

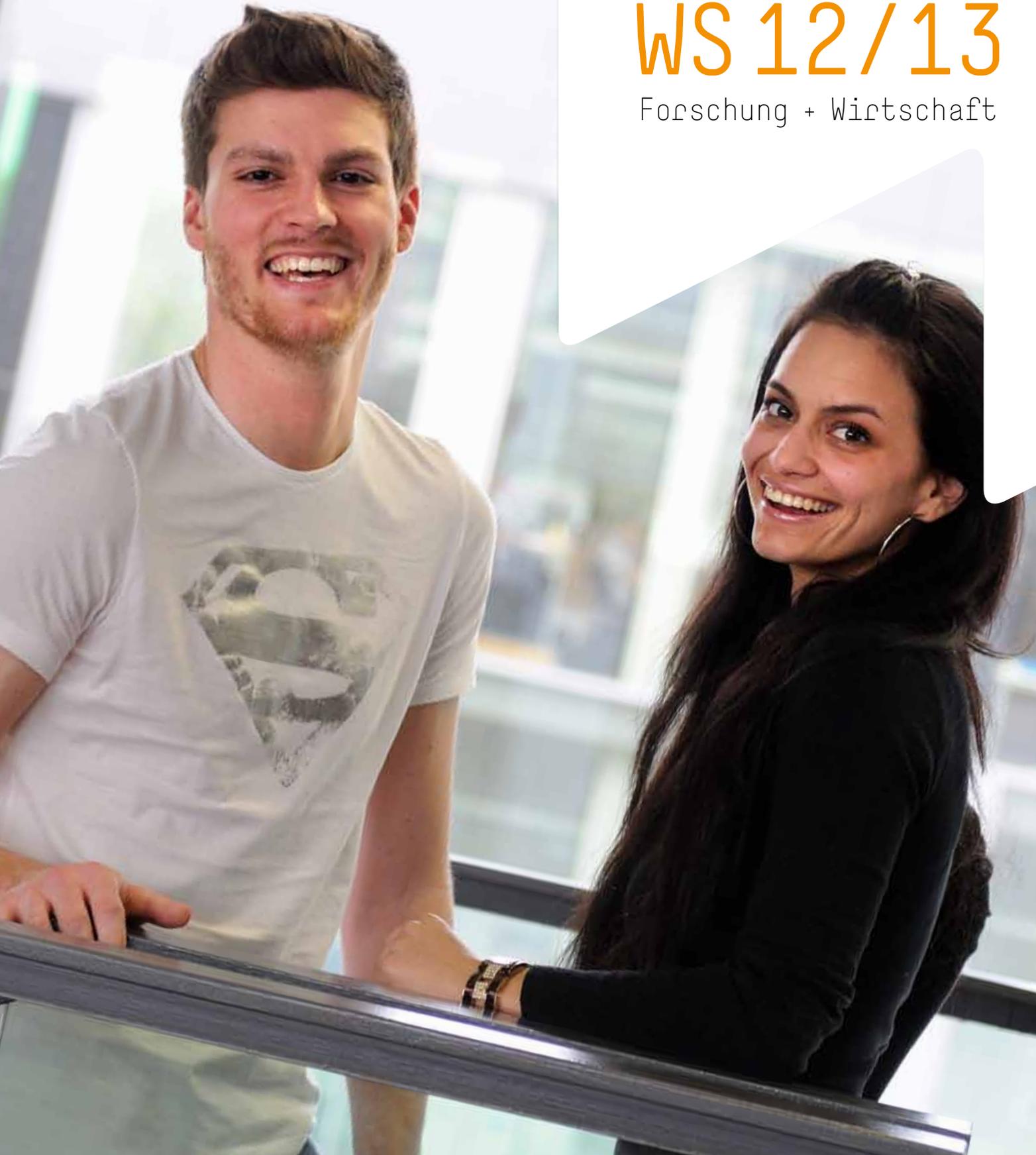


WIRTSCHAFT
FH MAINZ
UNIVERSITY OF
APPLIED SCIENCES

Update 15

WS 12/13

Forschung + Wirtschaft





INHALT

Editorial	3
Lehre und Studium	
Statistische Manipulation im Alltag _ Björn Wagner	5
Diffusion neuer Medikamente in Schwellenländern – Eine empirische Untersuchung _ Prof. Dr. Daniel Porath, Dr. Christian Schäfer	9
Pre-Employment-Screenings im Web 2.0 _ Marco Wichtermann	14
„Team NOT Fußball“ – Strategien für erfolgreiche Informationsrecherchen im Rahmen betriebswirtschaftlicher Bachelor- und Masterarbeiten Prof. Dr. Albert F. Herbig	19
Herausforderungen und Strategien für die Ausschließlichkeit Prof. Dr. Michael Kaufmann, Prof. Dr. Rüdiger Nagel, Dr. Michael Schmitz, Lars Georg Volkmann	25
Ökonomen im Porträt	
Produktion, Absatz, Finanzen: Grundsystem der Betriebswirtschaft: Erich Gutenberg (1897–1984) _ Julia Blume	35
Eine Familie im Dienste des Scientific Managements: Frank Bunker Gilbreth (1868–1924) und Lillian Moller Gilbreth (1878–1972) Susan Rückert	37
Unternehmenspraxis	
Rhetorik und Körpersprache – Wie wirken Botschaften und was bewirken sie? Dr. Hubert J. Habig	40
Nachrichten in der Web-Welt _ Ulla Niemann	47
Casestudy: Protestgewitter im Netz – Was sich aus dem „Wurstkrieg“ der ING-DiBa für den richtigen Umgang bei Shitstorms lernen lässt André Kauselmann, Dr. Ulrich Ott	49
Sie dürfen gestresst sein – Sie sind aber nicht verpflichtet dazu! _ Anita Saathoff	56
Indonesiens aufstrebende Mittelklasse feuert das Wachstum an _ Necip C. Bagoglu	60
Finanzmärkte im Umbruch – Reaktionen der Anleger _ Stefan Klähne	62
Bindung in der Ausschließlichkeit durch Führung und Vertriebskultur Dr. Michael Schmitz	66
Ein Südpfälzer gibt in Oberfranken die strategische Stoßrichtung an – Interview mit Walter Schweinsberg _ Christoph Mayer, Prof. Dr. Randolph Schrank	71
Risiken riskieren – Absicherung und Transformation von Risiken am Kapitalmarkt _ Thomas Werner	74
Projektentwicklung auf hohem Niveau – Zertifizierung im Projektmanagement beim ZDF _ Kathrin Strässer-Knüttel, Frank Fell-Bosenbeck	83
Die moderne Netzgesellschaft und die klassischen Genossenschaften – Ansätze und Impulse für eine erneuerte Betriebswirtschaftslehre _ Torsten Maier	88
Unternehmensprofile	
Sparkasse Rhein-Nahe _ Andreas Peters	94
Landkreis Mainz-Bingen – Leistungsstark, innovativ, zukunftsorientiert Claus Schick	97
inform GmbH – Premium-Partner für technologische Aufgaben Can Konsul, Dr. Markus Hilleke	100
Lohmarer Institut für Weiterbildung – Beratung und Training Rainer Alf-Jähnig, Thomas Hanke, Stefan Müller	102

Impressum



EDITORIAL

*Gib einem Hungernden einen Fisch,
und er wird einmal satt, lehre ihn Fischen,
und er wird nie wieder hungern.*

(LAOTSE)



Prof. Dr. Andrea Beyer

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

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

Schlüsselqualifikationen oder Sozialkompetenzen sind Aspekte bei der Konzeption von Studiengängen. Sie sind es deshalb, weil sie für die Studierenden in ihren späteren Lebensphasen eine hohe Bedeutung besitzen. Im Urteil vieler Unternehmen haben die sozialen und überfachlichen Kompetenzen eine größere Bedeutung als spezielles Fachwissen und Kenntnisse wissenschaftlicher Methoden. Auf der anderen Seite schätzen Absolventen beim Übergang in den Beruf ihre Sozialkompetenzen nicht immer als ausreichend ein – die Anforderungen übersteigen ihr Kompetenzniveau. Im Rahmen des Bolognaprozesses und im Rückblick auf die Erfahrungen bei der Umstellung auf Bachelor und Master werden Schlüsselqualifikationen deshalb stärker durch direkt darauf zielende Veranstaltungen betont. Diese Kompetenzen nebenbei in Veranstaltungen, bspw. durch Hausarbeiten oder Präsentationen zu fördern, hat sich als schwierig bzw. ungenügend herausgestellt. Vor diesem Hintergrund ist es deshalb nur folgerichtig, dass sich Beiträge in den einzelnen Ausgaben von update mit diesem Thema beschäftigen. Waren es in der Vergangenheit oftmals Themen aus dem Bereich interkulturelle Kompetenz, sind es in dieser Ausgabe Artikel zu Rhetorik/Körpersprache, Umgang mit Stress sowie Recherchetechniken.

Ebenso aktuell ist und bleibt das Thema Internet, Onlinekommunikation oder Web 2.0. Es verändert unser privates und berufliches Leben und nimmt auch Einfluss auf Schlüs-

selqualifikation. Die Diskussionen reichen von der Frage nach Chancen und Risiken der verschiedenen Anwendungen über die Analyse der Geschäftsmodelle und dort insbesondere der Erlösmodelle, bis hin zu der Frage nach den weiteren Entwicklungen und Wachstumsfeldern. Zwischen Euphorie und Skepsis ist das Gros der Unternehmen und Privatpersonen in der Onlinewelt angekommen. Demzufolge ist die Thematik auch in dieser Ausgabe mit Artikeln vertreten (Journalismus, Unternehmenskommunikation, Personalpolitik im Web 2.0 sowie Netzgesellschaft und Betriebswirtschaftslehre).

An betriebs- und volkswirtschaftlich hochaktuellen Themen mangelt es nicht. Das ist gut und verhindert Elfenbeinturm-Wissenschaft. Sozialkompetenz und Web 2.0 sind nur zwei Beispiele, die in dieser Ausgabe mit mehreren Artikeln vertreten sind. Wen wundert es, dass im Zeichen der Finanzmarkturbulenzen auch zwei Beiträge zu diesem Bereich die Aktualität des Heftes stärken. Und da waren noch die Schwellenländer, die uns als Wachstumsfelder und Partner interessieren sowie weitere Themen aus der klassischen BWL.

Schön, dass es in der BWL und VWL so viele Anwendungsfelder gibt. Gut, dass man das theoretische Fundament dafür besitzt.

STATISTISCHE MANIPULATION IM ALLTAG

Björn Wagner

1. Problemstellung

„Ich traue keiner Statistik, die ich nicht selbst gefälscht habe.“ Das soll – je nachdem, in welchem Land man sich befindet – Joseph Goebbels oder Winston Churchill gesagt haben (vgl. Barke 2004). Mit diesem Zitat ist es wie mit vielen anderen: Wahrscheinlich stammt der Satz von keinem der beiden, genauso wenig wie jemals der Satz „Wer zu spät kommt, den bestraft das Leben“ wörtlich auf Russisch gesagt worden ist – jedenfalls nicht von Michail Gorbatschow.

Doch zurück zu Statistik. Dieses Zitat wird immer wieder verwendet, bevorzugt wenn statistische Daten fantastisch anmuten, große Überraschungen präsentieren oder in besonders extreme „logische“ Schlüsse münden. Dieser Artikel soll einige wenige der bekanntesten, oft unbewusst eingesetzten Manipulationstechniken aufzeigen, die immer wieder ein Stück weit zum schlechten Ruf der Statistik beitragen.¹ Dabei wird auf eine Reihe prominenter vergangener und aktueller Beispiele eingegangen. Weiterhin soll keinem der Autoren, deren Werke zur Illustration des Artikels herangezogen werden, unterstellt werden, seine Leser unredlich manipulieren zu wollen, sondern lediglich auf – teilweise bereits ausführlich diskutierte – Darstellungsprobleme eingegangen werden.

2. Unklare Formulierungen und Beschriftungen

Auch wenn die Statistik an sich bereits als Sprache im Sinne eines Werkzeugkastens zur Kommunikation definiert werden kann, so sind statistische Darstellungen – und, viel wichtiger, verbalisierte Erläuterungen – das, was landläufig unter einer Sprache verstanden wird. Bereits an dieser Stelle bietet sich eine Fülle von Möglichkeiten zur (Fehl-)Interpretation und zu Versuchen, Leser des Materials zu manipulieren. Dies geschieht

1 Walter Krämer hat in mittlerweile mehreren Auflagen seines Buches „So lügt man mit Statistik“ verschiedene, teils selbst konstruierte Beispiele zu dieser Materie veröffentlicht. Im Folgenden wird auf einige teils aktuellere Beispiele eingegangen, die zeigen, dass die gleichen statistischen Fehler und Ungenauigkeiten weiterhin in alltäglichen Publikationen zu finden sind.



**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 Kulesa) und „International Trade“. Er promoviert an der Universität Mainz zum Thema „Diversity in the USA and in Germany“.

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

meist durch die Kombination von grafischen Darstellungen mit unpräzise oder missverständlich formulierten Beschreibungen.

Ein prominentes Beispiel aus dem amerikanischen Raum ist die Studie ‚Workforce 2000‘ von William Johnston und Arnold Packer (1987). Sie prognostiziert im Wesentlichen einen radikalen Wandel der U.S.-amerikanischen Arbeitnehmerschaft hinsichtlich der Merkmale Geschlecht und Rasse/Ethnizität². Publiziert in den 1980er Jahren gilt sie als die maßgebliche Publikation, auf die sich in den folgenden Jahren Autoren im Rahmen des Komplexes von Diversity Management beziehen (vgl. u.a. Wagner 2009). Während ein Grundkonsens über die Richtigkeit der Studienbefunde besteht, ist das Ausmaß und die Dringlichkeit der Schlussfolgerungen bis heute umstritten.

Im Wesentlichen wird den Autoren der Studie vorgeworfen, eine an sich beobachtbare Entwicklung stark übertrieben darzustellen. Dabei ist die Darstellung der Ergebnisse völlig korrekt

2 Mangels einer besseren Übersetzung und der Komplexität der Konzepte von Rasse und Ethnizität (orig. race and ethnicity) wird an dieser Stelle eine wörtliche Übersetzung vorgenommen.

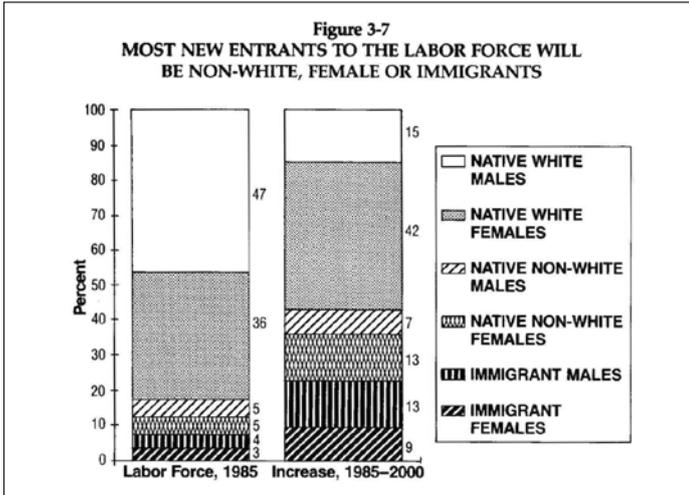


Abb. 1: Arbeitskräfteverteilung absolut im Jahr 1985 (links) und der prognostizierte Zuwachs an Arbeitskräften zwischen 1985 und 2000
 Quelle: Johnston/Packer 1987, S. 95

(vgl. Abbildung 1). Sie beschreibt den Zuwachs an Arbeitnehmern an der gesamten Erwerbsbevölkerung des Landes. Die Problematik dieser Visualisierung liegt darin begründet, dass die Darstellung der Zunahme direkt neben der Darstellung einer absoluten Verteilung gezeigt wird. Mit anderen Worten, Bestände auf der einen Seite werden Veränderungen auf der anderen Seite gegenübergestellt. Da in diesem Fall für beide die gleiche Darstellungsform eines Säulendiagramms gewählt wurde, impliziert die Grafik bei flüchtigem Lesen, dass weiße, männliche Arbeitnehmer an der Gesamterwerbsbevölkerung im Jahr 2000 einen verschwindend geringen absoluten Anteil haben. In Wirklichkeit – und das war auch den Autoren der Studie bewusst – stellen sie weiterhin die größte Gruppe, allerdings mit abnehmender Tendenz. In diesem Fall lässt sich eine seriöse Studie auch als eine solche erkennen. Wichtig ist, dass die Achsenbeschriftungen nicht nur korrekt sind, sondern auch aufmerksam gelesen werden – im vorliegenden Fall wird dies jedoch auch dadurch erschwert, dass sich die Veränderungsrate der jeweiligen Gruppen zufällig zu einem Wert nahe 100 aufaddieren.³

3. Grafiken

Oben wurden bereits problematische Beschriftungen als eine Möglichkeit thematisiert, Ergebnisse zu dramatisieren – oder zu bagatellisieren. Abseits der Beschriftungen lässt sich dies auch über die schieren Größenverhältnisse im Rahmen einer Visualisierung erreichen. Im Folgenden werden drei Beispiele

3 Das Beispiel verdeutlicht, wie wichtig eine korrekte und unmissverständliche Achsenbezeichnung ist.



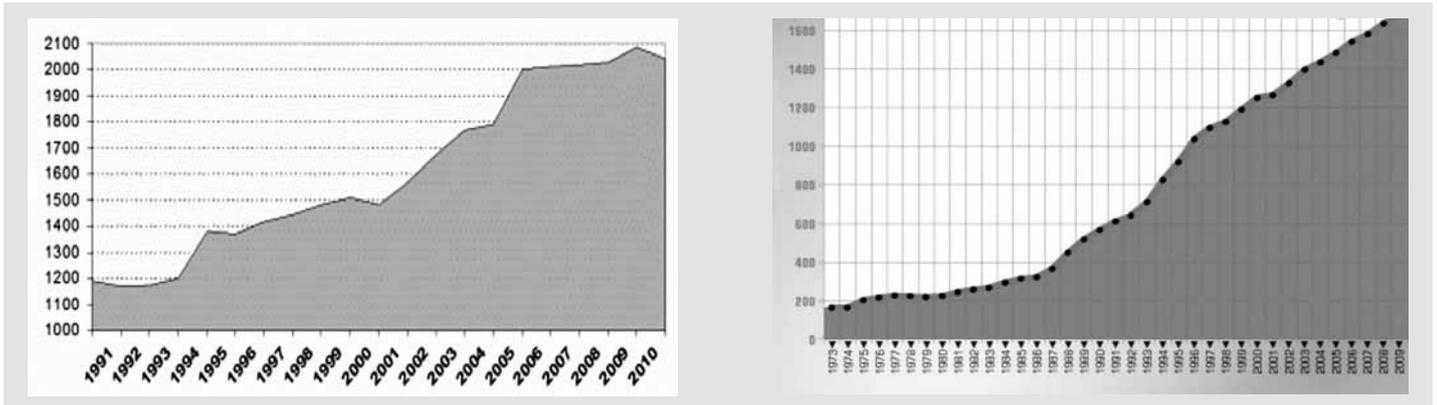


Abb. 3: Beispiel zur übertriebenen (links) und realitätsnäheren (rechts) Darstellung eines Mitgliederbestands, Quellen: TV Flein 2012, PGA of Germany 2012

Prognose nach sich ziehen – in aller Regel gilt jedoch, dass Aussagen über zukünftige Ereignisse risikobehaftet sind. Trotzdem lassen sich Statistiken, insbesondere, wenn sie grafisch unterlegt sind, zur Stärkung eines Standpunktes einsetzen. So informiert ein Energieversorger beispielsweise über die – im Modell linear anwachsende – Weltbevölkerung, und gleichzeitig über die ebenfalls linear anwachsenden Energiepreise. Die Grafik aus Abbildung 4 findet sich dann auch auf seiner Internetseite, die allgemein über die Entwicklung der Strom- und Gaspreise für Privatkunden in Deutschland informiert. Diese wird zudem mit dem Hinweis versehen, „... dass die Weltenergienachfrage weit schneller wächst als die Weltbevölkerung“ (DREWAG 2012). Im vorliegenden Fall täuscht jedoch die Grafik: Die Weltbevölkerung wächst um rund 100 % über den Betrachtungszeitraum, während die prognostizierte Energienachfrage um 110 % steigt.

Neben der Erweiterung des Betrachtungszeitraums existiert auch die Möglichkeit einer Zeitraumsverengung. Diese kommt meist in solchen Fällen zum Einsatz, in denen die Betrachtung

einer längeren Datenreihe allenfalls für ein durchschnittliches Ergebnis spricht. Wählt man jedoch nur einen kleinen, erfolgreichen Ausschnitt, so entfaltet dies eine deutlich bessere Wirkung beim Betrachter. So lässt sich die Entwicklung eines Biotechfonds der DWS eher als Wertvernichtung beschreiben, wenn man die zurückliegenden zehn Jahre betrachtet, als wenn man sich die Entwicklung über drei Monate vor Augen führt. Im ersten Fall stellt sich bei einem Kauf von Fondsanteilen vor zehn Jahren ein herber Verlust ein (-13,34 %). Im zweiten Fall, i.e. der kurzfristigen Betrachtung, präsentiert sich die Entwicklung des Fonds als wahre Erfolgsgeschichte (+19,17 %) (vgl. Abbildung 5). Die Website des Anbieters bietet ihren Kunden, möglicherweise auch, um etwaigen Vorwürfen zu entgehen, die Möglichkeit an, die Wertentwicklung des Fonds über verschiedene Zeiträume anzeigen zu lassen – womit erneut der Betrachter in die Verantwortung genommen wird, sich selbst Gedanken machen zu müssen.

5. Korrelation und Kausalität

Die letzte – hier behandelte – Möglichkeit, statistisches Material manipulativ zu verwenden, ist die im- oder explizite Unterstellung von Kausalitäten bei Vorliegen von Korrelationen. Eines der einleuchtendsten Beispiele rüttelt an einem Mythos der sexuellen Aufklärung: Denn eine Reihe statistischer Untersuchungen haben festgestellt, dass die Gegenden Europas, in denen eine erhöhte Storchenpopulation nachgewiesen werden kann, auch signifikant höhere Geburtenraten aufweisen können (vgl. u.a. Höfer/Przyrembel/Verleger 2004).

Ein anderes – auch tagespolitisch immer wieder – „heißes Eisen“ ist die Rolle von unterrepräsentierten Bevölkerungsgruppen, in Deutschland insbesondere von Frauen in Führungspositionen. So werden regelmäßig Publikationen veröffentlicht, die Korrelationen aufzeigen: Sie stellen dar, dass Unternehmen, in deren Aufsichtsräten relativ viele Frauen sitzen, bessere Ergebnisse vorweisen können als solche, in denen dies nicht der Fall ist. Den Autoren dieser Publikationen kann man nur bedingt

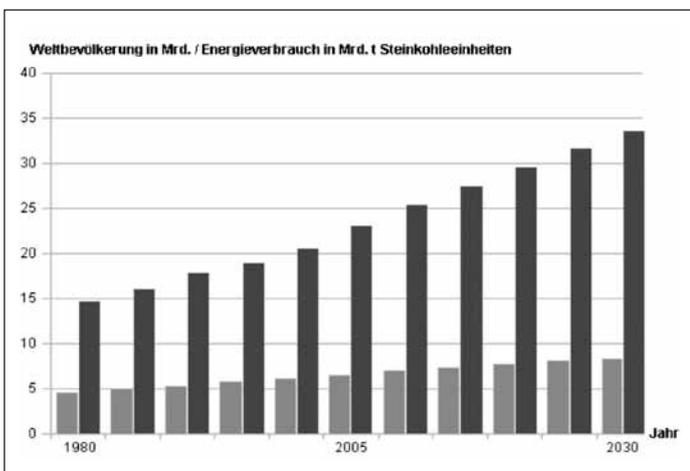


Abb. 4: Prognose zur Entwicklung von Weltbevölkerung (in Mrd., niedrige Balken) und Energieverbrauch (in Mrd. Steinkohleeinheiten, hohe Balken) Quelle: DREWAG 2012

LITERATUR

Barke, W. (2004): ‚Ich glaube nur der Statistik, die ich selbst gefälscht habe...‘, in: Statistisches Monatsheft Baden-Württemberg, November 2004, S. 50–53.

Carter, N. M., Wagner, H. M. (2011): The Bottom Line: Corporate Performance and Women’s Representation on Boards (2004–2008), 2011, Catalyst, [http://www.catalyst.org/file/445/the_bottom_line_corporate_performance_and_women’s_representation_on_boards_\(2004-2008\).pdf](http://www.catalyst.org/file/445/the_bottom_line_corporate_performance_and_women’s_representation_on_boards_(2004-2008).pdf), Abruf 12.01.2012.

DREWAG (Hrsg.) (2012): Zusammensetzung der Strom- und Erdgaspreise, http://www.drewag.de/de/privatkunden/drewag_produkte/allgemein/pk_dp_preise_zusammensetzung.php, Abruf 03.02.2012.

DWS (Hrsg.) (2012): DWS Biotech Typ 0 Wertentwicklung, <https://www.dws.de/Produkte/Fonds/583/Wertentwicklung>, Abruf 01.03.2012.

Höfer, T., Przyrembel, H., Verleger, S. (2004): New evidence for the Theory of the Stork, Paediatric and Perinatal Epidemiology, January 2004, S. 88–92.

Johnston, W. B., Packer, A. H. (1987): Workforce 2000, Indianapolis.

Krämer, W. (2005): So lügt man mit Statistik, München.

Milbradt, F. (2009): Deutschlandkarte – Die Bioladen-Dichte, in: ZEITMagazin, Heft 45.

PGA of Germany (2012): PGA Zahlen und Fakten, http://www.pga.de/tl_files/img/divers_pga/pga_grafiken/grafik_mitgliederzahl.jpg, Abruf 01.03.2012.

Reichmann, W. J. (1961): Use and Abuse of Statistics, Baltimore, reprint 1973.

TV Flein (2012): Struktur, <http://www.tvflein.de/struktur.jsp>, Abruf 02.03.2012.

Wagner, B. (2009): Diversity Management: Ein kurzer Überblick über ein weites Feld, Update Forschung & Wirtschaft, Heft 8, S. 11–16. studierte am Østfold College in Halden/Norwegen sowie an der Universität Mainz.

Vorwürfe machen, dass sie ihre Leser in die Irre führen wollen. So bekennen z.B. Nancy Carter und Harvey Wagner (2011), dass die dargestellten Korrelationen keinen Rückschluss auf mögliche Kausalitäten zulassen. In diesem Fall kann den Statistikern kein Vorwurf gemacht werden – bei der Herstellung kausaler Zusammenhänge liegt somit ein Interpretationsfehler vor.

6. Der Erkenntnisgewinn

Dieser Artikel soll keinesfalls dazu auffordern, hier dargestellte Techniken in Hausarbeiten, Forschungsberichten und anderen Veröffentlichungen anzuwenden – jedenfalls nicht in dem Sinne, dass statistische Darstellungen dazu missbraucht werden, „gewünschte“ Erkenntnisse zu propagieren. Vielmehr soll die Aufmerksamkeit und die Beobachtungsgabe der Leser dahingehend geschärft werden, so dass überraschende oder sensationelle Ergebnisse, beruhend auf statistischen Daten, möglicherweise auf den zweiten Blick viel von ihrer Faszination verlieren können.

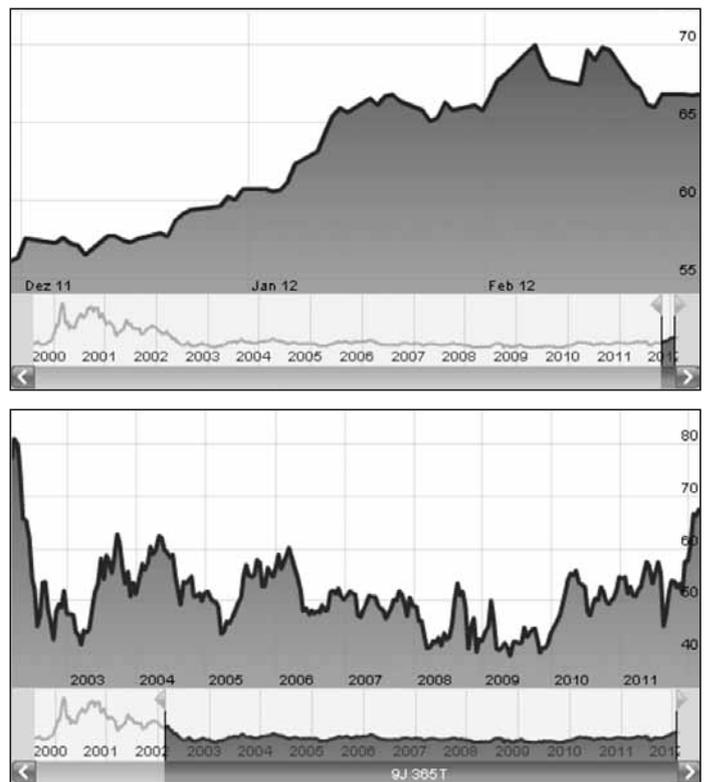


Abb. 5: Preisentwicklung eines Biotech Fonds über drei Monate (oben) bzw. zehn Jahre (unten), Quelle: DWS 2012

DIFFUSION NEUER MEDIKAMENTE IN SCHWELLENLÄNDERN - EINE EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG*

Daniel Porath, Christian Schäfer



Prof. Dr. Daniel Porath
lehrt Quantitative Methoden an der Fachhochschule Mainz.
E-Mail: daniel.porath@wiwi.fh-mainz.de



Dr. Christian Schäfer
ist als Direktor International Forecasting der Boehringer Ingelheim GmbH tätig. Er ist Lehrbeauftragter für Quantitative Methoden an der Fachhochschule Mainz.
E-Mail: christian_hans.schaefer@boehringeringelheim.com

1. Einleitung

Schwellenländer bieten Pharmaunternehmen enorme Wachstumschancen. Um neue Medikamente erfolgreich an den Markt zu bringen, bedarf es einerseits einer fundierten Einschätzung des langfristigen Marktpotenzials und andererseits einer möglichst genauen Prognose der Entwicklung der Absatzzahlen bis zur Erreichung des angestrebten Marktpotenzials. Dieser Entwicklungspfad wird als Diffusion oder Uptake bezeichnet und mit so genannten Diffusionsmodellen prognostiziert. Als bekanntestes Diffusionsmodell gilt das Bass-Modell, vor allem weil es sich in der Vergangenheit für ganz unterschiedliche Produkte und Märkte als vergleichsweise erfolgreich erwiesen hat. Auch Pharmaunternehmen benutzen dieses Modell standardmäßig zur Prognose des Uptakes neuer Medikamente.

Allerdings liegen im Pharmabereich bisher praktisch ausschließlich Erfahrungen über den Modelleinsatz in Industrieländern vor. Es gibt auch keine veröffentlichten Studien, die die Güte des Modells in Schwellenländern analysieren und damit Anhaltspunkte für den praktischen Einsatz liefern könnten. Ebenso offen ist damit die Frage, ob die Modellparameter an möglicherweise in Schwellenländern vorherrschende Beson-

derheiten angepasst werden sollten. In einem von Boehringer Ingelheim und der Fachhochschule Mainz gemeinsam durchgeführten Projekt wurden diese Fragen mit einem umfangreichen Datensatz historischer Diffusionsverläufe untersucht. Das Projekt ist nach Kenntnis der Autoren die bislang einzige systematische Untersuchung des Bass-Modells in Schwellenländern, und die Ergebnisse stellen damit einen wesentlichen Beitrag zur Verbesserung der Prognosesysteme von Pharmaunternehmen dar. In diesem Artikel soll das Projekt vorgestellt werden. Dazu wird zunächst das Bass-Modell allgemein und bezogen auf Pharmamärkte erklärt. Darauf aufbauend kann dann das Untersuchungsziel näher dargestellt werden. Die anschließenden Abschnitte behandeln die Vorgehensweise, also die Schätzmethodik und die Datenerhebung. Abschließend werden die wichtigsten Ergebnisse der Untersuchung zusammengefasst.

2. Das Bass-Modell

Seit seiner Einführung im Jahr 1969 (vgl. Bass 1969) ist das Bass-Modell eines der meistbenutzten Modelle im Marketing überhaupt. Als Diffusionsmodell liefert es eine Erklärung für die Diffusion eines neu entwickelten Produktes am Markt. Mit Diffusion (oder Uptake) ist ein Prozess gemeint, mit dem sich die Marktdurchdringung eines Produktes bis zum Erreichen

*Die präsentierten Daten sind das Ergebnis einer unabhängigen Analyse und repräsentieren keine Auswertungen von IMS Health.

des Marktpotenzials, m , im Zeitpunkt T , entwickelt. Dabei wird das Marktpotenzial mit der Zahl der Nutzer dieses Produktes im Zeitpunkt T gemessen. Die zentrale Größe, die das Bass-Modell vorhersagt, ist die Zahl der Erstnutzungen im Zeitpunkt t ($t < T$) vor Erreichen des Marktpotenzials in T . Man nennt diese Erstnutzungen auch Adoptionen und kürzt sie mit n_t ab.

Das Bass-Modell erklärt den Verlauf der Adoptionen als eine Überlagerung von zwei Prozessen. Vereinfachend kann man sich vorstellen, dass diese Prozesse von zwei unterschiedlichen Typen von Erstkäufern hervorgerufen werden, den Innovatoren und den Imitatoren. Wie der Name andeutet, adoptieren Innovatoren unabhängig von der Marktdurchdringung des Produktes. Imitatoren hingegen werden mit einer größeren Wahrscheinlichkeit Nutzer des Produktes, je stärker das Produkt am Markt etabliert ist. Technisch ausgedrückt sorgen Innovatoren dafür, dass in jeder Periode ein konstanter Anteil des noch offenen Marktpotenzials zu Adoptionen führt. Bezeichnet man diesen Anteil als Innovationskoeffizient, p , und die gesamten bisherigen Adoptionen als N_t , so sind die Adoptionen der Innovatoren in Zeitpunkt t also $p(m - N_t)$. Dabei stellt $m - N_t$ das noch offene Marktpotenzial dar. Die Adoption durch Imitatoren hingegen steigt mit der Marktdurchdringung N_t/m , allerdings mit konstanter Rate. Diese Rate nennt man Imitationskoeffizient, q . Der Anteil der Adoptionen am noch offenen Marktpotenzial ist damit qN_t/m und die durch Imitatoren hervorgerufenen Adoptionen sind $(qN_t/m)(m - N_t)$. Die Gesamtadoption ergibt sich aus der Summe der Adoptionen durch Innovation und Imitation. Damit erhält man die Grundformulierung des Bass-Modells:

$$n_t = p(m - N_t) + \frac{q}{m} N_t(m - N_t) \quad (1)$$

In dieser Gleichung ist n_t die Zahl der Adoptionen (Erstkäufe) im Zeitpunkt t , N_t die kumulierte Zahl der Adoptionen bis zum Zeitpunkt t , m das Marktpotenzial (das auch mit N_T bezeichnet werden kann), p der Innovationskoeffizient ($0 < p < 1$) und q der Imitationskoeffizient ($0 < q < 1$).

Anhand dieser Grundformulierung lässt sich die Struktur des Bass-Modells zwar leicht nachvollziehen. Für Prognosezwecke ist diese Form allerdings ungeeignet, da auf der linken Seite der Gleichung eine endogene Größe erscheint: Es handelt sich dabei um die kumulierten Adoptionen N_t , in denen ja die Adoptionen im Zeitpunkt t , also n_t , ebenfalls enthalten sind. Um zu einer geeigneten Prognoseform zu kommen, muss Gleichung (1) also noch nach n_t oder N_t aufgelöst werden. Zur Auflösung wiederum ist es notwendig, den Zusammenhang zwischen n_t und N_t formal abzubilden. Da im Bass-Modell die Zeit stetig gemessen wird, stellen die kumulierten Adoptionen N_t das Integral der Adoptionen n_t bis zum Zeitpunkt t dar. Formel (1) ist daher eine Differenzialgleichung, denn sie enthält neben der abhängigen Variablen auch deren Integral. Als Lösung dieser Differenzialgleichung ergibt sich der Ausdruck:

$$N_t = m \frac{1 - e^{-(p+q)t}}{1 + \frac{q}{p} e^{-(p+q)t}} \quad (2)$$

Dabei stellt e die Eulersche Zahl dar. Mit dieser Prognoseform können bei Kenntnis der Parameter p , q und m die kumulierten Adoptionen zu jedem Zeitpunkt vorhergesagt werden.

In Gleichung (2) erscheint das Marktpotenzial m als konstanter Faktor auf der rechten Seite. Demnach beeinflusst das Marktpotenzial die Verlaufsform des Uptakes nicht, sondern bestimmt lediglich deren Niveau. Ist man allein an der Verlaufsform interessiert, kann man ohne weiteren Informationsverlust den Uptake auch in Prozent des Marktpotenzials vorhersagen. Eine Prognosegleichung erhält man, indem man (2) durch das Marktpotenzial dividiert. Es ergibt sich:

$$F_t = \frac{1 - e^{-(p+q)t}}{1 + \frac{q}{p} e^{-(p+q)t}} \quad (3)$$

Dabei bezeichnet F_t die Zahl der kumulierten Adoptionen als Anteil des Marktpotenzials, also $F_t = N_t/m$. Da es zum Beispiel für Vergleiche häufig vorteilhaft ist, den Uptake unabhängig vom Niveau des Marktpotenzials zu schätzen, wird in der Regel diese, in Gleichung (3) wiedergegebene Formulierung verwendet. Auch die vorliegende Studie geht von dieser Form des Modells aus.

In der unten stehenden Abbildung ist der Verlauf des Bass-Modells wiedergegeben. Die kumulierten Adoptionen werden durch eine S-förmige Kurve beschrieben, die sich langfristig dem Marktpotenzial von 100 % nähert. Die S-Form kommt dadurch zustande, dass sich die Effekte von Innovation und Imitation überlagern.

Kumulierte Adoptionen (F) und Adoptionen (f) im Bass-Modell (Marktpotenzial = 100 %)

3. Das Bass-Modell in Pharmamärkten

In Pharmamärkten bildet das Bass-Modell den Standardansatz zur Prognose der Marktdurchdringung neuer Medikamente (vgl. z.B. Johnson 2005, S. 125). Dazu müssen einzig die in (3) angegebenen Parameter p und q bestimmt werden. Die Höhe von p und q richtet sich meist nach den Erfahrungen, die mit ähnlichen Produkteinführungen in vergleichbaren Märkten gemacht wurden. Beispielsweise zeigt sich regelmäßig, dass der Innovationskoeffizient deutlich kleiner als der Imitationskoeffizient ist und dass die Summe beider Koeffizienten ca. 0,5 ergibt. Das Bauen auf Vergangenheitserfahrungen ist jedoch problematisch, wenn man Produkte in Märkten einführt, die sich grundsätzlich von den bisherigen Standards unterscheiden.

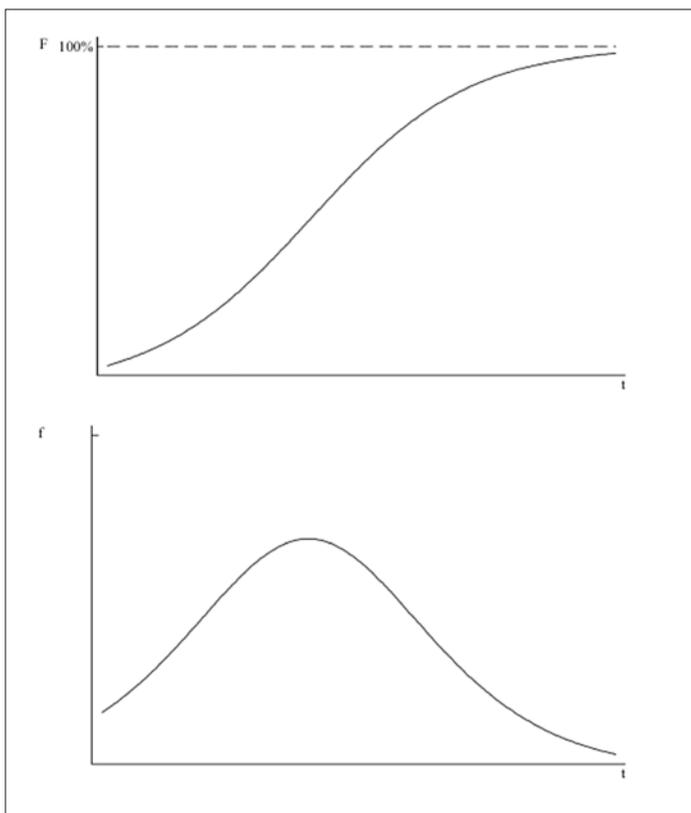


Abb.: Verlauf des Bass-Modells

Neben diesem Problem bringt die Anwendung in Pharmamärkten zwei Abweichungen von den ursprünglichen Prämissen des Bass-Modells mit sich. Zum einen benötigen Pharmaunternehmen eine Prognose nicht der Adoptionen, sondern der Verkaufszahlen. Adoptionen sind Erstkäufe und ihre Zahl entspricht im Allgemeinen nicht der Zahl der Verkäufe. Lediglich bei langlebigen Gütern, die zumindest in der mittleren bis langen Frist nur einmal gekauft werden, bilden die Verkaufszahlen näherungsweise die Zahl der Adoptionen ab. Da Medikamente meist nicht nur einmal verschrieben werden, dürften sich beide Größen hier aber deutlich voneinander unterscheiden. Die andere Abweichung besteht darin, dass das Bass-Modell die Adoptionen neuartiger Produkte erklärt, während Pharmaunternehmen ihre eigene Marke im Blick haben. Im Pharmabereich bildet daher die Therapiekategorie das Äquivalent zum neuartigen Produkt. Die einzelnen Marken hingegen sind Konkurrenten innerhalb dieser Therapieklassen. Für die in Konkurrenz stehenden, einzelnen Marken innerhalb einer Therapiekategorie ist das Bass-Modell nicht entwickelt worden.

Beide Abweichungen lassen sich vom theoretischen Standpunkt aus nicht rechtfertigen und müssten eigentlich zu Erweiterungen führen, die das Modell dann allerdings erheblich verkomplizieren würden. Eine Rechtfertigung für den Einsatz des ursprünglichen Bass-Modells liefert allein der empirische Befund,

dass es in der Vergangenheit angewandt auf den Arzneimittelmarkt gut funktioniert hat. Einer der anerkanntesten Experten im Forecasting des Pharmamarktes, Johnson (2005, S. 125), formuliert diesen Sachverhalt folgendermaßen: “Incidentally, the Bass model was not designed to forecast pharmaceuticals – but it turned out to do so rather well.”

Diese Begründung für den Einsatz des Bass-Modells setzt aber voraus, dass sich die bisherigen guten Erfahrungen auch in die Zukunft fortschreiben lassen und dass die Erkenntnisse, die man über die Höhe von p und q gewonnen hat, auch weiterhin gelten. Ob eine Übertragung dieser Erfahrungen auf neue Märkte, wie z.B. Schwellenmärkte, möglich ist, darf nicht per se angenommen werden. Da Wachstumspotenziale in den Märkten der westlichen Welt zunehmend ausgeschöpft sind, rückt die Erschließung von ungleich höheren Wachstumspotenzialen der Schwellenmärkte zunehmend in den Fokus von Pharmaunternehmen. Daher ist es von hoher Bedeutung, hier auf empirisch belastbare Erfahrungen zurückzugreifen zu können.

4. Untersuchungsziele

Das Hauptziel der Untersuchung besteht darin, die vorhandene Information über bereits abgeschlossene Markteinführungen in Schwellenländern systematisch auszuwerten und damit Pharmaunternehmen Anhaltspunkte über die Einsatzmöglichkeiten des Bass-Modells in Schwellenmärkten zu liefern. Konkret sollen die Fragen beantwortet werden, ob das Modell in Schwellenmärkten überhaupt einsetzbar ist und ob die in entwickelten Märkten gesammelten Erfahrungen über die Modellparameter p und q weiterhin gelten. Zur Beantwortung dieser Fragen wurden historische Zeitreihen von Uptakes in beiden Markttypen erhoben, das Bass-Modell wurde geschätzt und anschließend wurden die Schätzergebnisse zwischen beiden Markttypen verglichen. Insgesamt wurden ca. 5.000 historische Diffusionskurven aus 17 verschiedenen Ländern untersucht, darunter neun entwickelte Märkte und acht Schwellenmärkte. Mit dieser Datenbasis stellt die Untersuchung nach Kenntnis der Autoren die einzige systematische und vergleichende empirische Studie zum Bass-Modell in Schwellenländern dar.

5. Schätzmethodik

Um Innovationsparameter und Imitationsparameter zu schätzen, ist es notwendig, das Bass-Modell in eine schätzbare Form zu überführen. Dazu muss zunächst die Zeit, die in der theoretischen Formulierung stetig angegeben wird, diskretisiert werden, da Adoptionen bzw. Verkäufe nicht in Zeitpunkten, sondern nur in endlich großen Zeitintervallen, also Monaten, Quartalen oder Jahren, beobachtet werden können. Der Index t in den bisher angegebenen Formeln wird also folgendermaßen umdefiniert: $t = 1, 2, \dots, T$.

In der Literatur werden unterschiedliche Methoden zur Schätzung benutzt. Der ursprünglich von Bass benutzte Ansatz (vgl. Bass 1969) bestand darin, (1) in eine lineare Schätzgleichung zu überführen und mit der Kleinstquadratmethode zu schätzen. Anschließend können aus den Schätzergebnissen die Parameter p und q zurückgerechnet werden. Bei der Umformung in eine Schätzgleichung entsteht jedoch ein Problem: Um die oben angesprochene Endogenität in (1) zu vermeiden, müssen die kumulierten Adoptionen im Zeitpunkt t durch N_{t-1} ersetzt werden, also zu Beginn der Periode betrachtet werden. Dieses Ersetzen ist allerdings nur bei stetiger Zeitmessung modellkonsistent. Bei der zur Schätzung notwendigen Diskretisierung entsteht eine Diskrepanz zwischen N_t und N_{t-1} , die sich in inkonsistenten Schätzern niederschlägt. Daher wird dieser vergleichsweise einfache Schätzansatz heute nicht mehr verwendet.

Ein anderer Ansatz, der diesen Nachteil vermeidet, geht auf Srinivasan/Mason (1986) zurück. Die Autoren schlagen vor, die Formulierung des Modells aus (3) als Ausgang für die Schätzung zu nehmen. Allerdings sind kumulierte Größen als abhängige Variable in Schätzgleichungen problematisch, da die Restwerte dann oft starke Abhängigkeiten aufweisen. Daher wird die Differenz aus (3) betrachtet. Die Schätzgleichung lautet damit

$$f_t = \left(\frac{1 - e^{-(p+q)t}}{1 + \frac{q}{p}e^{-(p+q)t}} - \frac{1 - e^{-(p+q)(t-1)}}{1 + \frac{q}{p}e^{-(p+q)(t-1)}} \right) + \varepsilon_t \quad (4)$$

wobei $f_t = F_t - F_{t-1}$ und ε_t den Restwert darstellt. (4) kann mit der nichtlinearen Kleinstquadratmethode geschätzt werden.

Für die vorliegende Untersuchung hat sich der Ansatz von Srinivasan und Mason als besonders brauchbar herausgestellt, da Vergleiche zwischen verschiedenen Gruppen auf einfache Art und Weise implementiert werden können: So kann man (4) für alle einzelnen Uptakes separat schätzen und anschließend die Schätzergebnisse zwischen Schwellenmärkten und entwickelten Märkten vergleichen. Ebenso lässt sich die Gleichung für alle Uptakes gemeinsam schätzen und damit die Durchschnittsparameter für Innovation und Imitation aller Uptakes bestimmen. Diese Durchschnittsparameter können auch für beide Teilmärkte separat berechnet und miteinander verglichen werden. Darüber hinaus sind weitere Vergleiche möglich, zum Beispiel zwischen einzelnen Ländern und Therapieklassen.

In der Literatur gibt es noch zahlreiche weitere Ansätze zur Schätzung des Bass-Modells, wie beispielsweise die Maximum-Likelihood-Methode nach Schmittlein/Mahajan (1982) oder Bayesianische Methoden, vgl. Lenk/Rao (1990) oder Talukdar et al (2002).

6. Daten

Bei der Datenauswahl sollten möglichst viele Länder und Produkte mit einbezogen werden. Insgesamt wurden neun Therapieklassen ausgewählt. Die bei der Auswahl angelegten Kriterien waren die Abdeckung eines möglichst breiten Spektrums an Therapietypen (chronische vs. temporäre Behandlung), unterschiedliche Grade des so genannten „Unmet Medical Needs“ (bislang ungedeckter medizinischer Bedarf, d.h. es ist keine ausreichende Therapie verfügbar) und die Abdeckung unterschiedlicher Preisniveaus einzelner Therapieklassen. Zu den ausgewählten Therapieklassen wurden in acht verschiedenen Schwellenländern sämtliche Produkte, die seit 1999 eingeführt wurden, betrachtet. Zum Vergleich werden dieselben Produkte, die seit 1999 in neun unterschiedlichen Industrieländern eingeführt wurden, herangezogen. Insgesamt standen über 5.000 Zeitreihen zu Produkteinführungen zur Verfügung.

Die untersuchten Daten wurden von IMS Health zur Verfügung gestellt und entstammen der Datenbank IMS MIDAS Quantum. Der auszuwertende Datensatz der Verkaufszahlen lag in so genannten Standardeinheiten (SU) vor. Standardeinheiten sind rechnerische Mengeneinheiten, die den mengenmäßigen Verbrauch verschiedener Darreichungsformen, wie Tabletten, Sprays oder Salben, vergleichbar macht.

Um die Größe F_t aus Gleichung (4) zu berechnen, wurden die Verkaufszahlen in Standardeinheiten summiert und anschließend durch den letzten beobachteten Wert – der eine Proxy für das Marktpotenzial darstellt – dividiert. Da diese Proxy mit steigender Länge der betrachteten Zeitreihe immer genauer wird, wurden kurze Reihen, mit weniger als fünf Jahren Historie, von vorneherein ausgeschlossen.

7. Ergebnisse

Zunächst wurde für die Diffusion jedes einzelnen Produktes ein separates Modell geschätzt. Nach Ausschluss der kurzen Zeitreihen erhält man damit rund 1.700 verschiedene Schätzungen für Schwellenmärkte und rund 1.500 verschiedene Schätzungen für entwickelte Märkte. Diese Schätzungen wurden zunächst dazu benutzt, die Brauchbarkeit des Bass-Modells in beiden Teilmodellen zu vergleichen. Es zeigt sich, dass das Bass-Modell für ca. 90 % aller Uptakes in entwickelten Märkten eine gute Beschreibung liefert, während dieser Anteil in Schwellenländern bei rund 85 % liegt. Auch wenn das Modell damit in Schwellenländern etwas schlechter abschneidet, ist die Erfolgsquote dennoch recht hoch. Eine weitere Untersuchung ergab, dass sich innerhalb einzelner Länder keine großen Unterschiede in der Anpassungsgüte der Schätzungen zeigen.

Schätzt man das Modell für alle Zeitreihen gleichzeitig, so erhält man die Durchschnittswerte von p und q . Dabei ergab sich

LITERATUR

in entwickelten Märkten ein Innovationskoeffizient von rund 4 % und ein Imitationskoeffizient von rund 45 %. Die Erfahrung, dass die Summe beider Koeffizienten ca. 50 % ergibt, wird durch dieses Schätzergebnis gestützt. Aus derselben Schätzung geht außerdem hervor, dass sich die entsprechenden Koeffizienten in Schwellenmärkten nicht signifikant von diesen Werten unterscheiden.

Betrachtet man die durchschnittlichen Koeffizienten länderweise, so zeigen sich innerhalb der entwickelten Märkte kaum signifikante Unterschiede, während die Werte zwischen vielen Schwellenländern signifikant voneinander abweichen. Daraus lässt sich schließen, dass entwickelte Märkte hinsichtlich Innovations- und Imitationsparameter weitaus homogener sind als Schwellenländer. Folglich können die Prognoseergebnisse des Bass-Modells in Schwellenländern verbessert werden, wenn es gelingt, länderspezifische Festlegungen für Innovations- und Imitationskoeffizienten zu treffen. Aus dem Datensatz konnten keine Rückschlüsse gewonnen werden, ob es innerhalb der Schwellenländer Gruppen mit ähnlichen Innovations- und Imitationskoeffizienten gibt.

Schließlich wurden für die einzelnen Therapieklassen durchschnittliche Innovations- und Imitationskoeffizienten berechnet. Auch hier zeigen sich teilweise erhebliche Unterschiede, die außerdem von Land zu Land variieren. Dieses Ergebnis deutet darauf hin, dass die Prognosekraft des Bass-Modells weiter erhöht werden kann, wenn die Erfahrungen aus einzelnen Therapieklassen bei der Festlegung von p und q berücksichtigt werden.

Zusammenfassend lässt sich aus den Ergebnissen schließen, dass das Bass-Modell einen brauchbaren Rahmen zur Prognose von Uptakes in Schwellenländern darstellt. Liegen keine länder- oder therapieklassenspezifischen Erfahrungen vor, können die Modellparameter p und q in gleicher Höhe wie in entwickelten Märkten festgelegt werden. Liegen entsprechende Erfahrungen vor, so können die Prognosen aber durch eine länder- bzw. therapieklassenspezifische Anpassung von p und q verbessert werden. Dabei lässt der untersuchte Datensatz, der nach unserer Einschätzung die gegenwärtig vollständigste Historie zu Schwellenländern darstellt, keine Formulierung einheitlicher Regeln zu.

Bass, F. M. (1969): A new product growth model for consumer durables, *Management Science*, 15, p. 215–227.

Johnson, G. (2005): Sales forecasting for pharmaceuticals: an evidence based approach, London.

Lenk, P. J., Rao, A. G. (1990): New Models from old: Forecasting Product Adoption by Hierarchical Bayes Procedures, *Marketing Science*, 9, p. 42–53.

Schmittlein, D. C., Mahajan, V. (1982): Maximum Likelihood Estimation for an Innovation Diffusion Model of New Product Acceptance, *Marketing Science*, 1, p. 57–78.

Srinivasan, V., Mason, C. H. (1986): Nonlinear least squares estimation of new product diffusion models, *Marketing Science*, 5, p. 169–178.

Talukdar, D., Sudhir, K., Ainslie, A. (2002): Investigating New Product Diffusion Across Products and Countries, *Marketing Science*, 21, p. 97–114.

PRE-EMPLOYMENT-SCREENINGS IM WEB 2.0

Marco Wichtermann



Diplom-Wirtschaftsjurist (FH)
Marco Wichtermann

ist seit 2011 Lehrbeauftragter an der Fachhochschule Mainz und in der Datenschutz, Recht & Compliance Organisation beim SAF Unternehmensverbund tätig. Vor seinem Wechsel zum SAF Unternehmensverbund, einer Tochtergesellschaft der Deutschen Telekom, war er als externer Datenschutzbeauftragter und Managementberater im Datenschutz und in der Informationssicherheit tätig. Neben verschiedenen Vorträgen und Fachartikeln im Bereich Datenschutz verfügt er über langjährige Erfahrungen im Datenschutz und Medienrecht.

E-Mail: Marco.Wichtermann@lba.fh-mainz.de

1. Einleitung

Einer Arbeitnehmerin oder einem Arbeitnehmer eine vertrauensvolle und sensible Aufgabe zu übertragen, kann für das Unternehmen ein großes Risiko darstellen. Auf der einen Seite ist die Geschäftsführung in der Pflicht das Unternehmen vor Risiken und Gefahren zu schützen, auf der anderen Seite muss sie das Recht auf informationelle Selbstbestimmung der Bewerber wahren.

Durch die rasante technische Entwicklung des Internets werden Daten und Informationen zu einem wertvollen Gut, aber auch gleichzeitig zu einem Risikofaktor. So wird es in Zukunft immer wichtiger loyale Mitarbeiter zu finden, die mit Informationen wie Geschäftsgeheimnissen oder auch personenbezogenen Daten wie Kundendaten, sorgsam umgehen. Ein Argument, welches für eine sorgsame Bewerberauswahl und Überprüfung (Pre-Employment-Screening) bei Bewerbern spricht. Durch Blogs und Soziale Netzwerke ist der „Gläserne Bewerber“ Realität. Nach einer Umfrage des Bundesministeriums für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz suchen 28 % der Arbeitgeber gezielt im Internet nach Informationen über Bewerber (vgl. BMELV 2009).

Neuste Entwicklungen bei Social Games zeigen, dass die Kommunikation zwischen Firmen und Bewerbern in Zukunft verstärkt über Soziale Netzwerke erfolgen wird. Bei Social Games handelt es sich um Online Spiele, bei denen die Spieler bzw. potenzielle Bewerber von Unternehmen eine virtuelle Aufgabe bekommen, die sie lösen müssen. Als Gegenleistung erhalten die Bewerber Bonuspunkte oder ein Jobangebot (vgl. O.V. 2011).

Die neuen Recherchemöglichkeiten im Internet und die sofortige Verfügbarkeit von Informationen führen zu einer gesellschaftlichen Einstellung, bei der die Quantität der Informationen meist höher bewertet wird als ihre Qualität. Eine sorglose Sammlung von Informationen kann sich als Nachteil des Nutzers/Bewerbers und evtl. auch des Unternehmens auswirken und zu einem Sicherheitsrisiko führen.

2. Persönlichkeitsprofile des Bewerbers

Ein Persönlichkeitsprofil eines Bewerbers kann durch verschiedene Informationsquellen erstellt werden. Im Bereich des Internets können die Informationen über soziale Netzwerke gesammelt werden. Hierbei wird zwischen berufsorientierten Netzwerken, wie z.B. die Plattformen Xing und LinkedIn und freizeitorientierten Netzwerken, wie z.B. Facebook, wer-kennt-wen und StudiVZ, unterschieden. Alle Plattformen werden oftmals auch als „Web 2.0“ bezeichnet, da sie eine Weiterentwicklung des Internets darstellen. Während früher die Inhalte auf den klassischen Internetseiten nur konsumiert werden konnten, zeichnen sich Web 2.0 Anwendungen dadurch aus, dass der Internetnutzer die Inhalte selbst erstellt (user-generated-content).

Die erstellten Inhalte der jeweiligen Internetnutzer ergeben somit ein virtuelles Profil auf der Plattform. Welche Informationen veröffentlicht und mit wem geteilt werden ist nicht einzugrenzen. Personenbezogene Daten wie Name, Vorname und E-Mail-Adresse werden bereits bei der ersten Registrierung auf der Plattform erhoben. Weitere personenbezogene Daten im Sinne des §3 Abs. 1 Bundesdatenschutzgesetz (BDSG) und besondere Arten personenbezogener Daten im Sinne des §3 Abs. 9 BDSG (z.B. Angaben über politische Meinungen, Gewerkschaftszugehörigkeit, Gesundheit, Sexualleben, rassische und ethnische Herkunft) werden im Laufe der Zeit durch den Internetnutzer selbst oder durch Dritte dem virtuellen Profil hinzugefügt. Die-

se reichhaltigen Informationen können zu einem sehr guten Persönlichkeitsprofil des Bewerbers führen, was zu der Frage führt, welche rechtlichen Vorgaben von Arbeitgebern bei der Internetrecherche im Allgemeinen und über soziale Netzwerke im Besonderen zu beachten sind.

Ein spezielles Gesetz zum Arbeitnehmerdatenschutz, das eventuell den Bewerber schützt, existiert bis heute noch nicht. Jedoch hat sich die momentane Regierung das Thema „Arbeitnehmerdatenschutz“ auf die Agenda genommen und einen Entwurf des Gesetzes zur Regelung des Beschäftigtendatenschutzes entwickelt. Grundsätzlich sind personenbezogene Daten durch das BDSG geschützt. Zweck des BDSG ist es, den Einzelnen gem. §1 Abs. 1 davor zu schützen, dass er durch den Umgang mit seinen personenbezogenen Daten in seinem Persönlichkeitsrecht beeinträchtigt wird.

Vor allem durch die BDSG-Novelle II, die mit Wirkung vom 01.09.2009 in Kraft getreten ist, werden Bewerberinnen und Bewerber durch § 3 Abs. 11 Nr.7 als Beschäftigte definiert und gehören somit ausdrücklich zum geschützten Personenkreis. Mitarbeiter-Screenings im Allgemeinen können verschiedene Ziele verfolgen, zum Beispiel die Integrität eines Bewerbers prüfen um Korruption im Unternehmen zu bekämpfen oder um sie gegenüber Terrorlisten abzugleichen (Düsseldorfer Kreis vom 23./24. April 2009). Alle denkbaren Ziele müssen aber die Persönlichkeitsrechte des Betroffenen berücksichtigen und können deswegen nur unter datenschutzrechtlichen Vorgaben durchgeführt werden.

Datenschutzrechtlich interessant ist die Frage, ob die Daten aus dem Internet überhaupt gesammelt und verwendet werden dürfen. Von der Anwendung des BDSG kann, wie oben dargestellt, ausgegangen werden, vor allem da der Auffangtatbestand der Nutzung (§3 Abs. 5 BDSG) der personenbezogenen Daten in der Regel vorliegt.

Die Zulässigkeit der Erhebung, Verarbeitung und Nutzung der personenbezogenen Daten ist gem. § 4 Abs.1 BDSG gegeben, soweit eine Erlaubnis durch das BDSG selbst oder durch eine andere Rechtsvorschrift gegeben ist oder der Betroffene eingewilligt hat.

Als Rechtsvorschrift kommt § 28 Abs.1 Nr.1 BDSG in Betracht. Zwar steht der Bewerber nicht in einem Vertragsverhältnis zum Unternehmen, aber in einem so genannte vertragsähnlichen Vertrauensverhältnis. Aus diesem Grund ist die Erhebung der Daten, die über die Eignung des Bewerbers Auskunft geben und im Zusammenhang mit der Stelle stehen, gerechtfertigt (vgl. Gola/Wronka 2008, S.133). Jedoch wird die Erhebung von Daten aus dem Privatbereich des Bewerbers, die nicht im Zusammenhang mit der Stelle stehen, in der Regel unzulässig sein. Zusätzlich dürfen Informationen, die unter das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) fallen, nicht als Grundlage einer Personalentscheidung dienen (vgl. Oberwetter 2008, S. 1563).

