



# INHALT

Editorial	3
Lehre und Studium	
Die Europäische Währungsunion – vom Hoffnungsträger zum Desaster? Prof. Dr. Ulrich Schüle	
Die Mitarbeiterbefragung als Instrument des Personalmarketings – thematische und organisatorische Gestaltungsprinzipien	
Prof. Dr. Kurt W. Koeder, Prof. Dr. Rüdiger Nagel	22
Löhne, Beschäftigung, Preise – Theorie und Empirie der Phillipskurven Prof. Dr. Klaus Müller	27
Mediennutzungsverhalten und der Musikmarkt <i>Anja Noky</i>	32
Crossmedia: Integration von Online und Offline im Dialogmarketing Prof. Dr. Heinrich Holland, Lena Wengerter	38
Personal Jurisdiction in Letter of Credit Cases _ Nicolai Nielsen	45
Open Innovation – Vom Pionierunternehmer zum 'Cloud Captain' Prof. Dr. Matthias Eickhoff	52
Plutonium hinterm Ofen – Ein Fall der Immobilienbewertung ökonomisch analysiert _ Brigitte Adam, Esther Schubert, Prof. Dr. Agnes Sputek	58
Ökonomen im Porträt	
Wie optimal ist das Optimum?: Vilfredo Federico Pareto (1848 – 1923) Patrick Meixner	69
Eine Matrix als Instrument der Strategiefindung: Harry Igor Ansoff (1918 – 2002) <sub>—</sub> <i>Laura Schwierzeck</i>	71
Unternehmenspraxis	
Interview mit Dr. Carsten Kühl, Minister der Finanzen des Landes Rheinland-Pfalz <i>_ Prof. Dr. Margareta Kulessa</i>	74
Das Kompetenzmodell als Bestandteil effizienter Personalentwicklung Kathrin Strässer-Knüttel, Tobias Koeder	77
Prävention psychischer Störungen in Betrieben: Enttabuisierung durch Psychotherapie _ <i>Dr. Stefan Leidi</i> g	83
Alt und Jung im Blick – Generationenorientiertes Personalmanagement als Weg aus der Demografie-Falle <i>_ Julia Hornung</i>	88
Länderrisiken im Vergleich: Coface bewertet Zahlungsmoral von Unternehmen weltweit _ Dr. Dirk Bröckelmann	90
Performancemanagement im Sales Forecasting $\_$ Dr. Christian Schäfer	94
Wir brauchen Medien, keine Zeitungen _ Martin Eiermann	98
Strategiefokussierung der weltweiten GIZ-Unternehmenskommunikation mit dem Zielbaum _ Carolin Bansbach, Dorothee Hutter, Christoph Lautenbach	103
Management-Herausforderung Social Media _ Alexander Körner	107
Unternehmensprofile	
IHK für Rheinhessen – Partner für Wirtschaft und Wissenschaft <i>_ Richard Patzke</i>	112
Karl Gemünden GmbH & Co. KG – Traditionsunternehmen am Puls der Zeit Tim Gemünden	114
Beinbrech GmbH & Co. KG _ Georg Böcking, Frank Reinhard Schupp	116
contec GmbH _ Julia Hornung, Olivia Spanier	119

Impressum



### **EDITORIAL**

Es ist nicht genug zu wissen, man muss auch anwenden.
(GOETHE)



Prof. Dr. Andrea Beyer

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

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

Wissenschaft ist nicht l'art pour l'art. Sie dient dem Fortschritt bzw. wird von der Realität herausgefordert. Die Motivation von Lehrenden und Studierenden zur Auseinandersetzung mit Theorien und Problemen ist umso stärker, je drängender die Realität nach Erklärungen und Lösungen verlangt oder je anschaulicher sich die Zusammenhänge durch die Realität begründen lassen. Das gilt für alle Wissenschaften in positiver und negativer Hinsicht.

Im wirtschaftswissenschaftlichen Bereich wird dies zur Zeit in sehr intensiver Weise vorgelebt: Täglich wird in den Medien und politischen Diskussionen die Euro-, die Schulden- oder die EU-Krise thematisiert. Bei diesem schnellen Wechsel der Perspektiven und Lösungsansätze tut es gut, oder vielleicht auch gerade nicht, Wirtschaftswissenschaftler zu sein. Sie müssten zu diesem Thema mehr wissen und beitragen können – deshalb der grundlegende Artikel zur Europäischen Währungsunion in diesem Heft. Die Thematik wird bestens ergänzt durch den Beitrag zur Bewertung von Länderrisiken

und deren Zahlungsmoral sowie durch den grundlegenden Artikel zum Zusammenhang zwischen Löhnen, Beschäftigung und Preisen. Neben den EU-Problemen ist aber auch die Lage im näheren Umfeld zu analysieren – deshalb das Interview mit dem rheinland-pfälzischen Finanzminister.

Wenn auch die aktuellen wirtschafts- und finanzpolitischen Fragen zur Zeit im Vordergrund stehen, gibt es im Alltagsgeschäft der Unternehmen eine Vielzahl von Themen, die ebenso dringlich sind. Der demografische Wandel und die Betreuung/Entwicklung der Mitarbeiter stellen Betriebe täglich vor neue Herausforderungen – deshalb die Artikel zum Personalmanagement. Darüber hinaus besitzt auch der Kommunikationsbereich eine hohe Bedeutung; die dynamische Entwicklung im Medienbereich setzt in schneller Folge neue Rahmenbedingungen – daher die Artikel zur internen und externen Unternehmenskommunikation.

Ist es nicht motivierend mit der eigenen Wissenschaft voll im Leben zu stehen – bestätigt oder herausgefordert?

# LEHRE UND STUDIUM

ÖKONOMEN IM PORTRÄT

UNTERNEHMENS PRAXIS

UNTERNEHMENS PROFILE

# DIE EUROPÄISCHE WÄHRUNGSUNION -VOM HOFFNUNGSTRÄGER ZUM DESASTER?

Ulrich Schüle



**Prof. Dr. Ulrich Schüle** lehrt Volkswirtschaft und International Business an der Fachhochschule Mainz.

E-Mail: ulrich.schuele@wiwi.fh-mainz.de

Das Jahr 2012 könnte für den Euro zum Schicksalsjahr werden. Zwar haben auf dem letzten Gipfeltreffen des Jahres 2011 mit Ausnahme Großbritanniens alle EU-Mitgliedsstaaten ihre Bereitschaft bekundet, die Währungsunion um eine – allerdings nur vage umrissene – Fiskalunion zu ergänzen. Dennoch werden in der Tagespresse und in der Öffentlichkeit weiterhin Zweifel am Erfolg der Euro-Rettung, ja sogar am Sinn der Gemeinschaftswährung geäußert. Vor diesem Hintergrund werden im folgenden Artikel die Einbindung der Währungsunion in die Ziele der Europäischen Integration beleuchtet (1), ihre Anfangserfolge kurz dargestellt (2) und die Entstehung der "Euro-Krise" diskutiert (3). Als Schlussfolgerung wird die Weiterentwicklung der EU zu einer politischen Union gefordert (4).

# 1. Ziele der Europäischen Integration – insbesondere der Europäischen Währungsunion

Die Ziele der Europäischen Integration sind zum einen politischer, zum anderen wirtschaftlicher Natur. Im Vordergrund stehen drei Gesichtspunkte: Friedenssicherung, individuelle Freiheit der Bürger, ökonomische Effizienz.

### 1.1 Friedenssicherung

Die Väter der europäischen Integration, insbesondere Churchill<sup>1</sup>, Monnet<sup>2</sup> und Schuman<sup>3</sup>, betonten, dass ein dauerhafter Frieden in Europa (und damit auf der Welt) nur dann möglich

- 1 In seiner berühmten Rede an der Universität Zürich 1946 beschwor Churchill seine Vision der "Vereinigten Staaten von Europa" und begründete deren Notwendigkeit mit der Frage von Krieg und Frieden. Wörtlich: "It is to re-create the European Family, or as much of it as we can, and to provide it with a structure under which it can dwell in peace, in safety and in freedom. We must build a kind of United States of Europe". (Churchill 1946).
- 2 Note de réflexion de Jean Monnet (5 août 1943): «Il n'y aura pas de paix en Europe si les Etats se reconstituent sur une base de souveraineté nationale avec ce que cela entraîne de politique de prestige et de protection économique. Si les pays d'Europe se protègent à nouveau les uns contre les autres, la constitution de vastes armées sera à nouveau nécessaire. Certains pays, de par le traité de paix futur, le pourront; à d'autres, cela sera interdit. Nous avons fait l'expérience de cette méthode en 1919, et nous en connaissons les conséquences. Des alliances intereuropéennes seront conclues; nous en connaissons la valeur. Les réformes sociales seront empêchées ou retardées par le poids des budgets militaires. L'Europe se recréera une fois de plus dans la crainte » (Monnet 1943).
- 3 «La paix mondiale ne saurait être sauvegardée sans des efforts créateurs à la mesure des dangers qui la menacent. La contribution qu'une Europe organisée et vivante peut apporter à la civilisation est indispensable au maintien des relations pacifiques» (Schuman 1950).

ist, wenn Europa zusammenwächst – und innerhalb Europas ganz besonders die Erzfeinde Frankreich und Deutschland. Dieser Gedanke, den Helmut Kohl 1996 auf die Einbindung der vom Kommunismus befreiten Länder Mittel- und Osteuropas ausdehnte und neu belebte, ist auch heute noch aktuell.

So begründete zum Beispiel Robert Schuman in seiner berühmten Rede vom 9. Mai 1950 den Vorschlag zur Gründung der Montanunion als dem ersten Schritt zu einer Europäischen Gemeinschaft mit der Notwendigkeit, den Frieden zu sichern: In einem vereinten Europa, in dem die Kohlegewinnung und die Stahlproduktion unter der Aufsicht einer supranationalen, europäischen Behörde steht, ist es keinem Mitgliedsland dieser europäischen Gemeinschaft möglich, heimlich Panzer und andere Waffen zu produzieren, um erneut die Nachbarn zu überfallen. Eine großartige Geste: um Deutschland einzubinden, verzichtet Frankreich auf seine nationale Souveränität.

Noch ein zweites Mal in der Geschichte der Europäischen Union gab Frankreich, dieses Mal sogar einseitig, seine nationale Souveränität auf, um die Europäische Integration voranzutreiben: als 1983 Frankreich vor den Alternativen stand, entweder das europäische Währungssystem zu verlassen, um eine eigenständige Geldpolitik betreiben zu können und damit den Binnenmarkt zu gefährden, oder aber zu Gunsten der Europäischen Integration die nationale Souveränität über die Geldpolitik aufzugeben, entschied sich François Mitterand für Europa und gegen die geldpolitische Unabhängigkeit Frankreichs.

Nach dem Fall des Eisernen Vorhangs stand Europa erneut vor der Frage der Wiederbelebung von Nationalstaaten als Gegensatz zur Europäischen Integration. Für die ehemals sozialistischen Staaten Mittel- und Osteuropas war es keineswegs eine Selbstverständlichkeit, nach der Abhängigkeit von der Sowjetunion sich nun unter das Dach der Europäischen Union zu begeben. Für viele Bürger der mittel- und osteuropäischen Reformländer stellte die Wiedergewinnung der nationalen Souveränität und die Formulierung eines unabhängigen Nationalstaates, der nicht mehr unter der Kontrolle einer fremden Macht stehen sollte, eine durchaus wünschenswerte Zukunft dar. Nachdem die Ideologie des Kommunismus ausgedient hatte, suchten viele in der neugewonnenen Unabhängigkeit nach einer neuen Ideologie. Das Beispiel Serbiens zeigt nur zu gut, wie schnell nationalistisches Gedankengut zur Staatsphilosophie zu werden drohte. Ohne dass es im Westen so richtig wahrgenommen wurde, spielte die Europäische Union mit ihrem Angebot, den kooperationswilligen Staaten bei der Vorbereitung ihrer EU-Mitgliedschaft zu helfen - durch die Entsendung von Experten, aber auch durch finanzielle Hilfen – eine stabilisierende und friedenssichernde Rolle. Ohne diese stabilisierende Rolle der EU wäre es nicht nur in Jugoslawien, sondern auf Grund der Spannungen zwischen den russisch-stämmigen und den baltischen Bevölkerungen in Estland, Lettland und Litauen auch im Baltikum zu Kriegen gekommen.

Diese friedensstiftende Wirkung der europäischen Integration lässt sich aber auch bei der Lösung anderer regionaler Konflikte beobachten. So wie es in Nordirland nur durch die Einbindung in eine gemeinsame wirtschaftliche Union zu einem halbwegs friedlichen Nebeneinander der beiden Bevölkerungsgruppen kommen konnte, lassen sich die regionalen Konflikte in Spanien, Belgien oder auch auf Zypern langfristig nur unter Einbindung in ein größeres Ganzes friedlich lösen.

### 1.2 Individuelle Freiheit

Der zweite Gesichtspunkt betrifft die persönliche Freiheit. Die Selbstverständlichkeit des Reisens in Europa, die Freizügigkeit, die Niederlassungsfreiheit und das Recht, sich in einem anderen Staat Europas aufzuhalten, sind nur auf die Schaffung eines einheitlichen Rechtsrahmens in Europa zurückzuführen. Als Beispiele mögen dienen:

- Im Mercedes-Benz-Werk in Wörth am Rhein arbeiten viele im Elsass wohnende Franzosen, die täglich ohne Grenzkontrollen über die deutsch-französische Grenze pendeln.
- Das Erasmus-Auslandssemester hätte sich ohne die Schaffung eines EU-einheitlichen "European Credit Transfer System" (ECTS) nicht etabliert; ohne die Erasmus-Förderung wären viele Hochschulen und ihre Studierenden nicht in der Lage, den Studierendenaustausch zu koordinieren; ohne die EU-weite Bologna-Reform wäre ein deutscher FH-Abschluss in anderen EU-Ländern wertlos geblieben.
- Ohne Europäische Integration gälten nach wie vor aus heutiger Sicht irrwitzige Rechtsvorschriften. So verlor eine Deutsche zum Beispiel noch in den 1960er Jahren ihre deutsche Staatsbürgerschaft, wenn sie selbst in Deutschland einen italienischen Staatsbürger heiratete. Mit der Heirat wurde sie italienische Staatsbürgerin, eventuell ohne jemals nach Italien gereist zu sein, geschweige denn die Sprache zu sprechen.
- Der vielleicht sichtbarste Aspekt ist die Reisefreiheit. Ohne Schengen-Abkommen und ohne einheitliche Einreise- und Asylvorschriften wären immer noch Reisepässe, Grenz- und Zollkontrollen bei jedem Grenzübertritt an der Tagesordnung. Ältere in Süddeutschland Aufgewachsene erinnern sich noch an die sonntäglichen Grenzstaus bei der Rückreise vom Wochenendausflug in die österreichischen Alpen.

### 1.3 Ökonomische Effizienz

Auch wenn für die Gründungsväter der EU die politische Freiheit im Vordergrund stand, so entwickelte sich die Europäische Integration im Wesentlichen auf den Feldern des Wirtschaftsrechts und der Wirtschaftspolitik. Die Beispiele reichen von der Wettbewerbspolitik bis hin zur gemeinsamen Währung.

### Wettbewerb als Voraussetzung für eine funktionsfähige Marktwirtschaft

Die ökonomische Theorie zeigt sehr deutlich auf, dass eine Wirtschaft ohne Wettbewerb zu geringerem Wohlstand führt als eine Wirtschaft, in der die Akteure im Wettbewerb miteinander stehen. Dies lässt sich auf zwei grundlegende Wirkungen des Wettbewerbs zurückführen:

- Nur wenn Wettbewerb herrscht, werden durch Prozessinnovationen entstehende Kosteneinsparungen über Preissenkungen (oder zumindest geringere Preisanstiege) an die Kunden – und damit letztendlich an die Bevölkerung – weitergegeben. Ohne Wettbewerb führen Verbesserungen in der Produktionstechnologie nur zu höheren Monopolgewinnen.
- Nur wenn Wettbewerb herrscht, suchen die Unternehmen nach neuen Technologien und entwickeln neue Produkte.

Der Binnenmarkt öffnet die Grenzen für Produkte aus anderen EU-Ländern und erhöht damit den Wettbewerbsdruck. Insbesondere die kleinen Länder können damit vermeiden, dass ganze Industriesektoren von einem einheimischen Unternehmen beherrscht werden. Zugleich bietet die Öffnung der Grenzen die Chance, sich auf die Produktion solcher Güter zu spezialisieren, bei deren Herstellung ein Land Kostenvorteile hat. So spezialisieren sich innerhalb der EU zum Beispiel Deutschland und die Niederlande auf forschungs- und kapitalintensive Herstellungsverfahren, während die mittel- und osteuropäischen Länder vorwiegend arbeitsintensive Verfahren anwenden und der Süden Italiens und Spaniens sowie Griechenland im Wesentlichen Agrargüter herstellen.4

### "Economies of scale" und Binnenmarkt

Hinzu kommt, dass in jenen Sektoren, die sich durch hohe Fixkosten auszeichnen, der Binnenmarkt erst ermöglicht, in so großen Stückzahlen zu produzieren, dass die europäischen Unternehmen mit den Konkurrenten aus Übersee konkurrieren können. Die "Theory of the International Firm" zeigt sehr deutlich, dass die großen multinationalen Unternehmen aus den USA ihre weltweit führende Stellung insbesondere deshalb erlangen konnten, weil ihnen der riesige US-Markt ermöglichte, die hohen Fixkosten für Forschung und Entwicklung auf eine Vielzahl von Produkten zu verteilen und diese somit zu niedrigeren Preisen anzubieten als ihre ausländischen Konkurrenten. ( Zur "Theory of the International Firm" vgl. Ietto-Gillies 2005, passim.)

### Beispiel: TRUMPF Werkzeugmaschinen

Trumpf (www.trumpf.com) stellt traditionell Maschinen für die Blechbearbeitung, insbesondere Stanz- und Biegemaschinen sowie Laserschneide- und -schweißanlagen, her. Mit der Lasertechnologie baute sich das Unternehmen ein zweites Standbein in der Medizintechnik auf. Hauptsitz des Unternehmens ist Stuttgart; es gehört zu den drei führenden Unternehmen auf seinem Gebiet weltweit, mit 8.000 Beschäftigten, davon etwa die Hälfte in Deutschland. Etwa 60 % des Umsatzes wird in Europa erzielt, der größte Konkurrent ist eine japanische Firma, in Teilbereichen kommen die Wettbewerber aus Italien.

Trumpf nutzt den europäischen Binnenmarkt nicht nur dazu, europaweit seine Produkte zu verkaufen, sondern auch dazu, sich in einzelnen Standorten innerhalb Europas auf ganz bestimmte Teile der Produktion zu spezialisieren. Dies hat teilweise mit den Kosten zu tun, teilweise mit der speziellen Expertise der Mitarbeiter in den verschiedenen Standorten. So erfolgt zum Beispiel das energieintensive Schweißen der Maschinenkörper am Standort Hagenau im Elsass, die Entwicklung und Konstruktion von Laser-Resonatoren im Werk in Stuttgart, während die Herstellung von medizintechnischen Geräten an anderen, hierfür spezialisierten Standorten erfolgt. Jede Fabrik spezialisiert sich auf die Fertigung bestimmter Teile und Komponenten. Mit dieser Spezialisierung von Komponenten an einem Standort erzielt die Firma einen Produktivitätsvorteil - das heißt pro Mitarbeiterstunde und pro Maschinenstunde können mehr Produkte hergestellt werden, als wenn in jeder Fabrik jedes dieser Teile produziert würde. Höhere Produktivität bedeutet, dass die Kosten pro Stück niedriger liegen, als wenn jede Fabrik jedes Teil selbst herstellte.

Eine solche Spezialisierung ist aber nur möglich, wenn sichergestellt ist, dass durch den Binnenmarkt die Teile und Komponenten ohne Zollkontrollen und Verzögerungen vom Elsass nach Deutschland, von dort nach Österreich oder nach Tschechien geliefert werden können. Notwendig für eine solche Arbeitsteilung ist aber auch, dass in einem EU-weiten Binnenmarkt einheitliche technische Normen herrschen und ein in Tschechien hergestelltes Teil, das sowohl in eine in Österreich gefertigte Maschine als auch in eine in Deutschland hergestellte Anlage eingebaut wird, nicht in Österreich und in Deutschland unterschiedlichen Norm-Vorschriften unterliegt. Diese Spezialisierung, die ohne einen einheitlichen Binnenmarkt so nicht möglich wäre, erhöht - wie bereits erwähnt - die Produktivität und senkt damit die Kosten pro Stück. Niedrigere Stückkosten sind aber die Voraussetzung, um preislich dem japanischen Wettbewerber Paroli bieten zu können.

<sup>4</sup> Die Außenhandelstheorien über so genannte "komparative Kostenvorteile" sowie die Theorie der "monopolistischen Konkurrenz" zeigen, dass der durch intensiveren Handel erhöhte Wettbewerb den Wohlstand in den beteiligten Ländern erhöht.

### Binnenmarkt und Währungsunion

Es ist aber nicht nur der Binnenmarkt, der die Wettbewerbsfähigkeit und damit die Arbeitsplätze sichert; es ist auch die Währungsunion. Zur Erläuterung mögen zwei Beispiele dienen:

Im Jahr 1993 war die italienische Lira um 39 % abgewertet worden. Zu Beginn des Jahres 1992 war der Wechselkurs der Lira bei 1,39 DM pro 1.000 Lire gelegen – im Jahr 1993 bekam man 1.000 Lire bereits für weniger als 80 Pfennige. Ein italienisches Produkt, das außerhalb Italiens vor der Lira-Abwertung für 140.000 DM verkauft wurde, kostete nach der Abwertung noch 81.000 DM – ohne dass in Lire ausgedrückt der Gewinn pro Stück gesunken wäre. Im Gegensatz dazu mussten die deutschen Firmen ihre Preise in Italien um knapp 40 % anheben, wenn sie nicht auf ihren Gewinn verzichten wollten. Die Wettbewerbsfähigkeit beruhte nicht auf gutem Management, technologischem Vorsprung, guter Zusammenarbeit zwischen Unternehmensführung und Mitarbeitern, sondern schlicht und ergreifend auf den Ergebnissen von Wechselkursspekulationen.

Im Sommer 2011 wurde der Schweizer Franken von einer Spekulationswelle erfasst. Sein Kurs verteuerte sich um etwa 33%; die Schweizer Exporteure verloren ihre Wettbewerbsfähigkeit; innerhalb der Schweiz wurden einheimische Produkte von importierten verdrängt. Regierung und Nationalbank wussten sich nicht mehr anders zu helfen als den Devisenmarkt außer Kraft zu setzen und den Kurs des Schweizer Franken an den Euro zu koppeln.

Ähnlich starke Wechselkursschwankungen bestehen zwischen dem Euro und dem US Dollar. Um diesen Wechselkursschwankungen auszuweichen, bleibt den großen Unternehmen nichts anderes übrig, als einen Teil der Produktion in den US-Dollarraum zu verlegen – nach Amerika, teilweise aber auch in asiatische Länder, deren Währungen an den Dollar gebunden sind (ausführlicher in Schüle 2004, passim.).

Bestünden innerhalb Europas solche Wechselkursschwankungen: es bliebe den Unternehmen nichts anderes übrig als in jedem größeren Markt Europas eine eigene Fertigung zu errichten – anstelle großer, effizienter, spezialisierter Fabriken müssten sie die Produktion in nahezu jedem europäischen Markt in kleinem Maßstab duplizieren. Die Kosten pro Stück wären höher, die Wettbewerbsfähigkeit europäischer Arbeitsplätze gegenüber außereuropäischen würde leiden.

### 2. Anfangserfolge der Europäischen Währungsunion

### 2.1 Der Weg zur Europäischen Währungsunion

Die Einführung des Euro erfolgte nach dem gescheiterten Versuch, auch ohne Gemeinschaftswährung, also in einem Fixkurssystem, für den Binnenmarkt abträgliche Wechselkursschwankungen zu vermeiden, und nach mehreren damit verbundenen

Währungskrisen. Die Aufstellung von Konvergenzkriterien als Voraussetzung für den Beitritt in die Währungsunion und der Stabilitäts- und Wachstumspakt von Dublin sollten neben der Unabhängigkeit der Zentralbank als Grundlage für die Stabilität des Euro dienen.

### Die Währungskrisen 1968, 1983 und 1992

Die Idee einer Europäischen Währungsunion entstand als Folge mehrerer Wechselkurskrisen. Insbesondere der Zusammenbruch des so genannten "Bretton-Woods-System" Ende der 1960er Jahre gilt als "Geburtsstunde" der Währungsunion. Weitere Wechselkurskrisen Anfang der 1980er und der 1990er Jahre zeigten, dass die Versuche, ohne Währungsunion im europäischen Binnenmarkt die Wechselkurse stabil zu halten, erfolglos waren (Schüle 2004, S. 66–68).

- Als die USA Mitte der 1960er Jahre zur Finanzierung des Vietnamkrieges die Geldmenge ausweiteten, sich aber weigerten, den Dollar abzuwerten, kam es 1968 zu einer ernsthaften Wechselkurskrise (Eichengreen 2000, S. 185-229). Wenig später zerbrach das Fixkurssystem von Bretton Woods. Die europäischen Zentralbanken intervenierten nicht mehr zu Gunsten des Dollars. Erstmalig in der modernen Geschichte wurden die Wechselkurse auf freien Devisenmärkten ermittelt. Politik und Wirtschaft erhofften sich, dass Angebot und Nachfrage die Wechselkurse quasi automatisch zum außenwirtschaftlichen Gleichgewicht führen. Wie erwartet fiel der Ende der 1960er Jahre mit einem Wert von 4,00 DM überbewertete Dollar in den siebziger Jahren kontinuierlich. Ende der 1970er Jahre lag er deutlich unter 2,00 DM. Das deutsche "Exportwunder" fand sein vorläufiges Ende, die Bundesrepublik Deutschland verzeichnete erstmals seit über zwanzig Jahren Arbeitslosigkeit in nennenswertem Umfang.
- Frankreich und Deutschland reagierten nach 1979 unterschiedlich auf den "zweiten Ölpreisschock". Während die deutsche Politik der Inflationsbekämpfung Vorrang einräumte und einen drastischen Anstieg der Arbeitslosigkeit von 900.000 auf mehr als 2,2 Millionen in Kauf nahm, versuchte die französische Politik, Beschäftigungsverluste gering zu halten - im Zweifel unter Inkaufnahme höherer Preissteigerungen. Auf Grund der engen Verflechtung der französischen und der deutschen Wirtschaft waren bereits zuvor feste Wechselkurse zwischen dem FF und der DM vereinbart worden. Als nun die Preise in Frankreich stärker stiegen als in Deutschland, verloren die französischen Unternehmen ihre Wettbewerbsfähigkeit. Frankreich geriet in ein Zahlungsbilanzdefizit und hatte bereits 1983 keine ausreichenden Devisenreserven mehr. Frankreich stand vor einer schwerwiegenden Entscheidung: Entweder es verblieb im Europäischen Währungssystem und rettete damit den gemeinsamen Markt – allerdings musste es dann seine Geldpolitik dem Zinsdiktat der deutschen Bundesbank unterwerfen. Oder es pochte auf seine Unabhängigkeit, ließ den FF gegen die DM frei schwanken und setzte damit den gemeinsamen Markt und den

europäischen Integrationsprozess aufs Spiel. Frankreich entschied sich für Europa.

■ Nach der deutschen Wiedervereinigung lag die Inflationsrate in Deutschland höher als in den Nachbarstaaten. Die Bundesbank erhöhte die Zinsen; es kam zu massiven Kapitalströmen nach Deutschland. Die Finanzmärkte spekulierten auf eine Aufwertung der DM und trugen dazu bei, dass das Europäische System fragiler, aber fester Wechselkurse auseinanderbrach. Die spanische Peseta und der französische Franc wurden massiv abgewertet, die Lira und das britische Pfund mussten den Wechselkursmechanismus verlassen, die DM wertete gegenüber allen anderen Währungen deutlich auf. Deutschland geriet 1993 in eine Rezession.

### Die Konvergenzkriterien

Durch die Erfahrungen mit den vorangegangenen Währungskrisen wurden die wesentlichen Aussagen der Währungstheorie bestätigt: Zu erheblichen Kursschwankungen kommt es, wenn die Länder

- unterschiedlich hohe Inflationsraten aufweisen,
- unterschiedlich hohe Zinsniveaus aufweisen.

Daher wurden folgende Kriterien für den Beitritt zur Währungsunion festgelegt:<sup>5</sup>

- Die Inflationsraten dürfen nicht wesentlich voneinander abweichen. Maximal erlaubte Abweichung: 1,5 Prozentpunkte über der Inflationsrate der drei Länder mit den niedrigsten Inflationsraten.
- Die Zinsniveaus dürfen nicht wesentlich voneinander abweichen. Maximal erlaubte Abweichung bei den langfristigen Zinssätzen: 2 Prozentpunkte über dem Zinssatz der drei Länder mit den niedrigsten Inflationsraten.

Wie aus der Wirtschaftstheorie hervorgeht, kann die Staatsverschuldung zu Zins- und Inflationsdifferenzen führen. Daher wurden als weitere Ziele festgelegt:

- 3. Die Staatsverschuldung sollte nicht über 60 Prozent des BIP liegen oder sich vor Beitritt zumindest wesentlich verringert haben.
- 4. Das Defizit im laufenden Haushalt sollte nicht mehr als drei Prozent des BIP betragen.

Darüber hinaus sollte die Währung bereits vor Beitritt keine Schwankungen gegenüber den anderen in der Währungsunion aufgehenden Währungen aufweisen. Daher wurde festgelegt, dass 5. sich der Wechselkurs der Währung des Beitrittslands mindestens zwei Jahre lang vor dem Beitritt nicht verändert hat.

### Der Stabilitäts- und Wachstumspakt von Dublin

Damit es auch nach dem Beitritt zur Währungsunion zu keinen Verzerrungen kommt, wurde 1995 festgelegt, dass die Euro-Staaten das vierte Ziel einzuhalten haben. Der Stabilitätspakt legte sogar fest, dass bei Verstoß gegen diese Regel die Europäische Union ein "Bußgeld"-Verfahren gegen die Stabilitätssünder einleitet. Allerdings wurde auch festgelegt, dass Staaten in Krisenzeiten die Zielmarke von drei Prozent des BIP überschreiten dürfen. Was unter "Krisen" zu verstehen ist, wurde recht eindeutig definiert.<sup>6</sup>

# 2.2 Die Anfangserfolge der Europäischen Währungsunion

# Erhöhung der ökonomischen Effizienz: Eliminierung von Wechselkursrisiken

Mit der Einführung der Währungsunion fielen für die Unternehmen die Wechselkursrisiken und die mit ihrer Absicherung verbundenen Kosten weg. Hinzu kam, dass nun zur Unternehmensfinanzierung ein einheitlicher europäischer Finanzmarkt entstand, der ein entsprechend hohes Volumen aufweist. Damit verbunden war auch ein größerer Wettbewerb zwischen den Banken. An die Stelle eines engen Oligopols von drei deutschen Großbanken trat nun zum Beispiel für deutsche Unternehmen ein viel größerer europäischer Finanzmarkt.

Mit dem Wegfall von Wechselkursrisiken konnten die in Europa tätigen Unternehmen die Produktionsstandorte in Europa so verlagern und aufteilen, dass sie größtmögliche "economies of scale" erzielen und die unterschiedlichen oben beschriebenen Kostenvorteile nutzen. Dadurch verlagerten sich innerhalb von Europa Produktionsschwerpunkte. In den alten westeuropäischen EU-Ländern findet vorwiegend die forschungs- und entwicklungsintensive und teilweise auch die kapitalintensive Produktion statt, während in den mittel- und osteuropäischen Ländern zunächst die lohnintensive Herstellung ihre Heimat fand. Die Möglichkeit, sich an jedem Standort auf die Produktion spezieller Teile zu konzentrieren, ermöglichte der europäischen Industrie, ihre Wettbewerbsfähigkeit gegenüber Konkurrenten aus USA und Fernost zu erhöhen.

### Nachhaltige Preisstabilität

Die Europäische Zentralbank (EZB) legte als Ziel für die Preisniveaustabilität eine "nachhaltige" Inflationsrate, bei der kurzfristige und zufällige Schwankungen der Rohstoffpreise und wet-

<sup>5</sup> Art. 140 des Vertrags über die Arbeitsweise der EU (AEUV)

<sup>6</sup> Art. 2 der EG-Verordnung Nr. 1467/97 des Rates vom 7. Juli 1997 über die Beschleunigung und Klärung des Verfahrens bei einem übermäßigen Defizit



Abb. 1: Wirtschafts- und Währungsunion Mittelgrau: EU-Länder mit Euro,

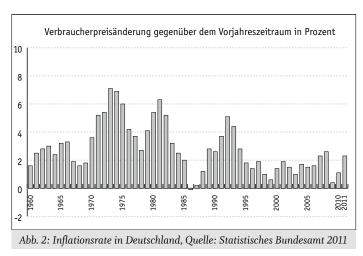
Dunkelgrau: EU-Länder mit Fixkurs zum Euro Hellgrau: EU-Länder mit freien Wechselkursen

terabhängige Schwankungen der Nahrungsmittelpreise keine Berücksichtigung finden sollten, in Höhe von zwei Prozent fest.

Tatsächlich ist es der EZB gelungen, die Inflationsrate seit Einführung des Euro auf einem Niveau zu halten, das deutlich unter dem langfristigen Inflationsniveau der DM liegt. Auf Grund dieses Erfolgs beantragten weitere Staaten die Aufnahme in den Euro. Aus der Euro-Zone der elf Gründungsmitglieder entwickelte sich eine Zone mit 17 Ländern. Dänemark, Lettland und Litauen haben zudem ihre Währungen an den Euro gebunden.

# 3. Zur Genese der Euro-Krise: Deskriptoren und Ursachen

Die Euro-Krise ist auf eine Vielzahl von Einflussfaktoren zurückzuführen. Einige davon liegen in Europa, insbesondere in der unzureichenden Entscheidungsstruktur der Europäischen Union, andere sind im Zusammenhang mit der weltweiten Finanzkrise zu sehen. Hervorzuheben ist, dass keiner dieser Einflussfaktoren allein zur heutigen Euro-Krise beigetragen hat. Erst das Zusammentreffen vieler Faktoren führte zu der Situation, wie sie sich Anfang 2012 stellt. Im Folgenden werden diese Einflüsse kurz dargestellt.



### 3.1 Ordnungspolitische Re-Orientierung

In den letzten zwei Jahrzehnten bemühten sich die Regierungen um eine möglichst unternehmensfreundliche Gestaltung der Märkte. Insbesondere von der Liberalisierung der Finanzmärkte und der Senkung der Unternehmensbesteuerung erhoffte man sich Wachstumsimpulse. Zunächst hatte dies keine Auswirkungen auf die Währungsunion, spielte dann aber eine Rolle bei der Ausbreitung der Finanzkrise und ihrer Entwicklung zur Verschuldungs- und Eurokrise. Daher werden diese ordnungspolitischen Weichenstellungen vorab kurz dargestellt.

### Deregulierung der Finanzmärkte

Die 1990er Jahre standen weltweit im Zeichen der Deregulierung und Liberalisierung von zuvor staatlich kontrollierten Märkten. In den vormals sozialistischen Staaten ging dies häufig mit der Privatisierung der ehemaligen volkseigenen Betriebe einher; in Lateinamerika standen nach dem so genannten "Washington Consensus", mit dem sich viele lateinamerikanische Regierungen zum Rückzug aus der Wirtschaft verpflichteten, ganze Branchen zum Verkauf; in der Europäischen Union erfolgte die "Vollendung des Binnenmarktes" mit der Liberalisierung der staatlich kontrollierten Versorgungsunternehmen.

Auch die Finanzmärkte wurden liberalisiert, ein "Finanzmarktliberalisierungsgesetz" folgte dem anderen. Transaktionssteuern
wurden abgeschafft, mit den Hedge-Fonds durften Institutionen
Finanzgeschäfte tätigen, ohne der Bankenaufsicht zu unterstehen, und eine Reihe von Derivaten, die sich nicht auf reale
Geschäfte, sondern auf Indices bezogen, wurden zum Handel
zugelassen. Zumeist erfolgten diese "Produktinnovationen" zunächst in den USA und wurden dann auch in Europa eingeführt.
Als Folge entstand weltweit ein immenser Handel mit Derivaten und Wertpapieren, die Rechte an anderen Wertpapieren verbrieften, ohne dass für die Käufer deren Basis in der Realwirtschaft nachvollziehbar war.

Eine besonders weitgehende Form der Deregulierung erfolgte, als den Finanzinstituten erlaubt wurde, so genannte "Leerverkäufe" von Derivaten vorzunehmen – also Rechte auf Wertpapiere zu verkaufen, die sie gar nicht besaßen.<sup>7</sup>

Nicht zu vernachlässigen ist der technologische Wandel. Mit dem Internet wurde es möglich, weltweit in Sekundenschnelle mit Wertpapieren und ihren Derivaten zu handeln. Private "Day-traders", die sich von zu Hause einloggen, gesellen sich zu den institutionellen Händlern.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass mit der Liberalisierung der Finanzmärkte sich das täglich gehandelte Volumen an Wertpapieren explosionsartig vergrößerte und sich die Finanzmärkte der Kontrolle durch die Zentralbanken und andere Aufsichtsgremien zusehends entzogen.

### Senkung der Unternehmenssteuern

Neben der weltweiten Deregulierung der Märkte sollte die Senkung der Unternehmenssteuern Wachstumsanreize schaffen. Zudem versuchten die einzelnen Staaten, mit Hilfe einer unternehmensfreundlichen Steuergestaltung ihre Attraktivität als Investitions- und Produktionsstandort für internationale Unternehmen zu erhöhen. Insbesondere die Reformländer aus Mittel- und Osteuropa bemühten sich im Vorfeld ihres späteren EU-Beitritts um Investitionen und setzten die Einkommenund Körperschaftsteuer mit einem Steuersatz von 19 % sehr viel niedriger an als die alten EU-Länder. Estland besteuert thesaurierte Gewinne überhaupt nicht.

Im darauf folgenden "Steuersenkungswettlauf" senkten auch die westeuropäischen EU-Staaten die Steuersätze. In Deutschland wurde der Körperschaftsteuersatz zum Beispiel von 56 % im Jahr 1990 schrittweise auf derzeit 15 % gesenkt. Als Folge sank das Steueraufkommen aus der Körperschaftsteuer und erreichte in den letzten zehn Jahren nicht mehr das Niveau von 2000. Im Jahr 2001 war es auf Grund von Sonderfaktoren sogar negativ (Bundesministerium der Finanzen 2007).

# 3.2 Geldpolitische Fehlsteuerung der US-Zentralbank nach 2001

Nach den Terroranschlägen des 11. September 2001 versuchten die US-Regierung und die US-Notenbank, der allgemeinen Verunsicherung in den USA gegenzusteuern. Die Zentralbank senkte die Zinsen, um den in den USA mehr als in anderen Ländern auf Kredit finanzierten Konsum zu stützen. Dies gelang. Konsum und gesamtwirtschaftliche Nachfrage gingen nicht wie befürchtet zurück. Die US-Wirtschaft verzeichnete im Gegenteil ein höheres Wachstum als Europa. Hierzu trugen auch die Militärausgaben für die Kriege in Afghanistan und im Irak bei.

Da ein Großteil der Militärausgaben über staatliche Kredite finanziert wurde, lag der US-Regierung viel daran, die Zinsen auch

7 Diese Leerverkäufe wurden in Folge der seit 2008 andauernden Krise in vielen Ländern, u.a. in Deutschland, verboten.

in der Phase erhöhten Wirtschaftswachstums niedrig zu halten. Trotz ihrer Unabhängigkeit von der Regierung erhöhte die US-Notenbank die Zinsen nicht und ermöglichte es den privaten Finanzinstituten, sich billig zu refinanzieren. Letztere verliehen das zu niedrigen Zinsen geliehene Geld in Form von günstigen Konsumentenkrediten an die Bevölkerung. Insbesondere für Immobilienkäufe wurden günstige Hypothekenkredite vergeben.

Dabei spielte ein weiteres Phänomen eine wichtige Rolle: In den davor liegenden zwanzig Jahren waren in den USA die Immobilienpreise konstant gestiegen. Viele Immobilienkäufer – und offensichtlich auch viele Hypothekenbanken – gingen davon aus, dass dieser Trend auch weiterhin anhalte. Daher wurde weniger darauf geachtet, ob das Einkommen der Käufer ausreicht die Immobilie zu tilgen, als mit ihrer zukünftigen Wertsteigerung spekuliert (vgl. Schuppan 2011, S. 118).

Hinzu kommt die in angelsächsischen Ländern übliche Vereinbarung variabler Zinsen. Da die Zinsen bei Abschluss der Immobilienkäufe niedrig waren und eine nennenswerte Tilgung nicht vorgesehen war, lag die errechnete monatliche Belastung extrem niedrig. Dies nutzten gewerbliche Kreditvermittler, auch solchen Haushalten, deren Bonität unter "normalen" Umständen für solche Hypotheken nicht ausgereicht hätten (so genannte "subprime"-Kunden) Hypothekenkredite zu vermitteln.

Als ab 2004 die Zentralbank die Zinsen anhob, um die aufkeimende Inflation zu bekämpfen, wurde vielen "subprime"-Kunden die variable Verzinsung von Hypothekenkrediten zum Verhängnis. Sie konnten ihre Zinsen nicht mehr bezahlen und mussten ihre Häuser notverkaufen. Damit stieg das Angebot an Immobilien just zu einer Zeit, als der Bauboom sich ohnehin der Sättigung näherte. Als Folge fielen die Hauspreise – oft genug auf einen Wert unterhalb des Hypothekendarlehens. Dies zog weitere Notverkäufe und Zwangsversteigerungen nach sich und führte letzten Endes zu vielen Kreditausfällen (defaults). Die "Blase platzte".

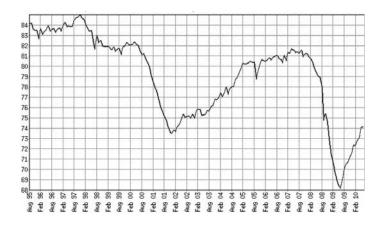


Abb. 3: Kapazitätsauslastung in der US-Industrie, Quelle: taprofessional 2011

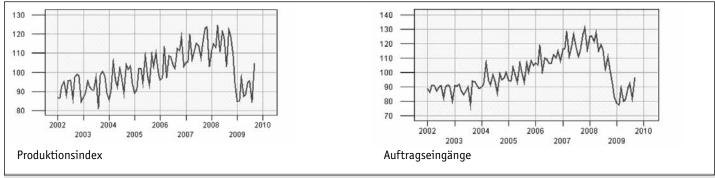


Abb. 4: Der Produktionsindex und Auftragseingänge im Verarbeitenden Gewerbe (2005=100) in der Bundesrepublik Deutschland Quelle: Statistisches Bundesamt 2009

Durch die oben beschriebene Liberalisierung der Finanzmärkte verbreitete sich die "subprime"-Krise über den Globus. Denn viele der "subprime"-Hypotheken waren von den amerikanischen Finanzierungsinstituten geschickt in Wertpapieren, so genannte "Collateral Debt Obligations" (CDO), zusammengefasst worden. Diese Wertpapiere wurden von "Rating Agencies" begutachtet und in vielen Fällen als risikoarm qualifiziert. Derart zertifiziert wurden sie von Finanzinstituten in aller Welt – offensichtlich ohne weitere Prüfung des Risikos – gekauft. Mit den Kreditausfällen auf dem amerikanischen Markt verloren die CDO in Windeseile ihren Wert. Banken in aller Welt mussten ihre Forderungen an die CDO-Emittenten in Milliardenhöhe abschreiben.

# 3.3 Nachfrageschock: Von der Finanz- zur Wirtschaftskrise

Als in der ersten Jahreshälfte 2008 amerikanische Banken bekanntgaben, dass sie immense Wertverluste verbuchen, also uneinbringliche Forderungen abschreiben, mussten, waren Politik und Öffentlichkeit in Europa noch davon überzeugt, es handele sich um ein vorwiegend amerikanisches Problem. Dies änderte sich allerdings schnell, als im Sommer 2008 auch europäische Banken Verluste in Milliardenhöhe bekennen mussten. Innerhalb weniger Wochen war ein Klima des Misstrauens entstanden. Welche Banken haben noch Abschreibungen vorzunehmen? Welche würden eventuell selbst zahlungsunfähig?

### "Austrocknen der Märkte" und "bank runs"

In dieser Ungewissheit über die Bonität anderer Finanzinstitute ging die Bereitschaft der Banken, sich gegenseitig kurzfristig Geld zu leihen, dramatisch zurück. Aber gerade die Kreditvergabe innerhalb des Bankensektors macht einen großen Teil der kurzfristigen Liquiditätsversorgung der Banken aus. Im Tagesgeschäft gibt es immer Institute, die am Ende des Tages Liquidität benötigen und solche, die Liquiditätsüberschüsse aufweisen. Zur Glattstellung der Bücher vergeben daher die Letzteren Über-Nacht-Kredite an die Ersteren.

