abgrenzung

1.1 Ein Ideenmanagement für Innovationen hat sich gebildet

Vor Jahrzehnten stand am Anfang einer Innovation eine Idee, die ein findiger Ingenieur, ein genialer Naturwissenschaftler und ein weitsichtiger Unternehmer hervorgebracht hatte. Die Idee wurde – oft unter Überwindung erheblicher Schwierigkeiten – realisiert und in den Markt eingeführt. Ein Management von Ideen gab es nicht.

Dies hat sich seit den 1970er Jahren nach und nach geändert: Es wurden Kreativitätstechniken zur Ideenfindung eingesetzt, die Ideen wurden nach bestimmten Methoden bewertet, Abläufe und Zuständigkeiten wurden festgelegt. Einen systematischen, auf Dauer angelegten Prozess gab es jedoch vielfach nicht. Vielmehr wurden in den Unternehmen einzelne Innovationsaktionen aufgrund bestimmter Anlässe durchgeführt, die auch zu Innovationsprojekten führten. Ein kontinuierlicher Innovationsnachschub fehlte. Heute ist man weiter: Es gibt ein Ideenmanagement für Innovationsideen; es umfasst die frühen Phasen des Innovationsprozesses „Strategische Orientierung" und „Konzeptfindung" (siehe Abbildung 1).

1.2 Die Innovationssuche ist strategisch auszurichten

Innovationen, also neue Produkte oder neue Dienstleistungen, haben in fast allen Branchen angesichts internationalen Wettbewerbs und der Gefahr, technologisch obsolet zu werden, strategische Bedeutung. Die Unternehmen suchen also nicht irgendwelche Innovationen, sondern solche, die die Unternehmensstrategie stützen oder gar wesentlich tragen. Somit ist die Innovationssuche bzw. aktive Ideenfindung strategisch und im Wesentlichen an vorgegebenen Innovationssuchfeldern auszurichten.

Das Ideenmanagement beginnt also mit der systematischen, methodisch gestützten Festlegung von Innovationssuchfeldern. Zu diesen Feldern sind Ideen zu generieren, zu bewerten und auszuwählen sowie konzeptionell zu vertiefen und bezüglich Marktpotenzial und Rentabilität zu überprüfen.

2. Die Stufen des Ideenmanagements

2.1 Die strategische Orientierung

Die strategische Ausrichtung der Ideensuche für Innovationen ist aus der übergeordneten Unternehmensstrategie und den Potenzialen des Unternehmens (finanzielle und personelle Ressourcen, Marktposition) abzuleiten. Dies kann auf der Basis strategischer Ausarbeitungen erfolgen.

Durch methodisches Vorgehen lässt sich die Aufstellung von vorhandenen Innovationssuchfeldern auf eine nachvollziehbare, analytische Basis stellen. Bewährt haben sich für diesen Zweck vor allem folgende Methoden: SWOT-Analyse (Analyse der Stärken, Schwächen, Chancen und Gefahren), GAP-Analyse (Analyse der strategischen Lücke), Produkt/Markt-Matrix zur Innovationssuche, Bedarfs- und Wettbewerbsanalysen, Technologiefrühaufklärung, Szenariotechnik. (Verwiesen sei auf einschlägige Literatur der Strategieentwicklung.)

Einige Beispiele sollen deutlich machen, was unter Innovationssuchfeldern zu verstehen ist:

- Wir wollen technische Lösungen zur Lösung der Probleme der Abwasserkanalisation in Großstädten erarbeiten und anbieten.
- Wir suchen Produkte und Dienstleistungen für die Pflege alter Menschen im Haushalt.
- Wir nutzen unsere Kompetenz in der Nanotechnologie für neue Anwendungen im Bereich Körperpflege und Hygiene.
- Wir suchen neue Anwendungsfelder von Satellitennavigationssystemen und bieten die Individualisierung und Installation als Dienstleistung an.
- Wir konzipieren Systeme zur Rationalisierung oder Automatisierung medizinischer Leistungen.

Leitlinien dieser Art sind Ausgangspunkt für die konkrete strategische Ideengewinnung.

2.2 Ideenfindung

Unternehmen sollten alle Ideenquellen nutzen (offene Ideensammlung). Ideen kommen von Mitarbeitern, Kunden, Zulieferern oder leiten sich aus dem Marktgeschehen (Produkte des Wettbewerbs, Veränderungen im Bedarf) und aus verfügbaren neuen Technologien ab. Diese Ideen sind zu erfassen und auszuwerten.

Die so erfassten Ideen werden in der Regel für die strategische Innovationssuche quantitativ und qualitativ nicht ausreichen; sie sind zudem zu zufallsbehaftet. Hier setzt die aktive strategische Ideenfindung mit gezielten Aktivitäten ein: Innovationsworkshops sowie Open Innovation mit Suchfeld- oder Problemausrichtung.

2.2.1 Innovationsworkshops

Ideen können in kurzen Sitzungen erarbeitet werden, die nicht länger als zwei Stunden dauern. Um zu fundierten und aussichtsreichen Vorschlägen zu kommen, sind Folgesitzungen zur Strukturierung, Bewertung, Auswahl und Vertiefung der Ideen erforderlich. Bei den heute üblichen terminlichen Auslastungen von Führungskräften zieht sich die Sitzungsfolge dann, bedingt durch die Terminabstimmung, über drei bis vier Monate hin. In jeder Sitzung müssen die Teilnehmer wieder auf Stand gebracht werden und sich eindenken. Die Teilnahme von Mitarbeitern aus anderen Standorten verursacht hohe Kosten oder man verzichtet auf sie.

Die Sitzungsfolge ist daher zeitraubend und nicht sehr effizient. Vorzuziehen ist der Innovationsworkshop, in dem in zwei Tagen konzentriert strategische Innovationsideen erarbeitet werden. Die Bearbeitungsintensität wird erhöht und der Prozess zeitlich verkürzt.

- **Kurze Aussagen**
- **Konzentrierte Mitarbeit (keine Nebengespräche)**
- **Mitdenken; Aufgreifen der Aussagen/Ideen der anderen**
- **Die Brainstorming-Regeln gelten generell.**
- **Der Moderator darf im Sinne eines effizienten Ablaufs**
  - fokussieren, d. h. auf das Kernthema zurückführen
  - eine Diskussion abbrechen,
  - verkürzen,
  - das Programm abändern.
- **Strikte Trennung der Arbeitsphasen:**
  - Problemdiskussion
  - Ideenfindung
  - Bewertung
- **Sagen Sie es, wenn etwas unklar ist oder Ihnen etwas nicht gefällt!**
- **Humor ist oft befreiend und auflockernd; alle sollten daran beteiligt werden. (Witzeln nur zum Nachbarn oder Herumalbern stört!)**
- **Seien Sie tolerant!**
- **Gestehen Sie dem Moderator auch Fehler zu!**

Kasten 1: Spielregeln für einen Innovationsworkshop

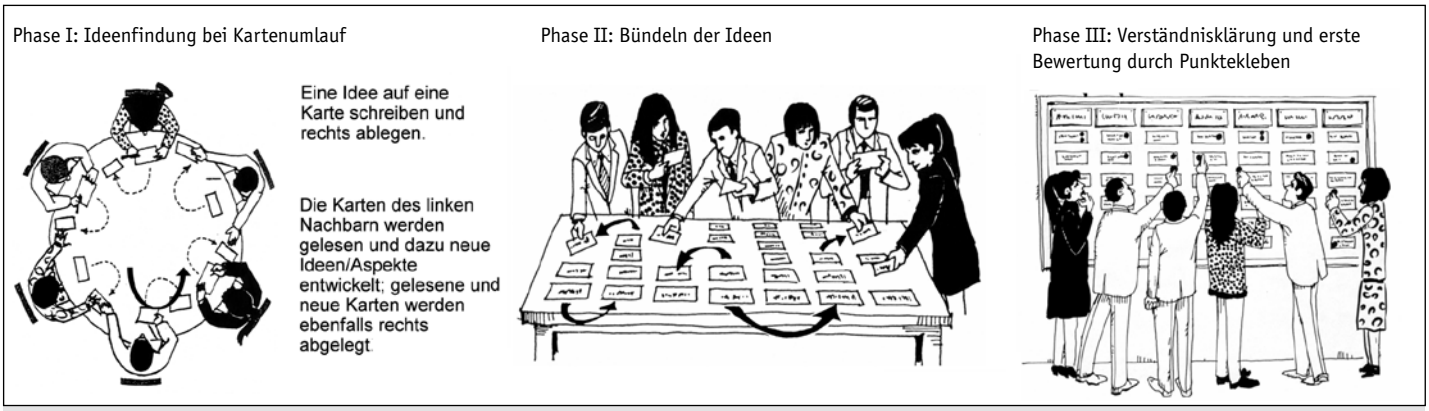


Abb. 2: Ablauf der Kartenumlauftechnik

Workshops sind nicht mit Diskussionsveranstaltungen zu verwechseln. Falsch wäre eine Einleitung wie folgt: „Wir sind zusammen gekommen, um Innovationen zu finden; wir wollen kreativ sein. Mal sehen, wie weit wir in den zwei Tagen kommen." Vielmehr sind das Ergebnisziel und der Ablauf vorher zu besprechen und festzulegen.

Die Teilnehmerauswahl ist für den Erfolg eines Innovationsworkshops wesentlich. Neben den erforderlichen fachlichen Kenntnissen ist eine sozial homogene, aber fachlich heterogene Zusammensetzung der Gruppe anzustreben. Absolute Laien oder spezialisierte Experten sind für die Workshoparbeit eher weniger geeignet. Dominierende oder destruktive Personen sollten ebenfalls nicht eingeladen werden. Die Teilnehmer sollen für das Thema motiviert sein. Vorteilhaft ist eine Mischung von rege-phantasievollen und bedächtigen Teilnehmern.

Nach einer Einführung mit Hintergrundinformationen und der Bekanntgabe des Workshopziels erläutert der Moderator die Spielregeln für den Workshop. Ein Satz von Spielregeln zeigt Kasten 1.

Ein essentielles Element von Innovationsworkshops ist die Anwendung von Kreativitätstechniken. Allgemein bekannt ist das Brainstorming. Es gibt aber viele weitere Kreativitätstechniken, die für bestimmte Aufgabenstellungen und Situationen besser geeignet sind. Für die Anfangsphase eines Workshops hat sich die Kartenumlauftechnik bewährt (vgl. Abbildung 2). Hierbei wird nicht gesprochen, sondern jeder Teilnehmer schreibt seine Ideen auf Pinnkarten. Jeder kann seine Idee durchdenken und schreibt sie dann auch richtig hin. Anregungen von den anderen Teilnehmern erhält man dadurch, dass die Karten umlaufen. Ideen, die durch umlaufende Karten angeregt werden, schreibt man auf neue Karten. Die Kartenumlauftechnik ist sehr effizient, da alle Teilnehmer gleichzeitig unterschiedliche Ideen hervorbringen. Der Ideenfluss dauert meist nicht länger als 20 Minuten. Das Aufschreiben auf Karten hat den Vorteil, dass man diese anschließend leicht nach gleichartigen Lösungsrichtungen sortieren kann.

Sollen besonders originelle Ideen gefunden werden, so bietet sich eine Konfrontationstechnik an. Dabei werden problemfremde Objekte (Worte, Bilder, Gegenstände) von der Gruppe analysiert und daraus Lösungsansätze abgeleitet. Bilder eignen sich für diese Konfrontation besonders (Visuelle Konfrontation) (vgl. Abbildung 3).

Die effektive Durchführung von Workshops hängt wesentlich vom Moderator ab. Ein versierter Moderator durchdenkt den

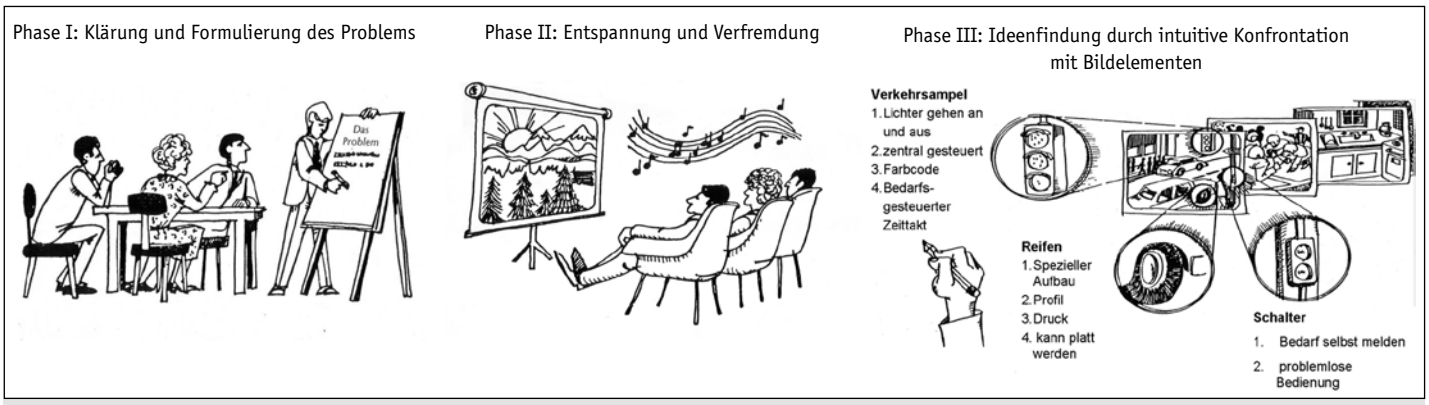



Abb. 3: Ablauf der visuellen Konfrontation in der Gruppe

Ablauf vorher intensiv. Im Workshop ist davon dann wenig zu erkennen. Der Moderator führt locker, aber zielstrebig durch den vorstrukturierten Ablauf. Dabei ist er durchaus flexibel und weicht von der geplanten Agenda ab, wenn dies aus einer Situation heraus angebracht erscheint. Das Endziel des Workshops behält er aber im Auge.