Im Gegensatz zu Bewerbungsunterlagen werden die Daten bei einer Internetrecherche nicht direkt beim Bewerber erhoben. Dies verstößt gegen den Grundsatz der Direkterhebung gemäß § 4 Abs. 2 BDSG. Da die Erhebung der Daten, wie oben erläutert, dem Zweck des vertragsähnlichen Vertrauensverhältnisses dient, kann im Ausnahmefall von der Direkterhebung abgewichen und durch § 28 Abs. 1 Nr. 1 BDSG gerechtfertigt werden. Da es sich bei § 28 Abs. 1 Nr.1 BDSG um einen speziellen Erlaubnistatbestand handelt, ist das Gebot der Direkterhebung unbeachtlich (vgl. Gola/Schomerus 2010, S. 480). Somit ist eine Nutzung der Daten nach § 28 Abs. 1 Nr. 1 BDSG möglich, wenn eine Abwägung nach § 4 Abs. 2 BDSG durchgeführt wird. Fraglich ist jedoch ob § 32 Abs. 1 BDSG neben § 28 Abs.1 Nr. 1 BDSG anwendbar ist.

Nach § 32 Abs. 1 S. 1 BDSG dürfen personenbezogene Daten grundsätzlich nur unter sehr engen Voraussetzungen erhoben, verarbeitet oder genutzt werden. Der Umgang mit den Daten muss entweder für die Entscheidung über die Einstellung oder für die Beendigung des Beschäftigungsverhältnisses oder der Umgang mit den Daten muss für die Durchführung des Beschäftigungsverhältnisses erforderlich sein.

Nach der Begründung des Regierungsentwurfs wird die Vorschrift des § 28 Abs. 1 S. 1 BDSG durch § 32 verdrängt (Bundestags-Drucksache 16/13657, S. 20).

Generell gilt für beide Informationsquellen (Suchmaschine bzw. Soziale Netzwerke), dass nur jene Daten und Informationen genutzt werden sollten, die nicht das schutzwürdige Interesse des Bewerbers beeinträchtigen und nur im Zusammenhang mit der ausgeschriebenen Stelle stehen. Dieser Grundsatz ist vor allem unter dem Gesichtspunkt des § 32 Abs. 1 S. 1 BDSG zu sehen. Zudem müssen die erhobenen Daten über eine gewisse Aktualität verfügen (vgl. Oberwetter 2008, S. 1562 und 1564).

2.1 Datenerhebung durch Suchmaschinen

Zu prüfen ist jedoch woher die Informationen stammen. Ob aus allgemein zugänglichen Quellen oder von Sozialen Netzwerken, die ein eigenes Benutzerkonto durch eine erfolgreiche Registrierung benötigen. Unter allgemein zugängliche Quellen werden nach der Rechtsprechung alle Medien verstanden, „... die technisch geeignet und bestimmt ...“ sind, „... der Allgemeinheit, d.h. einem individuellen nicht bestimmbar Personenkreis Informationen zu verschaffen.“ (vgl. Gola/Schomerus 2010, S. 309, dessen Verweis auf, BVerfGE 27,83). Neben den klassischen Massenmedien Presse, Rundfunk und Fernsehen ist somit auch das Internet, insbesondere Suchmaschinen, gemeint.

Nach § 28 Abs. 1 Nr. 3 ist das Erheben, Speichern und Nutzen personenbezogener Daten zulässig, wenn die Daten allgemein zugänglich sind und das schutzwürdige Interesse des Betroffenen nicht gegenüber dem Interesse des Unternehmens offensichtlich überwiegt. Suchmaschinen wie Google oder Perso-

nensuchmaschinen wie Yasni tragen allgemein verfügbare und öffentliche Informationen zusammen und können so als allgemein zugängliche Quellen angesehen werden. Eine Nutzung der Daten nach § 28 Abs. 1 Nr. 3 BDSG ist somit ohne die Anforderungen aus § 4 Abs. 2 BDSG zulässig (vgl. Gola/Schomerus 2010, S.114, so auch Wellhöner/Byers 2009, S. 2315). Da § 28 Abs. 1 Nr. 3 BDSG kein Vertragsverhältnis wie bei § 28 Abs. 1 Nr. 1 BDSG voraussetzt, bleibt dieser Tatbestand von § 32 BDSG unberührt (vgl. Bundestags-Drucksache 16/13657, S. 20). Auch wenn es sich um besondere Arten personenbezogener Daten im Sinne des § 3 Nr. 9 BDSG handelt, wird das Erheben, Verarbeiten und Nutzen der Daten ohne Einwilligung nach § 4a Abs. 3 BDSG gemäß § 28 Abs. 6 Nr. 2 BDSG zulässig sein, wenn die Daten offenkundig vom Betroffenen öffentlich gemacht wurden (Forst 2010, 431).

2.2 Datenerhebung durch Soziale Netzwerke

Jedoch ist der Sachverhalt anders zu beurteilen, wenn personenbezogene Daten aus Sozialen Netzwerken erhoben werden und der Nutzer dieses Netzwerks bewusst seine Profileinstellung so einstellt, dass die Daten nicht für die Öffentlichkeit bzw. die Suchmaschine allgemein zugänglich sind, sondern nur für seine „Freunde“, „Geschäftskontakte“ oder für Mitglieder des Sozialen Netzwerks.

Um die Daten auf Sozialen Netzwerken zu erheben, muss sich der Arbeitgeber erst einen Zugang durch die Registrierung auf der Plattform verschaffen und ein Nutzerprofil anlegen. Bei der Registrierung muss der Arbeitgeber in die jeweiligen AGB des Netzwerkbetreibers einwilligen. „Fast alle Netzwerkbetreiber verpflichten die Nutzer dazu, sich unter ihrem wirklichen Namen anzumelden. Ein Arbeitgeber darf sich also nicht über Pseudonyme tarnen und so auf Bewerbersuche gehen“ (vgl. Forst 2010, S. 428). Grundsätzlich ist zu beachten, dass bei verdeckten/geheimen Informationsbeschaffungen, regelmäßig ein Verstoß gegen den Grundsatz der Direkterhebung im Sinne des § 4 Abs. 2 BDSG beim Betroffenen vorliegt (vgl. Landesbeauftragte für den Datenschutz Rheinland-Pfalz, S. 62).

Durch die Registrierung, die AGB und den dazugehörigen Zugang mit Passwortschutz sind Soziale Netzwerke als abgeschlossene Bereiche, in denen nur bestimmte Benutzergruppen Daten und Informationen austauschen, zu definieren. Folglich können sie nicht als allgemein zugängliche Quellen angesehen werden.

2.2.1 Datenerhebung bei freizeitorientierten Netzwerken

Bei der Datenerhebung muss zwischen berufsorientierten und freizeitorientierten Netzwerken unterschieden werden. Bei freizeitorientierten Netzwerken ist der Zugang auf private Zwecke beschränkt und die geschäftsmäßig, gewerblich oder sonstige kommerzielle Verwendung untersagt (vgl. Forst 2010, S. 428). Da eine Bewerberauswahl einen geschäftlichen Zweck verfolgt, ist eine Registrierung mit dem Ziel der Datenerhebung zur Bewerberauswahl aufgrund der AGB der freizeitorientierten Netz-

werke nicht möglich und eine Datenerhebung scheidet aus. Wie oben dargestellt sind die Daten auch nicht öffentlich zugänglich und gerade bei freizeitorientierten Netzwerken stehen die Schutzinteressen der Betroffenen entgegen (vgl. Ulbricht 2010).

2.2.2 Datenerhebung bei berufsorientierten Netzwerken

Bei berufsorientierten Netzwerken stehen der Lebenslauf und die Berufserfahrung im Mittelpunkt des Profils und nicht das Privatleben wie bei den freizeitorientierten Netzwerken. Dem entsprechend öffnet sich das berufsorientierte Netzwerk auch für geschäftliche Zwecke und die AGB stehen einer Datenerhebung in den meisten Fällen nicht entgegen.

Als Zulässigkeitsvoraussetzung zur Datenerhebung kommt § 32 Abs. 1 Alt. 1 BDSG in Frage. Laut § 32 Abs. 1 Alt. 1 dürfen personenbezogene Daten eines Bewerbers für Zwecke des Beschäftigungsverhältnisses erhoben, verarbeitet oder genutzt werden, wenn dies für die Entscheidung über die Begründung eines Beschäftigungsverhältnisses erforderlich ist. Dabei ist zu prüfen, ob § 32 Abs. 1 Alt. 1 BDSG eine Ausnahmevorschrift zum Grundsatz der Direkterhebung gemäß § 4 Abs. 2 S. 1 BDSG darstellt.

Um vom Direkterhebungsgrundsatz abzuweichen, kommt im Falle des § 32 Abs. 1 Alt. 1 BDSG nur die Ausnahme nach § 4 Abs. 2 S. 2 Nr. 2 lit.a Var. 2 BDSG in Betracht (vgl. Forst 2010, S. 431). Diese Ausnahme macht die Datenerhebung ohne Mitwirkung des Betroffenen zulässig, soweit der Geschäftszweck eine Erhebung bei anderen Personen oder Stellen erforderlich macht und keine Anhaltspunkte dafür bestehen, dass überwiegende schutzwürdige Interesse des Betroffenen beeinträchtigt werden. Sinn und Zweck einer Bewerberüberprüfung ist es, die Daten aus den Bewerbungsunterlagen und die Angaben des Betroffenen auf Vollständigkeit und Richtigkeit hin zu überprüfen, was zu dem Schluss führt, die Ausnahme vom Direkterhebungsgrundsatz zuzulassen (vgl. Gola/Schomerus 2010, S. 116).

Folglich dürfen gem. § 32 Abs. 1 Alt. 1 BDSG personenbezogene Daten eines Bewerbers ohne seine Mitwirkung, jedoch nur für den Zwecke der Entscheidung über die Begründung eines Beschäftigungsverhältnisses erhoben, verarbeitet oder genutzt werden. Im Einzelfall kommt es zwar auf eine Rechtsgüterabwägung an, jedoch muss beachtet werden, dass bei der Internetrecherche in berufsorientierten Netzwerken der Bewerber selbst ein entscheidendes Interesse hat, dass seine eingestellten und veröffentlichten Daten von Arbeitgebern gesehen werden.

Sollte der Bewerber die Sichtbarkeit seiner Profildaten durch verschiedene Sicherheitseinstellungen vor anderen Mitgliedern des berufsorientierten Netzwerks und so auch für potenzielle Arbeitgeber schützen, so kommt für die sichtbaren Daten eine Datenerhebung, wie oben dargestellt, nach § 32 Abs. 1 Alt. 1 BDSG in Betracht. Für weitere Daten, die geschützt sind, muss eine Kontakthanfrage des Arbeitgebers beim Bewerber erfolgen. Sollte der Arbeitgeber eine Kontakthanfrage stellen, so sind der Zweck und die beabsichtigte Datenerhebung in der Anfrage

kennlich zu machen (Forst 2010, S. 432). Die dadurch entstehende und gegebene Transparenz bei der Datenerhebung lässt den Bewerber, wie oben schon dargelegt weniger schutzbedürftig sein und eine Datenerhebung ist nach § 32 Abs. 1 Alt. 1 BDSG gerechtfertigt.

3. Durchführung einer Bewerberauswahl

Das Grundrecht der Bewerber auf informationelle Selbstbestimmung abgeleitet aus Art. 1 Abs. 2 in Verbindung mit Art. 2 Abs.1 GG ist ohne jeden Zweifel zu schützen. Doch sollten die Pflichten, die z.B. einem Vorstand eines Unternehmens aus § 91 Abs. 2 Aktiengesetz (AktG) obliegen, nicht außer Acht gelassen werden. Nach § 91 Abs. 2 AktG hat der Vorstand geeignete Maßnahmen zu treffen, insbesondere ein Überwachungssystem einzurichten, damit den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklungen früh erkannt werden.

„Die Vorschrift des § 91 Abs. 2 AktG gilt nach der so genannten Ausstrahlungswirkung auch für die Vorstände/Geschäftsführungen/Geschäftsleitungen von Unternehmen in anderen Rechtsformen. Nach der Regierungsbegründung sollen durch diese Vorschrift die Verpflichtung des Vorstands, für ein angemessenes Risikomanagement und eine angemessene Interne Revision zu sorgen, verdeutlicht werden.“ (vgl. Deutsches Institut für Interne Revision (IIR): IIR Revisionsstandard Nr. 2, S. 1.) Unter Risikomanagement ist ein Regelungssystem zu verstehen, das durch eine systematische Identifikation, Analyse und Bewertung von Risiken eine Risikostrategie definiert und entsprechende Maßnahmen daraus ableitet.

Gerade im Einstellungsprozess sind Fälle denkbar, bei denen Positionen im Unternehmen besetzt werden sollen, die für das Unternehmen eine große Gefahr darstellen können. Diesen Gefahren begegnet das Risikomanagement durch die Überprüfung der Bewerber mit so genannten „Pre-Employment-Screenings“. Die Implementierung von Pre-Employment-Screenings wird vom „best-practice“-Ansatz bzw. international anerkannten Standard ISO/IEC 27002:2005 für Informationssicherheits-Managementsysteme (ISMS) empfohlen.

Unter diesen Gesichtspunkten lässt sich folglich eine Bewerberauswahl in nachfolgenden Schritten durchführen. Im ersten Schritt sollte das Aufgabengebiet des zukünftigen Mitarbeiters gründlich analysiert werden. Stellt sich nach dieser Analyse heraus, dass es sich bei der zu besetzenden Stelle um eine sensible Tätigkeit handelt, bei der der Mitarbeiter eventuell Zugang zu Einrichtungen für die Informationsverarbeitung oder finanziellen oder streng vertraulichen Informationen hat, so kann im Sinne einer guten Compliance und eines funktionsfähigen Risikomanagements eine Überprüfung des Bewerbers notwendig sein. Dies bedeutet, dass das Risikomanagement lediglich eine Überprüfung für diejenigen Mitarbeitergruppen vorsieht, deren Tätigkeit im Schadensfall besonders schwere Auswirkungen

nach sich ziehen würde. Jede Organisationseinheit muss dafür eine eigene Risikobewertung aufstellen, die gleichzeitig auch als Rechtfertigung bzw. Zweckbindung für eine Überprüfung des Bewerbers dienen kann (ISO/IEC 27002:2005, S. 35).

Stellt sich im ersten Schritt heraus, dass es sich um eine sensible Tätigkeit im Unternehmen handelt, sollte die Integrität der Bewerber geprüft werden. Jedoch sind auch hier alle relevanten Gesetze, Rechtsvorschriften und ethischen Grundsätze durch das Unternehmen zu beachten. Damit die Überprüfung des Bewerbers aus datenschutzrechtlicher Sicht beurteilt werden kann, sollte im zweiten Schritt der Datenschutzbeauftragte des Unternehmens gemäß § 4g Abs. 1 Nr. 1 BDSG informiert werden. Dadurch kann sichergestellt werden, dass der Prozess der Bewerberauswahl nicht dazu missbraucht wird, Persönlichkeitsprofile von zukünftigen Mitarbeitern zu erstellen, sondern nur eine Maßnahme ist, die das Ziel der Risikominimierung im Unternehmen verfolgt. Mit dem Datenschutzbeauftragten sollte im dritten Schritt der Umfang der Bewerberüberprüfung festgelegt werden. Der ISO/IEC 27002:2005 Standard für Informationssicherheit empfiehlt dazu:

„Bei den Überprüfungen sollten alle für Geheimhaltung, Schutz personenbezogener Daten und/oder Arbeitsrecht geltende Gesetze berücksichtigt werden, und sie sollten, soweit zulässig, folgendes einschließen:

- Verfügbarkeit von zufrieden stellenden Referenzen, z.B. eine Referenz geschäftlicher und eine persönlicher Natur;
- Überprüfung des Lebenslaufs des Bewerbers (auf Vollständigkeit und Richtigkeit);
- Bestätigung angegebener akademischer und beruflicher Qualifikationen;
- unabhängige Überprüfung der Identität (Reisepass oder ähnliches Dokument);
- detaillierte Überprüfung, wie z.B. Prüfung auf Kreditwürdigkeit oder Vorstrafen.“ (ISO/IEC 27002:2005, S. 35)

Ein Pre-Employment-Screening, das zum Schutz des Unternehmens und zur Risikominimierung angewendet wird, und sich dabei auf Positionen mit sensiblen Tätigkeiten beschränkt, ist für zulässig zu halten, wenn die Überprüfung verhältnismäßig ist und das informationelle Selbstbestimmungsrecht des Bewerbers dabei beachtet wird. Das Pre-Employment-Screening sollte jedoch erst zum Schluss des Bewerbungsprozesses bei den in Frage kommenden Kandidaten durchgeführt werden, wenn der Abschluss des Arbeitsvertrages nur noch von einem positiven Ergebnis der Überprüfung abhängt. Der jeweilige Bewerber sollte über den geplanten Einsatz und das Ausmaß des Pre-Employment-Screenings aufgeklärt werden. Vor Beginn der Überprüfung könnte eine freiwillige schriftliche Einwilligung vom Bewerber gemäß § 4a BDSG eingeholt werden, wobei gegen die freiwillige Einwilligung (analog zu der freiwilligen Einwilli-

LITERATUR

Forst, G. (2010): Bewerberauswahl über soziale Netzwerke im Internet?, *Neue Zeitschrift für Arbeitsrecht (NZA)*, Heft 8, S. 427–433.

Gola, P., Schomerus, R. (2010): Bundesdatenschutzgesetz Kommentar, 10. Aufl., München.

Gola, P., Wronka, G. (2008): Handbuch zum Arbeitnehmerdatenschutz, 4. Auflage, Frechen.

Oberwetter, C. (2008): Bewerberprofilierung durch das Internet – Verstoß gegen das Datenschutzrecht?, *Betriebsberater (BB)*, Heft 29, S. 1562–1566.

O. V. (2011): Karriere in der Kaffeepause, in: *Wirtschaftswoche*, Heft 10, 05.03.2011.

Wellhöner, A., Byers, P. (2009): Datenschutz im Betrieb – Alltägliche Herausforderung für den Arbeitgeber?!, *Betriebsberater (BB)*, Heft 43, S. 2310–2316.

Internetquellen

Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz (BMELV) (2009): Umfrage zu Haltung und Ausmaß der Internetnutzung von Unternehmen zur Vorauswahl bei Personalentscheidungen, www.bmelv.de/SharedDocs/Downloads/Verbraucherschutz/InternetnutzungVorauswahlPersonalentscheidungen.htm.

Deutscher Bundestag (2009): Beschlussempfehlung und Bericht des Innenausschusses, Drucksache 16/13657, abrufbar unter: <http://dip21.bundestag.de/dip21/btd/16/136/1613657.pdf>

Deutsches Institut für Interne Revision (IIR): IIR Revisionsstandard Nr. 2, S.1, abrufbar unter: www.diir.de/fileadmin/downloads/allgemein/Revisionsstandard_Nr._2.pdf.

Düsseldorfer Kreis: Datenschutzrechtliche Aspekte des Mitarbeiter-Screenings in internationalen tätigen Unternehmen – Beschluss vom 23./24. April 2009, www.datenschutz-berlin.de/content/deutschland/duesseldorfer-kreis.

International Organization for Standardization (ISO): ISO/IEC 27002:2005; Information technology – Security techniques – Code of practice for information security management, www.iso.org.

Landesbeauftragte für den Datenschutz Rheinland-Pfalz: Tätigkeitsbericht 2008/2009, S.62, www.datenschutz.rlp.de/downloads/tb/tb22.pdf.

Ulbricht (2010): Arbeitnehmerdatenschutz – Zulässigkeit der Gewinnung von Arbeitnehmer- und Bewerberinformationen über Soziale Netzwerke, www.rechtzweinnull.de/index.php?archives/160-Arbeitnehmerdatenschutz-Zulaessigkeit-der-Gewinnung-von-Arbeitnehmer-und-Bewerberinformationen-ueber-Soziale-Netzwerke.html.

gung im Arbeitsverhältnis) Bedenken bestehen. Zu beachten ist, dass die Einwilligung nur wirksam ist, wenn sie auf der freien Entscheidung des Bewerbers beruht (Gola/Schomerus 2010, S. 129). Darüber hinaus muss er auf den vorgesehenen Zweck der Erhebung, Verarbeitung oder Nutzung sowie, soweit nach den Umständen des Einzelfalles erforderlich oder auf Verlangen, auf die Folgen der Verweigerung der Einwilligung hingewiesen werden. Hier sollte im Interesse des Bewerbers und eventuell zukünftigen Mitarbeiters und des Unternehmens größtmögliche Transparenz geschaffen werden.

4. Zusammenfassung in Thesen

Zusammenfassend kann man festhalten, dass die Internetrecherche über Bewerber aus allgemein zugänglichen Quellen im Regelfall zulässig ist, wenn die Informationen im Zusammenhang mit der zu besetzenden Stelle stehen, eine gewisse Aktualität aufweisen und die wichtigsten Grundprinzipien Transparenz, Erforderlichkeit und Verhältnismäßigkeit eingehalten werden.

Die Internetrecherche kann auch zulässig sein, wenn der Bewerber ausdrücklich im Bewerbungsprozess oder in seinen Bewerbungsunterlagen auf entsprechende Netzwerkprofile hingewiesen hat oder seine Einwilligung zur Überprüfung seiner Angaben gegeben hat.

Grundsätzlich ist zu beachten, dass bei verdeckten/geheimen Informationsbeschaffungen regelmäßig ein Verstoß gegen den Grundsatz der Direkterhebung im Sinne des § 4 Abs. 2 BDSG beim Betroffenen vorliegt.

Ein Pre-Employment-Screening, das zum Schutz des Unternehmens und zur Risikominimierung angewendet wird und sich dabei auf Positionen mit sensiblen Tätigkeiten beschränkt, ist für zulässig zu halten, wenn die Überprüfung verhältnismäßig ist und das informationelle Selbstbestimmungsrecht des Bewerbers dabei beachtet wird.

Bei der Bewerberauswahl ist es wichtig, dass der Arbeitgeber vor der Erhebung und Nutzung der Daten den Zweck konkret festlegt und den gesamten Prozess an der Datenvermeidung und Datensparsamkeit ausrichtet (§ 3a BDSG).

Abschließend sollte sich aus Sicht der Informationssicherheit das Unternehmen die Frage stellen, welchen Informationsgehalt die jeweiligen Informationen aus dem Internet wirklich haben und natürlich die Vertraulichkeit und die Integrität (Richtigkeit und Vollständigkeit) der Informationen berücksichtigen. Informationen, die öffentlich verbreitet werden, müssen nicht immer der Wahrheit entsprechen.

„TEAM NOT FUSSBALL“

STRATEGIEN FÜR ERFOLGREICHE INFORMATIONSSRECHERCHEN IM RAHMEN BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHER BACHELOR- UND MASTERARBEITEN

Albert F. Herbig

1. Einleitung

Während es früher schwierig war, relevante Fachinformation zu finden und zu beziehen, liegt heute das Problem vor allem darin, die durch die Möglichkeiten neuer Medien verfügbare ‚Informationsflut‘ intelligent zu selektieren und zu nutzen. „Ein zentrales Element des World Wide Web (www) besteht in dem Versprechen, Informationen zu beinahe jedem erdenkbaren Thema zur Verfügung zu stellen und neue Modelle der Autorenschaft zu ermöglichen, die die Bereitstellung und Verbreitung von Informationen auf elektronischem Wege vereinfachen. Damit stehen grundsätzlich immense Informationsmengen zur Verfügung, die in klassischen Medien entweder nicht oder zumindest nicht direkt vom Arbeitsplatz aus erreichbar waren“ konstatierte Hölscher bereits vor zehn Jahren (Hölscher 2002, S. 13). Vielen Untersuchungen zufolge beklagen Nutzer des ‚www‘, dass es eines der größten Probleme darstellt, Informationen gezielt zu suchen und zu finden, ja selbst Wissenschaftler scheinen vielfach trotz modernster Suchmöglichkeiten etwas abgelegene Fachbeiträge nicht zu finden und in Folge dessen auch nicht zu berücksichtigen (vgl. o.V. 2008, S. 16). In einer Wissensgesellschaft, in der Wissen gerne als vierter Produktionsfaktor (neben Arbeit, Kapital und Boden) betrachtet wird, wird deshalb die professionell gestaltete Informationsrecherche immer wichtiger. „Erfolgreich Informationen zu suchen, zu finden und zu bewerten gehört deshalb heute zu den methodischen Schlüsselqualifikationen“ (Crisand 2002, S. 18 ff.).

Eine professionell gestaltete Informationsrecherche geht dabei weit über den Einsatz von Suchmaschinen hinaus. Für die zu bewältigenden wissenschaftlichen Schreibprozesse wird, neben bibliographischem Grundwissen, auch detailliertes informationswissenschaftliches Wissen über die Möglichkeiten und Grenzen einzelner Suchmaschinen, vor allem aber über zielorientierte Suchstrategien und fach- bzw. bereichsspezifische Informationsquellen wie Datenbanken, Bibliothekskataloge, Dokumentenlieferdienste, Wissens- und Lernportale und Archive etc. benötigt (vgl. Herbig/Stürmer 2011, S. 16).

2. Informationskompetenz

Die Kompetenz, Informationen fachspezifisch gezielt zu suchen und zu finden, wird in der Medienpsychologie „Informationskompetenz“ (Winterhoff-Spurk 1999, S. 133) genannt. Der um-



Dr. Albert F. Herbig

Professor für das Lehrgebiet ‚Kommunikations- und Führungstechnik‘ an der Fachhochschule Kaiserslautern, Fachbereich Betriebswirtschaft.

E-Mail: a.herbig@gmx.net

fassendere Begriff „Information Literacy“ der angloamerikanischen Literatur bezieht darüber hinaus auch die Fähigkeit mit ein, Informationen in klassischen Medien ebenso wie in elektronischen korrekt einzuordnen, zu bewerten und effektiv zu nutzen (vgl. Ingold 2005, S. 15 f.).

Informationskompetenz soll uns helfen, mit den vorhandenen Informationsbarrieren konstruktiv umzugehen, denn „Informationsbarrieren behindern (...) den Fluss eigentlich relevanter Informationen auf seinem Weg vom ideal vollständigen aktuellen Weltwissen hin zum Nutzer“ (Stock 2007, S. 60). „Den Informationsstrom so breit wie möglich zu halten (...) heißt, erstens die Informationsbarrieren zu kennen und zweitens, sie zu umgehen“ (Stock 2007, S. 61).

Wir verstehen Informationskompetenz als Teil der ‚methodischen‘ Kompetenz. Es handelt sich dabei um die Fähigkeit, „diejenige Information umfassend und systematisch zu suchen, zu finden, zu bewerten und effektiv zu nutzen, die benötigt wird, um einen Informationsbedarf zu erfüllen, ein Problem zu lösen oder eine Entscheidung zu fällen“ (Ingold 2005, S. 15). Sie bezieht sich bei angehenden Betriebswirten auf die Nutzung klassischer und neuer Medien im Rahmen von betriebswirtschaftlichen Problemlösungszusammenhängen (vgl. Herbig/Stürmer 2011, S. 16). Dies gilt vor allem im Kontext wissenschaftlich basierten Arbeitens wie etwa im Rahmen von Projekt-, Bachelor- und Masterarbeiten. Informationskompetenz umfasst also immer die Teilprozesse ‚Vorbereiten‘, ‚Suchen‘, ‚Finden‘ und ‚Bewerten‘.

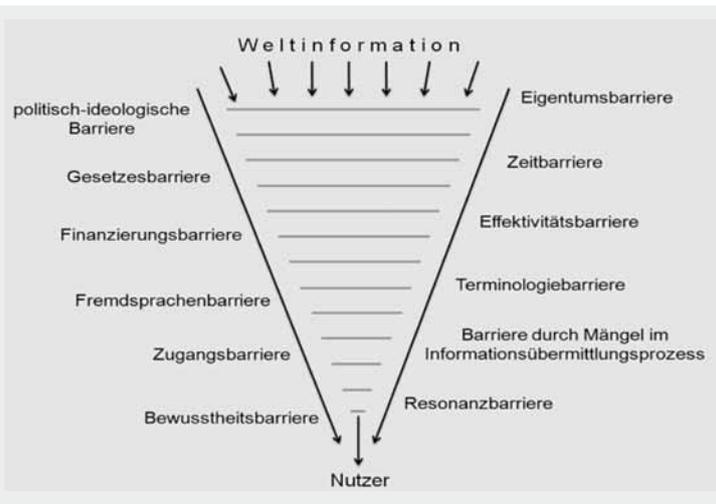


Abb. 1: Informationsbarrieren im Informationsfluss (nach Stock 2007, S. 61)

Zwischen den Möglichkeiten und der Nutzung klafft aber häufig eine große Lücke. Der Internetexperte Zuckerman behauptet sogar, dass „das Internet (...) unseren Blick auf die Welt nicht geöffnet, sondern verengt“ hat (Zuckerman 2010, S. 11). In der Praxis wird vielfach planlos ‚gegoogelt‘ und von 100.000 Treffern das erstbeste Ergebnis genommen – ohne zu hinterfragen, ob es auch das qualitativ beste ist. Vielfach werden aber auch Suchbegriffe eingegeben, die gar nicht zu einem sinnvollen Ergebnis führen können, weil sie viel zu viele Treffer generieren. Geeignete Literatur und Information zur Beantwortung bzw. Analyse einer Spezialfrage z.B. im Bereich des ‚Marketing‘ kann nicht dadurch gefunden werden, dass man den Begriff „Marketing“ eingibt.

Für wissenschaftliche Arbeitsprozesse gelten eine Reihe von Standards und Prinzipien (vgl. u.a. Femers 2006, S. 277). Unter anderem müssen wissenschaftliche Arbeiten dem Prinzip der Vollständigkeit genügen. Das heißt, der Verfasser versucht zunächst zu erfassen, was die Wissenschaft bezüglich seines Themas bereits geleistet hat, dazu greift er auf themenrelevante Theorien, Forschungsansätze, Untersuchungen etc. zurück. Weiterhin muss eine wissenschaftliche Arbeit dem Prinzip der Eigenständigkeit genügen und das bedeutet, dass der Verfasser in der Lage sein muss, die Techniken und Methoden wissenschaftlichen Arbeitens anzuwenden und eine wissenschaftliche Problemstellung oder ein Problem der Unternehmenspraxis wissenschaftlich basiert zu lösen – bis hin zum ‚Idealfall‘ der eigenständigen Ansätze und Problemlösungen, der Entwicklung neuer Methoden etc., also einem eigenständigen Beitrag zur Weiterentwicklung der jeweiligen wissenschaftlichen Bezugsdisziplin. Beides geht nur, wenn zu Beginn eines wissenschaftlichen Schreibprojektes immer ein entsprechender „Prozess der systematischen Literatursuche und -auswahl“ steht (Corsten/Deppe 2008, S. 19).

3. Vorbereitung und Durchführung einer Informationsrecherche

Eine Informationsrecherche ist grundsätzlich ein strukturierbarer Prozess, dessen Ablauf unabhängig davon ist, ob die Recherche im Internet oder vor Ort in einer Bibliothek durchgeführt wird: „Wenn eine Informationsrecherche durchgeführt werden soll, steht ein bestimmtes Ziel, ein Interesse am Anfang. Zu bestimmten Aufgaben sollen möglichst geeignete Informationen gefunden werden, um die Aufgabe zu lösen“ (Ellwein 2002, S. 15).

3.1 Ein Thema einordnen, verstehen und eingrenzen

Das Thema einer wissenschaftlichen Arbeit kann frei gewählt sein, es kann aber auch an einen herangetragen werden, sei es als Angebot der Hochschule, eines Unternehmens oder in Form eines Projektes. In jedem Fall steht vor einer Informationsrecherche immer eine klare Vorstellung vom Gegenstand der wissenschaftlichen Arbeit und seinen thematischen Facetten, dem ‚Thema‘.

Jedes Thema ist per se komplex, weil es grundsätzlich viele Teilaspekte hat und mit vielen Nachbarthemen vernetzt sein kann. Es kann außerdem nicht nur Gegenstand der eigenen Disziplin, sondern auch von Nachbardisziplinen sein. Gerade betriebswirtschaftliche Themen sind vielfach auch Gegenstand anderer Wissenschaften, so dass eine Informationsrecherche sehr schnell viele Treffer in Nachbardisziplinen zutage fördert.

Festzustellen ist auch, dass der Begriff ‚Thema‘ häufig synonym mit ‚Titel‘ verwendet wird. Der Titel ist aber nur die (repräsentative) Überschrift für das (inhaltlich) zu bearbeitende Thema. Wichtig ist deshalb zu erkennen, dass das Thema nicht gleichzusetzen ist mit dem Titel der zu schreibenden wissenschaftlichen Arbeit und sich aus dem Titel auch nicht notwendigerweise die Suchbegriffe für die Recherche ergeben!

An folgendem Beispiel soll dies verdeutlicht werden (vgl. Herbig/Stürmer 2011, S. 53 ff.):

Sie sollen bei einer Handelsfirma eine Arbeit mit folgendem Titel schreiben: „Teamfähigkeit als Auswahlkriterium für Auszubildende im Handel“.

Würde man jetzt nach ‚Stichwörtern‘ aus dem Titel wie ‚Handel‘, ‚Auszubildende‘ oder ‚Teamfähigkeit‘ suchen, so erhielte man eine riesige Menge an Treffern, die aber weder quantitativ (zu viele) noch qualitativ (zu breit angelegte Fragestellung) zu einem sinnvollen Suchergebnis führen würden.

Wie könnte ein Rechercheeinstieg in diesem Beispiel aussehen?

Hilfreich für den Einstieg und die Bearbeitung einer Thematik sind zunächst die persönlichen Bezüge, die der Verfasser in der Regel hat:

- **Der Wissensbezug:** Der Verfasser hat schon einmal etwas davon gelesen, etwas darüber gehört, besitzt bereits Informationen dazu (Vorlesungsunterlagen, Bücher o.ä.).
- **Der motivationale Bezug:** Der Verfasser findet das Thema interessant/uninteressant, er hat positive/negative Empfindungen.
- **Der Erfahrungsbezug:** Der Verfasser hat schon einmal selbst etwas mit dem Thema zu tun gehabt.

Diese Bezüge gilt es zunächst festzuhalten, aufzuschreiben, zu visualisieren, zu hinterfragen. Es ist ein erster Schritt, sich mit dem Thema vertraut(-er) zu machen, ihm die ‚Größe‘, die ‚Komplexität‘ zu nehmen, kurz: einen ‚Zugang‘ zu finden.

Eine gute Hilfe für diesen Einstiegsprozess sind die aus der Kreativitätstechnik bekannten Methoden des Brainstormings und des Mind Mappings. Die Visualisierung mithilfe solcher Methoden ‚zeigt‘ dem Bearbeiter im wahrsten Sinne des Wortes einerseits, was ihm dazu einfällt und was er dazu bereits weiß, andererseits zeigt sie ihm aber auch, wo ‚leere‘ Stellen sind – also ‚offene‘ Fragen bzw. Unbekanntes.

Hinsichtlich unseres Beispiels „Teamfähigkeit als Auswahlkriterium für Auszubildende im Handel“ sind dem Bearbeiter nach und nach jede Menge Bezüge eingefallen: Er hat sich erinnert, dass er dazu schon einmal etwas in einer Vorlesung über das Thema ‚Personalwirtschaft‘ gehört hat, er hat schon einmal etwas über ‚Assessment Center‘ als Instrument der Personalauswahl gelesen, er hat selbst schon einmal an einer Teamarbeit teilgenommen und hat diese wegen vieler Streitereien nicht gut in Erinnerung und er hat sich erinnert, dass sein Bruder im Rahmen seiner Ausbildung einmal auf einem Seminar zum Thema ‚Teamfähigkeit‘ war. Auch das Ziel der Arbeit wird nun langsam klar: Die Firma, bei der er seine Arbeit schreiben soll, möchte, dass er Möglichkeiten aufzeigt, wie man bereits im Auswahlverfahren die Teamfähigkeit der einzustellenden Azubis testen kann.

Genau hier kann nun der erste Schritt der Informationssuche beginnen: In der Regel muss man sich zu einem thematischen Aspekt zunächst einen Überblick über den aktuellen wissenschaftlichen Forschungs- und Diskussionsstand verschaffen, damit man abschätzen kann, welche Dimension eine Fragestellung hat und Ideen entwickeln kann. Dafür eignet sich besonders einführende und überblicksartige (klassische) Fachliteratur wie Lehrbücher, Handwörterbücher, Vorlesungsunterlagen, Wörterbücher, Lexika und Enzyklopädien und Aufsätze mit Überblickscharakter in Sammelwerken oder Fachzeitschriften.

Vor allem die Indizes bzw. Sachregister aktueller Überblicksliteratur können zu Beginn der Recherche genutzt werden, um sich ein genaueres Bild vom Thema zu machen. Man sollte diesen Begriff in diesem Zusammenhang tatsächlich ‚wörtlich‘ nehmen und am Ende dieser Phase ein neues Bild (z.B. Mind Map) des Themas gestalten: Es sollte sich jetzt ganz anders darstellen, klarer, detaillierter, aber auch strukturierter.

In unserem Beispiel würde man sich also sinnvollerweise zunächst einmal mit Kapiteln und Artikeln zu Themen wie ‚Personal‘, ‚Personalauswahl‘, ‚Assessment Center‘, ‚Kompetenzdiagnostik‘, ‚Anforderungsprofil‘, ‚Teamfähigkeit‘ etc. einführend beschäftigen.

Hier zeigt sich bereits der iterative und überlappende Charakter wissenschaftlicher Schreibprojekte (vgl. Herbig/Stürmer 2011, S. 30 ff.). Bereits in dieser ersten Phase der Themenwahl und -konkretisierung kommt man um das Lesen nicht herum. Allerdings ist das Leseziel hier ein anderes: Das Thema soll konkretisiert, eingegrenzt werden, Bezüge sollen erkennbar werden und die sich anschließende Phase der Informationssuche muss vorbereitet werden (erste Orientierung). In diesem Stadium der Themenbearbeitung eignet sich zumindest bei kleineren Arbeiten durchaus auch das in der Literatur als „Schneeballprinzip“ (Krämer 1999, S. 33) bzw. „assoziative Suche“ (Niedermaier 2010, S. 136 ff.) bekannte Verfahren, bei dem der Informationssuchende von der oben genannten einschlägigen und möglichst aktuellen Einführungs- und Übersichts-literatur ausgeht und sich dann von den darin angegebenen Quellen weiterleiten lässt. Die Anzahl der Quellen nimmt dabei in der Regel schnell zu, gleichzeitig wird nach kurzer Zeit über die Zitate und Literaturverzeichnisse auch deutlich, dass es einen bestimmten Kern an Literatur gibt, auf den immer wieder referiert wird. Dass diese Methode Licht und Schatten hat, liegt auf der Hand (vgl. Corsten/Deppe 2008, S. 38), für einen ‚orientierenden‘ Themeneinstieg ist sie jedoch durchaus geeignet.

Als Letztes muss das Thema eingegrenzt und konkretisiert werden (der seltenere Fall der Ausweitung wird hier vernachlässigt). Das Thema muss dabei präzisiert, d.h. eine zentrale Betrachtungsweise gefunden werden: die Problemlage, das Kernproblem, die Kontroverse und nicht zuletzt die Zielsetzung der Arbeit.

Fragen können dabei sehr weiterhelfen. Zentrale und davon abgeleitete Forschungsfragen (Unterfragen) präzisieren das Thema und geben erste Hinweise auf die Gliederung der Arbeit. Die wissenschaftliche Arbeit ist die Beantwortung dieser Fragen (zur Rolle von Fragen im Forschungsprozess vgl. Röhl 2003, S. 44 ff.).

3.2 Eine Suchstrategie für die Informationsrecherche entwickeln

Wenn das Thema auf diese Weise entsprechend eingegrenzt, geklärt und verstanden wurde, dürfte es grundsätzlich nicht mehr schwer fallen, relevante und Erfolg versprechende Suchbegriffe für die Problemstellung zu finden und eine Suchstrategie zu entwickeln (vgl. Niedermaier 2010, S. 118 ff.). Geeignete Suchbegriffe bzw. „Deskriptoren“ (vgl. Corsten/Deppe 2008, S. 28) findet man, indem man diese im Anschluss an die Phase des Überblicks und der Themenanalyse generiert. Sinnvoll ist hier sowohl die Arbeit mit Synonymen und verwandten Begriffen, wie auch – mit zunehmender Bedeutung – mit den englischen

Entsprechungen. Die identifizierten Suchbegriffe können mithilfe von so genannten „Thesauri“ weiter verfeinert werden. Unter einem Thesaurus versteht man in den Informations- und Bibliothekswissenschaften ein Netz von Begriffen, das durch Relationen miteinander verbunden ist.

Gibt man in unserem Beispiel den generierten Suchbegriff ‚Personalauswahl‘ in den Standardthesaurus Wirtschaft ein (<http://www.genios.de/thesaurus/>), so erhält man folgende Vernetzung:

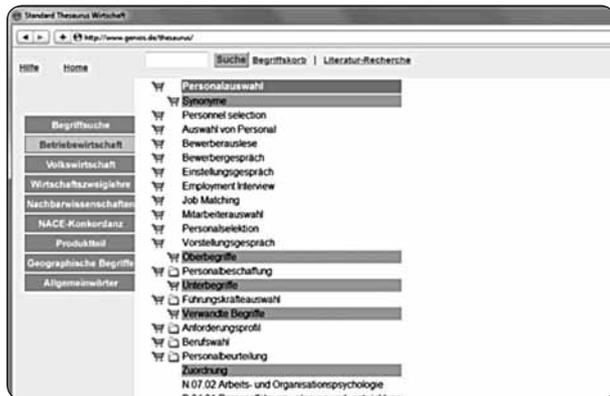


Abb. 2: Suchergebnis mit einem Thesaurus (<http://www.genios.de/thesaurus/>, Stand 17.12.2010)

Die nun zu entwickelnde **Suchstrategie** sollte die folgenden Fragen beantworten:

- Was suche ich? (Inhalt und Art der Information)
- Wo und wie suche ich? (Mit welchen Suchmaschinen? Über welche Portale? In welchen Datenbanken?)

Für unser Beispiel „Teamfähigkeit als Auswahlkriterium für Auszubildende im Handel“ könnte folgende Suchstrategie abgeleitet werden:

- Sie wollen nach folgenden Schlüsselbegriffen als Stichwort (also im Titel) und als Schlagwort suchen: Personalauswahlverfahren, Assessment Center, Kompetenzdiagnostik, Anforderungsprofil, Teamfähigkeit.
- Sie wollen englischsprachige Literatur mit einbeziehen und deshalb bei den Treffern auf die entsprechende englischsprachige Fachterminologie achten und selbst englischsprachige Synonyme suchen.
- Sie kennen bereits einige Standardwerke und die darin enthaltenen Kapitel, sie wollen aber nach weiteren Lehrbüchern/einführenden Werken (vor allem jüngeren Datums) suchen, um sich einen Überblick zu verschaffen.
- Sie wollen einschlägige Fachzeitschriften und Konferenz- und Tagungsbände nach möglichst aktuellen ‚Best Practice‘-Beispielen in Unternehmen durchsuchen.
- Sie wollen im Bereich ‚Handel‘ suchen und dabei den Begriff ‚Dienstleistung‘ verwenden.

- Sie wollen nach Spezifika für Auswahlverfahren für Azubis suchen, die diese möglicherweise von anderen unterscheiden.
- Sie wollen Literatur, die Sie bereits in Ihrer Überblicksrecherche (s.o.) in einführenden Lehrbüchern, Handwörterbüchern und anderen Nachschlagewerken gefunden haben, nachweisen und bestellen.
- Sie wollen neben dem OPAC Ihrer Bibliothek auch in Buchhandelsverzeichnissen nach aktuellen lieferbaren Titeln suchen.
- Sie wollen außerdem Kontakt aufnehmen mit der örtlichen IHK und nach möglichen Kontakten für den Bereich ‚Ausbildung im Handel‘ fragen.

3.3 Eine Informationsrecherche durchführen

Auf der Basis der dargestellten Vorbereitung kann nun auf verschiedenen Wegen und in verschiedenen Quellen nach Information gesucht werden. In Betracht kommen hier u.a.: Bibliotheken und Bibliotheksverbände, Buchhandlungen und Verlage, Fachzeitschriften, Öffentliche Einrichtungen und Forschungsinstitute, Europäische und Internationale Organisationen, Datenbanken, Wirtschaftsportale (eine kommentierte Übersicht über betriebswirtschaftlich relevante Quellen, findet sich in Herbig/Stürmer 2011, Kapitel 4 und 5).

Eine Informationsrecherche kann traditionell, elektronisch oder auf beiden Wegen durchgeführt werden. Ein ‚Entweder-oder‘ ist heute nicht mehr sinnvoll. Ebenso können die benötigten Informationsquellen klassisch gedruckt und/oder auch elektronisch vorliegen. Vielfach findet sich elektronisch nur der Nachweis (also die bibliographischen Informationen wie Autor, Titel, Erscheinungsdatum etc.) der gedruckt oder als E-Book vorliegenden Information (z.B. eines Buches), das dann via Fernleihe oder Kauf bestellt oder downgeloadet werden muss. In welcher Form eine Information vorliegt und wie schnell sie zugänglich ist, ist dabei grundsätzlich kein (!) Qualitätskriterium.

Sinnvollerweise beginnt man, auf den Internetseiten der Bibliothek der eigenen Hochschule zu recherchieren: Über den OPAC wird angezeigt, was in den eigenen Beständen vorhanden ist und sofort ausgeliehen werden kann, weiterhin gibt es meist auch weiterführende Links auf andere (Verbund-)Kataloge, einschlägige Internetseiten und gegebenenfalls auf vorhandene Datenbanken. Parallel dazu kann man zunächst über eine Buchhandelsseite im Verzeichnis lieferbarer Bücher nach aktuellen, im Handel befindlichen Publikationen suchen und je nach Fragestellung direkt auf eine entsprechende Internetseite zugreifen.

Während die allgemeine Suche in OPACs bequem von zu Hause aus geschehen kann, ist die Suche in Datenbanken aus lizenzrechtlichen Gründen oftmals nur vor Ort (also in der Bibliothek) oder nur mithilfe eines speziellen Zugangs wie etwa VPN möglich. Man sollte sich dabei klar machen, dass

ein OPAC eine Datenbank ist, also ein nach einheitlichen Regeln strukturierter Datensatz aus gleichartigen Datenfeldern. Ein Computer braucht Eindeutigkeit und funktioniert nach bestimmten Regeln. Je mehr man darüber weiß, desto effektiver kann man suchen und finden! Zu Beginn einer Recherche sollte man sich deshalb mit dem jeweiligen Suchinterface, also der Oberfläche der jeweiligen Suchmaschine (auch Information Retrieval System genannt), vertraut machen. Neben den gängigen Möglichkeiten, nach Autor, Titel, ISBN- bzw. ISSN-Nummer zu suchen, kann man auch gezielt nach Schlagwörtern, bestimmten Literaturarten, Sprachen etc. recherchieren und sich die Ergebnisse nach bestimmten Kategorien und Prioritäten sortiert anzeigen lassen (Profisuche/erweiterte Suche). Die entsprechenden Suchoptionen (einstellbare Suchfilter über Kästchen, Boxen, Toolbars) sollte man sich dabei genauer ansehen, da sie unerlässlich sind, um die Suche zu spezifizieren (vgl. Herbig/Stürmer 2011, S. 62 f.).

Sucht man beispielsweise nach einem Verfasser, muss man die Namen in der für das Suchmaschinensystem richtigen Reihenfolge von Vor- und Nachname eingeben: Die Eingabe von ‚Herbig, Albert‘, ‚Albert Herbig‘ und ‚A. Herbig‘ führt je nach System zu unterschiedlichen Treffern.

Gemäß der vorher definierten Suchstrategie können die Suchbegriffe nun in die entsprechenden Felder und in verschiedenen Kombinationen eingegeben werden. Dazu sollte man einige methodische Aspekte beachten. So sollten bei der Eingabe so genannte Stoppwörter vermieden werden, also Wörter und Zeichen, die sehr unspezifisch in der jeweiligen Sprache vorkommen und die von Suchmaschinen häufig nicht akzeptiert werden, da die resultierenden Treffer keine effektive Antwort auf Suchfragen ergeben. Zu den Stoppwörtern gehören z.B. Artikel und Präpositionen sowie die Booleschen Operatoren (vgl. unten), aber auch Einzelbuchstaben (a, b, c), Satzzeichen, html-Befehle (head, body, table etc.) und Bestandteile von Internetadressen (www, html, @). Viele Suchinterfaces lassen diese Begriffe heute einfach wegfallen. Weiterhin ist es hilfreich, mit so genannten Trunkierungen (Wildcard) zu arbeiten, d.h. Platzhaltern für bestimmte Teile oder Buchstaben des Suchbegriffs. Mit einer Wildcard am Ende sucht man z.B. nach allen Begriffen zu einem Wortstamm. Mit Trunkierungen kann man z.B. nach Begriffen mit verschiedenen Endungen für Singular oder Plural oder mit identischen Wortstämmen suchen. Trunkierungszeichen sind je nach Datenbankprogramm meistens */?/# oder sonstige Sonderzeichen.

Beispiele für Trunkierungsergebnisse:

<i>Team*</i>	=	<i>Team</i>	<i>fähigkeit</i>
			<i>kompetenz</i>
			<i>entwicklung</i>
			<i>rollen</i>

*Gra*ik* sucht nach *Grafik* und *Graphik* gleichermaßen

Mit der Phrasensuche hingegen kann man nach einem bestimmten Ausdruck suchen, der genau so vorkommen muss. Meist wird die Phrasensuche mit „“ eingeschlossen.

Beispiel „Teamfähigkeit in der Ausbildung“ – Es werden nur Titel angezeigt, in denen genau diese Phrase (Zeichenfolge) vorkommt.

Bei Autorensuche „Albert Herbig“ – Die Phrase „Herbig, A.“ wird so nicht gefunden.

Weiterhin kann man mit den nach dem englischen Mathematiker Boole benannten Booleschen Operatoren arbeiten und mit ihrer Hilfe Schlag- oder Stichwörter verknüpfen (vgl. u.a. Corsen/ Deppe 2008, S. 32; Niedermair 2010, S. 110 ff.).

Da die meisten Suchmaschinenbetreiber internationale Dokumentenverzeichnisse besitzen, ist man auf der sicheren Seite, wenn man die logischen Verknüpfungen auf Englisch formuliert. In der Regel können die Operatoren in Groß- oder Kleinbuchstaben geschrieben werden, AND und NOT können durch + und – ersetzt werden:

- Eine **AND (+)**-Abfrage (das eine und gleichzeitig das andere) liefert alle Treffer, die alle eingegebenen und mit AND verknüpften Suchbegriffe beinhalten.
- Eine **OR (I)**-Abfrage (entweder das eine oder das andere, d.h. beides, egal ob gleichzeitig oder einzeln vorhanden) liefert alle Treffer, die einen der eingegebenen Suchbegriffe enthalten.
- Eine **NOT (-)**-Abfrage (alles andere, aber nicht das angegebene) lässt Ausschlüsse zu. Man kann also, um bestimmte Bereiche auszuschließen, diese mit NOT einengen.

Beispiel: Team NOT Fußball

Eine weitere Möglichkeit bietet die Klammer. Mit diesem aus der Mathematik bekannten Hilfsmittel kann man sehr gut mehrere Verknüpfungen kombinieren. In Klammern zusammengefasste Suchausdrücke werden in Gruppen abgearbeitet.

Beispiel: Team AND (Entwicklung OR Auswahl) sucht nach dem Begriff „Team“ und nach einem der beiden Begriffe „Entwicklung“ oder „Auswahl“.

Wie und mit welchen Zeichen diese Operatoren in den jeweiligen Suchinterfaces angegeben werden, kann variieren, je mehr man sich damit allerdings beschäftigt, desto besser ist das Ergebnis, sprich, desto differenzierter die Ergebnismenge.

Neben den oben dargestellten Feldern eines OPAC kann auch das Internet nach bestimmten Bereichen durchsucht werden (Feldsuche/Suche nach Dokumentbestandteilen). Die Felder sind bestimmte Bereiche innerhalb einer Internet(html)seite, wie Adresse (URL), Seitentitel, Domainnamen. Diese Möglichkeiten werden in den Suchmaschinen meist unter ‚Profisuche‘ oder ‚Erweiterte Suche‘ angeboten. Die Syntax ist immer: „Feldname:Begriff“.

LITERATUR

Corsten, H., Deppe, J. (2008): Technik des wissenschaftlichen Arbeitens, München, Wien.

Crisand, E. (2002): Soziale Kompetenz als persönlicher Erfolgsfaktor, Heidelberg.

Ellwein, C. (2002): Suche im Internet für Industrie und Wissenschaft, München.

Femers, S. (2006): Wirtschaftskommunikation, Rinteln.

Gugerli, D. (2009): Suchmaschinen. Die Welt als Datenbank, Frankfurt am Main.

Herbig, A. F., Stürmer, A. (2011): Informationskompetenz im Wirtschaftsstudium. Erfolgreiche Informationsrecherche für betriebswirtschaftliche Bachelor- und Masterarbeiten, Norderstedt.

Hölscher, C. (2002): Die Rolle des Wissens im Internet. Gezielt suchen und kompetent auswählen, Stuttgart.

Ingold, M. (2005): Informationskompetenz: ein (neues) Leitbild für betriebliche Informationsstellen?, in: Ockenfeld, M. (Hrsg.), Leitbild Informationskompetenz. Positionen – Praxis – Perspektiven im europäischen Wissensmarkt. Proceedings der 27. Online-Tagung der DGI/57. Jahrestagung der DGI, Frankfurt 23. bis 25.05.2005, Frankfurt am Main.

Krämer, W. (1999): Wie schreibe ich eine Seminar-, Examens- und Diplomarbeit? Eine Anleitung zum wissenschaftlichen Arbeiten für Studierende aller Fächer an Universitäten, Fachhochschulen und Berufsakademien, 4. Aufl., Jena, Stuttgart.

Niedermair, K. (2010): Recherchieren und Dokumentieren, Konstanz.

O. V. (2008): Online ins Off, Rheinischer Merkur, Nr. 31, S. 16.

Rößl, D. (2003): Von der Themensuche zur Begutachtung, in: Rößl, D. (Hrsg.), Die Diplomarbeit in der Betriebswirtschaftslehre. Ein Leitfaden, 2. Aufl., Wien, S. 43–52.

Sommer, R. (2009): Schreibkompetenzen. Erfolgreich wissenschaftlich schreiben, 4. Aufl., Stuttgart.

Stock, W. G. (2007): Information Retrieval. Informationen suchen und finden, München, Wien.

Winterhoff-Spurk, P. (1999): Medienpsychologie. Eine Einführung, Stuttgart.

Zuckerman, E. (2010): Inseln im Netz. Das Internet hat unseren Blick auf die Welt nicht geöffnet, sondern verengt, in: Süddeutsche Zeitung, Nr. 167 vom 23.07.2010, S. 11.

Beispiele:

<i>title:suchwort</i>	<i>findet alle Seiten, die den gesuchten Ausdruck im Titel enthalten.</i>
<i>lang:deutsch</i>	<i>sucht in deutschsprachigen Dokumenten.</i>
<i>audience:Studenten</i>	<i>sucht in allen Dokumenten, denen als Zielgruppe „Studenten“ zugeordnet ist.</i>
<i>author:Stürmer</i>	<i>findet alle Dokumente, bei denen im Meta-Tag der Autor Stürmer steht.</i>
<i>url:suchwort</i>	<i>findet alle Seiten, die das Suchwort in der URL enthalten.</i>
<i>anchor:suchwort</i>	<i>findet Seiten, bei denen der Suchbegriff im Text des Hyperlinks steht.</i>
<i>Image:bildname</i>	<i>findet den Dateinamen eines Bildes (gif oder jpg).</i>
<i>domain:domainname</i>	<i>findet eine bestimmte Top-Level-Domain.</i>
<i>host:hostname</i>	<i>findet Seiten eines bestimmten Servers.</i>
<i>link:URLtext</i>	<i>findet alle Seiten, die einen Link zu der angegebenen URL haben.</i>

Alle genannten Möglichkeiten können bei der Suche miteinander kombiniert und so komplexe Suchanfragen gestartet werden. Eine weitere sinnvolle Eingrenzung ist auch die über den Erstellungszeitraum, vor allem, wenn man aktuelle Literatur sucht, und die über die Sprache und Länder.

Wichtig ist nicht zuletzt, die Suchergebnisse von Anfang an ausreichend zu sichern.

4. Schluss

Die Ausführungen sollten zeigen, dass die Vorbereitung und Durchführung einer wissenschaftlichen Informationsrecherche keine Angelegenheit ist, die man nebenbei und auf die Schnelle erledigen kann. Sie erfordert Zeit – wie viel hängt vom Einzelfall ab –, in jedem Fall in der Regel deutlich mehr als mit wissenschaftlichen Schreibprojekten wenig vertraute Studierende zunächst annehmen und nicht selten auch mehr als das letztendliche Schreiben der Arbeit. Neben der Zeit erfordert sie auch Geduld und den Willen, sich nicht mit den erstbesten Ergebnissen zufrieden zu geben (nach dem Motto „es wird schon reichen“), sondern wirklich passgenaue und qualitativ hochwertige Ergebnisse zu erzielen. Weiterhin sollte deutlich geworden sein, dass der Prozess der Informationsrecherche nicht an einer bestimmten Stelle aufhört, sondern mit unterschiedlicher Intensität während eines großen Teils des Schreibprozesses weiter läuft. Jede intelligente Informationsrecherche arbeitet iterativ und versucht möglichst in allen möglichen Suchfeldern sinnvolle Einträge und Kombinationen herzustellen. Nicht die Anzahl der Treffer ist entscheidend, sondern die Passgenauigkeit auf die Frage.

Wenige passgenaue Informationen bringen Sie deutlich weiter voran, als viele nicht passende!

HERAUSFORDERUNGEN UND STRATEGIEN FÜR DIE AUSSCHLIESSLICHKEIT

Michael Kaufmann, Rüdiger Nagel, Michael Schmitz



Prof. Dr. Michael Kaufmann
lehrt das Fach Angewandte BWL an der Fachhochschule Mainz.
E-Mail: michael.kaufmann@fh-mainz.de



Prof. Dr. Rüdiger Nagel
lehrt die Fächer Arbeitsrecht, Betriebswirtschaft, Personalmanagement und Soziologie an der Fachhochschule Mainz.
E-Mail: ruediger.nagel@wiwi.fh-mainz.de

1. Situation

In der Bundesrepublik verkaufen insgesamt 176.100 Versicherungsvermittler (Quelle: DIHK Vermittlerregister, Stand April 2012) die Produkte ihrer Gesellschaften im Ausschließlichkeitsverhältnis. Zwar sind nicht alle diese Vermittler als klassische Versicherungsvertreter anzusehen, denn auch Strukturvertriebe wie die Deutsche Vermögensberatung AG, die exklusiv Produkte der AachenMünchener-Versicherungen verkauft, zählen im Vermittlerregister zu den Ein-Firmen-Vertretern.

Dennoch ist die Ausschließlichkeit unverändert der dominierende Vertriebsweg für viele Versicherer und der klassische Vertreter dieses Vertriebswegs für viele Versicherte der erste Ansprechpartner, wenn es um Versicherungen geht.

Doch die über Jahrzehnte hinweg klare Welt der Exklusivvertriebe ist ins Wanken geraten. Die Veränderungen der letzten Jahre stellen den Vertrieb vor enorme Herausforderungen. In einer gemeinsamen Studie im Auftrag der VPV Versicherungen gingen die Autoren deshalb den Herausforderungen und Entwicklungen auf den Grund.

2. Rahmenbedingungen

Zu den fundamentalsten Veränderungen im Versicherungsvertrieb der letzten Jahre zählt sicherlich die im Januar 2008 in Kraft getretene Reform des Versicherungsvertragsgesetzes, kurz VVG. Hier verpflichtete der Gesetzgeber erstmals alle Versiche-



Dr. Michael Schmitz
ist Psychologe und geschäftsführender Gesellschafter des Phoenix-Instituts für Vertriebsforschung GmbH, das er Ende 2008 gegründet hat. In seiner Arbeit befasst er sich vor allem mit der Forschung für und der Beratung von Finanzdienstleistern zu Fragen des Vertriebs und der Vertriebssteuerung sowie der vertriebsorientierten Prozessoptimierung und Produktentwicklung.

Zu den Kunden des Instituts gehören vor allem Versicherer wie Gothaer, R+V, Mannheimer, Inter und VPV. Mit der VPV verbindet Dr. Schmitz eine langjährige und vertrauensvolle Zusammenarbeit in einer Vielzahl von Projekten.

E-Mail: m.schmitz@phoenix-vertriebsforschung.de

rungsvermittler zur umfassenden Information und Beratung der Kunden sowie zur ausführlichen Dokumentation der Arbeit des Vermittlers.

So muss der Kunde nicht nur präzise darüber aufgeklärt werden, in welchem Verhältnis sein Versicherungsvermittler zu den Produktgebern steht – z.B. ob es sich um einen Ein-Firmen-Vertreter oder einen Versicherungsmakler handelt oder ob einzelne Versicherer am Unternehmen des Vermittlers zu mehr als 10 % beteiligt sind – und in welcher Breite er Produkte des Marktes

anbieten kann. Der Vermittler wird auch verpflichtet, den Bedarf des Kunden genau zu erfragen und seine Empfehlung auf dieser Grundlage für den Kunden nachvollziehbar zu begründen. Zudem muss der gesamte Beratungsprozess lückenlos dokumentiert werden.