Als dieser Ausgleich nicht mehr funktionierte, sprangen die Notenbanken in die Bresche. In einer konzertierten Aktion versorgten sie das Bankensystem mit Euro- und Dollar-Liquidität im dreistelligen Milliardenbereich, um das "Austrocknen" des Marktes zu verhindern. Damit entsteht zunächst keine Inflationsgefahr; denn die so zugeführte Liquidität gleicht lediglich das schrumpfende Volumen auf dem Inter-Banken-Markt aus und hat keine Auswirkung auf die Güterpreise.<sup>8</sup>

Dennoch war nicht zu verhindern, dass einzelne Banken zahlungsunfähig wurden. Insbesondere der Fall der Investmentbank "Lehman Brothers", die im September 2008 ihre Verbindlichkeiten nicht mehr bedienen konnte und Konkurs ging, schockte die Öffentlichkeit. Die Gefahr von "bank runs" konnte nur durch beherztes Eingreifen von Politik und Zentralbanken verhindert werden.

- 8 Die Geldmenge setzt sich aus dem Zentralbankgeld und dem Giralgeld, das von den Geschäftsbanken geschaffen wird, zusammen. Giralgeld entsteht, wenn sich die Geschäftsbanken untereinander Geld leihen. Vereinfacht ausgedrückt: Wenn sich die Geschäftsbanken kein Geld mehr leihen, verringert sich die Menge an Giralgeld. Dies wird durch die Liquiditätszufuhr durch die Zentralbank (Erhöhung des Bestandes an Zentralbankgeld) kompensiert. Die Geldmenge insgesamt wird dadurch nicht erhöht.
- 9 Unter einem "bank run" versteht man, wenn Bankkunden panikartig ihre Konten räumen, weil sie befürchten, dass ihre Bank zahlungsunfähig wird. Da die Geschäftsbanken nur einen Bruchteil der Einlagen (in der Eurozone: seit dem 18.1.2012 1%, davor 2%) über eine Mindestreserve an Zentralbankgeld abdecken müssen, sind die Banken bereits dann illiquide, wenn nur ein kleiner Teil der Kunden aus Angst ihre Guthaben auflösen. Man spricht in diesem Zusammenhang von einer "self-fulfilling prophecy": Wenn sich Panik ausbreitet, weil viele glauben, der Bankensektor breche zusammen, lösen viele Bankkunden ihre Konten auf. Dadurch werden die Banken erst zahlungsunfähig.

### Nachfrageschocks in der zweiten Jahreshälfte 2008

Auch wenn "bank runs" verhindert werden konnten, war es nicht möglich, einen dramatischen Rückgang der Nachfrage nach Gütern zu verhindern. In einigen Branchen – zum Beispiel in der Automobilindustrie – ging die Nachfrage innerhalb weniger Monate um etwa ein Drittel zurück. Die betroffenen Unternehmen legten daraufhin einen Großteil der geplanten Investitionen in Maschinen und Anlagen auf Eis, sodass sich auch der Maschinen- und Anlagenbau mit einem dramatischen Auftragsrückgang konfrontiert sah. Die private Nachfrage, die sich im Wesentlichen aus dem privaten Konsum und den Investitionen der Unternehmen zusammensetzt, verringerte sich so stark, dass Ende 2008 weniger als 70 % der industriellen Produktionskapazitäten in den USA und in Europa ausgelastet waren.

Eine so geringe Kapazitätsauslastung – und damit ein so starker Rückgang der Produktionstätigkeit – führen nahezu zwangsläufig zu Entlassungen. Tatsächlich stieg auch in nahezu allen Ländern die Arbeitslosigkeit massiv an. In den USA und in Spanien verdoppelte sie sich innerhalb kurzer Zeit. Lediglich in Deutschland gelang es der Politik mit einer gelungenen Mischung von Investitionsprogrammen, Steuerkürzungen, "Abwrackprämie" und Subventionierung der Kurzarbeit, einen Anstieg der Arbeitslosigkeit und damit einen weiteren Rückgang der Einkommen und des Konsums zu verhindern.

### Zur Rolle der gesamtwirtschaftlichen Nachfrage

Aus der Finanzkrise war eine Wirtschaftskrise geworden. Die "Schocks" auf den Finanzmärkten hatten sich auf die reale Wirtschaft, in der Güter und Dienstleistungen produziert werden, übertragen. Kerngröße im Übertragungsmechanismus war die private Nachfrage, die den größten Teil der gesamtwirtschaftlichen Nachfrage ausmacht.

Ganz allgemein lässt sich die Rolle der gesamtwirtschaftlichen Nachfrage in der Krise wie folgt beschreiben:

In einer Wirtschaftskrise sind die Verbraucher verunsichert und reduzieren ihren Konsum. Es entwickelt sich eine Abwärtsspirale aus verringerter Nachfrage, Produktionsrückgängen, Einkommensverlusten und weiterem Konsumrückgang.

Der Rückgang in der Nachfrage nach Investitionsgütern (Maschinen, Anlagen) führt zunächst dazu, dass sich die (Fertigwaren-)Lagerbestände erhöhen. Diese Erhöhung wird in der Volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung (VGR) als "Lager-Investitionen" verbucht. Jede nicht verkaufte und ins Lager gestellte Maschine verringert den Gewinn der Unternehmen. Zumeist vergleichen die Unternehmen die Kosten der Lagerhaltung (unmittelbare Lagerkosten plus die durch die ungewollte Kapitalbindung entstehenden Kosten) mit der Möglichkeit, ihre Produkte mit Preisnachlässen zu verkaufen. Beide Optionen verringern in der Summe den Unternehmensgewinn und damit das Einkommen der Kapitaleigner.

Zunehmende Lagerbestände und rückläufige Auftragseingänge veranlassen die Unternehmen, ihr Produktionsvolumen zu verringern, zunächst Überstunden zu reduzieren, später Kurzarbeit einzuführen oder gar Entlassungen vorzunehmen. Auf dem deutschen Arbeitsmarkt, der sich durch einen hohen Kündigungsschutz für die in der Regel gewerkschaftlich organisierten "Stammarbeitnehmer" auszeichnet, werden zuerst die Verträge mit Leiharbeitsfirmen gekündigt. Die Stammbelegschaft bleibt zunächst von der Krise verschont. Bei weiteren Auftragsrückgängen kommt es aber auch zur "Freisetzung" von Stammarbeitnehmern. Der Wegfall von Überstunden und ihrer Vergütung verringert das Einkommen der (noch) Beschäftigten, die Entlassung der Leiharbeitnehmer und zu einem späteren Zeitpunkt der Stammarbeitnehmer verringert die Zahl der Beschäftigten. Damit sinkt das Lohneinkommen in der Branche.

Verringerte Gewinne und geringeres Einkommen der noch und der nicht mehr Beschäftigten führen zu einer Senkung der Konsumausgaben privater Haushalte. Typischerweise verringern die Konsumenten zunächst nicht die Ausgaben für die Dinge des alltäglichen Lebens; sie verschieben aber größere Anschaffungen wie Autos und Möbel auf einen späteren Zeitpunkt. In anderen Worten, die Nachfrage nach Konsumgütern sinkt.

Eine sinkende Nachfrage nach Konsumgütern setzt nun den für die Investitionsgüternachfrage bereits beschriebenen Prozess von Lagerinvestitionen, Gewinneinbußen und Entlassungen in der Konsumgüterbranche in Gang.

Viele private Haushalte und Unternehmen können auf Grund geringerer Einkommen ihre Schulden nicht mehr bezahlen. Die Zahl der Privatinsolvenzen nimmt zu, Unternehmen werden illiquide und müssen schließen. Die Gläubiger – zumeist Banken – müssen ihre uneinbringlichen Kreditforderungen abschreiben und kommen selbst in Liquiditätsschwierigkeiten. Sobald die erste Bank zahlungsunfähig wird, kommt es zum Desaster: Da die privaten Haushalte um ihre Ersparnisse fürchten, "stürmen" sie die Banken und versuchen, ihre Einlagen aufzulösen und in Bargeld oder vermeintlich "sichere" Werte wie Gold zu tauschen. Da die Banken aber nur für einen winzigen Bruchteil der auf Giro- und Sparkonten verbuchten Einlagen Bar-Reserven halten, können sie die Kunden nicht mit Bargeld bedienen - sie sind insolvent. Sind von einem so beschriebenen "bank run" nicht nur einige kleine Banken, sondern ein oder zwei der großen, "systemtragenden" Banken betroffen, kollabiert das Bankensystem. Weder für private Haushalte noch für Unternehmen stehen noch Kredite zur Verfügung; jeder Gläubiger fordert von jedem Schuldner ausstehende Darlehen zurück, die mit den Darlehen finanzierten Anlagen, Maschinen und Häuser müssen "notverkauft" werden. Auf Grund der Notverkäufe sinken die Preise für diese Häuser und Anlagen, das Preisniveau sinkt dramatisch.

Der letzte Teil der Tragödie: Sinkende Preise (Deflation) veranlassen die Verbraucher, erst recht Anschaffungen von langlebigen Gebrauchsgegenständen wie Autos, Möbel, Waschmaschinen, Küchengeräte und "consumer electronics" auf einen späteren Zeitpunkt zu verschieben. Der Anreiz, das Produkt ein Jahr später zu einem niedrigeren Preis zu erhalten, verringert die gesamtwirtschaftliche Nachfrage und verstärkt die Krise.

### 3.4 Von der Wirtschafts- zur Verschuldungskrise

Der Weg von der Wirtschafts- zur Verschuldungskrise führt über den Staatshaushalt. Genauer zu betrachten sind die Entwicklung der Steuereinnahmen und die Staatsausgaben.

### Steuereinnahmen in der Wirtschaftskrise

In einer Wirtschaftskrise, also einer stark ausgeprägten Rezession oder – falls die Rezession lange Zeit anhält – in der Depression, gehen die Steuereinnahmen des Staates signifikant zurück. Hierzu tragen zum einen die sinkenden Einkommen der Beschäftigten bei, zum anderen – und in viel größerem Ausmaß – die sinkenden Gewinne der Unternehmen. Viele Unternehmen erwirtschaften in der Krise gar keine Gewinne mehr und müssen sogar Verluste hinnehmen. Diese Unternehmen bezahlen keine Gewinn- oder Körperschaftsteuer.

In Deutschland gingen zum Beispiel die ohnehin schon recht niedrigen Staatseinnahmen aus der Körperschaftsteuer von 15,9 Mrd. Euro (2008) auf 7,2 Mrd. (2009) zurück. Die Einnahmen aus der veranlagten Einkommensteuer fielen von 32,7 Mrd. Euro (2008) auf 26,4 Mrd. (2009). Der Rückgang bei den Gewerbesteuereinnahmen bezifferte sich auf knapp neun Mrd.

Euro (von 41 Mrd. im Jahr 2008 auf 32,4 Mrd. im Jahr 2009) (Statistisches Bundesamt 2011). Wenn der Staat nicht sofort mit Ausgabenkürzungen (zum Beispiel durch Verringerung seiner Investitionstätigkeit, Lohnkürzungen im öffentlichen Dienst und Kürzungen bei den Sozialleistungen) reagiert, wird der Staatshaushalt defizitär.

Nahezu alle Staaten gerieten 2009 in diese Situation. Die Staatshaushalte der USA, Großbritanniens und Japans wiesen Budgetdefizite in Höhe von deutlich über 10 % des BIP auf. Auch die südeuropäischen Euro-Länder waren hiervon betroffen (Detailzahlen finden sich bei Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung 2011, S. 88).

Da Deutschland mit seiner gelungenen Mischung konjunkturpolitischer Maßnahmen (siehe oben) den Rückgang der Produktion schneller und besser bewältigte, waren hier auch die Rückgänge in den Steuereinnahmen und das Ausmaß des Budgetdefizits weniger dramatisch.

### Budgetpolitik in der Wirtschaftskrise

Da also die Steuereinnahmen in der Krise zurückgehen, hat der Staat nur die Wahl,

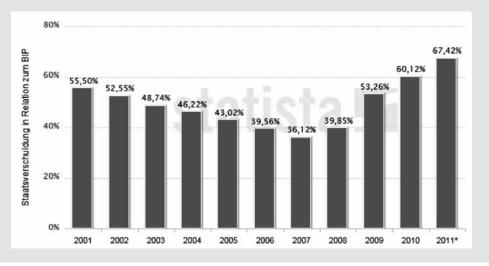
- entweder die Ausgaben zu reduzieren und Budgetdefizite zu verhindern
- oder Budgetdefizite und damit steigende Schulden hinzunehmen.

### Wie sehr Spaniens Budgetdefizit konjunkturbedingt ist, zeigen die folgenden Zahlen:

2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
-1,0	-0,7	-0,5	-0,2	-0,3	+1,0	+2,0	+1,9	-4,1	-11,1	-9,2	-6,1

<sup>(1)</sup> Saldo des spanischen Staatshaushalts in Prozent des Bruttoinlandsprodukts

Quelle: Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung, S. 88



(2) Staatsverschuldung Spaniens in Prozent des Bruttoinlandsprodukts Quelle: Statista 2011 In der Weltwirtschaftskrise 1929 bis 1933 hatten die meisten Staaten sich für die erste Alternative entschieden. Insbesondere die deutsche Regierung versuchte mit allen Mitteln, die Staatsausgaben zu kürzen. Im Endeffekt führte das direkt in die Katastrophe. Denn mit der Kürzung der Staatsausgaben verschärfte die Regierung den Nachfragerückgang und erzeugte Deflation.

# Die gesamtwirtschaftliche Nachfrage setzt sich wie folgt zusammen:

 $Y = C^{priv} + I^{priv} + I^{Staat} + G + AB$ 

Y = gesamtwirtschaftliche Nachfrage

 $C^{priv}$  = Konsumgüternachfrage der privaten Haushalte

I<sup>priv</sup> = Investitionen der Unternehmen in Gebäude,
 Maschinen und Anlagen

 $I^{Staat} = Investitionen des Staates in Gebäude, Anlagen und öffentliche Infrastruktur$ 

G = Nicht-investive Staatsausgaben (z.B. Materialverbrauch und Löhne für öffentlich Bedienstete)

AB = Außenbeitrag (Exporte – Importe)

Da Ende 2008 und 2009 die private Nachfrage (Cpriv + Ipriv) dramatisch zurückging, konnte der Staat eine Katastrophe wie Anfang der 1930er Jahre nur verhindern, indem er in der Krise seine Ausgaben erhöht und damit die gesamtwirtschaftliche Nachfrage stabilisiert. Das allerdings führt zu Budgetdefiziten und einer Erhöhung der Staatsverschuldung.

### "Hausgemachte" Ursachen der Staatsverschuldung

Die von den Finanzmärkten verursachten Defizite erhöhten die ohnehin bereits vorhandene Staatsverschuldung. Diese ist auf unterschiedliche Ursachen zurückzuführen und unterscheidet sich zwischen den Ländern in nicht unerheblichem Ausmaß. Als Ursachen für die hohe Staatsverschuldung gelten:

Kriegsausgaben: Insbesondere die US-amerikanischen Schulden sind auf die Kriege im Irak und in Afghanistan zurückzuführen.

Ausgaben für den "Wohlfahrtsstaat": Insbesondere in Europa wurden seit Beginn der 1970er Jahre Leistungen vom Staat übernommen, die nicht vollständig über Steuereinnahmen gedeckt werden. Hierzu gehören nicht nur finanzielle Sozialleistungen wie Renten, Arbeitslosen- und Kindergeld, sondern auch die kostenlose Bereitstellung von Sachleistungen des Staates wie Bildungseinrichtungen und Autobahnen sowie die Bereitstellung hoch subventionierter Infrastruktur wie Schwimmbäder, Opernhäuser, Fußballstadien.

Ausgaben für die Integration der mittel- und osteuropäischen Staaten in die westliche Werte- und Staatengemeinschaft: In Deutschland erhöhte sich der Schuldenstand als Folge der Wiedervereinigung von etwa 40 auf 60 % des BIP, blieb über viele Jahre recht stabil auf diesem Niveau und stieg durch die Wirtschaftskrise seit 2008 auf nunmehr 80 %.

Der internationale Standortwettbewerb zwischen den Staaten, der vorwiegend über Senkungen der Unternehmenssteuern ausgetragen wird: Die gesamtwirtschaftliche Steuerbelastung in Deutschland war zum Beispiel im Jahr 2008 niedriger als im Jahr 1980 (Bundesministerium der Finanzen 2009, S. 8). Dies ist nahezu ausschließlich auf die Senkung der Unternehmenssteuern zurückzuführen.

### 3.5 Staatsverschuldung und Anlegerverhalten

Während der seit 2008 andauernden Krise spielten institutionelle Investoren und die Rating-Agenturen, die wesentlich zur Entstehung der Krise beigetragen hatten, eine zweifelhafte Rolle.

# Zur Rolle von Rating-Agenturen und Hedge-Fonds: Spekulation und manipulierte Wetten

Als die im Jahr 2009 weltweit initiierte Stabilisierung der gesamtwirtschaftlichen Nachfrage zu Budgetdefiziten und einem Anstieg der Staatsverschuldung führte, begannen Hedge-Fonds, diese Staatsverschuldung zu Spekulationszwecken zu nutzen. Als Instrument dienten unter anderem so genannte "credit default swaps" (CDS).

CDS sind a priori ein sehr sinnvolles Instrument der Risikoabsicherung. So kann zum Beispiel ein Hedge-Fonds, der italienische Staatsanleihen kauft (also dem italienischen Staat Geld leiht), mit dem Kauf eines CDS das Risiko des Zahlungsausfalls absichern. Der Verkäufer eines CDS geht davon aus, dass der italienische Staat seinen Zahlungsverpflichtungen nachkommen wird und sichert daher dem Hedge-Fonds zu, bei Zahlungsausfall des italienischen Staates dem Hedge-Fonds eine bestimmte Summe zu bezahlen. In anderen Worten: Er wettet darauf, dass der italienische Staat nicht zahlungsunfähig wird. Als Gegenleistung erhält er eine regelmäßige Zahlung des Hedge-Fonds. Für den Hedge-Fonds dienen CDS praktisch als Versicherung. Die CDS können wiederum frei gehandelt werden. Dies führt nun dazu, dass auch solche Finanzinstitute, die gar keine italienischen Staatsanleihen halten, solche CDS, die im Falle der Zahlungsunfähigkeit des italienischen Staates (default) zur Auszahlung einer Milliardensumme führen, erwerben. Der Preis, den sie für die CDS bezahlen, richtet sich danach, wie hoch das Risiko der italienischen Zahlungsunfähigkeit eingeschätzt wird. Wer solche CDS kauft, ohne italienische Staatsanleihen zu halten, hat also ein hohes Interesse daran, dass der italienische Staat zahlungsunfähig wird.

Soweit muss es aber gar nicht kommen: Da die CDS auf dem Markt wieder verkauft werden können und der Preis der CDS davon abhängt, wie hoch das Risiko der italienischen Zahlungsunfähigkeit eingeschätzt wird, reicht es dem Spekulanten aus, wenn dieses Risiko zwischen dem Kauf und dem Verkauf der CDS steigt. Daher liegt es im Interesse jener CDS-Käufer, die keine italienischen Staatsanleihen besitzen, dass das von der Öffentlichkeit wahrgenommene Risiko einer Zahlungsunfähigkeit des italienischen Staates steigt.

Die Risikoeinschätzung hängt aber nicht nur von "harten" ökonomischen Fakten ab, sondern auch von subjektiven Einschätzungen. Gelingt es dem Käufer der CDS nun, durch gezielte (Des-)Information der Öffentlichkeit und Streuen von Gerüchten, die Wahrscheinlichkeit einer Zahlungsunfähigkeit des italienischen Staates größer erscheinen zu lassen, können die CDS zu einem höheren Preis verkauft werden. So sind Gewinne in Milliardenhöhe möglich.

Eine zum Teil recht zweifelhafte Rolle spielen dabei die drei großen Rating-Agenturen "Moody's", "Standard & Poor's" und "Fitch". Ihre Ratings sollen potenziellen Investoren eine Hilfestellung zur Risikoeinschätzung an die Hand geben. Je höher das Risiko des Zahlungsausfalls bei einem Wertpapier von ihnen eingeschätzt wird, desto schlechter wird das Papier "geratet". Auch in die Bewertung der Agenturen fließen nicht nur ökonomische Fakten ein, sondern "Einschätzungen" und nicht-ökonomische Kriterien, die zudem von den Agenturen geheim gehalten werden. So wird zum Beispiel Anfang 2012 das Risiko einer Zahlungsunfähigkeit Spaniens von den Rating-Agenturen als viel größer eingeschätzt als das Großbritanniens, Frankreichs und Deutschlands, obwohl die Staatsverschuldung Spaniens deutlich niedriger liegt. Im November 2010 wurden von "Standard & Poor's" zum Beispiel Staatspapiere Libyens, drei Monate vor Beginn des Volksaufstands gegen Gaddafi, deutlich höher "geratet" als die Portugals.

Vorwürfe, die drei amerikanisch geprägten Rating-Agenturen manipulierten – eventuell sogar in Zusammenarbeit mit amerikanischen Hedge-Fonds – die Märkte, wurden in den vergangenen Jahren zunehmend geäußert. Selbst die US-Regierung untersucht zusammen mit der US-Börsenaufsicht, ob den Agenturen betrügerisches Verhalten nachgewiesen werden kann. (Wall Street Journal 2011)

### "Risikoprämien" und Staatsverschuldung

Je höher das Risiko der Zahlungsunfähigkeit eingeschätzt wird, desto größer sind die Risikozuschläge, die potenzielle Gläubiger verlangen. So stiegen die Zinsen auf italienische Staatsanleihen mit einer Laufzeit von zehn Jahren im Jahr 2011 auf ungefähr 7%, während die Bundesrepublik Deutschland sich mit einem Zinssatz von weniger als 2% finanzieren kann. Dies führt dazu, dass Länder mit einem höheren Risikozuschlag einen sehr viel höheren Teil ihres Budgets für die Zinszahlungen ausgeben müssen und ihnen damit weniger Mittel für die Tilgung sowie für sinnvolle und notwendige Investitionen zur Verfügung stehen.

### 3.6 Von der Verschuldungs- zur Euro-Krise: Konstruktionsprobleme der Europäischen (Währungs-)Union

Wie bisher deutlich wurde, ist die derzeitige Verschuldungskrise zwar nicht ausschließlich, aber zu einem großen Teil auf die derzeitige Wirtschaftskrise zurückzuführen. Dass die Verschuldungskrise zu einer Euro-Krise geworden ist, liegt zu einem

Großteil an der (Fehl-)Konstruktion der Währungs-, vielleicht sogar der Europäischen Union als Ganzes.

# Währungsunion ohne Finanzausgleich: Zur Rolle von Lohnstückkosten und Wettbewerbsfähigkeit

In einer Währungsunion spielen die Lohnstückkosten eine wesentliche Rolle als Wettbewerbsparameter. Die Lohnstückkosten sind wie folgt definiert:

### Lohnstückkosten

Lohn pro Arbeitsstunde x Zahl der Arbeitsstunden
Output-Menge

Lohn pro Arbeitsstunde

Arbeitsproduktivität

### Daher gilt:

- Steigen die Löhne im gleichen Maß wie die Arbeitsproduktivität, bleiben die Lohnstückkosten unverändert.
- Steigen die Löhne schneller als die Arbeitsproduktivität, erhöhen sich die Lohnstückkosten.
- Steigen die Löhne langsamer als die Arbeitsproduktivität, sinken die Lohnstückkosten.

Wenn in einer Währungsunion ein Mitgliedstaat über mehrere Jahre hinweg sinkende Lohnstückkosten aufweist – bzw. die Lohnstückkosten weniger steigen als in den anderen Staaten – erhöht sich die preisliche Wettbewerbsfähigkeit seiner Wirtschaft. Als Ergebnis erwirtschaftet sie laufend Export- und damit Einnahmenüberschüsse. Länder mit stärker steigenden Lohnstückkosten verlieren ihre Wettbewerbsfähigkeit und erzielen Einnahmendefizite. In anderen Worten: Der unausgeglichene Handel führt zu einem Kaufkrafttransfer. Zugleich erhöhen sich im Exportüberschuss-Land durch die Exportüberschüsse Produktionsvolumen und Beschäftigung; die Arbeitslosigkeit sinkt.

Die Außenwirtschaftstheorie zeigt auf, dass bei Existenz unterschiedlicher Währungen die Währung des Exportüberschuss-Landes aufwertet: Da die Exporteure dieses Landes mehr Einnahmen in fremder Währung generieren als die Importeure fremde Währung benötigen, kommt es auf dem Devisenmarkt zu einem Überangebot an fremder Währung. Deren Preis sinkt. Damit erhöht sich der Wert der inländischen Währung – sie wertet auf. Ähnlich verläuft der Prozess in dem Importüberschüsse aufweisenden Land. Die Importeure benötigen mehr Devisen als die Exporteure erwirtschaften, daher steigt der Preis für die Devisen; die Devisen werten auf, die eigene Währung wertet ab

Genau dieses ist in der Zeit vor der Währungsunion häufig vorgekommen: Die Bundesrepublik Deutschland wies zumeist geringere Steigerungen der Lohnstückkosten auf als die anderen EU-Länder (weil die Gewerkschaften zurückhaltender agierten

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Eurozone	2,1	0,7	1,2	0,8	1,3	3,7	3,9	-0,7
Deutschland	0,9	-0,5	-0,9	-2,0	-0,8	2,3	5,5	-1,1
Italien	4,1	2,0	2,4	2,0	1,6	4,5	3,6	-0,4
Portugal	3,9	1,0	3,6	0,9	1,2	3,5	3,3	-1,2
Spanien	2,7	2,5	3,3	3,1	4,1	4,8	1,3	-2,6

Tab.: Veränderung der nominellen Lohnstückkosten gegenüber dem Vorjahr (in Prozent)\*

\*Pro-Kopf-Arbeitnehmereinkommen im Verhältnis zur gesamtwirtschaftlichen Arbeitsproduktivität (BIP je Erwerbstätigen) Quelle: Wirtschaftskammer Österreich, basierend auf Daten der EU-Kommission und EUROSTAT (Aktualisierung 2011)

und weil die Inflation niedriger lag); die DM wertete immer wieder auf. Mit einer Aufwertung der DM wurden die deutschen Produkte für die Käufer in den anderen EU-Staaten wieder teurer. Der durch Lohnzurückhaltung erworbene Wettbewerbsvorteil wurde durch die Aufwertung der DM kompensiert. Aus der Sicht der anderen EU-Länder bedeutete dies: der ihnen entstandene Wettbewerbsnachteil konnte durch eine Abwertung der eigenen Währung wieder wettgemacht werden. So werteten zum Beispiel das britische Pfund, die italienische Lira und die spanische Peseta immer wieder ab.

Mit dem Übergang zur Währungsunion fiel dieser Ausgleichsmechanismus weg. Ein Land, das sich einen Wettbewerbsvorteil durch Lohnstückkostensenkungen verschafft, verschafft sich diesen Wettbewerbsvorteil für immer. Es erwirtschaftet langfristig einen Exportüberschuss im Handel mit den anderen EU-Ländern. (Flassbeck/Spiecker 2010, S. 178–184).

Die Tabelle zeigt recht deutlich, dass Deutschland durchgehend niedrigere Steigerungen der Lohnstückkosten aufwies als die anderen Mitgliedsstaaten der Eurozone und insbesondere in den Jahren 2004 bis 2007 Lohnstückkostensenkungen aufwies. Es ist kein Zufall, dass der Abbau der Arbeitslosigkeit in Deutschland genau in diesen Zeitraum fiel. Mit seinen Produkten exportierte Deutschland auch die Arbeitslosigkeit. Der starke Anstieg der deutschen Lohnstückkosten im Jahr 2009 ist Folge der Kurzarbeit.

Export- und Importüberschüsse sind für eine Währungsunion typisch und kommen in dieser Form auch innerhalb der USA oder innerhalb der Bundesrepublik Deutschland vor. So "exportieren" die Bundesländer Bayern, Hessen und Baden-Württemberg mehr Waren und Dienstleistungen in die anderen Bundesländer als sie von dort importieren.

Innerhalb einer Währungsunion kann auf solche Ungleichgewichte auf dreierlei Art reagiert werden:

Die Unterschiede in der Wettbewerbsfähigkeit führen zu hoher Mobilität der Produktionsfaktoren Arbeit und Kapital von den wettbewerbsschwachen zu den wettbewerbsstarken Regionen. Dies scheint der von den USA präferierte Ausgleichsmechanismus zu sein. Auch in Deutschland konnte dies beobachtet werden: zum einen verzeichneten Bayern und Baden-Württemberg in den 1970er und 1980er Jahren einen starken Zustrom aus den anderen Bundesländern; zum anderen war nach der Wiedervereinigung eine sehr große Binnenmigration von den neuen in die alten Bundesländer zu beobachten. In der Europäischen Währungsunion ist die Nutzung des ersten Mechanismus nur bedingt möglich. Auf Grund der sprachlichen und kulturellen Mobilitätsschranken ist es unwahrscheinlich, dass größere Ungleichgewichte durch Wanderungsbewegungen ausgeglichen werden können.<sup>10</sup>

Die in den Exportüberschuss-Ländern erwirtschafteten "Einnahmenüberschüsse" fließen in Form von Investitionen in die Importüberschuss-Länder zurück – ein unwahrscheinliches Szenario, wenn die Importüberschüsse auf zu hohe Lohnstückkosten und damit fehlende Wettbewerbsfähigkeit zurückzuführen sind.<sup>11</sup>

Die beteiligten Regionen vereinbaren unter Moderation einer übergeordneten politischen Einheit einen "Länderfinanzausgleich", eine für die Bundesrepublik Deutschland typische Lösung. Für die Europäische Währungsunion wurde ein Länderfinanzausgleich explizit ausgeschlossen.

Ein weiteres Problem ergibt sich aus der Tatsache, dass die Europäischen Verträge es bisher ausschließen, auf europäischer Ebene Staatsanleihen ("Eurobonds") zu begeben. Dies wurde zwar mehrfach vorgeschlagen; bisher lehnte insbeson-

- 10 Nennenswerte Arbeitskräftemobilität ist in Europa nur in zwei Segmenten denkbar: einerseits im Arbeitsmarktsegment jener Ungelernten, für deren Tätigkeit keine Sprachkenntnisse notwendig sind, andererseits im Segment Hochqualifizierter, deren Tätigkeit nahezu ausschließlich in englischer Sprache erfolgt. Für beide Märkte gibt es Beispiele von Arbeitskräftemigration; beide Segmente sind allerdings zu klein, um das anhaltende Ungleichgewicht zwischen den eher nördlich der Alpen gelegenen "Export"- und den Mittelmeerländern auszugleichen.
- 11 Einzelwirtschaftlich sinnvoll wäre eine solche Investition dann, wenn die Arbeitsproduktivität in einem dadurch entstandenen Betrieb erheblich über dem landesüblichen Niveau liegt, aber nur landesübliche Löhne bezahlt werden. Denn dann hätte der neu gegründete Betrieb niedrigere als die landesüblichen Lohnstückkosten.

### Europa am Scheideweg:

### Szenario 1

Die Mitgliedstaaten mit hoher Bonität versuchen weiterhin, die Zinsbelastung für die Staaten mit niedriger Bonität in gerade noch zu tolerierendem Maß zu halten, verweigern aber den Aufbau einer wirklichen Fiskalunion. Als Gegenleistung für die Einrichtung von "Rettungsschirmen" fordern sie "Schuldenbremsen" und kurzfristige Austeritätsprogramme, die zu einer weiteren Senkung der gesamtwirtschaftlichen Nachfrage führen und diese Länder wie Griechenland in die wirtschaftliche Depression stürzen.

Der Absturz in die Depression führt zu weiteren Rückgängen der Steuereinnahmen; ein Teufelskreis von weiteren Senkungen der Staatsausgaben, Massenarbeitslosigkeit, Deflation und weiteren Budgetdefiziten kommt in Gang. Am Ende steht die Zahlungsunfähigkeit einiger Euro-Länder, die Gemeinschaftswährung zerbricht. Die zahlungsunfähigen Länder führen wieder nationale Währungen ein (z.B. Drachme, Lira, Peseta, Escudo), die gegenüber dem Rest-Euro stark abwerten.

Unmittelbar vor dem Austritt aus der Währungsunion werden alle Einwohner dieser Länder ihre Bankeinlagen auflösen und ihre Euro-Guthaben in den Norden Europas oder in die Schweiz bringen wollen. Um einen solchen "bank run" zu vermeiden, müssen die Staaten – zumindest vorübergehend – den Kapitalverkehr unterbinden und im schlimmsten Fall die Grenzen für den Personenverkehr schließen. Überweisungen von Firmen bedürften einer staatlichen Genehmigung. Zumindest vorübergehend funktioniert damit der Binnenmarkt nicht mehr. Lassen die betroffenen Staaten dennoch die Grenzen offen, kommt es zum "bank run", die nationalen Geschäftsbanken gehen Konkurs, die Bevölkerung verliert ihre Ersparnisse.

Der Rest-Euro (oder gar eine wieder eingeführte DM) wertet also gegen die aus dem Euro ausscheidenden Länder, vermutlich aber auch gegenüber dem US-Dollar und ostasiatischen Währungen, dramatisch auf. Als Folge sinken die Exporte, Importe aus diesen Ländern verdrängen einheimische Produzenten vom Markt.¹ Es kommt zu Entlassungen, die Arbeitslosigkeit steigt; die Rest-Euro-Länder durchlaufen eine heftige Rezession, aus der sie sich lange nicht erholen.

 $1\,\,$ Allein der deutsche Maschinenbau würde nach eigenen Schätzungen etwa 40 Mrd. Euro pro Jahr weniger umsetzen, wenn Italien aus der Eurozone austräte.

dere die Bundesregierung gemeinsame Bonds ab; sie fürchtet höhere Zinsen für die Finanzierung der deutschen Staatsverschuldung. $^{12}$ 

### Entscheidungsfindung in der Europäischen Union

Eine weitere Hürde stellt die Konstruktion der Europäischen Union als "Union der Nationen" dar. Als der europäische Integrationsprozess mit der Montanunion, der Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft (EWG) und der Atomgemeinschaft (Euratom) in den 1950er Jahren in die Wege geleitet wurde, stand es außer Frage, dass die Mitgliedstaaten von ihren Regierungen vertreten wurden. Als Entscheidungsorgan wurde der Rat gegründet, in dem alle Entscheidungen zunächst einstimmig gefasst werden mussten; später wurde die so genannte "qualifizierte Mehrheit" geschaffen, die heute für nahezu alle Politikbereiche gilt. Mit der Etablierung des Europäischen Parlaments kam zwar eine neue Entscheidungsinstanz in der europäischen Gesetzgebung hinzu; die Macht liegt aber nach wie vor in der Hand des Rates und nicht beim Parlament.

"Der Rat" setzt sich aus den jeweiligen Fachministern der 27 nationalen Regierungen zusammen und ist das primäre Legislativorgan. Der Rat entscheidet über die von der Kommission vorgelegten Gesetzesinitiativen – in der Regel in Zusammenarbeit mit dem Europäischen Parlament.

Der "Europäische Rat" stellt den Rat in seiner Zusammensetzung der Staats- und Regierungschefs dar. Zudem gehören ihm der Präsident des Europäischen Rates und der Präsidenten der Kommission an. In diesem Gremium, dessen Zusammenkünfte oft als "Gipfel" bezeichnet werden, werden alle Grundsatzbeschlüsse getroffen.

Dies führt dazu, dass alle wichtigen Entscheidungen, die im Rahmen des bestehenden EU-Vertrags zu fällen sind, zwischen den Regierungen auszuhandeln sind. Die Rechte des Parlaments und der Kommission treten hingegen in den Hintergrund. Mit dieser Konstellation entsteht ein demokratisches Legitimationsdefizit; über europäische Gesetzesregelungen<sup>13</sup> entscheiden die Vertreter der nationalen Regierungen, die sich für ihr Verhalten lediglich in ihrem Heimatstaat, nicht aber vor den Wählern der gesamten Europäischen Union verantworten müssen. Dies führt dazu, dass die Vertreter einzelner Mitgliedsstaaten Partikularinteressen vertreten und die Verantwortung für das Ganze vernachlässigen.

<sup>12</sup> Innerhalb der Bundesrepublik wären einige Bundesländer ohne den Länderfinanzausgleich und mit der Verpflichtung, sich auf den internationalen Märkten selbst zu refinanzieren, in einer ähnlichen Lage wie die südeuropäischen Euroländer.

<sup>13 &</sup>quot;Gesetze" auf EU-Ebene werden in Form von Verordnungen, die unmittelbar wirksames Recht darstellen und in Form von "Richtlinien", die in nationales Recht umgesetzt werden müssen, verabschiedet.

Darüber hinaus sind Veränderungen des EU-Vertrages und Veränderungen des Vertrags über die Arbeitsweise der EU, der unter anderem die Grundlagen der Währungsunion beinhaltet, nur mit der Zustimmung aller einzelnen nationalen Parlamente möglich – ein Verfahren, das Vertragsänderungen nahezu unmöglich erscheinen bzw. zumindest in jahrelange "Hängepartien" münden lässt.

Substanzielle Entscheidungen wie die Einführung eines Länderfinanzausgleichs oder auch nur die Ausgabe von Staatsanleihen der EU bedürfen daher eines langwierigen Entscheidungs- und Vertragsänderungsverfahrens, das der Brisanz der derzeitigen Krise nicht gerecht wird.

Man stelle nur den Analogieschluss zum US-Dollar oder der ehemaligen DM her: Wäre der Rechtsrahmen für die US-Währung geregelt wie im Fall des Euro, dann läge die Staatsfinanzierung ausnahmslos in der Hand der 50 Einzelstaaten, von der US-Regierung auf Bundesebene herausgegebene Staatsanleihen gäbe es nicht; alle Änderungen im Rechtsrahmen müssten von den 50 Gouverneuren in einem komplizierten Abstimmungsverfahren, bei dem eine einfache Mehrheit nicht genügt, gemeinsam beschlossen werden. Analog hätte zu DM-Zeiten nicht der Bund, sondern jedes einzelne Bundesland Staatsanleihen begeben; über den gesetzlichen Rahmen zur Geldpolitik hätte nicht der Bundestag entschieden, sondern die Ministerpräsidenten der elf bzw. sechzehn Bundesländer.

### 4. Europa – quo vadis?

Als Churchill 1946 von den "United States of Europe" sprach, und die Väter der Europäischen Integration mit der Einrichtung der Montanunion den Weg dorthin einschlugen, war allen Beteiligten klar, dass es sich um einen sehr langen Weg handeln würde. "Pragmatisch zu beginnen anstatt über die Zielsetzung zu philosophieren" war ihre Devise. Dieser Pragmatismus, nach ihrem Verfechter auch "méthode Monnet" genannt, ging davon aus, dass Verträge und Institutionen immer dann angepasst werden könnten, wenn die bestehenden zur Lösung aktueller Probleme nicht ausreichten.

Der deutsche Außenminister Fischer stellte die "méthode Monnet" bereits im Jahr 2000 in Frage und beschäftigte sich in einer an der Humboldt-Universität gehaltenen Rede mit der "Finalität" des europäischen Integrationsprozesses. (Fischer 2000). Seine Rede führte zu einem intensiven Diskurs zwischen französischen und deutschen Politikern, in der letztendlich seine Idee eines föderalen Europas von französischer Seite abgelehnt und die EU als Gemeinschaft souveräner Nationalstaaten definiert wurde (Védrine 2000).

Die Jahre 2010 und 2011 zeigten recht deutlich und schmerzhaft die Grenzen einer EU als Gemeinschaft souveräner Nationalstaaten auf. Wäre die EU – oder zumindest die Eurozone – zu einem föderalen Staat weiterentwickelt worden, in der das

### Szenacio 2

Deutschland, Frankreich und einige andere Staaten mit hoher Bonität einigen sich auf gemeinsam begebene Staatsanleihen (Eurobonds) und nutzen diese zur Finanzierung der Schulden der unter Bonitätsdruck geratenen Euro-Länder. Die Europäische Kommission erhält das Kontrollrecht über die nationalen Budgets der Euro-Länder. Mitgliedstaaten, die gegen die Regeln des Stabilitätspakts verstoßen, müssen ihr Budgetrecht in einem in den EU-Verträgen zu regelnden Verfahren an die Europäische Kommission abgeben.

Mittelfristig erhält die Europäische Union eine eigene Finanzhoheit. Sie darf damit Steuern erheben und erstellt ein eigenes Budget, aus dem alle den Binnenmarkt und die Währungsunion betreffenden Politiken finanziert werden. Die Kommission wird vom Europäischen Parlament gewählt und übernimmt die Funktion einer "Wirtschaftsregierung". Aus dem Rat wird eine zweite Kammer nach dem Vorbild des US-amerikanischen Senats oder nach dem Vorbild des deutschen Bundesrats. Die Eurozone entwickelt sich somit zu den "Vereinigten Staaten von Europa", die in allen Wirtschafts- und Währungsfragen wie ein föderaler Staat, in allen Fragen der Außen- und Sicherheitspolitik sowie der Innen- und Justizpolitik wie ein Staatenbund agieren. Da diese "Kernunion" der Euro-Zone nicht nur eine gemeinsame Geldpolitik verantwortet, sondern auch fiskalpolitisch als Einheit auftritt, gehören spekulative Attacken gegen einzelne Euro-Mitgliedsstaaten der Vergangenheit an.

EU-Mitgliedstaaten, die nicht bereit sind, einen so großen Teil ihrer nationalen Souveränität aufzugeben, formen eine Freihandelszone oder eventuell einen gemeinsamen Markt mit der "Kernunion", behalten aber ihre nationalen Währungen.

Europäische Parlament und der Rat als Zwei-Kammer-System die Legislative und die Kommission eine echte Exekutive bildeten – hätte sich die EU also zu den Vereinigten Staaten von Europa weiterentwickelt, gäbe es keinen Zweifel an und keine Spekulation gegen die gemeinsame Währung. Auf dem europäischen Finanzmarkt würden von der EU begebene Staatsanleihen (Bonds) gehandelt; die gemeinsame Währung wäre nicht in Gefahr, wenn ein Teilstaat wie Griechenland seinen Zahlungsverpflichtungen vorübergehend nicht nachkommen kann – genauso wenig, wie der US-Dollar in seinem Bestand gefährdet ist, wenn South Carolina oder Delaware ihren Zahlungsverpflichtungen nicht nachkommen sollten.

Die gegen die Stimme Großbritanniens auf dem Berliner Gipfel im Dezember 2011 getroffene Vereinbarung scheint auf den ersten Blick dieser Problematik Rechnung zu tragen. So soll die Währungsunion um eine "Fiskalunion" ergänzt werden, in der sich die EU-Mitgliedsstaaten, zumindest aber die Euro-Staaten, einer Budgetkontrolle der EU unterwerfen (ZDF 2011).

"Dabei handelt es sich vor allem um die Regeln zur Überwachung und Bewertung der Haushaltsentwürfe, zur Überwachung übermäßiger Haushaltsdefizite in den Mitgliedstaaten der Eurozone und um den Ausbau der wirtschafts- und haushaltspolitischen Überwachung von Mitgliedstaaten, die von gravierenden Schwierigkeiten in Bezug auf ihre finanzielle Stabilität im Euro-Währungsgebiet betroffen oder bedroht sind." (Barroso 2011)

Das strukturelle, also nicht konjunkturell bedingte Haushaltsdefizit soll auf 0,5 % des BIP beschränkt werden. Auf Grund des britischen Vetos wird dies wohl allerdings nicht in den Vertrag zur Arbeitsweise der Europäischen Union aufgenommen, sondern entweder in einem separaten Vertrag zwischen den 26 Mitgliedsstaaten oder auf der jeweiligen nationalen Ebene festgeschrieben (Frankfurter Allgemeine Zeitung 2011). Das Recht auf Emission von EU-Anleihen, so genannter Eurobonds, wurde auf Druck der deutschen Regierung allerdings ausgeschlossen. (Financial Times Deutschland 2011).

### Wie ist diese Vereinbarung zu werten?

 Zum einen ist es ein politischer Durchbruch, wenn anerkannt wird, dass die Währungsunion unbedingt als Ergänzung einer Fiskalunion bedarf. Zum anderen wurde die Fiskalunion extrem restriktiv als "Schuldenbremse" definiert. Ohne die Ausgabe europäischer Staatsanleihen (Eurobonds) kann nicht wirklich von einer Fiskalunion gesprochen werden.

 Die unter 3.6 diskutierten Konstruktionsprobleme wurden nicht einmal diskutiert.

Das Grundproblem Europas ist damit nicht gelöst: Sind wir gewillt, den bisherigen Einigungsprozess in Richtung "Vereinigte Staaten von Europa" konsequent fortzusetzen oder verzichten wir auf die Vorteile eines gemeinsamen Wirtschafts- und Währungsraums?