Der Moderator muss einerseits versiert in der Moderation von Kreativitätstechniken sein, er muss aber auch über hinreichendes Fachwissen verfügen, um inhaltlich den Ausführungen folgen zu können. Dazu ist eine gewisse fachliche Vorbereitung erforderlich; eine rein formale Moderation reicht nicht aus. Ein guter Moderator zeichnet sich durch hohes Einfühlungsvermögen und Erfahrung in der Motivation und Steuerung von Gruppenprozessen aus.

Kasten 2 zeigt einen typischen Ablauf eines Innovationsworkshops: Zu Beginn ist das Thema zu erläutern und abzugrenzen. Es empfiehlt sich dann, eine Reihe relevanter Trends vorzustellen, die auf das zu bearbeitende Thema Einfluss nehmen; dazu werden jeweils Ideen überlegt. In der Regel fallen hier bereits viele Ideen an. Anschließend werden weitere Vorschläge gesammelt; hierfür eignet sich die Kartenumlauftechnik sehr gut. Alle Ideen werden bewertet und in Themenfelder gegliedert. Durch eine weitere Technik, wie z.B. die Visuelle Konfrontation, werden dann innerhalb dieser Felder besonders innovative und konkretere Ideen herausgearbeitet, bewertet und für die aussichtsreichsten Ideensteckbriefe ausgearbeitet. Mittels eines Rankingverfahrens (z.B. mit den Methoden Paarvergleich oder Nutzwertanalyse, siehe Abschnitt 2.3) werden dann die besten Vorschläge ermittelt, die in die nächste Stufe (Vorprojekte) zur weiteren Konkretisierung und Überprüfung überführt werden.

1. Tag

Vormittag: 8:30 - 12:30 Uhr

- Begrüßung, Vorstellung
- Ausgangssituation, Strategie, Ziel des Workshops, Workshopablauf
- Vorstellung der Kernkompetenzen des Unternehmens
- Trendgestützte Ideengenerierung
  - Erläuterung des Vorgehens bei der Ideenfindung
  - Ideenfindung für neue Produkte in 9 Runden (9 Trends)
    - Präsentation relevanter gesellschaftlicher, marktbezogener, architektonischer Trends
    - Kurze Diskussion
    - Ideengenerierung aus den Trends

Mittagessen und Pause: 12:30 - 13:30 Uhr

Nachmittag: 13:30 - 18:00 Uhr

- Unausgerichtete Ideengenerierung (Kartenumlauftechnik)
- Strukturierung aller Ideen und Bewertung
- Auswahl von 7 verfolgenswerten Themenfeldern

2. Tag

Vormittag: 8:45 - 12:30 Uhr

- Vertiefende Ideenfindung (Visuelle Konfrontation) im Plenum für ein Themenfeld
- Ideenfindung für die anderen Themenfelder (Bildkarten-Konfrontation) in drei Teilgruppen (in zwei Runden)
- Bewertung aller konkreten Ideen innerhalb der Themenfelder (Punktekleben) (nach Vorauswahl durch Teilgruppen)

Mittagessen und Pause: 12:30 - 13:15 Uhr

Nachmittag: 13:15 - 17:00 Uhr

- Auswahl von zehn Ideen für die Erarbeitung von Ideensteckbriefen
- Ausarbeitung von Ideensteckbriefen in fünf Kleingruppen (in zwei Runden)
- Vortragen der Ideensteckbriefe durch Mitglieder der Kleingruppen im Plenum
- Bewertung der Ideen durch das Plenum (Paarvergleich)
- Festlegung der nächsten Schritte für die fünf besten Ideen (Kleingruppenarbeit)
- Rückblick auf den Workshop, Feedback/Blitzlicht

Erfrischungspausen zwischendurch (im Abstand von ca. 2 Stunden)

Kasten 2: Typischer Ablauf eines Innovationsworkshops (Beispiel Baustoffunternehmen)

2.2.2 Open Innovation

Open Innovation ist die aktive Einbindung der Außenwelt als zusätzliche Quelle für Innovationsideen. Im Zuge der Verbreitung des Internets und der damit verbundenen Philosophie des offenen Zugangs zu Informationen können heute eine Vielzahl von Verbrauchern und Kunden leichter in die Ideenfindung eingebunden werden. Aber auch durch die Zusammenarbeit mit Lieferanten, Universitäten, Forschungsinstituten oder Einzelexperten kann externes Wissen in den Innovationsprozess integriert werden. In manchen Fällen erhalten die externen Ideengeber eine Vergütung oder einen Auftrag oder es wird eine Zusammenarbeit begonnen.

Wichtig bei der Praktizierung von Open Innovation ist die Vorgabe von Such- oder Problemfeldern. Die eingehenden Ideen können dann der strategischen Innovationssuche zugeführt werden. Die Ideen, die über diesen Weg ins Unternehmen fließen, werden in das Ideenmanagementsystem eingekoppelt; sie durchlaufen den gleichen Bewertungs- und Auswahlprozess wie die internen Ideen (vgl. Abbildung 4).

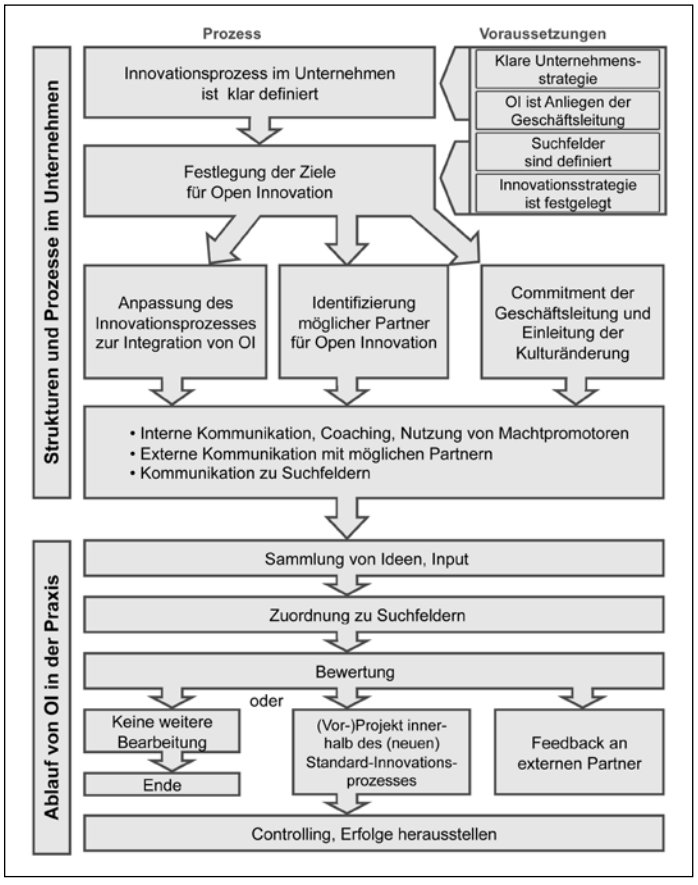


Abb. 4: Open Innovation im Innovationsprozess

2.3 Ideenbewertung und -auswahl

Offene und strategische Ideensammlung führen zu einer großen Zahl unterschiedlichster Ideen. Diese Ideenvielfalt ist gewollt, um aus der Fülle der Ideen möglichst innovative, erfolgversprechende Ideen herauszufiltern. Die große Zahl an Ideen muss nun in einem effizienten und übersichtlichen Verfahren auf aussichtsreiche Vorschläge reduziert werden.

Die Ideenbewertung und -auswahl sollte in mehreren Stufen anhand eines festgelegten Bewertungssystems durch bestimmte Bewertungsgremien vorgenommen werden. Von Stufe zu Stufe sind mehr und differenziertere Kriterien anzuwenden. Gleichzeitig werden die Bewertungsverfahren komplexer und es werden mehr Personen (z.B. Experten) herangezogen. Häufig wirken in den letzten Auswahlstufen Mitglieder der Geschäftsleitung mit.

Die Bewertung und Auswahl von Innovationsideen ist mit einem Prozess der Konkretisierung und Ausgestaltung der Vorschläge verbunden: Es werden viele vage Ideen eingebracht; im Auswahlprozess wird von Stufe zu Stufe die Informationsbasis verbessert und die Ideen konkretisiert. Diese konzeptionelle Weiterentwicklung der Vorschläge soll bewusst gepflegt werden; dafür ist eine Zuständigkeit festzulegen („Ideenkümmerer"). In der letzten Auswahlstufe müssen abgesicherte, überzeugende Projektvorschläge vorliegen.

Es hängt von den Kenntnissen und Präferenzen der Hauptakteure im Innovationsmanagement ab, welche Bewertungsmethoden für den Ideenauswahlprozess herangezogen werden. In der Praxis haben sich mehrere Verfahren bewährt, die häufig ergänzend zueinander eingesetzt werden. Insbesondere:

- Auswahl nach Muss-/Sollkriterien: Es wird ein Kriterienkatalog erarbeitet. Die Musskriterien (k.o.-Kriterien) müssen erfüllt sein. Bei den Sollkriterien wird eine bestimmte Anzahl von „Nein-Antworten" toleriert.
- Nutzwertanalyse: Es werden mehrere Kriterien berücksichtigt und deren Erfüllung durch Punktevergabe (Skalenwerte) abgeschätzt. Die Skalenwerte werden durch quantitative Skalen oder genaue verbale Kennzeichnungen vorgegeben. Die Summe der gewichteten Punkte ist der Nutzwert, der die Wertigkeit eines Vorschlages repräsentiert.
- Paarvergleich: Die Ideen werden paarweise einander gegenübergestellt und es wird eingeschätzt, welche der beiden Ideen das vorliegende Ziel besser erfüllt. Der „Gewinner" bekommt einen Punkt. Diese Einschätzung wird gesamthaft und subjektiv vorgenommen. Nach den Punkten kann eine Rangfolge aufgestellt werden.
- Portfolioanalysen: Zwei wichtige, deutlich unterschiedliche Kriterien werden als Matrix aufgespannt, z.B.: Marktattraktivität vs. Unternehmensaufwand; Marktattraktivität vs. Wettbewerbsvorteil; ökonomisches Ergebnis vs. Gesamtrisiko. Als weitere Dimension kann der Kreisdurchmesser herangezogen werden, um Größen wie Marktvolumen, Umsatzvolumen oder Investitionsvolumen abzubilden.

2.4 Vorprojekte

Im Zuge des Ideenauswahlprozesses werden die Ideen angereichert und weiterentwickelt; es bestehen jedoch noch Unsicherheiten (z.B. Kundenanforderungen, Patentsituation, technische Machbarkeit), die weitgehend geklärt sein sollten, bevor die Vorschläge einem höheren Managementgremium zur Freigabeentscheidung für ein Entwicklungsprojekt vorgelegt werden. Die Informationsdefizite werden für jede Idee anders geartet sein. Die Ideen müssen daher einzeln von fachkundigen Mitarbeitern bearbeitet werden. Für diese Klärungen werden Vorprojekte mit einem Vorprojektleiter eröffnet.

Ein Vorprojekt ist zeitlich auf wenige Monate begrenzt. Der Vorprojektleiter ist hauptsächlich selbst tätig, sollte aber über ein kleines Budget für Informationsbeschaffung (z.B. Kauf einer einschlägigen Studie) und Reisen (Besuch einer Messe oder Tagung) verfügen. Er wird im Unternehmen Gespräche führen, Sitzungen einberufen und einzelne Mitarbeiter um Zuarbeit in überschaubarem Rahmen bitten. Typische Bearbeitungsspunkte sind:

- Vertiefte Informationen über die Zielgruppe mit dem Ziel, den Problemlösungsbedarf zu konkretisieren, Gebrauchsverhalten zu erkennen, die Präferenzen der Mittler im Absatzkanal herauszufinden, etc.,
- Fundierte Abschätzung des Markt- und Absatzpotenzials,
- Technische Vorversuche; Proof of Principle,
- Herausarbeitung der technischen Schwierigkeiten und Herausforderungen,
- Klärung der Patentsituation und anderer rechtlicher Bedingungen (Zulassungen, Nachweise),
- Risikoanalyse,
- Designstudien.