Zwar unterscheidet sich die gelebte Beratungspraxis dann doch erheblich vom Ideal des Gesetzgebers, dennoch ist der Verkauf durch die VVG-Reform komplizierter geworden. Auch die Zahl der Produktvarianten hat sich allein durch die Arbeit des Gesetzgebers in den letzten zehn Jahren deutlich gesteigert. So unterscheidet die Lebensversicherung in der Altersvorsorge seit 2005 drei Schichten, je nachdem ob und wie eine Kapital bildende Versicherung staatlich gefördert wird. In der betrieblichen Altersvorsorge der Schicht 2 werden fünf Durchführungswege unterschieden und auch bei der Zulagenrente, nach ihrem „Erfinder“ Riester-Rente genannt, sind es nach Einführung des Wohn-Riesters mittlerweile vier Varianten, unter denen der Kunde auswählen kann.

All diese Veränderungen machen Beratung und Verkauf von Versicherungsprodukten für den Vermittler im Rahmen der Ausschließlichkeitsorganisation (AO) kompliziert und aufwändig. Hinzu kommt, dass der Vertriebsweg auch innerhalb der Versicherer unter Druck steht, denn die meisten Gesellschaften setzen schon seit längerem auf einen Vertriebswegemix. Und in diesem internen Wettbewerb um Ressourcen trauen nicht alle Gesellschaften der AO noch ein Wachstum zu, im Gegenteil. Eine regelmäßig von der Unternehmensberatung Towers Watson durchgeführte Befragung von Versicherungsgesellschaften erbrachte 2011, dass zwar zwei Drittel der befragten Versicherer der AO für die nächsten fünf Jahre eine gleichbleibende, aber auch 12 % eine sinkende Bedeutung zusprechen. Eine wachsende Bedeutung sahen in dieser Befragung für diesen Vertriebsweg nur 10 %, während die AO bei 12 % keine Rolle spielte, evtl. weil diese befragten Versicherer nicht über eine AO verfügen.

Auch auf Kundenseite zeigt der Multikanal-Vertrieb Wirkung, denn in großen Städten hat bei wichtigen Umsatzbringern der AO – wie Kfz-Versicherungen – der Onlinevertrieb bereits eine größere Bedeutung als die Ausschließlichkeit.

3. Steckbrief der Studie

Die gemeinsame Studie von Prof. Dr. Michael Kaufmann und Prof. Dr. Rüdiger Nagel vom Fachbereich Wirtschaft der Fachhochschule Mainz und Dr. Michael Schmitz von Phoenix Vertriebsforschung im Auftrag der VPV Versicherung versuchte vor diesem Hintergrund folgende Fragen zu klären:

- Welche Herausforderungen sehen die Vertriebs-Führungskräfte der Ausschließlichkeit sowie die Vertriebs-Vorstände der Versicherer mit einer AO für den Exklusivvertrieb?

- Welche strategischen Ziele werden formuliert und welche Maßnahmen werden ergriffen, um den Herausforderungen zu begegnen?
- Wo sind Unterschiede, wo Gemeinsamkeiten in der Wahrnehmung der Herausforderungen und der Bewertung von Maßnahmen bei Vorständen und Führungskräften einerseits und Versicherungsvermittlern der AO andererseits?

Um diese Fragen zu beantworten, wurde eine breit angelegte Untersuchung in drei Stufen durchgeführt:

- In der ersten Stufe wurden n = 11 telefonische und persönliche Experten-Interviews mit Außendienst-Führungskräften durchgeführt, also mit Regionaldirektoren, Bezirksdirektoren (BD) und Orga-Leitern, in deren Verantwortungsbereich die Führung von AO-Vermittlern einer Region liegt. Die Interviews folgten dabei einem halboffenen Gesprächsleitfaden.
- Um die strategische Sicht der zuständigen Vorstände zu eruieren, wurden die Vertriebsvorstände der n = 53 Versicherungskonzerne mit einem Ausschließlichkeitsvertrieb angeschrieben. Ca. 25 % (n = 12) nahmen an der schriftlich-postalischen Befragung – ein Experten-Interview mit Vorständen verbietet sich aus nachvollziehbaren Gründen – teil.
- Im dritten Schritt wurden Versicherungsvermittler von zehn verschiedenen Gesellschaften zu einer Onlinebefragung eingeladen. Insgesamt n = 63 sind der Einladung gefolgt.

4. Herausforderungen und strategische Ziele

Wie das folgende Schaubild zeigt, sehen die befragten Vertriebsverantwortlichen die Herausforderungen für die AO vor allem in den Bereichen Qualifizierung der Vermittler, Anpassung an

Schaubild 1:
Wo sehen die Vertriebsvorstände zur Zeit die wichtigsten Herausforderungen für die Außendienstorganisation?

1. **Qualifizierung:**
 Beratungsqualität der Vermittler
 Fähigkeit als Unternehmer eine Agentur zu führen
 Nutzung moderner Technik im Kontext Beratung und Agenturmanagement
2. **Umfeld**
 Regulierung gefährdet Geschäftsmodell (Honorarberatung, Provisionsabgabe-Verbot)
 Wettbewerb der Vertriebswege, insbesondere Direktvertrieb
3. **Rekrutierung:**
 Gewinnung von Nachwuchsvermittlern u. Verjüngung der AO
 Gewinnung von Neukunden, Bestandsverjüngung
4. **Vertriebsmanagement**
 Produktivität und Effizienz der Vermittler erhöhen
 Erhöhung der Kontaktfrequenz zum Kunden und Kundenbindung
 Ertragsorientierte Vergütungsmodelle und Senkung der Produktionskosten (nur vereinzelt)
5. **Image**
 schlechtes Image der gesamten Branche

Abb. 1: Herausforderungen aus Sicht der Vertriebsvorstände

sich verändernde Rahmenbedingungen, Vertriebsmanagement und Image der Branche.

Eine verstärkte Qualifizierung der Vermittler sehen die befragten Vorstände vor allem im Blick auf die Beratungssituation als notwendig an. Es gilt, durch eine umfassendere Beratung der Kunden das Cross Selling und damit die Bindung und Ausschöpfung der Kunden nachhaltig zu verbessern. Im engen Zusammenhang hiermit steht die Schulung der Vermittler in der Nutzung der Technik, denn heute ist eine Beratung der Kunden ohne Einsatz komplexer Softwaresysteme undenkbar. Die neueste Entwicklung geht in Richtung von Expertensystemen in der Beratung, die bei bestimmten Versicherungen noch an Ort und Stelle eine Risikoprüfung vornehmen und eine verbindliche Deckungszusage erteilen.

Eine Minderheit der Vorstände sieht darüber hinaus die Notwendigkeit, die Vermittler stärker in Richtung einer professionellen, d.h. unternehmerischen Führung ihrer Agentur zu schulen.

Sorge bereitet zudem die aktuelle Diskussion über die Provisions- vs. Honorarberatung sowie über eine mögliche Aufhebung des Provisionsabgabeverbots. Letzteres würde die Agenturen treffen, weil hohe Provisionseinnahmen aus Sparten mit wenig Serviceaufwand – wie Unfall- oder Lebensversicherung – den zumeist nicht kostendeckend zu betreibenden Service in Sparten wie der Hausratversicherung subventionieren.

Bei der Rekrutierung steht eine Verjüngung der AO im Fokus, die von den Vorständen in Beziehung gesetzt wird mit einer Verjüngung der Kundenbestände: wohl nicht zu Unrecht wird angenommen, dass jüngere Vermittler einen besseren Zugang zu jüngeren Kunden haben, um die sich der Wettbewerb im Zuge der sich verändernden Altersstruktur noch einmal deutlich verschärfen wird.

Natürlich spiegeln sich die Herausforderungen in den strategischen Zielen der Unternehmen für die AO wider. Einzig zwei Dinge fallen auf: zum einen werden im Blick auf die aktuell auf politischer Ebene diskutierten Veränderungen der gesetzlichen Rahmenbedingungen – Stichwort Honorarberatung, Provisionsabgabeverbot – noch keine strategischen Ziele formuliert, um die AO hier auf mögliche Veränderungen vorzubereiten. Offenkundig ist auch aus Sicht der Vorstände die Lage noch so unübersichtlich, dass eine klare Zielformulierung noch nicht möglich ist.

Zum anderen fällt auf, dass zwar einerseits eine Verjüngung der AO als notwendig gesehen wird, in der Praxis setzen aber dennoch die meisten Unternehmen auf das Abwerben erfolgreicher Vermittler des Wettbewerbs, um die eigene AO auszubauen. Ein gewichtiger Grund ist hier wohl, dass es nach Aussage der Befragten bisher nur wenigen Unternehmen gelingt, Seiteneinsteiger in den Beruf des Versicherungsvermittlers produktiv zu machen und langfristig im Unternehmen zu halten.

Hier zeigt sich mittelfristig ein ernst zu nehmender Konflikt, denn die demografischen Veränderungen führen bereits jetzt in einigen Branchen zu Nachwuchsproblemen. Dass auch der Versicherungsvertrieb hiervon betroffen ist, zeigt die Aussage, dass Vermittler zum Teil auch über das Erreichen des 65. Lebensjahres hinaus beschäftigt werden. Eine langfristige Lösung ist dies aber natürlich nicht, auch weil zu bezweifeln ist, dass solche Vermittler ihr Produktionsniveau zu halten bereit sind.

Die Vermittler sehen Herausforderungen vor allem beim Absatz von Sparten der Personenversicherung, insbesondere in der Altersvorsorge. Darüber hinaus werden die Bindung der eigenen Kunden und die Abwehr der übrigen Personenvertriebe (Makler, Bankvertrieb und Strukturvertriebe wie AWD oder DVAG) als wichtigste Aufgabe und Herausforderung gesehen.

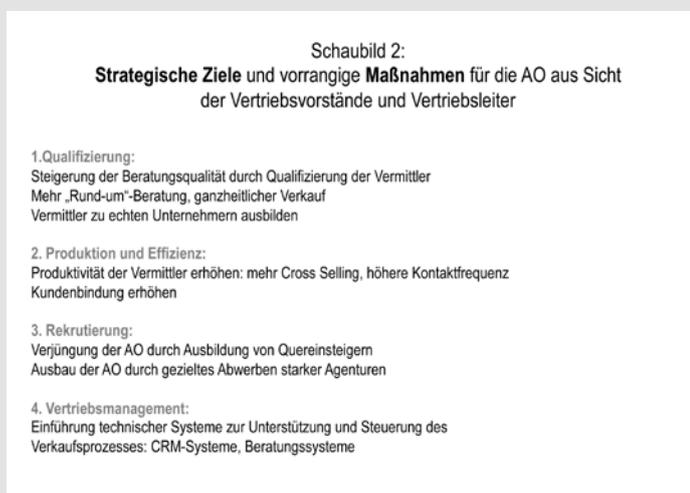


Abb. 2: Strategische Ziele der Vorstände

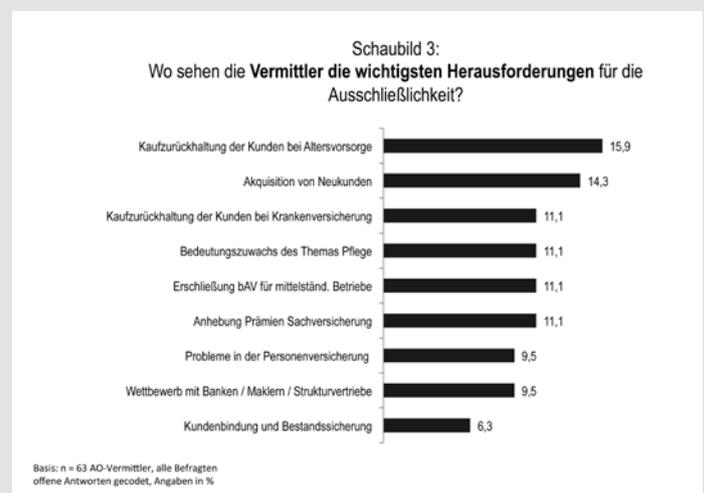
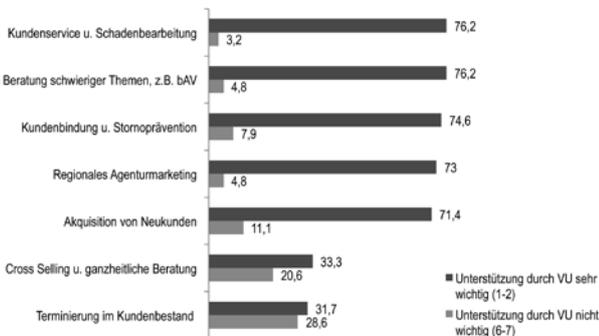


Abb. 3: Herausforderungen aus Sicht der Vermittler

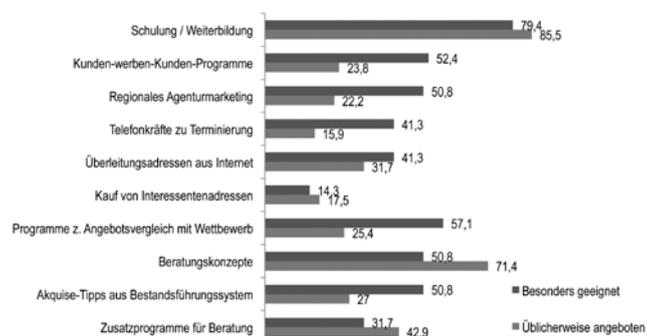
Schaubild 4:
Wo sehen die Vermittler für sich den größten Unterstützungsbedarf?



Basis: n = 63 AO-Vermittler, alle Befragten
Rating vorgegebener Kategorien auf 7er-Skala,
Angaben in %

Abb. 4: Subjektiver Unterstützungsbedarf der Vermittler

Schaubild 5:
Welche Instrumente und Maßnahmen sind aus Sicht der Vermittler besonders geeignet und welche werden angeboten?



Basis: n = 63 AO-Vermittler, alle Befragten
Auswahlfrage nach vorgegebenen Kategorien,
Angaben in %

Abb.: 5: Instrumente aus Sicht der Vermittler

Eine genauere Betrachtung zeigt aber, dass sich in einigen Punkten die Vermittler mit ihren Vorständen überhaupt nicht einig sind: Bei Cross Selling und ganzheitlicher Kundenberatung wird – anders als es die befragten Vorstände formulierten – kein besonderer Unterstützungsbedarf gesehen. Umgekehrt wünschen sich die Vermittler mehr Unterstützung bei Kundenservice und Schadensbearbeitung, was sich so überhaupt nicht bei den Führungskräften widerspiegelt.

Übereinstimmung zwischen der Sicht des organisierenden und des verkaufenden Außendienstes gibt es hingegen bei der subjektiven Bedeutung von Fachberatern für schwierige Produktfelder und beim regionalen Agenturmarketing.

Offenkundig sehen Vorstände und Vermittler die Ursachen und Lösungsansätze für Absatzprobleme und geringes Wachstum der AO sehr unterschiedlich: im Gegensatz zu den Vermittlern sehen die Führungskräfte die Probleme sehr wohl zumindest zum Teil auf Seiten der Vermittler, in zu geringer Terminquote und in Beratungsdefiziten.

5. Maßnahmen, Instrumente und Tools

Betrachtet man die Maßnahmen und Instrumente, die nach den Angaben der Befragten zur Erreichung der strategischen Ziele eingesetzt oder in nächster Zeit eingeführt werden sollen, so zeigt sich eine recht hohe Übereinstimmung. Es scheint, als ob die Branche ein übereinstimmendes Set an Lösungsstrategien anwendet.

So setzt man bei der Qualifizierung von Nachwuchsvermittlern auf Traineeprogramme, die Ausbildung in der Agentur eines er-

fahrenen Vermittlers sowie auf anschließende Junior-Partner-Modelle und Karrieresysteme. Wo möglich, werden größere Agentureinheiten gebildet, die mehrere Vermittler zusammenfassen.

Den Führungskräften vor Ort wird eine hohe Bedeutung nicht nur für die Rekrutierung sondern auch für Qualifizierung und Bindung der Vermittler zugeschrieben. Darüber hinaus haben nahezu alle Versicherer Fachberater für bestimmte Produkte und Sparten – z.B. Firmenkunden-Berater oder Spezialisten für betriebliche Altersvorsorge – vor Ort, die die Vermittler in den jeweiligen Bereichen unterstützen.

Es fällt aber auf, dass keine Fachberater für Marketing und Werbung vor Ort angeboten werden, obwohl die Vertriebsleiter dem regionalen Agenturmarketing eine große Bedeutung beimessen und entsprechend auch EDV-Plattformen und Programme für ein regionales Agenturmarketing anbieten. Es darf allerdings bezweifelt werden, ob Vermittler und Führungskräfte vor Ort tatsächlich in der Lage sind, auf Basis der bereitgestellten Hilfen und Maßnahmen eine langfristig erfolgreiche Marketingstrategie für die Agenturen zu entwickeln und umzusetzen. Ohne eine professionelle Marketingberatung durch Fachexperten dürften viele Maßnahmen wirkungslos verpuffen: ein gelegentlicher telefonischer Kontakt zur Marketingabteilung der Zentrale reicht sicherlich nicht aus.

Ansonsten setzen die Unternehmen in hohem Maße auf den verstärkten Einsatz von Software in der Agentursteuerung und Kundenberatung. So finden sich unter den als wichtig eingeschätzten Instrumenten und Maßnahmen, die entweder bereits eingeführt wurden oder deren Implementierung zeitnah geplant ist, häufig EDV-gestützte Beratungskonzepte für eine um-

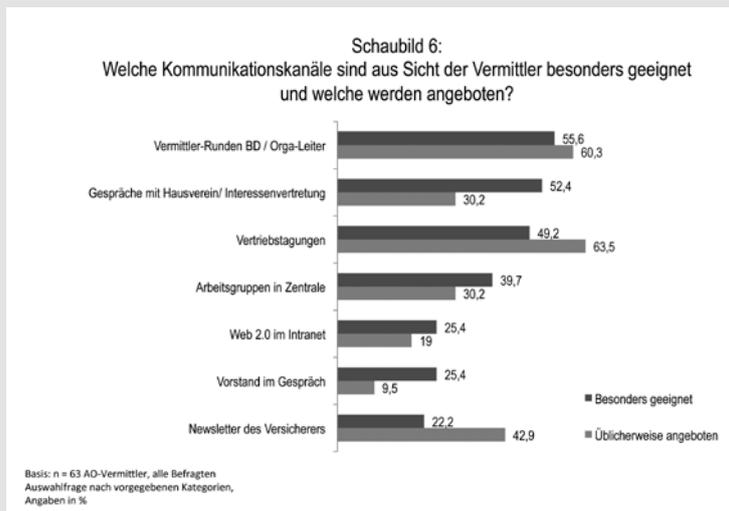


Abb. 6: Kommunikationskanäle

fassende Kundenberatung sowie automatische Akquise-Tipps aus dem Bestandsführungssystem.

Aber die beste Software ist nur so gut, wie der Mensch, der sie bedient. Insofern werden die mit ihrer Einführung angestrebten Wachstumspotenziale nur zu realisieren sein, wenn die Vermittler auch im Umgang geschult und für einen konsequenten Einsatz gewonnen werden.

Das Thema Schulung und Weiterbildung wird auch von den Vermittlern sehr hoch gewichtet. Hier ergibt sich eine Übereinstimmung zwischen der Sicht der Versicherer und der ihrer Vermittler. Überraschend ist jedoch, dass die befragten Vermittler sehr viel seltener als es die Befragung der Führungskräfte nahelegt, von einem regionalen Agenturmarketing berichten. Scheinbar gehen hier die Vorstellungen, was man darunter zu verstehen hat, auseinander.

Bei den von Seiten der Versicherer hoch geschätzten Beratungskonzepten und Programmen sind die Vermittler zwar nicht ablehnend – immerhin jeder Zweite sieht hierin eine wichtige Unterstützung – aber doch zurückhaltender als die Versicherer.

Bei einigen Instrumenten gehen Angebot und Nachfrage offensichtlich weit auseinander: Telefonkräfte zur Terminierung im Kundenbestand werden kaum angeboten, aber von zwei Fünfteln gewünscht. Und Akquise-Tipps aus dem Bestandsführungssystem wünscht sich mehr als jeder Zweite, aber nur jeder Vierte kann hierauf zurückgreifen. Auch hier entspricht offensichtlich die realisierte Unterstützung nicht dem Bedarf bzw. den Erwartungen der Vermittler.

6. Kommunikation zwischen Vermittler und Versicherung

In einem dezentral organisierten Vertrieb, der noch dazu vor allem auf selbständige Handelsvertreter setzt, kommt der Kommunikation zwischen der Versicherung und dem einzelnen Vermittler eine besondere Bedeutung zu. Dabei geht es gar nicht allein um die Abwicklung der Serviceanliegen der Kunden oder des akquirierten Neugeschäfts, bei der die Kommunikation der Vermittler mit den Serviceabteilungen der Zentralen erfolgt. Mindestens ebenso wichtig ist die Kommunikation innerhalb des Vertriebs, also vom Vertriebsvorstand entlang der Hierarchie zum einzelnen Vermittler aber ebenso retour, um – möglichst ungefiltert durch die spezifischen Interessen der regionalen Führungskräfte des Außendienstes – die Ansichten und Stimmungen der Vermittler sowie ihre Erkenntnisse zu Wünschen und Reaktionen der Kunden einfangen zu können.

Die Face-to-Face-Kommunikation mit den Vermittlern läuft natürlich vorrangig über die regionalen Führungskräfte des Außendienstes – Bezirksdirektoren und Orga-Leiter – in persönlichen Gesprächen und in Vermittlerrunden, in denen die von einem BD/Orga-Leiter betreuten Vermittler zusammenkommen. Darüber hinaus gibt es offenkundig auch Vertriebstagungen und Agenturtag, in denen die Vermittler in größeren Konferenzen zusammentreffen.

Werden neue Produkte oder Instrumente zur Unterstützung des Vertriebs eingeführt, finden so genannte Road-Shows statt, in denen Mitarbeiter der Zentrale die jeweiligen Inhalte vorstellen und mit den Vermittlern diskutieren. Teilweise nehmen Vermittler an Workshops und Fachforen der Versicherer teil, in denen ausgewählte Inhalte zwischen Innen- und Außendienst diskutiert werden. Mehr den Charakter von Incentives haben Angebote wie „Vorstand im Gespräch“ oder „Kaminabende“, in denen sich der Vorstand dem Gespräch mit ausgewählten, meist sehr erfolgreichen Agenturen stellt.

Diese Auflistung macht deutlich, dass eine breit gefächerte dialogische Kommunikation über die Region hinaus in den Vertrieben kaum stattfindet. Außerhalb der Führungskette hat der Vorstand praktisch keine Möglichkeit, seine strategischen Ziele und Absichten den Vermittlern in der Breite ungefiltert und direkt zu erläutern und umgekehrt ebenso direkt eine Rückmeldung seiner Vertriebskräfte zu bekommen. Ein hierarchieübergreifender Dialog ist auf wenige Vermittler und auf bestimmte, knapp bemessene Zeiten beschränkt.

Umso mehr überrascht es, dass in den Intranets der Vertriebe Web 2.0-Funktionalitäten wie Blogs, Foren oder Chat offenkundig bisher fehlen. Allerdings planen viele Versicherer eine Einführung solcher Funktionen im Intranet ihrer Ausschließlichkeit. Da die meisten Vermittler nicht in dem Alter sind, in dem die Verwendung von Facebook und Youtube zur Alltagsroutine

gehört, wird der Erfolg dieser Maßnahmen ebenfalls von Schulung und Motivierung der Vertriebskräfte abhängen.

Offenkundig legen Vermittler nicht nur und nicht in erster Linie Wert auf einen dialogischen Austausch mit dem Unternehmen, sondern auch untereinander, was angesichts der oft isolierten Stellung der einzelnen Vermittler in ihrer Agentur – nur selten gibt es Großagenturen, in denen mehrere gleichberechtigte Vermittler zusammenarbeiten – verständlich ist. Am wenigsten aber wünschen sich Vermittler eine einseitige Kommunikation der Versicherer zum Außendienst.

Problematisch ist die hohe Skepsis der Vermittler gegenüber Web 2.0-Funktionalitäten im Intranet. Bei einer Einführung solcher Kommunikationskanäle werden diese sicherlich nicht zu einem Selbstläufer. Es bestätigt sich also die Vermutung, dass solche Instrumente nur durch Schulung und Motivation des Exklusivvertriebs zum Erfolg geführt werden können.

Überraschend ist, dass der so genannte Hausverein, die Interessenvertretung der selbständigen Handelsvertreter gegenüber dem Versicherer zumindest in der Wahrnehmung der Vermittler nicht stärker in der Kommunikation als Moderator und Mediator genutzt wird. Die Frage bleibt, ob dieses Defizit in einer mangelnden Kommunikation der eigenen Arbeit der Hausvereine oder in einer mangelnden Gesprächskultur der Versicherer mit der Interessenvertretung der AO seine Ursachen hat.

7. Fazit

In wichtigen Bereichen gibt es keine Übereinstimmung zwischen Versicherer und Ausschließlichkeitsvertrieb. Bei den größten Herausforderungen – der Sicherstellung eines ertragreichen Wachstums des Exklusivvertriebs und der vertraglichen Mehrfachbindung der Kunden – gibt es schon bei der Frage der Ursachen keine Übereinstimmung zwischen Vermittler und Versicherer. Es scheint, als ob beide Seiten zu sehr in ihrer jeweiligen Sicht gefangen sind. Offensichtlich ist es noch nicht ausreichend gelungen, über eine offene und dialogische Kommunikation zu neuen Ansätzen und Sichtweisen zu gelangen.

Zukunftsperspektiven der Ausschließlichkeitsorganisation in der Versicherungsbranche - die Expertensicht eines Vertriebsvorstands

Interview mit Lars Georg Volkmann



Lars Georg Volkmann

ist im Vorstand der VPV Versicherungen zuständig für Vertrieb, Kommunikation und Verkaufsförderung. Er ist seit 2005 für die VPV tätig und gehört seit 2010 dem Vorstand an.

Die VPV ist einer der ältesten Versicherer in Deutschland und wurde 1827 als Sterbekasse für Postbedienstete gegründet. Mit über 8 Mrd. € gehört die VPV zu den mittelgroßen Versicherern in Deutschland. Der Konzern vertreibt seine Produkte über Versicherungsvermittler im Exklusivvertrieb und über unabhängige Versicherungsmakler.

Die Autoren der Studie „Herausforderungen und Strategien für die Ausschließlichkeit“, Dr. Michael Schmitz (Phoenix Vertriebsforschung) und Prof. Dr. Michael Kaufmann (FH Mainz) sprachen für „Update“ mit dem Mentor und Initiator der Studie, Lars Georg Volkmann, Vorstand Vertrieb/Marketing der VPV Versicherungen, über die Ergebnisse und über seine Sicht auf die Chancen und Risiken des Versicherungsvertriebs.

• Herr Volkmann, Sie sind Vorstandsmitglied der VPV Versicherungen, einer mittelständischen Versicherungsgesellschaft, die ihre Produkte überwiegend über die Ausschließlichkeitsorganisation (kurz AO), also den eigenen Außendienst, vertreibt. Die Studie „Herausforderungen und Strategien für die Ausschließlichkeit“ hat deutlich gemacht, dass viele Versicherer in der Verjüngung ihrer AO die größte Herausforderung sehen, zumal die Rekrutierung junger Nachwuchsvermittler schwierig zu sein scheint. Wie schätzen Sie die Situation ein?

Unsere Gesellschaft altert, und das spiegelt sich natürlich auch in einer AO wider. Das sehe ich aber keineswegs negativ. Wenn wir uns unsere Kunden-Vermittler-Beziehungen ansehen, sind diese oftmals im gleichen oder ähnlichen sozialen Umfeld angesiedelt. Ein Versicherungsvermittler akquiriert also meist Kunden, die ihm – zumindest ein Stück weit – ähnlich sind.

Altert also die Gesellschaft und mit ihr eben auch der Vertrieb, dann hat das auch positive Effekte. Sind Vermittler und Kunde im gleichen Alterssegment, begegnet man sich auf Augenhöhe

und teilt Sorgen und Nöte. Und natürlich ist ein älterer Mensch für Versicherungsgesellschaften interessant, wenn es für diese Zielgruppe teilweise auch sicherlich spezifische Produkte braucht.

Aber meiner Meinung nach sind Menschen über 65 heute noch sehr fit und wollen oder müssen oft auch noch länger arbeiten. Dieser gesellschaftlichen Entwicklung muss sich die AO stellen. Auch deshalb sehe ich die Alterung der AO als Chance, gesellschaftlichen Bedürfnissen nachzukommen, sowohl auf Vermittler- als auch auf Kundenseite.

Natürlich ist die Rekrutierung von vertrieblischem Nachwuchs wichtig und für die Versicherer eine Herausforderung, denn man braucht ja auch den Zugang zu jüngeren Gesellschaftsgruppen. Denken Sie nur an die Nutzung neuer Medien in der Gesellschaft. Das Internet hat sich jedoch nicht zur Bedrohung für den personalen Vertrieb entwickelt, wie dies Prognosen vor zehn Jahren sahen. Eher das Gegenteil ist der Fall, der personengebundene Vertrieb über Makler und AO ist unverändert wichtig.

Aber dennoch ändert sich das Kaufverhalten der Menschen – nicht als Revolution, aber dafür umso stärker als fortgesetzte Evolution. Wir nehmen das auch bei der Suche nach neuen Vermittlern wahr: die alte Printanzeige hat ausgedient. Um Nachwuchskräfte zu rekrutieren, muss man heute verstärkt in onlinebasierten Medien präsent und in sozialen Netzwerken unterwegs sein.

Die Kunden – zumindest die Generation nach uns – nutzen diese Kanäle ganz selbstverständlich. Sie muss man darüber ansprechen, auch als Versicherer muss man diese Kanäle bedienen. Darauf muss sich die AO einstellen.

•Trotz der Einsicht in die Notwendigkeit einer Verjüngung der AO setzen viele Versicherer eher auf das Abwerben starker Produzenten des Wettbewerbs als auf die Ausbildung von Nachwuchsvermittlern. Welche Erklärung haben Sie für dieses Phänomen?

Auf ein Abwerben erfahrener Vermittler setzen insbesondere solche Unternehmen, die ihren Schwerpunkt im Bereich der Personenversicherungen haben.

Die Personenversicherungen zeichnen sich durch eine höhere Vergütung beim Abschluss und eine geringere nachgelagerte Provision in der Betreuungssituation aus, während die Verprovisionierung beispielsweise bei Sachversicherungen auf die Dauer der Kundenbeziehung hinweg angelegt ist. Die Abschlussprovision spielt hier eine sehr viel geringere Rolle als bei Personenversicherungen. Allerdings verkaufen Vermittler nicht täglich Lebensversicherungen, oftmals nicht einmal wöchentlich. Neue Studien zeigen, dass rund 50 % aller Vermittler Einkünfte auf dem Niveau einer Teilzeitkraft oder gar einer geringfügigen Beschäftigung haben.

Und das heißt natürlich, dass man beim Personenversicherungsgeschäft Menschen braucht, die relativ schnell verkäuferisch sattelfest und so stark sind, dass sie von ihren Verkäufen auch existieren können. Es dauert meist lange, bis dienstjüngere Mitarbeiter – das können ja durchaus auch ältere Personen sein – ausgebildet und so an das Thema herangeführt wurden, dass diese in der Lage sind, vom Verkauf von Personenversicherungen auch leben zu können. Erfahrungsgemäß brauchen branchenfremde Mitarbeiter einige Zeit, um sich in diesem System etablieren zu können.

Dies ist letztlich der wirtschaftliche Hintergrund, warum gerade in der Lebens- und Krankenversicherung viele eher auf das Abwerben als auf das Ausbilden neuer Vermittler setzen.

•Die öffentliche Meinung ist den Versicherern gegenüber aktuell ja nicht gerade positiv eingestellt, und auch der Gesetzgeber erhöht immer mehr die Anforderungen an den Vertrieb. Läuft die Branche hier nicht in ein echtes Problem hinein: sich stetig verschärfende Anforderungen bei gleichzeitig zunehmenden Problemen, geeigneten Nachwuchs zu rekrutieren?

Betrachtet man die politischen Rahmenbedingungen und Szenarien, die zurzeit diskutiert werden, wie beispielsweise Solvency II oder die Überarbeitung des VVG (Gesetz über den Versicherungsvertrag) sowie das Stimmungsbild, das von Medien gerne gezeichnet und das natürlich aber auch von Eskapaden befeuert wird, hat die Versicherungswirtschaft und insbesondere der Vertrieb einige Herausforderungen vor sich.

Auf Sicht bin ich dennoch optimistisch. Auch wenn aktuell im Hinblick auf die private Altersvorsorge der Eindruck erweckt wird, dass private Vorsorge unnötig ist, sind die Konsequenzen aufgrund der demografischen Entwicklung ja absehbar.

Die Rentenversicherung ist letztlich die einzige echte Altersversorgung, denn nur sie bildet das Langlebkeitsrisiko ab. Wer weiß schon, wie alt er wird? Nur eine Rentenversicherung zahlt bis ans Lebensende. Das kann kein Fonds-Sparplan oder sonstige Kapitalanlage leisten.

Hierfür brauchen wir einen qualifizierten und gut ausgebildeten Vertrieb, der allumfassend berät, denn Versicherungen werden immer noch verkauft und nicht gekauft. Ich habe noch nie davon gehört, dass jemand morgens aufwacht und sagt: Schatz, heute gehen wir eine Riester-Rente shoppen! Das passiert leider nicht, denn Versicherungen sind ein Low-Interest-Produkt und müssen aktiv verkauft werden.

Ich glaube, dass sich dem Vertrieb in Zukunft aus den Zwängen einer alternden Gesellschaft heraus sehr große Chancen bieten. Allerdings müssen die Versicherer hier intelligente Lösungen entwickeln. Doch grundsätzlich sehe ich insbesondere für den personengebundenen Vertrieb eine Menge Möglichkeiten für Serviceleistungen, die weit über das heutige Maß hinausgehen.

Wenn man körperlich nicht mehr so fit ist, ist man möglicherweise froh, wenn der Versicherungsvermittler um die Ecke auch Serviceleistungen anbietet, die beispielsweise näher am klassischen Geldverkehr liegen. Da kommt es Versicherungs-Dienstleistern entgegen, dass Banken Filialen abbauen.

• Gerade im Zusammenhang mit der Rekrutierung neuer Vermittler haben in der Befragung viele Vertriebsverantwortliche das schlechte Image der Branche und des Versicherungsvermittlers beklagt. Welche Möglichkeiten sehen Sie für die Branche, hier etwas zu ändern?

Es ist in der Tat so, dass sich die Branche an dieser Stelle schwer tut. Es war in Deutschland noch nie so, dass Versicherungsvertreter ein tolles Image gehabt haben. Das macht es natürlich nicht besser und soll auch keine Versäumnisse entschuldigen. Aber das zeigt, dass diese Vorbehalte tiefer sitzen und auch, dass sich das nicht so schnell ändern lässt.

Wir haben rund 600 registrierte Versicherungsgesellschaften in Deutschland, darunter knapp 100 Lebensversicherer. Das macht es natürlich für die einzelne Gesellschaft schwierig. Nicht zuletzt divergieren die Interessenlagen stark. Die Kampagne des GDV (Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft e.V.) der vergangenen beiden Jahre hat nachweislich Erfolge gezeigt, bis die bekannten Ereignisse diese Bemühungen ad absurdum geführt haben.

Einzelne Fehlentscheidungen bringen leider eine ganze Branche in Verruf. Bei der Ergo war es die Budapest-Reise und bei Volkswagen Rio. Solche Skandale kommen auch in anderen Branchen vor, aber bei uns, den Finanzdienstleistern, wurde und wird medial anders berichtet.

Das Verhältnis einzelner negativer Ereignisse und das über die mediale Verbreitung vermittelte Bild von der Versicherungsbranche erscheint mir im Verhältnis zu millionenfach zufriedenstellend erbrachter Dienstleistungen als nicht sehr ausgegogen. Dies macht es der Branche nicht leichter, ein positives Image aufzubauen.

• Praktisch alle befragten Versicherer messen der Qualifizierung ihrer AO eine herausragende Bedeutung bei, vor allem im Kontext der Beratungssituation. Warum muss gerade da geschult werden? Was hat sich im Vergleich zu früher geändert – wurde früher nicht gut beraten?

Im Vergleich zu früher bringen maßgebliche Veränderungen an den Finanzmärkten und gesetzliche Vorgaben auch eine erhebliche Veränderung bei der Produktlandschaft mit sich. Hieraus ergibt sich dann ein entsprechender Qualifizierungsdruck. Weiterhin gibt es, getrieben vom Verbraucherschutz, die Tendenz zur größeren Transparenz, was ja grundsätzlich positiv für den Kunden ist.

Der Vermittler muss heute in einer viel umfassenderen Dimension beraten. Es geht nicht allein um eine Versicherung, son-

dern um die Vorsorge als Ganzes in einem instabilen Umfeld. Da muss der Versicherungsvermittler eben mehr verstehen als nur das reine Versicherungsgeschäft, er muss ökonomisches Verständnis haben, Lebensphasen analysieren und begleiten und nicht zuletzt ein hohes Maß an Empathie besitzen.

Um ein paar Beispiele zu nennen:

Früher, das heißt bis zum Wegfall des Steuerprivilegs im Jahr 2004, wurden Lebensversicherungen mit einem relativ einfachen und schlüssigen Argument verkauft: Eine Lebensversicherung war steuerlich begünstigt und es konnte aus diesem Grund nie ganz falsch sein, eine Lebensversicherung anzusparen. Das sieht heute ganz anders aus. Durch die Niedrigzinssituation und das politische Umfeld sind die Gesellschaften heute gefordert, intelligente Produktlösungen zu finden, die dem Kunden auf der einen Seite Sicherheit verschaffen, aber auf der anderen Seite auch Chancen für eine gute Rendite. Und das sind natürlich deutlich komplexere Produkte als es die klassischen Lebensversicherungen waren.

Aktuelle Untersuchungen besagen, dass rund 1,3 Billionen Euro auf Sparbüchern und Festgeldkonten schlummern. Das bedeutet, dass der Verbraucher momentan zugunsten von Sicherheit real einen Kaufkraftverlust akzeptiert – oder dass ihm dieser Umstand nicht bewusst ist. Deshalb muss der Vermittler heute viel umfassender geschult sein, diese Zusammenhänge kennen und dem Kunden aufzeigen.

Hinzu kommt, dass der Verkäufer technisch versiert sein muss, denn die Technik hat längst Einzug in den Verkaufsprozess gehalten. Der Vermittler muss die Systeme verstehen, er muss sie bedienen und sie letztendlich auch in das Verkaufsgespräch einbinden können. Dieser Prozess wird weiter zunehmen. In Zukunft wird der Vermittler auch stärker über neue Medien kommunizieren müssen. Alles in allem muss er sich dem ständig steigenden Anspruchsniveau stellen und diesem im Wettbewerb nachkommen.

• Muss man den Trend zur Technik in der Beratung nicht auch kritisch sehen? Gerät da nicht der Kunde aus dem Blickfeld?

Zu allererst muss man sehen, dass die Gesellschaften IT heute sehr stark als strategische Dimension begreifen und das ist gut und richtig so. Dennoch darf natürlich die IT den Vertrieb nicht dominieren. Die IT soll darstellen, wozu sie imstande ist, muss den Vertrieb aber fragen, was er will und ihn begleiten. Das hört sich in der Theorie einfach an, ist in der Realität aber sehr viel komplexer und schwieriger, zumal IT-Investitionen in der Regel keine kleinen sind. Man wird eine Beratungssoftware, die vom Vertrieb nicht so gut angenommen wird, nicht von heute auf morgen austauschen können.

Wenn in der Beratungssituation die Software dominiert, hat man im Gespräch, in der Beratung, Brüche. Dadurch leidet die Akzeptanz der Software, und der Vermittler setzt die IT nicht so

ein wie er sollte. Zum Beispiel kann es sein, dass der Vermittler Kundendaten mit ins Büro nimmt oder im Vorfeld Daten am Telefon abfragt und am System durchrechnet, um dann doch wieder mit einer Papierlösung zum Kunden zu fahren.

Das ist natürlich nicht gewollt. Der Vermittler soll ja vor Ort flexibel reagieren und im Gespräch Anpassungen vornehmen können. Insofern muss die IT eingebunden sein, aber sie muss sich am Vertrieb ausrichten und schauen, was der Vertrieb braucht.

♦ **Wagen Sie doch bitte zum Schluss einen Blick in die Zukunft: Wie wird der personale Vertrieb in der Zukunft aussehen? Wie wird die Technik den personalen Vertrieb in der Zukunft verändern?**

Die meiner Meinung nach größte gesellschaftliche und vertriebslich relevante Tendenz ist heute das Thema „mobile“, also auch unterwegs nahezu überall internetfähig zu sein.

Der Vertrieb wird sich aber sicher nicht derart verändern, dass man nur irgendwo im Netz seine Tarife hinterlegen muss, und dann werden die Versicherungen auch gekauft. Auch in zwanzig Jahren werden Versicherungen noch über eine persönliche Beratung verkauft werden. Aber ob diese auch immer physisch vor Ort stattfinden muss, das sei mal dahingestellt. Ich bin mir sicher, dass virtuelle Beratung und Kommunikation von Mensch zu Mensch Gewohnheit wird.

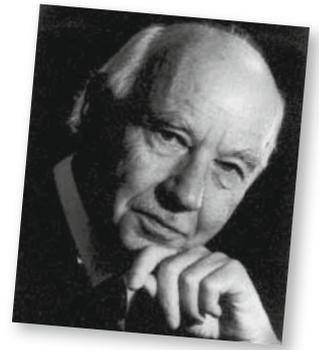
Letztlich müssen die Versicherer auf die Veränderungen in der Gesellschaft reagieren, hier ihre Hausaufgaben machen und Lösungen entwickeln.

Ich bin überzeugt von den Möglichkeiten der Assets, die die AO und der Maklervertrieb mit sich bringen: Der Vermittler ist a) mobil und b) nah beim Kunden. Diese Vorteile wird er letztlich ausspielen können und müssen. Gerade in einer alternden Gesellschaft sind Beratungs- und Serviceleistungen auch über das Thema Finanzdienstleistung hinaus interessant und gefragt. Deshalb sehe ich auch in Zukunft große Chancen für den personengebundenen Vertrieb.

♦ **Herr Volkmann, vielen Dank für das Gespräch.**

PRODUKTION, ABSATZ, FINANZEN: GRUNDSYSTEM DER BETRIEBSWIRTSCHAFT ERICH GUTENBERG (1897-1984)

Julia Blume



1897 die Zeit der Monarchie, des Klassenkampfes und des Elends der Arbeiterklasse. Zwei Weltkriege. Der frühe Tod des Bruders. Hyperinflation der 1920er Jahre. Konkurs des elterlichen Unternehmens. Verhinderung der Berufung auf einen Lehrstuhl durch den nationalsozialistischen Dozentenbund. Vertreibung aus Jena durch die russische Armee. Erich Gutenberg ist trotz allem immer Optimist geblieben.

Facts

- 1897** geboren in Herford
- 1915** Soldat im 1. Weltkrieg
- 1918** Abitur während eines Lazarettaufenthalts
- 1919** Beginn eines Studiums der VWL in Würzburg
- 1921** Promotion in Halle an der Saale
- 1924** wissenschaftlicher Assistent an der Universität Münster
- 1928** Habilitation für BWL an der Universität Münster
- 1932** Anstellung bei der Deutschen Wirtschaftsprüfungs AG in Essen, später im Vorstand
- 1933** Examen als Wirtschaftsprüfer
- 1939** Militärdienst im 2. Weltkrieg
- 1941** Lehrstuhl für BWL an der Friedrich Schiller-Universität, Jena
- 1944** Betreuung eines betriebswirtschaftlichen Ordinariats, Universität Breslau
- 1948** Lehrstuhl für BWL an der Johann Wolfgang Goethe-Universität, Frankfurt am Main
- 1951** Lehrstuhl für BWL an der Universität Köln
- 1954** Mitglied des wissenschaftlichen Beirats des Bundeswirtschaftsministeriums
- 1966** Emeritierung in Köln
- 1984** gestorben in Köln

Er war ein feinfühler, warmherziger und sensibler Mensch. So beschrieb ihn Horst Albach, sein Schüler und späterer Schwiegersohn, bei einer Ansprache anlässlich der Namensgebung des Erich-Gutenberg-Berufskollegs 1999 in Köln. Gutenbergs positive Grundeinstellung, seine Persönlichkeit und Güte, sowie die Werke des Betriebswirts faszinierten seine Studenten und machten ihn zu einem beliebten Dozenten.

Gutenbergs Vater war Unternehmer und hatte mit einem Partner eine Fabrik zur Herstellung von landwirtschaftlichen Maschinen gegründet. Als Gutenbergs Bruder verstarb und der junge Gutenberg das Unternehmen des Vaters weiterführen sollte, brach er sein naturwissenschaftliches Studium ab. Schnell begann er Volkswirtschaftslehre in Würzburg zu studieren, um anschließend seine Zeit dem Familienunternehmen zu widmen. Bereits zwei Jahre später promovierte Gutenberg an der Universität in Halle. Er konnte aber nur für kurze Zeit in dem Betrieb „Niebaum & Gutenberg“ arbeiten, da die elterliche Firma bereits 1924 liquidiert werden musste. Die Pläne des Wirtschaftswissenschaftlers waren zerplatzt!

Gutenberg hatte das Glück, dass er noch im selben Jahr an der Universität in Münster eine Assistentenstelle bekam. Von 1925 bis 1926 studierte er Betriebswirtschaftslehre in Frankfurt. 1926 kehrte der Betriebswirt nach Münster zurück, um dort 1928 in diesem Fach zu habilitieren („Die Unternehmung als Gegenstand betriebswirtschaftlicher Theorie“).

Erich Gutenberg wollte aber auch die Welt außerhalb der Universitäten kennen lernen. Um sein theoretisches Wissen in der Praxis anzuwenden, arbeitete er in verschiedenen Wirtschaftsprüfungsgesellschaften. Mehrere Jahre verbrachte er in der freien Wirtschaft, bis er einen Lehrauftrag an der Bergakademie in Clausthal-Zellerfeld annahm. Dort konnte er nicht lan-

„WISSENSCHAFT IST EIN STÄNDIG
SICH VOLLZIEHENDER PROZESS.
JEDES NEU ERWORBENE WISSEN IST
IMMER NUR DURCHGANG.“

ge unterrichten, da er nach Ausbruch des 2. Weltkriegs zum Militärdienst eingezogen wurde. 1941 nahm Gutenberg seine Tätigkeit als Professor wieder auf und lehrte unter anderem in Jena, Breslau und Frankfurt am Main. Prägend für das Schaffen Gutenbergs war die Zeit ab 1951: Gutenberg wurde als Nachfolger von Eugen Schmalenbach auf den Lehrstuhl für allgemeine Betriebswirtschaftslehre und für spezielle Betriebswirtschaftslehre der Wirtschaftsprüfung und des Treuhandwesens in Köln berufen.

Gutenbergs Verdienst ist die Schaffung eines neuen wirtschaftlichen Denkens, das den Betrieb als Gesamtheit der Teilfunktionen Produktion, Absatz und Finanzen versteht. Ausgangspunkt in Gutenbergs System war die Kombination der Produktionsfak-

toren und die daraus resultierende Produktivitätsbeziehung zwischen dem Einsatz an Produktionsfaktoren und dem Ertrag. Die Produktionsfaktoren wurden von Gutenberg in Elementarfaktoren (objektbezogene Arbeitsleistung, Betriebsmittel, Werkstoffe) und in die dispositiven Faktoren (Betriebs- und Geschäftsleitung) unterschieden. Die Produktionsfaktoren und die vernetzten Teilfunktionen werden vom dispositiven Faktor gesteuert.

Er modifizierte durch eine starke Angleichung an die realen Produktionsbedingungen die vorhandenen Produktionstheorien (Zusammenhänge zwischen eingesetzten Produktionsfaktoren und Ausbringungsmenge) sowie die vorhandenen Kostentheorien (Zusammenhang zwischen Ausbringungsmenge und den dadurch entstehenden Kosten). In der von Gutenberg entwickelten Produktionsfunktion (Produktionsfunktion vom Typ B) wird im Gegensatz zu der ältesten, der ertragsgesetzlichen Produktionsfunktion, von limitationalen und nicht von weitgehend substitutionalen Beziehungen zwischen den Produktionsfaktoren ausgegangen. Dabei beschreibt er nicht die Abhängigkeit der Ausbringungsmenge von den Produktionsfaktoren, sondern den Verbrauch von Produktionsfaktoren in Abhängigkeit von der Ausbringungsmenge. Dafür stellt Gutenberg auf mittelbare Beziehungen zwischen Input und Output ab, die sich durch Verbrauchsfunktionen erfassen lassen. Diese Verbrauchsfunktionen sind Kern seiner Produktionsfunktion. Einen höheren Realitätsbezug zeigt auch seine Preistheorie. Er entwickelte für die Preisbildung bei unvollkommener Konkurrenz die doppelt geknickte Preis-Absatz-Funktion. Sie zeigt, dass auch bei vielen kleinen Anbietern Spielräume für die Preissetzung bestehen.

Laut Gutenberg gelten für alle Betriebe zwei Prinzipien: das Prinzip der Wirtschaftlichkeit und das Prinzip des finanziellen Gleichgewichts. Dies ist unabhängig von dem jeweiligen Wirtschaftssystem. Im kapitalistisch-liberalen Wirtschaftssystem kommen das erwerbswirtschaftliche Prinzip und das Autonomieprinzip als systembezogene Tatbestände hinzu. Das erwerbswirtschaftliche Prinzip bedeutet, dass die beste Versorgung mit Gütern und Dienstleistungen erreicht wird, wenn jedes einzelne Unternehmen einen möglichst großen Gewinn auf das eingesetzte Kapital zu erzielen versucht. Das Autonomieprinzip besagt, dass das Unternehmen seine Pläne selbständig, das heißt ohne staatlichen Einfluss, aufstellen kann. Es geht Gutenberg besonders darum, ein Verständnis von dem zu gewinnen, was einen Betrieb bzw. eine Unternehmung ausmacht, bzw. was sich als die Natur des Unternehmens bezeichnen lässt.

AUSGEWÄHLTE WERKE

Die Unternehmung als Gegenstand betriebswirtschaftlicher Theorie, Habilitationsschrift, Münster 1928.

Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre
Band 1: Die Produktion, Berlin/Heidelberg 1951.

Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre
Band 2: Der Absatz, Berlin/Heidelberg 1955.

Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre
Band 3: Die Finanzen, Berlin/Heidelberg 1969.

Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft, Krefeld 1957.

Zur Theorie der Unternehmung (zusammen mit Koch, H.), Wiesbaden 1963.

Das Marketing von Investitionsgütern (zusammen mit Kirsch, W. und Kuschker, M.), Wiesbaden 1978.

Schriften und Reden von Erich Gutenberg (herausgegeben von Albach, H.), Berlin 1989.

BIOGRAPHISCHE QUELLE

<http://www.erich-gutenberg-arbeitsgemeinschaft.de>

EINE FAMILIE IM DIENSTE DES SCIENTIFIC MANAGEMENTS: FRANK BUNKER GILBRETH (1868-1924) UND LILLIAN MOLLER GILBRETH (1878-1972)

Susan Rückert

Frank Bunker Gilbreth gilt neben Frederick Winslow Taylor als einer der Begründer des Scientific Management, der wissenschaftlichen Betriebsführung. Gilbreth beschäftigt sich vor allem mit der optimalen Arbeitsmethode und Arbeitsplatzgestaltung zur Steigerung der Arbeitsleistung in Fertigung und Verwaltung. Zusammen mit seiner Frau Lillian entwickelt er eine Methode zur Rationalisierung menschlicher Bewegungen. Diese Methode bezeichnen sie als „Therblig-System“.

Facts

Frank Bunker Gilbreth

- 1868** geboren in Fairfield, Maine, USA
- 1904** heiratete er Lillian Moller, mit der er zwölf Kinder hatte. Das Buch der Kinder Frank Jr. und Ernestine Gilbreth „Im Dutzend billiger“ beschreibt, in welchem Umfang sie beim Studium der Arbeitsabläufe beteiligt waren. Vom Zähneputzen bis zum Schlafengehen – jede einzelne Bewegung wurde analysiert, rationalisiert und eingeübt.
- 1924** verstarb Frank Bunker Gilbreth

Lillian Moller Gilbreth

- 1878** geboren in Oakland, California, USA
- 1924** Nach dem frühen Tod ihres Mannes führte sie die Beratungsfirma Gilbreth Inc. fort. Diese war die Existenzgrundlage für sie und ihre Kinder. Lillian Moller Gilbreth war eine der ersten Ingenieurinnen, die einen PhD erhielten. Sie war zudem die erste Frau, die in die „National Academy of Engineering“ gewählt wurde. Sie lehrte als Professorin an der Purdue University, dem New Jersey Institute of Technology und an der University of Wisconsin.
- 1972** starb sie mit 93 Jahren



Während der Depression der siebziger Jahre des 19. Jahrhunderts in den USA setzte die ökonomische Rationalisierungsbewegung ein. Nach der Jahrhundertwende erlebte sie mit den Arbeiten von Frederick W. Taylor und Henry Ford ihren Höhepunkt. Erst durch das Scientific Management (wissenschaftliche Betriebsführung), wurden die erheblichen Produktivitätssteigerungen bei der industriellen Fertigung möglich. Auch in Europa fand die amerikanische Rationalisierungsbewegung bald regen Zuspruch. Bei Ford wurde die Fließfertigung weiterentwickelt und perfektioniert. Wie die Stoppuhr für den so genannten „Taylorismus“ wurde das Fließband zum Symbol für den Fordismus.

Die fortschreitende Mechanisierung der Fabrikarbeit verlangt eine neue Unternehmensorganisation. Interesse findet sie bei amerikanischen Ingenieuren wie Frank Bunker Gilbreth. Er begann seine Laufbahn als Maurer und arbeitete sich zum selbständigen Bauunternehmer und Erfinder hoch. Als er Maurern bei der Arbeit zusieht, fällt ihm auf, dass jeder unnötig viel Kraft vergeudet. Die Suche nach der optimalen Arbeitsmethode und Arbeitsplatzgestaltung lässt ihn nicht mehr los. Sein Beratungsunternehmen beschäftigte sich hauptsächlich mit Arbeitsablaufstudien. Zudem war er ein gefragter Vortragsredner und Dozent an der Purdue University, Indiana.

Im Bauwesen beobachtete er, dass jeder Arbeitnehmer seine eigene Weise zu arbeiten entwickelte und nicht jeder die gleiche Methode verwendete. Diese Beobachtungen führten ihn zur Suche nach besseren Wegen, die Arbeit auszuführen. Zudem rückte er ermüdungsfreies Arbeiten, die Anleitung und Schulung der Arbeiter und Ähnliches in den Mittelpunkt seiner Forschungen. Er entwickelte zahlreiche Verbesserungen bei der Backstein-Verlegung. Er erfand beispielsweise ein Gerüst mit einem Regal für Steine und Mörtel, damit der Arbeiter sich nicht für jeden Arbeitsvorgang bücken musste. Damit konnte die Stundenleistung von früher 120 Ziegel pro Stunde auf 350 Ziegel pro Stunde erhöht werden. Mit seiner Entwicklung kann er als Begründer der Zeitstudien gelten. Er nahm Untersuchungen in der amerikanischen Wirtschaft über den Arbeitsablauf und seine Vereinfachungen vor, die weltweit für die Rationalisierungsbewegung bedeutsam waren.

„ER BENUTZTE SOGAR ZUM EINSEIFEN DES GESICHTS ZWEI RASIERPINSEL, WEIL ER AUF DIESE WEISE DIE RASIERZEIT UM SIEBZEHN SEKUNDEN VERKÜRZEN KONNTE.“
(FRANK GILBRETH JR. UND ERNESTINE GILBRETH CAREY)

Mit 36 Jahren heiratete er Lillian Moller Gilbreth. Frank Gilbreth und seine Frau gelten als Pioniere auf dem Gebiet der Ablauforganisation. Sie hatten zusammen zwölf Kinder. Sie war eine der ersten weiblichen Ingenieure, die einen PhD erlangte und wohl die erste Organisationspsychologin. In ihrer großen Familie wurden die Methoden und Erfindungen wirksamer Arbeiterleichterungen erprobt. Lillian Gilbreth unterstützte die Ideen ihres Mannes voll und ganz. Zusammen gründeten sie das Beratungsunternehmen Gilbreth Inc., das sich auf Fragen

der Verwaltungstechnik und der Zeit- und Bewegungsstudien konzentrierte. Zusammen schrieben sie 1917 das Werk „Applied Motion Study“. Dies ist eine Sammlung von Dokumenten über die effiziente Methode zur Vorbereitung der industriellen Fertigung.

Weiterhin entwickelten sie eine Methode zur Einsparung unnötiger Bewegungen, Wege und Handreichungen im Büro, in Fabrikhallen und im Haushalt. Diese Methode nannten sie „Therblig-System“. Das Wort ist eine Umkehrung von Gilbreth (wenn das „th“ als ein Buchstabe gesehen wird). Therblig ist die Bezeichnung eines Satzes grundlegender Bewegungselemente, um eine Aufgabe durchzuführen. Dieser Satz besteht aus 17 Elementen, von denen jedes eine standardisierte Tätigkeit beschreibt. Alle menschlichen Bewegungen lassen sich nach Gilbreth auf diese Grundelemente zurückführen. Jedes Therblig, das nicht der Erhöhung der Arbeitsproduktivität dient, kann nach Gilbreth eliminiert werden. Eine Aufgabe am Arbeitsplatz wird durch das Notieren jedes Therblig-Elements analysiert. Anschließend wird der Arbeitsprozess optimiert, indem unnötige Bewegungen beseitigt werden. Frank Bunker Gilbreth gilt damit als Begründer des „Systems vorbestimmter Zeiten“.

Bei seinem überraschenden Tod im Jahr 1924 hinterlässt er neben seiner Frau Lillian Moller Gilbreth elf, meist noch minderjährige Kinder (ein Kind starb 1912). Seine Frau führte von nun an sein Werk fort. Sie leitete die Firma. Sie publizierte allerdings, da der Zeitgeist eine Frau in einer solchen Rolle nicht Ernst nahm, unter dem Namen ihres verstorbenen Mannes. 1954 wurde der 76-jährigen Lillian Moller Gilbreth als erste Frau der „Washington Award“ verliehen.

Am 2. Januar 1972 starb sie im Alter von 93 Jahren in Phoenix. Zwei der Kinder, nämlich Frank Gilbreth jr. und Ernestine Gilbreth Carey, schrieben das heiter-ernste Buch „Cheaper by the Dozen“ (1949, deutsch: „Im Dutzend billiger“) und das Buch „Belles on their Toes“ (deutsch: Aus Kindern werden Leute). In diesen Büchern erzählen sie die Geschichte ihrer Jugend. 1950 wurden beide Bücher verfilmt.

AUSGEWÄHLTE WERKE

Gilbreth, Frank Bunker:

Angewandte Bewegungsstudien, Berlin 1920.

Ermüdungsstudien, Berlin 1921.

Verwaltungspsychologie, Berlin 1922.

Gilbreth, Lillian Moller:

Das Leben eines amerikanischen Organisors, Stuttgart 1925.

Heim und Arbeit, Stuttgart 1930.

BIOGRAPHISCHE QUELLEN

Gilbreth, Frank jr., Gilbreth Carey, Ernestine, *Cheaper by the Dozen*, (Auf Deutsch erschienen unter dem Titel: *Im Dutzend billiger*, Berlin 1951)

Dies., *Belles on their Toes*, (Auf Deutsch erschienen unter dem Titel: *Aus Kindern werden Leute*, Berlin 1951)

RHETORIK UND KÖRPERSPRACHE - WIE WIRKEN BOTSCHAFTEN UND WAS BEWIRKEN SIE?

Hubert Habig



Dr. Hubert J. Habig
Regisseur, Autor, Dozent

studierte Germanistik, Philosophie und Politikwissenschaft an der Johann Wolfgang von Goethe-Universität Frankfurt am Main und arbeitete anschließend mehr als 25 Jahre an zahlreichen deutschsprachigen Theatern: Nationaltheater Mannheim, Staatstheater Braunschweig u.a. Zuletzt leitete er den Zwinger3 des Heidelberger Theaters von 1990–2002. In dieser Zeit internationale Zusammenarbeit mit Theatern in Mailand, Lyon und Barcelona. 2007 Promotion mit einer Arbeit über die Kunst des Schauspielens, die unter dem Titel „Schauspielen. Gestalten des Selbst zwischen Sollen und Sein“ im Universitätsverlag Winter erschienen ist. Danach Lehraufträge an verschiedenen Hochschulen. Kommissarische Leitung der Theaterakademie Mannheim und Reorganisation 2006/2007. Seitdem zahlreiche freie Theater- und Performance-Projekte wie „Heiliger Wahn“ in der Prinzhornsammlung 2006, „Bombenfrau“ beim Heidelberger Stückemarkt 2008, „Die Form vertilgt den Stoff“ zu den Mannheimer Schillertagen 2009, „Sampling Hamlet“ 2010 sowie „wahr+schön=gut“ 2011. Neben mehr als 60 Regiearbeiten zahlreiche Stücke, die im Pegasus Verlag Autorenagentur Berlin verlegt werden.

E-Mail: hubert.habig@online.de

1. Eigenes und Fremdes

Wer hat das nicht schon erlebt? Ein Schwall von Worten bricht über uns herein. Wir sehen uns einem nicht endenden Strom der Argumente, Ideen und Vorschläge ausgesetzt, fühlen uns hilflos, gehen in Deckung, verschließen uns und schalten schließlich ab. Jemand versucht, mit besten Absichten, uns von seinen Ansichten zu überzeugen. Als Opfer eines solchen verbalen Übergriffs bemerken wir das Fehlverhalten des Anderen. Sind wir jedoch selbst der Täter, fällt uns das eigene Fehlverhalten meist nicht auf. Wir identifizieren uns womöglich so stark mit unserem Anliegen, dass wir die Wucht des Überfalls nicht registrieren. Es fehlt demnach an Empathie, um die Sichtweise des Gegenübers zu berücksichtigen und an Distanz, um das eigene Agieren richtig einzuordnen.