Zur Beantwortung dieser Frage sind den fiskalischen Kosten einer Euro-Rettung die politischen Kosten eines Scheiterns der Gemeinschaftswährung gegenüberzustellen.

Zu erwarten ist, dass innerhalb Europas die politische Zusammenarbeit nach einem Kollaps des Euro ihre Legitimation verlöre und dem Wähler "nicht mehr zu vermitteln" wäre. An die Stelle der gemeinsamen Entscheidungsfindung und Kooperation der europäischen Völker träte der Rückfall in ein von nationalstaatlichen Egoismen geprägtes Europa. Die wirtschaftlichen und politischen Herausforderungen der nächsten Jahrzehnte – Umweltschutz, Energieversorgung, Transportsysteme – sind auf nationalstaatlicher Ebene aber nicht zu regeln.

Ein in Nationalstaaten zersplittertes Europa verlöre daher langfristig Einflussmöglichkeiten in der globalen Politik. Für die Weltwirtschaft wichtige Entscheidungen würden zwischen den USA, China, Indien, Russland und Brasilien ausgehandelt. Die europäischen "Kleinstaaten" wie Deutschland, Frankreich oder Italien spielten nur eine untergeordnete Rolle.

Europa verlöre auch seine Rolle als Wertegemeinschaft gelebter Demokratien. Ein Scheitern Europas als EU beraubte uns auch der Legitimität, für die in Europa entwickelte und gelebte Demokratie und auf den Ausgleich von Interessen ausgerichtete Form der Marktwirtschaft einzutreten. Wirtschafts- und Gesellschaftsmodelle, in denen Freiheit, Gleichberechtigung und Solidarität nicht zu den zentralen Werten zählen, dienten weltweit eher als Vorbild denn ein gescheitertes Europa.

Im Vergleich hierzu erscheinen die fiskalischen Kosten einer Euro-Rettung klein.

# LITERATUR

Wissenschaftliche Veröffentlichungen

Eichengreen, B. (2000): 'From Benign Neglect to Malignant Preoccupation: U.S. Balance-of-Payments Policy in the 1960s', in: G. L. Perry, J. Tobin (eds.): Economic Events, Ideas, and Policies: The 1960s and After, Washington.

Flassbeck, H., Spiecker, F. (2010): Lohnpolitische Konvergenz und Solidarität oder offener Bruch: Eine große Krise der EWU ist nahezu unvermeidlich, in: Wirtschaftsdienst 2010, S. 178–184.

**Ietto-Gillies, G. (2005):** Transnational Companies and Production. Concepts, Theories, and Effects, Elgar.

Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung (2011): "Verantwortung für Europa wahrnehmen", Jahresgutachten 2011/12, Wiesbaden.

Schüle, U. (2004): Exchange Rate Fluctuations and Internationalization Strategies of Multinational Companies, in: Haak, R., Tachiki, D. S. (eds.): Regional Strategies in a Global Economy. Multinational Companies in East Asia, Deutsches Institut für Japanstudien, Munich, p. 77–97.

Schuppan, N. (2011): Globale Rezession. Ursachen, Zusammenhänge, Folgen, Wismar.

### Statistiken

Bundesministerium der Finanzen (2009): Die wichtigsten Steuern im internationalen Vergleich, Berlin.

Statista (2011): Campus-Lizenz FH Mainz.

Statistisches Bundesamt (2009): Konjunkturindikatoren, www.destatis.de, Abruf 30.12.2011.

Statistisches Bundesamt (2011): Statistik über das Steueraufkommen, www.destatis.de, Abruf 30.12.2011.

Statistisches Bundesamt (2011): Preise. Fast zehn Jahre Euro – Preisentwicklung vor und nach der Bargeldumstellung. Wiesbaden.

**taprofessional (2011):** Technical Analysis, http://www.taprofessional.de/, Abruf 30.12.2011.

### Sonstiges

Barroso, J. M. (2011): Statement zum Gipfel vom Dezember 2011, http://ec.europa.eu/commission\_2010-2014/president/news/speeches-statements/2011/12/20111208\_speeches\_1\_de.htm, Abruf 30.12.2011.

### Bundesministerium der Finanzen (2007):

http://www.bundesfinanzministerium.de/nn\_53988/DE/Wirtschaft\_und\_\_Verwaltung/Steuern/107\_\_Haeufige\_\_Fragen\_\_Teil\_\_2,templateId=raw,property=publicationFile.pdf, Abruf 30.12.2011.

Churchill, W. (1946): Speech to the Academic Youth, http://europa.eu/about-eu/eu-history/1945-1959/foundingfathers/churchill/index\_en.htm, Abruf 30.12.2011.

EG-Verordnung Nr. 1467/97 des Rates vom 07.07.1997 über die Beschleunigung und Klärung des Verfahrens bei einem übermäßigen Defizit.

**Financial Times Deutschland (2011):** 09.12.2011, http://m.ftd.de/artikel/60140323.xml?v=2.0, Abruf 30.12.2011.

Fischer, J. (2000): "Vom Staatenverbund zur Föderation – Gedanken über die Finalität der europäischen Integration", Rede vom 12.05.2000 an der Humboldt-Universität, als pdf verfügbar: Centre Virtuel de la Connaissance sur l'Europe, http://www.cvce.eu/collections/, Abruf 30.12.2011.

Frankfurter Allgemeine Zeitung (2011): 09.12.2011, http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/eu-gipfel-mehr-haushaltsaufsicht-fuer-26-eu-laender-11556344.html, Abruf 30.12.2011.

Monnet, J. (1943): Note de Réflexion. Centre Virtuel de la Connaissance sur l'Europe : http://www.proyectos.cchs.csic. es/euroconstitution/library/historic%20documents/Paris/preparacion/Note%20de%20reflexion%20de%20Jean%20 Monnet%20(5%20aout%201943).pdf, Abruf 30.12.2011.

Schuman, R. (1950): Erklärung zur Begründung der Montanunion, http://europa.eu/abc/symbols/9-may/decl\_fr.htm, Abruf 30.12.2011.

Védrine, H. (2000): Antwort des französischen Außenministers auf die Rede des deutschen Außenministers Fischer, in: Le Monde vom 11.06.2000, verfügbar als pdf: Centre Virtuel de la Connaissance sur l'Europe, http://www.cvce.eu/collections/, Abruf 30.12.2011.

Vertrag über die Arbeitsweise der EU (AEUV)

Wall Street Journal (2011): 19.11.2011.

**ZDF (2011):** "Heute"-Nachrichten vom 14.12.2011, http://www.heute.de/ZDFheute/inhalt/4/0,3672,8420580,00.html, Abruf 30.12.2011.

# DIE MITARBEITERBEFRAGUNG ALS INSTRUMENT DES PERSONALMARKETINGS - THEMATISCHE UND ORGANISATORISCHE GESTALTUNGSPRINZIPIEN

Kurt W. Koeder, Rüdiger Nagel



Prof. Dr. Kurt W. Koeder lehrt u.a. das Fach Personalwirtschaft und Organisation an der Fachhochschule Mainz. E-Mail: kurt.koeder@wiwi.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. Einleitung

Mitarbeiterbefragungen gehören seit vielen Jahren zu den Standardinstrumenten zahlreicher Unternehmen und werden oft turnusmäßig durchgeführt, um die Stimmung im Unternehmen zu messen. Großunternehmen wie Schott, IBM, Continental oder Boehringer Ingelheim führen im Rahmen ihrer Modernisierungsprozesse schon seit vielen Jahren weltweite Mitarbeiterbefragungen durch. Aber natürlich macht die Durchführung einer solchen Maßnahme durchaus auch bei kleinen und mittelständischen Unternehmen Sinn. Allerdings sollte die Befragung dann, was die Erhebung statistischer Merkmale anbelangt, so gestaltet werden, dass die Anonymität der Befragten gewahrt bleibt. Mitarbeiterbefragungen lassen sich aber auch bei zahlreichen konkreten Anlässen – z.B. nach Reorganisationen – nutzen, um etwas über die Wirkung bestimmter Maßnahmen zu erfahren.

Der Beitrag wird sich im Folgenden zunächst mit der Mitarbeiterbefragung als Instrument des Personalmarketings auseinandersetzen, um anschließend auf die typischen Themen und die verschiedenen Typen von Mitarbeiterbefragungen einzugehen. Neben der Durchführung spielen auch die Auswertung und Kommunikation der Ergebnisse eine zentrale Rolle für den Erfolg einer Mitarbeiterbefragung. Den Abschluss bildet dann die Diskussion eines Praxisbeispiels.

# 2. Die Mitarbeiterbefragung als Instrument des Personalmarketings

Wenn man Personalmarketing versteht als "... konsequentes Umsetzen des Marketinggedankens im Personalbereich" (Scholz 2000, S. 419), dann ist damit nicht nur die interne und externe Vermarktung von Arbeitsplätzen gemeint, sondern es geht mehr um grundsätzliche Orientierungen an den Bedürfnissen der aktuellen und potenziellen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Diese Perspektiven werden heute eher unter dem Begriff des "Employer Branding" diskutiert: "Employer Branding, Arbeitgebermarkenbildung, ist eine unternehmensstrategische Maßnahme, bei der Konzepte aus dem Marketing, insbesondere der Markenbildung, angewandt werden. ... Das Unternehmen wird zu einer Marke am Arbeitsmarkt." (Schuhmacher/ Geschwill 2009, S. 39) Auch das Employer Branding impliziert allerdings eine Innen- und Außenperspektive. Neben der Positionierung am externen Arbeitsmarkt hat das Unternehmen auch die Bindung (Retention) und die Entwicklung (Development) der aktuellen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Fokus.

Wenn man sich diesen Gedanken anschließt, dann hat die Mitarbeiterbefragung zunächst vorrangig eine Innenwirkung. Sicherlich ließen sich positive Ergebnisse einer solchen Befragung auch im Rahmen von PR-Maßnahmen nutzen – vom ursprünglichen Grundgedanken her dominiert jedoch die Innenwirkung.

So verfolgt die Mitarbeiterbefragung zwei Ziele bzw. zwei Zielbündel: Zum einen fungiert sie als "Analyse- und Diagnose-Instrument", d.h. der Auftraggeber erhofft sich einen Einblick in die Stimmungslage im Unternehmen, hofft, auch etwas über Schwachstellen, Kommunikationsdefizite und andere Problembereiche zu erfahren. Insofern steht hier zunächst der Aspekt der Information im Vordergrund. Gleichzeitig ist die Mitarbeiterbefragung aber auch ein Gestaltungsinstrument, denn allein die Tatsache, dass eine Geschäftsleitung eine solche Befragung in Auftrag gibt, signalisiert Interesse an den Meinungen und Vorschlägen der eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und stellt damit eine Möglichkeit der Partizipation dar.

### 3. Themen und Typen von Mitarbeiterbefragungen

Eine Tendenz zur Durchführung von Mitarbeiterbefragungen lässt sich in Deutschland etwa seit Beginn der 1990er Jahre erkennen. So zeigt eine Mitte der 1990er Jahre von Bungard, Vettel und Jöns durchgeführte empirische Untersuchung, dass zu dem Zeitpunkt bereits über 60 % der befragten Großunternehmen Mitarbeiterbefragungen durchführten. (Bungard/Vettel/ Jöns 1997, S. 248)

Sehen wir uns nun die vorrangigen Themen von Mitarbeiterbefragungen an (siehe dazu insbesondere Scholz 2000, S. 434 ff.; vgl. auch Domsch/Ladwig 2006, S. 8–11):

Ein klassischer Aspekt ist das Unternehmensimage. Natürlich ist das Image eher die Außenperspektive des Unternehmens, aber die Mitarbeiter können trotzdem beurteilen, wie das Unternehmen aus ihrer Sicht in der Öffentlichkeit wahrgenommen wird. Eingebunden werden häufig auch Fragestellungen zum direkten Vorgesetzten. Hier sei bemerkt, dass zur differenzierten Beurteilung einzelner Führungskräfte heute oft das sogenannte 360 Grad Feedback genutzt wird. Dabei wird eine Führungskraft aus verschiedenen Perspektiven beurteilt: von den eigenen Mitarbeitern, vom direkten Vorgesetzten, von den Kolleginnen und Kollegen auf der gleichen Führungsebene und ggfs. auch von Kunden. Die Ergebnisse sind dann natürlich sehr detailliert. Aber auch im Rahmen einer Mitarbeiterbefragung kann man erste Eindrücke über die Führungsqualität im Unternehmen insgesamt bekommen.

Eine weitere Thematik, die oft in eine Befragung eingebunden wird, ist das Thema Motivation bzw. auch die erlebten Frustrationen bei der alltäglichen Arbeit, aber auch bei der Arbeitsplatzgestaltung.

Auch das Thema Information ist Gegenstand zahlreicher Befragungen. Gerade in diesem Bereich kommen häufig auch kritische Äußerungen von den Mitarbeitern. Vielfach wird auch die Thematik der Aufstiegs- und Weiterbildungsmöglichkeiten im Unternehmen bzw. generell die Personalentwicklung in eine Befragung integriert.

Schließlich sind Unternehmen auch häufig an der Zufriedenheit der Mitarbeiter mit der Entlohnung und/oder den Sozialleistungen interessiert.

Um später auch gruppenspezifische Auswertungen vornehmen zu können, ist es sinnvoll, statistische Merkmale mit abzufragen. Vielleicht ist es interessant, ob es unterschiedliche Wahrnehmungen zwischen Männern und Frauen gibt. Oder sehen vielleicht die Unternehmensangehörigen, die erst seit kurzer Zeit im Unternehmen sind, bestimmte Aspekte anders, als diejenigen, die bereits mehr als zwanzig Jahre dort arbeiten. Also macht es durchaus Sinn, etwa das Lebensalter, die Betriebszugehörigkeit, das Geschlecht, die Hierarchiestufe, den Ausbildungsabschluss oder ähnliches mit aufzunehmen. Da es sich hier jedoch um sensible personengebundene Daten handelt, dürfen diese nicht so ausgelegt sein, dass sie die Anonymität Einzelner gefährden. Darauf wurde bereits in der Einleitung kurz hingewiesen, z.B. sollte man in einem Unternehmen, das sich aus kleinen Abteilungen zusammensetzt, nicht unbedingt die Abteilungszugehörigkeit mit abfragen, da dann zusammen mit dem Lebensalter und dem Geschlecht einzelne Antwortgeber eindeutig identifizierbar werden.

Sehen wir uns im Folgenden die verschiedenen Typen von Mitarbeiterbefragungen etwas näher an (Borg 2003, S. 22 ff.): Meinungsumfragen dienen dazu, zu verstehen, wie die Mitarbeiter bestimmte Dinge sehen. Ein Unternehmen möchte z.B. ein Jobticket einführen. Da hiermit Kosten für den Arbeitgeber verbunden sind, möchte er natürlich vorher wissen, ob genügend Unternehmensangehörige dieses Jobticket auch nutzen würden.

Benchmarkingumfragen haben das Ziel, die Ergebnisse im Vergleich zu früheren Mitarbeiterbefragungen im eigenen Unternehmen oder im Vergleich zu anderen Unternehmen bzw. im Vergleich zur Branche insgesamt einzuordnen.

Die am häufigsten angewandte Form der Mitarbeiterbefragung ist die Betriebsklimabefragung, die zumeist die oben skizzierten Themenbereiche umfasst. Dabei ist in der Regel im Vorfeld bereits geplant, die Ergebnisse an die Befragten zu kommunizieren, um dann gemeinsam Verbesserungsmaßnahmen bzw. Veränderungen zu konzipieren und zu implementieren.

Eine weitere Form der Befragung ist das Auftau- und Einbindungsmanagement (AEMP). Dabei wird die Mitarbeiterbefragung als Instrument des Veränderungsmanagements gesehen, das der Wettbewerbsfähigkeit einer Organisation dienen soll.

# 4. Die Durchführung von Mitarbeiterbefragungen (MAB)

Aufgrund unserer Erfahrungen aus der Initiierung zahlreicher Mitarbeiterbefragungen insbesondere in mittelständischen Unternehmen schlagen wir folgende Vorgehensweise für die Durchführung der MAB vor:

Die Ergebnisse der MAB dienen einerseits dem Aufbau eines bedarfsorientierten Personalentwicklungssystems, andererseits der Einbindung der Mitarbeiterinteressen in den Unternehmensprozess (Motivation, Identifikation).

### 5. Auswertung und Kommunikation der Ergebnisse

Die Auswertung sollte durch eine externe Institution vorgenommen werden, die sich auf empirische Sozialforschung spezialisiert hat. Alle Fragebögen können nach der Auswertung im Beisein eines Betriebsratsmitgliedes oder eines Mitarbeiters des Unternehmens vernichtet werden, auch um auszuschließen, dass Rückschlüsse auf einzelne Mitarbeiter gezogen werden können. Rückschlüsse wären durch die Schrift bzw. Korrelationen im Bereich soziodemographischer Daten möglich. Die Ergebnisse der Auswertung sollten dann zuerst dem Vorstand/der Geschäftsführung und den Führungskräften präsentiert werden.

Danach ist es sinnvoll, eine kurze Ergebnisdarstellung (drei bis vier Seiten) und eine Präsentation für die Mitarbeiter anzubieten. Ziel muss es dabei sein, konkrete Ergebnisse mit der Formulierung von Handlungsbedarf zu präsentieren. So wie die Mitarbeiter zum Start der empirischen Untersuchung ein Anschreiben der Geschäftsführung mit beiliegendem Fragebogen erhalten haben, so steigt man jetzt mit einem Dankesschreiben der

Geschäftsführung mit beiliegender kurzer Zusammenfassung der Einzelergebnisse aus. Interessant in diesem Zusammenhang könnte es jetzt sein, dass sich die Mitarbeiter in Projektgruppen einzelnen Handlungsbedarfen, die aus der Befragung stammen, widmen und Lösungsvorschläge erarbeiten.

Die Evaluation der Wirksamkeit einzelner durchgeführter Maßnahmen sollte durch eine erneute Mitarbeiterbefragung in zwei Jahren vorgenommen werden.

### 6. Erfolgsfaktoren

Neben einer guten Vorbereitung der Mitarbeiterbefragung sind eine Vielzahl von Faktoren für den Erfolg einer Befragung ausschlaggebend. Hierzu gibt es eine Reihe von Studien, im Folgenden soll insbesondere auf die Ergebnisse einer besonders umfangreichen Studie von Watson aus dem Jahr 2004 zurückgegriffen werden.

Mit 95% ist das Commitment des Managements für die Befragten der wichtigste Erfolgsfaktor für das gute Gelingen einer Mitarbeiterbefragung, d.h. ernsthaftes Interesse an der Durchführung und Auseinandersetzung mit den Ergebnissen.

Ebenfalls sind die Ergebniskommunikation (90%), auf Ergebnisse zugeschnittene Maßnahmen (86%) und eine begleitende Kommunikationsstrategie (86%) wichtige Erfolgsfaktoren. Die

Vorbereitungsphase	<ul> <li>Ziel- und Nutzendiskussion</li> <li>Organisation: Ablauf-, Zeit- und Kostenplanung</li> <li>Identifikation: Information der Führungskräfte über das Vorhaben</li> </ul>
Konzeptionsphase	<ul> <li>Bildung einer Arbeitsgruppe mit dem Ziel: Bestimmung der Befragungsfelder, Fragenstellung usw. (unter Hinzuziehung bereits bestehender Bögen anderer Unternehmen)</li> <li>Fragebogenentwurf, Fragenarten</li> </ul>
Durchführungsphase	<ul> <li>Pre-Test mit drei bis fünf Mitarbeitern (Prüfung der Verständlichkeit) mit möglicher Korrektur</li> <li>Verschickung der Fragebogen und eines Anschreibens der Geschäftsführung an die Mitarbeiter, Festlegung der Bearbeitungszeit, Rückversand an externen Auswerter (FH Mainz), Auswertung durch SPSS</li> </ul>
Auswertungs- und Informationsphase	<ul> <li>Ergebnisdarstellung</li> <li>Präsentation der Ergebnisse vor Geschäftsführung und Führungskräften</li> <li>Kurzzusammenfassung der Ergebnisse an die Mitarbeiter</li> <li>"Herunterbrechen" der Einzelergebnisse auf betriebliche Funktionen</li> </ul>
Problemanalyse/ Problemlösungsphase	<ul> <li>Gewinnen von Erkenntnissen aus der MAB, z.B. Weiterbildung, Mitarbeiterförderung, Zusammenarbeit, Zufriedenheit am Arbeitsplatz Vorgesetztenverhalten; Stärken-/Schwächenanalyse</li> <li>Vorbereitung und Durchführung von Maßnahmen zur Schwachstellenbehebung</li> </ul>
Evaluationsphase	<ul> <li>Reflektion des Fragebogens, Diskussion Rücklaufquote</li> <li>Erfolgskontrolle der Wirksamkeit einzelner Maßnahmen</li> <li>Erneute MAB nach zwei bis drei Jahren (Erkennen von Veränderungen)</li> </ul>

Mitarbeiter sollen im Vorfeld der Befragung ausführlich über die Rahmenbedingungen wie Ziele, Ablauf, Inhalte, Zuständigkeiten und während der Befragung auch über Rücklaufquoten und zum Abschluss über die Ergebnisse informiert werden. Wichtig ist bei der Ergebniskommunikation ein geeigneter Medienmix (z.B. Präsentationen, Publikation in Papierform, Ergebnisse im Intranet). Werden die Ergebnisse nicht kommuniziert, kann sich nichts verändern.

Neben der Kommunikation ist das anschließende Ableiten konkreter Maßnahmen aus den Befragungsergebnissen wesentlicher Erfolgsfaktor, so z.B. im Bereich Personalentwicklung die gewünschten Förder- und Weiterbildungsmaßnahmen.

Folgen keine Konsequenzen aus einer Befragung, hat dies Auswirkungen auf die Rücklaufquote einer möglichen Folgebefragung. Ein ebenfalls wichtiger Erfolgsfaktor einer Mitarbeiterbefragung ist die Akzeptanz des Instruments, die sich in der Höhe der Rücklaufquote zeigt. Voraussetzung für eine hohe Rücklaufquote sind Informationen zur Anonymität. Diese wird besonders gefördert indem die Auswertung durch ein externes Markt- und Meinungsforschungsinstitut oder Unternehmensberatungen durchgeführt wird. Dabei stehen neben dem fachlichen Know-how insbesondere die Wahrung der Anonymität und Vertraulichkeit im Vordergrund.

Nach Watson ebenfalls wichtig ist die zeitliche Straffung des Projektes "Mitarbeiterbefragung". Die zeitliche Planung sollte dabei sorgfältig, alle nachfolgenden Schritte wie Auswertung, Ergebniskommunikation und Festlegung von Maßnahmen zügig erfolgen. (Vgl. Watson 2004, S. 18 ff.)

### 7. Präsentation eines Praxisbeispiels

Auf einige Gestaltungsaspekte für den Ablauf von Mitarbeiterbefragungen sei im Folgenden am Beispiel eines aktuellen Praxisprojekts hingewiesen. In diesem Jahr wurde im Rahmen eines Kooperationsprojekts zwischen einer privaten Beratungsgesellschaft und Mitarbeitern unserer Hochschule eine Mitarbeiterbefragung in einem mittelständischen Unternehmen mit ca. 600 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und etwa 20 dezentralen Niederlassungen durchgeführt. Nach der Entscheidung der Geschäftsleitung, eine solche Befragung durchzuführen, erfolgte zunächst eine Mitteilung an alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Eine solche Mitteilung sollte in angemessenem Abstand zur eigentlichen Befragung erfolgen, damit die zu Befragenden vorbereitet sind und Transparenz im Vorfeld hergestellt ist. Auch bietet es sich an, den Betriebsrat - falls vorhanden - sehr frühzeitig, am besten schon bei der Konzeption mit einzubeziehen. Da in dem erwähnten Unternehmen auch zahlreiche gewerbliche Mitarbeiter ohne direkten PC-Zugang arbeiten, wurde entschieden, den Unternehmensangehörigen sowohl die sog. "Paper/Pencil Variante" (d.h. den klassischen Fragebogen in Papierform) als auch eine elektronische Variante anzubieten.

Folgende Themenbereiche lagen der Befragung zugrunde:

- die Mitarbeiterzufriedenheit und die Bindung an das Unternehmen,
- Information, Kommunikation und Führungsstil,
- das Betriebsklima und die Entwicklungsmöglichkeiten,
- die Perzeption des Unternehmensimages und die Mitarbeiterzufriedenheit.

Insofern handelte es sich um die klassischen Fragestellungen einer Mitarbeiterbefragung.

Ohne ins Detail gehen zu wollen, sei hier darauf hingewiesen, dass die Ergebnisse insgesamt sehr gut waren, also z.B. ein hohes Maß an Arbeitszufriedenheit und Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen zeigten. Allerdings deuteten die Ergebnisse der teilstandardisierten Befragung auch auf einige Schwächen in der Kommunikation zwischen der Zentrale und den Niederlassungen hin. Um hier noch detailliertere Informationen zu erhalten, entschloss sich die Geschäftsleitung, eine weitere - dieses Mal qualitative - Befragung von ausgewählten Personen in einigen Niederlassungen anzuschließen. Im Rahmen so genannter Experteninterviews wurden organisatorische, technische und personelle Aspekte herausgearbeitet, die in der Folge dann gezielt angegangen werden sollten. So wurde u.a. deutlich, dass in der Zentrale wenig Verständnis für das Alltagsgeschäft vor Ort bestand und umgekehrt. Eine Maßnahme, die darauf hin konzipiert wurde, war ein Rotationsprogramm, d.h., dass Mitarbeiter der Zentrale für einige Tage vor Ort arbeiten und andererseits Mitarbeiter der Niederlassungen das Geschäft in der Zentrale kennenlernen. Dieses Befragungsprojekt hat insgesamt gezeigt, dass es durchaus Sinn machen kann, mit verschiedenen Befragungsformen zu arbeiten, z.B. mit einem teilstandardisierten Fragebogen zu starten und detaillierte qualitative Interviews anzuschließen. Es kann allerdings auch Sinn machen, mit qualitativen, so genannten "explorativen Interviews" zu starten, um darauf basierend dann im zweiten Schritt einen teilstandardisierten Fragebogen zu konzipieren.

### 8. Schlussbemerkung

Die Mitarbeiterbefragung ist dann ein wichtiges Führungsinstrument eines Unternehmens, wenn die Durchführung sehr sorgfältig vorbereitet und die Ergebnisse handlungsorientiert umgesetzt werden. Für die Erstellung eines Personalentwicklungskonzeptes kann die Mitarbeiterbefragung ein erster Schritt für ein umfassendes Konzept sein, das auch die Interessen, Neigungen und gerade die Weiterbildungs- und Förderbedürfnisse der Mitarbeiter berücksichtigt.

# LITERATUR

Borg, I. (2003): Führungsinstrument Mitarbeiterbefragung, Göttingen.

Bungard, W., Fettel, A., Jöns, I. (1997): Mitarbeiterbefragungen: Vorbereitung, Einsatzformen und Erfahrungen bei den 100 umsatzgrößten Unternehmen in der Bundesrepublik Deutschland, in: Bungard, W., Jöns, I. (Hrsg.): Mitarbeiterbefragung. Ein Instrument des Innovations- und Qualitätsmanagements, München, S. 246–263.

Bungard, W., Jöns, I. (Hrsg.) (1997): Mitarbeiterbefragung. Ein Instrument des Innovations- und Qualitätsmanagements, München.

Domsch, M., Ladwig, D. (Hrsg.) (2006): Handbuch Mitarbeiterbefragung, 2. Aufl., Berlin.

Domsch, M., Ladwig, D. (2006): Mitarbeiterbefragungen – Stand und Entwicklungen, in: Domsch, M.; Ladwig, D. (Hrsg.): Handbuch Mitarbeiterbefragung, 2. Aufl., Berlin, S. 3–26.

Scholz, C. (2000): Personalmanagement, 5. Aufl., München.

Schuhmacher, F., Geschwill, R. (2009): Employer Branding. Human Resources Management für die Unternehmensführung, Wiesbaden.

Watson, W. (2004): Watson Wyatt Best Practices zur Mitarbeiterbefragung: Stand der Befragungsinstrumente in Deutschland, Düsseldorf.

Während in Großunternehmen dieses Instrument schon seit über zwanzig Jahren nützliche Informationen für Verbesserungs- und Veränderungsprozesse sowohl in strategischer wie in operativer Hinsicht bietet, erkennen dies zwischenzeitlich auch schon eine Vielzahl von mittelständischen Unternehmen. Die Befragung der Mitarbeiter soll allerdings nicht als einmalige Maßnahme verstanden werden, erst in der Wiederholung und in der vergleichenden Betrachtung der Ergebnisse lässt sich erkennen, inwieweit Stärken verstärkt und Schwächen beseitigt wurden.

Der Erfolg einer Befragung hängt in starkem Maße von der Bereitschaft des Managements ab, über Stärken und Schwächen sowie über Handlungsbedarfe zu informieren.

Zusammenfassend dargestellt, verfolgt eine Mitarbeiterbefragung u.a. folgende nützliche Zwecksetzungen:

- Erhebung der Meinung und Einstellungen der Mitarbeiter zu den verschiedensten Unternehmensfeldern,
- Erkennung von Schwachstellen und Problemfeldern (Frühwarnsystem) durch die Mitarbeiter,
- Beteiligung der Mitarbeiter an Unternehmensbelangen.

Angeregt durch die meist sehr interessanten Ergebnisse einer Mitarbeiterbefragung wird nach unserer Erfahrung von vielen Unternehmen anschließend diskutiert, eine Kundenbefragung durchzuführen auch mit dem Ziel, die Sicht der Mitarbeiter (Innensicht) und die Sicht der Kunden (Außensicht) bezogen auf bestimmte Sachverhalte zu ermitteln. In einem weiteren Schritt steht ab und zu auch die Überlegung im Raum, eine Vorgesetztenbeurteilung von unten nach oben durchzuführen.

# LÖHNE, BESCHÄFTIGUNG, PREISE - THEORIE UND EMPIRIE DER PHILITPSKURVEN

Klaus Müller

### 1. Die originäre Kurve

Der an der London School of Economics tätige neuseeländische Ökonom Alban W. Phillips hatte für nahezu ein Jahrhundert (1862-1957) gezeigt, dass die höchsten Arbeitslosenquoten auftraten, wenn die nominalen Löhne sanken. Am niedrigsten waren die Arbeitslosenquoten, wenn die Nominallöhne stiegen (Phillips 1958, S. 283-299). Irving Fisher hatte den später als Phillipskurve bezeichneten Zusammenhang schon früher formuliert (Fisher 1973, S. 496-502). In neueren Lehrbüchern wird verschwiegen, dass die negative, nichtlineare Beziehung zwischen der Veränderungsrate der Nominallöhne und der Arbeitslosigkeit der ökonomischen Theorie seit Jahrhunderten bekannt war. Eine plausible Begründung enthalten die Werke der Klassiker (Smith 1976, S. 84-114; Ricardo 1959, S. 77-93; Marx 1991, S. 572). Löhne folgen der Beschäftigungsdynamik. Die Beschäftigung wiederum ist abhängig von Produktion und Akkumulation. Die Kurve als eine der großen Entdeckungen der Volkswirtschaftslehre zu bezeichnen (vgl. Quaas/Klein 2011, S. 360), übertreibt daher. Dies gilt für ihre ursprüngliche Version, die nur empirisch bestätigte, was die Theorie schon erklärt hatte, noch mehr aber für die Modifikationen, von denen man den Eindruck gewinnt, dass sie Wissen nicht überprüfen und erweitern, sondern Erkenntnisse verwässern sollten.

### 2. Die erste Modifikation

Als Phillips seine Ergebnisse vorstellte, musste das die herrschende Theorie auf das Höchste erregen. Der Mainstream wird bis heute nicht müde, Lohnsenkungen und Lohnzurückhaltung das Wort zu reden. Der Zusammenfall von hohen (steigenden) Löhnen mit niedriger (sinkender) Arbeitslosigkeit passte nicht in das Konzept. Kein intellektueller Aufwand wurde gescheut, um den logischen Zusammenhang zu zerreden, den Phillips Zahlen auch statistisch belegen. Die hektischen Anstrengungen, die nunmehr begannen, überraschen insofern, als der empirische Befund des Neuseeländers zunächst gar keine Kausalschlüsse enthielt. Er besagte nicht, dass hohe Löhne die Arbeitslosigkeit verringerten. Das Gefährliche war, dass er diese Interpretation aber zuließ. Das Beispiel zeigt auch, dass es einer soliden Theorie bedarf, um die Wahrheit im empirischen Chaos zu finden. Man muss Phillips' Statistik so deuten: Die Arbeitslo-



Prof. Dr. Klaus Müller Lehrbeauftragter an der Technischen Universität Chemnitz und der Berufsakademie

Forschungsschwerpunkte: Geldtheorie, Geschichte ökonomischer Theorien, Komplexität ökonomischer Systeme

E-Mail: mueller28@aol.com

sigkeit ist nicht niedrig, weil die Löhne hoch sind, sondern die Löhne sind hoch, weil die Arbeitslosenquote niedrig ist. Dennoch: Die These, niedrige (hohe) Löhne würden Arbeitsplätze schaffen (vernichten), hatte einen Schönheitsfleck bekommen.

Als Erste besannen sich Samuelson und Solow der Lohn-Preis-Spirale und "entdeckten" die Austauschbeziehung zwischen der Inflationsrate und der Arbeitslosenquote (Samuelson/Solow 1960, S. 177-194). Ihr liegt die Annahme zugrunde, dass die Löhne von der Nachfrage nach Arbeitskräften bestimmt werden und die These, die Unternehmer ermittelten die Preise, indem sie die Lohnstückkosten mit einem Aufschlag versehen. Die Erhöhung der Löhne bedeutet so stets eine proportionale Erhöhung der Preise. Das klang für die Arbeitenden nicht mehr so freundlich: Hoher Beschäftigungsstand bedeutet zwar hohe Nominallöhne, aber auch Inflation. Die Wirtschaftspolitik entlehnte dieser Argumentation dem von Keynes unterbreiteten "zynischen Vorschlag, die Geldillusion derer, die nicht alle werden, zur unmerklichen Reallohnsenkung zu mißbrauchen" (Frankel 1979, S. 5 und 92). Der Weg zu mehr Beschäftigung führe über steigende Preise. Stabile Preise könnten nur erreicht werden, wenn Arbeitslosigkeit akzeptiert wird. Beide Variablen gleichzeitig niedrig zu halten – der Idealzustand – ginge nicht. Wie Abbildung 1 zeigt, könnte man durch geld- und fiskalpolitische Maßnahmen aber von hoher Arbeitslosigkeit und niedriger Inflation (Punkt A) zu niedriger Arbeitslosigkeit mit hoher Inflation gelangen (Punkt B). Im Bild wird unterstellt, dass eine Nominallohnerhöhung von 3 % mit Preiskonstanz vereinbar wäre.

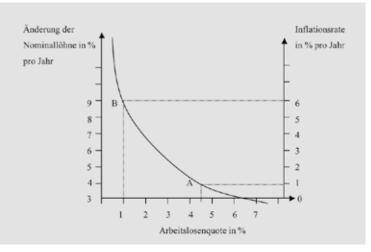


Abb. 1: Zusammenhang zwischen Geldlöhnen, Preisen und der Arbeitslosenquote – die ursprüngliche und modifizierte Phillipskurve (leicht verändert entnommen aus Woll 2011, S. 471)

Die unterstellte starre Beziehung zwischen Löhnen und Preisen ist der theoretische Kern und zugleich der Haken der ersten Modifikation der Phillipskurve. Sie ist aus mehreren Gründen fragwürdig:

- Die Preisbildung folgt nicht primär der Lohnentwicklung. Gewinnstreben, Marktmacht, Abschöpfung von Liquiditätspotenzialen und Konsumentenrenten, erwartete Kosten- und Preiserhöhungen sind wichtigere Einflussfaktoren. An der sinkenden Lohnquote in Deutschland erkennt man, dass die Spielräume der Unternehmer für Preiserhöhungen größer geworden sind.
- Die Löhne sind nur ein Teil der Kosten und des Preises. Sie können deshalb (wie jede andere Kostenart auch) stärker steigen als der Preis, ohne dass sich dies negativ auf den Gewinn auswirkt (vgl. Müller 2011a, S. 564 f.). Von einer Lohn-Preis-Spirale kann unter diesen Umständen keine Rede sein. "Tatsächlich betrachten die Unternehmer zumeist eine Lohnerhöhung als willkommene Gelegenheit, nun durch unverhältnismäßige Erhöhung der Preise den Gewinn zu steigern" (Hofmann 1971, S. 259 f.).
- Preise werden das gesamte Jahr über angehoben. Lohnerhöhungen müssen zwischen den Tarifparteien erst ausgehandelt, meist erkämpft, werden. Das geschieht einmal im Jahr. Mit ihnen soll bereits eingetretener Produktivitätszuwachs und durch Preissteigerungen eingetretener Reallohnverlust ausgeglichen werden.
- Der Annahme, Preissteigerungen verhielten sich proportional zur Änderung der Lohnsätze liegt eine weitere Prämisse zugrunde: die Verteilung der Einkommen zwischen Löhnen und Gewinnen soll konstant bleiben. Das bedeutet aber, dass die gerade bestehende Einkommensverteilung wünschenswert und optimal wäre. Das ist völlig willkürlich.

Der empirische Befund zeigt, dass steigende Arbeitslosenquoten mit sich beschleunigenden, aber auch mit sinkenden Preissteigerungsraten auftreten können. Auch eine Verbindung sinkender Arbeitslosenquoten mit steigenden und sinkenden Preisen ist praktisch nachweisbar (Quaas/Klein 2011 S. 362-366, Kromphardt/Logeay 2011, S. 192-196). Offenbar ist das Problem viel komplexer, als es von Samuelson und Solow gesehen wird. Der Zusammenhang von Preisen und Beschäftigung wird auf ein Lohnproblem reduziert und damit außerhalb und unabhängig von jenen Faktoren betrachtet, mit denen er in enger Berührung und Wechselwirkung steht. Die Frage ist nicht, ob Inflation und Arbeitslosigkeit sich ausschließen oder bedingen, sondern unter welchen Bedingungen das eine und unter welchen das andere eintritt. Eine Rolle spielt dabei die Zyklizität des Gesamtprozesses. In der Rezession verengen sich die Spielräume, die Preise zu erhöhen, weil das Güterangebot die zahlungsfähige Nachfrage übertrifft. Die Arbeitslosigkeit schwillt an, Löhne oder Lohnsteigerungsraten fallen. In aufsteigenden Phasen (Prosperität), in denen die Nachfrage dem Angebot vorauseilt, werden die Preiszuwachsraten größer, Löhne steigen und in begrenztem Maße können mehr Arbeitsplätze geschaffen werden. Wie viele, hängt ab vom Wachstum der Produktivität und davon, wie stark Produktionsfaktoren sich substituieren.

Beschäftigung und Preisbewegung spiegeln nicht die Lohnbewegung wider, sondern unterschiedliche ökonomische Gesamtkonstellationen in den Phasen des Zyklus. Der "Austausch von Arbeitslosigkeit und Inflation" ist nicht primär lohnbedingt, sondern zyklusbestimmt. Die Preisbewegung ist aber nicht nur zyklisch verursacht. Von ihr gehen auch unterschiedliche Effekte aus. In der Frühphase des Aufschwungs regt der Anstieg (relativ) niedriger Preise, der verbesserte Verkaufsmöglichkeiten signalisiert, Investitionen und Produktion an. In der Prosperitätsphase erschlafft die stimulierende Wirkung steigender Preise zunehmend. Schließlich schlägt sie in ihr Gegenteil um. Preiserhöhungen wirken dann hemmend, weil sie Nachfrage beschränken und beschleunigen den Eintritt in die Krise. Sie verschlechtern dann die Beschäftigungslage. Der Zyklus zeigt, dass es nicht nur eine inverse Beziehung zwischen Preisen und Arbeitslosigkeit gibt. Niedrige, aber steigende Preise bzw. Preissteigerungsraten sind mit einem Abbau von Arbeitslosigkeit ebenso vereinbar wie hohe bzw. steigende Preise mit Produktionseinschränkungen und Freisetzung von Arbeitskräften. Letzteres spielt kurz vor dem Eintritt in die Rezession, Ersteres für deren Beendigung eine gewisse Rolle. Das zyklisch bestimmte Verhältnis von Preisen und Beschäftigung wird durch nichtzyklische Faktoren überlagert. Dazu gehören Maßnahmen der Geldpolitik, die Verlangsamung des Wirtschaftswachstums, Konzentration, Monopolisierung, oligopolistische Marktstrategien, spekulative Preisänderungen auf den Rohstoffmärkten, Schwankungen der Wechselkurse u.a.

Der Zusammenfall von Inflation und Arbeitslosigkeit (Stagflation) hat weitere Ursachen: Konzentration des Kapitals, Mo-

nopolisierung und Oligopolisierung der Märkte ersetzen den Preiswettbewerb durch den Monopolpreis. Zwar stoßen Produktionskapazitäten an die Enge des Marktes. Die Macht der Monopole verhindert aber, dass das Preisniveau abnimmt. Die Verlangsamung des wirtschaftlichen Wachstums und die Verringerung der Arbeitsplätze resultieren aus dem hohem Niveau der Produktion und der Produktivität in weitgehend gesättigten Märkten. Dem Zwang zu Preissenkungen erwächst mit der monopolistischen und oligopolistischen Angebotsstruktur eine noch mächtigere Gegenkraft. Eine langfristige Erhöhung der Rohstoffpreise (die Rohölpreise z.B. vervierfachten sich zwischen 1990 und 2010), oft Ergebnis reiner Spekulation, behindert das Wachstum und treibt das Preisniveau nach oben.

### 3. Die zweite und dritte Modifikation

Friedman und Phelps akzeptierten den Trade off nur für die kurze Zeit (Friedman 1968, S.1-17; Phelps 1967, S. 254-281). Staatliche Erhöhungen der Geldmenge weiteten die Nachfrage aus. Die Folge ist Inflation. Dadurch mindere sich die Arbeitslosigkeit, weil die Unternehmer bei sinkenden Reallöhnen kostengünstiger produzierten und mehr Arbeitskräften einstellten. Doch trete dieser Effekt nur ein, wenn die Bevölkerung einer Geldillusion unterliegt und erwartet, dass die Inflation niedriger ausfällt als in Wirklichkeit. Bemerkten Arbeitnehmer später den Irrtum und forderten, die Löhne an die vorausgeeilten Preise anzupassen, stiege die Arbeitslosigkeit wieder auf ihr Ausgangsniveau. Die Erwerbslosigkeit pendele sich immer wieder auf ihr "natürliches" Maß ein (NAIRU, Non Accelerating Inflation of Unemployment, inflationsstabile Arbeitslosenquote), unabhängig von der Inflation. Die "natürliche" ist eine friktionelle und strukturelle Arbeitslosigkeit (Mismatch). Sie enthält die Erwerbslosen, die einen Job suchen, deren regionales Angebot nicht der territorialen Nachfrage entspricht und deren Qualifikationen den gesuchten Merkmalen widersprechen.

Die Volkswirtschaft befinde sich im Punkt A (natürliche Arbeitslosenquote und niedrige Inflation). Eine expansive Geld- und Fiskalpolitik verschiebt das Gleichgewicht zu Punkt B (höhere Inflation mit geringerer Arbeitslosigkeit). In der Phase danach werden Arbeitskräfte entlassen, wenn die Löhne an das gestiegene Preisniveau angepasst werden. Die natürliche Arbeitslosigkeit stellt sich auf dem neuen, höheren Inflationsniveau wieder ein (Punkt C). Geld- und fiskalpolitische Anstrengungen scheiterten daran, die Arbeitslosigkeit unter deren natürliche Höhe zu drücken. Sie verschäften nur die Inflation. Die langfristige Phillipskurve verläuft als Parallele zur Preisachse über der natürlichen Arbeitslosenquote. Nur eine sich ständig beschleunigende Ausdehnung der Geldmenge und eine galoppierende Inflation könnten die tatsächliche Arbeitslosenquote dauerhaft unter die "natürliche" drücken.

Es war zu erwarten, dass es bald jemandem einfallen würde, die Annahme der Geldillusion aufzugeben und sie durch ihr Gegen-

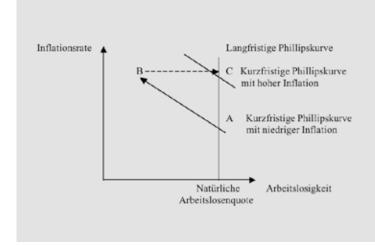


Abb. 2: Die Modifikation des Phillips-Theorems durch Friedman und Phelps

teil zu ersetzen: Ökonomen, die Muths Logik der rationalen Erwartungen folgen (Muth 1961, S. 315–335), wie Lucas (Lucas/Rapping 1969, S. 342–350) und Sargent (Sargent 1973, S. 429–472), meinen, dass Wirtschaftssubjekte alle verfügbaren Informationen einbezögen in ihre Entscheidungen und die künftige Inflationsrate genau antizipierten. Verhinderten sofortige Nominallohnerhöhungen, dass die Reallöhne sinken, wäre auch eine kurzfristige Zunahme der Beschäftigung unmöglich. Ein "Austausch" zwischen Inflation und Arbeitslosigkeit wird selbst für die kurze Zeit ausgeschlossen. Die Erhöhung der Geldmenge bewirke ausschließlich Inflation. Sie könnte nicht einmal vorübergehend die Arbeitslosigkeit mindern – so die Botschaft der "Neuen Makroökonomik". Auch die kurzfristige Phillipskurve sei eine Vertikale.