Neben der Reduktion von Unsicherheiten erfolgt im Rahmen eines Vorprojekts eine tiefere konzeptionelle Durchdringung und es wird die erste grobe Projektplanung vorgenommen.

2.5 Die Projektentscheidung

Einem höheren Managementgremium (Vorstand, Geschäftsleitung oder spezielles Gremium für Innovationen) werden die Innovationsvorschläge vom Vorprojektleiter und/oder dem Ideenmanager zur Entscheidung präsentiert. Neben relevanten Informationen zu den einzelnen Vorschlägen ist eine übersichtliche Darstellung aller Vorschläge im Vergleich sinnvoll. Dafür eignet sich vor allem eine unternehmensübliche Portfoliodarstellung oder eine Rankingliste.

Es darf nicht erwartet werden, dass das Managementgremium die Projektvorschläge so entscheidet, wie sie vorgetragen werden. Im höheren Management spielen aufgrund übergeordneter Zusammenhänge oder aktueller Entwicklungen Gesichtspunkte eine Rolle, die in mittleren Hierarchieebenen so nicht bekannt oder bewusst sind. Die Auswahl richtet sich daher nicht zwingend nach der Rangfolge. Außerdem wird es vorkommen, dass zu einzelnen Vorschlägen Nacharbeiten angefordert werden. Dies ist normal und muss akzeptiert werden.

Mit der Entscheidung, die Entwicklung eines neuen Produkts, Prozesses oder einer Dienstleistung als Projekt in Angriff zu nehmen, ist das Ideenmanagement abgeschlossen. Bis zur abgeschlossenen Markteinführung werden nun einzelne Innovationsprojekte durchgeführt.

3. Organisation des Ideenmanagements

3.1 Die Elemente eines Ideenmanagementsystems

Als feste Merkmale und Bestandteile eines Ideenmanagementsystems für Innovationen sind anzusehen:

- Innovationssuchfelder stehen fest und sind den zuständigen Führungskräften bekannt. Sie sind für längere Zeit gültig, sollten allerdings in bestimmten Abständen, z.B. jährlich, überprüft bzw. neu festgelegt werden.
- Alle Ideen laufen bei einer Stelle zusammen (Ideensammelstelle) (vgl. Abbildung 5).
- Die Ideen müssen gewisse formale Kriterien erfüllen (z.B. Angaben zu Geschäftsfeld, Kundennutzen, Ideenkategorie, Lösungsansatz).
- Die Ideen durchlaufen mehrere Stufen; vier oder fünf Stufen haben sich bewährt.
- In jeder Stufe wird eine Auswahlentscheidung nach festgelegten Kriterien und Methoden von einem Bewertungsgremium getroffen (vgl. Methodenzuordnung in Abbildung 6).
- In jeder Stufe sammeln sich Ideen in Warteposition an (Pipelinekonzept); sie werden sukzessive in die nächste Stufe – nach einer Bewertung und Auswahl – überführt.
- Ausgeschiedene Ideen kommen in einen Ideenspeicher; sie werden in festen Zeitabständen (z.B. jährlich) wieder bewertet. Erst wenn sie mehrfach zurückgewiesen wurden, werden sie aus dem System eliminiert.
- Das Ideenmanagement wird durch eine spezielle Software unterstützt.

3.2 Im Zentrum steht der Ideenmanager

Organisator und Treiber des Ideenmanagements ist der Ideenmanager, der einerseits als Sammelstelle fungiert und andererseits den Ideenfluss bis zur Übergabe an die Produktentwicklung

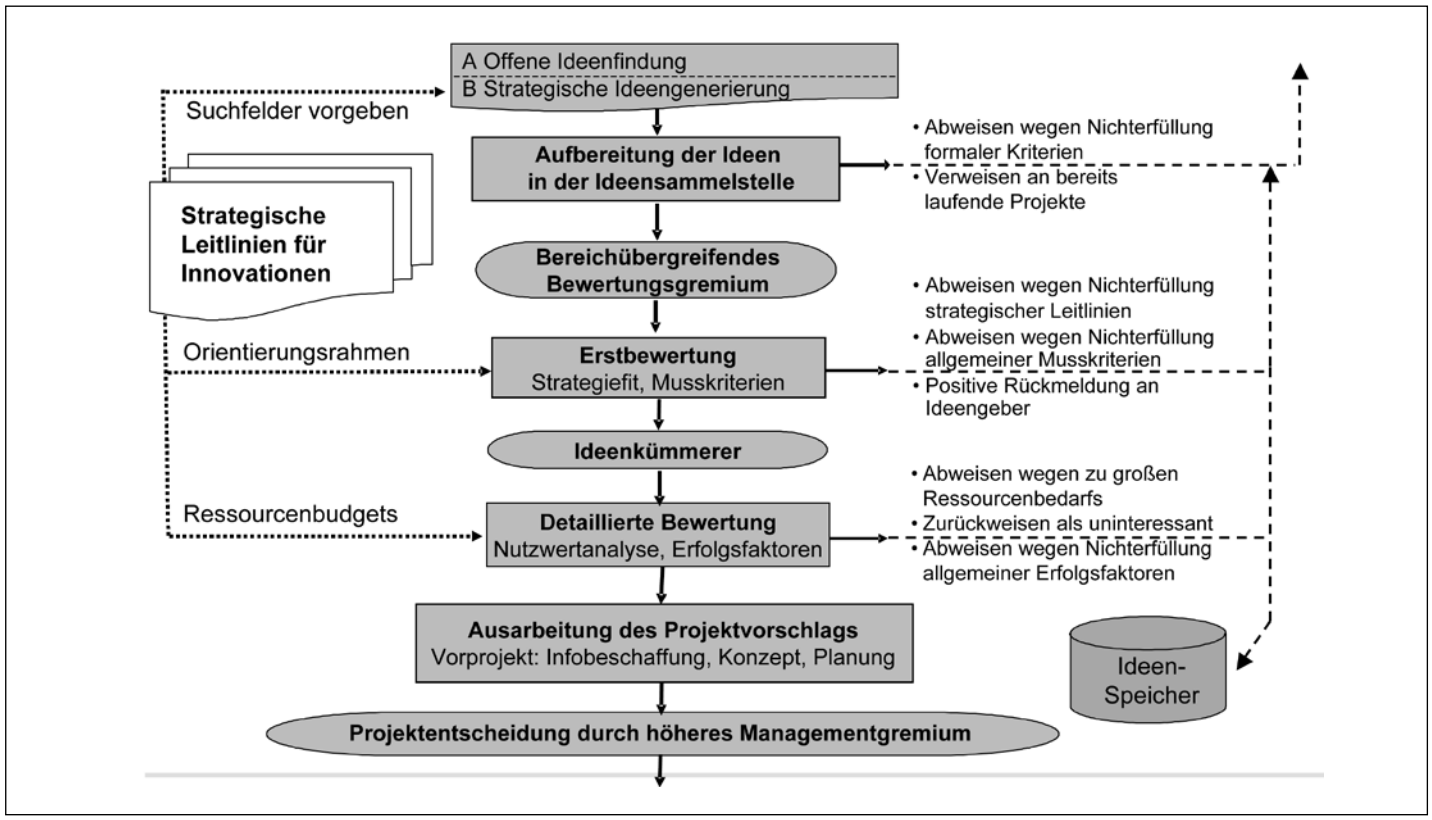


Abb. 5: Ideenmanagement für Innovationen

administriert, betreut und verfolgt. Er prüft eingehende Ideen in formaler Hinsicht und ordnet sie festgelegten Kategorien (Geschäftsbereiche, Produkt- oder Prozessinnovation) zu.

Ein funktionsübergreifend zusammengesetzter Ideenbewertungsausschuss unterstützt den Ideenmanager bei der Bewertung und Weiterleitung der Ideen an interne Fachleute, die „Ideenkümmerer" bzw. Vorprojektleiter. Diese sollen den Informationsstand der zugewiesenen Ideen verbessern und die Konzepte verfeinern. Der Ideenbewertungsausschuss nimmt auch die zweite Bewertung vor, zu der fallweise interne und externe Experten hinzukommen.

Das vorgestellte Modell (Abbildung 5) ist eine vereinfachte Darstellung; es muss unternehmensspezifisch ausgestaltet werden. In der Praxis werden beispielsweise bei unklaren Ideen, bei Ideen mit zu geringem Informationsstand oder bei Ideen mit ungelösten Teilaspekten etc. mehrere Bearbeitungsschleifen erforderlich sein.

3.3 Positive Effekte und erfolgswirksame Voraussetzungen

Ideenmanagementsysteme haben sich bewährt; sie wirken sich positiv auf die frühen Phasen des Innovationsprozesses aus:

- Der Ideenfluss, der früher durch eine unregelmäßige Folge von punktuellen Entscheidungen von Managern oder Gremien gekennzeichnet war, ist nun ein kontinuierlicher Prozess.
- Der Ideendurchlauf wird erheblich beschleunigt.
- Die Qualität der realisierten Ideen wird erhöht.
- Mehr Innovationen werden hervorgebracht.
- Die Konzeptfindungsphase wird weitgehend transparent gemacht und damit zugänglich für Analysen und Controlling. (Z.B. Zahl der Ideen in der Pipeline, Zahl der Innovationen in Relation zur Zahl der eingebrachten Ideen usw.)
- Mitarbeiter nehmen das Ideenmanagementsystem bereitwillig auf, weil es ein fachkundiges Feedback gibt, eine faire Behandlung der Ideen gewährleistet und infolge der Transparenz die Kommunikation und Zusammenarbeit fördert.

Die erfolgreiche Einführung eines Ideenmanagementsystems knüpft an folgende Voraussetzungen an:

- Das System muss vom zuständigen Topmanager für Innovationen nicht nur akzeptiert, sondern aktiv unterstützt werden. Ein Machtpromotor sollte sich insbesondere in der Einführungsphase für das System einsetzen.
- Neben dem Ideenmanagementsystem darf es keine anderen Entscheidungswege für Innovationsvorschläge geben.
- Alle Organisationseinheiten müssen ihre Rolle im Ideenmanagementsystem positiv mitwirkend übernehmen. Das Ideenmanagement wird nicht funktionieren, wenn sich einzelne Organisationseinheiten „ausklinken" oder „mauern".
- Die Einführung eines Ideenmanagementsystems muss gründlich vorbereitet werden. Eine Pilotphase von mehreren Monaten ist zu empfehlen.

Heute wird Software für Ideenmanagement, die die genannten Elemente weitgehend berücksichtigt, auf dem Markt angeboten. Die Konzipierung des Ideenmanagements sollte sich jedoch nicht an den Softwaremöglichkeiten orientieren, sondern umgekehrt: Das Ideenmanagement ist unternehmensspezifisch zu entwickeln; dann sollte eine Software ausgesucht werden, die das entwickelte System abbilden kann.

Stufen des Ideenmanagements	Einsetzbare Methoden
1. Festlegen von Innovationsleitlinien und -suchfeldern	SWOT-Analyse, Produkt/Markt-Matrix (9 Felder), Suchfeldmatrix, Know-how/ Marktattraktivitätsmatrix, Szenariotechnik
2. Strategische Ideengenerierung	In Innovationsworkshops eingesetzte Kreativitätstechniken, Open Innovation mit Suchfeldvorgabe
3. Ideenauswahl in Stufen	
• Abweisen	Rosinenpicken, Punktekleben, Muss- und Soll-Kriterien
• Priorisieren	6-Hüte-Methode, qualitative Nutzwertanalyse, Polarprofil, Paarvergleich
• Überprüfen	Quantitative Nutzwertanalyse
4. Ideenvertiefung (Vorprojekte)	Marktpotenzialabschätzung, Patentanalysen, Proof-of-Concept
5. Präsentation vor Entscheidungsgremium	Wirtschaftlichkeitsbeurteilung, Portfoliodarstellung,

Abb. 6: Methodeneinsatz im Ideenmanagement

LITERATUR

Geschka, H. (2006): Kreativitätstechniken und Methoden der Ideenbewertung, in: Sommerlatte, T., Beyer, G., Seidel, G. (Hrsg.) (2006): Innovationskultur und Ideenmanagement – Strategien und praktische Ansätze für mehr Wachstum, Düsseldorf, S. 217–249.

Geschka, H. (2005): Ideenmanagement – Grundlage für einen dauerhaften erfolgreichen Innovationsfluss, in: Industrie Management, 21. Jg., Heft 3, S. 29–32.

Geschka, H., Schwarz-Geschka, M. (2007): Management von Innovationsideen, in: Dold, E., Gentsch, P. (Hrsg.) (2007): Innovationen möglich machen, 2. Aufl., Düsseldorf (Symposion), S. 147–169.

Herstatt, C., Verworn, B. (Hrsg.) (2003): Management der frühen Innovationsphasen, Wiesbaden.

WHAT ARE THE CAUSES AND EFFECTS OF THE RISE OF THE NEWLY INDUSTRIALIZING COUNTRIES?

A REFLECTION OF THE 'WINNERS' AND 'LOSERS' OF TRADE LIBERALIZATION

Yvonne Teufel

"While it is widely acknowledged that trade liberalization has the potential to help the poor increase their income and expenditure, it is also known that trade liberalization tends to create some losers."