Damit wir solche asymmetrischen Gesprächssituationen vermeiden, müssen wir demnach an zwei Polen zugleich arbeiten: der Eigenwahrnehmung und der Fremdwahrnehmung. Aber wo und wie anfangen? Die meisten Handbücher zu Rhetorik und Körpersprache beschäftigen sich mit Körperhaltung, Gestik und Mimik; erläutern, welche Wirkung deren gezielter Einsatz auf die Zuhörer/-schauer hat, geben Ratschläge hinsichtlich ihres Einsatzes und verraten zudem, was sich hinter unbeabsichtigten Gesten etc. verbirgt. Nach der Lektüre sind wir dann meist in der Lage, unsere Mitmenschen genau zu taxieren. Aber wie wir selbst auf andere wirken, was wir in Alltagssituationen tun, bleibt weiterhin ein Buch mit sieben Siegeln. Uns fehlt nämlich der Spiegel, der uns jederzeit die Außenperspektive zeigt. Glücklicherweise. Denn permanent mit einer Außenperspektive konfrontiert, würden wir wahnsinnig werden, der Bruch zwischen Eigen- und Fremdwahrnehmung würde uns zerreißen.

Um unser Auftreten wirksam und nachhaltig zu verbessern, müssen wir deshalb vor allem an unserem Selbst arbeiten: die Art und Weise, wie wir uns wahrnehmen und erleben, sollte im Einklang sein mit dem Bild, das wir von uns selbst haben. Eigenwahrnehmung und Selbstbild stehen dann in einem ausgewogenen Verhältnis und bilden ein festes Fundament gegenüber der Wahrnehmung durch die Anderen, der Fremdwahrnehmung. So gefestigt können wir auch neue Gesten und Haltungen üben mit dem Ziel, sie unserem gewohnten Habitus anzugleichen. Gelingt das nicht, erscheinen solche „antrainierten“ Gesten aufgesetzt

und erweisen sich eher als kontraproduktiv. Oberstes Ziel im Austausch mit anderen Menschen sollte sein, dass wir uns „treu“ sind, dass wir zu uns selbst stehen und authentisch agieren.

2. Kommunikation

Kommunikation regelt die Kontakte und Beziehungen zwischen allen Lebewesen. Sie stützt sich ganz allgemein auf die Art und Weise, wie diese sich in Raum und Zeit begegnen, wie sie die beiden Koordinaten ihrer Existenz teilen (lat. *communicare*). Wir Menschen haben zudem die Sprache entwickelt und damit ein Instrument, das ermöglicht, hochkomplexe Situationen zu reflektieren, zu analysieren und verbal mitzuteilen.

Diese Besonderheit birgt aber zugleich die Gefahr, Kommunikation allein auf die Fähigkeit und Fertigkeit des verbalen Austauschs zu reduzieren, wie dies beispielsweise Stefan George in seinem Gedicht ‚Das Wort‘ in zugespitzter Form ausdrückt: „Kein ding sei wo das wort gebricht.“¹ Danach wären wir in der Lage, unseren Umgang auf die Ebene des Bezeichnens zu reduzieren und andere, die Sachlichkeit störende Komponenten, wie Emotionen, soziale und psychische Aspekte auszuschließen. Dass diese Form intelligiblen Diskurses nur ein Trugbild ist, muss hier nicht weiter erörtert werden. Kommunikation besteht, darüber herrscht heute weitgehend Konsens, aus einer Sachebene, die sich weitgehend mit dem Inhalt des Gesagten füllt, und einer Beziehungsebene, auf der die sinnlichen Prozesse der Teilnehmer ablaufen.

In welcher Art die Sachbotschaft „gesendet“ wird und wie sie in dieser „Verpackung“ vom Empfänger aufgenommen wird, dafür ist weitgehend die Beziehungsebene² verantwortlich. Sie ist geprägt durch Elemente der nonverbalen Kommunikation bzw. der Körpersprache: Gestik, Mimik, Tonalität und Modulation der Stimme, Blickkontakte, Körperkontakte aber auch den Umgang mit räumlichen und zeitlichen Gegebenheiten. Eine Person betritt beispielsweise den Raum und ist sofort präsent, eine andere wiederum wird kaum bemerkt. Allein die wortlose Sprache des Körpers entscheidet oft über Wirksamkeit und Durchsetzungskraft unserer Botschaft.

3. Verbale und nonverbale Kommunikation

Verbale Kommunikation meint die aus Worten gebildeten Sprachformen in unterschiedlichen Varianten. Sie stützt sich auf begriffliche, syntaktische, grammatikalische und semanti-

sche Aspekte und bezeichnet deren Verhältnis zu den Dingen, die damit thematisiert werden. Besonders Wissenschaft, Logik und Philosophie hingen lange Zeit dem Glauben an, dass es ein direktes „referentielles“ Verhältnis zwischen beiden Ebenen gibt. Dass also Worte und Begriffe den mit ihnen ausgedrückten Dingen und Faktoren unmittelbar entsprechen, und im Idealfall Missverständnisse ausgeschlossen sind. Dementgegen stehen alle Erfahrungen der Wissenschaftsgeschichte, speziell der Philosophie. Heute weiß man: Sprache ist nicht Geist sondern Körper, physikalisches Phänomen. Auch Worte sind keine reinen Begriffe sondern sprachliche Annäherungen an Phänomene, die wir buchstäblich „begreifen“. Und was wir dabei ertasten, sehen, hören und empfinden, suchen wir phonemisch zu erfassen. Der Einzelne in seiner individuellen Art, ein Kulturkreis in tradierter Weise und die heutige Menschheit in der globalisierten Welt zunehmend im medial vorgegebenen Format.

Hinter dem Sprichwort ‚Worte sind Schall und Rauch‘³ verbirgt sich eine tiefe Einsicht. Ihres Trägers beraubt, sind sie nur noch Text (Gewebe), dem erst durch einen neuen Träger wieder Leben eingehaucht wird. Der Ursprung der menschlichen Sprache liegt im Dunkeln. Sicher standen am Anfang nicht fertige Worte oder gar Sätze. Es waren wohl eher Äußerungen des Muts oder Unmuts, der Freundschaft oder Feindschaft, die, vom Gegenüber richtig gedeutet, zu einer Währung für geistigen Austausch wurden. In einem langen Entwicklungsprozess entwickelte sich dann eine rudimentäre Art von Sprache, die diesen Namen auch verdient. Hoch differenzierte Sprachformen, wie wir sie heute kennen, haben sich erst in den letzten dreitausend Jahren entwickelt. Wahrscheinlich brauchte es dazu die Schrift.

„Schon als Tier hat der Mensch Sprache.“ (Herder 1982, S. 110) Dieser scheinbar banale Einführungssatz Herders in der ‚Abhandlung über den Ursprung der Sprache‘ beschreibt in Wahrheit ein sehr komplexes System. Als Denker dem Tierreich entwachsen, kann der Mensch Dinge in Worte (*verba*) fassen und Tatbestände (*res*) begrifflich ordnen, weil er sie intellektuell begreift. Andererseits ist die Sprache aber auch Ausdruck eines momentanen Befindens: der Freude, des Leids, der Erwartung oder der Angst. Diese färben die Worte, so dass sie sprudeln wie ein frischer Quell (vor Freude), nur gequält herauskommen (vor Schmerz), gespannt sind (vor Erwartung) oder als Aufschrei (aus Angst) erschallen. Die Färbung geschieht spontan, unbeabsichtigt, meist ist sie dem Sprecher nicht bewusst. Sie zeichnet ihn insofern als Naturwesen aus, das sich dem Augenblick hingibt und auf Reflexion (notgedrungen zunächst) verzichtet.

1 George 1968, S. 467. Rationalismus und Aufklärung legten das Fundament für diese Art Herrschaft des Denkens (*res cogitans*).

2 In den Kommunikationswissenschaften werden weitere Ebenen angeführt (Schulz von Thun: Appell und Selbstkundschaft), die meines Erachtens nur Teilaspekte der Beziehungsebene sind, vgl. Schulz von Thun 2010.

3 Abgewandelt taucht dieses Sprichwort z.B. in J. W. v. Goethes ‚Faust‘ auf: „Gefühl ist alles; / Name ist Schall und Rauch,/Umnebelnd Himmelsglut.“ (I/2)

Die Bedeutung des Nonverbalen

Bei jedem menschlichen Miteinander ergeben sich außer dem gesprochenen Text vielfältige körperliche Symptome und Regungen, die erst in ihrer Summe die Kommunikation ergeben. Nach gängiger Terminologie unterscheidet man so zwischen „verbalen“ und „nonverbalen“ Äußerungen. Letztere teilen sich wiederum in visuelle, auditive und taktile Anteile. Nicht zu vernachlässigen sind olfaktorische und atmosphärische Elemente, die darüber entscheiden, ob wir jemand „riechen“ können oder nicht.

Komponenten des nonverbalen Ausdrucks sind:

- **Körpersprache:** Haltung und Bewegung des gesamten Körpers
- **Gestik:** Bewegung und Formung der Arme und Hände
- **Mimik:** Bewegung, Formung und Ausdruck des Gesichts
- **Blick:** Ausdruck und Kontakt(suche) der Augen
- **Distanzverhalten:** Abstandsverhalten zum Gegenüber
- **Körperorientierung:** Einsatz des Körpers und Abstimmung mit dem Gegenüber
- **Proxemik:** Bewegung und Positionierung im Raum
- **Taktile Kommunikation:** aktive und passive körperliche Kontaktaufnahme
- **Stimme:** Klang, Musikalität und Timbre der Stimme
- **Artikulation:** Präzision der Aussprache, d.h. gekonnter Einsatz der Sprechwerkzeuge
- **Prosodik:** Inhaltlich orientierter metrisch-rhythmischer Ausdruck

Was vermittelt sich in solchen hochemotionalen Äußerungen primär? Die sachliche Aussage oder die an sie gekoppelte Emotion? Nur ein unsensibler Zuhörer würde sich allein am Inhalt der Worte orientieren, der einfühlsame wird fraglos die Gefühlsebene berücksichtigen. Die Feststellung „Ich versteh dich nicht!“, rekuriert in der Regel nicht auf die Worte, schon gar nicht auf ein phonetisches Problem. Meist ist damit das Verhältnis von Sprecher und Aussage gemeint oder die Situation, in der eine Aussage gemacht wird. Im ersten Fall stimmt die Aussage nicht mit dem Bild überein, das ich vom Sprecher habe, im zweiten Fall scheint mir die Situation unangemessen für diese Aussage. In beiden Fällen ist das Verhältnis Sprecher-Hörer berührt, es scheint gestört oder gebrochen.

Um die Gründe dafür zu erörtern, müsste die beschriebene Situation so konkret wie möglich untersucht werden; nur dann erschließen sich nonverbale Elemente eines Gesprächs. Das ist ein wesentlicher Grund dafür, dass sie in vielen Lehrbüchern und Ratgebern zwar thematisiert aber anschließend sehr allgemein behandelt werden. Ihre Beschreibung benötigt einerseits die distanzierte Beobachtung, sie sind aber zugleich auf Miterleben ausgerichtet; weil distanzierte Beobachtung das spontane Verhalten abrupt verändert. Jeder kennt es nur zu gut: wir sind mit uns selbst oder jemand anderem intensiv beschäftigt, bewegen uns spontan, selbstvergessen (haben uns selbst vergessen) und spüren plötzlich, dass wir beobachtet werden. Sofort ist alles anders: Wir beobachten uns, kontrollieren uns, korrigieren uns.

Im Alltag gibt es viele Situationen, in denen nonverbale Kommunikation auf oft vergnügliche Art zu studieren ist: im Wartezimmer, an der Bushaltestelle, in Warteschlangen, im Zugabteil, auf der Parkbank usw. In diesen Fällen kommen Menschen zusammen, die sich gegenseitig nicht kennen. Sie haben also keine unmittelbaren gemeinsamen Erfahrungen, die sie verbal austauschen können. Aber sie kommunizieren, auch wenn sie sich gegenseitig ignorieren. Sobald mindestens zwei Menschen sich wechselseitig wahrnehmen, also feststellen, dass sie nicht allein sind, startet ihre Kommunikation.

Solche überwiegend durch nonverbale Kommunikation geprägten Phasen lassen all jene Verhaltensweisen stärker hervortreten, die im Gespräch durch die vermeintliche Dominanz der Worte verdeckt werden, auf die wir aber in Wahrheit nur weniger achten. Wir können sehen, wie Reviere abgesteckt werden, wie Dominanz oder Subdominanz demonstriert wird, Ängste und Sehnsüchte sich äußern, unterschwellige Aggressivität offenbar wird. Gewollt oder ungewollt kommen bei jedem Kontakt die affektiven nonverbalen Aspekte zum Zug, die uns in Bewegung bringen um andere zu bewegen. Bewegung wird aber nicht allein durch Worte verursacht, es braucht körperliche Impulse, die zunächst durch Affekte eingeleitet werden. Um letztere zu mobilisieren, müssen Gefühle, Empfindungen geweckt werden. Dies geschieht durch den spezifischen Ausdruck, den der Redner im Zuge seines Vortrags findet und der einen entsprechenden Eindruck beim Hörer hinterlässt.

4. Geschichte der Rhetorik

Nimmt man die Rhetorik in ihrem klassischen Verständnis, dann ist die heute gebräuchliche Zweiteilung in Rhetorik und Körpersprache überflüssig. Nach Sicht der Antike beinhaltet Rhetorik alle Ebenen der Sprache, und die körperlichen Signale sind wichtiger Bestandteil für die Wirksamkeit einer Rede. Doch im Laufe ihrer Geschichte hat sich die Rhetorik von einem ganzheitlichen Ansatz entfernt. Übrig blieb eine Technik, die sich auf saubere Rezitation und geschliffene Eloquenz im Wissenschaftsbetrieb kaprizierte. Mit der Wiederentdeckung der Redekunst für ökonomische und soziale Aspekte wird auch die Sprache des Körpers wieder aktuell. Sie ist entscheidend für Erfolg oder Misserfolg einer Rede, eines Verkaufsgesprächs.

Der römische Rhetoriklehrer Quintilian schrieb kurz und bündig: „Rhetorice ars est bene dicendi.“⁴ Rhetorik ist die Kunst gut zu reden. Zuerst wird also die Forderung erhoben, „gut“ zu reden, und zweitens wird festgestellt, dass dies zu schaffen, eine Kunst ist. Was versteht Quintilian aber unter gut? Zunächst wohl effektiv; denn die Rede hatte damals eine wichtige Funktion im Rat, vor Gericht, in der politischen Auseinandersetzung. Um diese rhetorischen Gefechte gut zu bestehen, brauchte die Rede eine auf genaue Beobachtung und Analyse aufbauende Struktur. Daneben stand noch der Anspruch des moralisch Guten im Hinblick auf den Inhalt der Rede und auf die Person des Redners (*vir bonus*). Schließlich sollte die Rede auch ästhetischen Ansprüchen genügen. Qualität des Stils und der Redefiguren eines Vortrags waren in der römischen Zeit meist entscheidender als der Inhalt.

Entstanden aus der Praxis attischer Volksversammlungen bildete die Rhetorik alsbald zwei unterschiedliche Bereiche: 1. die praktische Redekunst und 2. die Theorie der Beredsamkeit, die später zumeist allein als „ars rhetorica“ gesehen wurde. Es gab damit eine im Alltag sich bewährende Praxis, die in der Forschung und Lehre immer wieder überprüft, verändert und erneuert wurde. Das Sujet der Theorie war also zunächst allein das kommunikative Sprechen. Mit schriftlicher Kommunikation und Predigt kamen weitere Genera hinzu, die die Rede als Kernbereich der Rhetorik teilweise ins Abseits stellten.

In allen Genera sucht die Rhetorik eine Produktionsanleitung für effiziente und glaubwürdige Kommunikation zu entwickeln. Sie will dem, der ihre Vorgaben beherzigt, dazu verhelfen, andere Menschen für seine Ziele und Anliegen, für seine Sicht der Dinge zu gewinnen. Eine Naturbegabung (*natura*) vorausgesetzt, lehrt sie, praktische Erfahrungen (*usus*) einzuordnen, Urteilsfähigkeit (*iudicium*) zu schulen, damit die zu findenden Redestrategien erfolgreich sind. Deren Regeln werden im Unterricht (*doctrina*) als Lehre (*téchnê*) vermittelt. Beginnend mit

Nonverbale Signale erfüllen im Kommunikationsprozess unterschiedliche Funktionen:

1. Sie unterstützen eine sprachliche Äußerung durch die Kongruenz der einzelnen Kommunikationsebenen (Übereinstimmung).
2. Deren Inkongruenz schwächt oder konterkariert die sprachliche Äußerung. (Ich bitte jemand herein, öffne die Tür aber nur einen Spalt breit.)
3. Sie stehen an Stelle einer sprachlichen Äußerung. (Kopfschütteln statt „Nein“.)
4. Sie beleben ein Gespräch oder töten es ab. (Die Partner sind von der wechselseitigen Rückmeldung abhängig.)
5. Sie regeln die aktuelle Beziehung zwischen den Partnern. (Sympathie, Nähe, Status.)

Diese Signale werden vom agierenden Sprecher meist unbewusst „gesendet“, aber dennoch vom beobachtenden Gegenüber registriert, also bewusst „empfangen“. Unsere Wahrnehmung ist daher in vielen Situationen leider mehr auf unser Gegenüber als auf uns selbst gerichtet.

Rhetorisches Training sollte deshalb in praktischen Übungen

1. die Wahrnehmung des eigenen Handelns schärfen, um die Differenz zwischen Eigen- und Fremdwahrnehmung zu verkleinern und unsere Botschaften richtig zu senden.
2. die Bedeutung und Zuordnung der nonverbalen Signale umfassend vermitteln, damit diese im Alltag spontan und vorreflexiv „richtig“ gelesen werden können.
3. die Wahrnehmungsfähigkeit für die Kommunikationspartner und deren nonverbale Äußerungen verbessern, um fremde Botschaften richtig zu verstehen.

Solches Verhaltens- und Beobachtungstraining intensiviert die kommunikativen Fähigkeiten Ausdrücken, Wahrnehmen, Verstehen. Es ermutigt zu eigenständigem Tun und fördert die Authentizität unseres Auftritts.

⁴ Quintilian, *Institutio oratoria* II.17.37, zitiert nach Ueding/Steinbrink 2011, S. 1.

der Nachahmung (imitatio) von Beispielen (exempla) werden im Verlauf der Weiterbildung schließlich eigene Übungen (exercitatio) entwickelt und ausprobiert.

Nach Aristoteles soll der Schüler primär lernen, „bei jedem Gegenstand das möglicherweise Glaubenserweckende zu erkennen.“⁵ Damit wird klar, dass es sich nicht nur um eine Technik dreht, sondern dass die Rhetorik zugleich auch Wissenschaft ist, die über spezielle Verfahren Dinge analysiert und erörtert, um sie anderen Menschen zu vermitteln. Andererseits will sie aber auch gewinnen, d.h. sie will im Streit der Ansichten Sieger sein. Deshalb appelliert sie nicht nur an den Verstand, sondern hat auch die Gefühle der Hörer im Blick. Sie will Waffe sein im Kampf der Meinungen. Aus diesen Notwendigkeiten heraus ist sie in der griechischen Ratsversammlung entstanden.

5. Körpersprache: Wer steuert uns?

Der Redner muss wissen, dass im Vortrag (actio) die besten Argumente nur noch stumpfe Waffen sind, wenn sie nicht richtig eingesetzt und souverän geführt werden. Im Grunde ist es wie im Sport: Das beste Training, die ausgefeilteste Strategie

5 Aristoteles, Rhetorik I.2.1

Wie geht es uns wirklich? - Das „lesen“ meistens die Anderen

Ein guter Freund kommt in der Stadt überraschend auf uns zu: „Wie geht 's Dir?“ – „Gut“, sagen wir und erwarten keine weitere Nachfrage. Ein schwieriges Gespräch liegt hinter uns, wir sind in keiner guten Stimmung und haben zudem keine Lust auf langes Reden. „Was ist los mit Dir?“ – „Alles O.K.“ Aber er lässt nicht locker, betrachtet uns genauer. „Komm, lass uns was trinken geh'n!“ Er hat uns durchschaut. Wir bemerken unsere kraftlose Stimme, spüren unsere Traurigkeit, fühlen die innere Leere, würden am liebsten losheulen und sind im Grunde froh, dass wir einen Freund getroffen haben. „Hast du Zoff mit Julia?“ – „Wir haben uns getrennt.“

Dieses Beispiel verdeutlicht, wie verbale und nonverbale Kommunikation wechselseitig wirken: Die gesprochene Sachbotschaft „Gut“ steht im Widerspruch zu den vom Körper gezeigten Symptomen: hängende Schultern, Blick nach unten, schleppender Gang, müde Augen etc., die wir selbst natürlich nicht sehen, weil wir uns nicht von außen betrachten können. Unser Freund sah sie natürlich, sie lösten Unbehagen bei ihm aus und brachten ihn dazu, doch noch einmal nachzufragen.

nützt nichts, wenn die mentale Einstellung nicht stimmt oder der Gegner nicht mitmacht. Der Spieler muss darauf eingestellt sein, auf eine überraschende Situation adäquat zu reagieren, um dann quasi mit einem Schritt zurück doch zur geplanten und eingeübten Strategie zurückzukehren, dem Gegner sein Spiel aufzuzwingen.

Damit wir nicht aus dem Tritt kommen, müssen wir auch in der Rede körperlich, emotional und mental gut vorbereitet sein. Dann sind wir dem Geschehen nicht hilflos ausgeliefert. Die heutige Neuromedizin lehrt uns, dass es mehr Einflussmöglichkeiten auf das Gefühlsleben und Urteilsvermögen gibt, als wir vor Jahren noch ahnen konnten. In diesen Disziplinen wird seit einigen Jahren auf die Psyche und auf die Emotionen in einem Maße Einfluss genommen, dass man Angst haben muss.⁶ Dient der Mensch zuletzt nur noch als variable Biomasse für neurotechnische Experimente? Wir wollen es nicht hoffen. Fakt ist, es gibt Möglichkeiten auf unser Innerstes gezielt Einfluss zu nehmen, im Verhältnis von Körper und Geist verläuft keine Einbahnstraße, sondern eine Bahn, die in beide Richtungen befahren werden kann.

Das heißt auch, dass die Sprache des Körpers veränderbar und steuerbar ist. Nicht im Sinne einfacher Rezepturen sondern durch nachhaltige Arbeit an uns, an unserem Selbst, an der Art und Weise, wie wir uns fühlen und anderen präsentieren. Denn was wir sind, sind wir durch und mit unserem Körper. Er ist der Träger aller Zeichen, die wir von uns aus senden und zugleich auch Empfänger aller Botschaften, die wir von den Anderen erhalten. Zugleich ist er der Pol, an dem sich für uns Wirklichkeit zeigt. „Pieks mich mal!“ sage ich, wenn ich nicht glauben kann, was soeben passiert, im Guten wie im Schlechten. Ich will mich spüren, um zu sehen, ob das alles wahr ist.

Nicht nur in solchen bewussten Momenten dient unser Körper dazu, uns im Hier und Jetzt unseres Daseins zu versichern. Mit ihm und über ihn nehmen wir uns und die uns umgebende Welt wahr. Er speichert alle für uns wesentlichen Informationen und gibt sie je nach Bedarf als konkrete Anwendung zurück. Er regelt unser Leben mehr, als sich unser Denken das vorstellen kann. Meist ist er schon zur Stelle, bevor das Bewusstsein reagiert. In den meisten Alltagssituationen dringen seine impulsiven oder spontanen Reflexe nicht zum Bewusstsein vor. Wir bemerken nicht, dass wir den Mund verziehen, die Brustmuskulatur anspannen, die Stirn in Falten legen usw. Doch unser Gegenüber registriert das sehr wohl: die Körpersprache ist für die Mitmenschen ein (fast) offenes Buch, während es für uns selbst eher versiegelt ist.

6 Durch Veränderung des Serotoninspiegels kann z.B. der Aufbau impulsiver Aggression gebremst werden. Bei Epileptikern können durch Operationen im Gehirn die Anfälle reduziert oder gänzlich „ausgeschaltet“ werden.

6. Rhetorik: Arbeiten an uns Selbst

Was macht uns zum Menschen? Der aufrechte Gang, die Fähigkeit zum Mond zu fliegen oder das Vergnügen zu sagen: Ich liebe dich? Zuerst und vor allem ist es wohl Letzteres, was unser Menschsein ausmacht, was uns von allen anderen Wesen der Natur unterscheidet. Sicher kann selbst der Gorilla nicht wirklich aufrecht gehen, aber man spürt seine Sehnsucht danach, und der Flug des Kondors lässt uns die Weiten des Universums ahnen. Allein die Fähigkeit, unser Innerstes mit Sprache zu erfassen, in Worte zu kleiden macht uns zu dem, was wir heute sind und im Laufe der Evolution geworden sind, zum Menschen.

Aber der kleine Satz „Ich liebe dich“ verweist zugleich auch auf alle Tücken und Abgründe, die in unserer Fähigkeit zu sprechen lauern. Wie viele Situationen – nicht nur in Kitschfilmen – haben wir nicht schon erlebt, in denen er, kaum ausgesprochen, bereits als Witz oder Lüge erschien. Je nach Gegebenheit und Ausdruck kann er tiefste Ergriffenheit oder schallendes Gelächter erzeugen, auch wenn der Unterschied zwischen beiden Reaktionen meist nur auf Nuancen zurückzuführen ist.

Das Beispiel lehrt uns zweierlei: Erstens kommt es nicht nur darauf an, was ich sage, sondern auch, wie ich es sage. Und zweitens kann man bei dem Versuch, nach den Sternen zu greifen, sehr leicht ins Stolpern geraten, weil man die innere Einstellung und Größe, die es braucht, sie zu erhaschen, maßlos unterschätzt hat. Der Liebende sollte sich demnach nicht nur fragen, was er sagt, sondern auch, wie er es sagt. Zudem braucht er die richtige innere Einstellung und die passende Situation. Nicht zuletzt sollte die angebetete Person von dem Bekenntnis, das ja auch ein Begehren enthält, nicht vollends überrascht sein.

Wir müssen uns demnach der Situation und der Beziehung zum Gegenüber gemäß verhalten. Das können wir jedoch nicht aus der Distanz, denn jeder intensive Austausch macht uns zum Teil des Prozesses. Zahlreiche Coaching-Techniken erweisen sich im Alltag als nur bedingt tauglich, weil die in künstlich geschaffenen Situationen erprobten Handlungsweisen der harten Realität nicht stand halten. Die von ihnen geforderte Distanz und Selbstbeobachtung wird im alltäglichen Tun vom Geschehen überrollt: Bevor wir reflektieren sprechen wir, bevor wir unser Körperschema wahrnehmen, hat der Gestus unser Inneres bereits offenbart. Denken und Planen hinken dem Handeln hinterher.

Solche Trainingsmethoden stützen sich weitgehend auf jene Theatertheorien, nach denen der Schauspieler bei der Gestaltung seiner Rolle distanziert zu sich selbst andere Menschen bzw. Figuren künstlich erschafft.⁷ In Wahrheit galt in der Thea-

Um Glaubwürdigkeit mit unserer Rede zu erzielen, braucht es Voraussetzungen:

Sachkenntnis: Ich muss wissen, wovon ich rede, muss es im wahrsten Sinne des Wortes selbst begreifen.

Die richtige innere Einstellung: Ich muss also selbst an das glauben, was ich sage. Dazu kommt: je umfassender und wichtiger die Angelegenheit ist, umso mehr muss ich selbst dahinter stehen.

Die dem Anliegen entsprechende Haltung, bzw. der richtige Ausdruck: Wie drücke ich das aus, was mich selbst auf die eine oder andere Art stark beeindruckt?

Bei Licht besehen stehen diese drei Aspekte für eben jene drei Säulen, auf die Aristoteles vor 2.300 Jahren seine Rhetorik baute: logos (Kenntnis der Dinge), ethos (innere Werte), pathos (wirksame Darstellung).

Seit dieser Zeit hat die Rhetorik wechselnd Blütezeiten und Niedergänge erlebt, in denen die Wertschätzung jeder der drei Säulen unterschiedliche Grade erfuhr. Im Großen und Ganzen lässt sich sagen: Die Sachkenntnis (logos) war immer unbestritten, um richtige und wirksame Darstellung (pathos) wurde meist vehement gestritten, während die innere Einstellung des Redners (ethos) schon bei dem großen römischen Rhetoriker Quintilian aus dem Blickfeld geriet. Bis heute ist deren Vernachlässigung manifest, findet sich wieder in den diversen Rezepturen moderner Trainings- und Coaching-Seminare, die sich meist intensiv mit der Verpackung beschäftigen, den wahren Wert der Person und deren Bindung an die Aussage aber sträflich vernachlässigen.

terpraxis zu allen Zeiten, dass der Darsteller nur das glaubwürdig spielen kann, was er von sich aus mitbringt, was Teil seines kreativen Potenzials ist. Er arbeitet an seinem Selbst, an seinen Eigenheiten, den erschlossenen und unerschlossenen. Er entdeckt sie mittels der Situationen, die das dramatische Geschehen ihm eröffnen, für das Spiel seiner Figur. Er sagt, die Figur macht etwas mit mir. Das kann schön oder schrecklich, unter Umständen beides zugleich sein. Nur auf diese Weise erschließt sich der Charakter der Figur, während sie sich aus dem Potenzial des Schauspielers nährt.

Nicht anders ergeht es dem Alltagsmenschen, wenn er in für ihn neue, unbekannte Umstände gerät. Er muss sich umstellen, anpassen, sein Bestes geben, sich selbst aber nicht verlieren; denn das wäre Selbst-Aufgabe, Kapitulation gegenüber der neuen Herausforderung. Arbeiten an sich selbst, philosophisch ausgedrückt am Selbst, kann also nicht heißen, sich als Person zu

7 Zum Beispiel Brechts Theorie des epischen Theaters, die auf den französischen Aufklärer Denis Diderot und sein ‚Paradox über den Schauspieler‘ zurückgeht. Danach soll der Schauspieler technisch den Ausdruck starker Emotion herstellen, selbst aber völlig „kalt“ dabei bleiben. Eine ausführliche Erörterung dieser Thematik in: Habig 2010, S. 28 ff.

LITERATUR

- Flashar, H. (Hrsg.) (2002):** Aristoteles. Werke in deutscher Übersetzung (Berliner Akademie-Ausgabe), Rhetorik, Bd. 4,1 und 4,2, Darmstadt.
- Genzmer, H. (2003):** Rhetorik. Die Kunst der Rede, Köln.
- George, S. (1968):** Werke. In zwei Bänden, Düsseldorf/München.
- Goethe, J. W. von (1974):** Faust (I/2), in: Goethes Werke, Bd. V (12), Berlin.
- Habig, H. (2010):** Schauspielen. Gestalten des Selbst zwischen Sollen und Sein, Heidelberg.
- Herder, J. G. (1982):** „Abhandlung über den Ursprung der Sprache“ (1772), in: Werke, Bd. II (5), Berlin/Weimar.
- Kleist, H. von (1978):** Werke und Briefe, Berlin/Weimar.
- Ricoeur, P. (2005):** Das Selbst als ein Anderer, 2. Aufl., München.
- Schulz von Thun, F. (2010):** Miteinander Reden – Störungen und Klärungen – Allgemeine Psychologie der Kommunikation, Band 1, Reinbek bei Hamburg.
- Ueding, G., Steinbrink, B. (2011):** Grundriß der Rhetorik: Geschichte – Technik – Methode, 5. Aufl., Stuttgart/Weimar.

verleugnen, sein Ich umzukrempeln, sich den Umständen völlig selbstlos gefügig zu machen. Vielmehr das zu erschließen, was unser Selbst ausmacht. Sein Potential zunächst einmal zu entdecken, um dann darüber zu verfügen.

Die Hirnforschung weiß, dass wir unser geistiges Potential nur teilweise erschließen, nicht anders verhält es sich mit den körperlichen und seelischen Kräften. Rhetorik in diesem Sinne heißt zunächst Erschließung dieser potenziellen Kräfte, heißt demnach Arbeiten am Selbst im Sinne seiner Erweiterung. Ist insofern auch Kunst, weil sie den Menschen in der Entwicklung seiner Persönlichkeit voranbringt, den Einzelnen wie die Gattung: „Keine Errungenschaft ist ohne Mitwirkung der Sprache zustande gekommen. Es ist das Wort, das Gesetze aufgerichtet hat über Recht und Unrecht, Gut und Böse.“ (Genzmer 2003, S. 19 f.)

Hintergrund dieser Sichtweise ist ein dialektisches Prinzip, das nicht mehr dem einfachen mechanischen Modell von Ursache und Wirkung folgt, sondern im Verhältnis von Mensch und Sprache ein Ineinandergreifen beider Prinzipien sieht, das den zum Sprechen fähigen Einzelmenschen wie die gesamte Gattung einem Prozess der Reifung und Weiterentwicklung ausliefert. Indem wir reden, entwickeln wir uns weiter. Heinrich von Kleist hat diese Art Korrespondenz zwischen Sprache und Leib/Körper in seinem Aufsatz ‚Über die allmähliche Verfertigung der Gedanken beim Reden‘ anschaulich geschildert (vgl. Kleist 1978, S. 453 ff.). An diesem Prozess teilzunehmen, laden wir auch den Zuhörer ein, konfrontieren ihn demnach nicht mit einem fertigen Produkt, sondern lassen ihn teilnehmen an unserer eigenen Entwicklung.

Damit berühren wir einen weiteren Aspekt der Rede: wirksame Aufnahme und Einbeziehung der Zuhörer. Die wirklich gute Rede ist niemals fertig, nicht einmal wenn die Redezeit zu Ende ist; sie soll und muss nachwirken, im Hörer aber auch im Redner selbst. Schon gar nicht lässt sich eine gute Rede perfekt durchplanen. Sie muss offen sein für Einwände, Fragen und Zweifel, die meist nicht geäußert werden, aber im Raum stehen, die Atmosphäre im Raum prägen. Diese aufzuspüren, ihnen nachzugehen ist die Kunst des guten Redners, egal ob er nur ein Zwiegespräch mit einem Mitarbeiter führt oder einen Vortrag vor großem Publikum hält.

Jedes gute Gespräch bringt uns weiter. Oft sind es die schwierigen Unterredungen, diejenigen, in denen wir um unsere Meinung ringen müssen, die uns dauerhaften Gewinn bringen. Nicht, weil wir uns durchgesetzt haben, sondern weil sich unsere Meinung an einer profunden anderen Meinung reiben musste, weil sie unter Druck stand, sich beweisen zu müssen, weil wir unsere eigene Standfestigkeit überprüfen und möglicherweise erneuern mussten. Solche Abläufe sind niemals statisch, sondern zeichnen einen Prozess, der im günstigen Falle alle daran Beteiligten mitnimmt. Dann gehen sie gewachsen und ermutigt aus ihm hervor, auch wenn sich die jeweiligen Ausgangspositionen nicht durchsetzen konnten.

NACHRICHTEN IN DER WEB-WELT REGELN UND ERFAHRUNGEN IM ONLINEJOURNALISMUS

Ulla Niemann

Seit dem Aufkommen der ersten Flugschriften im 15. Jahrhundert hat sich die Medienwelt ständig weiter entwickelt und dabei immer wieder grundlegend geändert. Neue Gattungen, neue Kanäle, neue Erscheinungsweisen. Diese Entwicklung hat in den vergangenen Jahren vor allem ein Kanal bestimmt: das Internet.

1. Mediennutzung im Wandel

Die Mediennutzung hat sich gewandelt, ist selektiver geworden, individueller, mobiler, permanenter. Die Leser/Zuschauer/Nutzer lassen die Nachrichten und Informationen nicht mehr ziellos auf sich einströmen. Entweder suchen sie sie ganz bewusst, oder sie werden ihnen empfohlen. Zudem stellt der Nutzer den Anspruch, eine Nachricht nicht eindimensional präsentiert zu bekommen. Die Verknüpfung von Text und Bild mit Audio und Video wird als selbstverständlich erachtet.

Durch die geänderte Nutzung haben sich auch die Medien selbst dem Wandel unterworfen, ja unterwerfen müssen. Viele Tageszeitungen sind mit ihrem Nachrichtenangebot auf eigenen Homepages und mit Seiten im Social-Web vertreten.

2. Was unterscheidet Nachrichtenseiten von Blogs und PR-Seiten?

Was sich in diesem evolutionären Prozess allerdings nicht geändert hat, sind die grundsätzlichen Ansprüche an guten Journalismus. Das ist auch der Ausgangspunkt, von dem aus wir Nachrichten in der Web-Welt begreifen. Nur Angebote, die diesen Qualitätsansprüchen genügen, gelten als Nachrichtenportale. Diese Abgrenzung ist notwendig, da prinzipiell jeder im Internet alles verbreiten kann, auch Behauptungen die nicht nachgeprüft oder bewusst erlogen sind.

Deswegen ist die Glaubwürdigkeit auch das Pfund mit dem die etablierten Nachrichtenmacher wuchern können, das Merkmal, das sie von der hohen Anzahl an digitalen Informationslieferanten abgrenzt. Dabei werden an die Artikel, die es auf die Startseiten der Portale schaffen sollen, folgende Ansprüche gestellt:

- Sie müssen relevant sein, also den Leser in seiner Umwelt betreffen oder für seine Meinungsbildung von Belang sein.



Redakteurin Ulla Niemann

ist Teamleiterin im visuTEAM der Verlagsgruppe Rhein-Main. Das visuTEAM gehört zum Online-Desk, der die fünf Markenauftritte www.allgemeine-zeitung.de, www.wiesbadenerkurier.de, www.wiesbadener-tagblatt.de, www.wormser-zeitung.de und www.main-spitze.de betreut.

Ulla Niemann verantwortet dort die Bewegtbildberichterstattung und übernimmt zusätzlich am Online-Desk Schichten in der Nachrichtenführung der oben genannten Internetseiten.

E-Mail: uniemann@vrm.de

- Sie müssen aktuell sein. Im Internet werden Nachrichten in „Echtzeit“ verlangt. Wer die Nachricht zuerst hat, erreicht über die Suchmaschinen die meisten Zugriffe, wird also auch als Erstes wahrgenommen.
- Nachrichten müssen sachlich sein, Kommentare als solche leicht zu identifizieren.
- Vielfalt ist gefragt. Die dargebotenen Nachrichten dürfen nicht monothematisch sein, sondern müssen unterschiedliche Themengebiete betreffen. Eine Seite, auf der zum Beispiel tagsüber nur aktuelle Polizeimeldungen publiziert werden, wird schnell als Polizeiportal und nicht mehr als Nachrichtenplattform begriffen.

3. Der Weg der Nachricht

Bevor das Internet und mit ihm die mobilen Publikationskanäle an Bedeutung gewonnen haben, hat eine Nachricht einen vordefinierten Weg genommen. Zuerst kam sie beim Reporter an, entweder durch eigene Recherche, durch eine Agenturmeldung, durch eine Pressemitteilung oder ganz simpel durch einen Telefonanruf eines Informanten. Der Reporter hat die Nachricht dann auf ihren Wahrheitsgehalt überprüft, redigiert. Der Chef vom Dienst hat dann anhand von Brisanz und Nachrichtenwert entschieden, wo

und in welcher Größe die Nachricht erscheinen soll. Der Reporter passte daraufhin die Länge (an Zeichen oder gesprochenen Minuten) an. Der Text wurde layoutet, oder der Beitrag aufgenommen und gesendet. Bei Zeitungen wurde das fertige Layout abends an die Druckerei gegeben. Morgens hatte der Leser die Nachricht dann im Briefkasten.

Heute sind nur die ersten Schritte und die letzten dieselben. Nachdem die Nachricht überprüft wurde, wird sie in Kurzform schnell mobil publiziert, zum Beispiel über den Kurznachrichtendienst Twitter. Sobald wie möglich wird sie dann (bei entsprechender Relevanz) auf dem Nachrichtenportal selbst zu finden sein, ergänzt um mindestens ein Bild. Manchmal ist dieses erste Bild ein reines Sujetbild, ein Symbolfoto, welches solange als Platzhalter dient, bis das eigentliche Foto zur Verfügung steht. Wenn man nun einen Artikel online hat, kann man diesen per Facebook bewerben. Dies, wie auch die Veröffentlichung über Twitter führt dazu, dass man Rückmeldungen erhält. Diese Rückmeldungen können dann wiederum die eigentliche Nachricht ergänzen, Recherchehinweise enthalten, neue Kontakte ergeben. Die Nachricht wächst über den Tag. Sie wird ergänzt durch Videos, Fotos, geografische Karten und weiterführende Links. Kurz vor Redaktionsschluss der gedruckten Zeitung, wird dann der aktuelle Stand, ergänzt um Hintergrundinformationen für die Zeitung aufbereitet. Und die Geschichte endet auch nicht mit dem Abdruck in der Zeitung. Durch Kommentare und Verlinkungen, durch das Teilen im Social-Web wächst sie weiter.

4. Veränderungsprozesse im redaktionellen Arbeitsablauf

Wie anfangs erwähnt, gibt es trotz des ganzen Wandels, der Berufsbilder verändert, verdrängt und Neue erschafft, eine Konstante im redaktionellen Arbeiten, nämlich die Ansprüche an guten Journalismus. Im Presscodex sind diese Grundsätze festgeschrieben. Der Anspruch an das Produkt selbst hat sich also nicht geändert, wohl aber der an seine Form, seine Verfügbarkeit und an den Produktionsprozess selbst und rückwirkend auch der Anspruch, dem sich Medienschaffende gegenüber sehen.

Ein wesentlicher Faktor ist die Zeit. Durch die ständige Verfügbarkeit von Inhalten gibt es keinen Redaktionsschluss und keinen Sendeschluss mehr. Das führt zwangsweise zu einer hohen Taktung der Publikationen und einem Zeitdruck, der sich durch die Konkurrenzsituation zu anderen Anbietern ergibt. Mit der Steigerung der Aktualität sinkt aber auch die Halbwertszeit von Nachrichten. Eine morgens publizierte Nachricht kann sich abends schon in eine ganz andere verändert haben, so dass die erste alt, ja veraltet ist.

Neben diesem neuen Zeitgefühl, wird auch ein neues Denken verlangt, das Denken in Verknüpfungen und in unterschiedlichen Kanälen. Welche Nachricht passt zu welchem Zeitpunkt in welchen Kanal? Welche Form ist der Nachricht angemessen? Reicht ein kurzer Tweet, bedarf es eines Videos? Dieses Denken muss erlernt werden. Deshalb ist auch eine Anpassung der Ausbildung der

Redakteure notwendig. Reporter müssen nicht nur mit Stift und Papier umgehen können, sondern auch mit Kamera, Mikro und Schnittsoftware. Editoren müssen sowohl das Printlayout als auch das Erscheinungsbild im Web im Kopf haben.

5. Auswirkung auf die Firmenkommunikation

In der Firmenkommunikation nach außen gibt es auch einige goldene Regeln, die sich nicht geändert haben und auf denen sogar mehr Gewicht liegt als auf den Neuerungen, weswegen sie hier noch einmal erwähnt werden. Pressemitteilungen sollen in der Sprache an das angeschriebene Publikationsorgan angepasst sein. Wenn man eine Fachzeitschrift adressiert, können Fachwörter verwendet werden, wenn nicht, dann darf man sie nur sparsam verwenden und muss sie erklären, gleiches gilt für Abkürzungen. Alle relevanten Informationen sind im ersten Absatz kurz zusammengefasst. Ergänzende Informationen können im anschließenden Text stehen. Zu jeder Pressemitteilung gehört ein Kontakt für Rückfragen. Dieser Kontakt muss auch tatsächlich leicht und schnell erreichbar sein.

Prinzipiell gilt, je leichter sich eine Pressemitteilung für den sie empfangenden Journalisten erschließen lässt, umso höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass sie aufgegriffen wird. Ist eine Pressemitteilung zu lang, wird sie wegen der Fülle an eingehenden Nachrichten schnell aussortiert oder bestenfalls mit „für später“ markiert, was einer Aussortierung gleichkommt.

Damit die Meldung nicht aussortiert wird, gilt also kurz, leicht und beliebig erweiterbar. Pressemitteilungen werden üblicherweise per E-Mail verschickt. Postsendungen haben es schwer. Die Betreffzeile der E-Mail muss seriös sein, also keine reißerischen Versprechen. Im E-Mailkörper stehen die kurze und prägnante Info und die Kontaktdaten. Dazu gibt es einen Link mit Beschreibung zu (honorarfrei verwendbaren) Bild-/Audio-/Video-Material. Es macht Sinn, dieses Material mit Querverweisen dort abzulegen, wo es auch andere User finden können. Bilder kann man zum Beispiel bei Flickr hinterlegen, Videos auf Youtube. Ein weiterer Link führt zu ergänzenden Texten, wie zum Beispiel zu einem Interview mit einem Forscher, einer Marktanalyse, einer Produktbeschreibung. Durch die Links hat der Empfänger die Möglichkeit, sich für jeden Kanal mit allen notwendigen Informationen zu versorgen, ohne dass die Mail wegen ihres Datenvolumens abgefangen wird.

Neben der verbesserten, schlanken und flexiblen Pressemitteilung haben Firmen darüber hinaus die Möglichkeit, im Internet selbst ihre Meldungen zu verbreiten. Über die Firmenhomepage, den eigenen Twitter- oder Facebook-Account. Diese Kommunikation kann sehr belebend sein und gibt den Nutzern die Möglichkeit ein Feedback zu geben. Dieses Feedback kann aber natürlich auch nach hinten losgehen. Ein Einstieg ins Social-Web muss also auch immer mit einer flexiblen und schnellen Krisenlösungsstrategie verbunden werden. Dasselbe gilt natürlich für die Presse. Dennoch kann man sich auf Dauer weder dem einem noch dem anderen entziehen. Der Wandel geht weiter, ob man will oder nicht.

CASESTUDY: PROTESTGEWITTER IM NETZ - WAS SICH AUS DEM „WURSTKRIEG“ DER ING-DIBA FÜR DEN RICHTIGEN UMGANG BEI SHITSTORMS LERNEN LÄSST



André Kauselmann
Pressesprecher ING-DiBa



Dr. Ulrich Ott
Leiter Unternehmenskommunikation
ING-DiBa

Gesellschaftliche Zustimmung zur Geschäftstätigkeit von Unternehmen, deren Standortpolitik oder auch Werbung ist genauso wenig selbstverständlich und kostenlos zu haben wie die Nutzung der Ressource Umwelt. Die Öffentlichkeit will immer wieder neu überzeugt werden, mitgestalten können und bei Bedarf schlicht Kompensation. Daran erinnern die aktuellen Protestgewitter in der Offline- wie in der Online-Welt: Wutbürger am Stuttgarter Bahnhof oder montags in der Abfertigungshalle des Frankfurter Flughafens einerseits und die Shitstorm-Starter auf den Social-Media-Plattformen von Unternehmen andererseits. Sie zeigen, dass gesellschaftliche Akzeptanz ein knappes und geldwertes Gut ist, das immer wieder aufs Neue verdient werden muss – in der Verständigung mit den Anspruchsgruppen.

Überrascht werden Unternehmen regelmäßig von den manchmal wie aus dem Nichts auftretenden Empörungswellen im Netz – neuhochdeutsch: Shitstorms. Mitunter ist der Protest politisch motiviert und im Hintergrund als Kampagne geplant – wie etwa im Fall von Nestlé, als Greenpeace seinerzeit kollektive Empörung gegen die Verwendung von Palmöl beim Produkt Kitkat organisierte. Manchmal wiederum verkehrt sich eine Marketing-Aktion ins Gegenteil, weil die User sich provoziert fühlen – wie im Fall Henkel, das um kreative Designvorschläge für die neue Pril-Flasche gebeten hatte, die Ergebnisse dann aber nach Einschätzung der User manipulierte. Und in Einzelfällen reicht der Aufruf einer kleinen Gruppe, um einen so genannten Shitstorm auszulösen. So geschehen bei der Österrei-

chischen Bundesbahn, die in den eiskalten Nächten im Februar 2012 aufgefordert wurde, ihre Bahnhöfe für die Obdachlosen zu öffnen, was innerhalb von vier Tagen von über 5.000 Usern unterstützt wurde.

Entscheidend dabei – so hat sich immer wieder gezeigt – ist die Reaktion des Unternehmens. Schweigen geht nicht, Abwehr- oder durchsichtige Lenkungsmanöver verstärken eher die Entrüstung. Wie richtiges Verhalten im Falle ein Shitstorms aussieht, lässt sich am Beispiel des „Wurstkrieges“ auf der Facebook-Seite der ING-DiBa studieren, als sich binnen weniger Wochen über 15.000 User über den Werbespot mit Dirk Nowitzki und der geschenkten Wurstscheibe vegetarisch aufregten bzw. sich über die Vegetarier empörten oder zwischen beiden zu vermitteln versuchten. Der Spiegel (Nr. 17/23.04.2012) nennt es ein „Paradebeispiel für das elegante Ausspielen eines Shitstorms“ und kommentiert dazu: „Zwei Wochen lang lieferten ... sich ‚Tierrechtler‘ (Einfügung durch Verfasser) auf der ING-DiBa-Facebook-Seite einen Streit mit Fleischessern, in dem es beide Seiten nicht lange bei Argumenten beließen. Man schaltete rasch in den Beleidigungsmodus. Ausdrücke wie ‚gewissenlose Meuchelmörder‘ und ‚militante Streichelzoobetreiber‘ fielen. Die Bank hingegen reagierte unaufgeregt, erklärte kurz ihre Position und ließ dann die Diskussion laufen – 15.000 Kommentare lang. Seitdem gilt das Geldinstitut als Paradebeispiel für den Umgang mit aufgeregten Massen und Beweis dafür, dass ein Entrüstungsturm kein schlimmes Ende nehmen muss.“ (ebd. S. 90)

Update dokumentiert dieses Fallbeispiel nachfolgend so, wie es Dr. Ulrich Ott (Leiter Unternehmenskommunikation) und André Kauselmann (Pressesprecher) für das eigene Unternehmen aufbereitet haben. Wer mehr wissen will, kann entweder ‚Wurstkrieg+ING-DiBa‘ eingeben, woraufhin ihm rund 2.500

Treffer (Stand Mai 2012) angezeigt werden, auf Facebook gehen oder direkt bei der Bank nachfragen. Während übrigens der ING-Werbespot „Dirk Nowitzki in der Metzgerei“ bis Mitte Mai 2012 über 98.000 Mal auf Youtube aufgerufen wurde, schaffte die Parodie gerade einmal rund 6.500 Aufrufe.

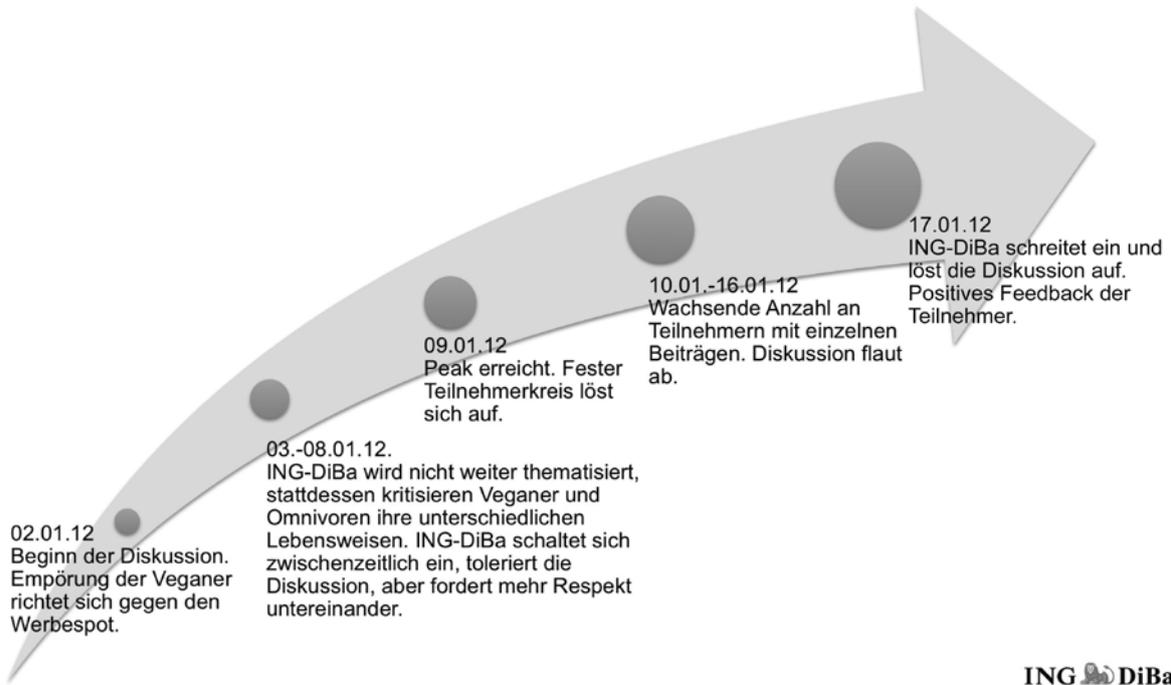


Womit alles begann:



ING DiBa

Verlauf der Diskussion vom 2.-17. Januar 2012 in der Übersicht



3

Die ING-DiBa schaltet sich das erste Mal prominent ein

Zur aktuellen Diskussion

Frankfurt, 5. Januar 2012

Sehr geehrte Diskussionsteilnehmer,

gespannt verfolgen wir die aktuelle Diskussion auf unserer Facebook Seite. Leider kommt es auf beiden Seiten immer wieder zu beleidigenden Äußerungen.

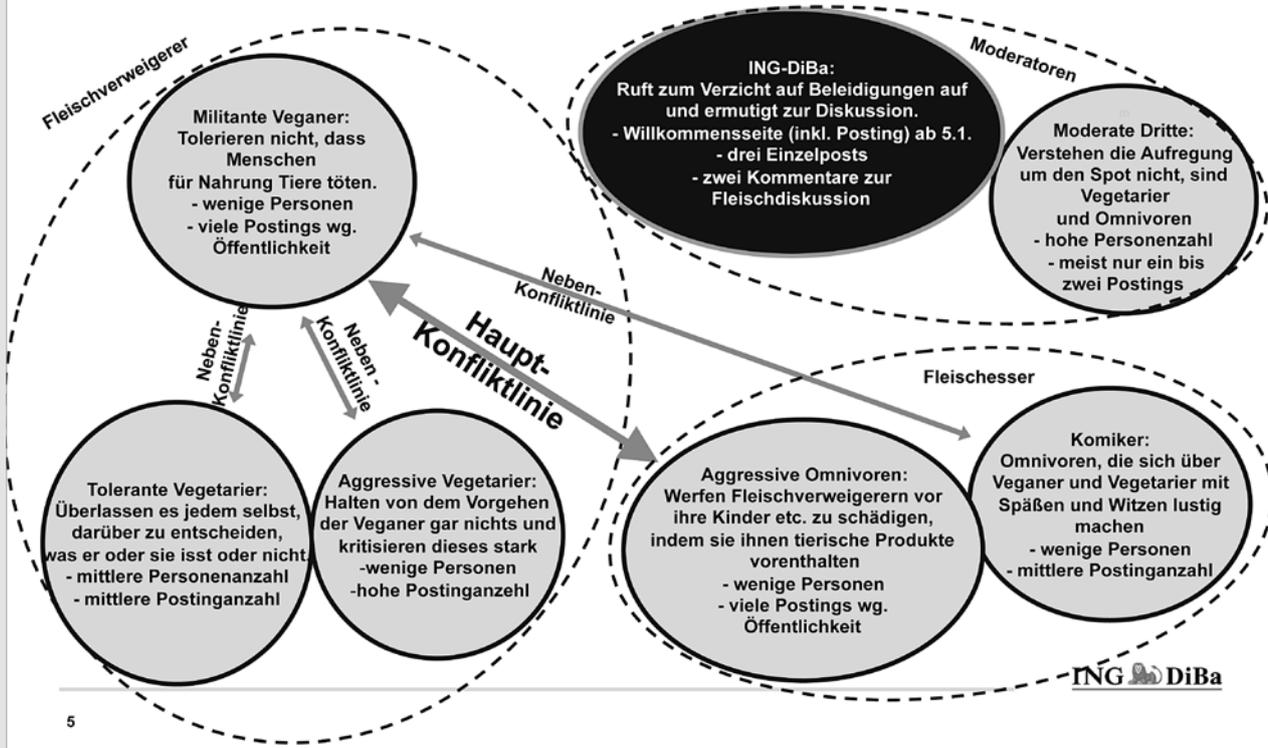
Für uns als ING-DiBa sind Fairness und Transparenz wichtige Unternehmenswerte. Wir appellieren deshalb an Sie, unterschiedliche Meinungen und Einstellungen gegenseitig mit größtmöglichem Respekt zu behandeln und von Beleidigungen und Vorwürfen gegen anders Denkende abzusehen. Selbstverständlich laden wir Sie herzlich dazu ein, weiterhin Ihre Meinungen frei zu äußern und Ihren Standpunkt zu vertreten.

Viele Grüße
Ihre ING-DiBa

ING DiBa

4

Stakeholder-Übersicht der Diskussion vom 2.-17. Januar 2012



Positive Reaktionen auf die Vorgehensweise der ING-DiBa [1/2]

■ Tolerante Veganer und Vegetarier pro ING-DiBa

Irene Falkner ▶ ING-DiBa
 Wahnsinn was manche Menschen in vieles hineininterpretieren. Ich bin aus Überzeugung Vegetarier und finde den Spot dennoch super. Der Spot sagt doch einfach nur aus, dass man bei der DiBa einfach "etwas mehr" bekommt. Theoretisch könnte das auch in nem Gemüseladen mit nem Apfel gedreht werden...!!! lasst doch bitte die Kirche im Dorf!
 18:43, Jan 5 · View whole post

Sassi Langstrumpf ▶ ING-DiBa
 Ich bin seit 7 Jahren Vegetarierin und habe überhaupt keinen Gedanken daran verschwendet, dass der Spot irgendwie falsch oder schlecht sein könnte, denn der Spot ist einfach gut. Ich bin Vegetarier aber auch ein Freidenker, jeder kann so sein wie er möchte. Wenn es Leute gibt, die kein Fleisch essen, ist das okay. Wenn es Leute gibt die keine Tierprodukte zu sich nehmen, ist das auch okay, und wenn es wiederum Menschen gibt, die Fleisch essen, oder gern essen, dann ist es auch okay. Frohes Neu
 15:51, Jan 5 · View whole post

Anna Nennmichruhiganna ▶ ING-DiBa
 also ich bin vegan und ich fand die werbung eigentlich ganz putzig ;)
 10:35, Jan 7 · View whole post

Mike Schwede ▶ ING-DiBa
 Liebe DiBa: Einfach cool bleiben. An den Kommentaren sieht man ja bereits, dass es vor allem ein Reputationsschaden für die veganische Gemeinde geben wird. Recht peinliche Aktion. Beste Grüsse eines Gelegenheitsfleischessers. PS. Den Werbespot finde ich ehrlich gesagt, dennoch nicht wirklich gut umgesetzt. Da liegt definitiv mehr drin.
 Gefällt mir · Kommentieren · 3. Januar um 17:01
 2 Personen gefällt das.

■ Moderate Dritte, die die Aufregung nicht verstehen, stellen die Mehrheit der Nutzer

Birgitta Grimm ▶ ING-DiBa
 Ganz großes Kino. *lol* Mit solchen Aktionen bewirkt ihr Vegetarier nur eines - dass man euch einfach nicht mehr ernst nehmen kann.
 18:49, Jan 6 · View whole post

Butch Althaus Ich lese hier immer wieder von einem "Shitstorm". Den kann ich beim besten Willen nicht sehen. Hier gibt's nur ein bissl Gejammer vom PETA-Fanclub. Die Welt (nicht nur die Zeitung) lacht über euch, weil ihr es mit eurer Empörung über den Werbespot ein klitzekleines bissl übertrieben habt...
 10. Januar um 19:11 · Gefällt mir · 2

Ivan Stanislav ▶ ING-DiBa
 Hallo Mama! Ich bin im Fernsehen!!!
 16:31, Jan 9 · View whole post

Maggi Töpfer geil! der ganze dialog hier!! sowas liest man sonst eigentlich auch nur im TITANIC-magazin! :D ich hab euch entlarvt!! ihr seid statisten! warum ihr das macht weiß ich noch nicht aber ich weiß, dass man sich mitsowas nicht ernsthaft beschäftigen kann!
 18:05, Jan 14

ING DiBa

6

Positive Reaktionen auf die Vorgehensweise der ING-DiBa [2/2]

- Der Aufruf zu mehr Respekt und Toleranz in der Diskussion auf der Pinnwand, wird sehr stark gelobt.
- Selbst Hardcore-Veganer schätzen und loben die ING-DiBa für die offene Diskussion auf der Facebook-Seite.



Franz Patzig
Liebe ING-DiBa,

zuerst noch einmal viele Dank für den gelassenen und klugen Umgang mit dem Thema: "Dirk Nowitzki bekommt eine Scheibe Wurst." Sie haben hier allen, bei teils scharf geführten Diskussionen und jedem, der sich nicht abfällig oder beleidigend verhalten hat, ausreichend Raum gelassen, seine Position dazulegen. Nach meiner Einschätzung sind alle Argumente ausgetauscht.



Stephan Kofß

Nur zur Info: Dieses ist eine Fanpage einer Direktbank. Gerne kann man hier scheinbar alles diskutieren, die Ing Diba scheint da sehr tolerant zu sein. Es fällt aber auf, dass ein paar Einfallslose dieselben Youtube Videos oder zusammenhanglos Zitate posten (oder es maschinell erledigen lassen).