Diese Argumentationen drehen den Spieß um: Löhne sind jetzt nicht mehr die Folge eines Beschäftigungsniveaus, sondern dessen Ursache. Eine negative Beziehung zwischen beiden Größen kann auf der betrieblichen Ebene rational sein. Auf der volkswirtschaftlichen Ebene weniger. Die Lohnsumme ist Hauptbestandteil der Massennachfrage. Ein positiver Zusammenhang ist deshalb plausibel. Das gleiche Verhaltensweisen auf betrieblicher und volkswirtschaftlicher Sicht unterschiedlich beurteilt werden müssen, ist Ausdruck der Emergenz komplexer Systeme (vgl. Müller 2011b, S. 24 f.).

Die zweite und dritte Modifikation der Phillipskurve haben sich vom ursprünglichen Zusammenhang gelöst. Die Annahme einer lohninduzierten Inflation wird aufgeben. Die Inflation sei die Wirkung der Geldmenge. Die These vom vertikalen Verlauf der Kurven beruht auf mehreren miteinander verknüpften obskuren Annahmen.

Erhöhungen der Geldmenge führten zu Preissteigerungen.
 Das ist möglich und historisch auch belegt. Doch dazu bedarf es weiterer Voraussetzungen. Zusätzliches Geld muss auf die Gütermärkte strömen. Außerdem verhält es sich grundsätz-

lich umgekehrt: Die Märkte beherrschende Unternehmen erhöhen die Preise. Diese Preiserhöhungen ziehen eine Erhöhung der Geldmenge nach sich.

- Löhne würden weniger stark als die Preise steigen, weil Arbeitende das Ausmaß der künftigen Inflation unterschätzten. Die Löhne steigen nicht deshalb langsamer als die Preise, weil die Lohnempfänger sich irrten. Eher hat das damit zu tun, dass die Unternehmer sehr viel leichter Preise erhöhen können, als es Arbeitenden gelingt, angemessene Lohnerhöhungen durchzusetzen.
- Selbst wenn auf diese Weise den Unternehmen eine Senkung der Reallöhne gelänge, ist damit keineswegs gesagt, dass dadurch mehr Arbeitsplätze besetzt werden könnten. Weil die Güternachfrage ja gerade eingeschränkt wird, ist dies wenig wahrscheinlich. Außerdem stellen die Unternehmer nicht schon dann mehr Arbeitskräfte ein, wenn sich die Arbeiter hinsichtlich der Inflation täuschen und die Reallöhne sinken, sondern wenn die Anzahl der Beschäftigten nicht reicht, um die Nachfrage nach Gütern zu befriedigen.
- Die nachgeholte Anpassung der Löhne an die vorausgeeilten Preise muss nicht zu einem Abbau der Arbeitsplätze führen, wenn Absatz und Umsätze sich entsprechend entwickeln.
- Stets wird angenommen, es sei kein Problem, jegliche Lohnerhöhungen durchzusetzen, so als hinge dies nur von den Wünschen und Vorstellungen der Arbeitenden ab. Dies unabhängig davon, ob die Löhne zunächst in einem gemessen an der Inflation zu geringem, oder sofort im "richtigen" Umfang steigen. Das Kräfteverhältnis der Tarifparteien spielt dabei keinerlei Rolle. Mehr noch: Die Unternehmer erscheinen als willenlose Akteure, die von den Arbeitenden beliebig gesteuert würden. Was für eine Entstellung der wirklichen Lohnfindungsprozesse!

Die modifizierten Phillipskurven stellen ein Kartenhaus fragwürdiger, einseitiger Hypothesen dar. Sie sind wacklige Gedankenkonstruktionen, reduktionistische Glasperlenspiele, die wenig Realitätsbezug besitzen. Dass die empirische Forschung bisher keine vertikale Phillipskurven fand, ist daher kein Wunder (Kromphardt/Logeay 2011, S. 201). Eher schon, dass sich die Lehrbücher der Makroökonomik daran nicht zu stören scheinen.

### 4. Zusammenfassung

Die theoretische Ökonomie analysiert den Zusammenhang zwischen Preisen, Beschäftigung und Lohn. Auch neuere empirische Untersuchungen bestätigen, dass die originäre Phillipskurve eine deutlich höhere Erklärungskraft besitzt als ihre Modifikationen (Quaas/Klein 2011, S. 364). Das ist folgerichtig: Der von Phillips gezeigte Zusammenhang zwischen der Arbeits-

losenquote und den Veränderungen der Löhne ist theoretisch plausibel. Die so genannten "Erweiterungen" beruhen dagegen auf fragwürdigen Annahmen. Aus der komplexen Realität Detailzusammenhänge ideell herauszulösen und für sich zu besprechen, ist möglich und notwendig. Ihre praktische Überprüfung hat dann aber zu beachten, dass der betrachtete Zusammenhang in vielfältiger Weise mit anderen Faktoren der Realität verbunden ist, von diesen überlagert, verstärkt, abgeschwächt werden kann. Vielfalt und Variabilität sind typische Erscheinungen komplexer Systeme. Das Verhältnis von Preisen, Beschäftigung und Löhnen kann man nicht nur aus sich selbst heraus erklären.

Man darf nicht übersehen, dass zwischen den Kategorien des ökonomischen Systems keine starren Bindungen herrschen wie im Mendelejewschen Periodensystem. Die Zusammenhänge zwischen ökonomischen Variablen kann man nicht quantifizieren wie die zwischen Spannung, Stärke und Widerstand. Die Fokussierung auf den Lohn, dessen Anteil vielerorts an den Gesamtkosten kaum noch 20 % erreicht, und der Versuch, Beziehungen aus sich selbst heraus zu deuten, ermöglichen nur Teilerkenntnisse. Unrealistische Prämissen (rationale Erwartungen) mindern den Wert der Modelle. Die Interdependenzen zwischen den Preisen, Löhnen und Beschäftigung müssen in Wechselwirkung zu anderen Faktoren des ökonomischen Systems betrachtet werden. Während die Mikroökonomik die Unterschiede zwischen Polypol-, Oligopol- und Monopolmärkten akribisch beschreibt, werden diese Erkenntnisse zur Analyse der Beziehungen zwischen den genannten Größen ebensowenig berücksichtigt wie zyklische und strukturelle Erscheinungen. Die Diskussion der Phillipskurven erfasst keine monopolistischen, quasimonopolistischen und oligopolistischen Angebots- und Preissetzungsstrategien, z.B. die Vorgabe ehrgeiziger Renditeziele (25% und mehr), Angebotsverknappungen, verdeckte Preisabsprachen, die Kalkulation "erwarteter" (Wiederbeschaffungs-)kosten, die Entlassung von Arbeitskräften selbst bei komfortabler Gewinnlage, die Festlegung der Preise auf Basis Zahlungsbereitschaft und Preiselastizität (so haben z.B. die Preise für Pharmaka mit deren Produktionskosten kaum noch etwas zu tun). Ahistorismus und Monokausalität behindern, die Vielzahl unterschiedlicher Möglichkeiten wechselseitiger Beeinflussung aufzudecken, die abhängen vom Zustand des Gesamtsystems, beeinflusst werden von Marktformen, Konzentrationsgraden, Wettbewerbsintensität und Marktmacht. Substituierbarkeit und Komplementarität zwischen Arbeitslosigkeit und Inflation schließen sich nicht aus. Monokausale Ursachenindikationen (Löhne, rationale und irrationale Erwartungen und ihre Korrektur) bilden die Wirklichkeit unvollkommen ab. Die ökonomische Welt existiert ganzheitlich und konkret-historisch (nicht modellhaft-abstrakt), in unaufhörlicher, wechselseitiger Beeinflussung aller ihrer Elemente, deren Zusammenspiel eine Vielfalt gegensätzlicher Erscheinungen wechselweise erzeugt und beseitigt.

### LITERATUR

Fisher, I. (1973): A Statistical Relation between Unemployment and Price Changes, International Labour Review, Vol. 13, wiederabgedruckt in Journal of Political Economy, Vol. 81, p. 496–502.

Frankel, S. H. (1979): Geld. Die Philosophie und die Psychologie des Geldes, Wiesbaden.

**Friedman, M. (1968):** The Role of Monetary Policy, The American Economic Review, Menasha, Wisc., Vol. 58, p. 1–17; deutsch in: Nowotny, E. (1974): Löhne, Preise und Beschäftigung, Frankfurt am Main, S. 208–212.

Hofmann, W. (1971): Einkommenstheorie. Vom Merkantilismus bis zur Gegenwart, Berlin.

Kromphardt, J., Logeay, C. (2011): Birgt der nächste Aufschwung Inflationsgefahren?, in: Helmedag, F., Kromphardt, J. (Hrsg.): Nachhaltige Wege aus der Finanz- und Wirtschaftskrise, Schriften der Keynes-Gesellschaft, Bd. 4, Marburg, S. 191–210.

Lucas, R. E., Rapping, L. A.(1969): Price Expectations and Phillips Curve, The American Economic Review, Menasha, Wisconsin, Vol. 59, p. 342–350.

Marx, K. (1991): Das Kapital. Erster Band, in Marx-Engels-Gesamtausgabe (MEGA), Bd. II/10, Berlin.

Müller, K. (2011a): Inflation oder Arbeitslosigkeit? Das Phillips-Kurven-Theorem, wisu, das wirtschaftsstudium, Heft 4, S. 561–568.

Müller, K. (2011b): Mikroökonomie. Eine praxisnahe, kritische und theoriengeschichtlich fundierte Einführung, 5. Aufl., Chemnitz.

**Muth, J. F. (1961):** Rational Expectations and the Theory of Price Movements, Econometrica, Vol. 29, p. 315–335.

Phelps, E. S. (1967): Phillips Curves, Expectations of Inflation and Optimal Unemployment over Time, Economica, Vol. 34, p. 254–281.

Phillips, A.W. (1958): The Relation Between Unemployment and the Rate of Change Money Wage Rates in the United Kingdom, 1861–1957, Economica, Vol. 25, p. 283–299.

Quaas, G., Klein, M. (2011): Die Phillips-Kurve und ihre Gültigkeit für Deutschland, WiSt, Wirtschaftswissenschaftliches Studium, Heft 2, S. 360–366.

**Ricardo, D. (1959):** Über die Grundsätze der Politischen Ökonomie und der Besteuerung, Berlin.

Samuelson, P. A., Solow, R. M. (1960): Analytical Aspects od Anti-Inflation Policy, American Economic Review, Papers and Proceedings, Vol. 50, p. 177–194; deutsche Übersetzung: Analytische Aspekte der Anti-Inflationspolitik, in: Nowotny, E. (1974): Löhne, Preise und Beschäftigung, Frankfurt am Main, S. 197–207.

Sargent, T. J. (1973): Rational Expectations, the real Rate of Interest and the National Rate of Unemployment, Brookings Papers on Economic Activity, Washington D.C. Vol. 2, p. 429–472.

Smith, A. (1976): Eine Untersuchung über das Wesen und die Ursachen des Reichtums der Nationen, Bd. I, Berlin.

Woll, A. (2011): Volkswirtschaftslehre, 16. Aufl., München.

### MEDIENNUTZUNGSVERHALTEN UND DER MUSIKMARKT

Anja Noky¹



### Anja Noky

ist Assistentin für Marketing & Kommunikation an der FH Mainz und leitet mehrere Praxisprojekte im BIS-Studium.

Mit BIS-Studenten des 4. Semesters führte sie im Rahmen des Praxisprojektes eine Befragung von Musikkonsumenten in Zusammenarbeit mit der Sony Music GmbH durch.

E-Mail: anja.noky@wiwi.fh-mainz.de

### 1. Der Musikmarkt

Im Leben der meisten Menschen spielt Musik eine zentrale Rolle. Ob selbst musizierend, auf Konzerten, begleitend bei Filmen oder in der Werbung werden wir tagtäglich mit Musik konfrontiert. Meilensteine in der Geschichte der Musikindustrie waren insbesondere das 1877 von Thomas Alva Edison angemeldete Patent eines "Phonographen", die Entwicklung der ersten Schallplatten sowie des "Grammophons" durch Emile Berliner im Jah-

1 Dieser Beitrag entstand in einer Veranstaltung des Berufsintegrierenden Studienganges Betriebswirtschaftslehre auf Basis des Praxisprojektes und wurde von Christine Meiner, Alpha-Yaya Camara, Helene Bogoraz und Andreas Hesse erarbeitet.

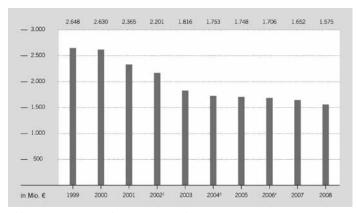
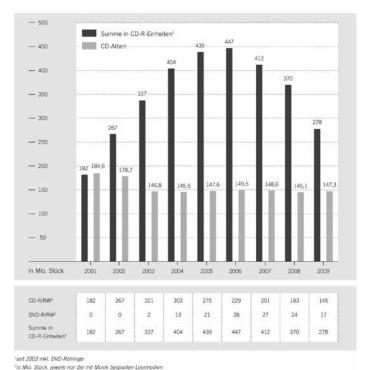


Abb. 1: Gesamtumsatz des Tonträgermarktes, Quelle: Bundesverband Musikindustrie 2008, S. 13



"Unwechnung in "CD-Einheiten" auf Grundlage der unterschiedlichen Speicherkapazität: Eine DVD entspicht 7,8 CDs
Abb. 2: Mit Musik bespielte Rohlinge und verkaufte CD-Alben

Ouelle: Bundesverband Musikindustrie 2009, S. 30

re 1887. Von nun an nahm die Erfolgsgeschichte "Musikindustrie" ihren Lauf. Technische Innovationen, welche die Qualität der Tonaufzeichnung verbesserten, markieren wichtige Wendepunkte. Zu nennen sind insbesondere der Wechsel von Schellack- zu Schallplatte (1948), die Stereoaufzeichnung (1958), die Musikkassette (1963), die Markteinführung des Walkman (1979) und die Produktion der ersten CDs (1981) (Sjurts 2011, S. 421 f.).

# 1.1 Von der CD zu MP3 – Entwicklung der Musikindustrie seit den 1990er Jahren

Eine entscheidende Wende in der Geschichte der Musikindustrie stellt die Entwicklung dar, die sich Ende der 1990er Jahre abzeichnete. Noch Mitte der 1990er Jahre wurden durch die Umstellung von der Schallplatte auf CDs Rekordergebnisse erzielt. Doch mit der Markteinführung der ersten CD-Brenner (1992) und MP3-Player (1997/1998) wurde die Musikindustrie revolu-

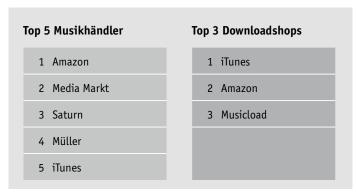


Abb. 3: Top 5 Musikhändler und Top 3 Downloadshops 2010 nach Umsätzen Quelle: Bundesverband Musikindustrie 2010

tioniert. Ab 2000 unterlag sie starken Umsatzeinbrüchen (1999 bis 2004: Umsatzrückgang um 34 % (siehe Abbildung 1)).

Gründe für diese drastischen Umsatzeinbrüche stellten vor allem die entstehenden Musiktauschbörsen dar, die es ermöglichten, Musiktitel illegal aus dem Netz herunterzuladen. So wurde die im Jahre 1999 gegründete Firma Napster zu einer der ersten Firmen, die eine Musiktauschbörse zum Download von Musik online bereitstellte (Dinis 2008, S. 4 ff.). Im Jahr 2006 standen rund 150 Millionen verkauften CD-Alben 447 Millionen selbst gebrannte CD-Rohlinge gegenüber. Trotz eines Rückgangs der selbst gebrannten CDs und DVDs kommen auf eine gekaufte CD im Jahre 2009 weiterhin rund zwei Kopien (Bundesverband der Musikindustrie 2010, S. 31). Die Musikindustrie leitete daraufhin Maßnahmen gegen die Entstehung von illegalen Online-Tauschbörsen ein. Eine Serie von Gerichtsprozessen aufgrund von Urheberrechtsverletzungen veranlasste Napster schließlich im Jahre 2001, die Server abzuschalten (Sjurts 2011, S. 437 f.).

Damit war zwar ein Konkurrent in seine Schranken verwiesen worden, der Trend weg von physischen Tonträgern hin zu Downloads konnte jedoch nicht gestoppt werden. Unsere schnelllebige Zeit mit zahlreichen technischen Entwicklungen veränderte den Musikmarkt grundlegend. Heute gibt es infolgedessen im Grunde zwei Marktbereiche: Den traditionellen "physischen" Markt einerseits und den Online-Musikmarkt andererseits. Letzterem kommt stetig wachsende Bedeutung zu. Schon 2003 konnte Apple sich mit der Eröffnung des iTunes Music Stores (iTMS) als eines der ersten Online-Musikgeschäfte etablieren (Bundesverband der Musikindustrie 2009, S. 60) und rangiert auch im Jahr 2010 auf Platz 1 der Downloadshops (www.musikindustrie.de).

### 1.2 Die Wertschöpfungskette

Diese in Punkt 1.1 beschriebene Entwicklung spiegelt sich auch in Bezug auf die Wertschöpfung der Musikindustrie wider. Die Wertschöpfungskette des traditionellen Musikmarktes besteht in der Hauptsache aus der Produktion, der Vermarktung sowie dem Handel und Vertrieb von Tonträgern (Clement/Schusser/

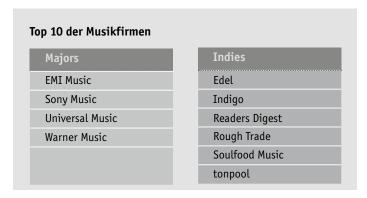


Abb. 4: Top 10 der Musikfirmen in Deutschland Quelle: Bundesverband Musikindustrie 2010

Papies 2008, S. 30). Das Label übernimmt dabei die gesamte Prozesskette von der Künstlerakquise über die Durchführung von Marketingmaßnahmen, die Videoproduktion bis hin zur Werbung, Promotion und Distribution (www.musikindustrie. de). Infolge der Digitalisierungsprozesse auf dem Musikmarkt unterlag diese Wertschöpfungskette wesentlichen Veränderungen. Heutzutage haben Künstler die Möglichkeit, ihre Musikstücke direkt von zuhause aus zu bearbeiten und online zu stellen. Eine beliebte Plattform hierfür ist YouTube. Aufstrebende Künstler können hier direkte Rückmeldungen zu ihrer Musik erhalten und – wie das Beispiel des Jungkünstlers Justin Bieber zeigt – innerhalb kürzester Zeit zu internationalem Erfolg gelangen. Die traditionelle Vermarktung der Künstler über Labels verliert dadurch zusehends an Bedeutung.

### 1.3 Marktteilnehmer und Marktstruktur

Der Musikmarkt wird von vier "Major Companies" dominiert, die 2010 68% der Marktanteile auf sich vereinen: Universal Music Group (28%), Sony Music Entertainment (22%), Warner Music Group (10%) und EMI Group (8%) (de.statista. com). Die übrigen rund 30% entfallen auf die "Independent

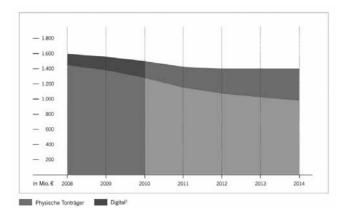


Abb. 5: GfK-Musikmarktprognose – Gesamtmarkt Quelle: Bundesverband Musikindustrie 2010

Labels" – "Plattenfirmen", die sich nicht ausschließlich der kommerziellen "Mainstream"-Künstler annehmen, sondern auf Individualität und Innovation setzen. Der Musikmarkt ist somit oligopolistisch strukturiert: Wenige große ("Major-Labels") stehen einer Vielzahl kleinerer Anbieter ("Independent Labels") gegenüber (Burtzlaff 2010, S. 17 f.).

### 1.4 Ausblick

Der Bundesverband Musikindustrie erwartet, dass die digitale Vermarktung auch künftig zunehmen wird. Wie in Abbildung 5 dargestellt, wird sich das Verhältnis von physischen zu digitalen Produkten kontinuierlich zugunsten des Digitalgeschäfts entwickeln (www.musikindustrie.de). Eine entscheidende Rolle bei der Nutzung von Musik über unterschiedliche Kanäle spielen Jugendliche und junge Erwachsene. Eine Untersuchung des Nutzungsverhaltens dieser Zielgruppe wird daher im folgenden Abschnitt vorgenommen.

# 2. Das Mediennutzungsverhalten von Jugendlichen und jungen Erwachsenen

Die heutige Medienwelt ist dynamischen Veränderungen unterworfen. Technische Innovationen, neue Produkte und vor allem neue Inhalte und Anwendungen machen das Medienangebot vielseitiger, aber auch unübersichtlich.

Die folgenden Aussagen beruhen auf der JIM-Studie von 2010 (Jugend, Information, (Multi-) Media). Die Studie wird seit 1998 jährlich gemeinschaftlich vom Medienpädagogischen Forschungsverbund Südwest mit der SWR Medienforschung durchgeführt, Feldarbeit und Datenprüfung liegen beim Institut ENIGMA GfK in Wiesbaden. Die Studie bildet das Medienverhalten der 12- bis 19-Jährigen in Deutschland ab. In 2010 wurde eine repräsentative Stichprobe von 1.208 Jugendlichen telefonisch befragt.

# 100 80 60 40 20 Handy Internet Fernsenen MP3 Radio CD5 Tagestetung Buch Konsole DVD Teitschriften Teitschriften

Abb. 6: Nutzungshäufigkeit der Medien in der Freizeit (in Prozent; täglich/mehrmals pro Woche) Quelle: JIM-Studie 2010, eigene Darstellung

### 2.1 Medienausstattung

Für Jugendliche spielen Medien eine zentrale Rolle. Dies wird allein durch die gute Medienausstattung der befragten Haushalte deutlich. Die Haushalte, in denen Jugendliche heute aufwachsen, sind nahezu vollständig mit Fernsehern (100 %), Computern (100%) und Internet (98%) ausgestattet. Einen eigenen Computer haben inzwischen 79 % der Befragten. Mit zunehmendem Alter steigt auch die Besitzrate an, von 65 % bei den 12- bis 13-Jährigen auf 86 % bei den 18- bis 19-Jährigen. 2008 dokumentierte die damalige JIM-Studie erstmals, dass mehr Jugendliche einen PC als einen Fernseher im eigenen Zimmer haben. 84% besitzen einen MP3-Player. Beim Handy dokumentiert die Studie 2010, dass mit 97% praktisch jeder Jugendliche zwischen 12 und 19 Jahren ein eigenes Handy besitzt. Die Entwicklung zu immer besser ausgestatteten, multifunktionalen Geräten hält weiter an. 2010 lag der Anteil der Smartphones, die sich im Besitz der Befragten befanden, bei 14 %. Mehr als die Hälfte hat einen eigenen Fernseher (58%), eine Digitalkamera (51%) sowie eine Spielkonsole (50%). Gut ein Drittel der Jugendlichen besitzt einen eigenen DVD-Player (35%).

# 2.2 Mediale Freizeitaktivitäten täglich/mehrmals pro Woche

Betrachtet man die tägliche Nutzung, ist das Handy mit Abstand das am häufigsten verwendete Medium. Internet, MP3 und der Fernseher liegen etwa gleichauf, knapp zwei Drittel der Jugendlichen nutzen diese Medien täglich. Für drei Viertel gehört das Radio (74%) zum Alltag, 62% hören Musik-CDs. Auch gedruckte Medien haben Bestand: 44% der Jugendlichen greifen regelmäßig zu einer Tageszeitung und 38% zu einem Buch. Etwa jeder Dritte spielt mehrmals pro Woche Computer- oder Konsolenspiele (35%). Knapp ein Drittel schaut DVDs oder Videos (31%). Mehr als jeder vierte Jugendliche liest Zeitschriften und Magazine (27%).

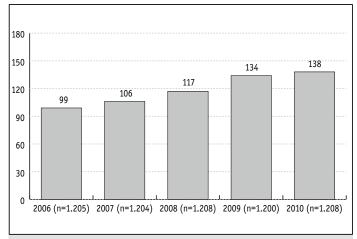


Abb. 7: Entwicklung tägliche Onlinenutzung seit 2006, Mo-Fr., Selbsteinschätzung in Minuten, Quelle: JIM-Studie 2010

### 2.3 Stellenwert der Medien

Neben der Nutzungshäufigkeit wird in der JIM-Studie 2010 ebenfalls die subjektive Relevanz der Medien erfragt, also welche Tätigkeiten in der eigenen Wahrnehmung als besonders bedeutsam empfunden werden. Für gut neun von zehn Jugendlichen ist Musikhören (91%) die wichtigste Medienbeschäftigung, dicht gefolgt von der Nutzung des Internets (86%) und des Handys (80%). Jeweils 56% räumen Fernsehen und Radiohören einen hohen Stellenwert ein. Für jeden Zweiten ist das Lesen von Büchern wichtig oder sehr wichtig. 46% nennen Video- bzw. Computerspiele und 38% sagen, dass für sie die Tageszeitung relevant ist.

Musik ist für Jugendliche von zentraler Bedeutung. Die hohe Verfügbarkeit von Musikmedien belegt diesen Stellenwert. Die meisten Jugendlichen können dank integriertem MP3-Player und/oder Radio das Handy auch als Musikabspielgerät nutzen. Neun von zehn Handybesitzern haben entsprechende Funktionen im Handy integriert. Das Internet dient ebenfalls als Musikabspielmedium. Für 86 % der Jugendlichen ist es sehr wichtig bzw. wichtig, das Internet zu nutzen. Bei der Befragung erfolgte eine inhaltliche Einteilung der Internetnutzung auf die Bereiche "Kommunikation" (Communities, Chat, E-Mail, Messenger), "Spiele", "Information" sowie "Unterhaltung" (Musik, Videos, Bilder). Es zeigt sich, dass mit 46 % knapp die Hälfte der Online-Zeit auf den Bereich Kommunikation entfällt. Die Befragten verbringen diese Zeit in sozialen Netzwerken, halten Kontakt über Instant Messenger, schicken Mails oder chatten. Mit 23 % fällt gut ein Viertel in den Bereich der Unterhaltung und 17% in den Spielebereich. Die restliche Zeit (14%) dient der Beschaffung von Informationen. Die tägliche Nutzungsdauer beläuft sich nach Selbsteinschätzung der Jugendlichen aktuell auf 138 Minuten am Tag. Seit 2006 hat sich die Nutzungsdauer kontinuierlich gesteigert.

Das Fernsehen hat nach wie vor große Relevanz im Leben der Jugendlichen. Im Durchschnitt verbringen Jugendliche zwischen 12 und 19 Jahren etwa zwei Stunden pro Tag vor dem Fernsehgerät. Fernsehen ist weiterhin fester Bestandteil im Alltag. Das Medium Buch hat – allen kulturpessimistischen Befürchtungen zum Trotz – bei den Jugendlichen in den vergangenen Jahren keinen Bedeutungsverlust hinnehmen müssen. Der Anteil der regelmäßigen Buchleser ist mit 38 % auf dem identischen Wert wie 1998.

In der Welt der Jugendlichen des Jahres 1998 war eine Trennung der Medien noch relativ gut möglich. Den Audiobereich deckten Hörfunk und Tonträger ab. Für die Welt des bewegten Bildes waren Fernsehgeräte und Videorekorder zuständig. Das gedruckte Medium repräsentierten Zeitungen, Zeitschriften, Comics und Bücher.

In der neuen Medienwelt prägt die Konvergenz der Geräte das Mediennutzungsverhalten der Jugendlichen. Verschiedene Anwendungen können nun mit unterschiedlichen Geräten genutzt werden. Eine Funktion ist nicht mehr zwingend an ein bestimmtes Gerät gebunden. Radio wie Fernsehen sind inzwischen weitgehend auch online verfügbar. Der Trend heutzutage geht hin zur Nutzung mobiler, multimedialer Smartphones, die alle Funktionen vereinen. Im vierten Quartal 2010 wurden laut einer Studie des Marktforschungsunternehmens IDC erstmals mehr Smartphones als PCs verkauft. Entsprechend wird sich voraussichtlich in Zukunft die Anzahl der Smartphones bei den Jugendlichen weiter erhöhen.

# 3. Die Erhebung "Kriterien des Musikkonsums der 10- bis 29-Jährigen"

Um Aufschluss über den Musikkonsum der Jugendlichen und jungen Erwachsenen zu erhalten, wurde durch eine Semestergruppe der Fachhochschule Mainz in Zusammenarbeit mit der Sony Music Entertainment GmbH eine Erhebung durchgeführt. 268 Personen im Alter von 10 bis 29 Jahren, jeweils 50 % männliche bzw. weibliche Befragte, wurden mittels eines standardisierten Fragebogens mündlich befragt. Die im April 2011 über vier Wochen erhobenen Daten wurden nach Altersgruppe und Geschlecht quotiert und analysiert.

### 3.1 Musiknutzungsverhalten

Zunächst wurden räumliche Dimensionen der Musiknutzung im Bezug auf das Alter der Befragten betrachtet. Es fiel auf, dass 91 % der unter 20-Jährigen die Musik zuhause hören, wohingegen diejenigen ab 20 Jahren Musik in erster Linie im Auto hören (86 %). In allen Altersklassen wird Musik auf Partys und mit Freunden stark konsumiert (86 %).

### 3.2 Musikkauf

Beim Kauf physischer Tonträger ist in allen Altersklassen zu beobachten, dass weniger als 20 % der Befragten in den vergangenen sechs Monaten eine oder mehrere Singles gekauft haben. In der Altersklasse der 10- bis 15-Jährigen lag der Anteil der Single-Käufe sogar nur bei knapp 12 %.

Der Kauf von Alben wird gegenüber dem Kauf von Singles und Musik-DVDs bevorzugt.

Durchschnittlich 44 % der Befragten gaben daher an, in den vergangenen sechs Monaten ein oder mehrere Alben gekauft zu haben. Bei den 20- bis 29-Jährigen sind es 52 % der Befragten, die in den letzten sechs Monaten ein Album gekauft haben, bei den 16- bis 19-Jährigen rund 39 % und bei den 10- bis 15-Jährigen nur noch rund 27 %.

Der Großteil der Befragten (80%) gab an, Musik am häufigsten im Radio (81%) oder mit dem MP3-Player (79%) zu hören. Als Quellen für den Bezug der MP3s wurde mehrheitlich der iTunes-Store (58%) genannt. Danach folgten Anbieter wie Amazon (21%) und Musicload (15%).

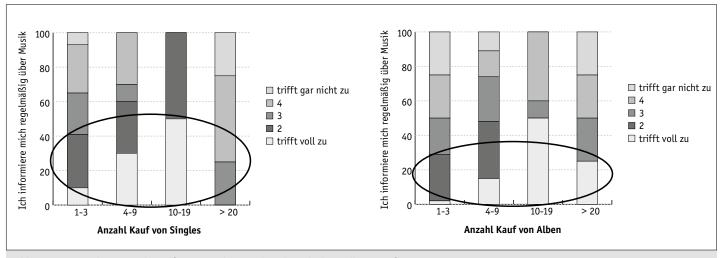


Abb. 8: Zusammenhang zwischen Informieren über Musik und Single- bzw. Album-Kauf Quelle: Studie zum Musiknutzungsverhalten 2011, FH Mainz, Quelle: Meiner, Camara, Bogoraz, Hesse (2011)

Zudem ergab sich ein Zusammenhang zwischen denjenigen Befragten, die sich regelmäßig über Musik informieren, und dem tatsächlichen Kauf von physischen Tonträgern. 50 % der Befragten, die sich Singles kaufen, informieren sich zudem regelmäßig über Musik. Beim Albumkauf sind es 35 % der Befragten. Außerdem hat offensichtlich der Besuch von Musikkonzerten einen großen Einfluss auf den Kauf von Musik-Alben. Denn im Durchschnitt gaben über 70 % der Befragten, die sich Musik-Alben kaufen, auch an, dass sie gerne zu Live-Konzerten gehen.

### 3.3 Download vs. Streaming

Wer aus der hohen Anzahl der Nichtkäufer von physischen Tonträgern ableitet, dass für die Befragten der Besitz von Musik an Bedeutung verloren hat, sieht sich getäuscht. Der Vergleich von Streaming-Diensten, die Musik ausschließlich kurzfristig zur Verfügung stellen (YouTube), und Musik-Downloads, die den Besitz eben dieses Downloads gewähren, zeigt das Gegenteil. Lediglich 30 % der Befragten bevorzugen beim Bezug von Musik Streaming-Dienste. Dagegen sprechen sich 65 % der Befragten in allen Altersklassen für "à la carte-Downloads" aus. Das Besitzen der Musik scheint daher noch immer von sehr großer Bedeutung zu sein.

### 4. Fazit/Perspektiven

Das Mediennutzungsverhalten der Jugendlichen und jungen Erwachsenen hat sich in den vergangenen Jahren stark verändert. Die Erkenntnisse aus der JIM-Studie zu diesem Trend haben sich auch in der Untersuchung der Semestergruppe der FH Mainz bestätigt.

Die Kaufanzahl physischer Tonträger nimmt unabhängig von Alter und Geschlecht weiter ab. Doch obwohl diese Zahlen vermuten lassen, dass Musik als solche eine weniger wichtige Rolle im Alltag der Menschen spielt, widerlegen dies die beiden vorgestellten Untersuchungen. Musik spielt in der subjektiven Wahrnehmung von Jugendlichen und jungen Erwachsenen nach wie vor eine wichtige Rolle. Die steigende Anzahl von Smartphone-Besitzern bestätigt jedoch den medialen Wandel, welcher auch die Musikbranche betrifft. Die Integration von vielen Funktionsmöglichkeiten in einem Gerät unterstützt den Trend zur Mobilität.

Dies spiegelt sich auch in der stetig zunehmenden Bedeutung von Online-Diensten wie iTunes Music Store, Musicload oder Amazon wider. Um auf eben diesen Wandel zu reagieren und den Musikmarkt weiter aufrechterhalten zu können, sollten neue Anreize und Alternativen für die Konsumenten geschaffen werden.

Typische Funktionen, die die Plattenfirmen noch vor einem Jahrzehnt innehatten, werden heute nicht mehr benötigt, da sich Künstler über Plattformen wie YouTube selbst vermarkten können. Da das Internet aus dem heutigen Leben nicht mehr wegzudenken ist, sollte der Fokus des Musikmarktes auf Internet-basierten Angeboten für die Musikkonsumenten liegen. Es gilt also weiterhin auch für Plattenfirmen, das Internet als zusätzlichen Vertriebskanal zu nutzen, neue Geschäftsmodelle zu entwickeln und den Onlinevertrieb weiter auszubauen.

Es wird jedoch eine große Herausforderung bleiben, neue, junge Zielgruppen für bezahlte Musik zu begeistern. Dabei liegt besonderes Augenmerk auf der Aufklärungsarbeit: Plattenfirmen müssen es schaffen, Nutzer davon zu überzeugen, dass künstlerische Produkte kostenpflichtig sind und es sich trotzdem lohnt, legale Onlineangebote den illegalen Tauschportalen vorzuziehen.

# LITERATUR

Bundesverband der Musikindustrie (Hrsg.) (2010): Übersicht Jahreswirtschaftsbericht.

Bundesverband der Musikindustrie (Hrsg.) (2009): Jahreswirtschaftsbericht.

Bundesverband der Musikindustrie (Hrsg.) (2008): Jahreswirtschaftsbericht.

Burtzlaff, J.-K. (2010): Web-Musiksender als Marketinginstrument der Musikindustrie, Hamburg.

Clement, M., Schusser, O., Papies, D. (Hrsg.) (2008): Ökonomie der Musikindustrie, 2. Aufl., Wiesbaden, http://books.google.de/books?id=kAxgOfVmm9YC&printsec=frontcover&dq=%C3%96konomie+der+Musikindustrie&hl=de&ei=tkzBTqHFGaKN4gTMjZniDw&sa=X&oi=book\_result&ct=book-thumbnail&resnum=1&ved=0CDcQ6wEwAA#v=onepage&q&f=false, Abruf 16.11.2011.

Dinis, D. G. (2008): Webbasierte Geschäftsmodelle für Musikdownloads im Internet und ihre Zukunftsfähigkeit, München/Ravensburg.

Feierabend, S., Kutterhof, A. (2008): Medien im Alltag Jugendlicher – multimedial und multifunktional (http://www.media-perspektiven.de/1657.html), Abruf 16.11.2011.

Henk, U. (2007): Der Online Musikmarkt – Ein Benchmarking der Musikbranche am Beispiel der Internet Plattformen Musicload und iTunes Music Store, http://books.google.de/books?id=f1L3mU4d7qYC&printsec=frontcover&dq=Uwe+Henk+der+online+musikmarkt&hl=de&ei=bDjBTu7qIcOVOrPVpNoB&sa=X&oi=book\_result&ct=result&resnum=1&ved=0CDEQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false, Abruf 16.11.2011.

Klingler, W. (1998 bis 2008): Jugendliche und ihre Mediennutzung, http://www.media-perspektiven.de/1657.html, Abruf 16.11.2011.

Meiner, C., Camara A.-Y., Bogoraz, H., Hesse, A. (2011): Präsentation der Befragung zur Musiknutzung im Rahmen des BIS- Praxisprojektes, 5. Semester.

Sjurts, I. (Hrsg.) (2011): Gabler Lexikon Medienwirtschaft, 2. Aufl., Wiesbaden.

### Internet

JIM Studie 2010, http://www.mpfs.de/fileadmin/JIM-pdf10/JIM2010.pdf, Abruf 16.11.2011.

JIM Studie 2009, http://www.mpfs.de/fileadmin/JIM-pdf09/JIM-Studie 2009.pdf, Abruf 16.11.2011.

http://blogstudentshwr.wordpress.com/2010/12/29/diemusikindustrie-%E2%80%93-verlierer-der-digitalisierung/, Abruf 16.11.2011.

http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/musikindustrie-universal-kauft-emi-tontraegersparte-11525677.html, Abruf 16.11.2011.

http://www.faz.net/aktuell/technik-motor/computer-inter-net/neuer-milliardenmarkt-smartphones-ueberholen-die-personalcomputer-15319.html, Abruf 16.11.2011.

http://de.statista.com/statistik/daten/studie/182257/umfrage/marktanteile-der-musikkonzerne-in-deutschland/, Abruf 16.11.2011.

http://www.musikindustrie.de, Abruf 16.11.2011.

# CROSSMEDIA: INTEGRATION VON ONLINE UND OFFLINE IM DIALOGMARKETING

Heinrich Holland, Lena Wengerter



Prof. Dr. Heinrich Holland lehrt die Fächer Statistik, Wirtschaftsmathematik und Marketing an der Fachhochschule Mainz.

E-Mail: Heinrich.Holland@wiwi.fh-mainz.de



Lena Wengerter

Jahrgang 1985, ist Master Absolventin der Betriebswirtschaftslehre der Fachhochschule Mainz. Nach ihrer Ausbildung zur Kauffrau im Einzelhandel (IHK) studierte sie Internationales Management (Bachelor of Arts) an der Fachhochschule Worms. Neben ihren Auslandsaufenthalten und Praktika legte sie auch während ihres Studiums den Schwerpunkt auf den Bereich Marketing und Kommunikation.

E-Mail: lenawengerter@googlemail.com

### 1. Problemstellung

Das Thema Crossmedia ist im Zuge der weiter zunehmenden Informationsüberlastung nach wie vor aktuell. Aus der Sicht des Marketings gilt es, relevante Zielgruppen mit einem Höchstmaß an Effizienz anzusprechen. Unternehmen fordern immer wieder konkrete Wirkungsnachweise und die optimale Allokation der Marketingbudgets. Gleichzeitig wird klassische Kommunikation, wenn eindimensional geschaltet, zunehmend ineffizienter.

Die Medien erfahren eine steigende Interaktivität durch die Verwendung von Rückkanälen. Schlagworte wie Social Communities, Internet TV, interaktives Fernsehen, WAP Portale, eMagazines sind nur einige Beispiele für Kommunikationskanäle, die mit Hilfe der Digitalisierung eine Dialogfunktion übernehmen. "Die Digitalisierung macht aus den Medien Dialogmedien" (Wiedmann 2006, S. 157 f.).

Die Medienwechselbereitschaft nimmt indessen stetig zu. Immer mehr Menschen nutzen Medien mittlerweile parallel (Best/Breunig 2011, S. 16 f.). Ein erhöhter Wiedererkennungseffekt durch crossmediale Ansprache kann somit durch die parallele Nutzung differenzierter Touchpoints zu einer Steigerung der Werbeeffizienz führen (Gleich 2003, S. 510). Der Begriff "Crossmedia" hat sich mittlerweile in der Praxis etabliert. Dass es dennoch konkreten Handlungsbedarf bei der Umsetzung gibt,

zeigen Aussagen von Praktikern wie: "Alle sind der Meinung, sie machen Crossmedia, aber in Wirklichkeit ist dem nicht so." (Interview mit Marco Fischer). Oftmals nutzen Menschen zwar den Begriff Crossmedia, meinen aber den Media-Mix, "da die wenigsten Kampagnen so ausgesteuert sind, dass das eine das andere nährt" (Interview mit Helma Finkenauer-Linnerth).

Im Frühjahr 2011 wurde das Positionspapier "Hamburger Crossmedia Initiative", von Harald Kratel, Geschäftsführer der Werbeagentur Madaus, Licht + Vernier initiiert und von zahlreichen Kreativagenturen wie z.B. Jung von Matt und Kemper Trautmann verabschiedet (Scharrer 2011, S. 20). Inhalt dieses Thesenpapiers ist, dass gerade größere Unternehmen sehr oft crossmedial denken, aber die konkrete Umsetzung oftmals scheitert. Dabei plädiert das Positionspapier für das breite Vorantreiben und Umsetzen von crossmedialer Vernetzung.

### 2. Qualitative Studie

Für die vorliegende Studie wurden acht qualitative Experteninterviews geführt, um die Resultate aus der Sekundäranalyse anhand von praktischen Erkenntnissen zu überprüfen. Der Befragungszeitraum der leitfadengestützten Interviews datiert in der Zeit vom 18. Mai bis 8. Juni 2011. Insgesamt wurden sechs der Interviews persönlich und zwei der Interviews telefonisch durchgeführt. Folgende Experten konnten für die vorliegende Untersuchung befragt werden:

- André Lutz: Geschäftsführer der Agentur defacto kreativ GmbH (18.05.2011)
- Boris Lakowski: Geschäftsführer von Sternsdorf Lakowski & Partner (20.05.2011)
- Ingo Grosch: Senior Strategic Planner der Agentur Young & Rubicam (20.05.2011)
- Helma Finkenauer-Linnerth: Gesellschafter-Geschäftsführerin ihrer Unternehmensberatung (27.05.2011)
- Martin Bauer: Managing Partner der Agentur Wunderman (30.05.2011)
- Kerstin Jourdan: Ressortleiterin Direktmarketing bei der Direktbank ING-DiBa (31.05.2011)
- Stephanie Carroux: Senior Consultant der Deutsche Post AG (01.06.2011)
- Marco Fischer: Geschäftsführer der Agentur Die Firma GmbH (08.06.2011)

### 3. Hindernisse und Herausforderungen

### 3.1 Hindernisse

Laut dem B2B Online Monitor 2011 liefert Crossmedia die richtige Antwort auf das sich permanent verändernde mediale Nutzen- und Konsumentenverhalten (Die Firma GmbH 2011, S. 5 f.). Sowohl in der Produkt-, als auch Markenkommunikation, bieten Crossmedia-Ansätze eine ideale Möglichkeit einer zielgruppengenau verzahnten Ansprache. Wichtig dabei ist die formale und inhaltliche Verknüpfung der Kommunikationskanäle, welche jedoch noch immer ein Hindernis in der Praxis darstellt. Eine Barriere liegt dabei auf strategischer Ebene. Eine wirkliche Orchestrierung der Kanäle fällt gerade im B2B Bereich oftmals aufgrund mangelnden fachlichen Know-hows schwer (Interview mit Marco Fischer). Es gibt einen deutlichen Handlungsbedarf bei der besseren Verknüpfung der Mediengattungen auf struktureller und konzeptioneller Ebene.