World Trade Organization (2009, p. 139)

Yvonne Teufel B.A.

After her apprenticeship as a qualified banker, Yvonne Teufel finished her extra-occupational undergraduate studies in Business Administration at the University of Applied Sciences Mainz. During her semester abroad in Bangkok (Thailand) she examined the effects of international trade on developing countries. Thereupon she worked for the Development Cooperation in Manila (Philippines). Currently she continues her graduate studies at the Plekhanov Russian University of Economics in Moscow (Russia).

E-Mail: yvonne.teufel@googlemail.com

1. Introduction

The term Newly Industrializing Countries (NIC[s]) has been used to describe, in particular, the 'Tiger Economies' of East Asia, namely Hong Kong, South Korea, Singapore and Taiwan. There is no official definition or list of NICs. Referring to the commonality that NICs have been successful in breaking through economic growth, the term is also applied to a broader group of countries such as Indonesia, Malaysia, and also Mexico, Brazil as well as South Africa. (Chowdhury/Islam 1993, p. 3; Haas 2006, p. 324–325; Weiss 2002, p. 13) Despite their diversity, NICs have common characteristics. In 1979, the Organization for Economic Co-Operation and Development (OECD) developed three criteria to distinguish a NIC from other developing countries (Grimwade 2000, p. 240; Chowdhury/Islam 1993, p. 3):

- fast growth in industrial employment and share of industry in total employment,
- increasing share of the world exports of manufacturing goods,
- fast growth in real per capita Gross Domestic Product (GDP) with the effect that the country's development stage is closer to that of the advanced industrialized countries.

It is the purpose of this composition to examine the role of trade in the development experience of newly industrializing economies and to put forward for discussion the factors of how international trade has influenced their development and which implications are incorporated for the western industrialized countries.

2. The Relevance of Trade for the Newly Industrializing Economies

Based on the Theory of Comparative Advantage[1], the Asian NICs[2] specialized in the export of a small number of relatively simple, labor-intensive manufactures such as textiles, footwear products and children's toys. With reference to the Factor Endowments Theory[3], they enjoy a relatively large amount of unskilled labor and could therefore produce these goods at lower costs than the

1 The Theory of Comparative Advantage states that any country can benefit from trade even if it is absolutely less efficient in the production of all goods compared to a more developed trading partner. (Wild/Wild/Han 2008, p. 155)

2 This article concentrates in its analysis on the South East Asian NICs in the knowledge that several other countries like Mexico and Brazil as well as South Africa are also often categorized as NICs.

3 According to the Factor Endowments Theory, a country should produce and export the goods that require its factor of production that is abundant, because they are less expensive in this particular country in comparison to another country. Vice versa, it should import goods that require its relatively scarce factor of production. (Koo/Kennedy 2005, p. 49)

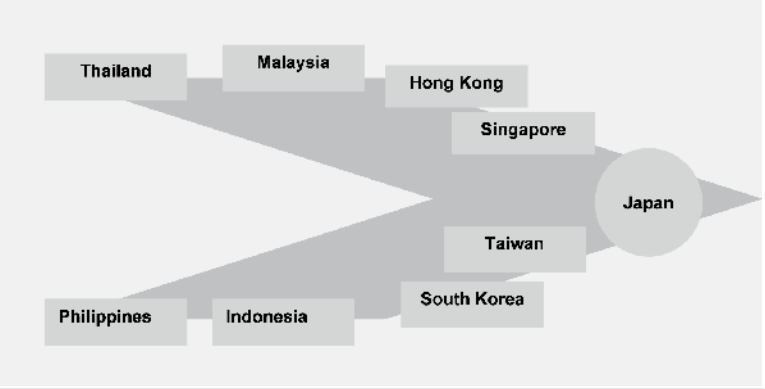


Fig.: V-Formation of the Flying Geese Development Paradigm (own creation)

developed countries. Later, most of the NICs began to lose their comparative advantage in labor-intensive manufactures since unskilled labor became scarcer and wage rates began to rise[4]. In response, they moved into more skill-intensive and knowledge-intensive sectors such as consumer electronics, electrical machinery and other kinds of low technology. Hereby the NICs attracted large inflows of capital and technology from multinational corporations in the industrialized countries. This aspect is coincidental with the Theory of International Product Life Cycle of Trade[5]. Multinational corporations originally located in industrialized countries seek profit from exporting components and parts to newly built facilities in NICs for final assembly and then re-importing the finished product. (Grimwade 2000, p. 243–244; Jones 2005, p. 270) In the stage of expanding their products to more skill-intensive products, the previous generation of NICs created possibilities for a following generation of NICs to emerge as exporters of the previously produced less-skill-intensive goods. This continuing process resembles a V-formation and is referred to as the 'Flying Geese Development Paradigm', which was developed in 1961 by Akamatsu. (Dowling/Valenzuela 2004, p. 120)

As it is illustrated in the figure above, Japan was the first country to exploit a comparative advantage in labor-intensive manufactures after World War II. As Japan gave up labor-intensive manufactures for more skill-intensive productions, the first NICs developed: the so called 'Tiger Economies' (South-Korea, Taiwan, Singapore, Hong Kong). (Gill/Kharas 2007, p. 16) As these first NICs followed Japans progress, the second generation of NICs arose, which were Thailand, Philippines, Malaysia and Indonesia, also often called the 'Panther Economies'. (Haas 2006, p. 299) The rapid rise of the NICs beginning in the late 1960s and extending through to today, led to a continuing discussion whether the East Asian NICs in particular are a model for other developing countries or not. A critical point is the relative growth in the production of low skilled-labor-intensive goods, because it extends the dependency on investments from industrialized countries. Specialization and trade expansion are not the sole factors for NIC's economic growth. There are additional factors for a country to transform itself into a NIC like investments as well as an adaption of an economic policy that fosters development into the remaining parts of the economy beyond the export sector. (Grimwade 2000, p. 251; Rodrik 2002, p. 9)

3. The Role of Trade Policy on Economic Progress

An explanation for the success of the NICs is their adoption of outward-looking, export-oriented trade policies. By lowering tariffs and other import barriers on capital and intermediate goods and by pegging the exchange rate at a lower level, they increase competitiveness. By using a range of financial and fiscal incentives like low-cost credit, direct export subsidies and more favorable tax treatment most governments foster the export sector and attract Foreign Direct Investments[6] (FDI[s]). An outward-looking, export-oriented trade strategy supports the transformation from the labor-intensive towards a more skill-intensive sector by favoring those industries in which the country enjoys the greatest export success. Furthermore, an export promotion policy supports firms to exploit economies of scale. Export growth creates domestic demand in other capital or intermediate goods industries that supply inputs or services for the exporting sector. (Grimwade 2000, p. 250; Shirazi/Manap 2005, p. 484)

In 1987, the World Bank has conducted a study to show that a relationship exists between the adoption of outward-looking trade policies and economic performance. As a result, the World Bank (1987, p. 169) recommends developing countries to adopt outward-oriented policies. The results of subsequent studies by different researchers were mixed. They show that a perfect correlation is not possible due to the fact that trade policy is only one of the factors affecting growth in different countries. The adoption of an outward-looking export strategy and economic growth does not necessarily mean that one caused the other. It could be possible that the direction of causation could have been in the opposite direction: Economic growth could have been the reason for export expansion. However, export expansion is only possible if excess of supply in the domestic market exists. This is only possible when previous investments increased capacity. (Appleyard/Field/Cobb 2008)

4 One explanation for this effect can be found in the Factor Price Equalization Theory, first pointed out by Samuelson in 1949. Briefly, it states that factor prices will be equalized in different countries when their trade is based on differences in factor endowments. (Appleyard/Field/Cobb 2008, p. 135)

5 The Theory of International Product Life Cycle of Trade describes a dynamic comparative advantage that is transferred from the developed countries to the developing countries within three stages. (Grimwade 2000, p. 64)

6 According to Daniels/Van Hoose (2004, p. 11) the term FDI refers to an "[…] acquisition of assets that involves a long-term relationship and controlling interest […] in an enterprise located in another economy."

In summary, the main cause of growth experienced by the NICs is a combination of an increase in the volume of capital investment, export oriented policy and a specialization in labor-intensive productions as well as investments in education to raise the productivity of the workforce. (Grimwade 2000, p. 250–254)

4. The Asia Crisis and Development Perspectives

The steady growth of the East Asian NICs was interrupted by the Asia Crisis, which began with a currency crisis in Thailand. In July 1997, speculators sold off Thailand's Baht due to an economic slowdown and political instability. The Baht was pegged to the US-Dollar (USD), but the increasing amount of speculators' sold offs leads to a situation, in which the Thai Central Bank was not able to support the Baht any longer. Thus it let the Baht flow due to an exhaustion of Thai foreign exchange reserves. (Hattori/Funatsu 2003, p. 244; Krugman 2009, p. 78–87; Flatters 2000, p. 257) Thailand's currency crisis spread over to other countries in the region, especially to Indonesia, South Korea, Malaysia and the Philippines, carried by fading investors' confidence. As a result, the NICs suffered a deep recession and stagnation in economic growth. Thailand as well as the other affected countries needed International Monetary Fund (IMF) and World Bank funding to recover their economies. (Bellone/Dal-Pont 2003, p. 52–53; Jayanthakumaran/Verma 2008, p. 191; Wild/Wild/Han 2008, p. 292)

Opinions differ on the question, what caused the crisis in the first place. On one hand, it is argued that the Asian way of 'crony capitalism', which is supported by poor regulations, inadequate fund management system, weak supervision of banks as well as financial institutions and effectively overvalued exchange rates, is to blame (Sachs/Woo 2000b, p. 13–15; Talerngsri/Vonkhorporn 2005, p. 61; Tselichtchev/Debroux 2009, p. 47). On the other hand, Krugman/Obstfeld (2000, p. 107–108) point out that the actions of the currency speculators and investors are the main causes. At long last, Wild/Wild/Han (2008, p. 292) particularize that the NICs' persistent current account deficits is a reason for the significant devaluation of their currencies. In all probability, the cause of the Asia Crisis is a combination of all mentioned factors. (Krugman 2009, p. 96; p. 704–705; Wei/Sievers 2000, p. 91–92; Wild/Wild/Han 2008, p. 292)

The currency depreciation increased exports, making exported goods less expensive abroad, and led the economies back to export-led growth. Regardless of this effect, the NICs recovered in a short period of time. As a result of the Asia Crisis, the NICs restructured their financial systems and regulatory framework. For instance, many subsidies were eliminated, the supervision of banks was strengthened and the criteria of non-performing loans tightened. Since 1999, all major East Asian economies have retained growth dynamics in a changed framework. (Tselichtchev/Debroux 2009, p. 20)

The Asia Crisis shows the risks of an export-led growth and lasting current account deficits. Regarding the perspectives of the Asian economies, Dowling/Valenzuela (2004, p. 136) point out that the development of long-term competiveness is necessary. It is crucial for the NICs to extend their variety of production and services. Further, Sachs/Woo (2000a, p. 3–4) add that the improvement of the effectiveness of basic political and economic institutions is a fundamental issue. Examples are the elimination of corruption, transparency of financial markets and a more effective supervision of the banking sector. Even more basically, Sachs/Woo (2000a, p. 10–11) demand for an improvement in the quality of the labor force by education to achieve the previous mentioned goal, and to extend NICs' production capabilities in order to reduce the likelihood of a similar financial crisis in future.

5. The Effects on the Industrialized Countries

The fact that much of the expansion enjoyed by the NICs has been export-led has had major implications for western industrialized countries. A growing proportion of their markets for manufactured goods have been taken over by imports from developing countries. Due to their lower level of costs it is difficult for producers in the developed countries to respond. (Salvatore 2001, p. 387) Accordingly, this has led to import protection. The fact that the growth of the NICs has also broadened the western industrialized countries' opportunities to export more manufactures is often neglected. With regard to the effects of NICs' exports on employment levels in the western industrialized countries, the major problem is an adjustment difficulty in the short-term. Increased trade with NICs has caused a loss of jobs in industries which employ relatively large amounts of low-skilled labor. (Guell 2003, p. 159) The opportunity to export more to developing countries has created incentive for more high-skilled jobs in other branches of manufacturing. It is necessary to transfer labor from the declining to the expanding sectors. But this adjustment process is difficult to realize in the short-run due to the inflexibility of labor markets, which is intensified mainly by factors such as minimum wage legislation, employment protection legislation and labor union's restrictive practices. (Grimwade 2000, p. 264–266)

6. Conclusion and Outlook

Trade has played a crucial role in the emergence of the NICs. The adoption of outward-looking, export-oriented trade policies has been one influential factor for their economic growth. Their development as major exporters of manufactured goods has caused one of the most important changes in the world trading system and also has had major impacts for western industrialized countries. The effects of NICs' exports on employment levels in western industrialized countries lead to the conclusion that the major problem in the industrialized countries is an adjustment one. The

task for policy makers is to find solutions that provide a response during the adjustment process, while the benefits which trade brings are not forfeited. Understandably this is only a poor consolation for those employees who are affected by a job loss and in fact it is still a complex challenge for policy makers as well as for society. (Grimwade 2000, p. 271)

LITERATUR

Appleyard, D., Field, A., Cobb, S. (2008): International Economics, 6th ed., New York.