Was man feststellen kann: Eine bessere Werbung hätte der Ing DiBa unter Facebook Gesichtspunkten nicht einfallen können, kostenlos diese Aufmerksamkeit zu erhalten, ist ein messbarer geldwerter Vorteil.

Gefällt mir · Kommentieren · vor etwa einer Stunde



Stefan Ulbricht

Übrigens wollte ich der Bank noch meinen Respekt aussprechen, dass sie solche Diskussionen auf Facebook zulässt und damit ihre Toleranz allen gegenüber zeigt. Danke!

Gefällt mir · Kommentieren · Samstag um 17:53 ·

28 Personen gefällt das.



Andreas Krause Dem kann ich mich nur anschließen

Samstag um 18:23 · Gefällt mir · 1



Sabine V Mairiedl Ja ... das begrüße ich auch sehr ... Danke, diba

Sonntag um 02:26 · Gefällt mir · 1

ING DiBa

7

ING-DiBa beendet die Diskussion

- 17. Januar 2012, 14:49
- Durchweg positive Rückmeldungen

ING-DiBa
17. Januar

Liebe Fans und liebe Diskussionsteilnehmer, in über 1.400 Posts mit rund 15.000 Kommentaren wurden in den letzten zwei Wochen auf unserer Pinnwand die Themen Ernährung und vegane Lebensweise ausgiebig diskutiert. Dabei wurden wohl alle denkbaren Meinungen und Argumente ausgetauscht. Wir haben das interessiert verfolgt und gerne die Plattform für die Diskussionen bereitgestellt. Wir als Bank haben das Ziel, unseren Kunden attraktive Finanzprodukte und einen guten Service anzubieten. Um den Anliegen unserer Kunden und Interessenten wieder mehr Raum zu geben, werden wir nun neue Posts zu den genannten Themen von der Pinnwand entfernen. Die bisherigen Posts bleiben selbstverständlich bestehen und werden auch weiterhin genügend Platz für Diskussionen bieten. Viele Grüße, Ihre ING-DiBa

Gefällt mir · Kommentieren · Teilen 541 84 48

Matthias Baum, Peter Wenz, Oliver Jeschonnek und 538 anderen gefällt das.

Alle 84 Kommentare anzeigen

Schreibe einen Kommentar ...



Thomas Teschler Spätesten jetzt weiß ich, dass ich zur richtigen Bank gewechselt habe! Sehr professioneller Umgang mit unprofessionellem Verhalten! :-)

vor 19 Stunden · Gefällt mir · 3



Alexander Walter absolut top, Geduld und richtiges Verhalten, wenn das bei den Bankprodukten bei allen Banken auch so wäre resp. gewesen wäre haette es sich gehabt mit Lehmann and Brother's und Euroquatsch, also beide Daumen hoch für ING-DiBa =;-)

vor 19 Stunden · Gefällt mir · 2

ING DiBa

8

Große Medienresonanz

Krisen-PR: Sprachlos und abwartend auf Facebook? Ing-DiBa

von Klaus Eck
11.01.2012
14 Comments

1 4

Was soll ein Unternehmen tun, wenn eine Facebook Fanpage von Onlineern gekapert wird? Einfach zusehen und sich wegdrücken oder handeln? Die Bank Ing DiBa hat sich dazu entschieden, bei dem Streit zwischen Vegetariern, Veganern und Fleischessern lieber zuzuschauen. In vielen Medien- und Blogartikeln wird das positiv bewertet.

Ich kann nicht nachvollziehen, warum es gut sein soll, wenn ein Unternehmen seine eigene Website – in diesem Falle ein kleines Community-Angebot – den Facebook-Mitgliedern überlässt, die sich längst nicht mehr über einen Wurst-Spot mit dem Basketball-Star Dirk Nowitzki an der Wursttheke ereifern (wie Anfangs geschahen), sondern miteinander grundsätzlich über das Vegetarierleben im Hier und Jetzt erbittert bekämpfen. Das ist nicht (!) gut so. Selbst wenn es sich um eine aufgeheizte, absolut ideologische Debatte handelt, stellt sich mir die Frage, ob ein Unternehmen es sich über Wochen und Monate leisten kann, einfach abzuwarten, bis der Sturm (Shitstorm) vorüberzieht?

ING-DiBa und die Facebook-Veganer: "Wir wollen nichts zensurieren."

veröffentlicht am 11.01.2012 um 10:23 Uhr · Unternehmen · Artikel

Es sind Kunden, die sich vor ihre Bank stellen: "Ich bin ein durchweg zufriedener DiBa-Kunde, egal ob mit Wurst oder eines beliebigen Toiles gestürzten Äpfel...? Posts wie diese finden sich etliche auf der Facebook-Seite der ING-DiBa, die seit Anfang Januar mit Kommentaren von Veganern, Vegetariern und Fleischessern überfüllt ist. Viele haben sogar den Wettbewerb mit Dirk Nowitzki, der zu dem Shitstorm geführt hat. Die genährliche Metzgerei, die dort zu sehen ist, brachte Veganer auf die Bankkassen, die "hinter der Fassade des vermeintlich klimafreundlichen Ländchens eine angestrichelte Zucht- und Verschlingungsindustrie" sehen, wie eine Userin schreibt.

Die Direktbank ING-DiBa lässt die Grundstabsdebatte auf ihrer Seite zu und hält sich selber mit Kommentaren zufällig zurück, was Social-Media-Experte Klaus Eck im Gespräch mit W&V Online jedoch kritisiert. Auch User fragen: "Bin ich hier auf der falschen Seite? Wo ist die Bank?" Die ING-DiBa jedoch verteidigt ihre Zurückhaltung und sieht diese Social-Media-Erfahrung durchaus positiv, wie Unternehmenssprecher André Kauselmann im Interview erklärt:

Wie haben Sie die vergangenen Tage erlebt, in denen Ihre Facebook-Seite ja quasi geentert wurde?

Wir haben die Diskussionen auf unserer Facebook-Seite interessiert verfolgt, da wir eine noch nie gesehene Anzahl an Postings und Kommentaren gesehen haben. In der Hochphase wurden im 3-Stunden-Takt neue Posts und Kommentare eingestellt, dadurch hat sich die Reichweite der Seite etwa verdreifacht.

Fürchten Sie um Schäden für Ihre Marke?

Nein. Die Aktion einer kleinen Vegane-Gruppe hat dazu geführt, dass Dutzende unserer Kunden öffentlich geschrieben haben, dass sie mit der ING-DiBa äußerst zufrieden sind. Völlig ohne Außerung haben sich unsere Kunden mit uns bedankt. Diese zufriedenen Kunden sind der Kern unserer starken Marke.

Wie gehen Sie jetzt weiter vor?

Wir beobachten die Diskussion weiterhin und werden langsam wieder unsere eigenen Themen setzen, wie etwa mit dem Posting gittern geschrien.

Wie beobachtet die Diskussion? Haben Sie jemanden abgestellt oder greifen Sie auf externe Hilfe zurück?



André Kauselmann

ING-DiBa stoppt den Wurstkrieg

veröffentlicht am 18.01.2012 um 11:26 Uhr · Unternehmen · Artikel

Höflich, aber bestimmt, hat sich die Direktbank ING-DiBa am Dienstag Nachmittag ihre Facebook-Seite zurückgeholt. Seit Anfang Januar befand sie sich sozusagen in den Händen von Veganern, Vegetariern und Fleischfressern, die sich dort eine wilde Diskussion über das Für und Wider des Fleischverzehrns lieferten. Auslöser war der neue Werbespot mit Dirk Nowitzki, in dem er es einer Metzgerei eine Würstchenbeilage verspricht.

Die Bank hat die Diskussion zugelassen und verfolgt, sich aber weitgehend rausgehalten. "Wir wollen nichts zensurieren", erklärte ING-DiBa-Sprecher André Kauselmann im Interview mit W&V Online. Social-Media-Experte Klaus Eck hatte dagegen vor zuvor Zurückhaltung gewarnt und eine stärkere Präsenz empfohlen.

Nach über 1.400 Posts mit rund 15.000 Kommentaren ist jetzt aber Schluss mit dem Wurstkrieg. Bei der Diskussion über die Themen Ernährung und vegane Lebensweise "wurden wohl alle denkbaren Meinungen und Argumente ausgetauscht", schreibt die Bank im Post. "Um den Anliegen unserer Kunden und Interessenten wieder mehr Raum zu geben, werden wir nun neue Posts zu den genannten Themen von der Pinwand entfernen." Die bisherigen Posts sollen jedoch bleiben und können auch weiterhin kommentiert werden.

Offenbar hat die Bank damit den richtigen Ton gefunden. Mehr als 350 Likes gab es nach kurzer Zeit. In vielen Kommentaren wird das Vorgehen der Bank gelobt, einige bedanken sich für den Raum, den die Bank der Diskussion eingeräumt hat: "Outer, dezentler Umgang mit Social Media, da können einige Unternehmen noch etwas lernen. Der Umgang mit 'Shitstorm' oder wie ich letzte 'Social Media' zu lieben", schreibt ein User.

Neben zahlreichen neuen Facebook-Fans dürfte die Bank auch Sympathiewerte gewonnen haben. Etliche Kunden stellten sich vor ihre Bank und posteten ihre Unterstützung. Der Spot wurde auf Youtube rund 65.000 Mal geklickt.

Der Auslöser für den Wurstkrieg:



SIE DÜRFEN GESTRESST SEIN - SIE SIND ABER NICHT VERPFLICHTET DAZU!

Anita Saathoff



Diplom-Betriebswirtin (FH) Anita Saathoff

ist Gründerin von Seminare hoch³ und Trainerin.

Bis 2002 war sie Geschäftsführerin einer Medienagentur und verantwortlich für die Bereiche Medienberatung sowie TV-Produktion. Seit 2002 ist sie freiberuflich als Trainerin und Beraterin für Unternehmen in der freien Wirtschaft tätig.

Meine Motivation als Trainerin ist es, Potenziale in Menschen zu aktivieren und zu entwickeln.

Dabei stehen für mich die Wertschätzung meines Gegenübers, ein offener Austausch und die Stärkung der persönlichen Kompetenzen im Vordergrund.

E-Mail: a.saathoff@seminare-hoch3.de

1. Stress – ein aktuelles Thema

„Ich bin total im Stress!“ Wie oft haben Sie diesen Satz in letzter Zeit gehört oder selbst gebraucht? Stress ist zum Dauerbrenner in unserer Gesellschaft geworden. Die Tagespresse berichtet über Burn-out, Stress und Mobbing. Warum fühlen sich immer mehr Menschen im Stress? Und was können wir dagegen tun?

Das Last-Minute-Zeitalter ist angebrochen! Die Uhren drehen sich immer schneller und bestimmen den rasanten Takt unseres Lebens. High Speed, Last Minute, Instant-Produkte, Flugzeuge, die uns in Stunden vom einen Ende der Welt zum anderen bringen, E-Mails, die in Lichtgeschwindigkeit über den Globus jagen. Und wir? Wir versuchen noch schneller zu arbeiten, noch schneller zu leben und noch mehr Zeit zu sparen!

Viele Menschen versuchen Zeit zu sparen indem sie möglichst viele Dinge gleichzeitig machen. Das nennt man Zeitverdichtung durch Multitasking. Dem Multitasking sind keine Grenzen gesetzt. Fast jederzeit sind wir, dank unserer elektronischen Ausstattung, Reizen ausgesetzt und werden mit Informationen

versorgt. In einer Schlange anstehen und einfach nur warten? Undenkbar! Stattdessen werden E-Mails im Smartphone gecheckt, SMS geschickt, telefoniert, Termine vereinbart etc. Von all der Zeit die wir durch Multitasking, Effizienzsteigerung oder schonungsloser Mehrarbeit einsparen wollen, bleibt am Ende doch nichts übrig. Obwohl wir jede Sekunde des Tages und jeden Augenblick unseres Lebens verplanen, zerrinnt die Zeit uns zwischen den Fingern. Ein Dilemma, dem wir nur entrinnen können, wenn wir uns wieder ganz bewusst auf das Wesentliche konzentrieren.

Nur, und auch das ist ein Dilemma: Wer sich nur auf eine einzelne Sache konzentriert, erscheint uns geradezu suspekt. Das ist auch nicht verwunderlich. Denn der Satz „Ich bin im Stress“ ist nicht nur Mode sondern schon fast zum Statussymbol geworden. Wer soviel zu tun hat, dass er gestresst ist, muss eine wichtige und gefragte Person sein. Dagegen gehört der Satz „Ich habe Zeit“ nicht zum guten Ton. Unser Gegenüber könnte glauben wir seien faul, täten nichts, hätten keine Interessen, keine Ziele und keinen Ehrgeiz. In letzter Konsequenz könnte jemand, der Zeit hat und nicht „im Stress“ ist sogar als Versager dastehen.

2. Stress – Ein Modewort?

Stress ist ein Begriff, der heute inflationär verwendet wird. Fast jeder sagt von sich, er habe Stress oder sei im Stress. Überprüfen Sie doch mal bei sich selbst, bei Ihren Freunden oder Kollegen, wie häufig das Wort Stress eingesetzt wird:

- Die Freundin ist im Freizeitstress,
- der Ehemann hat Stress, weil er die Winterreifen wechseln muss,
- der Kollege ist gestresst, weil sein Sohn Stress mit den Hausaufgaben hat,
- der Hund stresst die Eltern, weil die Tochter, die sich um den Hund kümmern sollte, Stress mit ihrer Freundin hat, und ihren Verpflichtungen nicht nachkommt
- Sie selbst sind vielleicht im Stress, weil Sie Ihre Präsentation für nächste Woche noch nicht fertig haben.

Mit „ich bin im Stress“ meint man häufig einfach nur, dass man viel zu tun hat oder sich gerade beeilen muss. Diese unscharfe Begrifflichkeit lenkt jedoch von dem Stress ab, der z.B. in Unternehmen Probleme bereitet oder Menschen krank macht. Wenn es um das Thema Stress geht, müssen wir also unterscheiden zwischen einer kurzfristigen Überlastung oder einer grundsätzlichen Überforderung. Zwischen in Eile sein oder der Unmöglichkeit fristgerecht arbeiten zu können. Deshalb sei an dieser Stelle definiert, um welchen Stress es in diesem Artikel gehen soll: Stress ist ein „... als unangenehm empfundener Zustand, der von der Person als bedrohlich, kritisch, wichtig und unausweichlich erlebt wird. Er entsteht besonders dann, wenn die Person einschätzt, dass sie ihre Aufgaben nicht bewältigen kann“. (Joiko et al. 2010: Psychische Belastung und Beanspruchung im Berufsleben. Erkennen – Gestalten. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Dortmund. Als Download unter www.baua.de/de/Publikationen/Broschueren/A45.html. Seite 13 in der Onlinebroschüre)

3. Stress ist individuell

Stress ist individuell. Er wird von Mensch zu Mensch unterschiedlich wahrgenommen. Entscheidend ist die jeweils subjektive Bewertung der Anforderungen, nicht allein die „objektive“ Stärke eines Stressauslösers. Eine ganz entscheidende Rolle spielen dabei auch die momentanen Lebensumstände und die körperliche und psychische Verfassung.

Für den einen zum Beispiel ist ein Vortrag vor der Gruppe eine große und ehrenvolle Herausforderung, der er mit Vorfreude begegnet – während sie für einen anderen zum Angst oder sogar Panik auslösenden Ereignis wird. Der eine wächst an einer Aufgabe, während ein anderer an derselben Aufgabe zu scheitern glaubt. Menschen können also objektiv gleiche Belastungen subjektiv unterschiedlich empfinden, und auch ein und derselbe Mensch kann eine Belastung in verschiedenen Situationen unterschiedlich empfinden. Ist bei dem Vortrag z.B. ein Vorgesetzter anwesend, der über eine anstehende Beförderung zu entscheiden hat, kann auch für denjenigen der gerne Vorträge hält, dieser eine Vortrag zu einer Stresssituation werden. Die objektive Situation – Vortrag halten – ist die gleiche. Die individuelle Situation jedoch ist hier der Stressauslöser.

Die beiden Beispiele zeigen, dass nicht nur eine von außen vorgegebene Situation, z.B. ein bestimmter Arbeitsauftrag den Stress auslöst, sondern auch die persönliche Bewertung (eigene Veranlagung, Erfahrung, Einstellung, Persönlichkeit) entscheidet darüber, was als Stress empfunden wird. Stress entsteht im Zusammenspiel zwischen situativen Anforderungen und individuellen Beurteilungen der eigenen Ressourcen und Fähigkeiten. (Lazarus 1966; Lazarus & Launier 1981)

Weil Stress individuell ist, gibt es kein „Patentrezept“ zur Stressbewältigung. Deshalb ist es wichtig, den individuellen

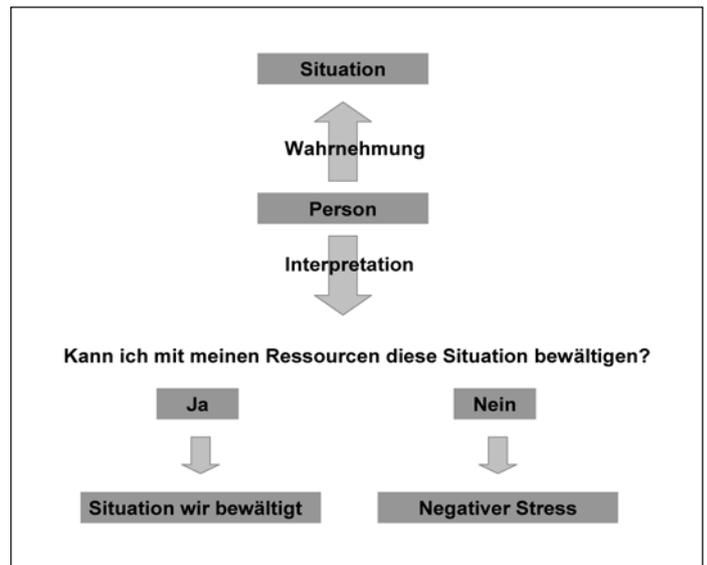


Abb. 1: Vereinfachte Darstellung des Stressmodells nach Lazarus/Launier 1981

Stressfaktoren auf die Spur zu kommen. In meinen Seminaren frage ich die Teilnehmer als erstes „Wann oder wodurch geraten Sie in Stress?“ und „Was passiert mit Ihnen, wenn Sie im Stress sind?“

4. Drei Ansatzpunkte zur Stressbewältigung

Durch Maßnahmen zur Stressbewältigung lassen sich subjektive wie objektive Veränderungen herbeiführen. Ziel der Stressbewältigung ist es nicht, Stress abzuschaffen. Das Ziel ist es, das Leben zu genießen und gleichzeitig Schmerzen, Enttäuschungen und schwierige Situationen zu überwinden und zu bewältigen.

Es gibt drei Ansatzpunkte der Stressbewältigung:

- Instrumentelles Stressmanagement zielt darauf ab, Stressfaktoren (Stressoren) zu reduzieren oder auszuschalten.
- Kognitives Stressmanagement hat als Ziel die Änderung von persönlichen Motiven, Einstellungen und Bewertungen.
- Regeneratives Stressmanagement zielt auf eine längerfristige und abrufbare Erholung durch regelmäßige Entspannung und Bewusstseinschulung ab.

Langfristig kann Stress nur bewältigt werden, wenn Stressfaktoren (Stressoren), Motive/Einstellungen und Stressreaktionen in das Stressmanagement einbezogen werden. Bezogen auf Stressfaktoren wie Zeitdruck oder zuviel Arbeit bietet das instrumentelle Stressmanagement einfache und leicht in den beruflichen und privaten Alltag integrierbare Methoden, die helfen diese Stressoren in den Griff zu bekommen.

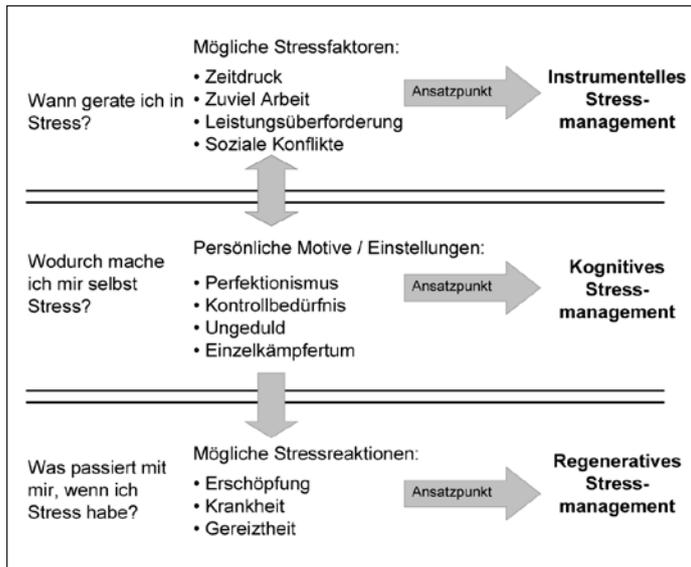


Abb. 2: Modell der Stress-Trias; eigene Darstellung in Anlehnung an Kaluza 2005

5. Instrumentelles Stressmanagement – Zeitmanagement

„Keine Zeit!“ und „zuviel Arbeit“ – so lautet der kollektive Seufzer des modernen Menschen. Diese Wahrnehmung entspricht nicht der Wirklichkeit. Noch nie hatten die Menschen so viel freie Zeit zur Verfügung wie heute. Statistiken zeigen, dass z.B. im 19. Jahrhundert ein Arbeitstag von dreizehn oder vierzehn Stunden absolut normal war. Zudem erleichtern uns Waschmaschine, Spülmaschine, Staubsauger etc. viele lästige Arbeiten und helfen uns Zeit zu sparen. Dennoch sehen viele nur Zeitmangel, Zeitnot oder Zeitstress! Warum ist das so? Zahlreiche Menschen geraten am Arbeitsplatz oder auch privat unter Stress, weil sie nicht erkennen, was wesentlich und unwesentlich ist oder, anders formuliert, weil sie keine Prioritäten setzen. Gegen diese Form von Stress hilft das Erlernen eines guten Zeitmanagements.

Wie schafft man es, sich Zeit für das Wesentliche zu nehmen? Es mag banal klingen, doch das Entscheidende ist eine gute Planung. Wer nicht plant, der wird verplant! Trotzdem glauben viele, dass sie sich die Zeit für ihre Planung sparen können – oder ganz kurios, dass sie keine Zeit zum Planen haben! Manche denken auch, dass Planung bewirke, dass kein Platz mehr für Kreativität und Spontaneität bliebe. Doch tatsächlich bedeutet vorausschauende und überlegte Planung, dass Termine und Aufgaben erledigt werden können und trotzdem noch Zeit für Kreativität und Ungeplantes übrig bleibt.

In meinem Seminar „Gesundes Zeit- & Selbstmanagement“ zum Beispiel lernen die Teilnehmer, Prioritäten richtig zu setzen und das Wichtige vom Unwichtigen zu unterscheiden. Dazu gehört auch einmal „Nein“ zu sagen und Aufgaben abzugeben, damit die Belastungen des Alltags nicht krank machen. Das Seminar „Stressmanagement am Arbeitsplatz“ dagegen konzentriert sich auf den beruflichen Alltag. Die Teilnehmer lernen ihren Arbeitsstil zu analysieren, ihre Selbstorganisation zu optimieren und dadurch mit ihrer Arbeitszeit effektiver umzugehen.

6. Fünf Tipps für den beruflichen Alltag

Es gibt viele einfache Methoden, die ohne großen zeitlichen oder finanziellen Aufwand gegen Stress im Alltag und Beruf helfen (vgl. Techniker Krankenkasse 2012):

Beginnen Sie den Tag ohne Hektik

Wer im Kampf um jede Minute Schlaf den Wecker so spät stellt, dass kaum Zeit für ein richtiges Wachwerden bleibt, gerät gleich zu Beginn des Tages in Stress. Gönnen Sie sich einen ruhigen Anfang. Zum Beispiel, indem Sie abends eine Viertelstunde früher zu Bett gehen? Morgens haben Sie dann Zeit, in Ruhe zu frühstücken und sich auf den Tag vorzubereiten. Wenn Sie ganz gesund in den Tag starten möchten, können Sie auch 15 bis 20 Minuten für Frühsport einplanen.

Bleiben Sie in Bewegung

Bringen Sie Bewegung in Ihren Arbeitsalltag. Falls es die Entfernung erlaubt, können Sie vielleicht zur Arbeit oder zum Bahnhof zu Fuß gehen oder mit dem Fahrrad fahren. Auch am Arbeitsplatz gibt es Möglichkeiten, um sich fit zu halten. Benutzen Sie die Treppe statt des Aufzuges oder stehen Sie beim Telefonieren ruhig einmal auf. Ein kurzer Blick aus dem Fenster bedeutet auch Erholung für die Augen.

Essen und Trinken hilft, im Gleichgewicht zu bleiben

Wer ausreichend trinkt, kann sich besser konzentrieren und ist leistungsfähiger. Essen Sie viel Obst und Gemüse, ruhig auch mal zwischendurch. So wird das Hungergefühl nicht zu groß und ein Apfel oder eine Karotte halten Sie fit. Verlassen Sie zum Mittagessen am besten Ihren Arbeitsplatz. Dann fällt die Trennung von Arbeitszeit und Freizeit leichter, und Sie können sich besser erholen.

Managen Sie Ihre Zeit

Mit einem guten Zeitmanagement bleiben Sie entspannt, auch wenn viel zu tun ist. Die wichtigsten Bausteine eines gutes Zeitmanagement sind: klare Ziele, schriftliche Tagespläne und sinnvolle und bewusst eingesetzte Pausen.

Machen Sie Schluss mit dem Multitasking

Gleichzeitig telefonieren und E-Mails checken? Lieber eins nach dem anderen tun, Schritt für Schritt. Psychologen und Neurowissenschaftler sagen, dass das Gehirn sich immer nur auf eine Sache konzentrieren kann. Das Bewusstsein hat zu jedem Zeitpunkt immer nur einen Inhalt. Multitasking sollte also bedeuten, dass wir innerhalb eines größeren Zeitraums nacheinander verschiedene Dinge tun. Der Versuch, alles auf einmal zu erledigen, führt eher dazu dass wir nichts richtig schaffen.

7. Nach der Arbeit: Stress abbauen

Trennen Sie Arbeit und Freizeit. Damit Sie auch wirklich abschalten können, hilft es den Arbeitstag mit einem Abschlussritual zu beenden. Gehen Sie noch am Arbeitsplatz Ihren Tag durch: Was haben Sie geschafft? Bereiten Sie den nächsten Tag vor: Was steht an? Wie lange werden Sie dafür brauchen? Pufferzeiten nicht vergessen. Räumen Sie Ihren Arbeitsplatz auf. Dann kommen Sie morgen in eine gut vorbereitete Umgebung. Sagen Sie sich zum Beispiel jedes Mal beim Verlassen der Firma: „Geschafft, Feierabend!“

Entspannen Sie bewusst, z.B. wenn Sie abends ein Buch lesen oder sich mit Freunden treffen, halten Sie einen Moment inne und freuen sich über ihre Freizeit. Sich jeden Tag darüber bewusst zu sein, dass man auch schöne Dinge erlebt hilft zu entspannen und Stress abzubauen. Hierzu habe ich mal eine sehr schöne Geschichte gehört, die ich Ihnen zum Abschluss erzählen möchte: „Es war einmal eine Frau, die steckte jeden Morgen eine Handvoll Bohnen in ihre linke Jackentasche. Immer wenn sie während des Tages etwas Schönes erlebt hat, wenn ihr etwas Freude bereitet oder wenn sie einen Glücksmoment empfunden hatte, nahm sie eine Bohne aus der linken Tasche und gab sie in die rechte. Am Anfang kam das nicht so oft vor. Aber von Tag zu Tag wurden es mehr Bohnen, die von der linken in die rechte Jackentasche wanderten. Der Duft der frischen Morgenluft, das Lachen ihrer Kinder, das nette Gespräch mit einer Kollegin – immer wanderte eine Bohne von der linken in die rechte Tasche. Bevor sie am Abend zu Bett ging, zählte sie die Bohnen in ihrer rechten Jackentasche. Und bei jeder Bohne konnte sie sich an das positive Erlebnis erinnern. Zufrieden und glücklich schlief sie ein.“

LITERATUR

Kaluza, G. (2005): Stressbewältigung. Trainingsmanual zur psychologischen Gesundheitsförderung, Heidelberg.

Lazarus, Richard/Launier, Raymon (1981): Stressbezogene Transaktion zwischen Person und Umwelt. In: Nitsch, Jürgen (Hrsg.): Stress. Theorien, Untersuchungen, Maßnahmen, Bern Stuttgart Wien.

Techniker Krankenkasse (2012): <http://www.tk.de/tk/medizin-und-gesundheit/stress/kein-stress-im-buero/38772>, Abruf 27.03.2012.

INDONESIENS AUFSTREBENDE MITTELKLASSE FEUERT DAS WACHSTUM AN¹

KONSUMGÜTERHERSTELLER SIND NUTZNIESSER DES KAUFKRAFTANSTIEGS

Necip C. Bagoglu



Necip C. Bagoglu

ist seit 2008 als Delegierter für die German Trade and Invest – Gesellschaft für Außenwirtschaft und Standortmarketing GmbH (GTAI) in Jakarta, Indonesien tätig. Er berichtet über sämtliche Aspekte der indonesischen Wirtschaft und Marktchancen für die deutsche Industrie.

E-Mail: necip.bagoglu@gtai.de

Die spürbar steigende Kaufkraft der indonesischen Verbraucher stellt den wichtigsten Faktor für die gute Konjunkturentwicklung und das hohe reale BIP-Wachstum von 6,5 % (2011) dar. Die steigenden verfügbaren Einkommen infolge von realen Lohnzuwächsen führen im Zusammenwirken mit der Aufwertung der Landeswährung zu einem kräftigen Nachfrageschub, wovon internationale Konsumgüterhersteller in hohem Maße profitieren. Mit den steigenden Einkommen wachsen die Ansprüche der Konsumenten. Die Produzenten müssen sich auf diesen Trend einstellen.

Die für neue Produkte und Dienstleistungen besonders aufgeschlossenen Verbraucher Indonesiens bilden die Hauptstütze für die gute Konjunktur und das hohe Wirtschaftswachstum. Die aufstrebenden und zunehmend selbstbewussten Städter des Archipels begehren alles, was der expandierende Markt hergibt und was zur Pflege des persönlichen Images dienlich erscheint. Begünstigt wird der Konsumrausch auch vom demographischen Bonus. Rund 45 % der knapp 240 Mio. Indonesier sind unter 25 Jahre alt, darunter befinden sich 25 Mio. Teenager. Etwa 70 % der Bevölkerung sind jünger als 40 Jahre.

Internationale Konzerne sind die großen Nutznießer des Einzugs westlicher Konsumgewohnheiten und des neuen Lebensstils. Mit dem expandierenden modernen Einzelhandel verschaffen sich die globalen Unternehmen über gut organisierte Vertriebskanäle und intensive Werbung Zugang zur konsum-

hungrigen Mittelschicht und wecken neue Bedürfnisse. Von der Ausweitung des Marktes profitieren nicht nur Warenanbieter, sondern auch zunehmend Dienstleistungsfirmen in der Informations- und Kommunikationswirtschaft. So ist Indonesien inzwischen weltweit der zweitgrößte Nutzer von Facebook und drittgrößter Nutzer von Twitter.

Knapp 57 % der BIP-Verwendung betrafen im Jahr 2010 den privaten Konsum. Die inländische Kaufkraft wächst aufgrund einer günstigen Kombination von binnen- und außerwirtschaftlichen Entwicklungen derzeit besonders stark. Während nominale Lohn- und Gehaltserhöhungen von 10 % bis 15 % bei einer Jahresinflation von 6,2 % für einen beträchtlichen realen Zuwachs der verfügbaren Einkommen sorgen, verschafft die Aufwertung der Indonesischen Rupiah gegenüber westlichen Hartwährungen zusätzlichen Auftrieb. Im Jahr 2010 überschritt das BIP pro Einwohner erstmals die magische Grenze von 3.000 US\$ und lag laut nationalem Statistikamt BPS 2011 bei 3.543 US\$ je Einwohner. Angetrieben wird der Aufschwung nicht zuletzt von der hohen Liquidität am Markt und vom allgemein niedrigen Verschuldungsstand der Haushalte. Die Banken zeigen sich zunehmend bereit, Verbraucherkredite zu vergeben. Das vergleichsweise günstige Zinsniveau lässt die Kreditnachfrage in die Höhe schnellen.

Hervorzuheben ist in diesem Zusammenhang der unaufhaltsame Anstieg der so genannten Mittelklasse. Nach dem im März 2011 veröffentlichten Bericht „Indonesia Economic Quarterly“ der Weltbank ist die „Mittelklasse“ des Inselstaates zwischen 2003 und 2010 um 61,7 % auf insgesamt 131 Mio. Einwohner gewachsen. Damit ist der Anteil dieser Einkommensgruppe an der Gesamtbevölkerung im vorgenannten Zeitvergleich von 37,7 % auf 56,5 % gestiegen (2009: 43 %; 1999: 25 %). Im Zeitraum 2003 bis 2010 schafften jährlich mehr als 7 Mio. Einwohner den Sprung von der unteren in die mittlere Einkommensgruppe. Private Haushalte der Mittelklasse zeichnen sich unter anderem dadurch aus, dass sie nur circa 30 % ihrer Einnahmen für den Kauf von Lebensmitteln einsetzen, während die unteren Einkommensschichten im Durchschnitt 50 bis 60 % ihrer Einkommen für Nahrungsmittel ausgeben.

Die Zugehörigkeit einer Person zur Mittelklasse definiert die Weltbank mit täglichen Ausgaben von mindestens 2 US\$ bis höchstens 20 US\$. Derzeit wird Indonesiens Mittelklasse noch

¹ Quelle: „Germany Trade & Invest“

von der „lower middle class“ mit täglichen Ausgaben zwischen 2 und 4 US\$ dominiert, die 38,5 % der gesamten Mittelklasse ausmacht. Dagegen macht die „upper middle class“ mit täglichen Ausgaben zwischen 10 und 20 US\$ erst 1,3 % der gesamten Mittelklasse aus. Als große Herausforderung für die Regierung betrachten Analysten nunmehr die Aufgabe, möglichst vielen Menschen den Aufstieg von der „lower middle class“ in die „middle-middle class“ mit Tagesausgaben von 4 bis 10 US\$ zu ermöglichen. Landesanalysten erwarten aufgrund der günstigen Entwicklung, dass sich die Zahl der Einwohner mit einem Mindesteinkommen von 4.500 US\$ pro Jahr bis 2015 auf 52 Mio. in etwa verdoppeln wird.

Nach einer kürzlich bekannt gewordenen Studie des Marktforschungsunternehmens Nielsen Indonesia besitzt Indonesien in Asien nach China und Indien die größte Mittelklasse. Bezüglich des Verbrauchervertrauens steht der Inselstaat im asiatischen Raum nach Indien an zweiter Stelle. Seit mehr als zwei Jahren ist das Vertrauen der Konsumenten in die Zukunft durchgehend positiv. Von den von Nielsen befragten 188 Unternehmen im Lande äußerten 88 % steigendes Vertrauen in eine positive Geschäftsentwicklung. Für eine weitere positive Entwicklung bedarf es jedoch zunehmender privatwirtschaftlicher Engagements. Derzeit hat Indonesien etwa 630.000 Firmen-/Existenzgründer pro Jahr, was 0,2 bis 0,3 % der Gesamtbevölkerung entspricht. Um eine stärkere Belebung des Marktes zu erreichen, müsste diese Quote nach Ansicht von Wirtschaftsbeobachtern idealerweise auf mindestens 2 % erhöht werden (vergleichsweise 6 % in China und Singapur).

Infolge der lebhaften Konjunkturentwicklung wurden laut BSP 2010 insgesamt 3,9 Mio. neue Arbeitsplätze geschaffen. Die Arbeitslosenquote sank gegenüber 2009 von 7,4 % auf 6,8 %. Die kräftige und beeindruckende Expansion des Marktes lässt sich auch aus den zunehmenden Geschäftsaktivitäten internationaler Unternehmen ablesen, die sich bei zusehends verschärftem Wettbewerb zum Ausbau und zur Festigung ihrer Positionen zur Durchführung von strategischen Investitionen veranlasst sehen.

Das Unternehmen Alfamart, die größte Einzelhandelskette der Lebensmittelbranche und Betreiber von Minimärkten, treibt seine Expansion voran. Es konnte per Ende April 34 % der für 2011 geplanten 800 zusätzlichen Märkte eröffnen. Damit stieg die Zahl ihrer gesamten Minimärkte auf 5.080. Bis 2015 sollen

es rund 8.000 werden. Das Unternehmen Modern Internasional, das in Indonesien zurzeit 28 7-Eleven-Märkte betreibt, will diese Zahl bis Ende 2011 auf 57 und bis Ende 2015 auf 441 ausweiten. Die Aufbaukosten pro Filiale belaufen sich nach Angaben der Firma auf circa 300.000 \$. Der Anteil der Minimärkte am modernen Einzelhandel Indonesiens hat sich seit 2002 auf 50 % verzehnfacht. Jährlich werden mehr als 1.500 neue Minimärkte eröffnet.

Der US-Konsumgüterhersteller Procter & Gamble (P&G), der in Indonesien von der Vertriebsfirma CSA (67.000 Verkaufsstellen) vertreten wird, will mit Investitionen von 100 Mio. US\$ eine lokale Produktionsstätte aufbauen. Derzeit vermarktet P&G in Indonesien ausschließlich importierte Produkte. Das Unternehmen, dessen Marke „Pantene“ 2010 das meistverkaufte Haarwaschmittel war, ist bei Hautpflegemitteln zweitgrößter Anbieter in Indonesien. P&G will mit dem Werk offensichtlich die starke Position des Konkurrenten Unilever anfechten, indem mehr Produkte aus lokaler Erzeugung angeboten werden, was bezüglich Preisgestaltung und Verfügbarkeit nicht übersehbare Vorteile mit sich bringt. Derzeit beträgt der jährliche Pro-Kopf-Konsum an P&G-Produkten in Indonesien lediglich 1 US\$ gegenüber 9 US\$, die pro Jahr für Unilever-Erzeugnisse ausgegeben werden. Angesichts des noch vergleichsweise niedrigen Konsums bestehen allerdings für alle Hersteller gute Expansionschancen. So liegt zum Beispiel der Pro-Kopf-Verbrauch an Hautpflegemitteln in Indonesien erst bei etwa einem Drittel des Verbrauchs in China.

Das Unternehmen Mitra Adiperkasa (MAPI), nach der Zahl der Filialen die größte Einzelhandelsfirma im Nicht-Lebensmittelsektor, befindet sich ebenso in einer starken Expansion. Die Gesellschaft mit 887 Filialen in 25 Städten verfügt über ein Portfolio von circa 90 teilweise weltbekannten Marken, darunter Sogo, Zara, Marks & Spencer, Seibu, Debenhams, Starbucks und Burger King. MAPI ist mit mehr als 360 Filialen auch der führende Sportartikeleinzelhändler Indonesiens. Vom Wirtschaftsaufschwung profitieren nicht zuletzt auch die Bau- und Heimwerker-Märkte des Landes. Die bedeutende Baumarktkette Ace Hardware Indonesia will 2011 sechs neue Baumärkte eröffnen, womit die Verkaufsfläche um 23 % erhöht werden soll. Das Unternehmen plant, die Zahl seiner Märkte von derzeit 46 bis zum Jahr 2020 auf 100 zu steigern. Die Verkaufsfläche soll jährlich um 10 bis 15 % zunehmen.

Class	Ausgaben/Tag (US\$)	2003		2010	
Unteres Einkommen	< 1,25	21,9%	62,2%	14,0%	29,3%
	1,25 – 2,00	40,3%			43,3%
Mittleres Einkommen	2,00 – 4,00	32,1%	37,7%	38,5%	56,5%
	4,00 – 6,00	3,9%		11,7%	
	6,00 – 10,00	1,3%		5,0%	
	10,00 – 20,00	0,3%		1,3%	
Oberes Einkommen	> 20,00	0,1%	0,1%	0,2%	0,2%

Tab.: Steigender Bevölkerungsanteil der mittleren Einkommensklasse Indonesiens

Quelle: Weltbank (Indonesia Economic Quarterly, März 2011)

FINANZMÄRKTE IM UMBRUCH - REAKTIONEN DER ANLEGER

ANLEGERVERHALTEN IM ZEITVERLAUF AM BEISPIEL DES DAX

Stefan Klähne



Stefan Klähne

Abteilungsleiter DekaBank Luxemburg, absolvierte 2002 sein berufsintegrierendes Studium Betriebswirtschaftslehre an der Fachhochschule Mainz.

E-Mail: stefan.klaehne@gmx.de

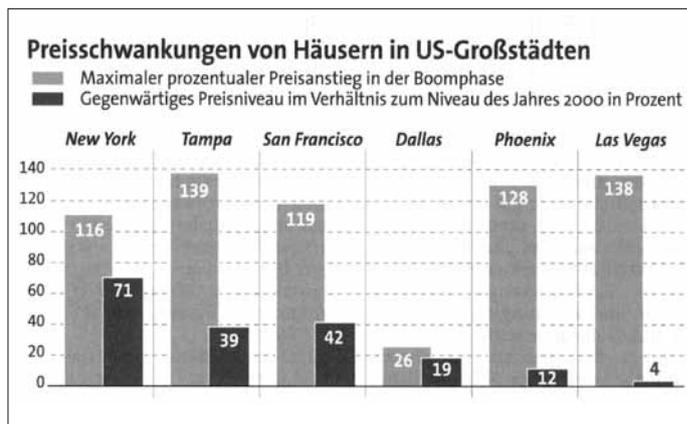


Abb. 1: Preisschwankungen von Häusern in US-Großstädten
Quelle: Börsenzeitung vom 26.08.2010

1. Die Situation und ihre Vorgeschichte

Völlig irrational reagieren viele Menschen, wenn es um ihre Geldanlagen geht. Einen ersten Höhepunkt erreichte diese Entwicklung in Deutschland mit einem bis dahin nicht dagewesenen Allzeithoch im DAX von über 8.100 Punkten im März 2000. Es war die Zeit der T-Aktie, welche von Manfred Krug massiv beworben wurde. Die Notierung der Telekom betrug zu diesem Zeitpunkt über 100,- Euro. Aber nicht nur die Werte im DAX stiegen massiv an. Es kam zu zahlreichen Neuemissionen von „Zukunftsbranchen“, welche an einem eigens dafür im Jahr 1997 von der Deutschen Börse AG gegründeten Marktsegment, dem „Neuen Markt“ emittiert wurden. Bei den Emissionen wurde von den Käufern oft nicht auf die Qualität der Unternehmen geachtet, sondern nur die Entwicklung der Aktienkurse verfolgt. Jeder wollte „dabei sein“ und die Zahl der Aktionäre stieg rasant an. Fakten spielten kaum eine Rolle bis zu dem Zeitpunkt als die Blase platzte. Es kam zu einem rasanten Werteverfall und viele verloren ihre gesamten Ersparnisse – schlimmer noch – einige hatten die Käufe auf Kredit finanziert und hatten nun keinen Gegenwert mehr. Banken forderten Sicherheiten, welche nicht mehr vorhanden waren. Es kam zu zahlreichen Zahlungsausfällen durch Überschuldung mit anschließenden Schuldnerinsolvenzen.

Nach Beendigung der Krise kam es in den Folgejahren erneut zu einem schnellen Anstieg der Aktienkurse. Im DAX wurden die

bis dahin historischen Höchststände vom März 2000 wieder erreicht. Auch zu diesem Zeitpunkt wurden Risiken an den Märkten ignoriert. Ein abruptes Ende fand die Entwicklung mit dem Aufkommen der Subprimekrise. Durch den rasanten Anstieg der Immobilienpreise in den USA, verbunden mit billiger Liquidität und einer leichtfertigen Kreditvergabe der Banken, hatten sich viele Haushalte in den USA mit Immobilieninvestitionen überschuldet. Solange die Preise kontinuierlich gestiegen waren, stellten die Kredite kein Problem dar. Sicherheiten in Form der Immobilien waren vorhanden, und neue Kredite auf die Immobilien konnten durch den Preisanstieg der Immobilienwerte zur Finanzierung des laufenden Konsums aufgenommen werden.

Als die Preise für Immobilien jedoch stark einbrachen, waren oftmals keine ausreichenden Sicherheiten im Verhältnis zu den aufgenommenen Kreditsummen der Verbraucher vorhanden. Es kam zu massiven Zahlungsausfällen. Da viele dieser Kredite jedoch weiterverkauft worden waren und auf der Suche nach mehr Rendite auch viele europäische Banken diese Kredite in ihre Anlagen übernommen hatten, kam es auch in Europa zu Abschreibungen und Schieflagen im Bankensektor. Auch dieses Anlageverhalten war irrational – sowohl von Verbraucher-, als auch von Bankenseite. Deutlich wird die Entwicklung bei der Betrachtung der Preisentwicklung im Immobiliensektor in ausgewählten amerikanischen Städten (siehe Abb. 1).

„Der Markt reagiert nur zu 10 Prozent auf Fakten. Der Rest ist Psychologie“

ANDRÉ KOSTOLANY

Generell gilt: Wenn der risikolose Zins niedrig ist und im Vergleich Preise an Anlagemärkten steigen, erhöht sich das Risiko mit jedem Prozentpunkt an Mehrrendite gegenüber dem risikolosen Zins.

Dies gilt nicht nur für Aktienmärkte, sondern auch für Rohstoff-, Anleihen- und Immobilienmärkte. Besonders fatal ist die Entwicklung jedoch, wenn – wie am Beispiel der USA oder Spanien – die Immobilienmärkte stark überbewertet sind, und das Bankensystem durch die vorherigen Kreditvergaben in Schieflage gerät und Staaten Finanz- und Wirtschaftssysteme mit Geldern stützen müssen. Dies geschah im Zuge der Wirtschaftskrise im Jahr 2008 weltweit mit bis dahin nicht gekannten Summen. Nachfragepolitik war plötzlich weltweit angesagt mit fatalen Folgen bis in die Gegenwart hinein.

Nach hohen Kursverlusten der Aktienmärkte im Zuge der Subprimekrise kam es innerhalb kurzer Zeit im DAX erneut zu Kursanstiegen. Diese Entwicklung endete im zweiten Halbjahr 2011. Schulden der Staaten und die weiterhin latent vorhandenen Schieflagen im Bankensystem wurden von Anlegern nicht wahrgenommen. Wieder kam es zum Einbruch der Kurse an den Märkten. Neben der Überschuldung zahlreicher europäischer Staaten kam es zur Bonitätsabwertung der USA durch die Ratingagenturen. Anfang 2012 hatten die USA ca. 15.000 Milliarden Dollar Schulden. Als größter Gläubiger der USA wird oft China genannt mit 1.132 Milliarden Dollar. Diese Darstellung stimmt so nicht. Inzwischen ist die USA mit 6.328 Milliarden Dollar über die US-Notenbank und andere staatliche Institutionen selber größter Gläubiger für die eigenen Staatsschulden (Quelle: DWS active, Ausgabe 2/2012, Seite 38). Ein Großteil dieser Schulden ist im Zuge der Subprimekrise entstan-

den, da zu deren Überwindung zahlreiche Hilfsprogramme aufgelegt wurden. Deutlich wird diese Entwicklung anhand der nachfolgenden Abbildung. Der Case Shiller Hauspreisindex wird von Standard & Poor's berechnet und zeigt die Preisentwicklung am US-amerikanischen Immobilienmarkt.

Der Beginn des Jahres 2012 war im DAX durch einen zweistelligen Kursanstieg geprägt. Über eine Billion Euro billiges Zentralbankgeld, welches den Geschäftsbanken für drei Jahre zu einem Zinssatz von einem Prozent zur Verfügung gestellt wurde, suchte nach Anlage. Kurzfristig geriet die Schuldenproblematik aus dem Fokus, um mit den Wahlen in Griechenland und Frankreich im Mai 2012 wieder in das Bewusstsein der Anleger zurückzukehren. Seit einigen Wochen ist der DAX von starken Schwankungen geprägt. Die Entwicklung des DAX in den letzten zwanzig Jahren kann dem nachfolgenden Schaubild entnommen werden.

Der Beginn des Jahres 2012 war im DAX durch einen zweistelligen Kursanstieg geprägt. Über eine Billion Euro billiges Zentralbankgeld, welches den Geschäftsbanken für drei Jahre zu einem Zinssatz von einem Prozent zur Verfügung gestellt wurde, suchte nach Anlage. Kurzfristig geriet die Schuldenproblematik aus dem Fokus, um mit den Wahlen in Griechenland und Frankreich im Mai 2012 wieder in das Bewusstsein der Anleger zurückzukehren. Seit einigen Wochen ist der DAX von starken Schwankungen geprägt. Die Entwicklung des DAX in den letzten zwanzig Jahren kann dem nachfolgenden Schaubild entnommen werden.

2. Behavioral Finance – Wissenschaftliche Erforschung von menschlichem Verhalten in verschiedenen wirtschaftlichen Situationen

Wie beschrieben, haben an den Aktienmärkten viele Anleger in den letzten zehn Jahren, oft ausgelöst durch Irrationalität, viel Geld verloren. Die Verhaltensökonomie („Behavioral Finance“) erforscht dieses Verhalten.

Bei der Verhaltensökonomie handelt es sich um ein noch junges Forschungsfeld der Wirtschaftswissenschaften. Der Durchbruch gelang im Jahr 2002 mit der Verleihung des Wirtschaftsnobelpreises an Daniel Kahnemann. Menschliches Verhalten wird in verschiedenen wirtschaftlichen Situationen analysiert. Es zeigen sich bei der Betrachtung Reaktionen, welche aus Sicht der Markt-Effizienz-Hypothese gar nicht stattfinden dürften.

In der Theorie werden drei Schwerpunkte gesetzt:

1. Einordnung, d.h. menschliches Verhalten wird durch die Art und Weise der Vorstellung des Themas beeinflusst.
2. Heuristik, d.h. menschliche Handlung erfolgt nicht durch eine Analyse aller Möglichkeiten und der Verteilung von Eintrittswahrscheinlichkeiten, sondern auf der Grundlage von einfachen, schnellen Regeln.
3. Unvollkommene Märkte, d.h. die Forschung versucht tatsächliche Markthandlungen zu erklären, welche dem rationalen Verhalten entgegenlaufen.

3. Übertragung der Theorie in die Praxis

Bei der Übertragung dieser drei Punkte auf die aktuelle Situation können hieraus folgende Schlüsse gezogen werden:

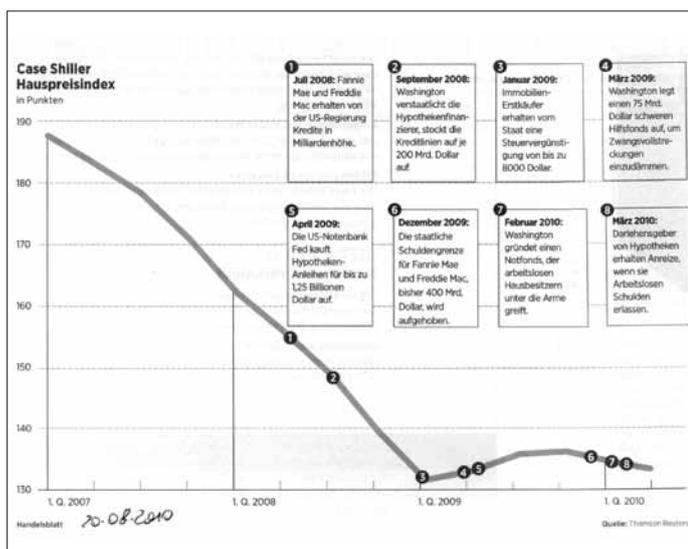


Abb. 2: Preisentwicklung am US-amerikanischen Immobilienmarkt
Quelle: Handelsblatt vom 20.08.2010

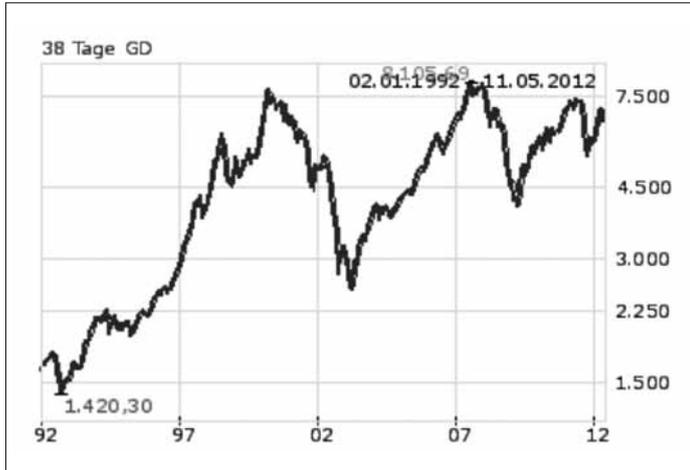


Abb. 3: Entwicklung des Deutschen Aktienindex (DAX) im Zeitverlauf
 Quelle: <http://boerse.freenet.de/846900-DAX-Indizes-Chart?secu=290&zeitraum=8,11.05.2012>

3.1 Einordnung

In den Medien werden derzeit Krisenszenarien beschrieben. Beispielsweise die Abkehr vom gerade ausgehandelten Fiskalpakt auf europäischer Ebene oder ein Austritt einzelner Staaten aus der Eurozone und die damit verbundenen Risiken für die Preisniveaustabilität. Ängste der Anleger vor Geldentwertung bis hin zur Währungsreform sind die Folge und münden in Handlungen/Verhalten. Viele Anleger investieren in Gold, Immobilien, land- und forstwirtschaftliche Flächen oder Währungen.

Von 1975 bis 2005 waren Goldanlagen unrentabel. Die Preise entwickelten sich seitwärts. Da Gold keinen laufenden Ertrag abwirft, und nur durch Anstiege des Goldpreises Mehrwerte in der Vermögensanlage schafft, waren Goldanlagen dreißig Jahre lang ein Investment mit negativem Vorzeichen. Erst in den letzten Jahren hat sich der Goldpreis rasant nach oben entwickelt. Rational betrachtet stellt sich die Frage, was passiert mit Goldanlagen wenn es tatsächlich zu einer Währungsreform kommt? In der Geschichte gab es Zeiträume, in welchen der Besitz von

Gold verboten war. Viele Goldanlagen liegen in Safes bei Banken und Sparkassen. Wenn der Staat ein Gesetz erlasse, welches den Zugriff auf die Schließfächer verbietet, wären diese Anlagen wertlos. Zuhause lagern ist wegen der Gefahr von Diebstählen nicht ratsam. Ob Exchange Traded Funds (ETFs) und ähnliche Anlageformen noch einen Gegenwert in einer solchen Situation hätten, ist mehr als fraglich. Wenn es nicht zu diesem Szenario kommt, und eine Entspannung an den Märkten stattfindet, wird auch die „Krisenwährung Gold“ an Wert verlieren.

Immobilien sind sicher und stellen per se einen Gegenwert dar – so die Meinung von vielen Anlegern. Die Realität stellt sich nicht so dar. Viele Jahre haben sich die Preise für Immobilien in Deutschland seitwärts entwickelt bzw. haben Verluste eingefahren. Seitdem die Deutschen Angst um ihre Ersparnisse haben und Kreditzinsen auf Rekordtiefs verharren, steigen die Immobilienpreise stark an. Fraglich ist allerdings, wer auf Dauer z.B. in München die hohen Mietpreise zahlen kann und was passiert wenn in einigen Jahren Zinsbindungen auslaufen und Immobilienkredite nur zu höheren Kreditzinsen prolongiert werden. Rational betrachtet macht eine Investition oft keinen Sinn. Auch der Blick in die Geschichtsbücher hilft bei der Entscheidung für oder gegen eine Kapitalanlage in Immobilien. Es war keinesfalls so, dass mit der Währungsreform 1948 in Deutschland alle Kredite erloschen sind. Ganz im Gegenteil, die Hypotheken wurden auf die neue Währung umgestellt mit der Folge, dass viele der Kreditnehmer die Kreditraten nicht mehr zahlen konnten, die Nachfrage massiv einbrach und in der Folge auch die Immobilienpreise.

Auch in der Gegenwart ist eine Immobilieninvestition nicht in jedem Fall rentabel. Wenn es nicht zu einer Währungsreform kommt, können Immobilienbesitzer vom Staat zur Kasse gebeten werden. Bestes Beispiel hierfür ist Griechenland. Der Staat belastet dort jeden Quadratmeter Wohnfläche mit einer Sondersteuer von 4,- Euro, welche mit der Gasabrechnung eingezogen wird. Wenn nicht gezahlt wird, erfolgt keine weitere Gaslieferung. Ähnliche Steuern oder eine weitere Erhöhung der Grunderwerbsteuer sind auch in Deutschland vor dem Hintergrund immer stärker steigender Staatsschulden nicht unrealistisch.

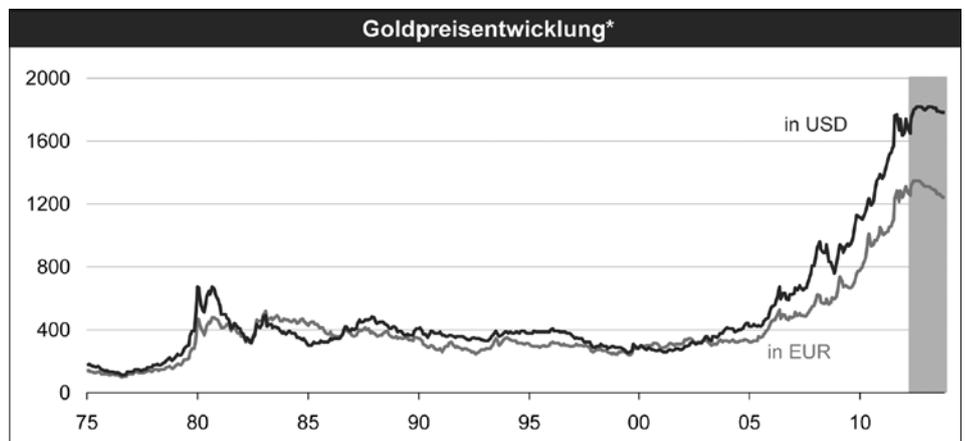


Abb. 4: Goldpreisentwicklung im Zeitverlauf
 *in USD bzw. Euro pro Feinunze;
 blau schattierte Fläche: Prognose DekaBank
 Quellen: Bloomberg, DekaBank;
 Stand: 04.05.2012

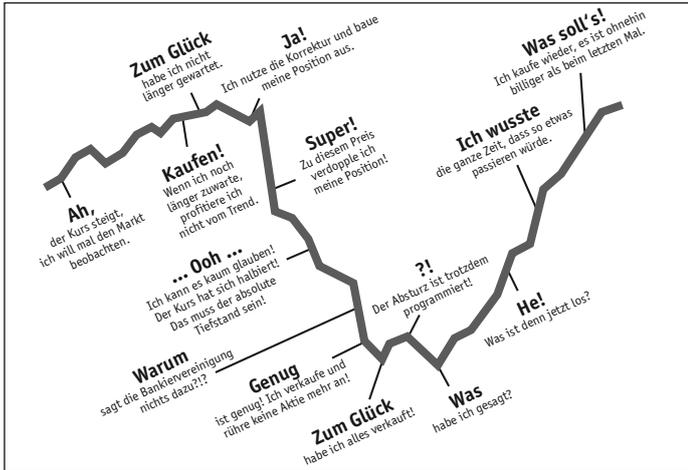


Abb. 5: „Kursentwicklung an Anlegerverhalten“
Quelle: Credit Suisse Global Investor 1.11, Mai 2011

Ein weiteres Beispiel für einen starken Anstieg der Immobilienpreise und anschließendem Werteverfall ist Spanien. Ohne den Bauboom in Spanien und den damit verbundenen Kreditausfällen der Banken wäre das Thema „Schuldenkrise“ für Spanien in der jetzigen Form nicht existent. Vorsicht ist an gut laufenden Immobilienmärkten geboten. Beispiel Norwegen: Die Preise steigen, auch begünstigt durch die umfangreiche billige Liquidität stark an. Kritische Stimmen zu dieser Entwicklung werden immer lauter: „Im Hinblick auf die Hauspreise sagte Robert Shiller vom Standard & Poor’s/Case Shiller Hauspreisindex, er finde es „ziemlich erstaunlich, dass die Preise in Norwegen Rekordlevel erreichen. Sie sind stärker gestiegen, als es jemals in den USA der Fall gewesen ist. „In Norwegen sieht es nach einer Immobilienblase aus“, so Robert Shiller in einem Interview mit Bloomberg, „ein Kollaps dieser Blase ist gefährlich für die Wirtschaft“ (Quelle: <http://www.deutsche-mittelstands-nachrichten.de/2012/01/36177/>, 22.04.2012).

Äcker und Wälder werden als Kapitalanlage zunehmend von Anlegern gesucht werden. Hintergrund hierfür ist oftmals, dass in der Meinung der Anleger Inflation oder eine Währungsreform droht, und in der Folge kein oder zu wenig Geld für Lebensmittelkäufe zur Verfügung steht. Der Anleger kann dann seine Äcker bewirtschaften bzw. aus den Wäldern Brennholz beziehen. Rational betrachtet ist auch diese Einordnung falsch. Bei einer Hungersnot werden hungernde Menschen Äcker leer räumen. Gleiches gilt für Brennholz im Wald. Die Idee des Anlegers ist richtig, wird in der Realität in dieser Form aber nicht umsetzbar sein.

Viele Anleger haben Sorge, dass der Euro als Zahlungsmittel wertlos wird. Schutz wird in ausländischen Währungen, beispielsweise dem Schweizer Franken gesucht. Rational betrachtet ist auch dieses Vorgehen fraglich. Wenn dieses Szenario eintritt, werden fast alle Banken weltweit in Schieflage kommen. In der Schweiz haben mit der UBS und der Credit Suisse zwei inter-

nationale Großbanken ihren Sitz. Wenn diese beiden Banken durch den Schweizer Staat gestützt werden, ist der Schweizer Staat überschuldet und dem Schweizer Franken droht ein ähnliches Schicksal wie dem Euro.