Aus der Analyse der Direkt bzw. Dialog Marketing Studien der Deutschen Post AG geht hervor, dass eines der Haupthindernisse das verfügbare Budget ist (Deutsche Post AG, Direktmarketing Monitor 2004–2007, Dialogmarketing Monitor 2008–2011). Auch die Mehrzahl der befragten Experten (fünf von acht) sehen Budgets als eine der größten Barrieren, wenn es um den Einsatz vernetzter Kommunikation geht. Die Praxis ist sich einig, dass Crossmedia immer effizienter als einkanalig, aber heutzutage teilweise ein Luxus sei. "Die Frage ist einfach, kannst Du es Dir leisten?" (Deutsche Post 2011, S. 84)

Übereinstimmend wird zudem das Thema Messbarkeit und der absolute Leistungsnachweis genannt. Als Grund wird das Fehlen genügender aussagekräftiger Daten über die Wirksamkeit bemängelt. Methodisch ist es tatsächlich schwierig, die Wirksamkeit crossmedialer Dialogkampagnen zu vergleichen. Hier lautet die Frage, ob "Eins plus Eins wirklich Drei ergibt oder doch 1,85" (Meinert 2008, S. 77 f.), weil sich die Zielgruppen überschneiden. Diese Hemmnisse unterstreicht eine Studie der Unica Corporation, welche zu der Erkenntnis gelangt, dass "integration of online and offline data is slowed by technical and financial concerns" (Unica Corporation 2010, S. 8). "Most notable is the lack of suitable metrics to measure impact, ROI and value to the advertiser" (Eyeblaster Inc., TNS 2009).

Die ING-DiBa wendet die crossmediale Vernetzung der Kanäle mittlerweile standardmäßig an. Crossmedia ist Teil der Marketingstrategie. Nach Ansicht von Kerstin Jourdan wird die Zurückhaltung anderer Unternehmen darin vermutet, dass sich viele die Frage stellen, ob "es tatsächlich mehr bringt, wenn als Vorlauf Klassik und Online geschaltet wird, um mit einem Mailing darauf aufzubauen oder ob nicht die Response eines Mailings genauso viel gebracht hätte" (Interview mit Kerstin Jourdan). Dies sei einer der Hauptgründe für die Zurückhaltung. Boris Lakowski unterstreicht diese Einschätzung mit der Aussage: "der fehlende Glaube [der Unternehmen] an die Wirkung" (Interview mit Boris Lakowski).

Die Experten nennen als weiteres Hindernis organisatorische Gründe. Integrierte Kommunikation und damit crossmediale Vernetzung erfordern ein hohes Maß an strategischer Planung im Vorfeld sowie interdisziplinärer Abstimmung während der Durchführung. Dabei ist es notwendig, dass die Kanäle in einem hohen Maße aufeinander abgestimmt und vernetzt sind. Oftmals werden die jeweiligen Kanäle in den Unternehmen aber von unterschiedlichen Einheiten, d. h. Spezialisten oder Channel Managern mit eigener Budgetverantwortung, organisiert (Interview mit Stephanie Carroux). Damit scheitert der Wille nach Vernetzung meist schon auf strategischer Ebene. Die autarke Verantwortung einzelner Disziplinen führt dann dazu, dass einzelne Kanäle für sich optimiert werden, eine gesamtheitliche Optimierung aus Sicht der Zielgruppe jedoch nicht erfolgt (Interview mit André Lutz).

Auch das Thesenpapier "Hamburger Crossmedia Initiative" kommt zu der Erkenntnis, dass der Grund für den fehlenden Einsatz crossmedialer Kommunikation vor allem am Mangel abteilungsübergreifender Zusammenarbeit und dem nicht verstandenen Adaptionsgedanken liegt. Gefordert wird deshalb, dass Abschied von standardisierten Kampagnen genommen werden soll. Außerdem stehen Themen wie "eine neue Generation von Generalisten in der Kommunikationsbranche", "eine Gewährleistung der Messbarkeit über alle Medien" und eine Abkehr vom "One-fits-all-Gedanken" auf der Agenda der Mediaverantwortlichen (Scharrer 2011, S. 20).

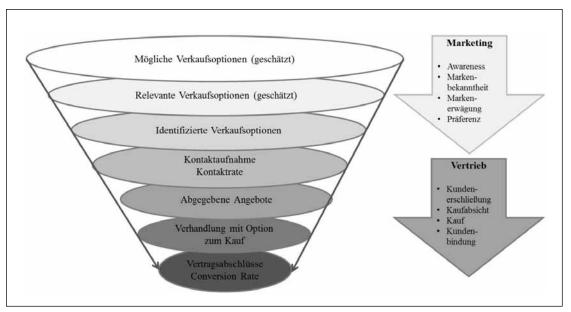


Abb. 1: Sales Funnel Analyse und Actions für Marketing & Vertrieb, Quelle: in Anlehnung an Schawel/Billing 2009, S. 166

André Lutz impliziert, dass eine Vernetzung hauptsächlich aufgrund "fehlender Medienneutralität" scheitere (Interview mit André Lutz). Jede Spezialagentur beanspruche und verteidige den jeweiligen Kanal und erschwere somit eine Multi-Channel Vernetzung. Auf Seiten der Unternehmen liege es oftmals an der stark ausgeprägten "Abteilungsdenke", welche Crossmedia behindere (Interview mit Boris Lakowski). Viele Unternehmen seien auch heute noch linienförmig organisiert und unterliegen somit langen Entscheidungswegen. Für eine funktionierende crossmediale Dialogmarketing Kampagnenführung sei Content aus dem Produktmanagement, Daten der IT, Eventkommunikation und ein funktionierendes CRM-System notwendig und zeitnah aufeinander abzustimmen (Interview mit André Lutz). Viele Unternehmen seien jedoch stark von einer "Silodenke" geprägt (Interview mit Boris Lakowski). Im B2B Bereich liege es der Ansicht von Marco Fischer nach nicht nur an der Medienneutralität, sondern auch an der Medienkompetenz und dem Know-how der Mitarbeiter. Im B2C Bereich sei die Medienkompetenz oftmals fundierter, allerdings gäbe es auch dort "immer wieder groß angelegte und crossmedial gedachte Kampagnen, die schlecht ausgesteuert und nicht konsequent umgesetzt sind." (Interview mit Marco Fischer). Vor allem im Bereich Social Media lasse sich eine fehlende Kompetenz in Hinblick auf die Integration bisweilen feststellen.

Die Komplexität von crossmedialen Kampagnen liefert hier ein weiteres Hindernis. Helma Finkenauer-Linnerth nennt neben dem Aufwand crossmedialer Kampagnen auch den zunehmenden Leistungs- und Zeitdruck sowie Kosten- und Effizienzdruck, dem sich viele Marketer ausgesetzt sehen. "Damit fehlt die Chance kreativ zu sein." (Interview mit Helma Finkenauer-Linnerth). Im Allgemeinen sind in der Praxis gerade bei größeren Unternehmen oftmals mehrere Agenturen für eine Crossmedia

Kampagne eines Unternehmens zuständig, was die Komplexität der Organisation um ein Vielfaches erhöht.

Wilsberg kommt zu der Auffassung, dass sinnvoll vernetzte Kampagnen durchaus und nachweisbar in der Lage sind, eine höhere Werbewirkung zu erzielen. Als Problem sieht jedoch auch er, dass crossmediale Vernetzung operativ oft an Grenzen stoße; der zeitliche Aufwand, die Kostenintensität, fachliche und inhaltliche Kompetenz bei Unternehmen und Agenturen seien die wichtigsten nennenswerten Hindernisse in diesem Zusammenhang (Wilsberg 2008, S. 22 f.).

### 3.2 Herausforderungen

Aus den Ergebnissen der untersuchten Studien und der Experteninterviews ergeben sich nennenswerte Herausforderungen für das Marketing. "Marketers must move aggressively beyond purely push-style communication and learn to influence consumer driven touch points." (Court et al. 2009). Ausgehend vom Sales Funnel Konzept soll der Konsument auf jeder der Stufen in der Art dialogisch begleitet werden, dass als Resultat ein loyaler Kunde mit der Bereitschaft, das Produkt oder die Marke zu empfehlen, generiert werden kann (vgl. Abbildung 1) (Interview mit André Lutz).

Das Sales Funnel Konzept wird in diesem Zusammenhang kontrovers diskutiert. Der Konsument solle bevorzugt an jedem relevanten Touchpoint abgeholt werden, da das Funnel Konzept die komplette Bandbreite digitaler Kommunikationsmöglichkeiten nicht genügend abdecken könne (Court et al. 2009). Fakt ist, dass Unternehmen gerade im Hinblick auf die integrierte Kommunikation die Stimme des Konsumenten umfassend beachten und die damit verbundenen Möglichkeiten der digitalen Kanäle in vollem Umfang ausschöpfen sollten.

Das Web 2.0 gewinnt zunehmend an Bedeutung; viele Menschen engagieren sich mittlerweile in Social Communities, Blogs oder Foren. Damit steigt folglich auch die Relevanz einer effizienten Integration in die crossmediale Kampagnenplanung. Die neuen Möglichkeiten dieser Kommunikationsform stellen allerdings große Herausforderungen an Marketers dar (Interview mit Martin Bauer). Einen Zuwachs an Empfehlungen generieren zu können, ist eine dieser Herausforderungen. Kerstin Jourdan unterstreicht diesbezüglich die Notwendigkeit, den Kunden als Empfehler auch im Social Media positiv aktivieren zu können (Interview mit Kerstin Jourdan).

Man muss sich auch hier zunächst die Frage nach der sinnvollen Eingliederung der Social Media Strategie in die Gesamtkommunikation stellen. Die neuen medialen Möglichkeiten verlangen zwingend neue und innovative Konzepte. Beim klassischen Dialogmarketing haben Marketers "den Hut" auf und können direkt steuern (Interview mit Martin Bauer). Im Gegensatz dazu wird nun auch der Kunde zum Sender von Botschaften und Markenbotschaften (Interview mit Kerstin Jourdan). Social Media führt automatisch zu einem gewissen Kontrollverlust. War der Sales Funnel früher relativ präzise planbar, wird eine Prognose in Zeiten der partizipativen Kommunikation deutlich erschwert (Interview mit André Lutz). Zudem gibt es "nichts Langweiligeres, als langweiligen oder gar keinen Content in Social Media". (Interview mit Martin Bauer). Die Ideen müssen von Beginn an interaktiv konzeptioniert sein, um dann auch im Sinne von crossmedialer Vernetzung ins Web 2.0 verlängert werden zu können.

Einig sind sich die Experten darin, dass der Hype um Social Media seinen Höhepunkt bereits passiert hat und zunehmend ernsthafter über eine strategische Einbindung und Integration von Social Web Applikationen in die Kommunikationsstrategie nachgedacht wird (Interview mit Ingo Grosch). Der personelle Aufwand ist jedoch im Vergleich zum technischen Aufwand immens. Unternehmen müssen eine Social Guideline entwickeln und implementieren und für jede Eskalationsstufe klare Zuständigkeiten und Richtlinien bereits im Vorfeld definieren. Nicht jedes Unternehmen kann mit der "24/7 always on" Mentalität umgehen (Interview mit Martin Bauer).

Die Kernkompetenz bleibt, nicht nur in Hinblick auf die neuen Medien und Kanäle, der Transport einer "guten Geschichte" (Feist 2010, S. 231). Wichtig ist, wie bei jeder Kommunikation, dass die Idee bzw. die Story bereits im Vorfeld für den Konsumenten attraktiv und interaktiv geplant wurde. Nur wenn der Konsument an einem gewissen Punkt abgeholt wird, zeigt sich eine gewünschte Wirkung. Die Praxis spricht hierbei von der so genannten "Customer Journey", also die kommunizierte Erlebniswelt, welche für den Bedarfsträger den eigentlichen Nutzen des Kommunikationsobjektes darstellt (Interview mit Marco Fischer). Dabei geht es auch auf Seiten der Agenturen oder Unternehmen um die "Freiheit im Kopf und die Leidenschaft für ein Thema" (Interview mit Helma Finkenauer-Linnerth). Nur

wenn eine Idee gut genug ist, um bei der Zielgruppe bestehen und den Konsumenten am jeweiligen Touchpoint dialogisch involvieren zu können, geht das Gesamtkonzept des crossmedialen Dialogmarketings auf und der gewünschte Erfolg tritt ein. Helma Finkenauer-Linnerth fordert deshalb, dass es zum einen Modelle geben solle, die Anreize schaffen und motivieren, zum anderen Unternehmensstrukturen und -kulturen generell überdacht werden müssen. In den "Köpfen der Entscheider" (z.B. bei großen Mediaagenturen) müsse sich etwas ändern. Sie müssen "viel offener" werden (Interview mit Helma Finkenauer-Linnerth).

Die Problematik vorhandener Organisationsstrukturen auf Agenturseite wie auch auf Unternehmensseite birgt große Herausforderungen für das crossmediale Dialog-Kampagnenmanagement der Zukunft. Als Lösungsansatz sollten veraltete Unternehmensstrukturen und das Silodenken aufgebrochen werden. Steering Commitees, die sich um Schnittstellen kümmern, Thinktanks oder Innovationszirkel können dabei helfen, eine erfolgreiche Planung von crossmedialen Kampagnen überhaupt zu ermöglichen (Interview mit Marco Fischer). Organisatorische Parallelstrukturen des Marketings müssen klar gestärkt und die positiven Effekte der integrationsfördernden Wirkung auf die Arbeitsmotivation ausgenutzt werden (Schnakenburg 2011, S. 185).

Die Studie "Crossmedia Monitor 2004" der Agentur FCBi gelangt zu der Erkenntnis, dass lediglich 5 % der 114 untersuchten Kampagnen allen Anforderungen an Crossmedia standhalten konnten (Stradtmann/Kurt 2004). Damit ist eine weitere Herausforderung genannt, nämlich die Optimierung inhaltlicher und formaler Vernetzung.

Eine Studie nach Esch zeigt auf, dass Positionierungsziele und Relevanz für die Zielgruppe Berücksichtigung finden müssen. Nur dann könne sich ein durchschlagender Erfolg einstellen und die durch integrierte Kommunikation aufgebauten Schematavorstellungen bezüglich der Markenbilder in positive Einstellungs- und Handlungsabsichten niederschlagen (Esch 2011, S. 332). Die Einbindung eines umfassenden CRM ist mittlerweile eine allgemein anerkannte Forderung und Voraussetzung für funktionierendes Dialogmarketing. CRM-Software als Steuerungsinstrument dient dazu, optimale Kundenorientierung zu gewährleisten. Eine große Herausforderung stellt hierbei das Leadmanagement dar, gerade wenn digitale Kanäle implementiert werden sollen. Die Messung solch qualifizierter Leads gestaltet sich diesbezüglich einfacher als die Verknüpfung bzw. Integration der Leads mit den vorhandenen CRM-Systemen (Interview mit Marco Fischer).

Ein weiteres Problemfeld und damit eine Herausforderung an crossmediale Vernetzung stellt die Thematik der Medienkonvergenz dar. Medienkonvergenz ist das Zusammenwachsen ehemals getrennter Medienbereiche als Resultat der fortschreitenden Digitalisierung und der technischen sowie inhaltlichen Entwicklung in den Medien (Gleich 2010, S. 549). Die Installation geeig-

neter Schnittstellen müsse bereits im Vorfeld beachtet werden. Außerdem stellt sich die Frage nach dem Medienbruch. Crossmedia baut schon per se Medienbrüche auf. Um das volle Potenzial von Crossmedia ausschöpfen zu können, ist es für die Anwender zwingend notwendig, Offline und Online Maßnahmen effizient miteinander zu verzahnen, um z.B. durch intermediäre Verweise, QR-Codes, Bluetooth Hotspots o.ä. den Medienbruch abzuschwächen. Das Thema Konvergenz wirft zudem die Frage auf, welche Auswirkungen die vielfältigen digitalen Angebote im Internet auf bisherige Mediennutzungsmuster haben. Werden sie eher zusätzlich zu den traditionellen Angeboten genutzt oder ersetzen sie diese? (Gleich 2010, S. 549). Fürsich hält fest, dass eine Rückbesinnung auf Kompetenzen wie Themenexpertise, Selektionsfähigkeit, Komplexitätsreduktion und Herstellung von Öffentlichkeit im Anblick der Veränderungsprozesse stärker denn je gefordert werden (Fürsich 2010, S. 68).

### 3.3 Was spricht gegen Crossmedia Kampagnen?

Die Wirkung von Crossmedia wurde hinreichend belegt. Es kann jedoch eine große Divergenz zwischen Anspruch und Wirklichkeit festgestellt werden. So weisen nicht nur Studien auf zahlreiche Barrieren crossmedialer Kommunikation hin, auch die Experten bestätigen die Problematik aus Erfahrungen in der Praxis.

Trotz der verifizierten Wirkung und der Euphorie soll Crossmedia nicht als das alleinige Allheilmittel verstanden werden. Die Frage, welche Art von Kommunikationsmaßnahmen eingesetzt werden soll, muss immer auf strategischer Ebene und vor allem individuell erfolgen. Exemplarisch ist in diesem Zusammenhang die Unternehmensgröße zu nennen. Die Vernetzung von Kanälen ist komplexer und kostenintensiver als einkanalige Kommunikation. Zwar führen crossmediale Kampagnen zu einem Synergieeffekt; kleinen und mittleren Unternehmen wird eine Umsetzung jedoch unter der Annahme eines geringeren verfügbaren Budgets oftmals erschwert. Crossmedia bedeutet zudem nicht, alle Kanäle mit identischer Botschaft zu bespielen (Interview mit Martin Bauer). Deshalb ist eine kommunikative Organisationsstruktur zur inhaltlichen Abstimmung eine weitere Bedingung, um den Komplexitätsaufwand von vernetzten Kampagnen hinreichend bewältigen zu können.

Wenn es die Zielgruppe oder die Zielsetzung nicht erlaubt, kann sich ein Unternehmen somit bewusst gegen eine mehrkanalige Ansprache entscheiden. Soll beispielweise eine exklusive oder "geschlossene" Zielgruppe erreicht werden, können gegebenenfalls einzelne Kanäle nicht genutzt werden, um Streuverluste zu minimieren (Interview mit Stephanie Carroux). Außerdem spielt das Budget wiederum eine Rolle, wenn es sich um Leistungen handelt, die nicht zum Kerngeschäft des Unternehmens zählen. Ressourcenintensive Kampagnen sollten für deren Kommunikation keine Anwendung finden. Entscheidend sei, wie das Ziel des Kunden am besten erreicht werden kann. "Dann erst wird in Kanälen gedacht" (Interview mit Martin Bauer).

Es muss nicht immer zwangsläufig Crossmedia sein. In manchen Fällen kann es auch sinnvoll sein, ausschließlich digital zu werben, oder nur klassisch. Immer dann, wenn sich die Zielgruppe nur in einem Kanal bewegt und eine Integration mit anderen Medien den Streuverlust erhöhen würde, könne diese Strategie Früchte tragen (Interview mit André Lutz). Eine gute Kampagne müsse nicht zwingend eine Zielgruppenübergabe und einen Medienwechsel durch einen explizit kommunizierten call-to-action bewirken (Interview mit Ingo Grosch). Gleichzeitig ist Ingo Grosch aber auch der Ansicht, dass es kaum erfolgreiche Kampagnen gibt, die monomedial arbeiten und somit keine integrierte Kommunikation über mehrere Medien leisten. Eigentlich böten sich immer mehrere Touchpoints an, die dann auch zumindest thematisch und formal integriert bespielt werden sollten... ob das dann schon crossmedial oder "nur" integriert sei, hänge sicher von der Definition ab (Interview mit Ingo Grosch).

### 4. Fazit

Crossmediales Dialogmarketing wirkt und birgt neben zahlreichen Chancen auch Herausforderungen für Marketers in der Zukunft. Dialogmarketing setzt darüber hinaus deutliche Handlungsimpulse, liefert Informationen, bietet Interaktionsmöglichkeiten und animiert zum Kauf (Burow 2008, S. 71 f.). Die Vernetzung von Offline und Online Medien wird zum Teil in der Praxis erfolgreich umgesetzt. Nach wie vor besteht jedoch immenser Nachholbedarf bei einem Großteil der Marketers. Matthias Wahl, Geschäftsführer der OMS Vermarktungs GmbH & Co. KG hält fest, dass die Zeit reif ist für "echtes" Crossmedia. "Mit dem Nachweis einer erhöhten Werbewirkung echter crossmedialer Kampagnen unter Beteiligung von Online wird jedes klassische Medium profitieren und den bleiernen Verwesungsgeruch mangelnder Beweglichkeit ablegen können." (Wahl 2011). Viele analoge Instrumente des Dialogmarketings werden zukünftig durch digitale ersetzt. Vor allem Mailings, Kataloge und Kundenzeitschriften lassen sich digital "effektiver und effizienter einsetzen und steuern". (Thommes 2011, S. 25). Dies unterstreicht die Notwendigkeit der Integration von Online und Offline Maßnahmen, die in der Arbeit eingehend herausgearbeitet wurde. Folgende Grafik verdeutlicht neben einem entwickelten Wirkungsmodell crossmedialer Vernetzung im Dialogmarketing den Status Quo der Barrieren und Herausforderungen.

Das wohl wichtigste Postulat der Definition crossmedialen Dialogmarketings ist die Forderung nach inhaltlicher, zeitlicher und formaler Integration. Es besteht ein deutlicher Handlungsbedarf bei der besseren Verknüpfung der Mediengattungen vor allem auf struktureller und konzeptioneller Ebene (Bulletproof Media GmbH 2011, S. 6). Neue technologische Entwicklungen, der Medienwandel und die Individualisierung des Nutzerverhaltens stellen nach wie vor neue Herausforderungen an die Wer-

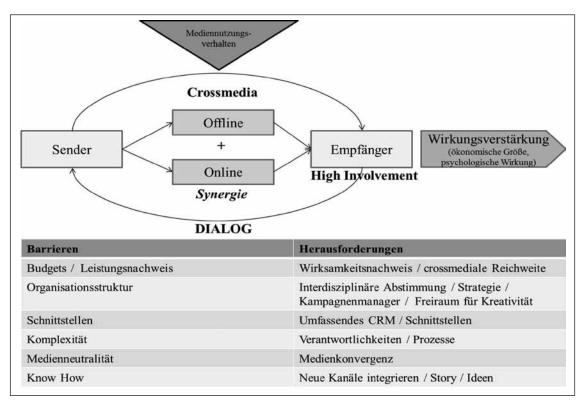


Abb. 2: Wirkungsmodell, Barrieren und Herausforderungen

bekommunikation. Eine der größten Herausforderungen für die erfolgreiche Vernetzung von Online und Offline im Dialogmarketing bleibt die Thematik der Organisation und die Frage nach der Definition von Verantwortlichkeiten und Prozessen. Erfolgreiches Vernetzen kann nur dann funktionieren, wenn Beteiligte aus unterschiedlichen Disziplinen in Teamarbeit miteinander agieren und auch externe Dienstleister, wie z.B. Agenturen, optimal in den Kooperationsprozess eingebunden werden. Unternehmen müssen in diesem Kontext geeignete Organisationsstrukturen schaffen und notwendige personelle und finanzielle Ressourcen bereitstellen. Die Komplexität crossmedialer Dialogkampagnen könnte hierdurch bewerkstelligt werden und der gewonnene Synergieeffekt den Mehraufwand kompensieren. Die Einbindung interaktiver und sozialer Kanäle wird dabei in der Zukunft nicht mehr zur Debatte stehen. Die Frage des zielführenden Umgangs mit den neuen Medien wird Unternehmen jedoch noch einige Zeit beschäftigen.

Abschließend kann vor allem der Wandel der Mediennutzung – gerade bei jüngeren Zielgruppen – das Argument pro Vernetzung von Online und Offline Maßnahmen im Dialogmarketing stärken. Die mediale Parallelnutzung und der Wandel hin zu den digitalen und sozialen Kanälen unterstreicht die Notwendigkeit einer personalisierten Kundenansprache. Der Ausbau vorhandener Touchpoints durch eingängige und wiedererkennbare Kommunikation und die Besetzung unterschiedlicher Mediakanäle erzeugt räumliche Nähe zum Kunden und verstärkt das Argument nach crossmedialer Integration.

# LITERATUR

Best, S., Breunig, C. (2011): Parallele und exklusive Mediennutzung, in: MEDIA PERSPEKTIVEN 1/2011, S. 16–35.

Bulletproof Media GmbH (Hrsg.) (2011): Crossmedia-Studie 2010, Neue Herausforderungen – alte Methoden, Hamburg.

Burow, D. (2008): Synergien zwischen klassischer Werbung und Dialogmarketing, in: Schwarz, T. (Hrsg.): Leitfaden Dialog Marketing, Das kompakte Wissen der Branche, Waghäusel, S. 71–76.

Court, D. et al. (2009): The consumer decision journey, Marketing & Sales Practice, in: Mc Kinsey Quarterly 3/2009.

**Deutsche Post (2011):** Dialogmarketing Deutschland 2008–2011, Dialog Marketing Monitor, Studie 20–23, Bonn.

**Deutsche Post (2007):** Direkt Marketing Deutschland 2004–2007, Direkt Marketing Monitor, Studie 16–19, Bonn.

Die Firma GmbH (Hrsg.) (2011): B2B Online Monitor, Klartext im Internet: Verantwortliche zwischen Wunsch und Wirklichkeit, Wiesbaden.

>>

# <u>LITERATUR</u>

Esch, F.-R. (2011): Wirkung integrierter Kommunikation, Ein verhaltenswissenschaftlicher Ansatz für die Werbung, 5. Aufl., Wiesbaden.

Eyeblaster Inc., TNS (Hrsg.) (2009): Eyeblaster Research, The Digital Horizon: A Chasm between Expectation & Execution.

Feist, H. et al. (2010): Die gute Geschichte, Kernkompetenz in konvergenten Zeiten, in: Hohlfeld, R. et al. (Hrsg.): Crossmedia – Wer bleibt auf der Strecke? Beiträge aus Wissenschaft und Praxis, Berlin, S. 228–232.

**Fürsich, E. (2010):** Medienkonvergenz als Risiko und Chance, in: Hohlfeld, et al. (Hrsg.): Crossmedia – Wer bleibt auf der Strecke? Beiträge aus Wissenschaft und Praxis, Berlin, S. 54–69.

Gleich, U. (2010): Mediennutzung in konvergenten Medienwelten, in: MEDIA PERSPEKTIVEN 11/2010, S. 549–554.

Gleich, U. (2003): Crossmedia – Schlüssel zum Erfolg, Verknüpfung von Medien in der Werbekommunikation, in: MEDIA PERSPEKTIVEN 11/2003, S. 510–516.

Holland, H. (2009): Direktmarketing, Im Dialog mit dem Kunden, 3. Aufl., München.

Meinert, M. (2008): On- und Offline – Dialogmarketing kombinieren, in: Schwarz, T. (Hrsg.): Leitfaden Dialog Marketing, Das kompakte Wissen der Branche, Waghäusel, S. 77–82.

Scharrer, J. (2011): Die Crossmedia-Connection, Kreativagenturen: Positionspapier "Hamburger Crossmedia Initiative" soll Debatte anstoßen/Kunden noch nicht richtig aufgestellt, in: HORIZONT 22/2011, 03.06.2011, S. 20.

Schawel, C., Billing, F. (2009): Top 100 Management Tools, Das wichtigste Buch eines Managers, 2. Aufl., Wiesbaden.

Schnakenburg, D. (2011): Multi Channel Marketing, Konfliktmanagement in Marketingorganisationen von Konsumgüterherstellern, Diss., Leuphana Universität Lüneburg.

Stradtmann, P., Kurt, K. (2004): Crossmedia Monitor 2004, FCBi, Hamburg.

Thommes, J. (2011): Report Direktmarketing, Es geht um Effizienz, in: HORIZONT 16/2011, 21.04.2011, S. 25.

**Unica Corporation (Hrsg.) (2010):** The State of Marketing 2010, Unica's Global Survey of Marketers, Waltham USA.

Wahl, M. (2011): Die Zeit ist reif für echtes Crossmedia, in: media 41 journal für media&marketing, http://www.media41.de/content/die-zeit-ist-reif-fu%CC%88r-echtescrossmedia, Abruf 13.06.2011.

Wiedmann, R. (2006): Crossmedia – Dialog über alle Medien, in: Schwarz, T., Braun, G. (Hrsg.): Leitfaden Integrierte Kommunikation, Wie das Web 2.0 das Marketing revolutioniert, Mit 36 Fallbeispielen aus der Praxis, Norderstedt, S. 157–172.

Wilsberg, K. (2008): Dialogmarketing im Zeitalter der Informationsgesellschaft, in: Schwarz, T. (Hrsg.): Leitfaden Dialog Marketing, Das kompakte Wissen der Branche, Waghäusel, S. 21–26.

# PERSONAL JURISDICTION IN LETTER OF CREDIT CASES

Nicolai Nielsen

### 1. Introduction to LC

In many countries around the world governments resign or are being toppled. This political instability will be replicated in the financial markets, which will lead to financial institutions not being able or willing to comply with their obligations. This article will take a look at where to sue financial institutions that have issued, confirmed, advised or paid letters of credit.

### 1.1 Example of a basic LC transaction

When a buyer and a seller negotiate face-to-face, performance can be easily verified so that the risk of non-performance is small. In international business the buyer wants to resell the goods while they are still in transit and the seller wants to be paid, before the goods leave his or her control. In these circumstances the letter of credit provides the following mechanism to satisfy the parties' interest.

The buyer instructs his bank to open a letter of credit to the benefit of the seller, also known as the beneficiary. The letter of credit is a promise by the bank to pay the beneficiary once the beneficiary presents specified documents. Typically these documents comprise commercial invoice, insurance certificate, and bill of lading. The seller can also require a test certificate of a neutral third party to ensure that the goods are of the contractually agreed upon quality or any other document that evidences performance of the underlying transaction by the beneficiary.<sup>1</sup>

In UCP 600 parlance the buyer is called the Applicant, the bank Issuing Bank; depending on whether the Issuing Bank uses a secondary bank, the secondary bank will be called "Advising Bank" in cases it acts as a mailman and advises the Beneficiary



Nicolai Nielsen, LLM, MBA

Mr. Nielsen is a partner with Zimmermann, Nielsen & Colleagues who currently teaches international business law as a professor at Nanchang University, China.

E-Mail: nnielsen@usgermanlawyers.com

of the LC, "Nominated Bank", in case it pays instead of the Issuing Bank, or "Confirming Bank", in case it promises to pay independently of reimbursement from the Issuing Bank.

### 1.2 Applicable regulatory frameworks

In international trade letters of credit are processed according to the Uniform Customs and Practices issued by the International Chamber of Commerce.<sup>2</sup> Since the ICC does not possess any legislative authority, its collection of trade practices has to be incorporated by reference into each transaction as contract clauses.<sup>3</sup>

### List of Abbreviations

ICC International Chamber of Commerce, Paris, France

U.S.C. United States Code; a 50 title compilation and codification of the general and permanent federal laws of the United States.

UCC Uniform Commercial Code; one of a number of uniform acts that have been promulgated in an effort to harmonize the law of sales and other commercial transactions in all 50 states within the United States of America.

UCP Uniform Customs and Practice, an international standard issued by the ICC for drawing up letters of credit.

<sup>1</sup> For a similar example see e.g. Gao Xiang and Ross P. Buckley, 'The Unique Jurisprudence of Letters of Credit: Its Origin and Sources', San Diego International Law Journal, 4 (2003), p. 96.

<sup>2</sup> John F. Dolan, The law of letters of credit: Commercial and standby credit, 1998th edition. (Arlington) and VA: A.S. Pratt & Sons Group,1999-), chapter 4 discusses several sources of law, however, in international trade the parties typically agree to the UCP and not to any national law.

The Uniform Customs and Practices are revised every ten to twenty years to take into account new developments in the realm of international trade. The current version of the UCP is publication No. 600 of the ICC, commonly referred to as UCP 600.

A couple of countries have enacted laws regarding letters of credit. The most famous one is Article 5 of the U.C.C.<sup>5</sup> However, in international trade the parties will attempt to use the UCP 600. The drawback to this approach is that the UCP only deal with the basics of letter of credit transactions and leave out many questions. Hence, courts have to fall back on national laws to address issues as capacity of the parties to contract, applicable law, or venue.<sup>6</sup>

### 2. US law

### 2.1 US courts an personal jurisdiction

US courts will consider the following two questions before asserting personal jurisdiction over the parties:

- 1. Does a state or federal procedural rule or statute exist that provides for jurisdiction under the alleged facts and circumstances of the case?
- 2. If a statute exists, are the procedural due process requirements of the respective state and federal constitutions met?<sup>7</sup>

### 2.1.1 State laws and personal jurisdiction

Each state has a different set of rules, the shortest of which is California CA CCP § 410.10 in its Code of Civil Procedure:

"A court of this state may exercise jurisdiction on any basis not inconsistent with the Constitution of this state or of the United States."

Other states who have longer statutes however follow the California example by trying to legislate the requirement of the US Supreme Court. The differences between the various codes of civil procedure seem minuscule, however, since every set of facts is different, the specific statutes need to be consulted when analyzing whether a specific court will assert personal jurisdiction.

In the following we will glance at the US constitution, which outlines the limits of state and federal courts to accept personal jurisdiction over a defendant.

# 2.1.2 The US Supreme Court and the "due process" requirement

The US constitution in its fifth Amendment declares that "no person shall ... be deprived of life, liberty, or property, without due process of law". In regards to litigation this constitutional guarantee has been interpreted to mean that establishing personal jurisdiction over a defendant has to be fair8. This requirement is met when defendant has minimum contact with the forum state<sup>9</sup> as evidenced by systematic and continuous activity in the state<sup>10</sup>, a cause arising from an activity in the State<sup>11</sup> or if defendant purposefully avails him- or herself of the forum state<sup>12</sup>; furthermore the exercise of jurisdiction must be reasonable, taking into account the litigants' interests and the state's interest<sup>13</sup>. The nature of the conduct and connection of a defendant with the forum state must be such that the defendant should reasonably anticipate being haled into court in the forum state14. Also, a defendant should not be subjected to a jurisdiction "solely as a result of 'random', 'fortuitous', or 'attenuated' contacts ...".15

- 3 In its article 1 "Application of UCP" the UCP 600 recognize this fact as follows: "The Uniform Customs and Practice for Documentary Credits, 2007 Revision, ICC Publication no. 600 ("UCP") are rules that apply to any documentary credit ("credit") (including, to the extent to which they may be applicable, any standby letter of credit) when the text of the credit expressly indicates that it is subject to these rules."
- $4\,\,$  The UCP 400 was famous for recognizing fof the first time container shipping.
- 5 Dolan ¶ 4.03 discusses the various sources of letter of credit law.
- 6 Another drawback of course is that German courts will subject the UCP 600 to a review according to §§ 305–310 BGB and consequently consider void limitations of liability that are accepted around the world. One example of such treatment is e.g. Article 37 UCP 600:"b. An issuing bank or advising bank assumes no liability or responsibility should the instructions it transmits to another bank not be carried out, even if it has taken the initiative in the choice of that other bank." which German courts will consider partially void; in regards to this question see also Nielsen, p. 157.
- 7 Vedder, Price and et.al, Long-Arm Statutes: A Fifty-State Survey, 2003, http://www.vedderprice.com/docs/pub/64a3d50f-1bf1-4b7d-a238-6b76933afa53\_document.pdf, visited on November 13, 2011.

- 8 International Shoe Co. v. Washington, 326 US 310 Supreme Court (1945). The plaintiff, the State of Washington, established a tax on employers who were conducting business in Washington. The tax imposed was a mandatory contribution to the state's "Unemployment Compensation Fund". The defendant, International Shoe Co., was an American company incorporated in Delaware with its principal place of business in Missouri. The corporation maintained a staff of 11 to 13 salesmen in the State of Washington, who were not employed but working on commission. The Supreme Court found that the defendant could be sued in Washington State.
- 9 Shaffer v. Heitner, 433 US 186 Supreme Court (1977). A state cannot obtain personal jurisdiction over a party based merely on that party's ownership of property in the state. Defendant Heitner owned one share of a Delaware corporation whose director he was. The one share did not give rise to personal jurisdiction in Delaware.
- $10\,$  Helicopteros Nacionales de Colombia SA v. Hal l, 466 US 408 Supreme Court (1984). Plaintiff was a Columbian corporation which purchased helicopters and training for said helicopters in Texas. When one of their helicopters crashed four Americans were killed. In the contract, which was negotiated in Houston, that the plaintiffs had with the defendants there was a choice of location clause which stated that all controversies would be submitted to Peruvian courts. The Supreme Court concluded that Texas

Instead of trying to deduce how these criteria Supreme-Court-developed might be applied to letter of credit cases, we will survey the current jurisdiction of state and federal courts directly.

### 2.1.3 Personal jurisdiction and in rem jurisdiction

In personam jurisdiction exists, when the forum has power over the person of a particular defendant. In rem jurisdiction exists when the court has power to adjudicate the rights of all persons in the world with respect to a particular item of property. Regardless of the type of jurisdiction, the constitutional requirements as outlined supra have to be met<sup>17</sup>.

In Lustrelon, Inc. v. Prutscher<sup>18</sup> the court accepted jurisdiction through the execution of the writ of attachment on funds held by the issuing bank to cover reimbursement to the confirming bank. The writ of attachment indicates that the court considered the funds, which were intended to reimburse the confirming bank, as property. This very generous interpretation of the term "property" renders the distinction between in personam jurisdiction and in rem jurisdiction blurry, since in letter of credit cases litigants argue about money. If money creates in rem jurisdiction it seems that for letter of credit cases in rem and personal jurisdiction cases are indistinguishable. In the following we will focus on the fact patterns that create jurisdiction without clearly distinguishing between types of jurisdiction, thus following the courts.<sup>19</sup>

### 2.2 Suing Issuing Banks

In a letter of credit transaction, banks act in the following capacities:

- Issuing Bank
- Advising Bank
- Nominated Bank
- Confirming Bank.

We will focus our analysis on the Issuing Bank, since it is easily imaginable, that banks that confirm, advise or pay a letter of credit in a forum state, will be subjected to personal jurisdiction there. An Issuing Bank however, whose only contact to the forum state exists through the beneficiary is a different matter.

The relationship between Issuing Bank and Beneficiary is not a contractual one.<sup>20</sup>

Hence, the typical requirements of continental law that a debtor be sued at the place of its business or the place of performance<sup>21</sup> are never met. Even though international private law recognizes the "locus delicti", the place where a tort occurred as a proper forum<sup>22</sup> typically the actions of banks are of a non-tortious nature. With this in mind, the approach of US law might come as a surprise.

# 2.2.1 Issuing Bank located out of state or out of country majority view

Federal courts have been comparatively unanimous regarding beneficiaries who want to sue foreign issuers of letters of credit. An issuer of an LC, payable at the bank's offices, "does not without more subject itself to personal jurisdiction in a distant forum, such as a court where the letter of credit beneficiary resides." An issuing bank hence cannot be sued at the place of the beneficiary unless other circumstances create a nexus. <sup>24</sup>

did not have jurisdiction over Plaintiff. While Plaintiff did engage in business-related activates, these activities did not rise to the level of "continuous and systematic" contacts for the courts to have general jurisdiction. As we see again, American courts like to disregard forum selection clauses unless they designate a US forum. To have these issues clarified by the Supreme Court might not be feasible for every defendant. Equally amazing how regularly these issues arise and still be considered new or unresolved.

- 11 Burger King Corp. v. Rudzewicz, 471 US 462 Supreme Court (1985). A Burger King franchisee can be sued in the state of the franchisor when the breach of the franchise agreement is at issue. The fact that the franchisee never visited the forum state was irrelevant in this breach of contract action.
- 12 Worldwide Volkswagen Corp. v. Woodson, 444 US 286 Supreme Court (1980)
- 13 Burger King, 471 US 462; Asahi Metal Industry Co. v. Superior Court of California, Solano City., 480 US 102 Supreme Court (1987)
- 14 See Worldwide Volkswagen, 444 US at 297
- 15 Burger King, 471 US at 475
- $16\,$  This concept is similar to the German  $\$  24 ZPO, Ausschließlicher dinglicher Gerichtsstand

- 17 Shaffer, 433 US 186
- 18 Lustrelon, Inc. v. Prutscher, 428 A. 2d 518 NJ: Appellate Div. (1981)
- 19 Id is a harbinger of things to come: Reimbursement obligations between banks as a basis for personal jurisdiction.
- 20 Dolan  $\P$  2.01 calls letters of credit a "unique device" and claims the UCP and Article 5 of the Uniform Commercial Code treat it as such.
- 21 See e.g. the German law on Civil Procedure (ZPO) which provides in its § 13 that a defendant can be sued at his or her place of domicile; § 17, § 21 furthermore provide that a business can be sued at its headquarter or its branch office, § 29 provides for personal jurisdiction at the place of performance.
- 22 German law recognizes this principle in § 32 ZPO, Besonderer Gerichtsstand der unerlaubten Handlung.
- 23 Moog World Trade Corp. v. Bancomer, SA, 90 F. 3d 1382, 1386 Court of Appeals, 8th Circuit (1996), referencing Pacific Reliant Indus. v. Amerika Samoa Bank, 901 F.2d 735, 737 9th Circuit (1990); Leney v. Plum Grove Bank, 670 F.2d 878, 880 10th Circuit (1982); Empire Abrasive Equipment Corp. v. H.H. Watson Inc., 567 F.2d 554, 558 3rd Circuit (1977); Occidental Fire & Cas. Co. v. Continental Il l. Nat'l Bank, 689 F.Supp. 564 District Court, North Carolina (1988)

"We do not think that by issuing a letter of credit for an [out of state] customer, calling for its performance in [another jurisdiction], the bank can be said to have subjected itself to the adjudicatory authority of [the forum state] with respect to its obligations under the letter of credit solely because the beneficiary was a [forum state] resident. We agree ... that subjecting the bank to the jurisdiction of [the forum state] would offend traditional notions of fair play and substantial justice."

One reason given is that the relation between Beneficiary and Issuing Bank is not a contract.<sup>25</sup>

### 2.2.2 Minority View

In Van Schaack & Co. v. District Court, Eighteenth JD<sup>26</sup> the plaintiff convinced the court to allow to bring in the Issuing Bank as a defendant in plaintiff's suit against the Applicant. The court allowed the Issuing Bank to be joined to the law suit relying inter alia on State ex rel. White Lumber Sales v. Sulmonetti, 448 P. 2d 571 Oregon Supreme Court (1968), where, the Oregon Supreme Court upheld the exercise of jurisdiction over a Florida corporation even though the only contact that the Florida corporation had with Oregon was a telephone order to the plaintiff, an Oregon corporation, for the purchase of lumber. The Van Schaack court supported its findings with the following three arguments:

- Inducing Reliance: In issuing the letter of credit the issuing bank induced conduct in the forum state in that the plaintiff relied on the letter in extending the underlying contract.
- Consequences to forum state: The court considered it clear that this cause of action (Beneficiary against Issuing Bank) arises from the consequences in this state of Beneficiary canceling a letter of credit.

 Letter of Credit issued in conjunction with an underlying transaction: The letter of credit was issued in conjunction with a Colorado real estate transaction, which obviously has a substantial connection with this state.

Obviously the court did not take into consideration that the letter of credit and the underlying transaction are independent.<sup>27</sup>

This view is equally supported by the Ohio court of appeals<sup>28</sup> as well as the Alaska Supreme Court.<sup>29</sup>

### 2.2.3 What constitutes "without more"

Following the majority view we will analyze which elements do need to be present to convince these courts to accept in personam jurisdiction.

# 2.2.3.1 Using a confirming bank in the forum state not sufficient

In Moog World TradeMoog, 90 F. 3d at 1386–1387 the court declined to accept jurisdiction over an issuing bank based on the fact that it had used a confirming bank in the forum state. On the one hand it rejected the idea that issuance of a letter of credit creates a contract between issuing bank and beneficiary<sup>30</sup>. The issuing bank did not make a contract with the beneficiary, rather it performed a contract with the applicant.

The beneficiary further argued that the issuing bank was subject to personal jurisdiction since the LC was payable at the confirming bank which is located in the forum state. The court confirmed that a claim for reimbursement can give rise to personal jurisdiction and obiter dictum confirmed that a suit between the confirming bank and the issuing bank for reimbursement would be properly adjudicated at the place of business of the confirming bank. However, a confirming bank dishonoring a presentation acts on its own behalf.