Bellone, F. Dal-Pont, M. (2003): Does Finance Matter for Growth? – The New Growth Theory Facing the East Asian 'Productivity Puzzle', in: Hagemann, H., Seiter, S. (eds.): Growth Theory and Growth Policy, London, p. 40–61.

Carbaugh, R. (2004): International Economics, 9th ed., Mason/Ohio.

Chowdhury, A., Islam, I. (1993): The Newly Industrialising Economies of East Asia, London.

Daniels, J., Van Hoose, D. (2004): Global Economic Issues and Policies, Mason/Ohio.

Dowling, M., Valenzuela, R. (2004): Economic Development in Asia, Singapore.

Flatters, F. (2000): Thailand and the Crisis: Roots, Recovery and Long-Run Competitiveness, in: Woo, W. T., Sachs, J., Schwab, K. (eds.): The Asian Financial Crisis, Lessons for a Resilient Asia, London, p. 257–274.

Gill, I., Kharas, H. (2007): An East Asian Renaissance – Ideas for Economic Growth, Washington DC.

Grimwade, N. (2000): International Trade – New Patterns of Trade, Production & Investment, 2nd ed., London.

Guell, R. (2003): Issues in Economics Today, New York.

Haas, H.-D. (2006): Dynamische Wachstumsmärkte – Die Beispiele China und Indien, in: Haas, H.-D., Neumair, S.-M. (Hrsg.): Internationale Wirtschaft – Rahmenbedingungen, Akteure, räumliche Prozesse, München, S. 321–348.

Hattori, T., Funatsu, T. (2003): The Emergence of the Asian Middle Classes and Their Chracteristics, in: The Developing Economies, June 2003, volume XLI, number 2, p. 140–263.

Jayanthakumaran, K., Verma, R. (2008): International Trade and Regional Income Convergence – The ASEAN-5 Evidence, in: The ASEAN Economic Bulletin, August 2008, volume 25, number 2, p. 179–194.

Jones, G. (2005): Multinationals and Global Capitalism from the Nineteenth to the Twenty-first Century, New York.

Koo, W., Kennedy, L.(2005): International Trade and Agriculture, Oxford.

Krugman, P. (2009): The Return of Depression Economics and the Crisis of 2008, New York.

Krugman, P., Obstfeld, M. (2000): International Economics, Theory and Policy for International Trade, 5th edition, New York.

Rodrik, D. (2002): Trade Policy Reform as Institutional Reform, in: Hoekman, B., Mattoo, A., English, P. (eds.): Development, Trade, and the WTO – A Handbook, Washington DC.

Sachs, J., Woo, W. T. (2000a): A Reform Agenda for a Resilient Asia, in: Woo, W. T., Sachs, J., Schwab, K. (eds.): The Asian Financial Crisis, Lessons for a Resilient Asia, London, p. 3–11.

Sachs, J., Woo, W. T. (2000b): Understanding the Asian Financial Crisis, in: Woo, W. T., Sachs, J., Schwab, K. (eds.): The Asian Financial Crisis, Lessons for a Resilient Asia, London, p. 13–43.

Salvatore, D. (2001): International Economics, 7th ed., New York.

Shirazi, N., Manap, A. (2005): Export-led Growth Hypothesis: Further Econometric Evidence from South Asia, in: The Developing Economies, December 2005, volume XLIII, number 4, p. 472–488.

Talerngsri, P., Vonkhorporn, P. (2005): Trade Policy in Thailand – Pursuing a Dual Track Approach, in: ASEAN Economic Bulletin, April 2005, volume 22, number 1, p. 60–74.

Tselichtchev, I., Debroux, P. (2009): Asia's Turning Point – An Introduction to Asia's Dynamic Economies at the Dawn of the New Century, Singapore.

Wei, S.-J., Sievers, S. (2000): The Cost of Crony Capitalism, in: Woo, W. T., Sachs, J., Schwab, K. (eds.): The Asian Financial Crisis, Lessons for a Resilient Asia, London, p. 91–102.

Weiss, J. (2002): Industrialisation and Globalisation – Theory and Evidence from Developing Countries, London.

Wild, J., Wild, K., Han, J. (2008): International Business – The Challenges of Globalization, 4th ed., London.

World Bank (ed.) (1987): World Development Report 1987, Washington DC.

World Trade Organization (ed.) (2009): World Trade Report 2008, Trade in a Globalizing World, Geneva.

SCHREIBEN IST HANDWERK

WIE CHEFS UND MITARBEITER TEXTEN SOLLTEN - EIN LEITFADEN

Markus Schaller

Wer jemals die Bilanzpressekonferenz eines großen Industriekonzerns besucht hat, weiß: Die Wirtschaft hat ihre ganz eigene Sprache – wie jede Fachdisziplin. Und nicht jeder versteht diese Sprache. Das ist vor allem dann problematisch, wenn ein Unternehmen sich bei einer bestimmten Zielgruppe – seien es Konsumenten und Abnehmer, Entscheidungsträger in Politik und Verwaltung, Journalisten oder die eigenen Mitarbeiter – Gehör verschaffen will. Große Unternehmen engagieren in der Regel Profis, um diese Hürde zu überwinden: PR-Experten, Berater und Pressesprecher. Kleine Unternehmen können oder wollen sich das nicht leisten und versuchen, die fürs Geschäft so wichtige Kommunikation mit dem vorhandenen Personal zu stemmen. Das freilich ändert nichts daran, dass die Kommunikation nur dann erfolgreich sein kann, wenn sie in einer angemessenen, professionellen Sprache geführt wird. Und dafür muss auch dieses Personal ausgebildet oder geschult werden.

Die ideale Sprache für die Kommunikation mit Konsumenten, Mitarbeitern und der Öffentlichkeit ist die Sprache der Journalisten. Wer sich an ihren Maßstäben orientiert, kann in der heterogenen Zielgruppe das größtmögliche Interesse für sein Unternehmen oder seine Produkte wecken. Journalistisch texten ist allerdings ein Handwerk, das – wie jedes andere Handwerk – erst einmal erlernt werden muss. Journalistische Texte sehen so einfach aus, doch sie sind alles andere als einfach. Ob in der Tageszeitung, im Radio oder im Fernsehen: Dass der Leser/Hörer/Zuschauer im Idealfall jeden Satz leicht versteht, ist das Ergebnis jahrelanger Ausbildung und Praxis.

Journalistisches Schreiben hat nur wenig mit dem Aufsätze schreiben in der Schule oder dem Seminararbeiten schreiben an der Hochschule zu tun. Schreiben ist nicht gleich schreiben. Das merken vor allem jene Mitarbeiter sofort, die unvermittelt vor der Aufgabe stehen, einen Text für Kunden, für Kollegen oder für die Öffentlichkeit zu verfassen.

1. Journalistische Darstellungsformen

Wer macht sich beim Lesen einer Zeitung bewusst, dass es rund ein Dutzend unterschiedliche journalistische Textgattungen gibt? Gehen wir die wichtigsten durch:

Markus Schaller M.A.

ist Redakteur in der ZDF-Hauptredaktion Neue Medien (heute.de). Zuvor war er Redakteur bei der Rhein-Zeitung in Koblenz, wo er auch volontierte. Er studierte an der Universität Bonn Politische Wissenschaften, Soziologie und Anglistik.

Der 43-Jährige ist zudem Referent für Schreib-Seminare.

E-Mail: mkschaller@gmx.de

Die **einfache Meldung** transportiert nur die wichtigsten Informationen eines Ereignisses. Wer hat was, wann, wo, wie und warum gemacht? Ihr klassischer Aufbau ist: Perfekt im ersten Satz, danach Präteritum. Bei Ankündigungen steht Präsens oder Futur im ersten Satz. Es ist die nüchterne, also möglichst nicht wertende Nachrichtensprache, an die sich die meisten Menschen gewöhnt haben.

Ein **Bericht** ist einerseits nichts anderes als eine längere Meldung; es gibt, weiterhin in nüchterner Sprache, detailliertere Informationen und Erklärungen zum Geschehen. Ein Foto illustriert idealerweise das Thema, eine Grafik verschafft möglicherweise einen besseren Überblick über Details. Andererseits kann bei einem mit Autorennamen versehenen Korrespondentenbericht auch eine kommentierende Einschätzung des Geschehens erfolgen. Doch Vorsicht: Niemals sollte ein wertender Text ohne den Namen des Autors veröffentlicht werden!

Mehr Einschätzung, Analyse, Meinung ist dem **Kommentar** vorbehalten. Hier gibt es kein Sprachkorsett und hier darf auch mal polemisch zugespitzt werden. Wer fair und seriös sein will, wägt die Gegenargumente zumindest ab. Und wer einseitig seinen Klartext reden will, outet sich eben als Holzhammer-Rhetoriker. Hintergrundwissen ist gefragt.

Vergessen wir an dieser Stelle nicht die **Karikatur**, die ein zeichnerischer Kommentar ist oder ein spöttischer Blick auf etwas Absurdes, das mit Text nicht so schnell und pointiert vermittelbar ist.

Gutes Deutsch (nach Wolf Schneider)

1. Die richtigen Wörter

- Mit Wörtern geizen, aufgeblähte und nichtssagende Floskeln vermeiden, Füllwörter streichen
- Zwei von drei Adjektiven streichen
- Den akademisch-bürokratischen Jargon zertrümmern, keine Wortballons und Nominalkonstruktionen: neue audiovisuelle Kommunikationsmittel = neue Medien, technische Realisierbarkeit = was technisch machbar ist
- Schlichte Wörter wählen
- Die engste Einheit benennen: Pkw/Auto statt Fahrzeug
- Verben hofieren
- Passiv vermeiden, wenn es ein Subjekt gibt: „Die Polizei nahm die Diebe fest" statt „Die Diebe wurden festgenommen"
- Es bei Wortwiederholungen mit Synonymen nicht übertreiben und Synonyme nicht unlogisch einstreuen
- (Englische) Importe prüfen, gegebenenfalls erklären und sparsam einsetzen

2. Die richtigen Sätze

- Zusammenlassen, was zusammen gehört (die Speicherkapazität des Kurzzeitgedächtnisses umfasst nur sechs Wörter/zwölf Silben)
- Hauptsatz ohne eingeschobene Nebensätze, Nebensätze anhängen, Nebensätze sollten keine Hauptsache transportieren
- Einschachtelungen vermeiden, Klammern und Parenthesen stoßen Leser ab

3. Die volle Klarheit

- Irritationen und Zweideutigkeiten vermeiden
- Anführungszeichen nur bei Zitaten
- Quelle eindeutig zuordnen
- Ironie ist tabu
- Sagen, was was ist: Thema nennen, Begriffe erklären
- Texte sinnvoll gliedern

4. Die richtigen Lesehilfen

- Punkt setzen nicht vergessen. Doppelpunkte und Gedankenstriche verwenden.

Quelle: Schneider, Wolf (1994): Deutsch fürs Leben, Reinbek.

Eng verwandt mit dem Kommentar ist die **Kritik oder Rezension** – mit dem Unterschied, dass hier auch Platz für die Beschreibung eines Geschehens und die Motive und Fähigkeiten der Handelnden sein muss. Der Leser ist ja in der Regel nicht auf dem gleichen Wissensstand über einen Kinofilm, ein Buch oder ein Konzert wie der Kritiker.

Feature heißt übersetzt besondere Darstellung, in der Regel ein Autorenbericht mit beispielhaften szenischen Beschreibungen. Das lockert trockene Materie auf, die Leser können Sachverhalte leichter erfassen.

Szenische Beschreibungen sind die große Kunst bei der **Reportage**. Der Reporter ist mittendrin und erzählt, was er mit all seinen Sinnen und seinem Verstand aufnimmt. Er ist dabei völlig frei, kann sich ausgiebig einzelnen Häppchen seiner Geschichte widmen, doch er muss einen Spannungsbogen aufbauen, damit der Leser dranbleibt und den roten Faden nicht verliert. Der erste Satz muss besonders neugierig machen aufs Weiterlesen: „Was, wie bitte?", soll sich der Leser fragen und sich eine sofortige Antwort wünschen. Rund wird die Geschichte, wenn sie mit der Szene und den Personen endet, mit der sie begonnen hat.

Ein **Porträt** beschreibt einen Menschen. Je nach Anforderung steht seine Funktion oder er selbst im Mittelpunkt. Es geht bei einem Porträt nicht darum, seinen chronologischen Lebenslauf in Prosatext umzuschreiben. Es geht darum, seine Erfolge und Misserfolge, seine Handlungen und die Gründe dafür aufzuzeigen.