3.2 Heuristik

Hierzu ein Beispiel. Die Mehrzahl der Anleger geht davon aus, dass sich die Konjunktur abkühlt. Daraus wächst die Schlussfolgerung, dass diese Entwicklung negative Auswirkungen auf Aktieninvestitionen haben wird. Auf der Basis dieser einfachen, schnellen und nachhaltigen Regeln werden Aktien verkauft oder gar nicht erst gekauft. Andere Entwicklungen, dass beispielsweise eine Inflation Aktien als Sachwert positiv beeinflussen wird, werden in die Analyse nicht mit einbezogen.

3.3 Unvollkommene Märkte

Sehr gut hat die Credit Suisse Anlegerverhalten in einem Schaubild dargestellt (siehe Abb. 5). Anleger reagieren irrational auf die Marktentwicklung. Die Folge ist, dass Aktienmärkten die Schuld an der Entwicklung gegeben wird, und das Segment als riskant mit hohen Verlustrisiken eingestuft wird.

4. Schlussfolgerungen aus den bisherigen Ausführungen

Was aber sollte unter rationalen Gesichtspunkten in der jetzigen Zeit getan werden? Anleger sollten ihr Geld breit streuen. Hierzu gehören alle Anlageklassen. Vor allem Anlagen in Aktien sollten stärker Berücksichtigung finden. Wachstum wird es auch in der Zukunft geben. Eine Wachstumsprognose für das Jahr 2050 ist der Abbildung 6 zu entnehmen und spricht eindeutig für eine Anlage in ausgewählte Aktien, um an dieser Entwicklung teilzuhaben. Aktien bieten ferner einen Schutz vor Inflation. Auch wenn ein Anleger davon ausgeht, dass es zu einer Währungsreform kommt, besitzt er einen Sachwert. Beispielsweise hat die Aktie der BASF viele Krisen erfolgreich überstanden und hat zudem im Wert zugelegt.

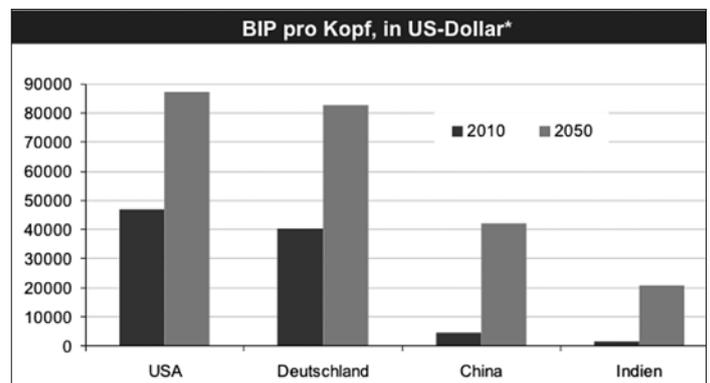


Abb. 6: Bruttoinlandsprodukt pro Kopf in US-Dollar, *Unterstellt sind konstante Preise und Wechselkurse, Quelle: Dekabank Mai 2012

BINDUNG IN DER AUSSCHLISSLICHKEIT DURCH FÜHRUNG UND VERTRIEBSKULTUR

Michael Schmitz



Dr. Michael Schmitz

ist Psychologe und geschäftsführender Gesellschafter der Phoenix-Institut für Vertriebsforschung GmbH, die er Ende 2008 gegründet hat. In seiner Arbeit befasst er sich vor allem mit der Forschung für und der Beratung von Finanzdienstleistern zu Fragen des Vertriebs und der Vertriebssteuerung sowie der vertriebsorientierten Prozessoptimierung und Produktentwicklung.

Nach verschiedenen Stationen in Marktforschungsinstituten, in denen Dr. Schmitz Projekte für Unternehmen wie Colgate Palmolive, Procter & Gamble, VW Financial Services und T-Mobile verantwortete, baute er für zwei Versicherungen die betriebliche Marktforschung auf und leitete das Marketing Database Management sowie das strategische Marketing eines Versicherers und wirkte zentral in strategischen Projekten und Strategieboards unter Leitung des Vorstandes mit.

E-Mail: m.schmitz@phoenix-vertriebsforschung.de

Der klassische Versicherungsvertreter ist in der Versicherungsbranche unverändert der zahlenmäßig stärkste Vertriebsweg: von den rund 258.000 im April 2012 im Zentralregister der DIHK erfassten Versicherungsvermittlern sind 68 % Ein-Firmen-Vertreter. Dabei dominiert der klassische freie Handelsvertreter nach § 84 HGB. Anders als ein „normaler“ Angestellter sind solche „HGB84er“ quasi „Zwitterwesen“: einerseits auch nach eigener Auffassung selbständige Unternehmer, die als Geschäftspartner auf Augenhöhe mit „ihrem“ Versicherer verhandeln. Andererseits sind sie von diesem in hohem Maße abhängig, von der Qualität der Produkte ebenso wie von den Prozessen, mit denen Service und Vertrieb gesteuert werden.

Aber auch die Versicherer sind von „ihrem“ Exklusivvertrieb abhängig: der Vermittler ist als „Gesicht“ des Versicherers in einer echten Servicebeziehung mit den Kunden der Gesellschaft

verbunden und – im Gegensatz zu Pseudo-Servicebeziehungen z.B. von Service-Centern – nicht so ohne weiteres austauschbar (Guttek et al. 1999).

Mancher Kunde ist nicht selten besser an den Vermittler als an die Gesellschaft gebunden – wechselt der Vermittler die Gesellschaft, zieht er oft den Kunden nach. Und je erfolgreicher ein Vermittler in einer Region agiert, umso wahrscheinlicher wird er von den Außendienst-Führungskräften anderer Gesellschaft umworben.

So ist das Verhältnis zwischen Versicherer und Ausschließlichkeit ambivalent und hoch emotional und der Frage, wie im Spannungsfeld von Wachstums- und Ertragszielen Bindung und Motivation der Vermittler sichergestellt werden können, kommt zentrale Bedeutung zu. Die vorliegende Analyse betrachtet dabei den Einfluss von Vertriebskultur und Führungskraft vor Ort auf Bindung und Einsatzbereitschaft der Vermittler. Sie ist Teil einer mehrstufigen Branchenanalyse, die gemeinsam von Prof. Dr. Michael Kaufmann und Prof. Dr. Rüdiger Nagel vom Fachbereich Wirtschaft der Fachhochschule Mainz und Phoenix Vertriebsforschung im Auftrag der VPV Versicherungen durchgeführt wurde. Für den hier näher analysierten Zusammenhang von Bindung und Motivation im Exklusivvertrieb als Faktoren von Vertriebskultur und Verhalten der Führungskraft wurden $n = 63$ Versicherungsvermittler von zehn verschiedenen Gesellschaften unterschiedlicher Größe online befragt.

1. Messung der Vermittlerbindung

In der Praxis wird die Bindung der Vermittler an das Unternehmen mit den gleichen Konzepten gemessen, die auch in der Forschung zur Kundenzufriedenheit zum Einsatz kommen. So werden, um die Bindung der Vermittler an die Gesellschaft zu erfassen, in aller Regel Dimensionen wie allgemeine Zufriedenheit der Vermittler mit dem Unternehmen, Treue und Empfehlungsbereitschaft abgefragt, die in Faktorenanalysen regelmäßig in einem Faktor münden, also inhaltlich auch weitgehend das Gleiche messen – eine positive Grundeinstellung gegenüber dem Unternehmen. Dahinter steht die aus der Forschung zur Kundenzufriedenheit abgeleitete Annahme (siehe Homburg/Rudolph 1995), dass solche positiv eingestellten Vermittler langfristig dem Unternehmen treu bleiben und auch motivierter sind.

Das Problem bei diesem Messkonzept: ein klassisches Ergebnis ist, dass bei neuen Vermittlern oft die höchste Bindung gemessen wird. Gleichzeitig ist bei keiner Vermittlergruppe die Verweildauer im Unternehmen geringer. Höchste gemessene Bindung bei geringster tatsächlicher Bindung bedeutet aber, dass viele klassische Instrumente der „Dealer Satisfaction-Forschung“ keine ausreichende Validität besitzen. Dies ist ein ernstes Problem: wenn es nicht gelingt, die Realität in den Messungen besser abzubilden, machen solche Untersuchungen für die Unternehmen schlicht keinen Sinn. Zugleich stellt sich die Frage, ob auch der vermutete Zusammenhang zwischen positiver Grundeinstellung und Einsatzbereitschaft der Vermittler tragfähig ist.

Ein Ansatzpunkt, um die Messung der Vermittlerbindung auf eine validere Grundlage zu stellen, ist das Konzept von Ajzen und Madden (1986). Es besagt, dass eine Verhaltensintention – z.B. bei einem Unternehmen zu bleiben oder es zu verlassen – von zwei Faktoren abhängt: das Ergebnis des Verhaltens (also der Nutzen, den ein Vermittler subjektiv aus Verbleib oder Wechsel zieht) ist attraktiv und hat eine hohe Eintrittswahrscheinlichkeit.

Danach würde ein Vermittler einen Versicherer verlassen, wenn der Nutzen eines Wechsels größer als der des Verbleibs ist und mit hinreichender Sicherheit eintritt. So gesehen, ist die Messung einer allgemeinen Zufriedenheit erst „die halbe Miete“, denn entscheidender wäre, ob ein anderer Versicherer als attraktiver angesehen würde und wie sicher ein solcher Nutzen aus einem Wechsel sich für einen Vermittler darstellt.

In der Befragung der Versicherungsvermittler wurde – ausgehend von der Theorie von Ajzen und Madden – die Wechselmotivation als Stufenkonzept realisiert: sie ist bei den Vermittlern am höchsten, für die ein Wechsel attraktiv ist und die zugleich für sich die Möglichkeit sehen, vorab zu klären, wie wahrscheinlich der erhoffte Nutzen auch eintritt.

Um die Validität dieses Ansatzes zu überprüfen, wurden langjährig im Versicherungsvertrieb tätige Vermittler mit und ohne Wechselhistorie verglichen: erfahrene Vermittler, die in der Vergangenheit bereits einmal den Versicherer gewechselt haben, sollten eine zumindest geringfügig größere Wechselmotivation haben als Vermittler, die seit vielen Jahren ein und demselben Versicherer treu geblieben sind.

Die Analyse bestätigte diese Vermutung: Frei nach dem Motto, die zweite Scheidung fällt immer leichter, weisen sehr viel mehr langjährig tätige Vermittler mit Wechselhistorie eine geringe Bindung auf. Das Konzept, Bindung streng an der Verhaltensintention im Blick auf einen Wechsel zu messen statt über eine allgemeine positive Grundeinstellung zum Unternehmen, scheint sich also zu bestätigen.

2. Motivation der Versicherungsvermittler

Auch für die Messung der Mitarbeitermotivation hält die Psychologie interessante Konzepte bereit. So hat sich im angelsächsischen Raum das – praktisch nicht ins Deutsche zu übersetzen-

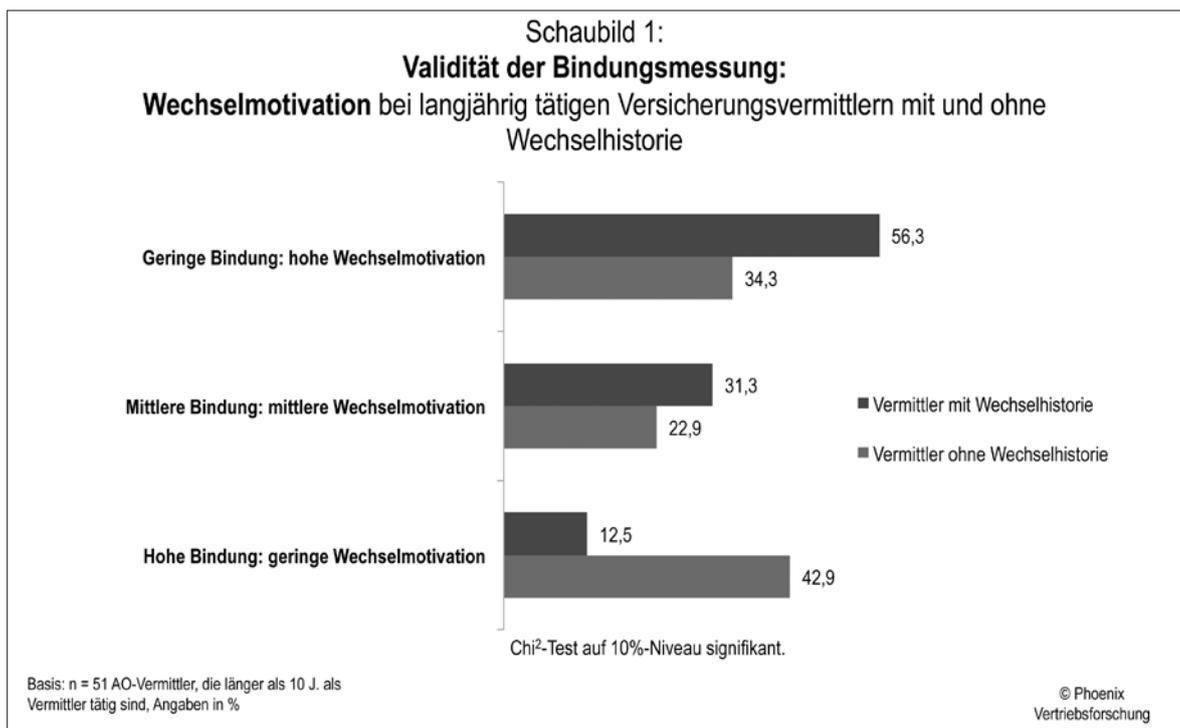


Abb. 1: Validität der Bindungsmessung

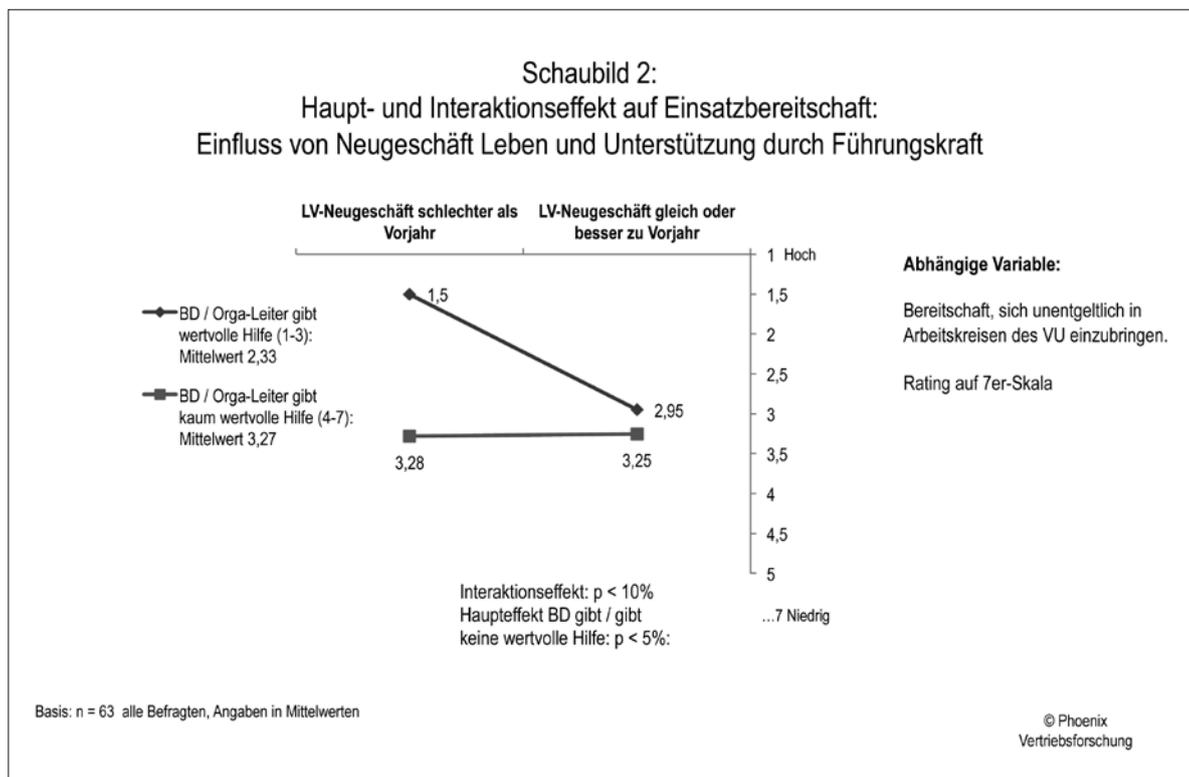


Abb. 2: Interaktionseffekt Organizational Citizenship Behavior (OCB)

de – Konzept des „Organizational Citizenship Behavior“ (Betencourt/Gwinner/Meuter 2001) durchgesetzt. Es beschreibt die Bereitschaft der Mitarbeiter, für Kollegen oder auch direkt für das eigene Unternehmen mehr zu tun, als der eigene Job verlangt. Zum Beispiel, das eigene Wissen um Wünsche und Probleme der Kunden unentgeltlich in Arbeitsgruppen und Workshops des Versicherers einzubringen.

Gerade eine solche Motivation der Vertriebskräfte ist für die Versicherer von besonderem Interesse, denn niemand kennt die Kunden besser als die Vermittler, die diese Kunden manchmal schon seit Jahren und über Generationen hinweg betreuen. In Zeiten stagnierender Märkte mit schwachem Neugeschäft ist ein solches Wissen besonders wertvoll, um neue Wachstumsimpulse setzen zu können. So erlebten die Lebensversicherer im Frühjahr 2012 einen beispiellosen Einbruch im Absatz der privaten Altersvorsorgeprodukte, was auch die befragten Vermittler bestätigten: 51% gaben an, das Neugeschäft in der Altersvorsorge sei im Vergleich zum Vorjahreszeitraum deutlich schlechter – der mit Abstand höchste Wert in allen abgefragten Versicherungssparten.

Ausgehend von der in der Psychologie als „Equity-Prinzip“ (Walster/Berscheid/Walster 1973) bekannten Theorie werden Beziehungen – vereinfacht gesagt – als gerecht empfunden, wenn eigener Input und Nutzen subjektiv als ausgewogen erlebt wer-

den. Entsprechend sollten Vermittler sich dann besonders für einen Versicherer engagieren, wenn der Versicherer sich – insbesondere in der Person der lokalen Führungskraft – über das zu erwartende Maß hinaus für sie einsetzt und ihnen in schwierigen Situationen hilft.

Nach der Self Determination Theorie (siehe Gagné/Forest 2008) sollte dieser Motivationseffekt besonders dann auftreten, wenn die Leistung des Vermittler ohne Bezahlung und freiwillig gegeben werden kann, eben als freiwillige Antwort auf ein besonderes Engagement des Unternehmens in der Person des eigenen Bezirksdirektions- (BD-) bzw. Orga-Leiters, um sich für dessen Einsatz quasi zu revanchieren.

Die Studie bestätigt diesen Zusammenhang und unterstreicht damit die zentrale Rolle der lokalen Führungskraft für die Motivation und Einsatzbereitschaft der Vermittler. Neben einem sehr deutlichen Haupteffekt des wahrgenommenen Nutzens des BD/Orga-Leiters auf die Einsatzbereitschaft der Vermittler, zeigt sich auch ein Interaktionseffekt: die Hilfe des BD ist vor allem dann wirksam, wenn das Neugeschäft in wichtigen Sparten wie der Altersvorsorge extreme Probleme bereitet.

Wer als Vermittler gerade in schwierigen Zeiten einen besonderen Einsatz der seines Vorgesetzten erlebt, ist bestrebt, dem Versicherer etwas „zurückzuzahlen“, z.B. eben in einem Engagement außerhalb der eigentlichen Arbeitsaufgabe.

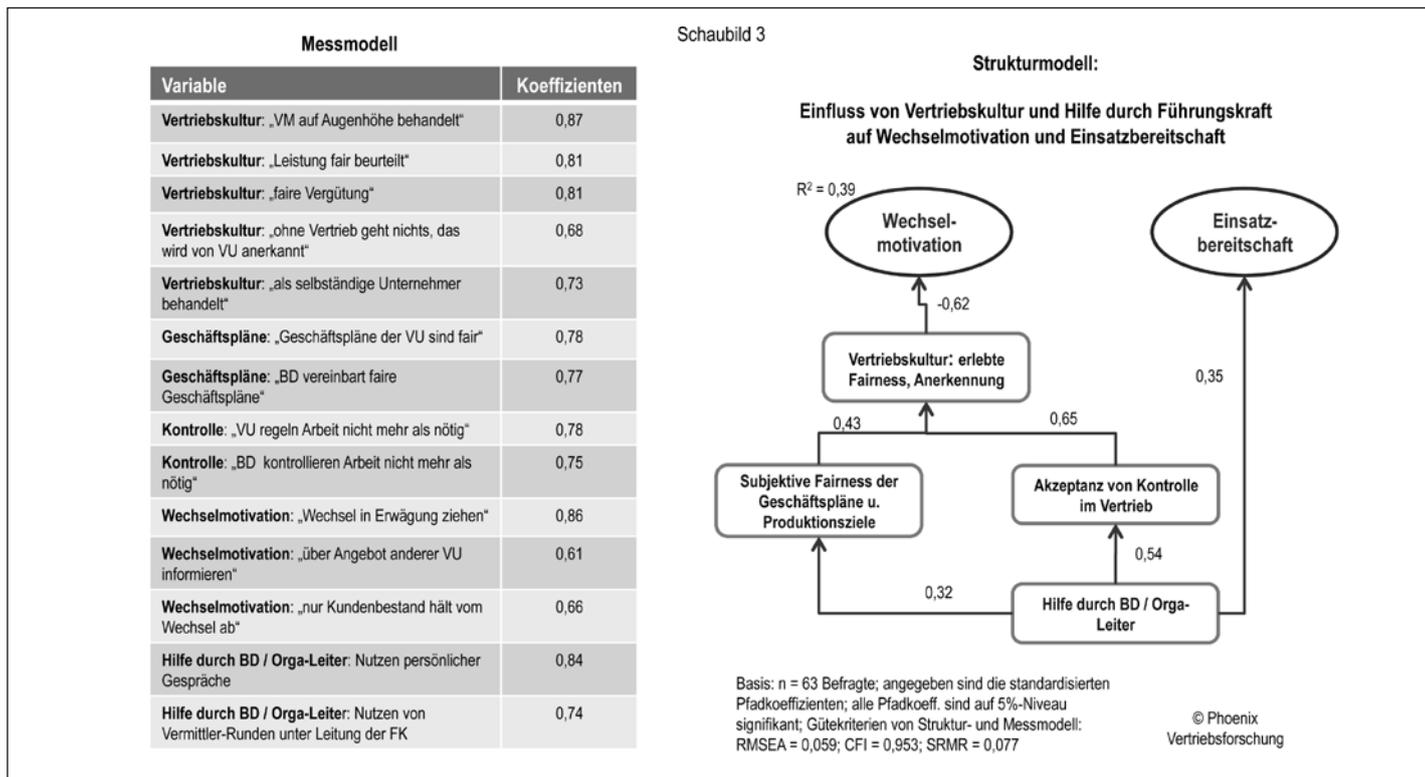


Abb. 3: Modell und Tabelle SEM

3. Bedeutung der Vertriebskultur

Die von Prof. Dr. Michael Kaufmann und Prof. Dr. Rüdiger Nagel durchgeführte Befragung von Vertriebs-Führungskräften verschiedener Versicherer hat auch gezeigt, dass der Unternehmenskultur im Vertrieb für die Bindung der Vermittler eine hohe Bedeutung zugeschrieben wird. Was ist jedoch aus psychologischer Sicht Vertriebskultur und wie kann ihre Bedeutung für die Bindung der Vermittler gemessen werden?

Aus psychologischen Studien (vgl. Deutsch Salamon/Robinson 2008) ist bekannt, dass das wahrgenommene Vertrauen des Managements in die Mitarbeiter ein wesentlicher Faktor für deren Bindung ist: im Sinne des „Equity-Prinzips“ beantworten Mitarbeiter Vertrauen mit Vertrauen. Vor dem Hintergrund der erhöhten gesetzlichen Anforderungen an den Versicherungsvertrieb – z.B. was Beratung und Dokumentation betreffen – und der damit verbundenen Haftungsfrage ist eine zunehmende Kontrolle der Arbeit der Vermittler eigentlich eine zwingende Notwendigkeit für die Versicherer – und gerade das Gegenteil einer Kultur von gegenseitigem Respekt und Vertrauen.

Auch in anderer Hinsicht ergibt sich ein Spannungsfeld: die Befragung der Vermittler hat gezeigt, dass für über 90 % Geschäftspläne ihrer Versicherer Alltag sind. In solchen Geschäftsplänen werden Höhe und Spartenverteilung des Neugeschäfts für das

kommende Jahr vertraglich vereinbart und mit Vergütungskomponenten verbunden. Ein Nichterreichen der vereinbarten Ziele hat für den Vermittler finanzielle Einbußen zur Folge. Empfindet er den vorgegebenen Geschäftsplan als zu ambitioniert, wird er ihn als unfair ablehnen.

Eine solche Wahrnehmung von Fairness hat auch etwas mit der im Vertrieb wichtigen Anerkennung der eigenen Arbeit und Leistung zu tun (Choi 2008). Die Vielzahl an Incentive-Veranstaltungen, die im Versicherungsvertrieb üblich sind, unterstreicht die Bedeutung der öffentlichen Anerkennung für die Vermittler.

Ein subjektiv als angemessen erlebtes Maß an Kontrolle und die subjektive Fairness von Geschäftsplänen und Produktionszielen dürften also positiv zu einer Vertriebskultur beitragen, die in den Augen der Vermittler von Fairness und Achtung des Versicherers im Umgang mit ihnen geprägt ist. Darüber hinaus sollte der erlebten Hilfe durch die lokale Führungskraft eine zentrale Rolle zukommen: sie befördert die Akzeptanz der Kontrolle und die subjektive Fairness der vergütungsrelevanten Geschäftspläne und steigert – wie gesehen – die Motivation und Einsatzbereitschaft der Vermittler.

Um diese Annahmen zu testen, wurde auf Basis der Befragungsergebnisse ein lineares Strukturgleichungsmodell entwickelt, das Vertriebskultur, Fairness der Geschäftspläne, Ausmaß der

LITERATUR

Ajzen, I., Madden, T. J. (1986): Prediction of Goal-Directed Behavior: Attitudes, Intentions and Perceived Behavioral Control, in: *Journal of Experimental Social Psychology*, 22, p. 453–474.

Bettencourt, L. A., Gwinner, K. P., Meuter, M. L. (2001): A Comparison of Attitude, Personality and Knowledge Predictors of Service-Oriented Organizational Citizenship Behavior, in: *Journal of Applied Psychology*, 86, p. 29–41.

Choi, J. (2008): Event Justice Perceptions and Employees' Reactions: Perceptions of Social Entity Justice as a Moderator, in: *Journal of Applied Psychology*, 93, p. 513–528.

Deutsch Salamon, S., Robinson, S. L. (2008): Trust That Binds: The Impact of Collective Felt Trust on Organizational Performance, in: *Journal of Applied Psychology*, 93, p. 593–601.

Gagné, M., Forest, J. (2008): The Study of Compensation Systems through the Lens of Self-Determination Theory: Reconciling 35 Years of Debate, in: *Canadian Psychology*, 49, p. 225–232.

Guttek, B. A. et al. (1999): Distinguishing Between Service Relationships and Encounters, in: *Journal of Applied Psychology*, 84, p. 218–233.

Homburg, C., Rudolph, B. (1995): Theoretische Perspektiven zur Kundenzufriedenheit, in: Simon, H., Homburg, C. (Hrsg.): *Kundenzufriedenheit: Konzepte, Methoden, Erfahrungen*, Wiesbaden.

Walster, E., Berscheid, E., Walster, G. W. (1973): New Directions in Equity Research, in: *Journal of Personality and Social Psychology*, 25, p. 151–176.

Kontrolle durch den Versicherer und die erlebte Hilfe durch die Führungskraft aufeinander und auf die Bindung an den Versicherer bezieht.

Das Strukturmodell erweist sich als sehr gute Abbildung der Befragungsdaten und bestätigt die theoretischen Annahmen. Es macht deutlich, wie wichtig die Unterstützung der Vermittler durch die lokale Führungskraft für die Einsatzbereitschaft der Vermittler, die Akzeptanz der Kontrolle und die subjektive Fairness der Geschäftspläne und damit letztlich für eine als positiv erlebte Vertriebskultur ist.

Wie von den Praktikern in der Befragung von Prof. Dr. Kaufmann und Prof. Dr. Nagel ausgesagt, kommt der Vertriebskultur eine besondere Bedeutung für die Bindung der Vermittler zu – jenseits der Beurteilung konkreter Leistungsparameter des Versicherers wie der Produkt- oder der Servicequalität. Denn die Analyse zeigt, dass im Modell mehr als ein Drittel der Varianz der Bindung durch die Vertriebskultur erklärt werden kann.

4. Fazit

Das bisher in der Praxis übliche Konzept der Bindung als positive Grundeinstellung zum Unternehmen greift im Vertrieb offensichtlich zu kurz. Notwendig sind verschiedene Konzepte, die unterschiedliche Aspekte messen: die – eher situativ und kurzfristig angelegte – Einsatzbereitschaft und Motivation der Vermittler über den eigenen begrenzten Arbeitsradius hinaus und eine grundsätzliche Wechselintention.

In beiden Fällen sind Vertriebskultur und lokale Führungskraft Schlüsselfaktoren, deren Bedeutung nicht überschätzt werden kann. Gerade der Einsatz der Führungskraft trägt maßgeblich dazu bei, die Vermittler mit den Notwendigkeiten im Bereich Kontrolle und Steuerung der Vertriebsarbeit zu versöhnen.

In der praktischen „Dealer Satisfaction Forschung“ sollten diese Aspekte stärker berücksichtigt werden. Dazu ist es allerdings notwendig, die Zusammenhänge zwischen diesen Faktoren im Versicherungsvertrieb genauer zu erforschen. Die von der VPV Versicherung angestoßene Studie der FH Mainz und von Phoenix Vertriebsforschung hat hierzu einen ersten wichtigen Beitrag geleistet.

EIN SÜDPFÄLZER GIBT IN OBERFRANKEN DIE STRATEGISCHE STOSSRICHTUNG AN - INTERVIEW MIT WALTER SCHWEINSBERG

Die Mediengruppe Oberfranken mit Sitz in Bamberg sieht man seit mehr als 100 Jahren als lokales mittelständisches Traditionsunternehmen, welches sich bis heute weit über die oberfränkischen Grenzen einen Namen gemacht hat. Dabei zählt es mit einer Reichweite von über 300.000 Lesern zu den größten Informationslieferanten der Region. Neben Tageszeitungen und Anzeigenblättern stehen Buch- und Fachverlage sowie elektronische Medien im Produktportfolio. Durch diese crossmediale Aufstellung sieht sich das Unternehmen auch für die Zukunft in der hart umkämpften Medienbranche gut gerüstet.



Walter Schweinsberg
Geschäftsführer der Mediengruppe
Oberfranken

1. Einstiegsfragen zur Persönlichkeit

Zu meiner Person: mein Name ist Walter Schweinsberg, ich bin 1958 in der Südpfalz geboren, verheiratet und Vater dreier Kinder.

Ich habe nach dem Abitur eine kaufmännische Lehre zum Industriekaufmann gemacht. Daraufhin habe ich keinen akademischen Bildungsgrad abgeschlossen und stattdessen ein Unternehmen unterstützt, seine EDV aufzubauen. Dennoch versuchte ich mich nebenher weiterzubilden, indem ich den Bilanzbuchhalter mit Schwerpunkt im Rechnungswesen und Controlling bei der IHK abgelegt habe. Ich verfolge das Prinzip des lebenslangen Lernens und war von je her ein sich eher praktisch entwickelnder Mensch. Mit 26 Jahren war ich Mitglied und Prokurist der Geschäftsleitung in der Informationswirtschaft. Mein Verantwortungsbereich umfasste das interne und externe Rechnungswesen, Controlling, IT und die Organisationsentwicklung in einem mittelständischen Druckunternehmen. Mit dem Ziel, in den Zeitungsbereich zu wechseln zu können, durchlief ich eine weitere Anstellung als führendes Mitglied in einer Druckerei- und Fachverlage Holding, bevor ich ein Stellenangebot des Fränkischen Tags im Jahre 1998 in der Unternehmensentwicklung angenommen habe. Seit dem Jahre 2009 habe ich die Tätigkeit als Geschäftsführer übernommen.

• Was sind für Sie persönlich die wichtigsten Aufgaben eines strategischen Managements?

Überhaupt ein Management zu haben, welches Themen wie Berichtswesen, Planung oder eine geordnete Organisation in den Fokus stellt. Man sollte über den Tellerrand hinausschauen und

langfristig denken. Oftmals steht im Mittelstand das operative Geschäft im Vordergrund. Zu Beginn meiner Anstellung beim Fränkischen Tag habe ich mittels eines extern stattfindenden Workshops die Vorstandsorgane in einem Strategieworkshop begleitet. Darin hat man grundlegendes strategisches Fachvokabular – Vision, Mission oder eine SWOT-Analyse – verinnerlicht und wunderte sich, danach immer noch keine fertige Strategie für das Unternehmen gefunden zu haben.

• Warum braucht man ein strategisches Management?

Um Ziele zu definieren, denn ohne Ziele ist das Handeln unkoordiniert und der Erfolg reiner Zufall. Im Berufsleben gibt es immer viele Eindrücke, die auf den Einzelnen einströmen: Newsletter, Werbung oder E-Mails. Da kann man schnell den Überblick verlieren.

Für den kurzfristigen, operativen und den langfristigen, strategischen Bereich ist es dabei wichtig, Visionen festzulegen. Doch nur mit dem geeigneten Instrumentarium und gegebenen Qualifikationen ist es möglich, auf dem langfristigen Weg der Zielverfolgung sich zu befinden.

• Welchen Zeitrahmen setzen Sie sich für Ihre Strategie? Hat sich dieser Zeitrahmen im Laufe der Zeit verändert?

Den Zeitrahmen haben wir mit fünf Jahren festgesetzt, wobei der Trend zu immer kürzeren Intervallen tendiert. Das ist vielleicht auch ein Manko, nicht weit genug über den Tellerrand hinauszuschauen und auch wirklich den Mut zu haben, auf

Trends zu setzen, die sich am Horizont ganz schwach abzeichnen. Wir sind auch vermutlich zu klein, wofür wir mit unserer Strategie ganz nahe am Trend der Zeit sind.

• **Haben Sie genügend Zeit für die Auseinandersetzung mit strategischen Fragen? Das operativ Dringliche verdrängt das strategisch Wichtige. Wie gehen Sie mit diesem Dilemma um?**

Ich habe schlicht und ergreifend nicht genug Zeit. Wenn nach 14 Stunden mein Geist noch frisch wäre, würde ich mich gerne darum bemühen. Zurzeit habe ich meinen Assistenten beauftragt, sich mit dieser Materie zu befassen.

2. Fragen zum Thema Strategieentwicklung

• **Richten Sie Ihre Unternehmensstrategie eher an Ihren Kernkompetenzen aus oder orientieren Sie sich nach den aktuellen Marktbedürfnissen?**

Unsere Strategieentwicklung liegt sehr nah an unserer Kernkompetenz. Diese und der daraus resultierende strategische Wettbewerbsvorteil waren zu Beginn nur schwer zu erkennen. Letztendlich haben wir ihn zusammen mit Unternehmensberatern in der lokalen Information, der Werbung und im Verlagsbereich gefunden.

Ein weiterer Bereich, der in der letzten Zeit ständig gewachsen ist, ist der Zeitungsdruck und der Akzidenzdruck. Wir haben ihn immer eher als unterstützenden oder Stand Alone-Bereich angesehen, der nichts mit unserer Kernkompetenz zu tun hat. Trotz dessen erhalten wir ihn am Leben, weil er eine Verbindung mit unserer Vision darstellt. In dieser sind wir ein heimatverbundenes Unternehmen. Wir möchten etwas für die Region tun, indem wir Arbeitsplätze schaffen und in der Region präsent sind.

• **Welche Wachstumsstrategien verfolgen Sie? Sind Merger & Akquisition oder Joint Ventures geeignete Maßnahmen für Sie?**

Wir haben keine ausgewiesene Wachstumsstrategie, jedoch entwickelt sich der Printmedienbereich in den letzten zehn Jahren in rückläufigen Märkten. Um diesem Trend entgegenzuwirken, versuchen wir unsere Wertschöpfungsbreite beizubehalten. Dieses Ziel erreichen wir, indem wir zum einen Investitionen in neue Drucktechnologien tätigen, und zum anderen Unternehmen in der Region akquirieren und uns an anderen beteiligen. Die daraus resultierenden Synergien auf regionaler Ebene wollen wir nutzen, um unsere Marktstellung zu kräftigen und weiter ausbauen.

Laut einer Marktstudie, deren Untersuchung 180 Zeitungen umfasste, gab es die letzten zehn Jahre lediglich zwei Auflagen, die steigende Absatzzahlen aufzeigten. Zu diesen zählt der Frän-

kische Tag. Wenn wir weiter so arbeiten, können wir unsere Printmedien noch lange wirtschaftlich betreiben.

• **Wie wichtig ist für Sie die Kontrolle der Wertschöpfungskette? Was sind Ihre Erfahrungen?**

In unserem Unternehmen haben wir zwei Wertschöpfungsketten identifiziert.

1. Wertschöpfungskette: lokale Produktion
2. Wertschöpfungskette: lokales Marketing

Der Zeitungsdruck gehört nicht zu unserem Kernwertschöpfungsbereich und ist strategisch nicht wichtig. Jedoch wird er stetig auf seine Profitabilität hin geprüft.

Die lokale Redaktion beschäftigt sich zum einen mit den traditionellen Printmedien und zum anderen mit elektronischen Medien, die speziell auf junge Konsumenten ausgerichtet sind. Da dieser Bereich im stetigen Wandel ist, bedarf es einem stetigen Abgleich, wohin Innovationen führen. Durch Investitionen versuchen wir dort neue Produkte zu entwickeln und alte weiterhin zu verbessern.

• **Beschreiben Sie kurz den strategischen Planungsprozess in Ihrem Unternehmen. Wo sehen Sie Stärken und Schwächen und wie oft wird dieser Prozess durchgeführt?**

Unser operativer Planungsprozess hat sich in den letzten zehn Jahren bewährt. Im Herbst planen wir das operative Geschäft für das nächste Jahr. Die mittelfristige Planung erstreckt sich über zwei Jahre. Einen Fokus legen wir darauf, wie die Verantwortlichen Planannahmen ermitteln und diese einhalten. Dies hat sich in der Praxis sehr gut etabliert.

Unser Produktportfolio haben wir in strategische Geschäftsfelder unterteilt: Zeitungs- und Anzeigenblattverlage, Buch- und Fachverlage, elektronische Medien, Redaktion, Druckereien, Zustelldienste. Eine Ebene tiefer haben wir für jedes strategische Geschäftsfeld strategische Geschäftseinheiten mit Stoßrichtungen angesiedelt, deren Verfolgung und Umsetzung wir noch nicht perfekt im Griff haben.

• **Welche spezifischen Strategiewerkzeuge verwenden Sie in Ihrem Unternehmen? Hat sich der Einsatz dieser Werkzeuge im Laufe der Zeit verändert?**

In der Ausarbeitung unserer Strategie verwenden wir folgende Werkzeuge: Pest-Analyse, SWOT-Analyse und die Balanced Scorecard. Mit Hilfe dieser Tools erzeugen wir eine solide Grundlage, um darauf unsere Strategie aufzubauen, von welcher jede unserer Führungskräfte überzeugt ist. Speziell die Balanced Scorecard ist ein wichtiges Lernfeld, um aus verschiedenen Perspektiven auf das Geschäftsumfeld zu blicken.

• **Welche externen Faktoren (politische, sozio-kulturelle, ökologische) beeinflussen Sie in Ihrer Strategieentwicklung?**

Die Branche der regionalen Tagespresse ist sehr stark von der demographischen Entwicklung geprägt. Die Lokalzeitung in Deutschland verspürt tendenziell einen starken Rückgang der Nachfrage. Das Mediennutzungsverhalten zeigt, dass besonders ältere Kundengruppen Tageszeitungen in den ländlichen Bereichen sehr schätzen und die treuesten Leser sind.

Besonders schwer an die Zeitung heranzuführen hingegen ist die Zielgruppen ab 18 Jahren. Hier betreiben wir einen großen Aufwand, diese durch den Trend der elektronischen Medien für uns zu gewinnen. Um sich in diesem neuen Umfeld zu etablieren, haben wir uns Mitte August letzten Jahres an einer Internet Community beteiligt, deren Zielgruppe 18- bis 25- Jährige angehören. Dabei handelt es sich um ein Online-Portal (Erafte), das über Events und Szeneinformationen im Raum Rosenheim berichtet. Mit dieser Beteiligung wollen wir crossmedial an Reichweite gewinnen und diese Kundengruppen später wieder an die Printmedien heranführen. Außerdem arbeiten wir daran ein eigenes „App“ zu entwickeln, um auch in Bereichen der Smartphones, wie dem iPhone von Apple, präsent zu sein.

3. Fragen zum Thema Strategieumsetzung

• **Welche zentralen Probleme in der Umsetzung von Strategien sehen Sie? Wie lösen Sie solche Probleme?**

Das Kernproblem ist die mangelnde Zeit und die Gefahr, dass man sich im operativen Geschäft von seinen strategischen Zielvorgaben entfernt. Wir haben vier Termine im Jahr angesetzt, um strategische Fragestellungen aufzugreifen. Das Problem ist, diese auch einzuhalten.

• **Welche spezifischen Instrumente setzen Sie zur Strategieumsetzung ein? Wie messen Sie den Erfolg und welche Erfahrungen haben Sie mit diesen Instrumenten gemacht?**

Ein Erfolg ist nur schwer zu messen. Anhand der BSC prüfen wir unsere Soll-Angaben mit unseren Ist-Vorgaben. Eine Kennzahl oder einen qualitativen Zielwert exakt zu messen, ist mir nicht möglich.

4. Abschließende Fragen

• **Welche Strategieänderungen werden sich zukünftig für Sie ergeben?**

In Zukunft müssen wir ein Geschäftsmodell für die elektronischen Medien finden, in dem die Printmedien integriert sind. In diesem Geschäftsfeld erfahren wir zurzeit noch Anlaufverluste, die sich nach unseren Schätzungen nach drei bis vier Jahren in Gewinne umwandeln werden. Wir müssen Geschäftsmodelle finden, die sich rechnen, obwohl die Kosten für den Inhalt nicht von den Konsumenten getragen werden. Eine weitere Gefahr sehen wir auch für unsere gedruckten Zeitungen in E-Books und multimedialen Produkten, wie dem iPad, dem Kindle oder Plastic Logic Technologien, die wiederum eine große Chance sein können.

• **Haben Sie einen Beirat in Ihrem Unternehmen installiert, um Strategiefragen kritisch und konstruktiv zu hinterfragen?**

Nein, jedoch wäre das Thema von Interesse, da wir an Breite dazu gewonnen haben. Es liegen noch große Herausforderungen vor uns, wobei eine qualifizierte Besetzung eines Beirates bestimmt nicht schlecht wäre.

Mit Walter Schweinsberg sprachen Christoph Mayer und Prof. Dr. Randolph Schrank. Das Interview fand im Rahmen des Kurses „Strategic Management“ im Master-Studiengang Betriebswirtschaftslehre Vollzeit bei Prof. Dr. Randolph Schrank statt.

RISIKEN RISKIEREN - ABSICHERUNG UND TRANSFORMATION VON RISIKEN AM KAPITALMARKT

Thomas Werner



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

1. Eröffnung

Finanzwirtschaftliche Investitionsentscheidungen erstrecken sich zumeist über mehrere Zeitperioden und werden trotz einer unvollständigen Kenntnis zu den künftigen Umweltbedingungen getroffen. Damit haben die persönliche Risiko- und die Zeitpräferenz eines Investors maßgeblichen Einfluss auf eine optimale Entscheidung. Jeder Investor hat eine andere Bereitschaft, Risiken in Kauf zu nehmen. Diese hängt von zahlreichen externen Faktoren sowie individuellen Erfahrungen und Zielen ab. In gleicher Weise hat jeder Anleger eine andere Fähigkeit, Risiken in Kauf zu nehmen. Dies hängt von persönlichen Umständen, dem vorhandenen Vermögen sowie den erwarteten Vermögenszuwächsen und der Phase im Lebenszyklus ab.

Die Meinung, dass Risikomodelle und Produkte zur Risikoabsicherung eine finanzielle Entscheidungsfindung durch ein besseres Verständnis des Ausmaßes von Verlusten beziehungsweise Risiken künftiger Ereignisse optimieren würden, musste im Rahmen der letzten Krise an den Finanzmärkten einer kritischen Betrachtung unterzogen werden. Ebenso erfolgte eine kritische Beurteilung der Grenzen dieser Modelle und Produkte.

Es ist nicht möglich, das Verlustpotenzial finanzwirtschaftlicher Investitionen völlig auszuschließen, es kann lediglich kalkulierbarer gestaltet werden. Ein strukturierter Ansatz in Bezug auf den strategischen Einsatz der im Folgenden dargestellten Instrumente und Strukturen zur Berücksichtigung von Risiken sowie eine informierte Beurteilung künftiger Szenarien bietet Investoren eine gute Grundlage für das Erreichen der Finanzziele.

Mit Hilfe von verschiedenen Kapitalanlageprodukten lassen sich Zahlungsforderungen und deren Risiken nicht nur kalkulierbar machen, sondern das verbrieftete Ausfallrisiko ebenso in ein kapitalmarktfähiges Produkt transformieren, welches handelbar ist und als solches wiederum Ausgangsbasis für eine neue Risikobetrachtung sein kann.

2. Risiko

An den Finanzmärkten wird Risiko als „positiv“ wahrgenommen, wenn es zu höheren Erträgen führt, aber als „negativ“, wenn es zu Verlusten kommt. Kapitalanlagen sind immer mit beiden Aspekten verbunden, auch wenn Risiko häufig nur mit der negativen Seite assoziiert wird. Zur Berechnung des Risikos werden Daten aus der Vergangenheit herangezogen. Deren Mittelwert bildet den so genannten Erwartungswert für die Zukunft. Das Ausmaß der Abweichungen einzelner Beobachtungen dieses Erwartungswertes beschreibt in der Summe das Risiko, von einem erwarteten Wert abzuweichen. Für das Risiko dieser Abweichung wird das statistische Maß der Standardabweichung respirative Volatilität verwendet.

3. Risikoarten

Risiko kann als jegliche Abweichung von einem geplanten Wert verstanden werden (vgl. Steiner et al. 2012, S. 49 ff.). Finanzwirtschaftliche Risiken im engeren Sinn können in unsystematische und systematische Risiken unterteilt werden. Als unsystematische Risiken gelten einzelwirtschaftliche oder titelspezifische Risiken, die in keinem Zusammenhang mit einem übergeordneten Ereignis stehen. Unsystematische Risiken liegen in dem Investitionsobjekt selbst begründet, wohingegen systematische Risiken durch Entwicklungen des Gesamtmarktes oder des betreffenden Marktsegmentes erzeugt werden (Au-

ckenthaler 1994, S. 122 ff.). So wirken Preis-, Zins- oder Wechselkursänderungen auf finanzwirtschaftliche Investitionen und die daraus resultierenden Vermögens-, Anspruchs- und Schuldenpositionen. In Abhängigkeit von der Art des jeweiligen Risikos ist zu entscheiden, ob dieses bewusst getragen wird, eine Risikoreduzierung, eine Risikoabsicherung oder ein Risikotransfer beziehungsweise eine Risikotransformation stattfinden soll.

4. Risikoreduzierung

Ein etabliertes Mittel zur Risikoreduzierung unsystematischer Risiken stellt die Diversifikation dar. Bei Investitionen, die nicht vollständig miteinander korreliert sind, können Schwankungen eines Investitionsportfolios durch gezielte Diversifikation vermindert werden, ohne den Erfolg zu schmälern. Systematische Risiken oder Marktrisiken lassen sich dagegen nicht durch Diversifizierung verringern, da sie auf einen gesamten Markt oder ein gesamtes Marktsegment wirken.

5. Risikoabsicherung

Als Risikoabsicherung wird vielfach ein so genanntes Hedging verstanden. Dabei soll ein Preisänderungsrisiko einer Kassaposition durch eine Gegenposition am Terminmarkt ausgeglichen beziehungsweise verringert werden. Bei einer traditionellen Betrachtung wird darunter der vollständige Ausschluss des Preis-

risikos verstanden. Vielfach findet Hedging bereits aber auch schon Verwendung, wenn es zu einer deutlichen Risikoreduktion kommt (vgl. Rudolph/Schäfer 2010, S. 33 ff.).

6. Risikotransformation

Eine Transformation von Risiken kann horizontal und vertikal erfolgen. Bei einer horizontalen Risikotransformation wird ein Intermediär zwischen dem originären Geldgeber beziehungsweise Investor und dem Geldnehmer integriert. Kapital wird nicht direkt einer Privatperson, einem Unternehmen, einem Finanzdienstleister beziehungsweise Kreditinstitut oder Staat inklusive dessen Verlustrisiken überlassen (Abbildung 1). Durch diese Zwischenschaltung ist das Risiko im Vergleich zu einer direkten Vertragsbeziehung zwischen Investor und Geldnehmer geringer, da das mit einer Kreditvergabe verbundene Ausfallrisiko in verringerte Ausfallrisiken für den Investor transformiert wird (vgl. Schmidt 1988, S. 245 ff.). Durch die Einschaltung eines Intermediärs kann das investierte Kapital durch dessen Haftungsvermögen, Risikomanagementprozesse und -diversifikation zusätzlich geschützt werden. Ebenfalls erfolgt eine permanente Überwachung des Austausches der Finanzmittel. Das Risiko eines Ausfalls wird durch eine Risikoprämie, die im Zins enthalten ist, kompensiert.

Eine Transformation von Risiken kann aber nicht nur durch eine unmittelbare Einflussnahme auf Kreditaktivitäten erfolgen, sondern auch durch risikomindernde Sekundäraktivitäten des Intermediärs (vgl. Bitz 1993, S. 641 ff.). Bei dieser vertikalen Risikotransformation wird sich Termingeschäften oder derivativer Strukturen bedient (Abbildung 1). Dabei wird auf den Ausgleich eintretender Risiken durch die Vereinnahmung einer Risikoprämie von sämtlichen ausfallgefährdeten Kapitalnehmern abgezielt (vgl. Hofmann 2009, S. 10 ff.). Es erfolgt die Transformation der Risiken in den Kapitalmarkt in Form von handelbaren Risikoprodukten.

Termingeschäfte zur Risikotransformation lassen sich bis in das Jahr 1700 v. Chr. zurückverfolgen. Die erste börsengehandelte Aktie ist im Gegensatz dazu erst auf das Jahr 1602 datiert. Schon 500 v. Chr. wurden Terminkontrakte auf Oliven gehandelt. Produzenten konnten sich gegen fallende Preise absichern, indem sie im Voraus den Preis der Oliven mit den Käufern vereinbarten. Gleichzeitig sicherten sich die Warenabnehmer gegen steigende Preise ab, wenn eine Ernte ausfallen sollte. Damit entstanden nicht nur Absicherungs- sondern auch Spekulationsgeschäfte (vgl. Signer 2007, S. 22 ff.).

Im Mittelalter wurden derivative Finanzstrukturen als Zeit- oder Differenzgeschäfte bezeichnet. Diese dienten der Vorsorge für eine Lieferung von Waren in der Zukunft zu einem festen Preis (vgl. Rudolph/Schäfer 2010, S. 57 ff.). Der Einsatz von Termingeschäften erfolgte insbesondere bei der Vermarktung landwirtschaftlicher Produkte, um zwei wesentliche Risiken zu

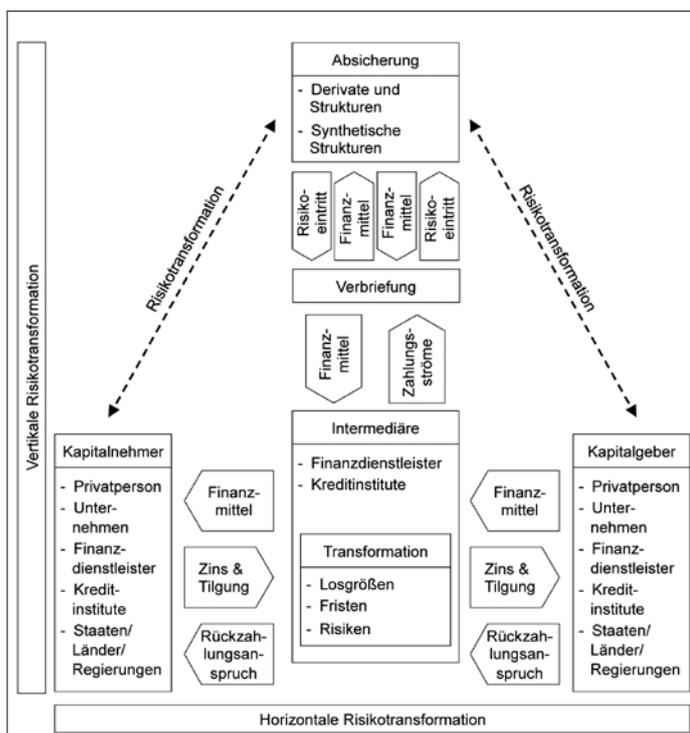


Abb. 1: Horizontale und vertikale Risikotransformation

begrenzen: Einerseits das Risiko eines Ausfalls der Ernte und andererseits einen Preisverfall bei den angebauten Produkten. Mit Hilfe von Derivaten konnten die landwirtschaftlichen Güter bereits vor deren Ernte verkauft oder ein Preis bereits bei der Aussaat vereinbart werden (vgl. Lipke 2003, S. 31 ff.). Händler in Flandern und der Champagne setzten Termingeschäfte seit dem 12. Jahrhundert ein. Die so genannten Lettres de faire wurden auf Basis einer Probe der Waren, die verkauft werden sollten, ausgestellt (vgl. Meier et al. 2012). Im 19. Jahrhundert entwickelte sich Chicago mit seiner Lage am Michigansee zum Zentrum für die Lagerhaltung von Getreide und dessen Handel. Das große Angebot an Getreide während der Erntephase führte zu einem Preisverfall. So genannte to arrive-Verträge regelten ab 1848 verbindliche Preisabsprachen für die künftige Lieferung. Ab 1865 wurden diese Verträge an der Chicago Board of Trade standardisiert (Zerey 2010, S. 36 ff.).

Unabhängig vom Zweck der Inanspruchnahme des jeweiligen Instrumentes zur Risikotransformation vollzog sich ein Übertrag des Risikos an einen Vertragspartner, der in der Regel von der zu Grunde liegenden Transaktion nur wenige Kenntnisse hat. Im Rahmen einer Risikotransformation ging das Risiko von einem Marktteilnehmer, der ein Risiko subjektiv als zu hoch betrachtete auf einen Marktteilnehmer über, der dieses Risiko in seiner subjektiven Wahrnehmung als annehmbar betrachtete. Damit wurden unterschiedliche Risikovorstellungen und -einschätzungen ausgeglichen. Bei einem Differenzgeschäft ist der tatsächliche Austausch von Waren oder Lieferungen nicht vorgesehen, sondern lediglich die Differenz zwischen Wertverläufen wird glattgestellt. Daraus ergab sich im Zuge der Finanzkrise die moralische Verwerflichkeit des reinen Austausches von Risiken. Dabei erhalten die Geschäftspartner eine größere Leistung als diese, die sie dafür erbringen müssen. Dabei erhalten die Geschäftspartner einen im Verhältnis zum Kapitaleinsatz größeren Gewinn, dem jedoch auch ein proportional höherer Verlust entgegenstehen kann.

7. Derivate

Derivate leiten sich von einem zugrundeliegenden Basiswert, aus dem Lateinischen derivare beziehungsweise derivatum, ab. Finanzderivaten beziehungsweise derivativen Finanzinstrumenten unterliegen als Basiswerte Wertpapiere, Aktienindizes, Devisen, Zinssätze oder Anleihen. Warenderivate beziehen sich auf Basiswerte aus dem güterwirtschaftlichen Bereich wie Rohstoffe, Warenpreise oder Indizes auf Warenwerte. Derivate können sich ebenso auf Bonitäten, Wetterzustände oder geologische Veränderungen beziehen. Ein Derivat selbst kann ebenfalls der Basiswert eines anderen Derivates sein.

Derivative Finanzinstrumente ermöglichen die Trennung zwischen der Liquidität eines Finanztitels und dessen Risiko. Wesentliche Motive für den Einsatz von Derivaten sind die Absicherung, die Spekulation und die Arbitrage mit Finanzinstru-

menten, die flexibler zu handeln sind als die zu Grunde liegenden Basisinstrumente.

▪ Absicherung, englisch: Hedging

Das Preisänderungsrisiko einer ersten Position wird mit einer entsprechenden zweiten Position ausgeglichen, deren Verhalten eine negative Korrelation zur ersten Position aufweist. Der Schutz einer möglicherweise ungünstigen Wertentwicklung bestimmter Vermögenswerte steht im Vordergrund.

▪ Spekulation und Handel, englisch: Trading

Übernahme des Risikos einer Preisänderung bei einer erwarteten Änderung der Marktpreise von Finanztiteln innerhalb eines vergleichsweise kurzen Zeithorizontes, beispielsweise bei einer Day-Trading-Transaktion als Ausgleich für einen erwarteten überdurchschnittlichen Ertrag.

▪ Arbitrage

Ausnutzung von Preisdifferenzen auf Basis eines unvollkommenen Kapitalmarktes durch gleichzeitige Kauf- und Verkaufstransaktionen. Dabei werden Kassamärkte und Terminmärkte genutzt, um exakt gegenläufige Positionen einzugehen.

Eine strikte Trennung der unterschiedlichen Handlungsmotive ist kaum möglich, da bei verschiedenen finanzwirtschaftlichen Vorgängen Absicherung, Spekulation und Arbitrage gemeinsam auftreten.

Derivative Finanzinstrumente verbinden mindestens zwei Vertragsparteien. Die Position des Käufers gilt als Long-Position. Der Verkäufer geht eine Short-Position ein. Die Vereinbarungen zwischen den Vertragsparteien beziehen sich immer auf einen bestimmten Zeitraum oder Zeitpunkt.

7.1 Forwards

Ein Forward beziehungsweise ein Terminkontrakt ist ein Vertrag zwischen einem Käufer und einem Verkäufer über den Erhalt oder die Lieferung einer bestimmten Menge eines Basiswertes zu einem bestimmten Preis und einem bestimmten späteren Zeitpunkt. Der Preis wird zum späteren Liefertag bezahlt bzw. erhalten. Forward-Geschäfte sind over-the-counter-Geschäfte, Abkürzung: OTC, und werden direkt zwischen zwei Vertragspartnern abgeschlossen. Forwards werden als nichtbörsennotierte Transaktionen individuell konzipiert.

Dieser scheinbare Vorteil schlägt sich in einem nicht unbeachtlichen Bonitäts- und somit Ausfallrisiko nieder, für den Fall dass die Gegenseite im entscheidenden Augenblick nicht mehr leistungsfähig ist (vgl. Randow 1996, S. 39 ff.).

7.2 Futures

Futures sind standardisierte Forwards, die an Börsen gehandelt werden. Im Gegensatz zu einem Forward besteht bei einem Future-Kontrakt ein Vertrag zwischen dem Käufer beziehungsweise Verkäufer und einer Future-Börse oder einem Clearinghaus. Bei diesem Vertrag erklärt sich der Käufer beziehungsweise Ver-

käufer bereit, eine bestimmte Menge eines Basiswertes oder einer bestimmten Ware zu einem bestimmten Preis und zu einem bestimmten späteren Zeitpunkt zu übernehmen beziehungsweise zu liefern. Waren können Schweinebäuche, Rinderhälften, Rohstoffe, Bundesanleihen etc. sein. Finanz-Futures basieren auf einem Finanzinstrument oder -index wie beispielsweise Aktien, Währungen oder Zinssätzen.

Die beiden Vertragspartner können im Rahmen eines Future-Geschäfts erhebliche Verluste erleiden, da bei Vertragsbeginn nicht bekannt ist, in welche Richtung ein Markt sich entwickeln wird. Zur Vermeidung eines möglichen Zahlungsausfalls müssen die Vertragspartner Margen bei einem Clearing Haus hinterlegen. Diese Margen stellen die einzigen Liquiditätspositionen dar, die tatsächlich investiert werden. Damit sind die eingesetzten liquiden Mittel wesentlich geringer als bei einem Kauf zum Kassakurs.

Wird ein Future-Kontrakt bis zum Ende seiner Laufzeit aufrechterhalten, gibt es für die Erfüllung zwei Möglichkeiten:

- **Physische Lieferung**

Der Verkäufer ist gegenüber dem Käufer verpflichtet, eine vereinbarte Menge des Basiswertes zu liefern. Im Gegenzug zahlt der Käufer dem Verkäufer den von der Börse festgelegten Schlussabrechnungspreis. Diese Form der Lieferung findet häufig an den Rohstoffmärkten statt, an denen Produzenten und Konsumenten aktiv sind.

- **Barausgleich**

Zur Vermeidung einer aufwendigen Lieferung des Basiswertes, aus denen sich ein Index zusammensetzt, erfolgt beim Barausgleich lediglich eine letzte Zahlung zwischen den Parteien.