24 See, e.g., Citibank, NA v. Klein, 396 So. 2d 763 Florida District Court of Appeals, 3rd District (1981) where the Florida based applicant attempted to enjoin the New York beneficiary from collecting under the LC. However, the Florida Court of Appeals vacated the trial court's order for want of jurisdiction. Moog, 90 F. 3d at 1386-87 (foreign bank issuing letter of credit payable at Missouri confirming bank for benefit of Missouri citizen was not subject to personal jurisdiction in Missouri); Jet Charter Serv., Inc. v. W. Koeck Progress Aviation U.S.A., Inc., 907 F.2d 1110, 1114-15 11th Circuit (1990) (Swiss bank's failure to issue letter of credit in favor of Florida beneficiary for purchase of assets in Florida was not sufficient to establish personal jurisdiction in Florida under Fourteenth Amendment); PacificReliant, 901 F.2d at 737 (defendant was "not subject [\*\*12] to personal jurisdiction in Oregon simply because it issued a letter of credit in favor of an Oregon beneficiary");

25 RZS HOLDINGS, AVV v. Commerzbank, AG, 279 F. Supp. 2d 716, 721 District Court, ED Virginia (2003).

26 Van Schaack & Co. v. District Court, Eighteenth JD, 538 P. 2d 425 Colorado: Supreme Court (1975)

27 The independence principle is similar to the German "Abstraktions-prinzip" inasfar defaults in the underlying transaction do not affect the LC processing/transfer of property. The independence principle is mentioned e.g. in UCP 600 Article 4 a Credits v. Contracts:"A credit by its nature is a separate transaction from the sale or other contract on which it may be based. Banks are in no way concerned with or bound by such contract, even if any reference whatsoever to it is included in the credit. Consequently, the undertaking of a bank to honour, to negotiate or to fulfil any other obligation under the credit is not subject to claims or defences by the applicant resulting from its relationships with the issuing bank or the beneficiary.

 $28\,\,$  Industrial Commission of Ohio v. First National Bank of St. Paul, Court of Appeals of Ohio, Tenth

Appellate District, Franklin County 1989 Ohio App. LEXIS 1832

29 American Nat. Bank v. International Seafoods, 735 P. 2d 747, 752–53 Alaska: Supreme Court (1987) (jurisdiction over Tennessee bank that confirmed letter of credit issued by Florida bank in favor of Alaska resident was constitutionally allowable in Alaska)

Finally, the beneficiary asking the issuing bank to waive the discrepancies does not create personal jurisdiction either, since the beneficiary acted outside "the four corners of the letter of credit".

But Moog's unilateral action in making this request directly to Bancomer, and Moog's follow-up visit to Guadalajara seeking Bancomer's explanation for its "dishonor," cannot be regarded as transacting business by Bancomer in Missouri<sup>31</sup>.

# 2.2.3.2 Use of an advising bank in the forum state not sufficient

In general, there is reluctance in US courts to accept in personam jurisdiction based on the use of an advising bank. In Verlinden BV v. Central Bank of Nigeria<sup>32</sup>, the beneficiary attempted to sue the Issuing Bank in the forum state of the advising bank. The court reasoned:

"New York would be detrimentally served by a decision subjecting foreign customers of its banks to the in personam jurisdiction of American courts wherever they advise credits to foreign beneficiaries through American banks. It would not be unrealistic to suggest that foreign states, aware that the destination of American banks as advisors of letters of credit would in consequence subject them to in personam jurisdiction in the event of a claimed breach, would have little hesitancy or difficulty in designating banks in foreign lands. It could hardly be the purpose of Congress to force the loss of such business upon the American financial community."

The argument that the financial community of the United States would suffer, if the court accepted personal jurisdiction is less based on legal argument than on practical considerations. However, not all courts are so mindful of the effects of their decisions in the business world.

- 30 Id. at 1386
- 31 Id. at 1387
- 32 Verlinden BV v. Central Bank of Nigeria, 461 US 480 Supreme Court (1983)
- 33 Occidental Fire & Cas. Co. v. Continental II l. Nat'l Bank, 689 F. Supp. 564 District Court, North Carolina (1988)
- 34 Id. at 567
- 35 Id.
- 36 A security interest is the US equivalent of a German "besitzloses Pfandrecht" whose existence has to be disclosed in a so-called UCC-filing.
- 37 H. Ray Baker, Inc. v. Associated Banking Corp., 592 F. 2d 550 Court of Appeals, 9th Circuit (1979)
- 38 Id. at 551
- 39 See heading "Reimbursement obligations"

# 2.2.3.3 Filing Financing Statements in the forum state not sufficient

In Occidental Fire & Cas. Co. v. Continental Il l. Nat'l Bank<sup>33</sup>, the District Court in North Carolina did not exercise jurisdiction over an issuing bank, located in Illinois, that had filed financing statements in North Carolina. First the court observed that the issuing bank had not solicited or transacted business in North Carolina<sup>34</sup>.

Furthermore, the issuing bank did not have an office or agents in North Carolina. The fact that issuing bank's customers used loan proceeds in North Carolina equally did not convince the court<sup>35</sup>. Finally, by filing financing statements to protect its security interests<sup>36</sup> in North Carolina, the issuing bank did not purposefully avail itself of the benefits of the forum state's laws.

Plaintiff's argument in this regard is noteworthy, since once again, the argument does not relate at all to the letter of credit transaction. In a holistic view of the law and the transaction, plaintiffs attempt to allege a minimum contact to the forum state regardless of the facts specific to the LC transaction at bar.

# 2.2.3.4 Issuing Bank's use of corresponding banks in forum state not sufficient

In H. Ray Baker, Inc. v. Associated Banking Corp.<sup>37</sup> the California 9th circuit refused to accept jurisdiction where the issuing bank made a letter of credit payable in New York, however, the issuing bank ABC, a Philippine corporation, maintained corresponding banks in California which the court<sup>38</sup> characterized as follows:

"ABC maintains correspondent banking relationships with six California banks; that is, ABC has non-interest bearing accounts with those banks for the purpose of processing letters of credit and facilitating the transfer of funds between California and the Philippines. ABC is not licensed to do business in California. It maintains no offices or employees or agents in California. Its sole contact with California is the maintenance of its accounts in the six California banks. Transactions regarding these accounts are handled by wire, telephone or mail. No agent or employee of ABC has ever visited California in connection with these accounts."

Regarding the role of the correspondent bank, the court further elaborated that the beneficiary could have negotiated the letter of credit through any bank of its choice, however, any negotiating bank would have forwarded the draft to the paying bank in New York for reimbursement. A California correspondent would not have been authorized to accept the draft and pay it from ABC's account with that bank. This line of reasoning is difficult to distinguish from the cases below<sup>39</sup> where the courts specifically accept jurisdiction, since the reimbursement will affect in-state bank accounts.

The beneficiary, or rather the assignee of the proceeds of the letter of credit, was not able to convince the court that the following actions created personal jurisdiction in California

- 1. Negotiations between applicant and beneficiary took place in California,
- 2. The assignee/plaintiff presented the letter of credit for payment at a California bank.

# 2.2.3.5 Issuing Bank uses corresponding bank and solicits business

In Werner Lehara Intern. v. Harris Trust & Sav. Bank<sup>40</sup> the court accepted jurisdiction over the issuing bank at the place of business of its corresponding bank (Union in Grand Rapids, Michigan). The decisive criterion was, the solicitation of business<sup>41</sup>:

With respect to its capabilities in the international trade market, it has on a fairly regular basis, solicited business from Union in Grand Rapids, Michigan. This has been accomplished by sending one or more representatives to Grand Rapids to meet the officers at the Union Bank, get better acquainted and, generally, to make known what services would be available at Harris to Michigan customers of Union interested in Letters of Credit or other international financial vehicles. These personal "get acquainted" (solicitation?) visits to Grand Rapids were estimated by a Union Vice President to be on a quarterly basis. Likewise, the testimony established that on occasion Union officials made visits to the International Department of Harris in Chicago for discussion of International financial problems of Union's customers. The Union official estimated that approximately three international Letters of Credit per year are issued by Harris for Union Michigan customers.

The actual contact between the issuing bank and the corresponding bank seem in fact to have been minimal: quarterly visits and three LCs per year. Not to split hairs, but the term solicitation is an expression of intent, not of action, it is the desire to create a business relationship, not the evidence of an existing relationship. In this case the intent of the issuing bank to get more business seems to have been less important than the actual visits.

- 40 Werner Lehara Intern. v. Harris Trust & Sav. Bank, 484 F. Supp. 65 District Court, WD Michigan (1980)
- 41 Id. at 71
- 42 See above 2.1.3 Personal jurisdiction and in rem jurisdiciton
- 43 Zeevi v. Grindlays Bank, 37 NY 2d 220 New York Court of Appeals (1975)
- 44 Id. at 226; quoting Gonzalez v. Indus. Bank (of Cuba), 12 NY 2d 33,
- 38 New York: Court of Appeals (1962)
- 45 Lustrelon, 428 A. 2d 518
- 46 Hanil Bank v. Pt. Bank Negara Indonesia, 148 F.3d 127 Court of Appeals, 2nd Circuit (1998)

### 2.2.3.6 Reimbursement obligations

Supra<sup>42</sup> we mentioned that a reimbursement obligation of a US bank is considered a "rem" that permits a court to ascertain jurisdiction. This idea extends to privately owned banks<sup>43</sup>. In Zeevi the plaintiff had opened a letter of credit with defendant who agreed to be reimbursed as follows:

"The negotiating bank is authorized to claim reimbursement for their payments on the due dates listed above from [First National City Bank, 399 Park Avenue, New York]."

The court accepted jurisdiction arguing "a cause of action arises where that is done which should not be done".<sup>44</sup>

This broad statement seems to confuse contractual and tort claims. However, the result has been confirmed e.g. by Lustre-lon<sup>45</sup>: A US bank holding funds to reimburse another bank paying under a letter of credit, creates a forum at the location these funds are held.

Asserting a direct effect through a reimbursement to be effectuated in the United States is also what the court in Hanil Bank v. Pt. Bank Negara Indonesia<sup>46</sup> did. The Hanil court left open whether due process is the applicable test when dealing with foreign sovereigns, however, it assumed due process applied and confirmed personal jurisdiction based on the fact that the negotiating ban (located in Korea) requested the issuing bank (located in Indonesia) to reimburse it in a New York bank account.

### 3. Conclusion

The law of personal jurisdiction is confusing. Like any good legal mess, it starts with - constitutionally supported - good intentions. The following factors add to the confusion:

- 1. The constitutional requirements as enunciated by the Supreme Court fairness, minimum contact, purposeful availment leave broad room for interpretation. Hence, decisions of the Supreme Court or lower courts remain unpredictable.
- 2. The courts of the 50 states contradict each other without a higher instance clarifying the disagreements.
- 3. The legal standards of the Supreme Court are very factspecific. Minimum contact can come in many unforeseen disguises.

The result is that two foreign parties might face each other in US courts based on rather insignificant acts like the request to being reimbursed at a US bank. Since these decisions are anchored in the Constitution, and the US Supreme Court seems unlikely to radically modify its long-held position, personal jurisdiction as practiced by US courts will be with us for a long time.

# TABLE OF AUTHORITIES

Cases

American Nat. Bank v. International Seafoods,

735 P. 2d 747 Alaska: Supreme Court (1987)

Asahi Metal Industry Co. v. Superior Court of

Asahi Metal Industry Co. v. Superior Court of California, Solano City,

480 US 102 Supreme Court (1987)

Burger King Corp. v. Rudzewicz, 471 US 462 Supreme Court (1985)

Citibank, NA v. Klein,

396 So. 2d 763 Florida District Court of Appeals, 3rd District (1981)

Empire Abrasive Equipment Corp. v. H. H. Watson Inc., 567 F.2d 554 3rd Circuit (1977)

Gonzalez v. Indus. Bank (of Cuba),

12 NY 2d 33 New York: Court of Appeals (1962)

H. Ray Baker, Inc. v. Associated Banking Corp., 592 F. 2d 550 Court of Appeals, 9th Circuit (1979)

Hanil Bank v. Pt. Bank Negara Indonesia, 148 F. 3d 127 Court of Appeals, 2nd Circuit (1998)

Helicopteros Nacionales de Colombia SA v. Hal l, 466 US 408 Supreme Court (1984)

International Shoe Co. v. Washington, 326 US 310 Supreme Court (1945)

Jet Charter Serv., Inc. v. W. Koeck Progress Aviation U.S.A., Inc.,

907 F.2d 1110 11th Circuit (1990)

Leney v. Plum Grove Bank,

670 F. 2d 878 10th Circuit (1982)

Lustrelon, Inc. v. Prutscher, 428 A. 2d 518 NJ: Appellate Div. (1981)

Moog World Trade Corp. v. Bancomer, SA, 90 F. 3d 1382 Court of Appeals, 8th Circuit (1996)

Occidental Fire & Cas. Co. v. Continental Il l. Nat'l Bank, 689 F.Supp. 564 District Court, North Carolina (1988)

Pacific Reliant Indus. v. Amerika Samoa Bank, 901 F. 2d 735 9th Circuit (1990)

RZS HOLDINGS, AVV v. Commerzbank, AG, 279 F. Supp. 2d 716 District Court, ED Virginia (2003)

Shaffer v. Heitner,

433 US 186 Supreme Court (1977)

State ex rel. White Lumber Sales v. Sulmonetti, 448 P. 2d 571 Oregon Supreme Court (1968)

Van Schaack & Co. v. District Court, Eighteenth JD, 538 P. 2d 425 Colorado: Supreme Court (1975)

Verlinden BV v. Central Bank of Nigeria, 461 US 480 Supreme Court (1983)

Werner Lehara Intern. v. Harris Trust & Sav. Bank, 484 F. Supp. 65 District Court, WD Michigan (1980)

Worldwide Volkswagen Corp. v. Woodson, 444 US 286 Supreme Court (1980)

**Zeevi v. Grindlays Bank,** 37 NY 2d 220 New York Court of Appeals (1975)

Statutes

CA CCP § 410.10

References

**Dolan, J. F. (1999):** The law of letters of credit: Commercial and standby credit, 1998th edition, Arlington.

**Nielsen, J. (2008):** Richtlinien für Dokumentenakkreditive, 3. Auflage, München.

**Vedder, P. et.al:** Long-Arm Statutes: A Fifty-State Survey, 2003, http://www.vedderprice.com/docs/pub/64a3d50f-1bf1-4b7d-a238-6b76933afa53\_document.pdf, visited 13.11.2011.

Xiang, G., Buckley, R. P. (2003): 'The Unique Jurisprudence of Letters of Credit: Its Origin and Sources', San Diego, p. 91–125.

# OPEN INNOVATION - VOM PIONIERUNTERNEHMER ZUM ,CLOUD CAPTAIN'

# WIE PROZESSORIENTIERUNG UND OFFENER WANDEL DIE WISSENSARBEIT VON UNTERNEHMEN HERAUSFORDERN

Matthias Eickhoff



Prof. Dr. Matthias Eickhoff lehrt die Fächer Betriebswirtschaft, Marketing, Innovationsmanagement und Entrepreneurship an der Fachhochschule Mainz.

E-Mail: matthias.eickhoff@wiwi.fh-mainz.de

### 1. Die neue Offenheit

Seit Chesbrough den Begriff ,Open Innovation' prägte (vgl. Chesbrough 2003), hat dieser schnell und breit Verwendung und das Konzept Anwendung gefunden. Das Phänomen selbst ist – wie so oft – älter. In Eric von Hippels Konzept der Lead-User-Innovationen (von Hippel 1986) finden sich bereits Elemente des Ansatzes, doch die wesentliche Voraussetzung dürfte in der gedanklichen Öffnung des Unternehmens zu seinen Umwelten hin sein, wie sie sich z.B. im St. Galler Managementmodell manifestiert. Der Begriff Open Innovation hat beinahe schon ein wenig "Kultstatus' gewonnen, was seine Eindeutigkeit und Schärfe nicht notwendigerweise fördert: eine Google-Abfrage ergab für Open Innovation 17,7 Mio. Nennungen, während andere Begriffe vergleichsweise geringe Ergebnisse erzielten: Finanzkrise 7,4 Mio. Ergebnisse, Klimawandel 8,5 Mio. Ergebnisse und Sommerferien 14,9 Mio. Ergebnisse (Google, ,Open Innovation', 21.08.2011).

Vor diesem Hintergrund soll hier der Begriff in seinen wesentlichen Dimensionen spezifiziert und in den Zusammenhang wirtschaftlicher Entwicklungen eingeordnet werden. Die sich daraus ableitenden Folgen für die Gestaltung des Innovationsmanagements im Unternehmen werden umrissen und systematisch in einer Übersicht verschiedener Rollen- und Verfahrensmodelle zusammengefasst. Dabei wird gleichzeitig der heute vielfach als extrem verstandene Ansatz des Crowd Sourcing um eine zusätzliche Stufe der Öffnung erweitert: Cloud Venturing!

### 1.1 Über die Grenzen hinweg

Als Open Innovation wird die Öffnung des Innovationsprozesses von Organisationen zur aktiven strategischen Nutzung der Außenwelt zur Vergrößerung des Innovationspotenzials verstanden.

Vor dem Hintergrund der Verkürzung der Marktzyklen von Produkten bei gleichzeitiger Verlängerung ihrer Entwicklungszeit wird die Ertrags-Kosten-Schere für die Unternehmen vielfach enger, teilweise durch zunehmenden globalen Wettbewerbsdruck verschärft. Die Erweiterung der Innovationsprozesse über die Unternehmensgrenzen hinweg soll dazu beitragen, das Innovationspotenzial der Unternehmen zu erhöhen:

- Forschungs- oder Entwicklungsergebnisse von außerhalb des Unternehmens werden in den internen Forschungs- und Entwicklungsprozess einbezogen, um damit bestehende Märkte zu bedienen oder
- Forschungs- oder Entwicklungsergebnisse aus dem Unternehmen werden auch außerhalb des Unternehmens weitergeführt, um neue Märkte zu erreichen. (vgl. Abbildung 1).

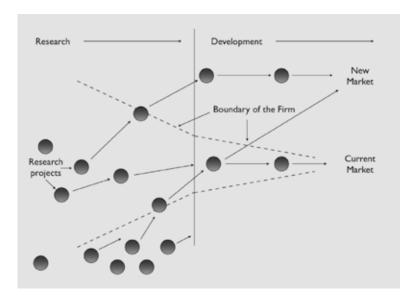


Abb. 1: Open Innovation, Quelle: Chesbrough 2003

Dieses von Gassmann und Enkel (vgl. Gassmann/Enkel 2006) als Outside-In-Prozess bzw. Inside-Out-Prozess bezeichnete Vorgehen, bzw. ihre Verbindung als "Coupled Prozess", stellt eine wesentliche Weiterentwicklung im Vergleich zu dem durch vollständige Abgrenzung charakterisierten Innovationsprozess dar. Sie bleibt aber insofern doch der tradierten Sichtweise verbunden, als die Prozesse wesentlich vom Unternehmen initiiert und gesteuert werden (Beherrschung) und auf konkrete Märkte hinzielen (bekannte Zwecksetzung).

### 1.2 Blickrichtungen auf Open Innovation

Open Innovation ist ein komplexes Phänomen, das in seiner Ganzheitlichkeit in Analogie zur Volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung in den nachfolgenden Blickrichtungen der Entstehung, Verwendung und Verteilung beschrieben werden kann.

Die Entstehungsperspektive betrachtet die Frage, woher die zu Grunde liegenden Ideen stammen und wie sie dort gewonnen und in den Prozess integriert werden können. Die Verwendungsperspektive setzt sich mit der Frage auseinander, wie oder wo die Ergebnisse der Innovationstätigkeit zum Einsatz kommen. Beide werden in der vorstehenden Abbildung und in den Prozessdefinitionen von Gassmann und Enkel angesprochen.

Die dritte Perspektive der Verteilung beschreibt in diesem Zusammenhang die Frage, wem die Rechte an den Ideen und aus den Innovationen zustehen. Diese Frage unterstreicht die Notwendigkeit der Gestaltung der mit den Ideen, Erfindungen und Entwicklungen in Verbindung stehenden geistigen Eigentumsrechte und ihrer Zuordnung. Diese soll hier nicht weiter betrachtet werden, wenngleich gerade in dieser Perspektive in der weiteren Entwicklung und bei steigender wirtschaftlicher Bedeutung von Open Innovation noch zahlreiche wesentliche Fragen zu lösen sein werden.

### 2. Wertschöpfung im offenen Wandel

Die Bedeutung der Ertrags-Kosten-Schere für die Unternehmen und die Bedeutung der Zunahme des globalen Wettbewerb als Treiber der Open Innovation ist oben bereits angesprochen worden. In diesem Abschnitt soll eine weitergehende Einordnung vorgenommen werden, die die Annahme unterstützen wird, dass Open Innovation keine Mode oder vorübergehende Erscheinung ist, die gerade den Peak auf dem 'Hype Cycle' (vgl. Gartner 2011) erreicht hat, sondern dass sie als nachhaltige strukturelle Veränderung einzuordnen ist. Dazu sollen hier zunächst die Besonderheiten des offenen Wandels sowie die Veränderungen der Art und Weise betrachtet werden, in der Menschen erfolgreich gewirtschaftet und Wertschöpfungsprozesse organisiert haben.

### 2.1 Offener Wandel

Wandel ist ein uraltes Phänomen. Wandel als Teil evolutionärer Entwicklung hat es immer gegeben. Dass Wandel in der heutigen Zeit eine besondere Aufmerksamkeit erfährt, hat vornehmlich zwei Gründe. Einmal die Beschleunigung des Wandels, die sich auch in den bereits angeführten Treibern der Open Innovation widerspiegelt. Auf sie soll hier nicht weiter eingegangen werden.

Darüber hinaus spielt die veränderte Qualität vieler Wandlungsprozesse eine zunehmende Rolle. Drei Arten des Wandels lassen sich dabei unterscheiden (vgl. Abbildung 2).

Dem sicheren (deterministischen) Wandel begegnen Menschen seit Jahrtausenden und sie haben gelernt, erfolgreich damit umzugehen. Sicherer Wandel findet sich in den Konstanten der Natur ebenso wie in der Technik. Das jeweilige Systemverhalten ist vorhersehbar und auf der Basis von Faktenwissen kann reaktiv damit umgegangen werden: Tritt ein Autofahrer auf die Bremse, verlangsamt sich das Fahrzeug entsprechend. Entscheidungstheoretisch handelt es sich hierbei um eine Entscheidung unter Sicherheit (vgl. Laux 2007).

Beim stochastischen, abschätzbaren Wandel liegt dagegen dynamisches Systemverhalten vor und es ist nicht mehr möglich, das Ergebnis der Handlungen im Vorhinein genau vorauszusagen. Dies gilt z.B. für die Welt des Marketings, die allgemein eine Entscheidung unter Risiko darstellt (vgl. Laux 2007). Auf Basis von externer Expertise, Erfahrung etc. lässt sich proaktiv eine sinnvolle Anpassung an neue Gegebenheiten erreichen: Der Eisverkäufer der zum Strand geht, weiß nicht wie viel Eis er an diesem konkreten Tag verkaufen kann. Er ist aber in der Regel qualifiziert, sich aus der Beobachtung des Wetters, der Temperatur,

Wandel	System- Dynamik	Typ der Anpassung	Wissens- kategorie	
Deterministisch	Starr	Reaktion, Ausführung	Faktenwissen = Information	
Stochastisch	Dynamisch	Proaktive Anpassung	Verhaltens- wissen = Qualifikation Struktur- wissen = Kompetenz	
Offen	Chaotisch	Kreative Führung		

Abb. 2: Dynamik des Wandels, Verhaltens- und Wissenskategorien Quelle: Eickhoff 2008

seiner Erfahrung der letzten Jahre oder weiterer Indikatoren ein Wahrscheinlichkeitsurteil über die voraussichtliche Absatzmenge zu bilden und einen entsprechenden Vorrat einzupacken.

Beide Fälle haben eine strukturelle Gemeinsamkeit darin, dass sie sich auf Wenn-dann-Aussagen zurückführen lassen. Das unterscheidet sie grundsätzlich von der dritten Kategorie, dem offenen Wandel, wo es nicht möglich ist, eine Veränderungswahrscheinlichkeit anzugeben. Entscheidungstheoretisch handelt es sich hierbei um eine Entscheidung unter Unsicherheit im engeren Sinn (vgl. Laux 2007).

Weiter noch: chaotisches Systemverhalten ist dadurch gekennzeichnet, dass weder Inhalt noch Zeitpunkt, Richtung, Intensität oder Ausmaß des Wandels vorab abschätzbar sind.

Schon die Bestimmung des 'Wenn' ist dann nicht möglich. Benötigt wird die Kompetenz, um in einer Situation, die man noch nie erfahren hat, zu sinnvollen Entscheidungen zu kommen. Der Klimawandel und in der jüngsten Vergangenheit die nukleare Katastrophe in Folge eines Erdbebens und eines Tsunami in noch nie da gewesener Stärke im japanischen Fukushima oder die gesellschaftlichen Umbrüche in einigen nordafrikanischen Staaten gehören in diese Kategorie radikaler Veränderungen.

### 2.2 Basisinnovationen des Wirtschaftens

Die Veränderung der Art wie Menschen wirtschaften, ihre Wertschöpfung organisieren, lässt sich auf sehr unterschiedliche Weise darstellen. Die hier aufgeführten Basisinnovationen und daraus folgende Orientierungen reflektieren die Veränderung der Interessensschwerpunkte in der Entwicklung der wirtschaftswissenschaftlichen, insbesondere betriebswirtschaftlichen Literatur, in der zunächst Handelsbetriebe, dann industrielle Organisationen und schließlich Märkte und Kunden im Vordergrund standen und stehen.

Ausgehend von der ursprünglichen Subsistenzwirtschaft, in der Menschen lediglich den "Kampf ums Überleben" führen, kann die erste radikale Veränderung der Wirtschaftsweise in der Spe-

Basisinnovation	Problem	Fokus	Prozess
Spezialisierung	Tausch	Handel	
Künstliche Kraft- erzeugung durch Maschinen	gesteuerte Fertigung	Industrie	<b>—</b>
Gesättigte Märkte	Käufermärkte	Kunde	<b>─</b>
Information als Produktivfaktor	Prozesse	Potenziale für die Zukunft	<b>-</b>

Abb. 3: Der Weg zum Prozess, Quelle: Eickhoff 1998

zialisierung gesehen werden (vgl. Abbildung 3). Spezialisierung bedingt Tausch der arbeitsteilig erstellten Güter und Leistungen und über Jahrtausende war der Handel die dominante Form wirtschaftlich erfolgreicher Betätigung, vom lokalen Handel über den Fernhandel im Zeitalter der Entdeckungen bis zum Staatshandel in der Zeit des Merkantilismus.

Abgelöst wurde diese Orientierung durch die Verlagerung des Interesses auf die Industrie, die in Folge des Einsatzes der Dampfmaschine die gesteuerte Fertigung in großen Mengen an jedem beliebigen Standort ermöglicht hatte. Das Konzept war so erfolgreich, dass es in der Mitte des vergangenen Jahrhunderts begann, sich selbst in Frage zu stellen. Gesättigte Märkte machten wiederum eine Neuorientierung – wenn auch immer noch in industrieller Tradition – erforderlich, um das unternehmerische Überleben zu sichern. Der Kunde rückte in das Zentrum des Interesses und bildet bis heute vielfach den dominanten Maßstab unternehmerischen Handelns.

Die Entwicklung des Wirtschaftens lässt sich also als eine Folge von radikalen Innovationen, in der jeweiligen Zeit verstehen: offener Wandel, der in kürzer werdenden Zeitabständen von außen induziert weit reichende Veränderungen bewirkt hat (vgl. ausführlicher Eickhoff 1998). Entscheidend ist dabei, dass diejenigen in den Veränderungsprozessen unternehmerisch überlebt haben, die sich rechtzeitig an die neuen Gegebenheiten im Umfeld anpassen konnten. Galt in der Hochzeit der Industrialisierung noch: "Die Großen fressen die Kleinen", so ist heute daraus längst ein "Die Schnellen fressen die Langsamen" geworden.

### 2.3 Die Potenzialorientierung

In Zeiten, in denen Unternehmen die Konsequenzen eines 'War for Talents' diskutieren, in denen die rasche wirtschaftliche Entwicklung eines Landes wie China bestimmte Rohstoffe weltweit verknappt, in Zeiten in denen über 50 % der Privatkunden einer großen Bank sowohl in der Vergangenheit als auch in der Zukunft unprofitabel sind und bleiben werden oder in denen ein großes Telekommunikationsunternehmen sich aktiv von bestimmten Geschäftskunden trennt, erscheint es zweifelhaft, ob man die bisher praktizierte Kundenorientierung fortsetzen kann und sollte, oder ob und wie eine neue Orientierung an deren Stelle treten könnte.

Der Logik der oben dargestellten Entwicklung folgend, wird hier von der Annahme ausgegangen, dass mit der veränderten Nutzung von Information im Wertschöpfungsprozess zur Zeit erneut eine Basisinnovation die Art und Weise, wie Unternehmen erfolgreich wirtschaften und ihre Wertschöpfung organisieren, verändert. Nicht mehr wechselnde Engpässe werden demnach die Basis für unternehmerischen Erfolg bilden, sondern eine konsequente Orientierung an integrierten Wertschöpfungsprozessen und an den dazu erforderlichen Potenzialen (vgl. erstmals Eickhoff 1998). Und dies führt mitten in das Thema: auch über bisherige Unternehmensgrenzen hinweg, wie dies in der

Unternehmenspraxis schon vielfach geschieht, etwa in Projekten der Efficient Consumer Response (ECR)<sup>1</sup>.

Das Konzept der Open Innovation ist, wie die vorstehenden Ausführungen zeigen, kein Phänomen, das sich isoliert aus den Innovationsnotwendigkeiten der Unternehmen ergibt. Die Wurzeln liegen tiefer, in der Veränderung wie Unternehmen generell in Zukunft Wertschöpfungsprozesse organisieren werden. Dies bestätigt zugleich die Annahme, dass Open Innovation in Zukunft weiter an Bedeutung gewinnen und sich nachhaltig etablieren wird. Damit ergeben sich für das Innovationsmanagement eine Reihe verschiedener Herausforderungen, die im folgenden Abschnitt umrissen und zusammengeführt werden sollen.

### 3. Herausforderungen der Wissensarbeit

### 3.1 Offenheit und Nahtstellen

Als Alois Schumpeter Anfang des vergangenen Jahrhunderts seine Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung verfasste, beschrieb er Innovation als einen Prozess der schöpferischen Zerstörung (Schumpeter 1997). Er entwirft das Bild des Pionierunternehmers, der den Innovationsprozess vorantreibt und den Wandel gegen Widerstände durchsetzt. Dieser Pionierunternehmer ist zugleich Träger des Wissens und Innovator in einer Person. Der Pionierunternehmer strebt nach radikalen Veränderungen, nicht nach Verbesserungen und es ist der Pionierunternehmer allein, der den Prozess initiiert, erhält und führt. Innovation wird als proprietäres Phänomen verstanden.

Mit der Öffnung des Innovationsmanagements hin zum arbeitsteiligen, industriellen Muster wird der Innovationsprozess in eine Ab-teilungs Gliederung (kein Schreibfehler!) überführt und verliert damit seine Universalität und Ganzheitlichkeit. Es ergibt sich die Notwendigkeit, arbeitsteilige Innovationsprozesse zu integrieren. Das 'Denken in Schnittstellen' führt dabei oftmals zu Komplikationen, da die Egoismen der verschiedenen Bereiche nicht einfach zu überwinden sind. Durch interpersonelle Aspekte wie z.B. das Not-Invented-Here-Syndrom (Eickhoff 2003) werden sie ggf. noch zusätzlich verstärkt.

Wenn Wertschöpfung über Unternehmensgrenzen hinweg organisiert werden soll, ist es eine wesentliche Voraussetzung, die Trennungen innerhalb des Unternehmens und über die Unternehmensgrenzen hinweg aufzuheben. Open Innovation benö-

1 Der Name ist hier freilich irreführend, denn es geht eben nicht primär doch wieder um den Kunden, sondern um die kooperative Optimierung der Wertschöpfung zwischen Handel und Hersteller: joint profit increase. Da der Name aber einen Kundenvorteil suggeriert, ist es ihm wohl wesentlich mit zu verdanken, dass die Kartellbehörden sich erst in der jüngeren Vergangenheit näher mit diesen Kooperationen kritisch befasst haben.

tigt noch mehr als jede andere arbeitsteilige Form der Organisation ein Denken in Nahtstellen, statt in Schnittstellen<sup>2</sup>.

### 3.2 Orientierung und Lernen

Durch Grenzüberschreitung neue Wege und Möglichkeiten zu eröffnen, ist das Ziel von Open Innovation. Das Verlassen des bekannten Tätigkeitsfeldes hilft, die Fokussierung auf die Optimierung bekannter Lösungen im bestehenden Umfeld zu überwinden und neue Probleme zu erkennen. Im Sinne unternehmerischer Tätigkeit ist die Identifizierung von Problemen eine wesentliche Erfolgsvoraussetzung, denn sie schafft die Voraussetzung für die Entwicklung unternehmerischer Lösungen, die ihrerseits Grundlage für ein neues Geschäftsmodell werden können: Kein Problem – keine Lösung – kein Geschäft. Hierin liegt aber nicht nur die erwartete Chance der Open Innovation, sondern auch eine ihrer großen Gefahren, denn das richtige Erkennen und Beschreiben von Problemen ist nicht trivial (vgl. Eickhoff/Jakob 2005).

Damit gewinnt mit fortschreitender Öffnung von Innovationsprozessen die Frage der Orientierung an Bedeutung. Ein allgemein gültiger Maßstab für diese Aufgabe scheint aber kaum bestimmbar. Bestehende Kunden und ihre Bedürfnisse sind aufgrund der damit implizierten Vergangenheitsorientierung möglicherweise problematisch. Die "Kunden der Zukunft" sind aber erst noch zu identifizieren und ,stehen somit auch nicht zur Verfügung'. Insofern wird eine Öffnung von Innovationsprozessen mit einer stärkeren Betonung des Lernens und nicht des Wissens einhergehen müssen. So lässt sich z.B. nicht unterstellen, dass die möglichen Nutzen und Verwendungen von etwas Neuem vorab bekannt sind. Das Innovationsmanagement wird also zunehmend Instrumente entwickeln müssen, die die schrittweise Entwicklung von Verwendungen und Nutzen - wie etwa bei der Entwicklung der SMS Informationsdienste (vgl. Leadbeater 2005) - ermöglicht und unterstützt.

In diesem Zusammenhang ist auch auf die Neudefinition des Technologie- und Wissenstransfers zwischen Hochschulen und Unternehmen von Bedeutung. Während der Transferbegriff klassisch am Top-down-Modell ansetzt (vgl. Walter 2003), beschreibt der erweiterte generische Transferbegriff einen Entdeckungsprozess gleichberechtigter Partner, der auch offen für unscharfe Formen des Wissens ist, wie sie im Extrem bei Open Innovation auftreten können: "Der zielgerichtete und zeitlich bestimmte Dialog zwischen Institutionen, welcher die Entwicklung oder Übertragung von Wissen aus seinem Entstehungszusammenhang in einen wertschöpfenden Verwendungszusammenhang anstrebt." (Eickhoff 2008b)

<sup>2</sup> Interessant ist hier der Vergleich mit der Begrifflichkeit im Englischen. Hier ist für beides der Begriff 'interface' gebräuchlich, der den dialogischen Charakter in sich wiedergibt.

### 3.3 Navigation und Integration

Mit dem Vorgehen des Crowdsourcing ist Open Innovation vielfach in Verbindung gebracht worden. Dennoch sind die Begriffe nicht deckungsgleich, da es beim Crowdsourcing nicht notwendigerweise um die Entwicklung von Innovationen geht, sondern um unterschiedliche Zwecke und da umgekehrt Open Innovation nicht notwendigerweise auf Basis des Internet erfolgen muss, was für das Crowdsourcing typisch ist.

Die entscheidende Schnittmenge liegt in der Nutzung der Kreativität und den Ideen der Masse von Menschen außerhalb der Grenzen des Unternehmens, die vielfach über das Internet vermittelt wird. Das Internet ist also nicht selbst Ursache oder Quelle der Innovation, es unterstützt aber deren Vermittlung und die Entfaltung der 'collaborative creativity' wie Charles Leadbeater es bezeichnet (vgl. Leadbeater 2005). Anhand verschiedener Beispiele illustriert er anschaulich den Unterschied zwischen den Interessenslagen und Verhaltensweisen offener und geschlossener Organisationen, die sich heute vielfach als entgegengesetzte Lager gegenüberstehen, beiderseits skeptisch, aber nicht notwendigerweise feindlich.

In der Darstellung, wie sich heutzutage Innovationen ohne Organisation organisieren lassen, beantwortet Leadbeater exemplarisch die rhetorische Frage "Who invented the mountainbike?". Ebenso wie bei anderen Produkten und Leistungen (Rap-Music, Linux, Astronomie u.a.) unterstreicht er dabei die Bedeutung der von ihm so bezeichneten "proams" (professional amateurs), engagierter Nutzer, die ihr Hobby in professionellem Anspruch betreiben und daraus neue, innovative Ideen entwickeln und umsetzen. Er prognostiziert, dass aufgrund der Verhärtungen und Vergangenheitslastigkeit bestehender Organisationen weitreichende, radikale Innovationen in der Zukunft im Wesentlichen von Nutzern in neuen Formen der Zusammenarbeit generiert werden.

### Rollenmodell

niedrig		INTERAKTION		hoch	
Durchsetzung		Umsetzung		Exploration	
Pionier- unternehmer	F & F Manager	F & E Manager	Innovations Manager	Innovations Manager	Cloud Captain
Pionier- Innovation	Unterneh- mens- Innovation	University Industry Research Center	Lead-User Innovation	Crowd Sourcing/ Open Source	Cloud Venturing
Proprietäre Formen		Kooperative Formen		Offene Formen	
hoch		ZENTRALITÄT		niedrig	

Verfahrensmodell

Abb. 4: Innovation zwischen Pionierunternehmer und Cloud Captain

Wie weit dies im Einzelfall gehen mag ist sicherlich nicht allgemein zu beantworten. Leadbeater erwartet selbst nicht, dass
die Entwicklung sich zu einem Entweder-Oder zuspitzen könnte, sondern geht eher von einer Annäherung der Positionen aus.
Wesentlich erscheint aber, dass über die Praxis des Crowd Sourcing hinaus gehend interessante Potenziale deutlich werden.
Open Innovation kann nicht nur auf Basis bereits definierter
Fragen erfolgen oder es können diese Fragen nicht nur an eine
definierte Crowd gerichtet werden. Die Beispiele zeigen vielmehr eine noch einen Schritt weiter entfernt liegende Grenze
der Anwendung auf: die Integration von Ideen nicht aus der eingrenzbaren Crowd, sondern von Ideen aus der unbestimmten
und unbekannten Cloud, die zunächst durch geeignete Navigationsmaßnahmen identifiziert werden muss.

### 4. Vom Pionierunternehmer zum "Cloud Captain"

Das Innovationsmanagement hat eine Vielzahl von Ansätzen entwickelt, die sich nach verschiedenen Kriterien unterscheiden. Die Rolle der handelnden Personen sind dabei ebenso wesentlich wie die Organisation des Prozesses selbst. Keines der Erklärungsmuster konnte in der Vergangenheit einen universellen Erklärungsanspruch erheben. Die Betrachtung der verschiedenen Konzeptionen hat sich immer weiter von den Ansätzen auf Basis individueller, spontaner Kreativität hin zu Ansätzen entwickelt, die kollaborative und kumulative Kreativität betonen. Auch künftig steht zu erwarten, dass die verschiedenen Muster sich in der praktischen Anwendung eher ergänzen als ausschließen werden. Die nachstehende Abbildung 4 stellt die Ansätze in einen gemeinsamen Kontext der Rollenmodelle der handelnden Personen und der Verfahrensmodelle der jeweiligen Organisation der Innovationsprozesse dar.

Wie oben ausgeführt steht bei der Betrachtung der Innovation zunächst die Person des Pionierunternehmers im Vordergrund. Innovation ist ein zentralisierter Prozess, der zu eindeutig proprietären Lösungen führt, die vom Pionierunternehmer – allein – durchgesetzt werden. In der Ausweitung der Innovationsverantwortung in eine arbeitsteilige Unternehmensorganisation tritt an dessen Stelle das Forschungs- und Entwicklungs- (F&E-) Management. Durch die Kooperation im Unternehmen ist hierfür schon eine weitergehende Interaktion der Akteure im Entwicklungsprozess erforderlich, das Ergebnis ist als Unternehmensinnovation aber noch proprietär und eindeutig dem Unternehmen zugeordnet.

Mit dem Ausbau der Kooperation bei Innovationsaktivitäten steigt die Interaktion der Akteure im Prozess weiter an, während die Zentralität sinkt. Generell ist die Bedeutung des Kooperationspartners hier höher und die Ergebnisse der Kooperation sind nicht mehr eindeutig proprietär dem Unternehmen zugeordnet, sondern gehören in Teilen den Partnern. In den Fällen z.B. des Betriebs einer gemeinschaftlichen Forschungseinrichtung von Unternehmen und Hochschulen ist dabei die Verant-

wortung aber noch beim F&E-Management des Unternehmens angesiedelt. Mit der weiteren Verstärkung des Kundenbezuges der Innovation, etwa im Rahmen von Lead-User-Innovationen verändert sich dann auch die Rolle des Prozessverantwortlichen hin zum Innovationsmanager, der neben der Entwicklung der Produkte und Leistungen auch verstärkt den weiteren Prozess bis zur Innovation der erfolgreich abgeschlossenen Markteinführung, übernimmt.

Mit der weiteren Öffnung der Innovationsprozesse verschiebt sich der Schwerpunkt der Managementrolle von der Umsetzung zur Exploration. Die Prozesse verlaufen immer mehr dezentral und kooperativ und können typischerweise von einem marktnahen Innovationsmanager gesteuert werden. Erfolgt Open Innovation in der oben als theoretischer Grenzfall der Exploration beschriebenen Weise, ändern sich die Gestaltungsanforderungen an den Prozess dahingehend weiter, dass nicht mehr primär

eine Steuerungsaufgabe im Vordergrund steht, mehr ein Entdeckungsauftrag. Dem sollte faktisch wie begrifflich Rechnung getragen werden. Der hier vorgeschlagene Begriff des Cloud Captain für die prozessverantwortliche Rolle unterstreicht das unbekannte Suchgebiet "Cloud" und beschreibt die erforderliche Kompetenz der Navigation mit dem Ziel, Unbekanntes zu entdecken. Der Begriff Cloud Venturing beschreibt das unternehmerische Vorhaben, das Wagnis, das dabei in einem unbekannten Feld eingegangen wird, um Neues, eine Innovation, zu entwickeln.

Ein neuer Begriff schafft im Unternehmen noch keinen neuen Erfolg. Die hier versuchte Einordnung der Open Innovation in langfristige Entwicklungsprozesse sollte aufzeigen, dass die Voraussetzungen dafür aber günstig sind, wenn es den Unternehmen gelingt, tradierte Schranken der Gewohnheit zu überwinden und sich gegenüber ihren Kunden, und nicht zuletzt ihren Partnern in den unterschiedlichen Märkten zu öffnen.

# LITERATUR

Chesbrough, H. W. (2003): Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology, Boston.

**Eickhoff, M. (2008a):** Beyond Customer Orientation. Paper presented at the Academy of Marketing Annual Conference 2008: Reflective Marketing in a Material World, Aberdeen 10th July 2008.

Eickhoff, M. (2008b): Einbahnstraße Technologietransfer? Zur Neuorientierung der Wissenszusammenarbeit von Hochschule und Unternehmen, Vortrag bei der 8th International Conference on Science-to-Business-Marketing and Successful Research Commercialisation, Münster, 1. und 2. Oktober 2008.

**Eickhoff, M. (2003):** Innovations-Controlling, in: Pepels, W. (Hrsg.): Marketing-Controlling-Kompetenz. Grundwissen marktorientierter Unternehmenssteuerung, Berlin, S. 83–107.

Eickhoff, M. (1998): Von der Kundenorientierung zu "Potentialorientierterm Marketing", in: Woratschek, H. (Hrsg.): Perspektiven ökonomischen Denkens. Klassische und neue Ansätze des Managements, Festschrift für Herrn Univ.-Prof. Dr. Dr. h.c. Rudolf Gümbel, Wiesbaden, S. 187–201.

Eickhoff, M., Jakob, C. (2005): Beyond Business Planning: The Role of Creativity in Sustainable Entrepreneurial Development, in: Jöstingmaier, B., Boeddrich, H.-J. (eds.): Cross-Cultural Innovation. Results of the 8th European Conference on Creativity and Innovation, Wiesbaden, p. 33–43.

Gartner (2011): Webseite Gartner Inc., Stamford, CT, http://www.gartner.com/Display Document?id= 1748018&ref=g\_noreg, Abruf 20.08.2011.

Gassmann, O., Enkel, E. (2006): Open Innovation. Die Öffnung des Innovationsprozesses erhöht das Innovationspotential, in: zfo, 3/2006 (75. Jg.), S. 132–138.

**Hippel, E. von (1986):** Lead Users. A Source of novel product concepts, in: Management Science, Vol. 32, p. 791–805.

**Howe, J. (2006):** The Rise of Crowdsourcing. Wired Magazine, http://www.wired.com/wired/archive/14.06/crowds. html, Zugang über http://www.mendeley.com/research/therise-of-crowdsourcing/#, Abruf 26.11.2011.