Wer jemanden ausführlich im O-Ton zu Wort kommen lassen will, führt ein **Interview**. Journalisten müssen eigentlich immer Interviews führen, um an Informationen zu gelangen. Fragen und nachfragen ist das A und O in diesem Beruf. Wenn es sich inhaltlich lohnt, wird den Befragten die Bühne eines Wortlautinterviews geboten. Ganz wichtig: Wer andere Menschen zitiert und ihnen damit sprichwörtlich die Worte in den Mund legt, muss beim Bearbeiten der Aussagen äußerst sorgsam vorgehen. Es ist ein Gebot der Fairness, sich lange Textinterviews abnehmen zu lassen – auch auf die Gefahr hin, dass der Interviewpartner einzelne Passagen ändern will. Darüber kann man dann verhandeln, zur Not das ganze Interview auch streichen. Aber jemanden auflaufen zu lassen, widerspricht der journalistischen Sorgfaltspflicht und Ethik.

Ihre Gedanken frei schweifen lassen können Journalisten in der **Glosse**. Mal launisch, mal versöhnlich, mal einladend, mal ausladend, mal nachdenklich, mal hektisch, ... – die Spielmöglichkeiten sind grenzenlos. Nur unterhaltsam muss sie sein und nicht allzu lang.

„Man nehme ..." – so begann früher ein **Service-Text**. Ein Rezept, eine Gebrauchsanweisung einerseits, ein Ratgeber oder ein Warentest andererseits. Immer aus Verbraucher-Sicht. Die Gattung ist in den Tageszeitungen immer wichtiger geworden; der Leser soll einen am Geldbeutel messbaren Mehrwert haben, wenn er sich schon eine Zeitung leistet. Oder sich mit den

Anregungen zu seinem Lifestyle zumindest besser fühlen. Die Grenzen zum Werbetext verschwimmen zuweilen. Die Marketingabteilungen der Finanzwirtschaft und Industrie wissen darum und bieten den Verlagen massenweise astreine druckfähige Vorlagen an – mit Schleichwerbung.

2. Worauf kommt es also beim Schreiben an?

Erstens: Zunächst müssen wir uns bewusst machen, dass der Empfänger den Inhalt einer Nachricht bestimmt – das gute, alte Kommunikationsmodell. Sprechen wir dieselbe Sprache wie der Leser? Für Experten bedeutet dies, auf Fachsprache und Fachabkürzungen fürs breite Publikum zu verzichten oder bestimmte Begriffe umgehend zu erklären (beispielsweise in ausgelagerten Kästen). Es bedeutet allgemein, keinen Szene-Jargon zu verwenden, wenn die Adressaten nicht aus der Szene sind. Bedenken wir stets, dass es in der Schriftsprache keine individuellen Betonungen und keine Smilies gibt. Verzichten wir also auch auf Ironie. Sprechen wir die Sprache, die alle verstehen können – ob Tante Gerda mit Volksschulbildung oder Professor Schlau: Sprechen wir die Sprache der Journalisten.

Zweitens: Vor dem Schreiben muss geklärt sein, für wen wir eigentlich schreiben. Wer hat an unserem Text welches Interesse? Sicher geht es beispielsweise beim Verfassen eines Porträts in einer Mitarbeiterzeitschrift nicht darum, investigativ die Leichen im Keller des Protagonisten auszugraben. Bleiben wir bei diesem Beispiel: Die Erwartungen an den veröffentlichten Text sind sehr unterschiedlich: Die Redaktion will aufzeigen, wie ein komplexes Unternehmen funktioniert und wie bunt die Mitarbeiter-Schar ist. Der Autor des Porträts will dazu bestimmte Aspekte der Vita des Protagonisten er- und hinterfragen sowie hervorheben. Der Porträtierte selbst will, dass alles, was über ihn geschrieben wird, auch korrekt und in seinem Sinne wiedergegeben ist. Die Unternehmensleitung will mit der Zeitung das Wir-Gefühl im Unternehmen stärken; sie will auf keinen Fall, dass es hausinternen Ärger gibt oder gar geschäftliche Interessen gefährdet werden. Die Leser (Mitarbeiter und deren Familien) wollen informiert und von lesenswerten Beiträgen angenehm überrascht oder unterhalten werden.

All diesen Anforderungen muss der Text gerecht werden – das ist mal einfacher, mal schwieriger zu schaffen. Tun sich scheinbar unvereinbare Interessenkollisionen auf, müssen die Beteiligten oder Verantwortlichen darüber verhandeln.

Drittens: Worauf achten Leser eigentlich am meisten, wenn sie eine Zeitung oder Zeitschrift in der Hand halten? Es sind die Bilder, die Überschriften, der Vorspann zu einem Text. Wer einen Leser hier nicht einfangen kann, hat schon verloren – da kann der Haupttext noch so schön sein.

Darum: Ein ansprechendes Foto ist wichtig. Beim Zuschneiden des Fotos den Fluchtpunkt beachten, Gesichter nicht aus dem Bild schauen lassen.

Schreibweisen

- Grundregel: Es muss einheitlich sein!
- Zahlen und Einheiten: In fünf- und mehrstelligen Zahlen trennt ein Punkt die Tausenderstellen (000.000.000). Die Zahlen von eins bis zwölf werden ausgeschrieben. Bei Einheiten (Prozent, Euro) stehen jedoch die Ziffern, kleine und große Zahlen können so leichter verglichen werden. Das Prozentzeichen ist nur in Ausnahmefällen erlaubt, ebenso die Abkürzungen Mio. und Mrd. mit oder ohne Punkt. In Überschriften sind diese Abkürzungen und Sonderzeichen nicht erwünscht. Währungszeichen und -abkürzungen werden nicht benutzt, es muss also „410 Euro“ heißen, nicht „410,- EUR“. Paragrafenzeichen bei Gesetzesangaben können verwendet werden. Uhrzeiten können zweistellig angegeben werden („19 Uhr“ statt „19.00 Uhr“), bei Datumsangaben wird der Monat in der Regel ausgeschrieben („4. Oktober 2009“ statt „4.10.2009“).
- Namen sind Nachrichten und sollten vollständig sein – mit Vorname, Funktion und (bei Politikern) Parteizugehörigkeit in Klammern. Abkürzungen wie MdB sind nicht gewünscht. Wissenschaftliche Titel werden in der Regel weggelassen, außer sie sind für eine Fachpublikation wichtig.
- Insbesondere für Meldungen gilt: Das Nennen der Namen von Polizei- und anderen Behörden-/Unternehmenssprechern ist in der Regel überflüssig und bläht den Text nur unnötig auf.
- Eigennamen behalten in vielen Medien ihre Schreibweise: ver.di statt Verdi. Auch Bindestriche werden heutzutage gerne weggelassen: Bertelsmann Stiftung. Doch damit unterstützt man den Werbeeffekt, auf den die Organisationen setzen, die sich solche auffälligen Schreibweisen ausdenken. Daher: zur Gleichbehandlung wie zur besseren Lesbarkeit für alle Eigennamen die herkömmliche Schreibweise und den herkömmlichen Zeichensatz verwenden. Andere Medien am besten ohne An- und Abführungszeichen schreiben (WDR, Bild-Zeitung, Frankfurter Allgemeine Zeitung, Spiegel.de). Nur Besonderes an- und abführen.
- Bei Abkürzungen wie NATO gilt: Haben sie mehr als vier Buchstaben und kann man sie aussprechen, werden sie nicht mehr in Versalien geschrieben (Unesco, Bitkom).

Bei der Überschrift ist Kreativität gefragt, auch ein Wortspiel ist erlaubt. Wichtig: Sie muss etwas aussagen, das auch im Text gedeckt ist. Und sie muss kurz sein, ohne Satzzeichen. Am besten ist sie, wenn sie aus einem aktiven Verb und einem Hingucker-Wort besteht, das Aufmerksamkeit weckt. Und: Was in der Überschrift steht, darf nicht wortgleich im ersten Satz des Vorspanns oder Haupttextes stehen. So etwas langweilt Leser.

Der Vorspann ist als Anmoderation zu verstehen. So wie ein Fernsehmoderator einen Beitrag ankündigt. Der Vorspann ist definitiv keine Zusammenfassung des folgenden Haupttextes – er ist die Ankündigung, die neugierig macht. Er sagt dem Leser, was er erwarten darf, wenn er weiterliest.

Viertens: der Haupttext. Bei einem Sachbericht müssen jetzt die wichtigsten Informationen nach vorne. Es folgen Details und eventuell Hintergrundinformationen. Bei einem Feature, einem Porträt oder einer Reportage muss das Originellste nach vorne, auch wenn es vielleicht nur ein Randaspekt ist. Wir brauchen es als Einstieg. Danach wird der Leser an der Leine geführt durch die weiteren Aspekte. Wer es schafft, am Ende wieder auf den originellen Anfang zu sprechen zu kommen, hat die klassische „runde Geschichte" geschrieben. Die mit dem Spannungsbogen.

Fünftens: Wer journalistisch schreibt, muss Sätze formulieren, die beim ersten Lesen verstanden werden können. Sätze, die aktiv formuliert sind und nicht im umständlichen Passiv, die also ein Subjekt, das etwas sagt oder tut oder erlebt, haben. Achtung bei Hauptwörtern, die man in Verben oder Adjektive umwandeln kann: Diese heit-, keit-, ung-Wörter klingen schnell nach umständlichem und unpersönlichem Behördendeutsch.

Auf Belanglosigkeiten und Selbstverständliches sollte man verzichten: Wörter wie „Bereicherung", „interessantes Angebot", „Erfahrungen", „vielseitige Tätigkeiten" langweilen den Leser. Es gibt nichts Schlimmeres als eine Aneinanderreihung von Allgemeinplätzen in einem Text. Darum gilt es, konkret zu formulieren und durchaus ein Einzelbeispiel für das Ganze zu beleuchten. Dies ist übrigens eine beliebte Methode in den Fernsehnachrichten oder Magazinsendungen.

Journalistisch schreiben, das bedeutet auch: Texte immer mit Distanz zu schreiben; sie so zu lesen, als würde man sie zum ersten Mal lesen. Das ist nicht einfach. Aber nur so fallen Gedankensprünge auf und die Passagen, die beim Leser Wissen voraussetzen. Diese machen einen Text unverständlich. Man sollte nicht zu viel Vorwissen beim Leser erwarten. Schon gar nicht darf man ihn den roten Faden selber konstruieren lassen! Leser mögen das nicht, sie werden dann mit Sicherheit aussteigen aus dem Text. Und sie geben uns keine zweite Chance.

Sechstens: Sorgfältiges und ethisch korrektes Arbeiten ist eigentlich selbstverständlich. Jeder Autor, jede Redaktion muss sich bewusst machen: Was einmal veröffentlicht ist, kann man auch in hundert und mehr Jahren noch lesen – vor allem, wenn es gedruckt wurde. Auch der kleinste Fehler ist dann noch zu sehen. Im günstigsten Fall ist er nur auffallend peinlich. Mit größeren Patzern aber, die dem Laien oder Unbeteiligten vielleicht gar nicht auffallen, könnte dereinst sogar (Unternehmens-) Geschichte falsch geschrieben werden.

Darauf also kommt es beim Schreiben an – soweit der kleine Leitfaden. Unterschätzen Sie im Unternehmen nicht die Wirkung von Sprache – vor allem nicht im Umgang mit Kunden. Texte, die beispielsweise Versicherungen und Banken an ihre Kundschaft schicken, sind in der Regel unverständliches Juristendeutsch. Sie sind aus Verbrauchersicht schlicht eine Unverschämtheit und vermitteln dem Kunden nur eines: dass er dem Unternehmen hilflos ausgeliefert ist. Urteilen Sie selbst: Schafft das Kundenzufriedenheit? Nein – darum: Schreiben ist ein Handwerk, das jeder mit ein bisschen Talent und Kreativität erlernen kann. Es ist keine Zauberei. Und eine Plattitüde sei zum Schluss erlaubt: Es ist noch kein Meister vom Himmel gefallen.

Interviews führen - Beispiel Porträt

Man kennt das: Ein Mitarbeiter soll porträtiert werden, doch der sträubt sich mit Aussagen wie „Was soll ich da groß sagen, ich bin doch uninteressant" oder „Ich habe keine besonderen Hobbys". Er erkennt die Geschichte über ihn und den Sinn dahinter selbst nicht. Es ist nun die Aufgabe des Autoren, die gewünschten Informationen aus ihm heraus zu kitzeln.

Denn jeder Mensch hat etwas Interessantes an sich: eine besondere Leidenschaft, eine liebevolle Macke, einen außergewöhnlichen Geschmack. Wer sich beim Interview stur an einen Fragenkatalog hält, kann das nur schwer herausfinden; so etwas ergibt sich aus dem Gespräch, fällt unbedacht. Und dann: Nachfragen! Dabei muss man sich aber im Klaren sein, dass der Porträtierte vermutlich selbst gar kein Interesse hat, dass dieser Randaspekt auf einmal im Mittelpunkt steht. Deswegen: Behutsam vorgehen und ihm versichern, dass die anderen Aspekte, die er noch erzählen soll, ihren gebührenden Platz bekommen werden.

Ganz wichtig: Der Autor muss sich bei jeder Antwort, die er nicht richtig verstanden hat, dessen versichern, was gemeint war. Und er muss sich ständig überlegen: Reicht das Material für den Text? Denn beim Schreiben wird ihm ein Informationsloch zu einem Aspekt sofort auffallen. Und dann: Er darf auf keinen Fall etwas hinzudichten, sondern er muss nochmal nachfragen – persönlich, mit einem Anruf oder per Mail.