7.3 Optionen

Eine Option ist ein Vertrag, der dem Käufer das Recht gibt, aber nicht die Pflicht auferlegt, einen Basiswert zu kaufen, so genannte Kaufoption (englisch: call) oder diesen zu verkaufen, Verkaufsoption (englisch: put). Dies erfolgt zu einem bestimmten Preis, Ausübungspreis (englisch: strike) an oder vor einem bestimmten Verfallsdatum. Bei einer so genannten amerikanischen Option kann der Basiswert bis zum Ende der jeweiligen Ausübungsfrist gekauft oder verkauft werden. Bei dem europäischen Typ einer Option kann der Basiswert lediglich am Ende der Ausübungsfrist gekauft beziehungsweise verkauft werden. Für dieses Recht muss der Käufer einen Preis bezahlen, die Optionsprämie bzw. den Optionspreis. Im Gegensatz zu Forwards oder Futures enthalten Optionen das Element der Wahl. Diese Möglichkeit steht nur dem Käufer einer Option offen. Der Verkäufer einer Option hat keine Wahl und muss sich damit nach der Vorgabe des Käufers der Option richten. Optionsverträge können vor dem Fälligkeitsdatum glattgestellt werden. Lediglich für den Fall, dass eine Option kurz vor dem Verfall steht oder nahezu wertlos ist, lässt der Käufer dieses Recht ohne Tätigkeit verfallen.

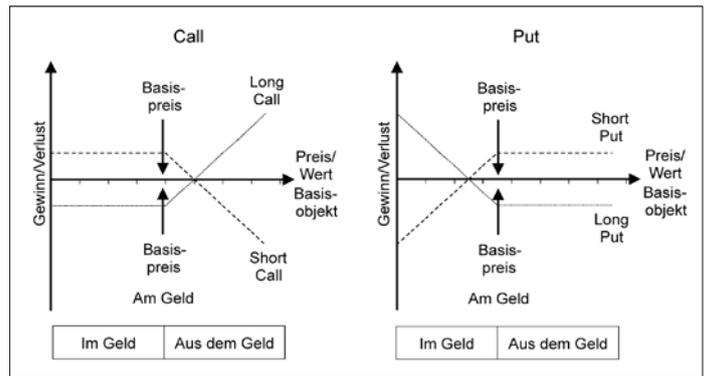


Abb. 2: Put und Call Option

Call: Liegt der Kurs des Basiswertes über dem Ausübungspreis, so ist der Call im Geld (englisch: in-the-money). Liegt der Kurs des Basiswertes unter dem Ausübungspreis, ist der Call aus dem Geld (englisch: out-of-the-money).

Put: Liegt der Kurs des Basiswertes über dem Ausübungspreis, so ist der Put aus dem Geld. Notiert er dagegen unter dem Ausübungspreis, so ist der Put im Geld.

Entspricht sowohl bei einem Put als auch bei einem Call der Kurs des Basiswertes dem Ausübungspreis, ist die Option am Geld (englisch: at the-money). Bei einem Long Call wird der Käufer der Option diese nur ausüben, wenn der Basispreis überschritten wurde. Aus diesem Grund rechnet der Käufer eines Calls mit einem steigenden Kurs und der Verkäufer eines Calls mit einem gleich bleibenden oder fallenden Kurs. Bei einem Long Put übt der Käufer seine Option nur aus, wenn ein Basispreis unterschritten wurde. Der Käufer eines Puts rechnet demnach mit einem fallenden Kurs während der Verkäufer eines Puts mit einem gleich bleibenden oder steigenden Kurs rechnet (Abbildung 2).

Optionen sind asymmetrische Instrumente. Sollte sich der Basiswert in die gewünschte Richtung entwickeln, unterscheiden sich die Gewinne deutlich von den Verlusten, die entstehen, wenn sich der Basiswert in die andere Richtung entwickelt.

7.4 Swaps

Eine Vielzahl von Derivaten basieren auf so genannten Swaps. Dabei vereinbaren zwei Gegenparteien, festgelegte Kapitalflüsse zu einem späteren Zeitpunkt auszutauschen. Die Bedingungen dafür werden zum Zeitpunkt der Vereinbarung bereits festgelegt. Eine etablierte Grundform von Swaps wird als „Plain Vanilla Swap“ bezeichnet. Der aus dem Englischen stammende Begriff wird mit „Austausch“ übersetzt und ist irreführend, da nicht immer tatsächlich etwas getauscht wird. Die Gleichstellung eines Swaps mit einer Wette ist ebenso nur bedingt angebracht. Bei einer klassischen Wette, beispielsweise einer Sportwette, werden lediglich zwei Ergebnisse generiert: gewinnen

und verlieren. Bei einem Swap ist jedoch nicht nur das Ergebnis eine maßgebliche Größe sondern auch das Verhältnis zwischen zwei Größen wie beispielsweise Zinssätzen, Währungskursen und Preisen.

8. Transfer von Kreditrisiken

Die Vergabe von Krediten ist mit den Risiken verbunden, dass eine Gegenpartie unfähig oder nicht mehr willens ist, ihre Verpflichtungen zu erfüllen und durch den Ausfall der Forderung des Kreditgebers ein finanzieller Schaden entsteht (vgl. Frisch 2009, S. 11 ff.). Der Eintritt dieses Risikos wird durch den englischen Begriff Credit Default beschrieben. Als Forderungen gelten Zins- und Tilgungsleistungen aus Krediten und Anleihen sowie Forderungen aus dem positiven Marktwert eines derivativen Geschäfts. Die Wahrscheinlichkeit, dass ein solches Kredit- oder Ausfallrisiko realisiert werden muss, ist eines der wichtigsten Risikomaße bei jeder Kreditvergabe. Diese Ausfallwahrscheinlichkeit (englisch: Probability of Default) wird regelmäßig historisch betrachtet. Mit dem Ausfall eines Schuldners ist nicht automatisch ein vollständiger Kreditausfall verbunden. In Abhängigkeit des jeweiligen Kreditäquivalentbetrages (englisch: Exposure at Default) und der jeweiligen Verlustquote bei einem Ausfall (englisch: Loss given Default) kann der Kreditgeber im Insolvenzfall des Schuldners noch einen Teil (englisch: Recovery Rate) aus der jeweiligen Insolvenzmasse realisieren.

Finanzderivate leiten ihre Zahlung von einem Referenzwert beziehungsweise einem Referenzaktivum ab. Dieser Wert kann bei Kreditderivaten ein Kreditereignis, die Veränderung von Renditespannen (englisch: spreads) sowie eine ex ante definierte Grenze sein. Dabei erlauben ausfallbezogene derivative Instrumente durch die Trennung des Kreditrisikos vom Kredit als Referenzwert eine isolierte Handelbarkeit, ohne die zu Grunde liegende Transaktion zu transferieren (Abbildung 3).

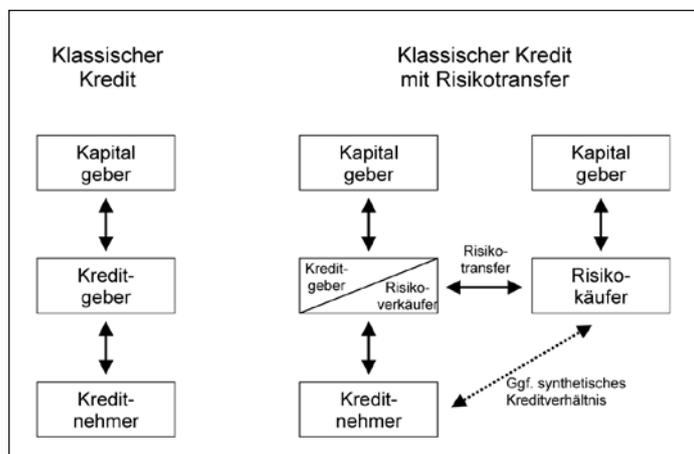


Abb. 3: Kreditrisikotransfer

Der Transfer von Kreditrisiken oder die Aufteilung dieser ist nicht neu, sondern erfolgte in der Vergangenheit bereits durch Syndizierungen und Kreditrisikoversicherungen. Daneben haben sich zunehmend kapitalmarktorientierte Instrumente entwickelt, die Kreditrisiken oder Teile davon verbriefen. Dazu gehören Mortgage Backed Securities, Asset Backed Securities und Collateralized Debt Obligations. Daneben entwickelten sich aber auch zunehmend derivative Strukturen wie Credit Default Swaps, Total Return Swaps oder Credit Spread Options. Synthetische Strukturen wie Credit Linked Notes verbinden die Eigenschaften von Verbriefungstransaktionen mit denen derivativer Strukturen (vgl. Rudolph et al. 2007, S. 13 ff.).

8.1 Klassischer Transfer von Kreditrisiken

In jüngerer Zeit wurden die klassischen Formen der Übertragung von Kreditrisiken wie Kreditversicherungen, Bürgschaften und Garantien durch Kreditderivate wie Termin-, Options- oder Swapgeschäfte ergänzt, mit denen Kreditrisiken nicht nur transferiert sondern auch handelbar gemacht werden können. Als Referenzaktivum dienen sowohl originäre Finanzinstrumente, wie Aktien, Anleihen, Indizes, Währungen oder Zinssätze, als auch andere Finanzderivate. Dazu kommen Finanzinstrumente, bei denen so genannte Credit Default Swaps mit Wertpapieren kombiniert werden. Es erfolgt eine Transformation von schwer oder nicht handelbaren Krediten in handelbare Wertpapiere, die wiederum an Investoren verkauft werden. Dabei wird die Kreditforderung nicht tatsächlich verkauft, sondern künstlich beziehungsweise synthetisch mit Hilfe eines Credit Default Swaps übertragen.

8.1.1 Credit Default Swap

Mit der Verwendung von Kreditderivaten kann das jeweilige Kreditausfallrisiko handelbar gemacht werden, ohne in die bestehende Kreditverbindung als solche einzugreifen. Das geäußerteste Instrument für den Handel von Kreditrisiken ist ein Credit Default Swap, Abkürzung: CDS. Dabei wird die Kreditvergabe durch einen Kreditgeber von der Übernahme des Kreditrisikos gelöst und fungiert ähnlich einer Kreditversicherung (Abbildung 4).

CDS sind bedingte Kontrakte und sichern das reine Ausfallrisiko ab (vgl. Finnerty/Grenville 2002, S. 51 ff.). Der Käufer eines CDS, der so genannte Protection Buyer, erwirbt den Ausfallschutz und tritt damit das Ausfallrisiko des Kreditgeschäftes ab. Da über die zukünftigen Zahlungen aus dem zu Grunde liegenden Referenzaktivum Unsicherheit besteht, werden Erwartungswerte verwendet und mit Wahrscheinlichkeiten versehen. Die Höhe des CDS-Spread richtet sich nach der geschätzten Ausfallwahrscheinlichkeit und der Verlustquote bei einem Ausfall. Im Gegenzug erhält der Käufer eine Zahlung, wenn der Basiswert, beispielsweise eine Anleihe oder ein Darlehen, einen Zahlungsausfall erleidet oder ein vorher festgelegtes Kreditereignis wie beispielsweise eine Insolvenz oder eine Umstrukturierung eintritt.

Beim Eintritt des Kreditereignisses (englisch: credit event) kann es zu einem Barausgleich, so genanntes Cash Settlement oder einer physischen Ausgleichsleistung, so genanntes Physical Settlement, kommen (vgl. Rudolph/Schäfer 2010, S. 177 ff.). Beim Cash Settlement wird entweder die Differenz zwischen dem Nominalbetrag des Underlyings und dessen Wert nach Eintritt des Credit Events oder – aufgrund von Schwierigkeiten bei der physischen Lieferung beziehungsweise bei der Bestimmung der Rückzahlungsquote beim Cash Settlement insbesondere zur Absicherung von Krediten eingesetzt – ein fester Prozentsatz des Nominalbetrags beziehungsweise ein fixer Geldbetrag an den Sicherungsnehmer gezahlt (vgl. Hüttemann 1997, S. 31 ff.). Bei einem Physical Settlement ist der Sicherungsgeber verpflichtet, das Underlying vom Sicherungsnehmer zu einem ursprünglich fixierten Preis zu übernehmen. Voraussetzung dafür ist, dass es sich bei der abgesicherten Risikoposition um einen transferierbaren Vermögenswert handelt (vgl. Cremers/Walzner 2007, S. 11 ff.).

Im Gegensatz zu klassischen Kreditausfallversicherungen ist ein CDS Teil einer laufenden Transaktion und kann somit gehandelt werden. Weiterhin kann im Fall, dass die Absicherung nicht mehr benötigt wird oder mögliche Gewinne realisiert werden sollen ein CDS vor Laufzeitende glattgestellt werden. Dazu müssen die Vertragspartner ein entgegengesetztes Geschäft mit dem ursprünglichen Vertragspartner zum dann gültigen Marktpreis abschließen und das Geschäft damit auflösen (vgl. Bösch 2011, S. 229 ff.).

8.1.2 Total Return Swap

Bei einem Total Return Swap erfolgt nicht nur der Übertrag des Kreditrisikos sondern auch ein Übertrag der ökonomischen Risiken, wie Kreditrisiken, Marktrisiken und Kontrahentenrisiken aus dem Referenzaktivum. Der gesamte Ertrag aus einem Referenzaktivum wird an einen Empfänger gezahlt. Dieser beinhaltet nicht nur die fixen Zinszahlungen sondern auch den Gewinn aus den Veränderungen des Marktwertes des Referenzaktivums, der

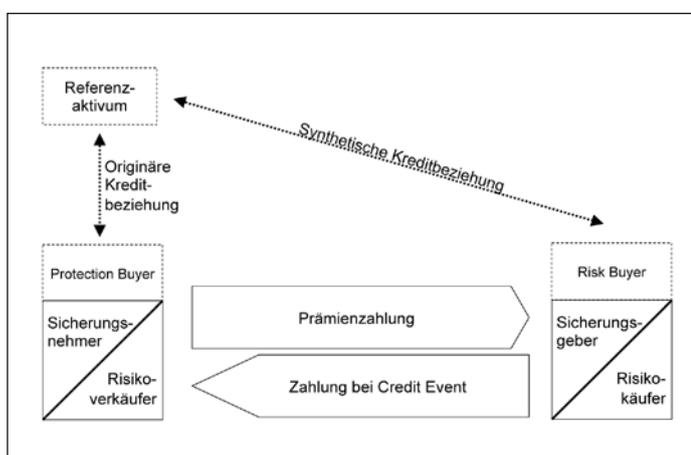


Abb. 4: Credit Default Swap

ab Vertragsabschluss zu verzeichnen ist (Abbildung 5). Im Austausch dazu erhält der Zahlende des Total Return Swaps variable Zinszahlungen und einen Ausgleich für möglicherweise eintretende Minderungen des Wertes des Referenzaktivums (vgl. Rehm 2002, S. 15 ff.). Damit geht der Umfang der Absicherung über den Umfang eines klassischen Versicherungsderivates hinaus.

8.1.3 Verbriefungen/Securitization

Eine Möglichkeit der Risikoübertragung in den Kapitalmarkt bieten Securitizations. Dabei erfolgt eine Umwandlung beziehungsweise Verbriefung schuldrechtlicher Beziehungen zwischen Kapitalgeber und Kapitalnehmer in eine handelbare Wertpapierform (vgl. Bestmann 2012). Durch eine solche Verbriefung kann eine Vielzahl von Einzelforderungen gebündelt werden und in der Form einer Anleihe in den Kapitalmarkt transferiert werden. Diese Anleihe kann gesamthaft oder nach einer Risikotranchierung und anschließenden Verbriefung emittiert werden.

Die Emittierung von Wertpapieren auf diese Tranchen verbrieft einen Anspruch auf Zahlungen auf deren zugrunde liegende Assets (vgl. Hartmann-Wendels et al. 2010, S. 263 ff.). Der Kredit-schuldner erhält damit einen oder mehrere neue Kreditgeber. Der ursprüngliche Kreditgeber hat das Risiko der Verschlechterung der Kredits abgeben und erhält dadurch sofortige Liquidität, um neue Kredite begeben zu können, die dann wiederum in Form von Anleihen in den Kapitalmarkt gebracht werden können. Dieser Transaktion ist lediglich durch die Aufnahmefähigkeit des Kapitalmarktes eine Grenze gesetzt.

Kennzeichen einer Securitization sind die so genannten Subordinations- oder Wasserfall-Prinzipien (Abbildung 6). Damit belasten ausfallende Kredite gemäß einer vorgegebenen Reihenfolge zuerst die unterste Tranche, eine so genannte Juniortranche. Ihre Bedienung erfolgt nachrangig zu den vorgelagerten Tranchen. Sobald die Kreditausfälle das Volumen dieser Juniortranche übersteigen, erfolgt der Zugriff auf die darüber liegenden

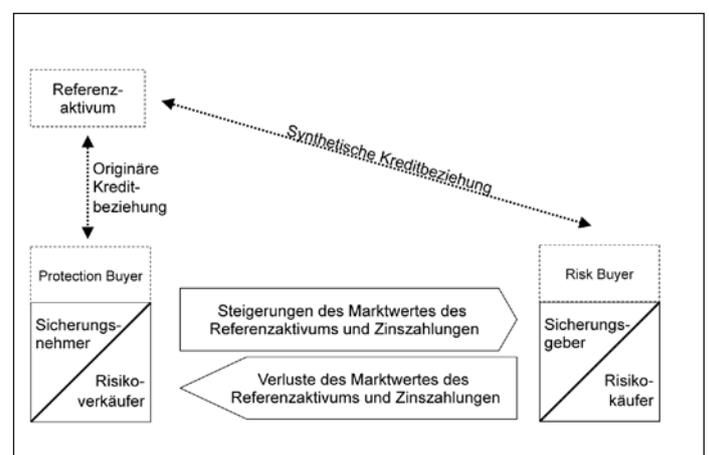


Abb. 5: Total Return Swap

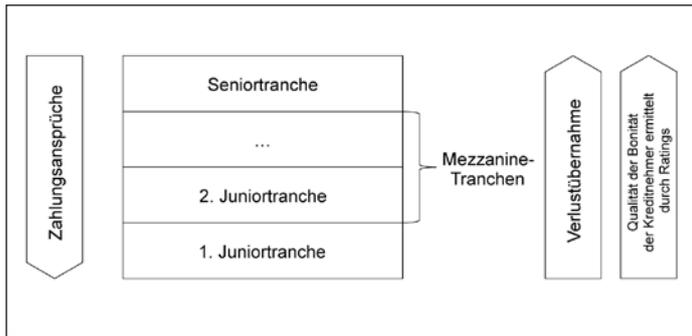


Abb. 6: Wasserfall-Prinzip

den Tranchen. Nach den im Mittelfeld befindlichen Mezzanine-Tranchen folgen die Seniortranchen (vgl. Bär 2000, S. 212 ff.).

Die Idee dazu entstand in den siebziger Jahren des vorigen Jahrhunderts in den USA auf Basis hypothekarisch gesicherter Kredite und führte zur Emission von verbrieften Hypothekendarlehen, so genannten Mortgage Backed Securities, Abkürzung: MBS (vgl. Rudolph et al. 2007, S. 37 ff.). Diese Form der gesicherten Wertpapiere stellt eine Form der so genannten Asset Backed Securities, ABS, dar, die sich nach den zu Grunde liegenden verbrieften Forderungen klassifizieren lassen. Hierzu gehören auch die Collateralised Debt Obligations als verbriefte Unternehmensforderungen. Diese Anleihen können auf Firmenkredite, so genannte Collateralised Loan Obligation, CLO, begeben sein oder Anleihen auf emittierte Unternehmensanleihen, so genannte Collateralised Bond Obligations, CBO, sein.

8.2 Synthetischer Transfer von Kreditrisiken

Der Begriff synthetische Strukturen ist weder eine begriffliche noch eine inhaltliche Erfindung aus der Zeit einer Finanzkrise. Im Gegensatz zu einem tatsächlichen Verkauf von Forderungen (englisch: true sales) verbleiben die Forderungen bei einer syn-

thetischen Struktur im ursprünglichen Eigentum. Eine Übertragung der zu Grunde liegenden Werte ist nicht vorgesehen. Während bei einem CDO einzelne Tranchen in bar gezahlt werden und diese Barzahlung an den Verkäufer der Kreditforderungen weitergeleitet werden, wird bei synthetischen Kreditverbriefungen nur das Risiko des Ausfalls eines Kredites oder eines Kreditpools übertragen, der Kredit als solcher jedoch nicht. Dieser verbleibt bei einem ursprünglichen Originator, lediglich die Risiken werden synthetisch weitergegeben. Der Vorteil eines Risikotransfers über eine synthetische Struktur liegt in dem hohen Maß der Individualität und der Möglichkeit der Anpassung an die Risikoaffinität der Investoren. Die ursprünglichen Kreditverhältnisse bleiben bei einem synthetischen Risikotransfer unbeeinflusst; dem originären Kreditnehmer bleibt die Verbriefung zumeist verborgen.

8.2.1 Credit Linked Note

Eine Credit Linked Note, CLN, stellt eine Kombination einer Anleihe mit einem derivativem Absicherungsinstrument dar. CLN entsprechen einer vom Sicherungsnehmer emittierten Schuldverschreibung (Abbildung 7), deren Rückzahlungswert um die eingetretenen Kreditausfälle vermindert wird (vgl. Arain 2004, S. 251 ff.). Sie wird regelmäßig von einem Sicherungsnehmer oder von einer speziellen Gesellschaft, einer so genannten Zweckgesellschaft oder Special Purpose Vehicle, SPV, emittiert. Sie gilt als strukturierte Schuldverschreibung, welche in verschiedene Teile aufzuteilen ist. Dabei wird ein Pool aus Forderungen von einem Kreditinstitut an eine Zweckgesellschaft transferiert und das Kreditrisiko eines Referenzaktivums gegen ein Kreditrisiko des Sicherungsgebers getauscht. Damit werden lediglich die Ausfallrisiken abgesichert; der ursprüngliche Eigentümer der Kredite wird nicht verändert. Die Zweckgesellschaft emittiert in Höhe des Forderungspools Wertpapiere, so genannte synthetische CLN in verschiedenen Tranchen, die wiederum an Investoren veräußert werden.

Da der Sicherungsnehmer im Vorfeld den Wert der CLN erhält, ist er nicht von der Bonität des Sicherungsgebers abhängig. Es erfolgt demnach bei CLN eine vollständige Risikoabsicherung ähnlich einer traditionellen Securitization-Struktur (vgl. Basel Committee on Banking Supervision 2005, S. 30).

Der Einsatz von CLN erfolgt im Rahmen der Konzeption synthetischer Verbriefungen (Abbildung 8). Bei einer vollfinanzierten Struktur (englisch: fully funded) werden die Kreditrisiken eines Forderungspools durch einen Credit Default Swap über eine Zweckgesellschaft beziehungsweise Special Purpose Vehicle in den Kapitalmarkt transferiert. In Höhe des Nominalvolumens des Forderungspools emittiert die Zweckgesellschaft Wertpapiere, synthetische Credit Default Obligations oder Credit Linked Notes, in verschiedenen Tranchen in Anlehnung an das Wasserfallprinzip an Investoren verkauft. Der Erlös der Emission von Wertpapieren wird in einen Sicherheitenpool (englisch: Collateral Securities) investiert. Diese Wertpapiere werden bei Eintritt eines Credit Events veräußert. Tritt über die Laufzeit kein

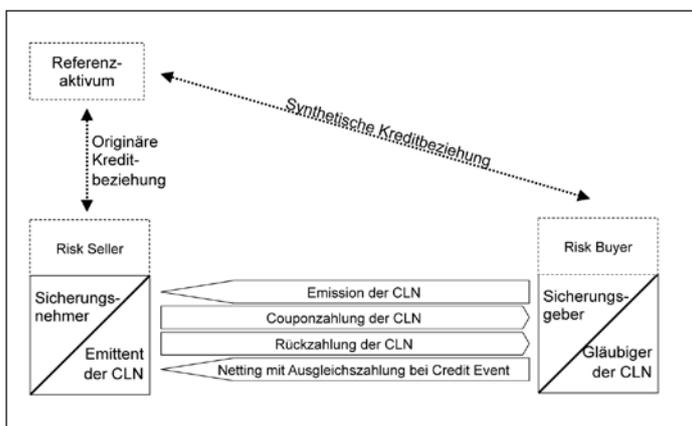


Abb. 7: Credit Linked Note

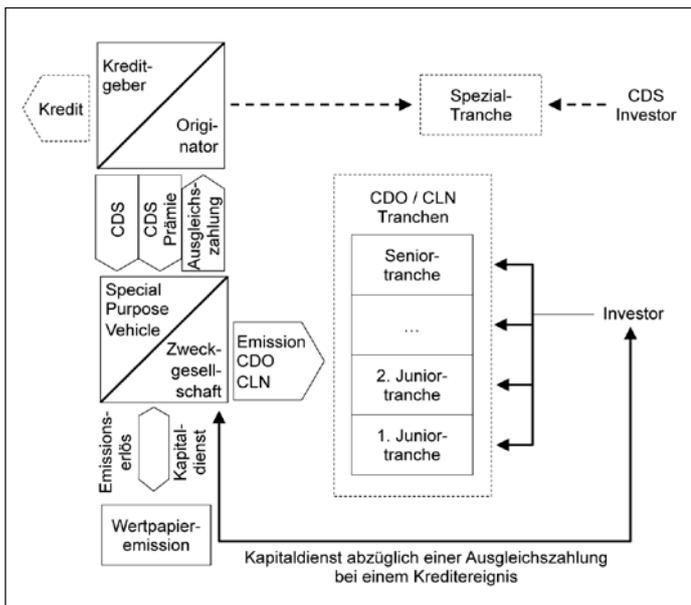


Abb. 8: Synthetische Verbriefung

Credit Event ein, erfolgt die Rückzahlung zum Nominalwert. Im Rahmen einer teilfinanzierten Struktur wird ein Teil des Kreditrisikos an Dritte, beispielsweise wiederum Kreditinstitute, und ein weiterer Teil über CDS an eine Zweckgesellschaft übertragen (vgl. Thamm 2009, S. 28 ff. sowie Hartmann-Wendels et al. 2010, S. 204 f.).

Der Einsatz von CLN im Rahmen von synthetischen Verbriefungen ermöglicht einen fließenden Übergang zwischen Kreditderivaten und Verbriefungen, bei der die Rückzahlung einer Anleihe davon abhängt, ob ein definiertes Kreditereignis eintritt oder nicht.

8.2.2 Verbindung synthetischer Absicherungen

Bei Eintritt eines Kreditereignisses wird an den Risikonehmer nur der um die Ausgleichszahlung verminderte Nominalbetrag zurückgezahlt (vgl. Rudolph et al. 2007, S. 178 ff.). Es erfolgt eine Saldierung, so genanntes Netting. Im Gegensatz zu einem Credit Default Swap leistet der Käufer bereits beim Kauf der CLN den Kaufpreis und erhält am Ende der Laufzeit die Tilgung zurück, wenn ein Kreditereignis nicht eingetreten ist. Der Käufer einer CLN trägt das Emittentenrisiko des Verkäufers. Dem gegenüber trägt bei einem CDS der Sicherungsnehmer das Emittentenrisiko des Sicherungsgebers (vgl. Rudolph et al. 2007, S. 81 ff.). Da eine CLN einen ähnlichen Charakter wie eine Anleihe aufweist, wird Privathaushalten oder Versicherungen somit eine einfache Teilnahme am Markt für Kreditderivate ermöglicht.

Beim Ausfall des Sicherungsgebers verbleibt trotz Abschluss eines CDS immer noch ein Teil des Risikos beim Sicherungsnehmer. Ein Ausschluss des Risikos kann nur erfolgen, wenn bereits beim Abschluss des CDS der Käufer des Ausfallschutzes den Gegenwert des größtmöglichen Verlustes erhält.

9. Fazit

Während sich in der Vergangenheit Risikomanagement auf die Entscheidung beschränkte, Risiken einzugehen oder nicht, ermöglicht der Einsatz derivativer Finanzinstrumente zusätzlich, Risiken an Dritte weiterzugeben oder deren Risiken zu übernehmen. Die Möglichkeit einer Trennung der Risikoübernahme vom Wert des zu Grunde liegenden Basiswertes und damit eine Trennung von Risiko und Liquidität ist ein Vorteil gegenüber der alleinigen Investition in einen Basiswert.

Durch den vergleichsweise einfachen Handel von Risikopositionen wurde die Abhängigkeit von Eigenkapitalausstattung und Kreditfähigkeit aufgeweicht. Damit ist der Einsatz derivativer Strukturen geeignet, negative Auswirkungen bei der zu Grunde liegenden und abzusichernden Transaktion zu vernachlässigen. Hierin liegt eine Gefahr des spekulativen Missbrauchs derivativer Finanzinstrumente.

Der Transfer von Finanzmitteln sowie von Risiken ist das Wesen eines Finanzmarktes. Transaktionen dieser Art zeichnen sich durch eine komplexe rechtliche, wirtschaftliche und organisatorische Struktur aus, die einen erheblichen Informationsbedarf und die Möglichkeiten der Informationsverarbeitung bedingen. Der risikoabgebende Teil einer Transaktion verfügt möglicherweise über einen Informationsvorsprung in Bezug auf die Qualität der zu transferierenden Risiken. Somit lässt der ursprüngliche Risikoinhaber bei einer anstehenden Risikotransaktion nur wenig Anreiz erkennen, originäre oder verbundene Risiken, wie beispielsweise der Kreditausfall als solcher und die Möglichkeit des Ausfalls von Intermediären, weitergehend zu prüfen. Dafür verlangt der neue Risikoinhaber nach einem Risikotransfer eine entsprechende Misstrauensprämie.

Eine Limitierung von Anlageentscheidungen durch gesetzliche Regelungen auf wenige oder ausgewählte Kapitalanlageprodukte würde die risikoreduzierende Wirkung der Diversifikation verringern. Die Absicherung oder die Transformation von Risiken würde verhindert werden. Dabei erhöht gerade die Möglichkeit der Risikosteuerung für zukunftsgerichtete Investitionen die Investitionsbereitschaft und stellt letztendlich eine Antriebskraft für die Finanzierung von Innovationen in einem Wirtschaftssystem dar.

Ein Investor, der aufgrund mangelnder Sachkenntnis oder aus einer Unsicherheit heraus weder eine Absicherungsstrategie verfolgt noch Absicherungsinstrumente in sein Portfolio aufnimmt, ist möglicherweise in genau jenem Kapitalmarktbereich tätig, den er vermeiden wollte: er spekuliert.

LITERATUR

- Arain, K. (2004):** Management von Kreditausfallrisiken, Frankfurt am Main.
- Auckenthaler, C. (1994):** Theorie und Praxis des modernen Portfolio-Managements, Bern.
- Basel Committee on Banking Supervision (2005):** International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards: A Revised Framework, Basel.
- Bär, H. P. (2000):** Asset Securitisation: Die Verbriefung von Finanzaktiven als innovative Finanzierungstechnik und neue Herausforderungen für Banken, Bern.
- Bestmann, U. (2012):** Finanz- und Börsenlexikon, 6. Aufl., München.
- Bitz, M. (1993):** Grundlagen des finanzwirtschaftlich orientierten Risikomanagements, in: Gebhardt, G., Gerke, W., Steiner, M. (Hrsg.): Handbuch Finanzmanagement, München, S. 641–668.
- Bösch, M. (2011):** Derivate: Verstehen, anwenden und bewerten, München.
- Cremers, H., Walzner, J. (2007):** Risikosteuerung mit Kreditderivaten unter besonderer Berücksichtigung von Credit Default Swaps, Arbeitsberichte der Frankfurt School of Finance, Frankfurt am Main.
- Finnerty, J. D., Grenville, M. (2002):** An Introduction to Credit Swaps, in: The Financier, 9 (1-4), p. 51–63.
- Frisch, C. (2009):** Credit Default Swap: Funktionsweise – Marktteilnehmer – Verhältnis zu Anleihen, Bern.
- Hartmann-Wendels et al. (2010):** Bankbetriebslehre, 5. Auflage, Berlin, Heidelberg, New York.
- Hofmann, M. (2009):** Management von Refinanzierungsrisiken in Kreditinstituten Marktzensorientierte Kalkulation und Steuerung des Ergebnisses aus der Refinanzierungsdisposition, Wiesbaden.
- Hüttemann, P. (1997):** Kreditderivate im europäischen Kapitalmarkt, Wiesbaden.
- Lipke, I. (2003):** Derivate – Das unbekannte Wesen, <http://www2.weed-online.org/uploads/derivate.pdf>, Abruf 14.05.2012.
- Meier, P. et al. (2012):** Von der Olivenernte der alten Griechen bis zum Ersten Weltkrieg (Teil 1 von 4), in: Geschichte der Derivate: www.syz.net/docs/econ_dev_history01.pdf, Abruf 08.05.2012.
- Randow, P. v. (1996):** Derivate und Corporate Governance – Eine gesellschafts- und kapitalmarktrechtliche Studie, Arbeitspapier 3/96, Frankfurt am Main.
- Rehm, F. C. (2002):** Kreditrisikomodelle: Bewertung von Kreditderivaten und Portfoliomodelle zur Kreditmessung, Berlin.
- Rudolph, B. et al. (2007):** Kreditrisikotransfer: Moderne Instrumente und Methoden, Berlin, Heidelberg, New York.
- Rudolph, B., Schäfer, K. (2010):** Derivative Finanzmarktinstrumente: Eine anwendungsbezogene Einführung in Märkte, Strategien und Bewertung, 2. Aufl., Berlin, Heidelberg, New York.
- Schmidt, H. (1988):** Einzelkredit und Kreditportefeuille, in: Rudolph, B., Wilhelm, J., (Hrsg.), Bankpolitik, finanzielle Unternehmensführung und Theorie der Finanzmärkte, Berlin, S. 245–259.
- Signer, M. (2007):** Die Geschichte der Strukturierten Produkte, in: dp payoff all about derivative investments, S. 22–23.
- Steiner, M. et al. (2012):** Wertpapiermanagement, 10. Aufl., Stuttgart.
- Thamm, S. (2009):** Aktives Kreditrisikomanagement: Einsatz Moderner Kreditrisikotransferinstrumente, Hamburg.
- Zerey, J.-C. (2012):** Finanzderivate: Rechtshandbuch, 3. Aufl., Baden-Baden.

PROJEKTABWICKLUNG AUF HOHEM NIVEAU - ZERTIFIZIERUNG IM PROJEKTMANAGEMENT BEIM ZDF

Kathrin Strässer-Knüttel, Frank Fell-Bosenbeck



Kathrin Strässer-Knüttel

Assessor iuris, Magister Artium Personalentwicklung, Business Coach International

HA Personal Teilbereich Personalmarketing und Personalentwicklung, Leitung, ZDF, Mainz

E-Mail: hapersonal-personalentwicklung@zdf.de



Frank Fell-Bosenbeck

GB IST, GF PuR, Leiter Fernsehsystemtechnik
Staatl. gepr. Techniker Informationstechnologie
Betriebswirt IHK

Zertifizierter Projektdirektor GPM IPMA
Level A®

E-Mail: fell-bosenbeck.f@zdf.de

Zum ersten Mal in der Geschichte des Fernsehens wird in Deutschland ein komplett neuer Fernsehstandard eingeführt. HDTV steht für „High Definition Television“ und bedeutet „hochauflösendes Fernsehen“. Die Bildauflösung von HDTV ist mehr als viermal so hoch wie der bisher bekannte Fernsehstandard. Die Umstellung auf diesen neuen Standard erfordert es, die komplette produktionstechnische Infrastruktur des ZDF hochzurüsten. Daneben ist das ZDF dabei, ein umfangreiches Re-Investitionskonzept in der Produktions- und Sendetechnik umzusetzen. Insbesondere diese beiden umfangreichen Maßnahmen-Pakete sind gekennzeichnet durch die Realisierung zahlreicher komplexer Investitionsprojekte, die hohe Anforderungen an das Projektpersonal stellen. Diesen Herausforderungen begegnet das ZDF mit einer besonderen Qualifizierungsmaßnahme, dem zertifizierten Projektmanagement für Projektleiter. Die Teilnahme an dieser hochkarätigen Maßnahme erforderte ZDF-seitig eine Vor-Selektion und Auswahl geeigneter Personen, denn Exzellenz in der Projektleitung erfordert herausragende Kompetenzen und Fähigkeiten.

1. Wie sieht die Ausbildung für Projektpersonal bei der GPM aus?

Das ZDF hat sich für die Ausbildung ausgewählter MitarbeiterInnen bei der Gesellschaft für Projektmanagement (GPM) entschieden. Die GPM e.V. bietet für Projektpersonal ein

sogenanntes IPMA 4-L-Q Programm an. IPMA steht für die Dachorganisation „International Project Management Association“ und 4-L-Q für „4 Level Qualification“. Die IPMA ist international in 47 Ländern vertreten und bietet ein standardisiertes Qualifizierungsprogramm an. Das Programm sieht eine Ausbildung in vier Stufen vor. So können Projektleiter je nach Berufs- bzw. Projekterfahrung und vorhandener Qualifikation in vier verschiedene Levels eingruppiert und zertifiziert werden.

2. Welcher Voraussetzungen bedürfen erfolgreiche Projekte?

Erfolgreiche Projekte sind u.a. gekennzeichnet durch einen erkennbar gut organisierten Durchführungsprozess. Für die Erreichung zuvor definierter Projektziele ist es aus Sicht der Fachbereiche oft erforderlich, Projektleiter/-mitarbeiter einzusetzen, die insbesondere über einen hohen fachlichen Wissensstand verfügen. Dies ist eine wichtige Voraussetzung, um wegweisende technologische Entscheidungen zu treffen. Fachliches Know-how alleine reicht allerdings nicht aus, um ein technologisch komplexes Projekt umzusetzen. In den Fokus rücken zunehmend methodische und soziale Kompetenzen. Zukunftsorientierte Personalentwicklung erfordert daher neben der kontinuierlichen fachlichen Weiterbildung auch, die überfachlichen Kompetenzen der Projektbeteiligten zu stärken.

3. Warum ist das Vorhandensein von sozialen- und methodischen Kompetenzen für den Projekterfolg wichtig?

Das Vorhandensein dieser Kompetenzen im Projektmanagement ist schon immer notwendig gewesen. Die Schwierigkeit besteht jedoch darin diese Kompetenzen bei einem Mitarbeiter qualifiziert zu erfassen, zu analysieren und eine passgenaue - unternehmensorientierte wie individuell bedarfsgerechte Personalentwicklung für Projektmitarbeiter durchzuführen. Diesem systematischen Prozess bzw. dem Nutzen, der durch dieses „Mehr“ an Vorarbeit zu erzielen ist, wurde bisher nicht genug Bedeutung beigemessen. Die Veränderungsdynamik unserer immer vernetzter agierenden psychosozialen Umwelt und die immer komplexeren Projektstrukturen stellen jedoch deutlich höherer Anforderungen an die „weichen Faktoren“, die ein Projektmitarbeiter bzw. ein Projektteam beherrschen muss.

Beispiel: „Critical incidences“ im Projektumfeld, welche ein Team für die erfolgreiche Durchführung des Projekts zu managen hat. Die Abbildung 1 stellt Abhängigkeiten im Projektumfeld schematisch dar.

Nach einer Studie der GPM scheitern Projekte in den meisten Fällen an einer Unterausprägung von sozialen Kompetenzen bei den Projektbeteiligten. Exemplarisch sollen drei relevante Kompetenzen erläutert werden.

3.1 Führungskompetenzen des Projektleiters...

In der Literatur wird immer wieder beschrieben, welche Kompetenzen, Eigenschaften und Führungsstile eine gute Führungskraft auszeichnen. Es ist u.a. die Rede von transaktioneller Führung, von transformationeller Führung oder von situativer Führung. Führung wird laut GPM wie folgt definiert: „Führung ist eine Handlung, die ein soziales System aufbaut, in dem Führende und Geführte zusammen eine Aufgabe oder ein Problem mit einem Minimum an finanziellem, zeitlichem, emotionalem und sozialem Aufwand optimal lösen oder zu lösen versuchen.“ (Müthel/Högl 2009, S. 1458)

Doch was bedeutet es in der Praxis, wenn „Führende und Geführte zusammen eine Aufgabe optimal lösen sollen?“ Im Projektgeschäft ist der Projektleiter per Definition eine Führungskraft. Ihm werden im Rahmen einer Projektorganisation Mitarbeiter unterstellt, die er mutmaßlich „rein fachlich“ zu führen hat. Im Allgemeinen wird im beruflichen Alltag also darunter verstanden, dass der dafür benannte Projektleiter sich bei der Abwicklung eines Projektes auf die Inhalte konzentrieren und mit fachlichen Vorgaben die Mitarbeiter in einem Projektteam führen soll. So wird aus Sicht vieler Praktiker der Projekterfolg schon sichergestellt werden. In Wirklichkeit ist die Führungsaufgabe im Projekt jedoch eine auf Zeit übertragene vollumfängliche Führungsfunktion wie bei einer Linienaufgabe unter verschärften Bedingungen (erheblicher Zeit-, Leistungs- und Kostendruck).

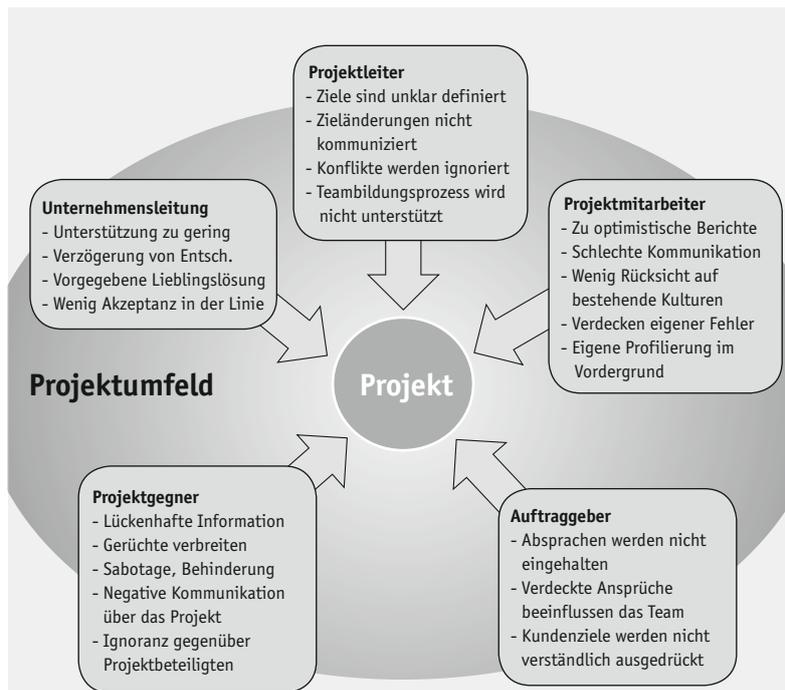


Abb. 1: Misserfolgskriterien eines Projektumfeldes, Quelle: Möller 2009, S. 59–64

Für Projektleiter im öffentlich-rechtlichen Rundfunk (im übrigen auch für sonstige Führungskräfte) gelten damit auch verschärfte Bedingungen: Als Manager müssen sie sich am Prinzip Effizienz ausrichten, als Führungskraft im System „öffentlich-rechtlicher Rundfunk“ sind sie kulturell geprägt durch das Prinzip Konsens. Ein ZDF-Projektleiter benötigt also eine Menge an sozialen und personalen Kompetenzen, wie auch herausragender Führungs- und Problemlösekompetenzen – neben seinen fachlichen Fähigkeiten. Seine Aufgabe ist es nämlich, die im Projekt tätigen MitarbeiterInnen kontinuierlich zu motivieren und zu Höchstleistungen anzuspornen, auftretende Probleme zu lösen, die Projektinteressen inhouse und gegenüber Dritten durchzusetzen und den finanziellen Rahmen des Projekts im Blick zu haben. Kollegiale Führung und Projekterfolg heißt die Devise. Ein Projektleiter benötigt sehr viel Empathie, damit er seine menschlichen Ressourcen im Projekt einerseits richtig fordert und andererseits durch Überforderung die Leistung nicht schmälert und damit das Projektziel gefährdet. Hierfür muss der Projektleiter permanent in verschiedene Führungsrollen schlüpfen. In Abbildung 2 sind diese Führungsrollen dargestellt.

In der Konsequenz bedeutet dies, dass ein Projektleiter eigentlich nur zum Projektleiter eines Projektes ernannt werden kann, wenn zuvor eindeutig klar ist, dass er über die geforderten Führungskompetenzen verfügt. Hier geschehen in der Praxis immer noch die größten Versäumnisse und die fachlichen Kompetenzen werden als Kriterium für die Benennung eines Projektleiters überbewertet.

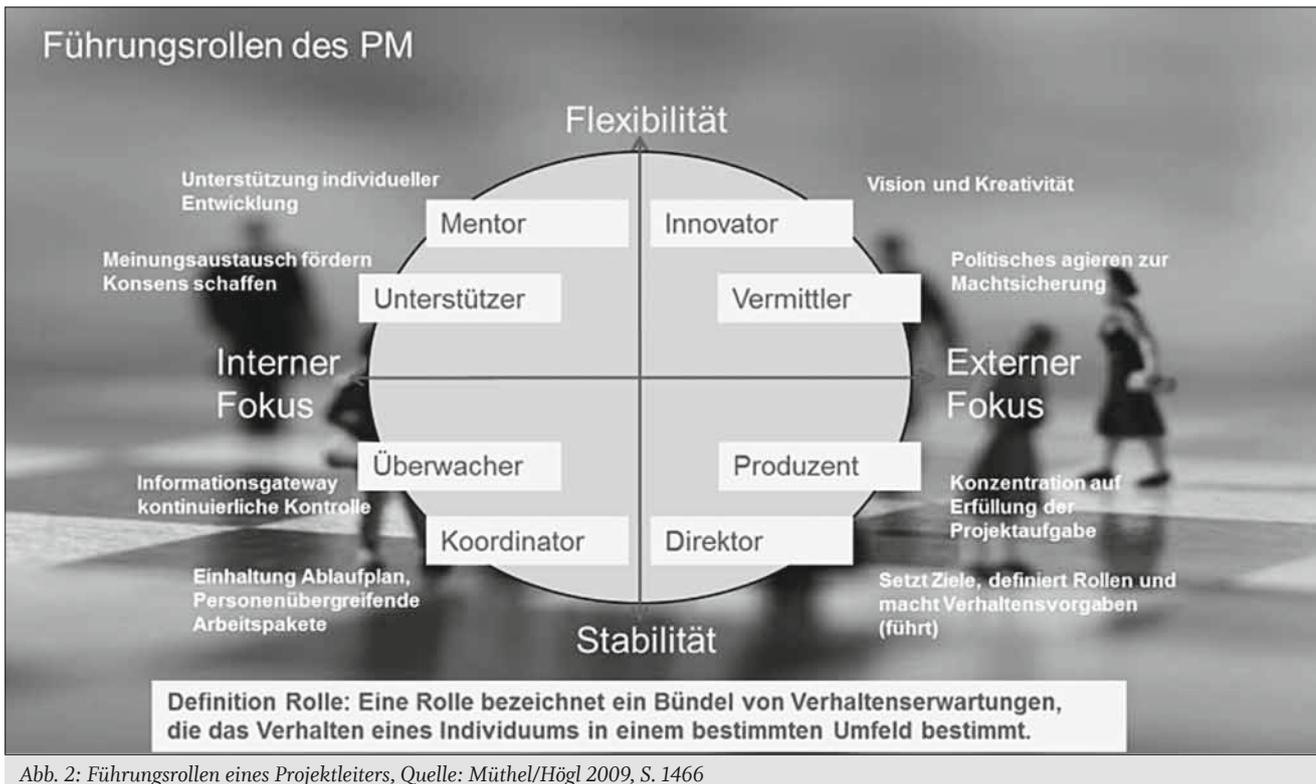


Abb. 2: Führungsrollen eines Projektleiters, Quelle: Müthel/Högl 2009, S. 1466

3.2 Kommunikationskompetenzen

Ein Projekt wird in erster Linie durch die permanente Kommunikation der Projektteammitglieder mit dem Projektumfeld vorangetrieben. Die bestehenden menschlichen Schnittstellen können nur mit einer professionellen und zielgerichteten Kommunikation die Voraussetzungen für das erfolgreiche Abarbeiten der geschnürten Arbeitspakete schaffen. Im Ergebnis bedeutet dies, dass Projektmanager wie Projektbeteiligte mit einer hohen Kompetenz in allen Disziplinen der Kommunikation wie z.B. Moderation, Präsentation, effektiver E-Mail-Verkehr und gute Ausdrucksfähigkeit ausgestattet sein bzw. darin ausgebildet werden sollten. Hinzu kommt die Fähigkeit, gut zuhören zu können, gemeinsam Konflikte und Krisen zu bewältigen sowie sensibel und mit Einfühlungsvermögen in der Zusammenarbeit mit anderen zu agieren. Immer wieder klagen Projektbeteiligte über zu wenig Information, die sie für die Bewältigung einer Aufgabe benötigen. Dieser Eindruck ist nicht immer auf eine schlechte Kommunikationspolitik zurückzuführen. Er ist auch oft bei den Beteiligten selbst entstanden. So drückt zum Beispiel das „Gefühl“ des nicht-genug-eingebunden-seins oft das Bedürfnis einer Person nach Wertschätzung und sozialer Einbeziehung aus. Dies hat zunächst keinen Einfluss auf das Projektergebnis. Wenn der Projektleiter jedoch nicht über genügend empathische Fähigkeiten bei der Führung dieser Person verfügt, kann er nicht mehr unterscheiden, ob es sich bei dem Anliegen um Bedürfnisbefriedigung oder um ein tatsächliches Informati-

onsdefizit handelt. Fehlentscheidungen sind die Folge. Dieses Beispiel lässt sich auf viele andere Situationen übertragen und unterstreicht die Bedeutung des Vorhandenseins von sehr guten Kommunikationskompetenzen wie Flexibilität im Rahmen der Führungsarbeit eines Projektleiters. Übersetzt bedeutet dies, dass die Steuerung der Interaktion eines Projektleiters einfühlsam, klar, strukturiert und eindeutig sein sollte. Zudem gewinnt „Situative Führung“ in Projekten an Bedeutung.

3.3 Kompetenzen zur Selbststeuerung

Die Einbindung von Projekten in eine Matrixorganisation ist in der beruflichen Praxis beliebt. Das bedeutet in der Folge, dass Projektmitglieder neben ihrer Rolle im Projekt parallel auch ihre Aufgaben in der Linienorganisation wahrnehmen müssen. Der Vorteil ist, dass die Kollegen meist bereits über ausreichende Erfahrung und Kompetenzen in einem bestimmten Fachthema verfügen, die im Projekt zur Anwendung gebracht werden. Der Nachteil ist ein permanenter Ressourcenkonflikt, in dem der jeweilige Projektmitarbeiter steht. Wenn ein Projektmitarbeiter in dieser Situation nicht genügend Fähigkeiten zur Selbsterkennung und Selbststeuerung mitbringt, kann er zum Opfer dieses Rollenkonflikts werden. Die Bewältigung von täglichen Aufgaben kann zur Zerreißprobe werden. Nicht selten hört man einerseits von „Burn-out-Fällen“ im Projektgeschäft, andererseits existieren auch so genannte „Projekt-Helden“, die sich bis zur Selbstaufgabe bzw. totalen Erschöpfung antreiben. Um diesen

Extremen vorzubeugen, gilt es, die sozialen Kompetenzen und persönlichen Kompetenzen des Projektpersonals zu stärken, die für die erfolgreiche und befriedigende Mitarbeit in einem Projekt von hoher Bedeutung sind. Neben den oben genannten Kompetenzen sind selbstverständlich noch zahlreiche weitere Kompetenzfelder, wie z.B. Projektmanagement-Methoden und Kontextkompetenzen in die Betrachtung für die Auswahl geeigneter Kandidaten und die Teilnahme an der Qualifizierungsmaßnahme „Zertifiziertes Projektmanagement“ einzubeziehen.

Wie können nun die am besten geeigneten Teilnehmer für diese Qualifizierungsmaßnahme ermittelt werden? Wer soll aus Unternehmenssicht als Projektmanager weiterqualifiziert werden? Da die für die Projektabwicklung benötigten Kompetenzen der Projektleiter komplex und vielfältig sind, ist zunächst eine Kompetenz-Bedarfsanalyse „SOLL-Kompetenzen“ zu erstellen, um später zielgerichtet die für eine erfolgreiche Projektabwicklung benötigten und noch nicht ausreichend vorhandenen Kompetenzen bei einzelnen Projektleitern zu stärken. Hierfür wendet das ZDF das ZDF-Kompetenzmodell an.

Durch die Erstellung eines Idealprofils seitens des Fachbereichs und dem nachfolgenden Abgleich der benötigten mit den tatsächlich vorhandenen Kompetenzen, werden durch den Fachbereich geeignete Mitarbeiter, die für die Abwicklung von fernsehtechnischen Projekten zuständig sind, für die Teilnahme an der eingangs vorgestellten besonderen Qualifizierungsmaßnahme identifiziert. In der Praxis geschieht dies durch einen Selbstbild-/Fremdbildabgleich zwischen dem jeweiligen Mitarbeiter und seinem Vorgesetzten in den Bereichen Fach- und Methodenkompetenz, Soziale Kompetenz und Kontextkompetenzen. Im Ergebnis erhält man eine Gegenüberstellung von projektrelevanten SOLL- und IST- Kompetenzen, erkennt das sich aus Sicht des Fachbereiches zeigende Delta zwischen beiden und kann bedarfsgerecht individuelle Handlungsempfehlungen für jeden einzelnen Kandidaten ableiten.

Die Ergebnisse der Kompetenzanalyse sind notwendige Bedingungen für die anknüpfende Maßnahme. Die Resultate liefern somit einen passgenauen Leitfaden für das nachfolgende GPM-Qualifizierungsprogramm des Projektpersonals.

Personalentwicklung

Kompetenzmodell zur Auswahl für den Fachbereich

Fach- und Methodenkompetenz/ Geschäfts- und Funktionskompetenz	Führungskompetenz/ Führen von Menschen	Lösungskompetenz/ Problemlösungen anstoßen/organisieren	Unternehmerische Kompetenz/ Unternehmerisches Denken und Handeln	Soziale Kompetenz/ Kommunikation, Umgang und Verhalten im Kontakt mit anderen	Persönliche Kompetenz/ Antrieb und persönliche Haltung
Aufgabenbezogene Kenntnisse und Fähigkeiten <i>(wird im Workshop von FB erarbeitet)</i> ✓	Mitarbeiterentwicklung	Perspektivwechsel ✓	Veränderungsbereitschaft/ Flexibilität ✓	Kooperationsfähigkeit ✓	Belastbarkeit ✓
Beherrschen relevanter Methoden <i>(wird im Workshop von FB erarbeitet)</i> ✓	Mitarbeitersteuerung und -motivation	Gestaltungsmotivation/ -kraft ✓	Strategische Orientierung/ Vorausschauendes Handeln ✓	Konfliktfähigkeit ✓	Selbststeuerung ✓
	Orientierung geben/ Rahmenbedingungen schaffen	Abstraktionsvermögen/ Reduktion von Komplexität ✓	Entscheidungsvermögen ✓	Kommunikationsfähigkeit ✓	Reflexionsfähigkeit ✓
	Rollenverständnis/ Vorbildfunktion ✓	Bereitschaft zu originellen und neuartigen Lösungen/Kreativität	Partnerschaftliche Serviceorientierung	Teamfähigkeit ✓	Beharrlichkeit/ Nachhaltigkeit ✓
	Mit Zielen führen/ Erfolgsorientierung ✓	Umsetzungsvermögen ✓	Betriebswirtschaftliches Denken und Handeln ✓	Networking-Kompetenz	Engagement und Erfolgswille i.d. Aufgabenbewältigung ✓
	Durchsetzungsvermögen ✓	Situativ adäquates Reagieren und Handeln ✓	Verhandlungsgeschick ✓	Vertrauen, Wertschätzung & Respekt ✓	Ausgeglichenheit
	Persönliche Wirkung ✓		Branchenumfeld- und ZDF-Kennntnis ✓	Einfühlungsvermögen ✓	Verantwortungsbewusstsein ✓
			Qualitätssicherung		Qualifizierungsbereitschaft

Abb. 3: Kompetenzmodell der Personalentwicklung zur Auswahl für den Fachbereich GB Informations- und Systemtechnologie

4. Wie geht's weiter?

Aufbauend auf der ersten Qualifizierungswelle ist die weitere Qualifizierung von Projektpersonal vorgesehen. Bereits heute verfügt das ZDF über Mitarbeiter die über einen Erfahrungsstand in verschiedenen Projektkategorien (z.B. Großprojekte etc.) verfügen. Dies ist eine gute Voraussetzung für die weitere Verfolgung der Qualifizierungsmaßnahme im zertifizierten Projektmanagement. Für den Nachwuchs ist in diesem Zusammenhang ebenfalls gesorgt. So werden jüngere Projekttechniker mittels der oben erwähnten Kompetenzprofilanalyse hinsichtlich der Ausprägung ihrer individuellen Kompetenzen ebenfalls eingeschätzt. Im Rahmen eines persönlichen Entwicklungsplans werden die Kompetenzen für das Projektmanagement sukzessive aufgebaut. Der Abschluss dieses Aufbauplans bildet die Zertifizierung im Projektmanagement in der angestrebten Stufe. Ein Nebeneffekt dieser Ausbildung ist auch, dass die Motivation und die Identifikation der Mitarbeiter im Projektmanagement in besonderer Weise gefördert werden. Die Teilnehmer haben die Qualifizierung als Bereicherung erlebt und innerhalb der Ausbildung pragmatische Lösungsvorschläge für Handlungskonzepte erarbeitet, die sich in der täglichen Arbeit anwenden lassen.

5. Bedeutung für das ZDF?

Für das ZDF bedeutet die Qualifizierung im zertifizierten Projektmanagement in erster Linie, ein gemeinsames Grundverständnis in der Projektarbeit zu erzielen und damit die Qualität und Professionalität der Abwicklung weiter zu steigern. Der Ablauf eines Projektes ist, wie jede strukturierte Vorgehensweise, sorgfältig zu durchdenken, zu planen und die spätere Umsetzung auf das Projektziel hin zu steuern und kontinuierlich zu überprüfen. Hierbei wird den Fähigkeiten des Projektleiters, ein heterogenes Projektteam auf ein Projektziel einzuschwören und für eine Kultur der konstruktiven Zusammenarbeit zu sorgen, besondere Bedeutung beigemessen. Der tägliche Umgang im Team und im Zusammenspiel mit anderen Bereichen ist ein wichtiger Erfolgsfaktor. Diverse Untersuchungen zeigen, dass Projekte selten an fehlender fachlicher Kompetenz scheitern, dagegen häufig an einem (beobachtbaren) Mangel an emotionalen, motivationalen und sozialen Fähigkeiten und Verhaltensdispositionen. Die interne Kompetenzanalyse, die Beschreibung des individuell unterschiedlichen, konkreten Bedarfs sowie die im zertifizierten Projektmanagement vermittelten Grundlagen liefern hierzu einen wichtigen Beitrag.

Ziel der Personalentwicklung ist es dabei, dem jeweiligen Fachbereich mit dem ZDF-Kompetenzmodell für sein Anliegen ein dynamisches und interaktives Tool zur Verfügung zu stellen, welches Unternehmensinteressen wie Mitarbeiterbelange gleichermaßen berücksichtigt. Das Instrument „ZDF-Kompetenzmodell“ garantiert multifunktionale Einsatzmöglichkeiten, die fachbereichsübergreifend verwendbar und zukunftsorientiert

für die sich stellenden Herausforderungen, wie etwa technologische Entwicklungen, einsetzbar sind. Bei den aktuellen, gesamtwirtschaftlichen Anforderungen an moderne Medienunternehmen, wie sich ändernde Markt- und Wettbewerbsbedingungen und sich stetig ändernde Arbeits- und Rahmenbedingungen, stellt das Instrument ein ideales strategisches Mittel dar, um Anforderungen/Aufgaben in hierfür notwendige Kompetenzen zu übersetzen und gewünschte wie tatsächlich vorhandene Kompetenzprofile verständlich abzubilden. So können – praxisnah – bedarfsgerechte Entwicklungsmaßnahmen abgeleitet werden. Das ZDF hat mit dem ZDF-Kompetenzmodell einen bei den Fachbereichen wie MitarbeiterInnen akzeptierten top-down-bottom-up Ansatz entwickelt. Die zugrunde liegende Methode ermöglicht die differenzierte wie variable Anwendung, d.h. sie ist bei dem hier skizzierten Auswahlprozessen genauso dienlich, wie z.B. im Rahmen von Projekten der systematischen Personalentwicklung am Arbeitsplatz oder bei Potenzialanalysen. Insbesondere der interaktive Ansatz kommt gut an und ist in einem Medienunternehmen wichtig. Durch bedarfsgerechte Instrumente versucht die Personalentwicklung die ZDF-Fachbereiche zu unterstützen und auf ihre Weise zur bestmöglichen Erfüllung des öffentlichen Auftrags beizutragen.

LITERATUR

- Buttgereit, C., Braun, T. (2012):** Die da oben machen mit uns ja sowieso, was sie wollen. Kollegiale Führung im öffentlich-rechtlichen Rundfunk, in: Coaching Magazin, Ausgabe 1/2012, S. 22 ff.
- Fell-Bosenbeck, F., Strässer-Knüttel, K. (2011):** Projekt- abwicklung auf hohem Niveau, in: ZDF-Jahrbuch 2011, S. 277 ff.
- Möller, T. (2009):** Die Misserfolgskriterien eines Projekt- umfeldes, GPM, Kompetenz basiertes Projektmanagement, PM 3, Band 1, Kapitel 1.01, S. 59–64.
- Müthel, M., Högl, M. (2009):** Kompetenz basiertes Projekt- management, GPM, PM 3, Band 3, Kapitel 2.01, S. 1458.
- Müthel, M., Högl, M. (2009):** Führungsrollen eines Pro- jektleiters, GPM, PM 3, Band 3, Kapitel 2.01., S. 1466.
- Winter, M., Strässer-Knüttel, K. (2010):** Kompetenzen verändern, in: Personal Heft 12/2010, S. 20 ff.
- ZDF HA Personal/TB Personalmarketing und Personal- entwicklung (o.J.):** Kompetenzmodell der Personalentwick- lung zur Auswahl für den Fachbereich GB Informations- und Systemtechnologie.