**Laux, H. (2007):** Entscheidungstheorie, 7. Aufl., Berlin, Heidelberg, New York.

**Leadbeater, C. (2005):** The Rise of the Amateur Professional, http://www.ted.com/ index.php/talks/view/id/63, aufgenommen Juli 2005, veröffentlicht Januar 2007, Abruf 29.08.2008.

Schumpeter, A. (1997): Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung: Eine Untersuchung über Unternehmergewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus (9th ed.), unchanged reprint of the 4th ed. that appeared in 1934, Berlin.

Walter, A. (2003): Technologietransfer zwischen Wissenschaft und Wirtschaft. Voraussetzungen für den Erfolg, in: Albers, S. et. al. (Hrsg.): Beiträge zur betriebswirtschaftlichen Forschung, Band 106, Wiesbaden.

# PLUTONIUM HINTERM OFEN - EIN FALL DER IMMOBILIENBEWERTUNG ÖKONOMISCH ANALYSIERT

Brigitte Adam, Esther Schubert, Agnes Sputek



### **Brigitte Adam (MRICS)**

ist von der IHK zu Rheinhessen öffentlich bestellte und vereidigte Sachverständige für die Bewertung von bebauten und unbebauten Grundstück, Mieten und Pachten. Sie ist Geschäftsführende Gesellschafterin von ENA Experts GmbH & Co KG Real Estate Valuation.

E-Mail: adam@ena-experts.com



### **Esther Schubert**

ist Dipl.-Ingenieurin Architektur und Diplom-Sachverständige (DIA).

Sie ist tätig als Sachverständige für Immobilienbewertung bei ENA Experts GmbH & Co KG Real Estate Valuation.

E-Mail: schubert@ena-experts.com

### 1. Einführung

In der vorliegenden Fallstudie geht es um einen Fall der Immobilienbewertung: Im Rahmen eines Schadensersatzverfahrens sollte bewertet werden, ob sich eine ehemalige radioaktive Verstrahlung einer vermieteten Wohnung wertmindernd auswirkt, obwohl der Schaden beseitigt wurde. Allgemein bekannt ist eine derartige Wertminderung auf einem anderen Markt, nämlich demjenigen für Gebrauchtwagen: Ist ein Unfallwagen trotz Behebung des Schadens weniger wert als ein solcher, der nie einen Schaden hatte?

Bei der vorliegenden Betrachtung des Immobilienmarktes stellte sich im Wesentlichen aufgrund der Einzigartigkeit dieses Falls und damit in Ermangelung von Vergleichsdaten die Frage der Herangehensweise an dieses Problem: Gibt es Auswirkungen auf den Wert einer Immobilie aufgrund dieser Historie? Wenn ja, in welcher Höhe und wie kann dies erarbeitet werden? In der Bewertungsliteratur gibt es zwar anders gelagerte Fälle, z.B. Wertminderungen aufgrund ehemals undichter Keller, Holzschwammbefall oder das "Selbstmörderhaus", der vorliegende Fall einer radioaktiven Verseuchung aber ist "Neuland" und muss ohne die Möglichkeit, auf vergleichbare Fälle zurückzugreifen gelöst werden.

Auch stellt sich die Frage, ob Radioaktivität nicht eine besondere Relevanz hat. Gerade in dieser Zeit ist das Thema wieder politisch, gesellschaftlich und ökologisch aktuell und führt in seiner Brisanz zu sensiblen Reaktionen und Unsicherheiten in der Be-



Prof. Dr. Agnes Sputek

lehrt Volkswirtschaftslehre an der Fachhochschule Mainz

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

völkerung. Doch welchen Weg kann der Bewerter einschlagen, um sich diesem Thema zu nähern und wie lässt sich die Problematik durch eine mikroökonomische Analyse des betrachteten Marktes erhellen? Das ist der Gegenstand der nachfolgenden Ausführungen.

### 2. Der Fall

Im Jahr 2001 gelang es dem Mieter der Wohnung im Dachgeschoss eines Sechsfamilienhauses als Mitarbeiter eines Subunternehmens einer Wiederaufbereitungsanlage, kontaminiertes Material aus der Wiederaufbereitungsanlage zu entwenden und in seiner Wohnung zu lagern. Es handelte sich dabei um ein Glasfläschchen, gefüllt mit einer hoch radioaktiven Flüs-

sigkeit, welches er hinter seinem Zierkamin versteckte, sowie um einen kontaminierten Wischlappen, verpackt in einem einfachen Plastiktütchen. Mit diesem vorgenannten Wischlappen soll er, gemäß der Gerichtsakte, kurz vorher in der Wiederaufbereitungsanlage verstrahlte Anlagen und Einrichtungen bzw. Betriebsgeräte gereinigt haben. Im Rahmen einer medizinischen Routineuntersuchung wurde kurze Zeit später bei diesem Mann eine starke radioaktive Verstrahlung festgestellt, welche sofort zu einer umgreifenden Untersuchung seines gesamten Umfelds führte. Dabei wurde festgestellt, dass außer ihm seine Lebensgefährtin und ihr Kind und natürlich die von ihm bewohnte Wohnung erheblich kontaminiert waren. Gemäß der Gerichtsakte begrenzte sich die Verstrahlung hauptsächlich auf die Wohnung, im direkt anschließenden Treppenhaus sowie in den weiteren Wohnungen wurde keine wesentliche Belastung oberhalb der Grenzwerte gemessen. Die kontaminierte Wohnung wurde versiegelt; die zuständige Behörde erließ gegenüber dem Grundstückseigentümer eine Verfügung zur Duldung der Dekontamination der Wohnung und aller damit verbundenen Maßnahmen.

Es erfolgte eine umfangreiche Sanierung und Dekontaminierung der Wohnung und das Gebäude wurde mit Bescheid vom 23.09.2002 freigegeben. Zu diesem Zeitpunkt befand sich die Wohnung im Rohbauzustand, da alle Materialien des bisherigen Innenausbaus radioaktiv belastet und daher entfernt worden waren. Der Hauseigentümer (Kläger) ließ die Wohnung renovieren. Mit Ausnahme eines Mieters, der die Wohnung im Souterrain bewohnte und durch die hermetische Verriegelung der verstrahlten Wohnung einer natürlichen Belichtung entzogen wurde, und dem Mieter der kontaminierten Wohnung, der mittlerweile seinen Lebensmittelpunkt aufgrund Verurteilung in eine Justizvollzugsanstalt verlegt hat, blieben alle weiteren Nutzer ohne Veränderung der vereinbarten Mietkonditionen im Gebäude.

Im Nachgang klagte der Hauseigentümer gegen das Forschungszentrum sowie gegen die Wiederaufbereitungsanlage auf Schadenersatz eines durch ihn behaupteten merkantilen Minderwertes (siehe Kasten) in Höhe von 20 % des Marktwertes des Hauses. Seinen Anspruch begründete er mit einem psychologischen Hemmnis des potenziellen Marktes bei einem fiktiv unterstellten Verkauf des Grundstücks. Weiterhin äußerte der Kläger die Besorgnis, dass eine künftige Vermietung erschwert und wenn überhaupt, dann eine niedrigere als die marktübliche Miete erreicht werden könne. Weiterhin führte er aus, dass er befürchte, durch die Berichterstattung über den "Plutoniumskandal" in den Medien könne das "Strahlenhaus" länger in Erinnerung der Öffentlichkeit bleiben.

Im Rahmen dieses Rechtsstreites zwischen dem Forschungszentrum/Wiederaufbereitungsanlage (Beklagte) und dem Eigentümer des Mehrfamilienhauses (Kläger) wurde dem Sachverständigenbüro ENA Experts GmbH & Co Real Estate Valuation (vor-

# Definition: Der merkantile Minderwert in der Rechtsprechung des BGH

"Zu den tatsächlichen Eigenschaften und der sonstigen Beschaffenheit i.S. der Verkehrswertdefinition des § 194 BauGB gehört, falls vorhanden, auch ein merkantiler Minderwert des Grundstücks. Er ist integraler Bestandteil des Verkehrswerts."

BGH-Urteil vom 5.10.1961 - VII ZR 146/60

"Der merkantile Minderwert liegt in der Minderung des Verkaufswerts einer Sache, die trotz völliger und ordnungsgemäßer Instandsetzung deshalb verbleibt, weil bei einem großen Teil des Publikums vor allem wegen des Verdachts verborgen gebliebener Schäden eine den Preis beeinflussende Abneigung gegen den Erwerb besteht."

BGH-Urteil vom 08.12.1977 - VII ZR 60/76

mals Ehrenberg | Niemeyer | Adam Grundstückssachverständige) aus Frankfurt am Main $^1$  im Jahr 2007 der folgende Beschluss zugesandt:

" [...] Es ist Beweis zu erheben über die Behauptung des Klägers, aufgrund der atomaren Verstrahlung der Wohnung im Obergeschoss links des Anwesens [...] bestehe auch nach Dekontamination und Freimessung des Hausgrundstücks noch ein merkantiler Minderwert desselben in Höhe von 20 % des Marktwertes [...]. Ausschlaggebend dafür seien nicht technisch begründbare Umstände, sondern psychologische Vorstellungen. [...] Ein merkantiler Minderwert ist dabei für den Zeitpunkt der möglichen Wiederingebrauchnahme des Hausanwesens nach durchgeführter Dekontamination und Freigabe mit Bescheid vom 23.09.2002 (Wertermittlungsstichtag) zu ermitteln."

Der merkantile Minderwert bezeichnet also einen Minderwert, der einem Objekt trotz vollständiger Behebung eines ehemals bestehenden Schadens bzw. Mangels weiterhin anhaftet. Die Bestimmung des merkantilen Minderwerts richtet sich daher nicht nach technisch begründbaren Umständen, sondern nach dem psychologischen Hemmnis eines potenziellen Käufers gegenüber dem Bewertungsobjekt. Der Minderwert wirkt sich nicht erst bei Verkauf des Gebäudes aus, sondern besteht auch dann, wenn es nicht verkauft werden soll.

 $<sup>1~\</sup>rm\,E|N|A$  EXPERTS GmbH & Co. KG Real Estate Valuation ist eine Sachverständigengesellschaft für Immobilienbewertung mit Sitz in Frankfurt/ Main, einem Büro in Mainz und mit E|N|A EXPERTS CZ s. r. o. auch in Prag. Schwerpunkt ihrer nationalen und internationalen Tätigkeit ist die Wertermittlung von Immobilien für die Kreditwirtschaft, für Privat- und Firmenkunden sowie für institutionelle Anleger.

Bei merkantilen Minderwerten ist zu beobachten, dass der Werteinfluss mit zeitlicher Distanz schwindet, so dass gemäß Fachliteratur (vgl. etwa Kleiber/Simon 2010) üblicherweise nach rund 15 Jahren der merkantile Minderwert nicht mehr feststellbar ist. Dies liegt am natürlichen "Vergessenszeitraum" der Menschen sowie an der Tatsache, dass unmittelbar nach einem Schadensereignis am ehesten mit weiteren Folgeschäden gerechnet wird und die Wahrscheinlichkeit für spätere Schäden mit Abstand zum Ereignis immer geringer wird. Im Bewertungsfall handelt es sich jedoch um den Stichtag der Freimessung der Wohnung, also gewissermaßen um die "Stunde Null", zu der der Werteinfluss des merkantilen Minderwerts am größten ist.<sup>2</sup>

Dass aufgrund der ehemaligen Strahlenbelastung ein solches psychologisches Hemmnis vorliegen musste, war eindeutig; ein entsprechender Abschlag erschien gerechtfertigt. Bei der Ermittlung der Höhe des merkantilen Minderwerts lässt sich die letztlich auf eine Vertrauenserschütterung zurückzuführende Wertminderung nur im Wege der Schätzung beurteilen.<sup>3</sup> Nach der zum Wertermittlungsstichtag geltenden Wertermittlungsverordnung (WertV)<sup>4</sup> ist die freie Schätzung der Wertminderung zulässig. Allerdings ist "... im Gutachten überzeugend klarzustellen, aus welchen nicht bautechnischen Gründen der Verkaufswert für "jedermann" gemindert ist. Gesicherte Ergebnisse über die Höhe des Abschlags wegen merkantilen Minderwerts können deshalb nur nach umfangreichen Marktuntersuchungen gewonnen werden [...]." (Kleiber/Simon 2010, S. 473)

### 3. Ökonomische Analyse des betrachteten Marktes

Die ökonomische Betrachtung des hier untersuchten Bewertungsfalls basiert auf einer Reihe von Analyseinstrumenten aus

- 2 In der Wertermittlungspraxis werden merkantile Minderwerte mit einem Vomhundertsatz des unbelasteten Verkehrswertes berücksichtigt; die pauschalen Ansätze reichen dabei in diversen Veröffentlichungen der Fachliteratur von 6 % bis 20 % des Verkehrswertes. Bei Wohngrundstücken nach einer erfolgten Altlastensanierung ergaben sich gemäß Umfragen (vgl. Simon 2001) bei Banken, Kommunen und Liegenschaftsgesellschaften Abschläge in der Größenordnung von 5 bis 15 %, in Einzelfällen bis zu 20 %. Eine Studie des Ring Deutscher Makler (RDM) bzgl. Wertminderung durch Mobilfunkanlagen (Elektrosmog) zeigt Abschläge von bis zu 50 % des Verkehrswertes der umgebenden Immobilien. (Informationsdienst für Sachverständige 2003).
- 3 OLG Saarbrücken, Urteil vom 20.05.1960 3 U 45/95; OVG Münster, Urteil vom 23.01.1984 10 A 23 66/79
- 4 Vgl. § 19 WertV bzw. § 638 Abs. 3 S. 2 BGB. Die WertV ist heute nicht mehr aktuell, sie wurde ab dem 01.07.2010, also erst nach dem hier relevanten Bewertungsstichtag, durch die Verordnung über die Grundsätze für die Ermittlung der Verkehrswerte von Grundstücken (Immobilienwertermittlungsverordnung ImmoWertV) abgelöst. Somit ist für den vorliegenden Fall die WertV relevant.

der volkswirtschaftlichen Ausbildung und ist daher als Anwendungsfall für die erlernten mikroökonomischen Instrumente gut geeignet.

### 3.1 Ökonomische Grundüberlegungen

Wie auch in Teil 1, der sich mit der rechtlichen Fragestellung befasst, stellt sich für die ökonomische Analyse zunächst die Frage, ob auf einem Markt überhaupt ein merkantiler Minderwert aufgrund eines vollständig behobenen Schadens an einem Gut existieren kann, und wenn dem grundsätzlich so ist, ob dies auch für den Wohnungsmarkt gilt.

Existiert ein merkantiler Minderwert, dann existieren für objektiv gleiche Güter unterschiedliche Preise, alleine aufgrund sich ändernder subjektiver Empfindungen. Wird dies prinzipiell und auch für den Wohnungsmarkt bejaht, stellt sich die Frage nach Wegen zur Bestimmung eines solchen Minderwerts. Betrachtet wird hier der Preis vor Schadenseintritt und derjenige nach vollständiger Behebung des Schadens.

Die Vorstellung unterschiedlicher Preise für ein objektiv homogenes Gut erscheint zunächst als Widerspruch zu dem vielzitierten auf Jevons<sup>5</sup> zurückgehenden "Gesetz von der Unterschiedslosigkeit der Preise".<sup>6</sup> Betrachtet man den Markt für ein beliebiges homogenes Gut und abstrahiert von Raumüberwindungsund anderen Transaktionskosten, so gibt es genau einen sich einpendelnden Marktpreis, nämlich den Gleichgewichtspreis p\* im Schnittpunkt von Angebots- und Nachfragekurve.

Würden die Nachfrager ein Gut ausschließlich nach seinen objektiven Eigenschaften beurteilen, herrschte folglich für zwei identische Güter (z.B. Wohnungen) der gleiche Marktpreis p\*, einen merkantilen Minderwert gäbe es nicht. Diese Annahme übersieht jedoch, welche Größen die Nachfrage letztlich alles beeinflussen. Die Nachfragefunktion basiert zunächst einmal auf dem Nutzen, den die Nachfrager einem Gut beimessen. Ein Nachfrager wird maximal den Preis für ein Gut zahlen, der seinem Grenznutzen entspricht. Diese Zahlungsbereitschaft lässt sich entlang der Nachfragefunktion ablesen.

Aus Sicht der Nachfrager sind objektiv gleiche Güter aber nicht zwingend homogen. Entscheidend ist vielmehr die Nutzeneinschätzung der Nachfrager. Diese ist allerdings eben nicht nur von den objektiven Gutseigenschaften und der Zahlungsfähigkeit der potenziellen Nachfrager abhängig, sondern auch von den (möglicherweise irrationalen) subjektiven Präferenzen der Nachfrager. Unter anderem spielen hier Dinge wie der herr-

<sup>5</sup> William Stanley Jevons (1835 – 1882)

<sup>6</sup> Im Modell der Vollkommenen Konkurrenz kann es für homogene Güter keine Preisunterschiede geben, da anderenfalls die Nachfrager zum "billigeren" Anbieter abwandern und so der "teurere" Anbieter den hohen Preis nicht halten kann.

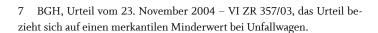
schende Zeitgeschmack, aktuelles Image des Gutes und Ähnliches eine Rolle. Ändert sich der Nutzen, der einem Gut beigemessen wird, ändert sich auch die Zahlungsbereitschaft und somit verlagert sich die Nachfragefunktion. Sinkt beispielsweise das Ansehen eines Guts bei gegebenen objektiven Eigenschaften – etwa weil es neuerdings nicht mehr als politisch korrekt empfunden wird oder als unzeitgemäß erscheint –, sinkt auf dem betreffenden Markt die Zahlungsbereitschaft und die Nachfragefunktion verlagert sich nach links unten, in der Graphik von N auf N'. In der Folge sinkt der Marktpreis von p\* auf p\*\*, wohlgemerkt bei gegebenen Gutseigenschaften nur aufgrund einer aktuell entstandenen Minderschätzung des Gutes (vgl. Abbildung 1).

Worauf eine solche Veränderung in der Nutzeneinschätzung beruht, ist dabei völlig unerheblich; ob es darum geht, zu erwerben, was "alle haben" (Bandwagon-Effekt) oder sich von der Masse abzusetzen (Snob-Effekt), es kommt zu einer Verlagerung von N. Das Phänomen ist seit langem gut erforscht. (Vgl. Leibenstein 1950)

### 3.2 Ökonomische Analyse des vorliegenden Falls

### 3.2.1 Die Zahlungsbereitschaft potenzieller Nachfrager

Diese prinzipiellen Überlegungen zur Veränderung der Zahlungsbereitschaft aufgrund subjektiver Kriterien sind auch auf den Fall übertragbar, dass Unsicherheiten bezüglich der Qualität des Gutes bestehen, und zwar auch dann, wenn diese objektiv unbegründet sind: Für zwei objektiv identische Güter wird man nicht bereit sein, den gleichen Preis zu zahlen, wenn bei einem der beiden Güter die (subjektive) Befürchtung besteht, dass es minderer Qualität ist (Vgl. hierzu etwa Akerlof 1970). Gab es etwa in der Vergangenheit einen Schaden an diesem einen Gut, sind psychologische Vorbehalte bei den Nachfragern im Hinblick auf die Gutsqualität nicht auszuschließen. Diese werden die Zahlungsbereitschaft verringern und die Vermarktung erschweren, und zwar wie in der Rechtsprechung des BGH "trotz völliger und ordnungsgemäßer Instandsetzung"<sup>7</sup> und somit bei objektiv gleichem Wert. Dies geschieht alleine aufgrund des "Verdachts verborgen gebliebener Schäden",8 die sich – aus Sicht der Nachfrager - in Zukunft auswirken könnten. Selbst wenn dieser Verdacht bei dem potenziellen Käufer nicht besteht, er aber fürchtet, dass das Gut nun stigmatisiert ist und sich dies beim Wiederverkauf preismindernd auswirken könnte, wird er eine geringere Zahlungsbereitschaft an den Tag legen als



 $<sup>8\,</sup>$  BGH, Urteil vom 23. November 2004 – VI ZR 357/03, zum Wortlaut der Definition des merkantilen Minderwerts durch den BGH vgl. auch BGH, Urteil vom 20.05.2009 - VIII ZR 191/07.

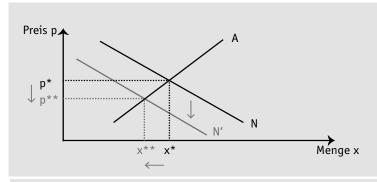


Abb. 1: Komparativ-statische Analyse des Wohnungsmarktes

bei dem gleichen nicht-stigmatisierten Gut. <sup>9</sup> Zusammenfassend kann die Existenz eines merkantilen Minderwertes aus ökonomischer Sicht nicht verneint werden, da subjektive Präferenzen, auch wenn sie emotional begründet sind, die Zahlungsbereitschaft der Nachfrager beeinflussen.

Gilt dies nun auch auf dem Wohnungsmarkt, also sind auch bei Wohnungen emotionale Aspekte wesentlich für die Zahlungsbereitschaft?

Im Vordergrund steht hier nicht der Markt für die Erstellung von Wohnraum, sondern derjenige für die Dienstleistung "Wohnungsnutzung". Dass bei diesem Gut emotionale Aspekte für die Zahlungsbereitschaft relevant sind, dürfte unbestritten sein. Die Ein zugegebenermaßen etwas makabres Beispiel für emotionale Aspekte, die sich auf die Zahlungsbereitschaft von Wohnungen auswirken, sind Todesfälle in eben dieser Wohnung, insbesondere solche nicht-natürlicher Art. Hinweise hierauf dürften sich nicht allzu häufig in Makler-Exposés finden lassen, da dies zu den genannten Stigma-Effekten führen und die Zahlungsbereitschaft potenzieller Käufer mindern könnte. Tür eine Verringe-

- 9 Ein Stigma kann aus unterschiedlichen Gründen entstehen, im vorliegenden Fall aufgrund psychologischer Vorbehalte gegenüber ehemals kontaminierten Immobilien, aber auch aufgrund des Verdachts, das Gut könne illegal oder auf inhumane Weise produziert sein (vgl. etwa Fischer 2004).
- 10 Aufgrund der Besonderheiten des Gutes Wohnung, insbesondere der langen Nutzungsdauer, dem vergleichsweise hohen Anteil der Wohnkosten am Einkommen (Miete) bzw. am Vermögen (Kauf), können negative Aspekte, insbesondere Ängste vor zukünftig möglicherweise entstehenden Problemen sogar noch deutlich stärker wirken.
- 11 Dass solche Vorfälle den Nutzen einer Immobilie mindern können, lässt sich an folgendem Rechtsstreit ablesen: Ein Makler hatte auf Nachfrage von Kaufinteressenten fälschlicherweise behauptet, der Suizid der Voreigentümer habe fern des zum Verkauf stehenden Hauses stattgefunden, obwohl dieser aber tatsächlich in eben diesem Haus erfolgte und die Leichen erst "im Zustand der Verwesung" entdeckt wurden. Nach Urteil des OLG Celle vom 18.09.2007 sei der Käufer zur Anfechtung des Kaufvertrages wegen arglistiger Täuschung berechtigt (16 U 38/07 OLGR Celle 2007, 931). Unter anderem stellt das OLG im Urteil fest, dass "die tatsächlichen Ereignisse für den Verkauf (…) eher schädlich waren"

rung des Marktpreises ist es dabei nicht erforderlich, dass jeder Nachfrager seine Zahlungsbereitschaft senkt, bereits ein Rückgang der Kaufneigung eines nennenswerten Teils der Nachfrager wirkt sich preissenkend aus.<sup>12</sup>

Der vorliegende Fall einer radioaktiven Kontamination einer Wohnung ist – insbesondere im Vergleich zu den vom BGH betrachteten Unfallwagen<sup>13</sup> – recht sensibel, denn betroffen ist die Gesundheit, ein aus Nutzersicht wichtiges, eventuell sogar irreparables "Gut". Besteht der Verdacht einer gesundheitlichen Gefährdung für die Nutzer einer Wohnung, ist mit Kaufzurückhaltung zu rechnen. Das gilt besonders bei hochtoxischen, aber nicht wahrnehmbaren Stoffen, die noch dazu mit einem Time-Lag wirken. Bis die gesundheitlichen Auswirkungen erkennbar sind, kann es lange dauern, möglicherweise zu lange in Hinblick auf eine vollständige Genesung, von langwierigen, unangenehmen Behandlungen mit Neben- und/oder Folgewirkungen einmal abgesehen. Wenn in der Bevölkerung darüber hinaus (unabhängig von den objektiven Möglichkeiten) Unsicherheit besteht, ob bzw. inwieweit bei diesen Stoffen eine Dekontamination überhaupt möglich ist oder ob die benutzte oder die derzeit technisch möglichen Messmethoden hinreichend genau bzw. verlässlich sind, wirkt dies verstärkend. Gerade bei einem so toxischen und langlebigen Schadstoff wie im vorliegenden Fall ist eine negative Wirkung auf die Zahlungsbereitschaft aufgrund des bloßen Verdachts einer gravierenden Gesundheitsgefährdung trotz der Dekontamination und Freimessung zumindest bei einem Teil der potenziellen Nachfrager zu erwarten, insbesondere dann, wenn Stigma-Effekte aufgrund psychologischer Vorbehalte Dritter befürchtet werden.

# 3.2.2 Die Zahlungsbereitschaft bei unsicherer Zukunft: Entscheidung unter Risiko

Aus Nachfragersicht ist die Festlegung insofern schwierig, als dass nicht sicher ist, ob die Wohnung nun kontaminiert ist oder nicht. Wie die Unsicherheit auf die Zahlungsbereitschaft eines individuellen potenziellen Nachfragers wirkt, sei im Folgenden kurz erörtert.

Die Entscheidungssituation eines potenziellen Nachfragers einer ehemals kontaminierten, aber inzwischen freigemessenen Wohnung lässt sich als eine Entscheidung unter Risiko darstellen. Eine Entscheidung unter Risiko liegt vor, wenn bei jeder denkbaren Handlungsalternative eines Entscheidungsträgers, je nach Zustand der Welt, mehrere Ergebnisse

12 Vgl. hierzu auch das bereits erwähnte Urteil des BGH, in dem ebenfalls nicht auf die Gesamtheit aller potentiellen Nutzer abgestellt wird, sondern darauf, dass " bei einem großen Teil des Publikums (...) eine den Preis beeinflussende Abneigung gegen den Erwerb (...) besteht. Diese Wertdifferenz stellt einen unmittelbaren Sachschaden dar." BGH, Urteil vom 23. November 2004 – VI ZR 357/03

 $13\;$  BGH, Urteil vom 23. November 2004 - VI ZR 357/03, vgl. auch BGH, Urteil vom 20.05.2009 – VIII ZR 191/07

möglich sind und der Entscheidungsträger die Eintrittswahrscheinlichkeiten der Umweltzustände kennt oder subjektiv einschätzen kann.

Ausgegangen wird von einem risikoneutralen potenziellen Nachfrager<sup>14</sup>, der zwei Möglichkeiten sieht: Die Wohnung ist tatsächlich vollkommen dekontaminiert (Spalte "nicht-radioaktiv") oder es ist noch eine Restradioaktivität verblieben. Zur Vereinfachung wird dies hier mithilfe eines hypothetischen Zahlenbeispiels als 0-1-Entscheidung dargestellt. Dem unterliegt die Annahme, dass aus Sicht des Nachfragers "ein bisschen radioaktiv" kein relevanter Zustand ist. Beiden möglichen "Umweltzuständen" ordnet er eine Eintrittswahrscheinlichkeit zu, nämlich p bzw. (1–p) und bestimmt seine Zahlungsbereitschaft für beide Fälle (vgl. untenstehende Tabelle). Zur Vereinfachung und ohne Beschränkung der Allgemeinheit wird hier eine Zahlungsbereitschaft von Null für den Fall einer verbliebenen Radioaktivität angesetzt.

	Umweltzustände		
	nicht-radioaktiv	radioaktiv	
Subjektive Wahrscheinlichkeit	р	1-р	
Zahlungsbereitschaft (ZB)	200.000 Euro	0 Euro	

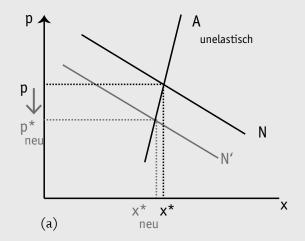
Tab.: Entscheidungssituation des potenziellen Nachfragers

Ist der Nachfrager – wie unterstellt – risikoneutral, wird er den Erwartungswert seiner Entscheidung zugrunde legen.

$$E(ZB) = p 200.000 + (1-p) 0$$
$$= 200.000 p$$

14 Zur Risikopräferenz ein Beispiel: Eine Person steht vor zwei möglichen Anlagealternativen: Die erste sei eine sichere Anlage, die zu einer Zinszahlung von 100 Euro führt. Die andere dagegen ist eine risikobehaftete Anlage, die mit einer Wahrscheinlichkeit von 50 % einen Gewinn in Höhe von 300 Euro oder aber (ebenfalls mit einer Wahrscheinlichkeit von 50 %) einen Verlust von 100 Euro generiert. Der Erwartungswert der Auszahlung bei Alternative 2 (E = 0,5 x 300 + 0,5 x (-100) = 100) ist genauso hoch wie die sichere Zahlung bei Alternative 1. Risikoneutralität liegt vor, wenn der betrachtete Akteur beide Alternativen gleich bewertet, also völlig indifferent ist, ob er 100 Euro sicher hat oder de facto entweder einen höheren Betrag gewinnt oder aber einen Verlust realisiert, solange der Erwartungswert in der Höhe der sicheren Auszahlung entspricht. Der risikoneutrale Anleger ist sich des Risikos bewusst, wiegt aber das Verlustrisiko nicht stärker als die Chance auf den Gewinn. Formal ausgedrückt heißt das: Er entscheidet nur nach dem mathematischen Erwartungswert.

### Preiswirkung bei unelastischem Angebot (Kurze Frist)



### Preiswirkung bei elastischem Angebot

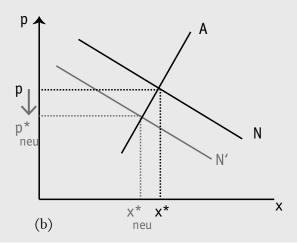


Abb. 2: Komparativ-statische Analyse des Wohnungsmarktes bei unterschiedlichen Preiselastizitäten

wobei ZB die Zahlungsbereitschaft und p die (subjektive) Eintrittswahrscheinlichkeit des bestmöglichen Falles bezeichnet.

Schätzt der betrachtete Nachfrager die Wahrscheinlichkeit für "nicht-radioaktiv" beispielsweise auf 80 % und damit viermal so hoch ein wie diejenige für den Alternativfall, gilt also p=0.8 und (1-p)=0.2, dann ist der Erwartungswert seiner Zahlungsbereitschaft  $E(ZB)=0.8 \times 200.000=160.000$ .

Soviel wird er in diesem Beispiel für eine Wohnung zu zahlen bereit sein, die einmal geschädigt war, es nun aber objektiv nicht mehr ist. Gegenüber dem "gleichen" Gut ohne eine vergangene Schädigung ist die Zahlungsbereitschaft also gesunken.

Solange der (risikoneutrale) Nachfrager den Fall, dass doch eine Schädigung verblieben sein könnte, nicht völlig ausschließt, er also (1–p) einen von Null verschiedenen Wert zuordnet, sinkt der Wert der Immobilie aus Nachfragersicht und damit am Markt. Er wird nicht bereit sein, den für eine schadstofffreie Immobilie angemessenen Preis zu zahlen, wenn diese auch kontaminiert sein könnte.

Dieses Ergebnis gilt allgemein, solange p < 1 ist: Sei x die Zahlungsbereitschaft ohne Radioaktivität und y die Zahlungsbereitschaft bei verbliebener Radioaktivität (mit y < x), gilt für den Erwartungswert der Zahlungsbereitschaft

(1) 
$$E(ZB) = p x + (1-p) y$$

Zu klären ist, wie diese sich zu x verhält, also welcher Fall in Gleichung (2) gilt:

(2) 
$$E(ZB) \begin{Bmatrix} > \\ = \\ < \end{Bmatrix} x$$

Einsetzen von (1) ergibt:

(3) 
$$p(x-y) + y \begin{cases} > \\ = \\ < \end{cases} x \mid -y$$

(4) 
$$p(x-y) \begin{cases} > \\ = \\ > \end{cases} x-y \mid : (x-y) \text{ mit } (x-y) > 0$$

$$(5) p \left\{ \stackrel{>}{=} \right\} 1$$

Besteht also auch nur ein wenig Unsicherheit bzgl. verbliebener Radioaktivität, gilt also p < 1, ist die linke Seite kleiner als die rechte (die grau unterlegte Ungleichheitsrelation gilt). Die Zahlungsbereitschaft sinkt somit aufgrund des Risikos, selbst bei Risikoneutralität. Liegt (wie in aller Regel) Risikoaversion $^{15}$  vor, werden Nachfrager eine Risikoprämie in Form eines Abschlags vom oben berechneten Erwartungswert veranschlagen. Das Risiko führt somit zu einer Verminderung der Zahlungsbereitschaft, die Nachfrage verschiebt sich, der Marktpreis sinkt, ein merkantiler Minderwert existiert.

Damit bleibt aus ökonomischer Sicht die Frage zu klären, wie stark die Zahlungsbereitschaft und der Marktpreis aufgrund der zu erwartenden Nachfragerreaktion sinken wird.

<sup>15</sup> Ein Anleger, der eine sichere Zahlung von x Euro einer unsicheren mit dem Erwartungswert von x Euro vorzieht, wird als "risikoavers" bezeichnet. Um bereit zu sein, sich dennoch für die risikobehaftete Alternative zu entscheiden, benötigt er eine Risikoprämie.

### 3.2.3 Auswirkungen auf das Marktgleichgewicht

Grundsätzlich hängt das Ausmaß einer Preissenkung auf einem Markt aufgrund einer Änderung auf der Nachfrageseite sowohl von der Nachfrage- als auch von der Angebotsseite ab. Angebotsseitig ist entscheidend, wie stark die angebotene Menge auf Preisänderungen reagieren wird. Dies wird durch die Preiselastizität des Angebots gemessen: Das Angebot wird als unelastisch bezeichnet, wenn die Reaktion der angebotenen Menge unterproportional zur Preisänderung ist, also beispielsweise auf eine spürbare Preissteigerung hin das Angebot nur sehr geringfügig steigt. Auf dem Wohnungsmarkt ist das Angebot aufgrund der langen Planungs- und Produktionsdauer zumindest in der kurzen Frist unelastisch, je kürzer die Frist desto weniger neuer Wohnraum wird aufgrund einer Preissteigerung entstehen können, sehr kurzfristig ist das Angebot nahezu starr. Das gleiche gilt für Preissenkungen aufgrund von Nachfragerückgängen, die ebenfalls nur zeitverzögert zu einer Angebotsreduktion führen.<sup>16</sup> Je unelastischer das Angebot ist, desto stärker wird die Preiswirkung aufgrund der gegebenen Veränderung der Zahlungsbereitschaft sein.

Dies ist folgendermaßen begründet: Geht die Nachfrage zurück, existiert der Wohnraum zunächst einmal weiterhin. Anbieter können auf die Kaufzurückhaltung nur sehr begrenzt mit Mengenreduktion reagieren, sie sind gezwungen, Preissenkungen in Kauf zu nehmen, um die Immobilien vermarkten zu können (vgl. Abbildung 2 (a)). Erst nach einer gewissen Zeit wird es möglich sein, auch über eine Anpassung der Menge an die geänderten Nachfragebedingungen zu reagieren, dann wird die Preisreaktion schwächer ausfallen (wie beispielhaft in etwa wie in Abbildung 2 (b)).

Diese Überlegungen sind auf das Problem des merkantilen Minderwerts übertragbar. In Abbildung 2 kann N dabei als Nachfrage nach einer Wohnung, die nie kontaminiert war, und N' als diejenige nach einer ansonsten gleichen Wohnung nach vollständiger Dekontamination interpretiert werden.

Kurz- bis mittelfristig ist ein vergleichsweise hoher Preiseffekt und damit ein relativ hoher merkantiler Minderwert zu erwarten, je weiter man von Zeitpunkt der Dekontaminierung in die Zukunft schaut, desto geringer wird der Effekt sein.

Wie stark sich die Zahlungsbereitschaft tatsächlich verändert, lässt sich in vorliegendem Falle empirisch nicht leicht bestimmen. In Ermangelung von vergleichbaren Fällen ist die Zahlungsbereitschaft nicht an einem Vergleichsmarktpreis ablesbar. Daher muss man versuchen, sie auf anderem Wege zu ermitteln. Grundsätzlich kann dies auf folgenden Wegen geschehen:

 direkte Verfahren durch Befragung von Marktteilnehmern oder aber (wenn das nicht geht)

16 Man denke etwa an die Diskussion um Leerstände und Rückbau in den neuen Bundesländern.

 indirekte Verfahren, durch Rückschlüsse aus dem Verhalten von Marktteilnehmern.

Grundsätzlich kann man versuchen, Rückschlüsse aus dem Verhalten auf anderen Märken zu ziehen. Eine Idee könnte sein, dass man die Zahlungsbereitschaft aus dem Preis ableitet, den das Publikum tatsächlich zahlt für eine Versicherung, die im Bedarfsfalle die Schäden voll abdeckt. Aber auch dies bleibt im theoretischen Bereich, da solche Versicherungen nicht existieren.

### 4. Empirische Ermittlung der Zahlungsbereitschaft

Aufgrund der genannten Schwierigkeiten bei der Ermittlung der Auswirkungen der ehemaligen Kontamination blieb letztlich nur die Möglichkeit einer direkten Befragung. Daher wurden 170 Marktteilnehmer (Sachverständige, Makler, Gutachterausschüsse, Projektentwickler, private und institutionelle Investoren) mit einem standardisierten Fragebogen angeschrieben. Die Auswertung der 101 Rückläufer wurde als Anhaltspunkt angesehen, wie der Markt auf ein Verkaufsangebot des Bewertungsobjektes zum Bewertungsstichtag reagiert hätte. Hierbei konnte aus zahlreichen, aufgrund der Sachlage subjektiv geprägten Einschätzungen, ein Bild entwickelt werden, das in seiner Gesamtheit möglichst repräsentativ ist.

Der verschickte Fragebogen war möglichst einfach gehalten. Der Fall wurde in groben Zügen geschildert, musste jedoch aufgrund der Beauftragung durch das Gericht teilweise anonymisiert werden. Die Teilnehmer wurden gebeten, zu unterstellen, sie seien auf der Suche nach Anlageobjekten zur Renditeerzielung und für Objekte wie das Bewertungsobjekt herrsche (ohne Berücksichtigung der ehemaligen radioaktiven Belastung) ein normal gefragter Markt. Neben standardisierten Fragen mit Multiple-Choice-Charakter zur sauberen statistischen Auswertung waren zusätzliche Freitext-Felder vorgesehen. Das aufschlussreichste Feedback brachte die Frage "Welcher Gedanke kam Ihnen bei der Schilderung des Sachverhaltes als erstes in den Sinn?". An teilweise seitenfüllenden Antworten zu dieser Frage war erkennbar, dass fast alle Teilnehmer der Marktbefragung eine stark emotionale Meinung zu dem Bewertungsthema hatten.

Die Auswertung der Rückläufer ergab folgendes Bild: 59 % der Teilnehmer würden das Objekt nicht kaufen bzw. keine Kaufempfehlung aussprechen, vgl. Abbildung 3.

41% der Teilnehmer würden trotz ehemaliger radioaktiver Belastung eine Kaufempfehlung als Renditeobjekt aussprechen. Von diesen würden allerdings 93% mit Abschlägen auf den unbelasteten Marktwert in die Preisverhandlungen gehen. Auch ein Teilnehmer, der die Wohnung aufgrund der Freimessung für unbedenklicher hält als "vieles andere", würde den Umstand als Preisdruckmittel nutzen. Lediglich ein Teilnehmer (2% von 41% bzw. 1% der Gesamtteilnehmer) sieht einen Abschlag als fraglich an, da im Zuge der Dekontaminierung eine äußerst

sach- und fachgerechte Instandsetzung des Objekts unterstellt werden kann. Zwei weitere Teilnehmer (5 % von 41 % bzw. 2 % der Gesamtteilnehmer) würden lediglich einen eigenen Geigerzählertest durchführen und keine Abschläge vorschlagen; einer dieser beiden sieht sogar eine Werterhöhung, da das Objekt im Gegensatz zu anderen Objekten amtlich freigemessen wurde und damit nachweislich nicht verstrahlt ist.

Die von den Teilnehmern vorgeschlagenen pauschalen Abschläge bewegen sich in einer breiten Spanne zwischen 3 und 50 % (siehe Abbildung 4). "Abschlag 1" ist dabei eine pauschal gewählte Wertminderung auf den unbelasteten Verkehrswert. Das arithmetische Mittel lag dabei bei 20,62 %, der Median bei 18,5 %.

Darüber hinaus wurde nach einem weiteren möglichen Abschlag, nämlich "Abschlag 2" gefragt. Dies ist ein pauschaler zusätzlicher Abzug, wenn im Wert der Immobilie bereits niedriger angesetzte Mieten sowie struktureller Leerstand der betroffenen Wohnung rechnerisch berücksichtigt sind. Ein solcher Abschlag wurde von 11 Befragten (entspricht (11% aller Teilnehmer) angesetzt, die Höhe lag zwischen 10 und 30%, mit einem arithmetischen Mittel von 15 und einem Median von 10%.

Eine große Unsicherheit bzgl. der Freimessung war in mehreren Antworten im freien Textteil der Befragung erkennbar, so z.B. die Befürchtungen, dass in Zukunft evtl. bessere Messmethoden zu anderen Ergebnissen führen könnten und dass sich radioaktive Strahlung möglicherweise nie vollkommen entfernen lässt. Trotz technisch nachgewiesener gesundheitlicher Unbedenklichkeit bleibt damit eine irrationale Angst vor Restrisiken erkennbar. Trotz nicht mehr messbarer Radioaktivität halten es 23 Teilnehmer (23 %) für möglich, dass Radioaktivität im Gebäude zurückgeblieben ist und ein Gesundheitsrisiko darstellt. Acht Teilnehmer (8 %) äußerten zusätzlich im freien Textteil ihre Bedenken.

Aus der Auswertung ergibt sich, dass eine überwiegende Zahl der Teilnehmer einen merkantilen Minderwert sieht, weiterhin, dass für das Objekt nur ein eingeschränkter Käuferkreis gesehen wird. Der Werteinfluss wird dabei als stark von der Lage am regionalen Immobilienmarkt abhängig angesehen, d.h. bei guter Lage ergibt sich ein geringerer Einfluss als bei einer schlechten Lage. Ebenso ergibt sich ein geringerer Einfluss bei einem Standort in einer Großstadt als bei ländlicher Lage, da in einer dörflichen Gemeinschaft das Geschehen aufgrund der geringeren Fluktuation und der ausgeprägten Nachbarschaftsstrukturen länger im Bevölkerungsgedächtnis präsent sein wird. Die Hauptargumente gegen den Kauf (radioaktive Spuren zurückgeblieben, schwierige Vermietung/Leerstand, niedrigere Mieten bei Neuvermietung, schwieriger Verkauf, schwer kalkulierbare Rentierlichkeit) werden von den Teilnehmern relativ gleichgewichtig bewertet, wobei von den meisten eine schwierige Vermietung/Leerstand (42 Nennungen) sowie ein schwieriger Verkauf (43 Nennungen) befürchtet werden.

Um die Marktbefragung zu untermauern, wurden weiterhin die nicht näher kalkulierbaren Risikofaktoren, die sich aus der ehemaligen radioaktiven Belastung für den Eigentümer ergeben, in einer dem Zielbaumverfahren (Aurnhammer 1978) angelehnten Entscheidungsmatrix geschätzt. Das Zielbaumverfahren eignet sich, um verschiedenen Kriterien Zahlenwerte zuzuordnen; es wird in der Wertermittlung u.a. bei der Beurteilung von nicht behebbaren Baumängeln angewendet, um diese neutral und nachvollziehbar zu bewerten. Zu den Risikofaktoren des Bewertungsobjekts gehört, neben den oben bereits beschriebenen Sachverhalten (längerer Leerstand etc.), u.a. das unwahrscheinliche, jedoch nicht gänzlich auszuschließende Szenario eines Mieters, der (aus beliebigen Gründen) an Krebs erkrankt und den Vermieter/Eigentümer auf Schadensersatz verklagt, bzw. dies über die Presse publik macht. So irrational dies sein mag, das Risiko möglicher kostenintensiver Gerichtsprozesse

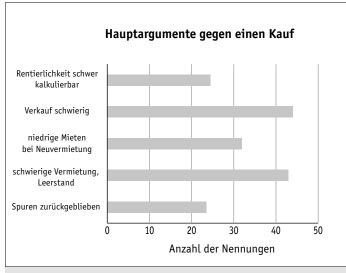


Abb. 3: Verteilung der Hauptargumente gegen einen Kauf

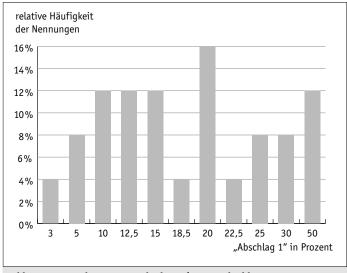


Abb. 4: Wertminderung aus Sicht der Befragten: Abschlag 1

	Folgen für den Eigentümer	Niedrigere Miete im OG links	Niedrigere Mieten in den anderen Wohnungen	Verlängerte Vermark- tungsdauer	Mögliche finanzielle Spätfolgen (juristische Auseinandersetzungen, Verlängerung Vergessens- zeitraum durch Bericht- erstattung etc.)	Höherer Mieter- wechsel, längere Leerstandszeiten	Gesundheits- risiken
X	Gewichtung	7 %	5 %	7%	75%	5 %	1%*
Y	Geschätzte Wahrscheinlichkeit des Eintritts	7	5	7	1	3	1
Z	Wertminderung in%, gesamt: 21,4%	4,9	2,5	4,9	7,5	1,5	0,1

Abb. 5: Entscheidungsmatrix nach dem Zielbaumverfahren

X: Zusammen 100 %

Y: Skala von 0 bis 10: 0 = gänzlich auszuschließen, 10 = tritt definitiv ein

Z: bei vollständigem Zusammentreffen aller Kriterien = 100, bei Nichtzutreffen = 0; zeigt den psychologischen Minderwert in Prozent an.  $Z = (Y/10) \times X$ 

und einer öffentlichkeitswirksamen Berichterstattung, die den Fall wieder in das öffentliche Gedächtnis bringt und damit die üblichen "Vergessenszeiträume" des merkantilen Minderwerts negativ beeinflusst, ist gegeben.