LEHRE UND STUDIUM

ÖKONOMEN IM PORTRÄT

UNTERNEHMENS PRAXIS

UNTERNEHMENS PROFILE

COFACE DEUTSCHLAND AG

Erich Hieronimus

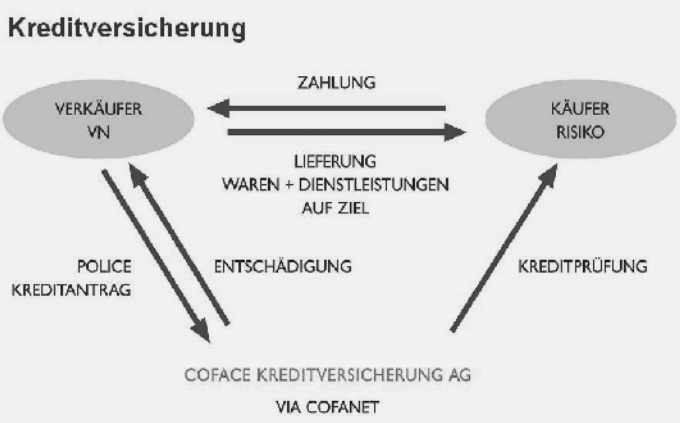
Erich Hieronimus

ist bei der Coface Deutschland AG als Leiter der Unternehmenskommunikation tätig.

E-Mail: erich.hieronimus@coface.de

Was ist Forderungsmanagement?

Die Ware ist geliefert, die Leistung erbracht, die Rechnung gestellt. Das Zahlungsziel läuft ab. Aber das Geld vom Kunden kommt nicht. Vielleicht zahlt er verspätet, die aktuelle Wirtschaftskrise wirkt sich auch auf das Zahlungsverhalten aus. Vielleicht zahlt er aber auch gar nicht mehr. In der Wirtschaftskrise stieg die Insolvenzkurve international steil an, die Zahlungsausfälle nahmen ebenfalls dramatisch zu. Doch schon verspätete Zahlungen von Kunden können Unternehmen auch in eher ruhigen Zeiten in Liquiditätsprobleme bringen. Forderungen sind also ein großes Risiko. Sie erfordern ein professionelles Management. Dessen Aufgabe ist es mindestens, das Risiko zu begrenzen. Über diese – leider noch allzu oft vernachlässigte – Standardanforderung hinaus bietet kreatives Forderungsmanagement aber auch die Möglichkeit, eigene finanzielle Potenziale zu heben. Damit kann zum Beispiel die Abhängigkeit von Krediten reduziert werden. So wird das Forderungsmanagement zum Bestandteil einer aktiven Finanzierungsstrategie. In Mainz hat Coface Deutschland als einer der führenden Kreditversicherer seinen zentralen Standort.



Wer ist Coface Deutschland?

Vielen als Sponsor von Mainz 05 und Namensgeber der neuen Coface Arena erst seit kurzem bekannt, blickt Coface Deutschland dennoch auf eine lange Geschichte zurück.

Mainzer Kaufleute und ein Frankfurter Bankinstitut gründen am 19. März 1923 die Rheinische Garantiebank Kautionsversicherungs-Aktiengesellschaft. Initiator ist der Mainzer Bankier Isaac Fulda. Seine Idee wird zum Geschäftszweck der Gesellschaft: im gesamten Reichsgebiet das Kautionsgeschäft zu betreiben.

1937 firmiert das Unternehmen in Rheinische Garantie & Kautionsversicherungs-A.G. Mainz um. Obwohl der Geschäftszweck von Beginn an alle Zweige der Kreditversicherung umfasst, beschränkt sich die Gesellschaft bis in die 1950er Jahre auf reines Kautionsgeschäft, nennt sich später jedoch in Allgemeine Kreditversicherung Aktiengesellschaft um.

1995 zieht „Die Allgemeine Kredit“ von der Ernst-Ludwig-Straße in der Innenstadt in das neue Gebäude am Europaplatz an den heutigen Standort um. Die Stadt Mainz benennt die Straße nach dem Firmengründer: Isaac-Fulda-Allee!

Bereits 1996 übernimmt Coface, Paris, über 50 Prozent des Kapitals der Allgemeine Kredit. Im Rahmen der Optionsvereinbarungen macht die Coface dann zum 1. Oktober 2002 den letzten Schritt und übernimmt sämtliche Anteile an der Allgemeine Kredit. Die Allgemeine Kredit Coface, wie das Unternehmen seit dem 1. September 2002 heißt, gehört nun ganz zur Coface.

Mit der Umfirmierung wird die Zugehörigkeit zur Coface nun auch durch den neuen Namen dokumentiert. Eine weltweite

Gruppe braucht ein globales Image. Denn die Allgemeine Kredit Coface ist seit 1996 in der Coface Schritt für Schritt zum Global Player geworden.

Die Integration in die Coface schreitet weiter voran: Seit 1. Januar 2006 lautet die Dachmarke der deutschen Unternehmensgruppe: Coface Deutschland. Auch die operativen Beteiligungsgesellschaften haben neue Namen bekommen: Coface Kredit, Coface Finanz, Coface Debitoren und Coface Rating.

Die Dienstleistungen

Coface Kredit ist die größte Gesellschaft von Coface Deutschland mit dem Geschäftsfeld Kreditversicherungen. Die AG gehört zu den großen Drei auf dem deutschen Markt und beherbergt das Herzstück aller Risiko-Entscheidungen – die Informationsaufbereitung und die Kreditprüfung. Mit einer Kreditversicherung wird das Forderungsausfallrisiko abgesichert, wobei nicht mehr allein die Insolvenz eines Kunden als Schadensfall gilt. Vielmehr kann auch die reine Nichtzahlung abgesichert werden.

Coface Rating bietet Bonitätsbewertungen von Unternehmen an. Kernprodukt ist der @rating Service. Damit können Unternehmen die Bonität von Kunden und potenziellen Geschäftspartnern überprüfen und überwachen. Der @rating Score liefert zusätzlich eine Insolvenzwahrscheinlichkeit der Unternehmen. Auf der Website www.laenderrisiken.de veröffentlicht Coface Deutschland kostenlos nützliche Informationen über Länderrisiken.

Wenn Unternehmen ihre Forderungen für mehr Liquidität verkaufen wollen, bietet die Factoring-Gesellschaft Coface Finanz passende Lösungen. Die GmbH ist deutscher Marktführer im Factoring. Factoring bietet Unternehmen die Kombination von Absicherung und Finanzierung, indem die Forderungen regresslos an Coface Finanz verkauft werden. Im Gegensatz zu der reinen Kreditversicherung profitieren Unternehmen von einem Liquiditätseffekt, da die verkauften Forderungen aus der Bilanz genommen werden.

Coface Debitoren betreibt das Inkasso-Geschäft im In- und Ausland. Besonders im schwierigen Auslandsinkasso zählt die GmbH zu den qualifiziertesten Dienstleistern. Daneben bietet Coface Debitoren Dienstleistungen im Forderungsmanagement an, die Kunden von administrativen Aufgaben entlasten.

Die Coface und ihr Netzwerk

Coface Deutschland erzielte 2010 einen Umsatz von rund 460 Millionen Euro und deckte Risiken in Höhe von rund 140 Milliarden Euro ab. Sie beschäftigt 1.200 Mitarbeiter, davon rund 700 in Mainz. In den Niederlassungen in elf Städten Deutschlands steht der Außendienst direkt vor Ort zur Verfügung. Die Coface Gruppe ist mit 6.400 Angestellten in 66 Ländern direkt präsent und hat über 135.000 Kunden, darunter fast die Hälfte der 500 größten Unternehmen weltweit. Über Partner im Netzwerk Credit Alliance, ein Verbund aus internationalen Kreditversicherern, Wirtschaftsauskunfteien und Inkassobüros, ist Coface in rund 100 Ländern vertreten. Der Umsatz der Coface weltweit betrug 2010 über 1,6 Milliarden Euro.

KONTAKT

Coface Deutschland
Isaac-Fulda-Allee 1
55124 Mainz
Telefon: 06131 - 323-0
Fax: 06131 - 372766
www.coface.de

HEALTH&MEDIA GMBH -

TECHNOLOGIESPEZIALIST IN DER GESUNDHEITSWIRTSCHAFT FÜR INTERNETBASIERTE ANWENDUNGEN

Steffen Wolf, Dennis Fenchel

Diplom-Informationswirt (FH)
Steffen Wolf
Geschäftsführer

Aufgabenschwerpunkt: Projektentwicklung, Akquisition

E-Mail: steffen.wolf@health-media.de

Diplom-Informatiker Dennis Fenchel
Leiter Informationstechnologie

Aufgabenschwerpunkt: Technologie- und Produktentwicklung

E-Mail: dennis.fenchel@health-media.de

health&media entwickelt professionelle Internetanwendungen in den Bereichen Medical Education, Portal Development, GEOhealth und Mobile Applications für die Gesundheitswirtschaft. Alle Produkte entstehen im engen Dialog mit dem Auftraggeber. Für zahlreiche Kunden wurden passende Tools und Instrumente zur Unternehmenskommunikation, zur Kundenbindung und zur Wissensvermittlung für B2B- und B2C-Anwendungen entwickelt und erfolgreich im Markt etabliert.

Abb. 1: Firmensitz am Fraunhofer-Institut für Graphische Datenverarbeitung

Historie

Seit Gründung 1998 ist die health&media GmbH in der Gesundheitswirtschaft tätig und betreut Kunden aus Industrie, Fachverbänden und dem Verlagswesen. Die Firma wurde am Fraunhofer-Institut für Graphische Datenverarbeitung in Darmstadt gegründet. In den ersten Jahren lag der Schwerpunkt auf der Konzeption und Entwicklung von Informations- und Kommunikationsplattformen. In dieser Zeit wurden u.a. die Plattform www.hautstadt.de und die Hautarztsuche www.hautarzt.de entwickelt und erfolgreich betrieben.

2004 wurde Medical Education als weiterer Schwerpunkt etabliert. Im Auftrag von Firmen aus der pharmazeutischen Industrie und dem Verlagswesen sowie im Auftrag von Verbänden werden E-Learning-Kurse für Ärzte und weitere Gesundheitsfachberufe entwickelt. Unter www.my-cme.de wurde eine eigene Online-Akademie für die zertifizierte Fortbildung von Ärzten, Apothekern und pharmazeutisch-technischen Assistenten realisiert.

Seit 2010 wird das Produktportfolio um mobile Applikationen für iPhone und iPad sowie Multimedia-Produktionen (Webcast, Greenscreen) erweitert.

Geschäftsbereiche

- Medical Education: www.my-cme.de – zertifizierte Online-Akademie mit digitalen Lernangeboten und Wissensüberprüfung für Gesundheitsfachberufe; Entwicklung multimedialer

Abb. 2: Anwendungsbeispiel für einen multimedialen Lernkurs

Abb. 4: Anwendungsbeispiel für eine Greenscreen-Produktion

Lernmodule und Webcasts für die moderne, zeitgemäße Wissensvermittlung

- Portal Development – Module zum Aufbau von Informations- und Wissensplattformen unter Berücksichtigung mobiler Endgeräte
- GEOhealth – integrierbare Tools für georeferenzierte Services, Geomarketing, Geovisual Analytics und Geo Business Intelligence
- Mobile Applications – Entwicklung nativer iPhone- und iPad-Anwendungen (z.B. MySunCheck – standortbezogene tagesaktuelle Lichtschutzfaktorempfehlung)

Forschung und Entwicklung

Eine enge Zusammenarbeit mit technologischen Forschungsinstituten wie beispielsweise dem Fraunhofer-Institut für Graphische Datenverarbeitung und der Fachhochschule Mainz ermöglichen es, neueste Forschungs- und Entwicklungsergebnisse in die Produktlösungen zum Vorteil der Kunden zu implementieren. Aktuell entwickelt health&media innovative Darstellungsformen für gesundheitsbezogene Daten auf geographischen Karten. In diesem Bereich wurde u.a. die Plattform www.allergie.de aufgebaut. In Kooperation mit der Fachhochschule Mainz wird derzeit unter dem Projekttitel BISGesund ein Toolkit zur Bereitstellung von Analyse- und Visualisierungsservices für die Gesundheitswirtschaft zur Marktreife gebracht. Dieses Forschungsvorhaben wird vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie gefördert.

Im Bereich Softwareentwicklung und Gestaltung multimedialer Anwendungen bietet health&media regelmäßig Praktika und die Betreuung von Bachelor- und Masterarbeiten an.