DIE MODERNE NETZGESELLSCHAFT UND DIE KLASSISCHEN GENOSSENSCHAFTEN

ANSÄTZE UND IMPULSE FÜR EINE ERNEUERTER BETRIEBSWIRTSCHAFTSLEHRE

Torsten Maier



Diplom-Ingenieur (FH) Torsten Maier
MBA e-learning/Wissensmanagement
Experte für Neue Lerntechnologien

Der Autor ist langjährig in Genossenschaften an verantwortlicher Stelle aktiv und beschäftigte sich insbesondere mit den Themen neue Arbeits-, Lern- und Lebensformen. Torsten Maier war u.a. verantwortlich bei Raiffeisen Schweiz – St. Gallen, für die Fach-/Verkaufs- und Bankapplikationsausbildung und das Thema Neue Lernformen in der Raiffeisen Academy. Weiterhin war er bei der Dresdner Bank in der strategischen Personalentwicklung tätig und der ING DiBa zentral verantwortlich für Lernformen. Aufbauend auf seiner gewerblichen Ausbildung als Industrieelektroniker und dem Studium der Elektrotechnik/Technische Informatik hat er berufsbegleitend mehrere Studiengänge abgeschlossen u.a. Experte für Neue Lerntechnologien und MBA e-learning/Wissensmanagement in Luzern. Seit drei Jahren ist er mit „Wissen schafft Werte“ – St. Gallen (Schweiz) selbständig und unterstützt Unternehmen bei der Gestaltung und Implementierung neuer Lern-, Wissens- und Innovationsprozesse. Weiterhin ist er Autor des Podcasts „Vision 2053 – Lernen und Arbeiten in der Zukunft“.
E-Mail: torsten.maier@wissenschafftwerte.ch

Es wird in zwei Teilen aufgezeigt, was moderne Netzgesellschaften und klassische betriebswirtschaftliche Ansätze wie Genossenschaften gemeinsam haben. Der zweite Teil „Ansätze und Impulse für eine moderne Betriebswirtschaftslehre“ wird in einer der folgenden Ausgaben von Update erscheinen.

1. Neue Regeln und Gesetze in der Internetökonomie

Das Internet und die damit einhergehende Entwicklung zu einer Netzgesellschaft und Netzökonomie schafft neue Möglichkeiten im Bereich der Information, der Kommunikation und

der Zusammenarbeit. Schon sehr bald werden das Internet und die derzeit lawinenartig neu entstehenden Informations-, und Kommunikations-Applikationen (insbesondere von Apple und Google über das iPhone/iPad und die Android-Geräte) einen Entwicklungsstand erreicht haben, der den Menschen eine optimierte Information und Kommunikation an jedem Ort und zu jeder Zeit ermöglicht – und dies zu oftmals extrem geringen Kosten. Die Auswirkungen dieser Entwicklung sind mittlerweile in allen Lebens- und Wirtschaftsbereichen nachhaltig zu spüren. Es bildet sich eine regelrechte Netzgesellschaft heraus, deren Grundzüge und vorherrschende Prinzipien sich zunehmend deutlich abzeichnen: Wirtschaft und Gesellschaft verändern sich signifikant. Menschen können sich über die neuen technischen Möglichkeiten in vielerlei Weise neu an wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Projekten und Fragestellungen beteiligen. Bücher, Zeitungen und Lexika werden vielfach nicht mehr nur gelesen und konsumiert, sondern auch von den Kunden „mitproduziert“ (siehe das wohl prominenteste Beispiel Wikipedia). Politische Abstimmungen und Meinungsbildungen finden komprimierter und beschleunigter statt, es bilden sich neue Formen der Zusammenarbeit und Partizipation heraus. Als aktuelle Beispiele mögen hier der Konflikt um Stuttgart 21, das Ringen um eine europäische Wirtschaftsordnung und -politik im Zuge der Finanzmarkt- und Schuldenkrise sowie die so genannte Arabellion in vielen autokratischen-diktatorischen Staaten des Arabischen Raumes gelten.

Informationen, Wissen und Ideen/Innovationen sind dabei die treibenden Ressourcen dieser neuen Netzgesellschaft. Sie prägen faktisch alle beruflichen Tätigkeiten und das gesamte Arbeitsleben. Dabei fällt auf, dass Informationen, Wissen und Ideen/Innovationen auf eine signifikant andere Art und Weise produziert, ausgetauscht, gehandelt und genutzt werden, als die Ressourcen und Güter in der Landwirtschaft, in der Industrie und im Dienstleistungssektor. Wie schon das obige Zitat nach Georg Bernhard Shaw zeigt, herrschen andere Mechanismen und Regeln vor, die sich zum Teil wesentlich von der traditionellen Betriebswirtschaftslehre unterscheiden: Statt den Besitz an der Ressource zu sichern und zu bewahren und den persönlichen Nutzen hieraus zu maximieren, ist es bei Informationen, Wissen und Ideen/Innovationen in der Regel angezeigt, Mit-Wisser und Mit-Macher zu gewinnen, um erfolgreich zu sein. Ganz im Gegenteil zur klassischen Lehre steigt der Wert einer

Information, von Wissen, von einer Idee je mehr daran teilhaben. Jeremy Rifkin schreibt hierzu: „Netzwerke treten an die Stelle von Märkten, und aus dem Streben nach Eigentum wird Streben nach Zugang, nach Zugriff auf das, was diese Netzwerke zu bieten haben“, nach Jeremy Rifkin (2000, S. 18).

Zugang und Mitgliedschaft (engl. „Access“) werden so zu den treibenden Motiven des modernen Menschen in der Internet-ökonomie – ihr Wert verdrängt und ersetzt zunehmend den Wert von klassischen Gütern und Dienstleistungen. „Access, Zugriff, Zugang – das ist die Formel des kommenden Zeitalters. Der rasche Zugriff auf Ideen, Güter und Dienstleistungen zählt heute bereits mehr als dauerhafter und schwerfälliger Besitz“ nach Jeremy Rifkin (2000, S. 25). Aktuelle Beispiele sind die zunehmende Vermarktung von Autonutzungsrechten im Rahmen von Car-Sharing-Konzepten und der IT-Trend Cloud-Computing der zunehmend klassische PC-Server-Lösungen ablöst. Und auch hier gilt: Die Erstellung, die Aufrechterhaltung und die Pflege sowie die Nutzung von „Access“ erfolgt ganz offensichtlich nicht mehr nach den vertrauten Gesetzen der klassischen Betriebswirtschaftslehre. Statt nämlich die einzelne reale Nutzung der Ressource/des Produktes zu bepreisen, erscheint es vielmehr angezeigt die permanente Möglichkeit zur Nutzung der Ressource/des Produktes zu organisieren und diese Leistung dann zu bepreisen. Der ökonomische Wert ist hier das „Dabei-Sein“, das „Mit-Machen-Können“, statt der normalerweise im klassisch betriebswirtschaftlichen Kontext im Vordergrund stehende private und exklusive Konsum eines Gutes oder einer Dienstleistung.



Abb. 1 und 2: Kommunikation – Beispiele Obama und Patientslikeme (Gesundheitswesen)

„Wenn zwei Menschen einen Apfel tauschen, hat jeder nach dem Tausch einen Apfel.“

Wenn zwei Menschen eine Information, ein Wissen, eine Idee tauschen, haben beide nachher beide Informationen, das gleiche Wissen und beide Ideen.“

GEORGE BERNARD SHAW

2. Die Säulen der „neuen“ Welt ...

Um zu verstehen, in welche Richtung sich unser Verständnis von Betriebswirtschaftslehre – und damit einhergehend unser Verständnis von Management und Führung – im Internet-Zeitalter verändern wird, muss man die Grundlagen der Produktion, des Handels/des Austausches, der Nutzung etc. von Informationen, von Wissen und von Ideen/Innovationen unvoreingenommen von alten „Lehren“ studieren. Don Tapscott, als einer der führenden Vertreter der Internetökonomie, stellt beispielsweise

- die Kommunikation,
- die Transparenz und
- die Partizipation

als die zentralen „Säulen der neuen Welt“ heraus. So fördert jede dieser Säulen für sich gesehen, aber insbesondere auch im Zusammenspiel mit den jeweils anderen Säulen, die Entstehung, den Austausch und die Nutzung von Informationen, Wissen und Ideen.

Kommunikation fördert die Zusammenarbeit entlang aller technischen Möglichkeiten, die durch die oben skizzierte Entwicklung zur Internetökonomie und Netzgesellschaft neu entstehen und das Wirtschafts- und Gesellschaftsleben zunehmend prägen. Siehe dazu auch Abb. 1 und 2.

Zudem ist die Intensivierung von Qualität und Quantität in der Kommunikation der Ansatz zur Bewältigung der permanent wachsenden Herausforderungen durch die steigende Komplexität und die Dynamik in Veränderungsprozessen. Diese Komplexität und Dynamik in Veränderungsprozessen steigt dabei allein durch die immer stärker wachsenden Vernetzungsmöglichkeiten in der Internetökonomie und Netzgesellschaft weiter an.

Transparenz macht sich bemerkbar in Form von „Offenheit“ (als Erfolgsfaktor, da Offenheit systematisch Zusammenarbeiten anbietet, wie auch als Risikofaktor, da hierdurch die potenzielle Angreifbarkeit und Ausbeutungsgefahr steigt) und in Form von „Bereitschaft zum Teilen“ (insbesondere von den so genannten „geistigen Gütern“). Die Transparenz bildet auf diese Weise die Ausgangsbasis für die neuen Möglichkeiten und Formen der Kommunikation und der Zusammenarbeit in der Internet-



Abb. 3 und 4: Transparenz – Beispiele WikiLeads und apomio

ökonomie. An dieser Stelle wird auch die neue herausragende Bedeutung der „Kunst des gelungenen Design von geeigneten Kommunikations- und Kollaborationsräumen“, von Netzwerken, Gruppen, Vereinen, Clubs etc. deutlich. Diese Einrichtungen und „institutionellen Arrangements“ ermöglichen es, die Chancen der „Offenheit“ und der „Bereitschaft zum Teilen“ zu nutzen und gleichzeitig die Gefahren von Angriffen und Ausbeutungen gegenüber den Mitgliedern/Mit-Machern einzudämmen. Siehe dazu auch Abb. 3 und 4.

Partizipation schließlich schafft erst die faktische und die motivationale Voraussetzung zur Einbringung und Nutzung aller wichtigen Ressourcen in der Internetökonomie. Partizipation trägt zum einen den gestiegenen Interdependenzen in allen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Themenstellungen Rechnung. Und sie hilft die Grundproblematik zu lösen, die dar-

in besteht, dass viele Informationen, fast alles Wissen und so gut wie jede Idee eingebettet („embedded“) in den Personen sind, und dass diese nur über das persönliche Commitment und die Partizipation an der gemeinsamen Sache auch für die anderen sichtbar und damit für die „Gemeinschaft“ nutzbar werden. Siehe auch Abb. 5 und 6.

3. ... und die „alten“ Genossenschaften

Je mehr man sich mit diesen Säulen und Elementen der „neuen“ Welt beschäftigt – und insbesondere in der Auseinandersetzung mit den neu entstehenden Formen der Organisation von Zugang und Mitgliedschaft – desto mehr fällt auf, dass viele der neuen Grundregeln und Prinzipien der Internetökonomie eine teilweise verblüffende Ähnlichkeit mit den zentralen Elementen



Abb. 5 und 6: Partizipation – Beispiel InnoCentive (OpenInnovation) und Twitter Revolution

ten der traditionellen Unternehmensform der Genossenschaft haben. Die zentralen Charakteristika von Genossenschaften wie Mitgliederförderung, Selbsthilfe, Selbstverantwortung und Selbstverwaltung sowie Identitätsprinzip wirken vielleicht auf den ersten Blick etwas altertümlich, aber sie beschreiben im Grunde inhaltsgleich Zusammenhänge und Konzepte wie wir sie bei den zentralen Thesen von beispielsweise Don Tapscott finden, wenn es dort um die Bedeutung von Kommunikation, Transparenz und Partizipation für das Internet-Zeitalter und für die Entstehung und Nutzung von Informationen, Wissen und Ideen geht. Identitätsprinzip als etwas eigentümlicher Begriff aus dem Genossenschaftswesen zielt auf die Identität von Entscheidungsträgern, Geschäftspartnern und Kapitalgebern inklusive einer funktionierenden Meinungs- und Willensbildung nach dem Subsidiaritätsprinzip (Selbstbestimmung und Eigenverantwortung).

Und auch viele andere zentrale Elemente von Genossenschaften wie „Gleichberechtigung innerhalb der Gemeinschaft“, „Solidarität und Ausgleich zwischen den Mitgliedern“, „subsidiäre Aufgabenverteilung“, „gemeinsame Sprache und Regeln, die die Gemeinschaft nach innen zusammenhält und nach außen abgrenzt“, eine „Vielzahl von Mitbestimmungsmöglichkeiten“, „Vorrang der Person vor den Kapitalinteressen“, „Werteorientierung“, „Commitment und Engagement“ finden sich in den heutigen Communities der Internetökonomie vielfältig wieder. Dabei stand die Unternehmensform Genossenschaft in der Vergangenheit wie wohl keine zweite Unternehmensform auch im Zentrum gesellschaftlicher und politischer Diskussionen und Auseinandersetzungen. Befreit man nun aber die Unternehmensform Genossenschaft von den Lasten dieser Auseinandersetzungen und Diskussionen des zurückliegenden Industriezeitalters so wird schnell erkennbar, dass beispielsweise die Subsidiarität und die Solidarität/der Gemeinschaftssinn auch sehr konkret produktive Vorteile haben – insbesondere wenn es um die Produktion, den Handel und die Nutzung von Informationen, von Wissen und von Ideen/Innovationen geht.

4. Arbeiten, Lernen und Leben in der Mit-Macher-Welt

Transferiert man die „alte“ Unternehmensform Genossenschaft in die „neue“ Internetwelt so wird erkennbar, dass sie offensichtlich ein bewährtes Modell für „Mit-Macher Unternehmen“ aller Form darstellt. Dies gilt insbesondere auch für die vielfach als „sozialistische Unternehmensform“ stigmatisierte Form der Produktionsgenossenschaft. Fest steht auf jeden Fall, dass in der modernen Internetökonomie immer mehr und immer schneller neue Arten von Zusammenarbeit und Netzwerken entstehen, die oftmals den alten Formen der betrieblichen Organisation weit überlegen sind.

In den mittlerweile hochveränderlichen Strukturen der Wirtschaft und der Unternehmen kann es nur auf dieser Grundla-

ge gelingen, die Mitarbeiter erfolgreich zur Partizipation, zur Einbringung und kreativen Veränderung ihrer Informationen, ihres Wissens und ihrer Ideen/Innovationen in den betrieblichen Arbeitsprozess zu motivieren. Auf diese Weise bildet sich eine Unternehmenskultur heraus, die auf informelle Art den „institutionellen Raum und Rahmen“ für eine dauerhafte „Offenheit“ schafft, und die die „Bereitschaft zum Teilen“ innerhalb der Mitarbeiterschaft schützt und fördert. Dies steigert auch das Zusammengehörigkeitsgefühl – ich gehöre dazu – ich bin dabei.

Anders als zur Zeit der „alten“ Genossenschaften ist dagegen, dass in der Internetökonomie die Prozesse des Lernens und der Kreativität sicherlich wichtiger sind. Erkennbar wird dies, wenn man die unternehmensinterne Bedeutung der Lern- und Innovationsprozesse vergleicht: Ist das Lernen und die Erfindung/die Innovation in klassischen Unternehmen ein Unterstützungsprozess, so handelt es sich in der Netzwirtschaft und -gesellschaft um einen unternehmerischen Kernprozess, der das Überleben, das Wachstum und die „Gesundheit“ des Unternehmens ganz entscheidend beeinflusst.

Neu ist zudem auch die veränderte, ganzheitliche Sicht auf das Leben und die Umwelt. Waren die zurückliegenden Wirtschaftsepochen doch noch recht stark von einer freien und unbremsten Nutzung der Ressource „Mensch“ und „Natur“ geprägt, so spielen heutzutage Nachhaltigkeit und Work-Life-Balance eine sehr gewichtige Rolle in Wirtschaft und Gesellschaft. Waren z.B. Menschenrechte, Arbeitsschutz und Naturschutz in klassischen Unternehmen eine (wichtige) Nebenbedingung und wurde ihre Einhaltung als „begleitende Aktivität“ des Managements verstanden, so sind diese Elemente heutzutage zunehmend elementare Bestandteile von Unternehmensleitbild, Vision und Strategie der Unternehmen.

Die Herausbildung der modernen Netzgesellschaft geht einher mit deutlichen Veränderungen in allen Bereichen des Arbeitslebens, bei allen Formen des Lernens sowie in der Lebensführung

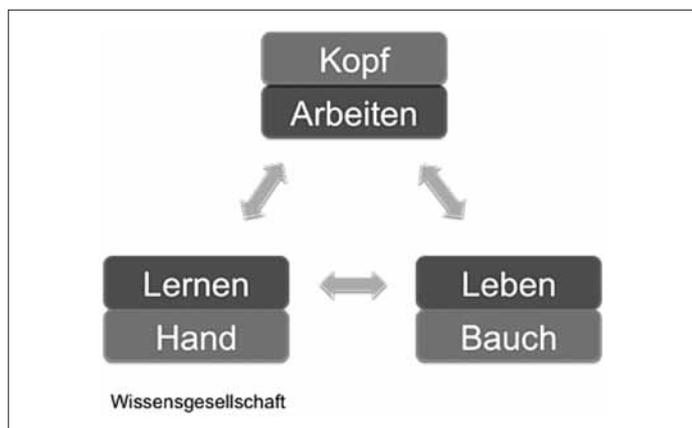


Abb. 7: in Anlehnung an Hugo Martin Kehr

LITERATUR/INTERNETQUELLEN

Barett, R. (2006): Building a Values-Driven Organization, Oxford.

brand eins (2011): „Das Haus steht in Flammen“, Die fünf Prinzipien der Netzwerk-Gesellschaft: Zusammenarbeit, Offenheit, Bereitschaft zum Teilen, Integrität, Interdependenz“, Februar 2011, S. 30 ff.

Christensen, E. W., Gordon, G. (2007): Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg. Stand der empirischen Forschung und Konsequenzen für die Entwicklung eines Messkonzeptes, in: Journal für die Betriebswirtschaft, Band 57, Heft 3 & 4, Heidelberg, S. 183–219.

Horx, M. (2009): Das Buch des Wandels – Wie Menschen Zukunft gestalten, München.

Kehr, H. M. (2011): Führung und Motivation – Implizite Motive, explizite Ziele und die Steigerung der Willenskraft, in: Personalführung 2/2011, S. 66–71.

Kehr, H. M., Rawolle, M. (2009): Kopf, Bauch und Hand – wie Motivation Veränderungsprozesse unterstützt, in: Wirtschaftspsychologie aktuell 2, S. 23–26.

Rifkin, J. (2000): Access. Das Verschwinden des Eigentums. 3. Aufl., Frankfurt am Main.

Tapscott, D., Williams, A. D. (2009): Wikonomics – die Revolution im Netz, München.

insgesamt. Um die Herausforderungen zu meistern und sich bietende Chancen bestmöglich zu nutzen, gilt „das Arbeiten“, „das Lernen“ und „das Leben“ in der Netzgesellschaft systematisch neu zu betrachten. Die Unternehmen stehen vor der Aufgabe sowohl auf individueller als auch organisatorischer Ebene, die Prozesse des Arbeitens, des Lernens und der Lebensführung zunehmend ganzheitlicher und ausgewogen zu verstehen. Prozesse der permanenten produktiven Auseinandersetzung und Reflektion mit Veränderungen und Herausforderungen in allen drei Bereichen sind der Kern einer modernen Sicht auf die Organisations- und Unternehmensentwicklung.

Beispielsweise werden in der Motivationspsychologie aktuell ganzheitliche Modelle vorangetrieben. Dimensionen wie „Kopf“, „Hand“ und „Bauch“ spielen dort eine zentrale Rolle. Diese werden dann in die klassischen Management- und Organisationsentwicklungselemente (Ziele, Motivation und Fähigkeiten) transferiert.

Bringt man dies mit dem oben dargestellten Managementansatz zusammen, ermöglicht es einen personenbasierten und nachhaltigen Veränderungsprozess, der von den Mitarbeitern getragen und unterstützt wird.

Im zweiten Teil des Aufsatzes „Ansätze und Impulse für eine moderne Betriebswirtschaftslehre“ wird gezeigt, wie die so gewonnene Sichtweise Auswirkungen auf die Bereiche Marketing und Vertrieb, Produktentwicklung und Produktionssteuerung, Personalmanagement, Finanzierung, Organisation, Management und Führung ausüben.

SPARKASSE RHEIN-NAHE

TRADITIONELL UND MODERN ZUGLEICH

Andreas Peters



Andreas Peters

Stellvertretender Vorstandsvorsitzender der Sparkasse Rhein-Nahe unter anderem zuständig für den Vertrieb

Mit einer Bilanzsumme von rund 3,7 Mrd. Euro ist die Sparkasse Rhein-Nahe eine der größten Sparkassen in Rheinland-Pfalz und in ihrem Geschäftsgebiet Marktführer in der Finanzdienstleistungsbranche. Als einer der größten Arbeitgeber in diesem Geschäftsgebiet beschäftigt die Sparkasse Rhein-Nahe 709 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie 65 Auszubildende (Stand 31.12.2010). In 47 Geschäftsstellen erhalten die Kunden umfassende und kompetente Beratungsleistungen in allen Finanzdienstleistungen. 18 SB-Geschäftsstellen komplet-

tieren das engmaschige Geschäftsstellennetz – das dichteste in der Region. Mit 68 Geldausgabeautomaten, 85 Kontoauszugsdruckern und 30 SB-Terminals ist die Sparkasse auch in der SB-Versorgung das führende Kreditinstitut in der Region Rhein-Nahe und bietet somit den Kunden echte Nähe. Das Geschäftsgebiet umfasst den Landkreis Bad Kreuznach, die Stadt Bad Kreuznach sowie einen großen Teil des Landkreises Mainz-Bingen. Unmittelbar an das prosperierende Rhein-Main-Gebiet angrenzend, profitiert das Unternehmen auch von dem stetigen Wachstum insbesondere in den Teilmärkten Ingelheim, Bingen und Bad Kreuznach.

Gerade in einer Zeit, in der sich Staat, Wirtschaft und Gesellschaft grundlegend verändern, brauchen die Kundinnen und Kunden kreditwirtschaftliche Partner, denen sie vertrauen. Auf die Sparkasse Rhein-Nahe können sie sich seit jeher verlassen, und das schon seit über 175 Jahren. Gegründet am 2. September 1835 in Bingen hat sich die Sparkasse im Laufe ihrer langen Geschichte heute zu einem modernen und erfolgreichen Kreditinstitut entwickelt. Ursprünglich als Spar- und Leihkasse ins Leben gerufen hat sich das Haus von Beginn an erfreulich positiv entwickelt, so dass diese Einrichtung sehr schnell über ihre ursprüngliche Aufgabe der Armenpflege hinauswuchs und sich zu einem Geldinstitut mit kommunal- und volkswirtschaftlichen Aufgaben entwickelte. Im Jahr 1904 erfolgte eine besondere Konsolidierung und Festigung der Sparkasse. Die bis dahin als Verein mit ständig wechselnden Mitgliederzahlen geführte Einrichtung wurde in eine Kreissparkasse umgewandelt. Eine für die weitere Entwicklung strate-

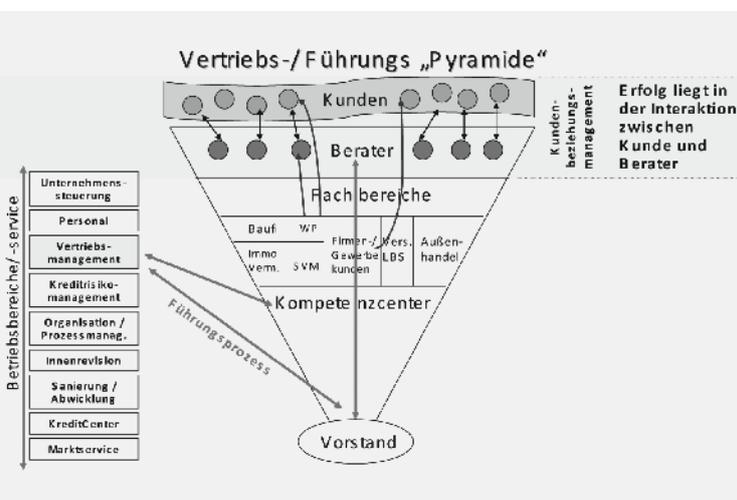


Abb. 1: Unternehmensstruktur der Sparkasse Rhein-Nahe

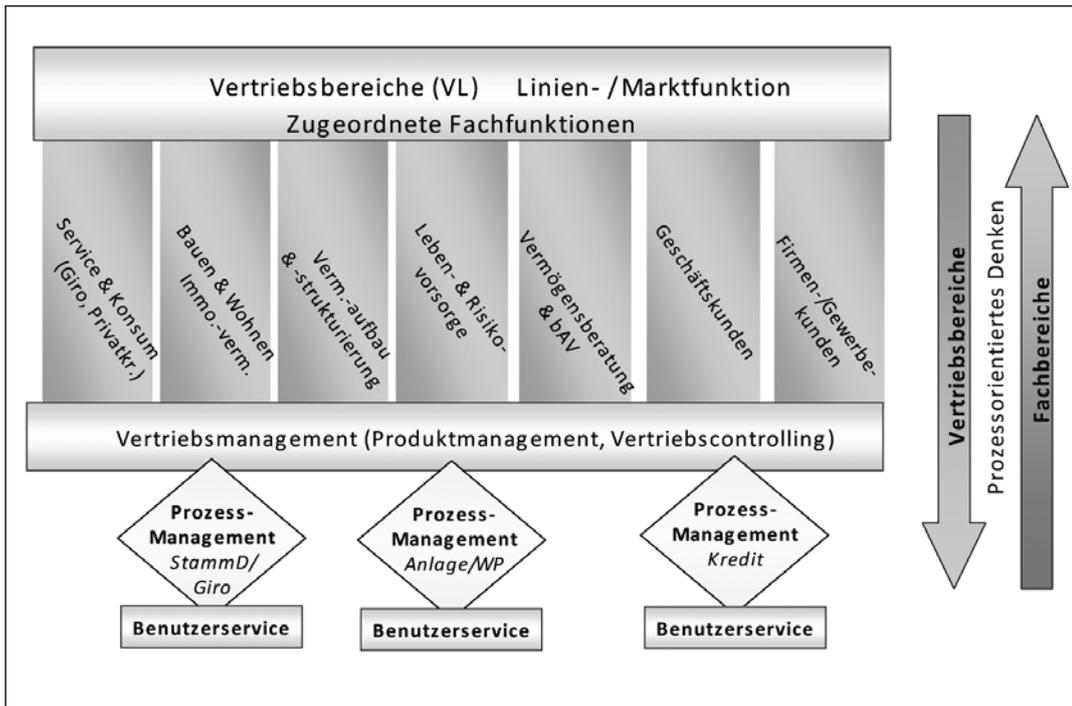


Abb. 2: Aufbauorganisation der Sparkasse Rhein-Nahe

gisch bedeutsame Entscheidung erfolgte dann 1993 durch die Fusion der ehemaligen Kreissparkasse Bingen (Rhein) mit der Sparkasse Bad Kreuznach zur heutigen Sparkasse Rhein-Nahe.

Das, was die Gründungsväter damals der heutigen Sparkasse in die Wiege gelegt haben, gilt trotz aller politischer, gesellschaftlicher und technologischer Veränderungen auch heute noch: Die Sparkasse Rhein-Nahe ist und bleibt ein Finanzdienstleister für alle in der Region – egal ob klein oder groß, ob Privat-, Firmen- oder Kommunkunde.

Dabei stehen die Kunden im Rahmen unserer vertriebsorientierten Unternehmensstruktur stets an erster Stelle (siehe Abbildung 1).

Seit jeher ist es das Bestreben, die Realwirtschaft mit modernen Finanzdienstleistungen zu versorgen. Dies ist auch einer der Erfolgsfaktoren der Sparkassen. Im Gegensatz zu den Großbanken haben sie sich mit ihrem breiten Privat- und mittelständischen Firmenkundengeschäft stets auf dieses Geschäftsmodell konzentriert. Von dieser Geschäftspolitik sind sie nie abgewichen und das werden sie auch in Zukunft nicht tun. Die Fokussierung auf realwirtschaftlich orientierte Geschäftsfelder ermöglicht stabile Betriebsergebnisse bei beherrschbaren Risiken und hat sich gerade in den Krisenzeiten – wie wir sie heute allenthalben erleben – sehr gut bewährt.

Das Hausbankprinzip steht für eine Kultur der Langfristigkeit somit für Nachhaltigkeit und nicht Beliebigkeit. Solide, kundennahe Geschäftsbeziehung, und dies nicht nur an den

zentralen und lukrativen Standorten der Wachstumszentren, sondern auch in ländlichen und strukturschwächeren Gebieten prägen unser Denken. Damit wird die Basis für eine leistungsfähige und mittelständisch geprägte Wirtschaftsstruktur geschaffen.

Die Sparkasse Rhein-Nahe hat im Geschäftsgebiet einen Marktanteil von über 50 Prozent. Doch auf diesem sehr guten Ergebnis kann und darf sie sich nicht ausruhen, denn Stillstand bedeutet für Rückschritt.

Im Rahmen einer ganzheitlichen Beratung, die sich stets an den persönlichen Zielsetzungen des Kunden sowie seiner individuellen Lebenssituation orientiert, werden gemeinsam mit dem Kunden im persönlichen Gespräch Lösungen für all seine Finanzfragen erarbeitet. Trotz der ständig steigenden Zahl von Internetangeboten oder den neuen Plattformen wie Facebook oder Twitter: Die Kunden schätzen und bauen auf die persönliche, individuelle Beratung.

Gleichwohl hat sich die Sparkasse auch mit den technischen Veränderungen in ihrem Branchenumfeld zu beschäftigen. So die Kunden im Rahmen der multimedialen Vertriebskanäle die Möglichkeit, zu entscheiden, in welcher Form sie Kontakt aufnehmen wollen – persönlich, per Telefon, per Internet oder auch schriftlich per Post oder E-Mail.

Auch im Bereich der internen Organisation wurden die Weichen frühzeitig gestellt. Durch die Verzahnung von Vertrieb, Fachbereichen und Prozessmanagement wird die prozessorientierte Veränderungskultur gefördert: teamorientierte Zu-

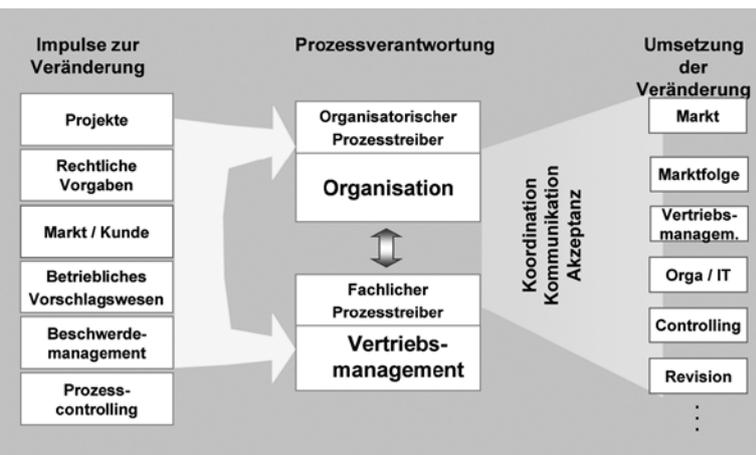


Abb. 3: Veränderungs-Management

sammenarbeit, kurze Entscheidungswege. Dies gelingt nur in einer modernen Matrixstruktur und nicht in der klassischen Spartenorganisation (siehe Abbildung 2, S. 95).

Dabei kann der Impuls für Veränderungen von einer Vielzahl von Einflussfaktoren ausgehen.

Wichtig ist, dass die interne Organisation und das Vertriebsmanagement im Rahmen ihrer Prozessverantwortung diese Impulse erkennt und aufgreift und gemeinsam durch Koordination, Kommunikation aber auch durch Schaffung der notwendigen Akzeptanz die Umsetzung der Veränderungen gestalten (siehe Abbildung 3).

Ein Wirtschaftsunternehmen wie die Sparkasse Rhein-Nahe ist keine starre Organisation. Sie muss sich den Gegebenheiten im Markt stellen und das tut sie auch.

Die Sparkasse Rhein-Nahe ist ein traditionelles, bodenständiges, solides aber zugleich auch ein innovatives und modernes Kreditinstitut. Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind für uns unser wichtigstes Kapital. Deshalb investieren wir auch sehr viel in die Aus- und Weiterbildung unserer Nachwuchskräfte und wurden in den vergangenen Jahren stets als vorbildlicher Ausbildungsbetrieb von der IHK ausgezeichnet. In einem modernen Arbeitsumfeld bieten wir attraktive Arbeitsplätze – nicht nur für Bank- und Versicherungskaufleute, sondern auch im Bereich der Informationstechnologie. Gerade hier sehen wir für motivierte Nachwuchskräfte insbesondere im Bereich der Social-Media-Plattformen in unserem Haus gute Einstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten. Falls Sie Interesse haben, die Zukunft unseres Hauses mit zu gestalten: schauen Sie unter www.sparkasse-rhein-nahe.de nach unseren umfangreichen Entwicklungsprogrammen und bewerben Sie sich bei uns – Wir freuen uns auf Sie!-

UNTERNEHMEN AUF EINEN BLICK

Sparkasse Rhein-Nahe

Branche: Finanzdienstleistungen

Bilanzsumme: 3,7 Mrd. Euro

Hauptsitz: Bad Kreuznach

Gründungsjahr: 1835

Mitarbeiter: 774 (Stand 31.12.2010)

KONTAKT

Sparkasse Rhein-Nahe

Kornmarkt 5

55543 Bad Kreuznach

Telefon: 0671 – 940

Fax: 0671 – 94-15555

E-Mail: info@sk-rhein-nahe.de

www.sparkasse-rhein-nahe.de

LANDKREIS MAINZ-BINGEN - LEISTUNGSSTARK, INNOVATIV, ZUKUNFTSORIENTIERT

Claus Schick

Von Guntersblum bis Bacharach

Der Landkreis Mainz-Bingen ist mit 43 Jahren noch vergleichsweise jung. Aus Teilen der ehemaligen Kreise Mainz und Bingen sowie der früheren Landkreise Bad Kreuznach und St. Goar entstand im Zuge der Verwaltungsreform des Jahres 1969 der neue Landkreis. Er erstreckt sich von Guntersblum bis Bacharach über 80 Kilometer entlang des Rheins. In vielen Orten des Landkreises zeugen zahlreiche Baudenkmäler von der langen und bewegten Geschichte der Region. Ein besonderes Kennzeichen des Kreises ist natürlich der Wein. Drei weltbekannte Anbaugebiete prägen den Landkreis: Der Mittelrhein, die Nahe und Rheinhessen, Deutschlands größtes Weinanbaugebiet. Seit Juni 2002 ist das Mittelrheintal, zu dem auch die Strecke zwischen Bingen und Bacharach gehört, Weltkulturerbe der UNESCO.

Trotz ihrer modernen Struktur und Wirtschaftsstärke hat sich die Region ihren ursprünglichen und liebenswerten Charme der Dörfer und Städte behalten und zeichnet sich durch einen hohen Freizeitwert aus. Das breit gefächerte Angebot an Vereinen und Gruppen bietet für jeden Geschmack die richtige Heimat: Das Prognos-Institut stellte 2009 fest, dass mehr als die Hälfte aller Landkreisbewohner ehrenamtlich aktiv sind und stuft Mainz-Bingen damit in die höchste Kategorie in dieser Untersuchung ein.



Landrat Claus Schick

absolvierte ein Studium der Verfahrenstechnik an der heutigen FH Bingen und arbeitete in Düsseldorf, Wiesbaden und beim ZDF in Mainz. Schick war 13 Jahre Ortsbürgermeister seiner Heimatgemeinde Jugenheim. Seit 1992 ist er Landrat des Landkreises Mainz-Bingen. Zweimal wurde er durch Direktwahl in seinem Amt bestätigt, seine laufende Amtszeit endet am 31. Dezember 2017.

E-Mail: landrat@mainz-bingen.de

Die Kreisverwaltung als Arbeitgeber

Die Kreisverwaltung Mainz-Bingen ist ein modernes Dienstleistungsunternehmen. Die Aufgaben, die am Hauptsitz in Ingelheim, im Gesundheitsamt in Mainz, den Kfz-Zulassungsstellen in Bingen und Oppenheim und im Jobcenter erledigt werden, sind vielfältig: Der Kreis ist für die Gebäude und Ausstattung seiner Schulen verantwortlich, für Bauleitplanung, Belange des



Katharinenkirche in Oppenheim und blühende Landschaft, alle Fotos: Kreisverwaltung Mainz-Bingen außer anders gekennzeichnet

Umweltschutzes, Gesundheitsfürsorge, Abfallwirtschaft, ÖPNV, Kultur, Wirtschaftsförderung, Kindertagesstättenbedarfsplanung, Jugend- und Sozialarbeit, Arbeitslosengeld II, Kfz-Zulassung, Führerscheinwesen und noch vieles mehr. Um alle diese Aufgaben effizient, schnell, bürgernah und natürlich im Rahmen der gesetzlichen Vorgaben erledigen zu können, benötigt der Landkreis motivierte, gut ausgebildete und verantwortungsvolle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Die Kreisverwaltung hat im Verwaltungsbereich über 770 Mitarbeiter und 40 Auszubildende in den Bereichen gehobener und mittlerer nichttechnischer Dienst, Verwaltungsfachangestellte, Fachangestellte für Bürokommunikation und Systemintegration sowie Anlagenmechanik. Jährlich werden rund 15 neue Azubis eingestellt – und in der Regel mit Ablauf der Ausbildung in ein Beschäftigungs- oder Beamtenverhältnis übernommen. Insgesamt arbeiten in der Kreisverwaltung rund 1.000 Personen mit den unterschiedlichsten Aufgabenbereichen und Tätigkeiten.

Für Absolventen der Fachhochschule Mainz ist die Kreisverwaltung Mainz-Bingen ein interessanter Arbeitgeber, insbesondere in den Bereichen Umwelt, Personal und Bauen. Aber auch zahlreiche namhafte, international agierende Unternehmen haben ihre Heimat im Landkreis. Die beruflichen Zukunftschancen für Absolventen der FH Mainz sind im Landkreis also groß.

Wirtschaftsstarker Landkreis

Mainz-Bingen gehört zu den wirtschaftsstärksten Regionen in Deutschland, in Rheinland-Pfalz ist Mainz-Bingen der führende Landkreis. Immer wieder belegen bundesweite, wissenschaftliche Studien die Wirtschaftsstärke und Zukunftsfähigkeit, aber auch die Familienfreundlichkeit des Landkreises. Bei den jährlichen Wirtschaftsrankings des Magazins Focus Money belegt der Landkreis Mainz-Bingen regelmäßig Spitzenplätze unter den insgesamt über 400 Landkreisen und kreisfreien Städten



Kreisverwaltung in Ingelheim

in ganz Deutschland. Insgesamt sprechen die hervorragenden Bewertungen des Landkreises für eine ausgewogene, gesunde wirtschaftliche Struktur in allen untersuchten Bereichen mit innovativen und leistungsstarken Unternehmen, die von den Standortfaktoren des Landkreises profitieren: Einer ausgezeichneten Verkehrsinfrastruktur und dem unmittelbaren Anschluss an die Wirtschaftsregionen Rhein-Main und Rhein-Neckar, einer hervorragenden Bildungs- und Betreuungsstruktur, einem hohen Freizeitwert sowie hochqualifizierten und engagierten Menschen.

Geprägt ist der Landkreis neben weltweit tätigen Unternehmen vor allem von kleinen und mittelständischen Betrieben des Handwerks, der Produktion, im Bereich der Dienstleistungen und des Handels. Dabei spielt auch der wachsende Tourismus in der Region eine immer größere Rolle. Große Firmen wie der Weltkonzern Boehringer Ingelheim, die Eckes-Granini Group GmbH und die Chemische Fabrik Budenheim KG sowie die große Zahl klein- und mittelständischer Betriebe bieten sichere Arbeitsplätze. Dies schlägt sich in der permanent niedrigen Arbeitslosenquote nieder. Aktuell liegt sie im Landkreis bei 4,1% und damit deutlich unter dem Landesschnitt (5,2%, Stand Mai 2012). Auch die Kaufkraft liegt 2012 mit rund 24.000 Euro 19% über dem Bundesdurchschnitt.

Die Zahl der Beschäftigten zugrunde gelegt, sind die chemische Industrie und der Maschinenbau die wichtigsten Erwerbszweige. Ferner haben die Elektrotechnik, die Druckerei- und Vervielfältigungstechnologie und die Kunststoffverarbeitung Bedeutung. Auch der Medienstandort Mainz mit den Firmen der Kommunikationsbranche, Werbe- und Filmagenturen strahlt auf den Landkreis aus. Nicht zu vergessen die zahlreichen Betriebe der Landwirtschaft und des Weinbaus. Als Arbeitgeber, Ausbilder und Wirtschaftsmotor tragen all diese Betriebe entscheidend zur Versorgung, Sicherung des Wohlstands und Entwicklung der Gesellschaft in der Region bei. Besondere unternehmerische Leistungen würdigt der Landkreis daher seit 2010 mit dem jährlich vergebenen Preis „Unternehmen des Jahres“.

Bildung und Hochschulen

Bildung, Wissen, Forschung und Innovationen sind entscheidende Faktoren im globalen Wettbewerb der Märkte und Regionen. Der Landkreis Mainz-Bingen ist Teil der „Wissensregion FrankfurtRheinMain“. Wissensorientierte Institutionen und Unternehmen mit hohen Forschungs- und Entwicklungsetats sind in der Region konzentriert und bieten herausragende Zugangsmöglichkeiten zum Wissen. Die große Anzahl an Studierenden, das hohe Bildungsniveau der Arbeitnehmer sowie die hohe Zahl an Patentanmeldungen verdeutlichen die große Leistungsfähigkeit der Wissensregion. 15 Fachhochschulen und Hochschulen in der Umgebung, darunter die FH Mainz, die Johannes Gutenberg-Universität und die FH Bingen, bieten nahezu alle Studienmöglichkeiten. Die Fachhochschulen bieten viele Studi-



Berufsbildende Schule Bingen



Studenten im Labor, Foto: FH Bingen

engänge auch als duales Studium an. Durch eine Verzahnung von einer praktischen Ausbildung im Unternehmen mit einem fundierten Studium an einer Hochschule können die Betriebe frühzeitig und langfristig eine Bindung zu jungen, qualifizierten und leistungsorientierten Nachwuchsfachkräften aufbauen.

Als Schulträger von 25 weiterführenden Schulen hat der Landkreis in den vergangenen Jahren Millionenbeträge in die Schulausstattungen und Bildung der Kinder investiert, alleine in den vergangenen zwölf Jahren rund 121 Millionen Euro. Mittlerweile bieten nahezu alle Schulen in Trägerschaft des Kreises Ganztagsunterricht an. Für die dadurch notwendig gewordene Errichtung von Mensen oder zusätzlichen Räumen sowie deren Ausstattung hat der Kreis seit 2004 fast 24 Millionen Euro in die Hand genommen.

Familienfreundlicher Landkreis

Der Landkreis Mainz-Bingen gehört zu den wenigen Regionen, in denen die Bevölkerungsentwicklung nach wie vor stabil ist. Das bedeutet auch eine besondere Verantwortung jungen Familien, Kindern und Jugendlichen gegenüber. Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist daher auch ein wichtiges gesellschaftspolitisches Thema und eine Aufgabe, die im Landkreis Mainz-Bingen mit großem Engagement angegangen wird. Bei der Wahl des zukünftigen Arbeitsplatzes ist dies ein immer wichtiger werdendes Kriterium. Ziel ist es, allen Eltern eine am individuellen Bedarf orientierte Betreuungsmöglichkeit zu bieten. Der Ausbau der Betreuung von Kindern unter drei Jahren stützt sich im Kreis auf drei Pfeiler: Kindertagespflege, Krippengruppen und Kindertagesstätten mit altersgemischten und geöffneten Gruppen. Landesweit nimmt der Landkreis die Spitzenposition bei den U3-Kitaplätzen ein. Mit einer Betreuungsquote von über 50 % ist die vom Bund geforderte Betreuungsquote von 35 % zum 1. August 2013 im Kreis Mainz-Bingen längst übererfüllt. Der Kreis baut das Angebot in der Kinderbetreuung und bei den Ganztagsplätzen in den Kindertagesstätten auch weiterhin massiv aus. Eine wichtige

Aufgabe zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist auch die Flexibilisierung der Öffnungszeiten der Kitas.

Es gibt also viele gute Gründe, die für Mainz-Bingen sprechen: die renommierten Fachhochschulen und Hochschulen in der Region wie die FH Mainz, ein herausragendes Kindertagesstätten- und Schulangebot, Weiterbildungseinrichtungen, eine unvergleichliche Reben- und Kulturlandschaft, soziale Einrichtungen, kulturelle Aktivitäten und reichlich Freizeitmöglichkeiten.

AUF EINEN BLICK

Kreisverwaltung Mainz-Bingen

Standorte: Ingelheim am Rhein, Mainz, Bingen, Oppenheim

Gründungsjahr des Kreises: 1969

Mitarbeiter: rund 1.000

Gebietsfläche: 606 km²

Einwohner: 212.993 (Stand 31.12.2011)

Besteht aus 66 Städten und Gemeinden

13.721 IHK-gemeldete Betriebe

KONTAKT

Kreisverwaltung Mainz-Bingen

**Georg-Rückert-Straße 11
55218 Ingelheim am Rhein**

Telefon: 06132 – 787-0

Zentralfax: 06132 – 787-1122

E-Mail: kreisverwaltung@mainz-bingen.de

www.mainz-bingen.de

INFORM GMBH

PREMIUM-PARTNER FÜR TECHNOLOGISCHE AUFGABEN

Can Konsul, Markus Hilleke



Can Konsul

Geschäftsführender Gesellschafter der inform GmbH

E-Mail: Konsul@inform-gmbh.de



Dr. Markus Hilleke

Geschäftsführer der inform GmbH

E-Mail: Hilleke@inform-gmbh.de

Die Kundenliste des Mainzer Ingenieurdienstleisters schmücken klangvolle Marken aus der Automobilindustrie, aus Maschinen- und Anlagenbau, aus Medizin und Energietechnik, aber auch aus Luft- und Raumfahrt. 1995 vom Maschinenbau- und Wirtschaftsingenieur Can Konsul gegründet, hat inform heute rund 250 Mitarbeiter an fünf Standorten und macht einen Jahresumsatz von gut 18 Millionen Euro.

Seit der Unternehmensgründung vor 17 Jahren hat sich die inform GmbH mittlerweile zu einem Hidden Champion unter den Ingenieurdienstleistern entwickelt. Das Rezept für den Erfolg des Unternehmens liegt vor allem in der Tatsache, dass man im Unternehmen von der ersten Stunde an immer über den berühmten Tellerrand hinaus gedacht und gehandelt hat: für eigene Ziele, aber besonders für Ziele und Aufgaben der Kunden.

Andererseits ist aber nichts vergänglicher als der Erfolg von gestern. Gemäß dem Motto „Wer nie vom Weg abkommt, der bleibt auf der Strecke“, gilt es heute mehr denn je, neue Wege zu sichten, zu bewerten und zu beschreiten“, so Konsul weiter. Entsprechend ist die Offenheit, Bewährtes mit Neuem, mit neuen Gedanken, Ideen und Konzepten und Vorgehensweisen zu kombinieren, eine wichtige Maxime des Unternehmens und die Basis für eine weitere erfolgreiche Zukunft. Jegliches Handeln ist dabei auf eine dauerhaft gesteigerte Wettbewerbsfähigkeit ausgerichtet, wobei der Leitgedanke einer nachhaltig wert- und wertorientierten Unternehmensführung und -entwicklung im Fokus steht.

Ein System der Besten

„Strategisch weit, menschlich nah“, heißt denn auch die Kernbotschaft des nicht alltäglichen Unternehmensleitbildes. Sie mündet in der Formel: „inform verbindet“ und unterstreicht damit den Netzwerkcharakter des Unternehmens, der Unternehmen und Experten für die Lösung technologischer Aufgaben zusammen führt. Ob erneuerbare Energien, Technologien, die Leben retten, oder alternative Antriebe für das Automobil der Zukunft. Ein hoher Anspruch, der nur mit einem Netzwerk der Besten und auf einer klaren, qualitätsorientierten Werteausrichtung zu realisieren ist, betont der 47-jährige Geschäftsführer Dr. Markus Hilleke. Hilleke wechselte Anfang 2011 zu inform, nachdem er beim internationalen Technologiekonzern Schott unterschiedlichste Führungspositionen inne hatte und bis zum Vice President Operations aufgestiegen war.

Motivation und erstklassige Leistung

Der inform Manager ist fest davon überzeugt, dass man nur dann Premium-Partner seiner Kunden sein kann, wenn man durch Exzellenz überzeugt. Ein wichtiger Erfolgsbaustein ist dabei die Motivation der Mitarbeiter. Diese ist getragen durch den besonderen Geist der Unternehmenskultur „menschlich nah“. Mit und bei inform zu arbeiten, bedeutet Werte zu leben, die Zusammenhalt geben. Dies ist der Nährboden für unsere Spitzenleistung und macht den Unterschied, bemerkt Hilleke.

Die Ursachen für herausragende Leistungen liegen des Weiteren in der Kompetenz und dem kontinuierlichem Streben nach dem Besseren. Verstärkt nimmt sich inform der Aufgabe an, Menschen auf dem Weg in die faszinierende Welt der Technologie zu unterstützen und nachhaltig zu begleiten. Einmal durch systematische und individuelle Förderung von Fähigkeiten, zum anderen durch anspruchsvolle, interessante Aufgaben, neue Herausforderungen und die Übertragung von Verantwortung. Letztlich auch durch die Chance, sich auf unterschiedlichsten Technologiefeldern und bei den unterschiedlichsten Kunden auszuprobieren, ohne sich schon endgültig festzulegen.

Wirtschaftliche Stärke

Über viele Jahre hinweg hat sich inform ein erstklassiges Netzwerk an nationalen wie internationalen Kunden aus unterschiedlichen Branchen aufgebaut. Im Bereich Automotiv gehören beispielsweise alle namhaften und renommierten Automobilhersteller sowie Zulieferer zum Kundenportfolio. Aber auch in anderen Bereichen, wie zum Beispiel der Energie- und Medizintechnik, zählen Global Player zu der Kundenliste. 2011 war das bisher beste Jahr für inform, was die Zielstrebigkeit des Mainzer Unternehmens zeigt.

Wir wollen diesen qualitativen und quantitativen Wachstumskurs auch in Zukunft gezielt und systematisch fortsetzen und zugleich den Charakter eines Familienunternehmens beibehalten, beschreibt Can Konsul. Persönliche Nähe und Beständigkeit in der langfristigen strategischen Ausrichtung sind wichtige Merkmale der inform Identität. Bei uns bilden Beziehungen zwischen Menschen und eine auf gegenseitigem Respekt basierende Unternehmenskultur die Grundlage des gemeinsamen Erfolges, so Konsul weiter.

So wächst denn auch die Anzahl der Niederlassungen „nah am Kunden“. Derzeit ist inform mit Niederlassungen in Mainz, in Ingolstadt, München, Nürnberg und Stuttgart vertreten. Auch die Zentrale ist in Mainz. Froh über die Entwicklung von inform sind nicht nur Mitarbeiter, die Stadt Mainz und Menschen der Region, auch Mainz 05, mit dem inform eine Sponsoring-Partnerschaft verbindet, dürfte darüber nicht traurig sein.

Employer Branding und Personalmarketing

Um den Wachstumskurs weiterhin erfolgreich beschreiten zu können, wird eine zentrale Aufgabe der Zukunft in der erfolgreichen Mitarbeitergewinnung und -bindung liegen. Wir als mittelständisches Unternehmen müssen uns Gedanken darüber machen, wie wir generell unseren Bekanntheitsgrad im Markt erhöhen, wie wir als Arbeitgeber sichtbarer und attraktiver werden, beschreibt Markus Hilleke. Aber auch hier ist das Mainzer Unternehmen schon aktiv. Im letzten Jahr wurde im „Wohnzimmer“ von Mainz 05, in der Coface Arena, eine

Imagekampagne entwickelt, die mittlerweile ganz gezielt in und für unterschiedlichste Medien genutzt wird. Die Kampagne wird uns dabei helfen, uns als Arbeitgeber und als Arbeitgebermarke im Markt zu präsentieren und zu positionieren, so Hilleke weiter. Darüber hinaus präsentiert sich inform in diesem Jahr auf über 20 Hochschul- bzw. Absolventenmessen, zugleich wird die Zusammenarbeit mit Hochschulen ausgebaut. Alles wichtige Maßnahmen, um die über 200 vakanten Stellen im Unternehmen zu besetzen.

UNTERNEHMEN AUF EINEN BLICK

Gründung: 1995 in Mainz
Mitarbeiterzahl: rund 250

Branchen-Schwerpunkte:
Automotive/Fahrzeugtechnik
Medizintechnik
Maschinen- und Anlagenbau
Luft- und Raumfahrt
IT, Elektrik/Elektronik

Niederlassungen:
Ingolstadt, Mainz, München, Nürnberg, Stuttgart

KONTAKT

inform GmbH
Robert-Koch-Str. 50
55129 Mainz

Telefon: 06131 – 5831-0
Fax: 06131 – 5831-199
E-Mail: info@inform-gmbh.de
www.inform-gmbh.de
XING: <https://www.xing.com/net/inform/>

LOHMARER INSTITUT FÜR WEITERBILDUNG - BERATUNG UND TRAINING

Rainer Alf-Jähmig, Thomas Hanke, Stefan Müller



Dipl. Nat. Rainer Alf-Jähmig

Geschäftsführender Gesellschafter

Aufgabenschwerpunkte: Teamcoaching,
Konfliktmanagement + Mediation,
Einzelcoaching, Führungcoaching,
Rhetorik und Kommunikation

E-Mail: r.alf-jaehmig@liw.de



Dipl. Ing. Thomas Hanke

Geschäftsführender Gesellschafter

Aufgabenschwerpunkte: Einzelcoaching,
Teamcoaching, Konfliktmanagement +
Mediation, Führungcoaching und -training

E-Mail: t.hanke@liw.de



Dipl. Kfm. (FH) Stefan Müller, MBA

Berater

Aufgabenschwerpunkte: Personalmanage-
ment und Personalentwicklung/strategischer
Partner der rheinisch-westfälischen Genos-
senchaftsakademie (RWGA)

E-Mail: s.mueller@liw.de

Langjährige Erfahrung – gewachsene Kompetenzen

Das LIW B&T ist aus dem gemeinnützigen Lohmarer Institut für Weiterbildung (LIW e.V.) hervorgegangen, das sich bereits seit 1982 mit Bildungsangeboten für Privatpersonen einen Namen gemacht hat. Zunehmende Anfragen aus der Wirtschaft nach qualifizierten Trainings haben im Jahr 1994 schließlich zur Gründung des LIW B&T geführt. Unter der Führung von Rainer Alf-Jähmig und Thomas Hanke beraten wir seither Mitarbeiter und Führungskräfte in Wirtschaftsunternehmen und kommunalen Verwaltungen.

Unsere Arbeit ist geprägt von unserer langjährigen Erfahrung mit erlebnisorientierten Methoden und Ansätzen, insbesondere in der Durchführung von Teamtrainings. Heute gehören wir zu den wenigen Anbietern, die auch für Großgruppen erlebnisorientierte Workshops und Trainings durchführen. Daneben sind wir nach wie vor als Teamtrainer gefragt, insbesondere dann, wenn sich Konflikte im Team zeigen.

Mit unseren erfahrungs- und erlebnisorientierten Settings bieten wir unseren Trainingsteilnehmern Indoor wie Outdoor einen Rahmen, in dem sie ihre Denk- und Verhaltensmuster direkt und nachhaltig erfahren und reflektieren können. Denn unseres Erachtens wirkt nichts so tiefgreifend und dauerhaft wie die persönliche Erfahrung.



Firmensitz im Schloss Eulenbroich, Rösrath

Das volle Potenzial ausschöpfen

Wir unterstützen Teams in unterschiedlichen Phasen der Zusammenarbeit. Häufig werden wir gerufen, wenn ein neues Team formiert wird, aber auch dann, wenn die Arbeit eines bestehenden Teams nicht zu den gewünschten Ergebnissen führt. Gemeinsam mit den Teammitgliedern beleuchten wir die Ist-Situation, beschäftigen uns mit Rollen Ressourcen und Stärken im Team und erarbeiten Lösungen für eine optimale Zusammenarbeit. Dabei setzen wir gerne erfahrungsorientierte Übungen ein, denn sie ermöglichen den Beteiligten, Ursachen für Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit unmittelbar zu erleben und gemeinsam zu reflektieren.

In jedem Fall verfolgen wir mit unseren Angeboten für Teams das Ziel, die Teamleistung nachhaltig zu verbessern und das vorhandene Synergiepotenzial optimal auszuschöpfen.

„Letzten Endes kann man alle wirtschaftlichen Vorgänge auf drei Worte reduzieren: Menschen, Produkte und Profite. Die Menschen stehen an erster Stelle. Wenn man kein gutes Team hat, kann man mit den beiden anderen nicht viel anfangen.“ (Lee Iacocca 1979–1992, Vorstandsvorsitzender der Chrysler Corporation)

Führungskompetenz entwickeln

Führungskräfte sind tagtäglich gefordert, Mitarbeiterpotenziale zu erkennen und zu entwickeln. Hierfür benötigen sie vor allen Dingen ausgeprägte soziale Kompetenzen, die sie befähigen, klar und authentisch zu kommunizieren.

In unseren Seminaren unterstützen wir angehende – und manches Mal auch erfahrene – Führungskräfte, die entsprechenden Kompetenzen aufzubauen. Wir vermitteln ihnen bewährte Führungstechniken, regen aber auch zur Selbstre-

flexion an. Auf diesem Weg gewinnen sie Klarheit über sich und ihre Rolle sowie die nötige Sicherheit, die sie für ihre Führungsarbeit benötigen.

Veränderungen möglich machen

Als Berater werden wir vor allem in Veränderungssituationen angefragt. In den meisten Fällen handelt es sich dabei um Restrukturierungen oder Fusionen. Diese bedeuten für die betroffenen Mitarbeiter häufig Einsparungen, Stellenabbau, Gehalts- und Urlaubseinbußen. Entsprechend reagieren sie mit Verunsicherung und innerer Abwehr. Mit unseren Change-Programmen ermöglichen wir Führungskräften und Mitarbeitern sich offen mit ihren Ängsten und Widerständen gegenüber der anstehenden Veränderung, aber auch mit den darin liegenden Chancen und Perspektiven auseinander zu setzen. Nach und nach lernen sie so, sich auf die anstehenden Veränderungen einzulassen und sie aktiv mit zu tragen.

Erlebnisorientierte Methoden und Ansätze erweisen sich hierbei immer wieder als ausgesprochen zielführend. So arbeiten wir auch in Veränderungsprozessen gerne mit Outdoorprojekten oder dem Change-Theater.

Mitarbeiter entwickeln und binden

Zudem beraten wir unsere Kunden rund um die Themen Mitarbeiter-, Potenzial- und Führungskräfteentwicklung. Gemeinsam mit ihnen analysieren wir die Ist-Situation, entwerfen ein Ziel-szenario und entwickeln die notwendigen Umsetzungsschritte. So beinhaltet beispielsweise ein Programm zur Führungskräfteentwicklung nicht nur eine Reihe von Führungskräfte trainings, sondern auch die vorhergehende Definition von Führungsleitlinien und Führungsrollen.



Persönlichkeit entfalten

So genannte „Soft Skills“ entscheiden oft weit mehr als fachliche Kompetenzen über persönlichen Erfolg oder Misserfolg. Denn nur, wer mit anderen Menschen in Kontakt geht, wirkungsvoll kommunizieren und effizient mit Konflikten umgehen kann, findet Zustimmung und Unterstützung für seine fachlichen und persönlichen Anliegen. Integrität und Authentizität sind in diesem Zusammenhang entscheidend.

Immer wieder haben wir zum Jahreswechsel bei Führungskräften und Teilnehmern das „Wehklagen“ gehört, sich doch nicht genug Zeit für sich selbst genommen zu haben. Auch wurde die Frage „Was habe ich in diesem Jahr gelernt – und was will ich nächstes Jahr erreichen?“ oft nicht beantwortet. Gerade die Integration der beruflichen, geistigen, körperlichen und privaten Ziele spielt dabei eine immer größere Rolle. Genau zu dieser Thematik haben wir ein ganz individuelles Seminar entwickelt.

Mit unseren Angeboten Coaching und Work-Life-Balance unterstützen wir Menschen, Klarheit über sich, ihre Stärken und Schwächen sowie ihre persönlichen Werte, Visionen und Ziele zu gewinnen. Auf dieser Basis sind sie in der Lage, neue Denk- und Handlungsmöglichkeiten zu entwickeln und ihre Persönlichkeit nutzbringend für alle Beteiligten zur Geltung zu bringen.

UNTERNEHMEN AUF EINEN BLICK

Gründungsjahr: 1982

Mitarbeiter: 18

Spezialist in Training und Beratung für Mitarbeiter und Führungskräfte in Wirtschaftsunternehmen und kommunalen Verwaltungen

KONTAKT

**Lohmarer Institut für Weiterbildung,
Beratung & Training
Donrather Straße 44
53797 Lohmar**

Telefon: 02246 – 302999-20

Telefax: 02246 – 302999-29

E-Mail: btinfo@liw.de

www.liw-bt.de



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