Abb. 3: Anwendungsbeispiele für mobile Applikationen

UNTERNEHMEN AUF EINEN BLICK

Gründungsjahr: 1998 am Fraunhofer-Institut für Graphische Datenverarbeitung IGD in Darmstadt

Mitarbeiter: 6 (eingebunden in ein Kooperationsnetzwerk spezialisierter Technologie- und Content-Anbieter)

Spezialist für Medical Education, Portal Development, GEOhealth und Mobile Applications in der Gesundheitswirtschaft

Kunden aus den Bereichen Industrie, Fachverbände, Verlagswesen

KONTAKT

Steffen Wolf
Fraunhoferstraße 5
64283 Darmstadt

Telefon: 06151 – 155803
Fax: 06151 – 155-807
www.health-media.de

EPUNKT - PERSONALBERATUNG ALS KARRIEREBESCHLEUNIGER

Gerrit Nagel

ePunkt

Erfolg braucht Methode.

Gerrit Nagel

studierte Wirtschaftsingenieurwesen in Darmstadt und Glasgow. Nach dem Berufseinstieg als Vorstandsassistent eines Logistikkonzerns leitete er dort das Projektcontrolling eines großen IT-Projekts.
Anschließend wirkte er als Projektmanager und Vertriebsleiter für Neue Medien in einem bedeutenden deutschen Verlag. Er folgte dem Ruf eines französischen Werbekonzerns und reorganisierte in zwei Jahren das operative Geschäft in Deutschland.

Seit Sommer 2009 ist Gerrit Nagel als Geschäftsführer bei ePunkt in Deutschland tätig.

Der Vater von drei Kindern spielt in seiner Freizeit Tennis und macht Triathlon. Er engagiert sich bei Round Table (RT24 Darmstadt) und in der katholischen Kirche.

E-Mail: gerrit.nagel@epunkt.net

Jobaussichten!?

Immer mehr junge Menschen beginnen nach dem Abitur ein Studium. Andere entscheiden sich nach einigen Berufsjahren durch ein Studium eine höhere Formalqualifikation zu erlangen. Damit verbindet sich die Erwartung, die eigenen Jobaussichten nachhaltig zu verbessern.

Wir kennen die Redewendung „Eines ist in unserem Job als Personalberater immer knapp: Entweder die Aufträge oder die Bewerber." Während 2008/2009 beispielsweise reichlich Auswahl an Top-Ingenieuren war, erleben wir aktuell die Situation, dass Unternehmen händeringend nach Fachkräften suchen. Der Trend zum Bewerbermarkt wird weiterhin positiv beeinflusst durch die Überalterung der Gesellschaft[1], unzureichende Qualifikation von Schul- und Hochschulabgängern sowie die geringe Zahl einwandernder High-Potentials[2].

Sicher, es ist auch weiterhin mit Wirtschaftskrisen und Absatzkrisen einzelner Branchen zu rechnen, so dass Jobs nie als absolut sicher zu begreifen sind. Eine möglichst hohe Formalqualifikation erscheint da vielen als Versicherung für eine Zukunft ohne Arbeitslosigkeit. Das alleine reicht aber nicht für eine erfolgreiche Bewerbung.

Richtig bewerben!

Jede Bewerbung ist ein mehrstufiger Prozess. Jede Stufe muss nacheinander erfolgreich genommen werden. Angefangen vom Finden eines passenden Jobangebots über die überzeugende Bewerbung bis zum Vorstellungsgespräch.

Dabei sind die beiden Extreme „mangelndes Selbstwertgefühl" und „Selbstüberschätzung" keine guten Ratgeber! Die Gefahr ist groß, beim Stöbern im Internet oder in Zeitungen blind zu werden durch die Vielzahl an Möglichkeiten. Wenn man sich nicht vorher überlegt, was man sucht, kann man es auch nicht finden!

Wenn man einen (neuen) Job sucht, ist es wichtig, sich selbst vorher bewusst zu werden über die eigene Motivation, die eigenen Ziele und die Flexibilität bzw. Kompromissbereitschaft. Bei einem passenden Job ist es wie in einer guten Partnerschaft: Jeder Partner muss seine individuelle Persönlichkeit behalten (dürfen), man teilt Werte, Wege und Ziele. Es geht dabei nicht

1 Wir sind der Ansicht, dass hier ein Paradigmenwechsel der Unternehmen stattfinden muss und wird, weil ältere Arbeitnehmer einen unschätzbaren Erfahrungs- und oft auch Werteschatz haben.

2 Die Aufgeschlossenheit von Unternehmen gegenüber ausländischen Arbeitskräften erleben wir als durchweg positiv. Voraussetzung sind allerdings einwandfreie Deutschkenntnisse. Dazu ist eine zügige aktive Integration seitens der Bewerber in die Gesellschaft förderlich.

ohne Kompromisse. Und: Es ist wichtig, dass man an das langfristige Potenzial seines Partners glaubt!

Bei der Jobsuche kommt es darauf an, sich möglichst viele Kriterien zu überlegen und dann gezielt und großzügig den Filter wieder weiter zu machen. Jobsuche ist ein kreativer Prozess, der Spaß macht! Einzige Bedingung: Sie müssen ehrlich mit sich sein. Ist man wirklich so mobil, wie man immer behauptet? Ist man wirklich geeignet als Führungskraft andere Menschen anzuleiten oder ist eine Karriere als Spezialist vielleicht besser vereinbar mit den eigenen Zielen und Lebensvorstellungen?

Es ist nicht sinnvoll, sich wahllos zu bewerben, und Bewerbungen als Serienbriefe zu verschicken. Abgesehen von der Fehleranfälligkeit solcher Verfahren werden ihre Bewerbungen so „beliebig", die Bewerber selbst verlieren an Fokussierung und Überzeugungskraft.

Eine gute Bewerbung beginnt mit einem überzeugenden Anschreiben, das Aufschluss über die Motivation gibt. Ein Anschreiben ist nicht die Vorwegnahme des Lebenslaufs!

Ein Lebenslauf hat nicht mehr als zwei Seiten, ist klar strukturiert, lässt keine Lücken. Bei Software-Entwicklern ist eine ergänzende Projektliste oft hilfreich. Die Aufführung von selbstprogrammierten Websites hingegen ist mitunter kontraproduktiv: Wenn sie eher aus privatem Zusammenhang kommen, genügen sie oft nicht professionellen Ansprüchen.

Ein ordentliches Bewerbungsfoto kann zwar gemäß Allgemeinem Gleichstellungsgesetz (AGG) nicht mehr gefordert werden. Aber bedenken Sie: Bei der Bewerbung geht es um Ihre Zukunft und nicht darum 20 Euro zu sparen! Fakt ist: Ohne Foto sorgen Sie für eine negative Erwartung. Überlegen Sie selbst: Würden Sie Mitarbeiter blind einstellen? Mit vollständigen Unterlagen machen Sie es bei einer Bewerbung allen Beteiligten angenehmer mit Ihnen zusammenzuarbeiten.

Persönlichkeit – damit fallen Sie positiv auf!

Aus unserer Sicht ist es falsch anzunehmen, dass Unternehmen einfach Mitarbeiter suchen, die eine bestimmte fachliche Qualifikation vorweisen können. Vielmehr kommt es darauf an, Menschen zu finden, die zur Arbeitskultur und Strategie des Unternehmens passen. Von unschätzbarem Vorteil sind fachbezogene Nebenjobs und Praktika während des Studiums! Für eine sichere Jobwahl sind auch Berufserfahrungen in verschiedenen Bereichen wertvoll. Es gibt ganz unterschiedliche Berufsbilder, die man oft gar nicht „auf dem Schirm" hat. Die eigenen Vorstellungen sind häufig geprägt vom persönlichen Umfeld und den typischen Berufen, die man aus der Zeitung kennt. (Wer käme aber darauf, durch ein Praktikum in einer Personalberatung parallel zum Studium etwas über Karrieren zu lernen?!)

Gute Personalberater suchen nicht allein Fachspezialisten sondern Menschen mit Profil und Persönlichkeit. Dazu gehört ein „big picture". Gute Bewerber reflektieren über sich. Sie sind sich klar darüber, wer Sie sind und was genau Sie suchen.

Gute Unternehmen suchen keine Ja-Sager, aber doch Menschen mit positiver Lebenseinstellung, die mit beiden Beinen fest auf dem Boden stehen, zuverlässig und loyal sind. Sie merken es schon: Werte sind wichtig!

Immer mehr in Mode kommt es, dass Unternehmen einen Probearbeitstag fordern. Das ist vielleicht zunächst ungewöhnlich aber es hat auch für den Bewerber große Vorteile, da man doch viel bessere Einblicke in das Unternehmen bekommt.

Begegnen Sie Ihrem Gegenüber auf Augenhöhe und kommunizieren Sie effektiv. Ihre Chancen sind nicht schlechter, nur weil Sie nicht „James Bond" oder „Hillary Clinton" sind. Aber ein gesundes Selbstvertrauen hilft wirklich! Zeigen Sie Ihre Stärken, zeigen Sie Profil. Nichts ist unangenehmer als Bewerber, die sich selbst völlig falsch einschätzen, die langweilig sind und nicht wissen, was sie mit sich und ihrem Leben anfangen wollen und sich daher hinter einem angepassten Bewerberprofil – vermeintlich professionell - verstecken.

Sie müssen kein eigenes Unternehmen gründen (wobei das auch eine tolle Erfahrung ist!). Gehen Sie raus, packen Sie etwas an. Engagieren Sie sich. Es muss nicht immer Arbeit für Geld sein. Aber: Sammeln Sie Erfahrungen, steigern Sie Ihr Wissen, Ihre fachliche Kompetenz. Entwickeln Sie Persönlichkeit!

Networking

Beziehungen schaden nur dem, der sie nicht hat. Über 400.000 Stellen werden jedes Jahr durch Personalberater besetzt. Personalberater ersparen Unternehmen viel Zeit und haben häufig mehr Methoden und Zeit, um Kontakt zu guten Kandidaten zu knüpfen.

Gute Personalberatungen haben wertvolle Marktkenntnisse, Lebenserfahrung und oft auch Coaching-Ausbildungen. Sie verstehen sich als Vermittler zwischen ihren Kunden und guten Kandidaten. Deshalb: Suchen Sie Kontakt zu Personalberatungen.

Personalberater können den Kandidaten helfen, ihre Stärken zu erkennen und ihr Profil zu schärfen. Haben Sie erst mal einen Personalberater für sich gewonnen, so wird er für Sie die Augen aufhalten, Sie im Kopf behalten und nach Optionen Ausschau halten. Daraus kann eine Zusammenarbeit erwachsen, die lange hält, vielleicht ein Berufsleben lang.

ePunkt ist eine Personalberatungsgruppe, die seit über zehn Jahren in der D.A.CH.-Region erfolgreich Positionen im Bereich IT und Engineering mit qualifizierten Fach- und Führungskräften besetzt.

Seit zwei Jahren ist ePunkt mit einem Büro in der Wissenschaftsstadt Darmstadt mitten in der wichtigen Wirtschaftsregion Rhein-Main-Neckar präsent.

ePunkt ist besonders. Hinter dem einfachen Versprechen „in kurzer Zeit Positionen mit den richtigen Personen zu besetzen" verbirgt sich eine Menge Erfahrung und Einsicht in die Funktionsweise und Kultur von Unternehmen sowie konsistentes Prozessverständnis. ePunkt besetzt jährlich über 700 Positionen. Dabei schätzen Auftraggeber vor allem Nachhaltigkeit, Leistungseinstellung und Haltung der Kandidaten.

UNTERNEHMEN AUF EINEN BLICK

ePunkt Darmstadt GmbH
Recruiting + Executive Search
Ringstr. 51
64297 Darmstadt

Telefon: 06151 - 950442-0
E-Mail: gerrit.nagel@epunkt.net
Internet: www.epunkt.net

Branche:	Personalberatung
Spezialisierung:	IT und Engineering: Fach- und Führungskräfte
Standorte:	Linz, Wien, Graz, Klagenfurt, Darmstadt, Zürich
Gründungsjahr:	1999 (Linz), 2009 (Darmstadt)
Mitarbeiter ePunkt-Gruppe:	60

Impressum

Herausgeber:
Fachhochschule Mainz
University of Applied Sciences
Fachbereich Wirtschaft
School of Business
Lucy-Hillebrand-Str. 2
55128 Mainz
Telefon: 06131/628-0
E-Mail: pr-wiwi@fh-mainz.de
www.fh-mainz.de

Redaktion:
Prof. Dr. Andrea Beyer
Diplom-Volkswirtin Petra Carl
Prof. Dr. Heinrich Holland
Prof. Dr. Kurt W. Koeder
Prof. Dr. Arno Peppmeier
Prof. Dr. Lothar Rolke
Prof. Dr. Ulrich Schüle
Kontakt Redaktion:
a.beyer@wiwi.fh-mainz.de

Gestaltung:
www.grafikbuero.com
Druck: Printec, Kaiserslautern
Auflage: 2500
Erscheinungsweise:
jeweils zu Beginn des Semesters
ISSN 1861-3152
Heft 13
Mainz, 2011

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.

WIRTSCHAFT
FH MAINZ
UNIVERSITY OF
APPLIED SCIENCES

Fachhochschule Mainz
University of Applied Sciences
Fachbereich Wirtschaft
School of Business
Lucy-Hillebrand-Str. 2
55128 Mainz

ISSN 1861-3152