Im Rahmen des in Abbildung 5 dargestellten Zielbaumverfahrens wurden die einzelnen Risikofaktoren mit ihrer jeweiligen Priorität/Bedeutung für den Eigentümer und der geschätzten Wahrscheinlichkeit ihres Eintritts berücksichtigt. Jedes Kriterium erhält eine prozentuale Wichtung, die Summe der Kriterien ergibt 100 %. In die Wichtung mit eingeflossen ist neben der Bedeutung für den Eigentümer auch die gefürchtete Höhe des möglichen finanziellen Verlustes. Dieser hält sich bei geringeren Mieten, einer verlängerten Vermarktungsdauer, höherem Mieterwechsel mit Leerstandszeiten sowie möglichen Gesundheitsrisiken (da ein Mehrfamilienhaus üblicherweise nicht zur Eigennutzung gedacht ist) noch in Grenzen, daher wird hier eine geringe Gewichtung gewählt. Bei juristischen Auseinandersetzungen jedoch stehen rasch hohe und unkalkulierbare Beträge für den Eigentümer auf dem Spiel.

Anschließend wird jeweils die Wahrscheinlichkeit des Eintritts berücksichtigt auf einer Skala von 0 bis 10, hierbei gilt: 0 = gänzlich auszuschließen und 10 = tritt definitiv ein. Durch Anwendung der Formel Z = (Y/10) x X ergibt sich der prozentuale merkantile Minderwert. Wäre die geschätzte Wahrscheinlichkeit des Eintritts bei allen Kriterien gänzlich auszuschließen, so ergäbe sich (0/10) x 100 = 0 %. Wäre jedoch zu erwarten, dass alle Kriterien definitiv eintreten, so ergäbe sich ein maximaler psychologischer Minderwert von (10/10) x 100 = 100 %, also die Unverkäuflichkeit der Immobilie.

Nach dem Zielbaumverfahren ergibt sich eine Wertminderung von 21,4 %, das Ergebnis der Expertenbefragung konnte somit bestätigt werden. Das arithmetische Mittel aus Zielbaumverfahren und der Auswertung der Expertenbefragung ergibt 20,7 % ((21,4 % + 20 %)/2). Zur Vermeidung einer Scheingenauigkeit wurde dieser Wert auf 20 % abgerundet. Für den merkantilen Minderwert konnte somit ein Abschlag von 20 % begründet werden.

<sup>\*</sup> Gesundheitsrisiko als Folge für den Eigentümer: Nur recht geringes Risiko für Eigentümer, da bei Mehrfamilienhäusern üblicherweise Fremdnutzung vorgesehen ist. Das Mieterrisiko ist bereits im Ansatz der nachhaltig erzielbaren Miete für die betroffene Wohnung berücksichtigt.

### 5. Fazit

Für die Bewertung ehemals radioaktiv verseuchter Wohnungen gab es zum Bewertungszeitpunkt keinerlei Erfahrungen oder Fälle, auf die zurückgegriffen konnte. Gesucht werden musste somit nach einem Vorgehen, das für diese Aufgabenstellung plausibel und schlüssig ist, wobei aus ökonomischer Sicht das Problem mithilfe einer Marktanalyse strukturiert und eine Vorgehensweise zur Problemlösung aufgezeigt werden kann. Diesen Weg ist ENA Experts gegangen. Es war durch die Auswertung der Befragung erkennbar, welche Reaktionen eine solche Grundstückshistorie auslösen kann, die damit zu einer ökonomischen Unsicherheit und letztlich zu einer Wertreaktion führt.

Im konkreten Fall wurde in der Bewertung trotzdem der Behauptung des Klägers nicht vollumfänglich gefolgt, als das der von ihm behauptete unbelastete Marktwert von ENA Experts nicht bestätigt werden konnte und die Verhältniszahl (20 % Abschlag wegen des merkantilen Minderwerts) letztlich nicht mit seiner absoluten Forderung übereinstimmte. Nach aktuellem Wissensstand ist der Rechtsstreit noch nicht abgeschlossen. Die Bewertung liegt bei den zuständigen Behörden, die diese prüfen und wahrscheinlich versucht sind, daraus eine Präzedenzentscheidung herzuleiten.

# LITERATUR

**Akerlof, G. A. (1970):** The Market for "Lemons": Quality Uncertainty and the Market Mechanism. The Quarterly Journal of Economics, Vol. 84, No. 3, p. 488–500.

Aurnhammer, H. E. (1978): Verfahren zur Bestimmung von Wertminderungen bei (Bau-)Mängeln und (Bau-)Schäden, in: Baurecht, Heft 5, 1978, S. 356–367.

**Fischer, C. (2004):** The complex interactions of markets for endangered species products Journal of Environmental Economics and Management 48, p. 926–953.

Kleiber, W., Simon, J. (2010): Verkehrswertermittlung von Grundstücken, Bundesanzeiger Verlag, 6. Aufl., Köln.

**Leibenstein, H. (1950):** Bandwagon, Snob, and Veblen Effects in the Theory of Consumers Demand. The Quarterly Journal of Economics, Vol. 64, No. 2, p. 183–207

Ring deutscher Makler (RDM) (2003): Mobilfunk – Wertminderung durch Sendeanlagen, Ausgabe 5/2003 des Informationsdienstes für SV.

Simon, S. (2001): Berücksichtigung von Umweltschadstoffen bei der Wertermittlung, GuG, Ausgabe 2001/5.

Wertermittlungsverordnung (WertV) vom 6. Dezember 1988 (BGBl. I S. 2209), geändert 18. August 1997 (BGBl. I S. 2081, 2110).

### Urteile

BGH, Urteil vom 23. 11.2004 – VI ZR 357/03 BGH, Urteil vom 20. 05.2009 – VIII ZR 191/07 OLG Celle Urteil vom 18.09.2007 – 16 U 38/07 OLGR Celle 2007, 931

OLG Saarbrücken, Urteil vom 20.05.1960 – 3 U 45/95 OVG Münster, Urteil vom 23.01.1984 – 10 A 23 66/79

# OKONOMEN IM PORTRAT

UNTERNEHMENS PROFILE

# WIE OPTIMAL IST DAS OPTIMUM?: VILFREDO FEDERICO PARETO (1848-1923)

Patrick Meixner



Vilfredo Federico Pareto, ein Mann der Gegensätze; eigentlich war er unpolitisch und eigentlich suchte er nach dem größtmöglichen Wohlstand für alle. Eigentlich, denn für einen Unpolitischen versuchte er doch recht stark Einfluss auf die Regierungskunst zu nehmen, und das gefundene Wohlfahrtsoptimum ist nicht immer optimal für alle.

**Facts** 

1848 in Paris geboren, wo seine Eltern im Exil lebten. Nach der Rückkehr nach Italien lebte die adlige 1852 Familie, der Vater war der Marchese di Parigi, wieder in Genua. 1870 promovierte Pareto in Ingenieurwissenschaften. 1875 war er bereits Direktor eines Hüttenwerkes in Florenz. Zu dieser Zeit begann er im Selbststudium sich mit Ökonomie zu beschäftigen und veröffentlichte erste wirtschaftswissenschaftliche Schriftreihen. 1877–1881 war er Gemeinderat seines Wohnortes San Giovanni Valdrarno, Toscana.

1889 heiratete Pareto die Russin Alexandra Bakunin.

1893 Durch seine Veröffentlichungen wurde Léon Walras auf den Italiener aufmerksam und beruft ihn an die Universität Lausanne. Hier wandte sich Pareto dann stärker der Soziologie zu.

1907 wurde er Professor der Politischen Ökonomie.

1911 wurde er emeritiert.

1923 wurde er durch Mussolini, der sich als Schüler Paretos bezeichnete, zum Senator ernannt. Er starb im gleichen Jahr. Es verwundert nicht, dass Pareto, der heute zu den großen Klassikern der Ökonomie gezählt wird, die Anerkennung für seine Forschung zu Lebzeiten größtenteils verwehrt blieb und seine Arbeit auch heute noch von einigen politischen Kräften diskreditiert wird. Dabei schuf der italienische Ingenieur mit der "Pareto-Verteilung" und dem "Pareto-Optimum" wichtige Grundlagen der modernen Wirtschaftswissenschaften.

Als Pareto sich 1870 nach seiner Promotion in Ingenieurwissenschaften zunehmend mit der Ökonomie beschäftigte, glaubten die großen Ökonomen seiner Zeit noch, den Nutzen exakt messen zu können, den ein bestimmtes Gut für ein Individuum stiftet. Dass dies jedoch nicht möglich ist, erkannte Pareto und löste deshalb die Fragestellung nach dem Nutzen bzw. dem optimalen Zustand mit einem anderen Wohlfahrtskriterium, dem so genannten Pareto-Optimum: Es beschreibt einen Zustand, in dem der Nutzen eines Individuums sich nur noch dadurch erhöhen lässt, indem man einem anderen Individuum etwas wegnimmt.

Eine Steigerung der Wohlfahrt kann demzufolge nur dann sicher angenommen werden, wenn sich der Nutzen zumindest einer Person vermehrt, ohne dass sich der Nutzen der anderen verringert. Diese Erkenntnisse Paretos führten auch zu intensiver Kritik, da die Frage der Verteilung im Pareto-Optimum diskutiert wurde, inwieweit dieser Zustand dann wirklich ein optimaler Zustand ist. Die allgemeine Wohlfahrt könnte im Optimum ja auch durch eine gerechtere Verteilung noch erhöht werden.

Während diese Theorien in ihm reiften, machte Pareto Karriere als Generaldirektor einer italienischen Eisenhütte. Wohl auch durch Beziehungen, seine Familie entstammte der Genuesischen Handelsbourgeoisie, konnte er bereits fünf Jahre nach

"DIE AUTOREN, DIE ÜBER GERECHTIGKEIT IN DER BESTEUERUNG PLAUDERN, SIND NICHTS ALS TRÄUMER; EINE SOLCHE HAT MAN AUF DER GANZEN WELT NOCH NICHT GESEHEN."

69

dem Studium diese gut dotierte Position besetzen. Seine wirtschaftsliberalen Auffassungen trieben ihn dabei immer stärker um. Er richtete sich dabei vor allem in seinen Veröffentlichungen im "Giornale degli Economisti" zunehmend gegen die linken Regierenden in Italien.

Hierbei sei erwähnt, dass Pareto wohl entgegen aller Annahmen in jungen Jahren von ritterlicher Erscheinung war. Er konnte virtuos mit Pistole und Degen umgehen, weshalb er sich damals nicht unüblichen Duellen furchtlos stellen konnte. Sein befreundeter Verleger Maffeo Pantaleoni war es, der ihn schließlich dazu drängte, zur Wahl der Deputiertenkammer seines Wahlkreises zu kandidieren.

# AUSGEWÄHLTE WERKE

Cours d'économie politique, Lausanne 1896-1897.

La Liberté économique et les événements d'Italie, Lausanne, 1898.

Les S'systémes socialistes, Parigi, 1902–1903.

Manuale di economia politica, Milano 1906.

Le azioni non logiche, Scansano 1910.

Le mythe vertuiste et la littérature immorale, Parigi, 1911.

La Guerra e I suoi principali fattori sociologici génerale, Lausanne 1917–1919.

Trattato di sociologia generale, Firenze 1916.

Compendio di sociologia generale, Firenze 1920.

Fatti e teorie, Firenze 1920.

Transformazione della democrazia, Milano 1921.

Ausgewählte Schriften, Mongardini, C. (Hrsg.), Wiesbaden 2007.

# QUELLE

**Eisermann, G. (1987):** Vilfredo Pareto. Ein Klassiker der Soziologie, Tübingen.

Der "unpolitische" Vilfredo Pareto kandidierte zweimal und blieb erfolglos. Der erfolglose Versuch, seine Ideale und Überzeugungen in der Öffentlichkeit zu vertreten und die neue, durch Pantaleoni arrangierte Bekanntschaft zum berühmten Ökonomen Léon Walras, veranlassten Pareto schließlich, dessen Nachfolge am Lehrstuhl für Politische Ökonomie in Lausanne anzutreten. So wurde Pareto 1893 zunächst außerordentlicher und schließlich 1907 ordentlicher Professor der Politischen Ökonomie in Lausanne.

Zu dieser Zeit schrieb er sein ökonomisches Hauptwerk, den "Manuale di economia politica", zu dem es leider bis heute keine deutsche Übersetzung gibt. Neben dem oben beschriebenen Pareto-Optimum behandelt er darin auch die heute noch in der Managerfachsprache häufig auftauchende 80/20-Regel beziehungsweise das nach ihm benannte Pareto-Prinzip. Es beschäftigt sich mit dem statistischen Phänomen, dass wenige hohe Werte mehr zu dem Gesamtwert einer Wertmenge beitragen, als viele kleine Werte. So können zum Beispiel 80 % des Geschäftsvolumens mit 20 % der Kunden gemacht werden.

Die Hauptschaffensperiode des Ökonomen und Soziologen Pareto beginnt jedoch erst nach einer reichen Erbschaft. 1911 emeritiert Pareto und lässt sich in einer Villa am Genfer See nieder. Schon während seiner Zeit als Professor in Lausanne beschäftigte er sich zunehmend mit soziologischen Themen.

Hier entwickelte er seine Theorie der Residuen (psychische Motivationskomplexe der Menschen) und der Derivationen (scheinlogische Erklärungen für die Handlungen). Dabei kam er zu dem Schluss, dass Menschen nicht rational handeln, sondern zunächst instinktiv (Residuum) und dieses danach rational zu begründen suchen (Derivation). Diese Theorien, welche noch heute eine wichtige Grundlage in der Psychologie bilden, fasste er schließlich 1916 in seinem soziologischen Hauptwerk dem "Trattato di sociologia generale" zusammen. Dieses bezeichnete er selbst als sein Lebenswerk.

1923 starb Vilfredo Pareto nach einer langen Herzkrankheit. Mit ihm gingen leider auch seine persönlichen Notizen, seine Manuskripte und die gesamte Korrespondenz unter. Seine zweite Frau verbrannte alle Unterlagen aus Angst vor möglichen Erbschaftsstreitereien. Ein Umstand, der die historische Aufarbeitung Paretos und die Entkräftung von Vorwürfen, er wäre dem Faschismus zugeneigt oder gar selbst Faschist gewesen, erschwert.

Fakt ist, Benito Mussolini bezeichnete sich als Schüler Paretos. Doch wer kann sich seine Schüler und Bewunderer schon aussuchen. Selbst wenn Mussolini ein Bewunderer war, dann sicher keiner, der Pareto wirklich verstanden hat.

# EINE MATRIX ALS INSTRUMENT DER STRATEGIEFINDUNG: HARRY IGOR ANSOFF (1918-2002)

Laura Schwierzeck

Der Mathematiker und Wirtschaftswissenschaftler Ansoff hat den Strategiebegriff im Management eingeführt und seine Bedeutung für den langfristigen Unternehmenserfolg deutlich gemacht. Dazu entwickelte er ein Systemmodell und die dazugehörigen Werkzeuge und Techniken, mit deren Hilfe sich strategische Entscheidungen besser vorbereiten und treffen lassen. Darüber hinaus sah er die psychologischen, soziologischen und politischen Einflüsse auf das strategische Verhalten, so dass er damit einen interdisziplinären Ansatz repräsentierte. Seine Konzepte fanden großes Interesse und haben die strategische Unternehmensführung erkennbar beeinflusst. Sein Buch "Corporate Strategy" wurde in 13 Sprachen übersetzt.

#### **Facts**

1963

2002

1968-1976

in Wladiwostok (Russland) geboren. Als er noch Kind war, wanderte seine Familie in die USA aus. Nach der High School studierte er Mathematik und Ingenieurwissenschaften am Stevens Institut für Technologie. Kurze Zeit später promovierte Ansoff an der Brown University, Rhode Island,

wechselte er in die freie Wirtschaft und arbeitete über strategische Problemlösungsstrategien für die NATO in der mathematischen Abteilung der RAND Corporation. Danach ging er zur Lockheed Corporation.

im Fach angewandte Mathematik.

wechselte Ansoff wieder in den Wissenschaftsbereich und arbeitete als Professor an Universitäten in Europa und den USA.

war er an der Vanderbilt University, USA tätig. Zuletzt war er Professor für strategisches Management an der United States University of San Diego.

2000 Ansoff beendet seine akademische Karriere.

verstarb er im Juli in San Diego.

Das theoretische Wissen, das sich Ansoff während seiner akademischen Laufbahn aneignete und die praktischen Erfahrungen, die er während seiner Arbeit in der freien Wirtschaft sammelte, waren die



Grundlage für seine späteren Arbeiten. Vor allem die praktischen Erfahrungen spielten dabei eine wichtige Rolle. Nach dem zweiten Weltkrieg hatte sich die unternehmerische Umwelt deutlich verändert: Die wirtschaftliche Lage war durch stärkeren Wettbewerb, vermehrte Fusionen, Turbulenzen und Diskontinuitäten in den unternehmerischen Rahmenbedingungen sowie durch die Entwicklung vom Verkäufer- zum Käufermarkt geprägt. Ansoff nahm daher eine kritische Haltung gegenüber starrer strategischer Planung ein. Durch die Dynamik der Marktentwicklung kann die strategische Planung nicht nur auf Daten basieren, die bei der Planausführung bereits veraltet sind. Daher gewinnen Echtzeit-Reaktionen auf Umfeldveränderungen (Strategic Issue Management), Früherkennungssysteme (Weak Signal Management) und ein institutionalisiertes Krisenmanagement (Response Management) für ihn zunehmend an Bedeutung.

Ansoff machte es sich zur Aufgabe, Methoden der strategischen Entscheidungsfindung zu entwickeln, welche innerhalb von Wirtschaftsorganisationen als allgemeinverbindlich gelten sollten. Ausgangspunkt sind hierbei die langfristig formulierten Ziele. Für die Strategieentwicklung ist danach eine interne Stärken-Schwächen-Analyse, und eine externe Chancen-Risiken-Analyse vorzunehmen. Ausgangspunkt hierfür ist wiederum das von Ansoff entwickelte "Konzept der schwachen Signale". Erst dann kann parallel zur Entwicklung der Wettbewerbsstrategie eine Diversifikationsstrategie erarbeitet werden. Für die Entwicklung der Diversifikationsstrategie konzipierte Ansoff die nach ihm benannte Produkt-Markt-Matrix.

Die von Ansoff geschaffenen Begrifflichkeiten sowie die Analysemethoden gestatteten Wirtschaftsunternehmen zum ersten Mal, sich explizit den grundlegenden Fragen der Unternehmensstrategie zuzuwenden. Das von Ansoff entwickelte Modell zeigte, dass das strategische Management für das zukünftige Gewinnpotenzial des Unternehmens verantwortlich ist.

"IT IS NO TRICK TO FORMULATE A STRATEGY, THE PROBLEM IS TO MAKE IT WORK."

Im Verlaufe dieser Analysen differenzierte Ansoff die Managemententscheidungen in strategische und operative Bereiche. Im Gegensatz zum strategischen Management soll das operative Management das Unternehmen dahin gehend optimieren, die Profitabilität des Unternehmens durch effizientere Produktion, Distribution sowie Vermarktung zu steigern.

Auf heutige Beobachter wirken vor allem Ansoffs erste Werke oft übertrieben analytisch und zu sehr vom Bemühen um Strukturierung geprägt. In seinen ersten Veröffentlichungen waren die Modelle eher auf die Expansion und Diversifikation von Unternehmen gerichtet, als auf das strategische Management

# AUSGEWÄHLTE WERKE

Corporate Strategy, New York 1965, (auf Deutsch erschienen unter dem Titel: Management-Strategie, München 1966).

Strategic Management, London 1979.

Implanting Strategic Management, Harlow 1984.

The New Corporate Strategy, (überarbeitete Auflage von Corporate Strategy), New York 1988.

The Turbulence Concept, o.O. 1998.

**Strategies for Diversification**, in: Harvard Business Review, September/Oktober 1957.

Managing Surprise and Discontinuity-Strategic Response to Weak Signals, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Vol. 28., 1976.

From Strategic Planning to Strategic Management, Ansoff, H. I., Declerck, R. P., Hayes, R. L., London und New York 1976. im Allgemeinen. Somit stellten die ersten Anwender seiner Modelle schnell fest, dass das Übermaß an theoretischer Analyse die Gefahr einer Unbeweglichkeit mit sich brachte. Dies war für Ansoff Anlass, seine Modelle weiterzuentwickeln, um dem strategischen Unternehmensmanagement ein universelles Werkzeug zu geben.

Eines der bekanntesten Managementwerkzeuge von Ansoff ist die oben genannte Produkt-Markt-Matrix. Dieses Strategietool dient vor allem dazu, Unternehmen eine Orientierung bezüglich ihrer Wachstumsoptionen zu geben. Hierbei erfolgt die Gegenüberstellung von bestehenden und zukünftigen Produkten zu bestehenden und zukünftigen Märkten. Dabei ergeben sich vier mögliche Produkt-Markt-Kombinationen bzw. Wachstumsstrategien, die auch heute noch in der Betriebswirtschaft ein wichtige Rolle spielen: Marktdurchdringung, Markterschließung, Produktentwicklung und Diversifikation.

Bei der Marktdurchdringung soll das Unternehmen mit bestehenden Produkten in seinem aktuellen Marktsegment Wachstum erzielen. Hierzu wird in einem Verdrängungswettbewerb mit der Konkurrenz der Marktanteil erhöht. Die Markterschließung dagegen erzielt Unternehmenswachstum durch die Erschließung neuer Märkte für die bestehenden Produkte. Produktentwicklung bedeutet, dass das Unternehmen neue Produkte für die bereits bestehenden Märkte, auf denen es aktiv ist, entwickelt. Diversifikation ist das Entwickeln von neuen Produkten für neue Märkte.

Die Ansätze von Ansoff waren für die Wirtschaft der damaligen Zeit von besonders großer Bedeutung. Dies lag vor allem daran, dass es für die strategische Entscheidungsfindung bis dahin noch keine geeigneten Modelle gab. Strategisches Unternehmensmanagement wurde bis zu diesem Zeitpunkt, wenn überhaupt, noch weitgehend auf einer improvisierten Basis betrieben, und war keineswegs auf theoretische Fundamente gestützt. Auch heute noch spielen die von Ansoff entwickelten Modelle in der Betriebswirtschaft eine wichtige Rolle. Vor allem die so genannte Produkt-Markt-Matrix sollte jedem Studierenden der Betriebswirtschaft ein Begriff sein.

# LEHRE UND STUDIUM ÖKONOMEN IM PORTRÄT

UNTERNEHMENS PRAXIS

UNTERNEHMENS PROFILE

# INTERVIEW MIT DR. CARSTEN KÜHL, MINISTER DER FINANZEN DES LANDES RHEINLAND-PFALZ



'. I 1: 2000 F: . .

**Dr. Carsten Kühl** Finanzminister des Landes Rheinland-Pfalz

seit Juli 2009	Finanzminister
2006 – 2009	$Staatssekret\"{a}r~im~Wirtschaftsministerium~(Rheinland-Pfalz)\\$
2003 – 2006	Amtschef der Vertretung des Landes Rheinland-Pfalz beim Bund und der Europäischen Union
1993 – 2003	$\label{thm:constraint} \mbox{verschiedene Funktionen im Wissenschaftsministerium} \mbox{\ (Rheinland-Pfalz)}$
1994	Promotion zum Dr. rer. pol.
1989 – 1993	Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Finanzwissenschaft der Johannes Gutenberg-Universität Mainz
1982 – 1988	Studium der Volkswirtschaftslehre an der Johannes Gutenberg-Universität Mainz, Diplom-Volkswirt
1981 – 1982	Wehrdienst
1981	Abitur in Lauterbach/Hessen

geboren in Lauterbach/Hessen

Herr Staatsminister, seit Sommer 2008 befindet sich Europa in einer Krisensituation. Auf die Finanzkrise folgte die Eurokrise. Welche Herausforderungen ergeben sich daraus für das Land Rheinland-Pfalz im Allgemeinen und für Sie als Landesminister der Finanzen im Besonderen?

Die Wirkungen der Finanzkrise schlagen natürlich bis auf die Länder- und die Gemeindeebene durch. Die Bewältigung der Krise hat auch uns einiges abverlangt; wir können jedoch feststellen, dass Rheinland-Pfalz insgesamt gut durch die Krise gekommen ist. Die Konjunkturpakete des Bundes und der Länder, die Regelung zur Kurzarbeit und spezifisch rheinland-pfälzische Instrumente wie die verstärkte Übernahme von Bürgschaften haben zu diesem Erfolg beigetragen.

Auf der Ebene des Landeshaushaltes sind wir vor allem durch einen dramatischen, noch jetzt nachwirkenden Einbruch der Steuereinnahmen betroffen gewesen, der teilweise durch die Krise selbst verursacht wurde, teilweise aber auch durch steuerpolitische Maßnahmen, die zur Bekämpfung der Krise ergriffen wurden. Allein die steuerpolitischen Maßnahmen, die seit Ende 2008 aktiv ergriffen wurden, belasten den Landeshaushalt dauerhaft mit rund 580 Mio. Euro pro Jahr. Hinzu kamen die investiven Maßnahmen im Rahmen der Konjunkturpakete, die auch das Land finanziell gefordert haben.

Im Jahr 1992 hatten 62 deutsche ÖkonomieprofessorInnen ein Manifest gegen die Schaffung der Europäischen Währungsunion veröffentlicht. 1998, also ein Jahr vor der Einführung des Euro, warben rund 160 WirtschaftsprofessorInnen dafür, den Start der Einheitswährung zu verschieben. Sind Sie angesichts der jüngsten Entwicklungen der Auffassung, dass die Politik damals einen Fehler gemacht hat und man doch besser auf den Euro verzichtet hätte?

Ich halte den Euro nach wie vor für eine Errungenschaft, gerade für unsere deutsche Volkswirtschaft. Die weggefallenen Umtauschkosten, die weggefallene Unsicherheit über die Entwicklung der Wechselkurse und vor allem das Ende permanenter nominaler Verteuerungen unserer Exporte durch Aufwertungsdruck kommen unseren Unternehmen sehr zugute. Darüber hinaus gibt es eine politische Dimension insofern, als die gemeinsame Währung die Völker Europas noch stärker zusammenführt. Was sich heute zeigt, sind aus meiner Sicht Un-

1962

zulänglichkeiten in der Konstruktion der Währungsunion. Sie geben Anlass zum Nachsteuern des institutionellen Rahmens, nicht aber dazu, das Projekt insgesamt in Frage zu stellen.

In dem oben genannten Manifest aus dem Jahre 1992 wurde argumentiert, dass "die ökonomisch schwächeren europäischen Partnerländer bei einer gemeinsamen Währung einem verstärkten Konkurrenzdruck ausgesetzt werden, wodurch sie aufgrund ihrer geringeren Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit wachsende Arbeitslosigkeit erfahren werden. Hohe Transferzahlungen im Sinne eines "Finanzausgleichs" werden damit notwendig" Halten Sie aus heutiger Sicht solch einen Ausgleich für notwendig?

Zunächst einmal halte ich es – auch mit Blick auf die zahlreichen Währungskrisen in der Welt – für angebracht, in der gegenwärtigen Lage nicht nur auf die finanzpolitische Situation der Mitglieder der Eurozone zu schauen. Realwirtschaftliche Divergenzen zwischen Zentrum und Peripherie sind meines Erachtens eine wesentliche Ursache des Problems. Die nicht nachhaltige Finanzpolitik einiger Mitgliedstaaten war in Teilen auch ein Reflex auf den sich ergebenden realwirtschaftlich bedingten Anpassungsdruck. Deswegen ist es wichtig, neben der flankierenden solidarischen Absicherung von Risiken, die durchaus auch hinsichtlich ihrer Wirkung Elemente eines Transfers umfassen kann, insbesondere die zweifellos notwendige Stärkung der Budgetdisziplin voranzutreiben sowie die Wirtschaftspolitik der Mitgliedstaaten stärker zu koordinieren.

# Derzeit werden so genannte Eurobonds als ein Instrument des Krisenmanagements sowohl wissenschaftlich als auch politisch kontrovers diskutiert. Welche Vor- und Nachteile birgt dieses Instrument Ihres Erachtens?

Ich rate zu einem differenzierten Umgang mit diesem Thema. Die Auswirkungen der Einführung von "Eurobonds" würden vor allem von der Ausgestaltung solcher Eurobonds abhängen. Zum einen käme es meines Erachtens auf deren Konstruktionsprinzipien, zum anderen auf die Liquidität des damit neu geschaffenen Marktsegments an. Wichtige Einflussfaktoren sind dabei die rechtliche Ausgestaltung, das gesamte Emissionsvolumen, die Beherrschbarkeit der Emissionstätigkeit und auch die Flankierung durch eine wirksame Defizitkontrolle. Durch die Begebung von Eurobonds würde im Vergleich zur nationalen Schuldenaufnahme ein sehr viel größeres liquideres neues Marktsegment für europäische Staatspapiere entstehen, das aufgrund der besseren Handelbarkeit der Wertpapiere günstigere Zinskonditionen für die Teilnehmerländer erwarten ließe.

Andererseits würde die Bonität von Eurobonds je nach Ausgestaltung ungünstiger als die heutiger deutscher Staatsanleihen eingeschätzt. Die Verschuldung über Eurobonds wäre in diesem Falle für den Bund teurer als bisher. Ohne Information darüber, welche Länder unter welchen Voraussetzungen Eurobonds auflegen dürften und in welchem Umfang eine Umstellung der

Verschuldung der Euroländer in Form von Eurobonds erfolgen würde, lassen sich allerdings keine ernst zu nehmenden Aussagen zu den Auswirkungen treffen.

Zudem ist zu beachten, dass die erforderliche Stabilisierung des Eurosystems die Übernahme von Gewährleistungen Deutschlands in der einen oder anderen Form notwendig macht. Ob dies im Rahmen eines Rettungsfonds, durch den Ankauf von Staatsanleihen durch die Europäische Zentralbank, durch eine Rekapitalisierung von Banken, in Form von Eurobonds oder durch eine Kombination dieser Maßnahmen geschieht, alle Instrumente tragen das Risiko von Belastungen der öffentlichen Haushalte Deutschlands in sich. Dies muss gegenüber der Bevölkerung klar kommuniziert werden.

Eine sinnvolle Beurteilung des Instruments Eurobonds kann daher nicht unabhängig von den Auswirkungen der realen Alternativen, auch der Alternative des Nichthandelns, vorgenommen werden.

Bei der Auswahl der Instrumente ist erstens zu beachten, wie schnell und überzeugend sie das Vertrauen in die Eurozone wieder herstellen. Je besser dies gelingt, umso deutlicher wird der konjunkturelle Wachstumspfad Deutschlands unterstützt und zu einer positiven Stabilisierung der öffentlichen Einnahmen beitragen. Zweitens ist nach den langfristigen Anreizwirkungen zu fragen, die sich auf die Finanzmärkte und die Haushalte der Euroländer ergeben. Ziel muss es sein, die Ursachen der derzeitigen Probleme zu bekämpfen, nicht nur die Symptome. Und drittens wird es natürlich darauf ankommen, die Risikotragfähigkeit Deutschlands und der anderen soliden Partnerstaaten nicht zu überfordern. Vor diesem Hintergrund lohnt es sich, auch über das Instrument der Eurobonds ernsthaft nachzudenken. Eine politische Tabuisierung von Eurobonds und damit eine selbstverordnete Inflexibilität beim Krisenmanagement sind mit Sicherheit falsch.

Nicht nur verschiedene ÖkonomInnen sprechen sich derzeit dafür aus, dass es zur Rettung des Europäischen Integrationsprozesses letztlich einer Politischen Union bedarf. Wie bewerten Sie diesen Vorschlag aus Sicht eines Bundeslandes?

Letztlich sprechen wir hier über die Frage der Finalität Europas. Dabei ist aus heutiger Sicht nicht geklärt, ob sich die Europäische Union – oder Teile von ihr – in Richtung eines Mehr-Ebenen-Systems entwickelt, das durchaus Ähnlichkeiten mit einem bundesstaatlichen Aufbau zeigt. In jedem Fall ist zu überlegen, welche Ebene welche Aufgaben übernehmen soll. So gesehen stellt sich eine geradezu klassische finanzwissenschaftliche Optimierungsaufgabe.

Die Weiterentwicklung Europas muss aus meiner Sicht nicht zwingend mit abnehmender Bedeutung der deutschen Länder einhergehen, im Gegenteil: Viele Zuständigkeiten, die die Länder vor über 60 Jahren auf den Bund übertragen haben, zum Beispiel die für den gemeinsamen Wirtschafts- und Währungsraum, sind heute Angelegenheit der EU. Weitere nationale Politikbereiche wie äußere Sicherheit und Außenpolitik, werden zunehmend auf europäischer Ebene koordiniert. Insofern müsste sich vor allem der Bund auf einen weiteren Abbau seiner Zuständigkeiten einstellen.

Die deutschen Länder dagegen haben überwiegend eine Größe, wie sie sich bei vielen anderen EU-Mitgliedstaaten hinsichtlich Einwohnerzahl und Fläche auf nationaler Ebene darstellt. Insofern sehe ich, bei aller Notwendigkeit von Abstimmung und Koordinierung, keinen Anlass, einen ausgeprägten Schwund der Zuständigkeiten des Landes für regional bedeutsame Angelegenheiten wie Bildung und Polizei zu befürchten. Dass es unabhängig davon lohnt, in Deutschland perspektivisch über eine Länderneugliederung nachzudenken, steht auf einem anderen Blatt.

# Bei der Verabschiedung des Doppelhaushalts 2012/2013 für Rheinland-Pfalz wiesen Sie darauf hin, dass mit dem Haushalt die Vorgaben der Schuldenbremse eingehalten würden. Was ist unter der Schuldenbremse zu verstehen?

Der von Ihnen angesprochene Doppelhaushalt steht in der Tat im Zeichen der so genannten Schuldenbremse. Alle Länder sind verpflichtet, ihre strukturellen, d.h. dauerhaften und um rein finanzielle Transaktionen bereinigten Defizite bis zum Jahr 2020 auf null zurückzuführen.

Dazu sind bereits konkrete, dauerhaft wirkende Konsolidierungsmaßnahmen im konsumtiven, investiven und im Personalbereich eingeleitet worden, zum Beispiel die Begrenzung des Besoldungsanstiegs auf 1 Prozent pro Jahr, eine Verringerung des Personalbestandes in der Landesverwaltung, Einsparbeiträge der Landesbetriebe Mobilität und Liegenschafts- und Baubetreuung sowie die Erhöhung der Grunderwerbsteuer. Gerade in einer Zeit, in der die Kreditfinanzierungsfähigkeit mehrerer europäischer Partnerstaaten an ihre Grenzen stößt, gewinnen wir mit einer klaren Konsolidierungsstrategie auch ein gutes Stück an Unabhängigkeit von den internationalen Finanzmärkten.

Für die Landesregierung ist Sparen aber kein Selbstzweck, sondern der Schlüssel dafür, die Handlungsfähigkeit des Staates auch für kommende Generationen zu sichern. Deswegen wird in politischen Schwerpunkten – insbesondere in den Bereichen Bildung, Wissenschaft und Energiewende – auch künftig investiert.

# Inwieweit erachten Sie es zur Bewältigung der Eurokrise als hilfreich oder problematisch, dass immer mehr Länder in Europa eine Schuldenbremse einführen?

Die Einführung von Schuldengrenzen in allen Mitgliedstaaten der EU unterstütze ich ausdrücklich. Dabei kommt es darauf an, die Konsolidierung schrittweise und glaubwürdig umzusetzen. Ein prozyklisches Zusammenstreichen wichtiger Staatsausgaben führt uns nicht weiter. Die Konsolidierung muss auch die Einnahmeseite der öffentlichen Haushalte in den Blick nehmen und wirtschaftlich Starke auch stärker zur Finanzierung heranziehen.

Insbesondere aus Kreisen der Studierenden und anderer Hochschulangehöriger wird die Befürchtung geäußert, dass die Schuldenbremse zur "Bildungsbremse" wird. Halten Sie dies für gerechtfertigt? Welche Möglichkeiten sehen Sie, dass trotz zunehmend knapper öffentlicher Mittel die Bildungsfinanzierung sichergestellt ist?

Die neue Schuldenregel ist nicht zwingend mit dem Abbau von Leistungen und der Kürzung von Staatsausgaben verbunden. Prinzipiell kann die Konsolidierung der Staatshaushalte sowohl über eine Begrenzung der Ausgaben als auch über höhere Einnahmen erreicht werden. Um für Bildung und Wissenschaft die notwendigen Ressourcen bereit zu stellen, muss die Finanzpolitik entsprechende Prioritäten setzen. In Rheinland-Pfalz tun wir genau das.

Dennoch stoßen die Länder hier irgendwann an gewisse Grenzen, weil sie ihre Einnahmen nicht selbständig gestalten können. Denn die aufkommensstarken Steuern liegen in der Gesetzgebungshoheit des Bundes. Die Umsetzung der Schuldenbremse auf Länderebene setzt deswegen notgedrungen vor allem auf der Ausgabenseite an. Wenn die Steuerbasis nicht verbreitert wird, besteht sehr wohl die Gefahr, dass die Schuldenbremse eine gewisse neoliberale Schlagseite bekommt und irgendwann auch der staatliche Bildungsbereich in die Unterfinanzierung gerät.

Um dies abzuwehren, sollte die Steuerbasis verbreitert werden – etwa durch eine Erhöhung des Spitzensteuersatzes bei der Einkommensteuer oder auch über die Wiedererhebung der Vermögensteuer.

Herr Minister, am Schluss noch eine persönliche Frage: Während Ihres Studiums und während Ihrer Tätigkeit am Institut für Finanzwissenschaft in Mainz haben Sie sich bereits intensiv mit Fragen der ökonomisch optimalen Gestaltung staatlicher Einnahmen- und Ausgabenpolitik beschäftigt. Etwa 15 bis 20 Jahre später sind Sie Finanzminister geworden. Wenn Sie nun – vereinfacht – Theorie und Praxis gegenüberstellen, gelangen Sie zu welchen Schlussfolgerungen?

Die finanzpolitische Praxis ist der Lackmustest für finanzwissenschaftliche Theorien. In der Praxis sind die Probleme häufig nochmals komplexer als diejenigen, die in der Theorie gelöst werden. Aber die Antworten müssen häufig einfacher sein.

Die Fragen stellte Prof. Dr. Margareta Kulessa, Fachhochschule Mainz, am 17. Januar 2012.

# DAS KOMPETENZMODELL ALS BESTANDTEIL EFFIZIENTER PERSONALENTWICKLUNG

Kathrin Strässer-Knüttel, Tobias Koeder



Kathrin Strässer-Knüttel
Assessor iuris, Magister Artium Personalentwicklung, Business Coach International
HA Personal Teilbereich Personalmarketing
und Personalentwicklung, Leitung, ZDF, Mainz
E-Mail: hapersonal-Personalentwicklung@



Tobias Koeder, Diplom-Betriebswirt (FH)
HA Personal Teilbereich Personalmarketing
und Personalentwicklung ZDF, Mainz
E-Mail: hapersonal-Personalentwicklung@
2df de

# 1. Vorbemerkung

Erfolgreiche Unternehmen werden gerade jetzt und auch in den nächsten Jahren einen hohen Bedarf an qualifizierten und motivierten Mitarbeitern und Führungskräften benötigen. Systematische Personalentwicklung ist aus diesem Grunde für die Sicherung und den Ausbau des Unternehmenserfolges unabdingbar (Domsch 2009, S. 413). Insbesondere durch die zunehmende Globalisierung, den technologischen Wandel, die demographische Entwicklung, Ansprüche an Bildung, den kontinuierlichen Wertewandel u.v.m. wird eine steigende Nachfrage an qualifiziertem Personal mit hohen Kompetenzen auf dem Arbeitsmarkt prognostiziert (Becker 2010, S. 258 ff.). Dies gilt sowohl für Führungskräfte mit Führungs- und Fachverantwortung als auch für Mitarbeiter mit hoher Sach- und Fachkompetenz. Ziel systematischer Personalentwicklung wird daher die differenzierte Ermittlung des benötigten Bedarfs der Unternehmen an Fachund Führungskräften mit den unterschiedlichsten Qualifikationen/Kompetenzen, auch unter Berücksichtigung der Potenziale des vorhandenen Personals sein. Dies setzt ein anspruchsvolles (Talent- und) Kompetenzmanagement voraus (Ritz/Thom 2010 und Rüttinger 2010), denn Fach- und Führungskräfte sind durch die sich verändernden Bedingungen weltweit begehrt. Aufgabe des Unternehmens ist es ferner, intern den Mitarbeitern passgenaue Förder- und Bildungsmaßnahmen zu offerieren. Nur wer sich zur rechten Zeit und gezielt auch um die Erhaltung und

den Ausbau der Potenziale und Kompetenzen seiner eigenen Mitarbeiter bemüht, wird langfristig über einen Stamm an qualifizierten und motivierten Fach- und Führungskräften verfügen. Strategisch kann sich planvolle Personalarbeit nicht darauf verlassen, den zukünftigen Personalbedarf am externen Arbeitsmarkt decken zu können. Talent- und Kompetenzmanagement wird sich vielmehr um eine gezielte und systematische Mitarbeiterentwicklung des eigenen Personals bemühen müssen, dabei kommt der Personalarbeit insgesamt und insbesondere der Personalentwicklung eine tragende Rolle zu.

# 2. Personalentwicklung allgemein

Personalentwicklung umfasst Konzepte, Instrumente und Maßnahmen zur Qualifizierung und zur Förderung einzelner Mitarbeiter und von Teams (Kolb 2008, S. 6 ff.). In diesem Sinne besteht eine wichtige Aufgabe der Personalentwicklung darin, vorhandene Fähigkeiten, Neigungen und Interessen der Mitarbeiter zu erkennen und mit Blick auf die Ziele des jeweiligen Unternehmen weiterzuentwickeln. Dabei darf Personalentwicklung nicht isoliert agieren, sondern ist als integraler Bestandteil des Gesamtsystems Unternehmen, d.h. eingebettet in die Unternehmenskultur, die Unternehmensleitlinien, die gesamten Unternehmensziele, die HR-Strategie etc. zu sehen.

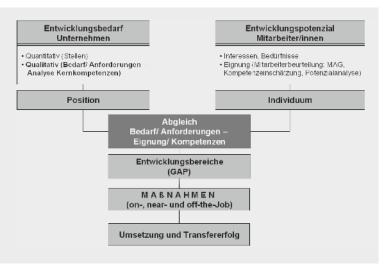


Abb. 1: Personalentwicklungskonzept

Ein Personalentwicklungskonzept (siehe Abbildung 1) hat daher die derzeitigen und zukünftigen Ziele, Anforderungen und Kernkompetenzen des Unternehmens mit der Eignung und den Potenzialen der Mitarbeiter abzugleichen. Ziele und Anforderungen des Unternehmens werden durch die Geschäftsleitung festgelegt und z.B. über Führungsinstrumente wie die Balanced Scorecard kommuniziert.

Für die Feststellung der Mitarbeitereignung und des Mitarbeiterinteresses können Instrumente wie z.B. Beurteilung durch den Vorgesetzten, Mitarbeitergespräch, Potenzialanalysen, Entwicklungsgespräche usw. herangezogen werden. Betrieb-

licher Bedarf und die Eignung der Mitarbeiter sind dann Gegenstand eines Anforderungs-Eignungsvergleichs. Dieser zeigt sehr schnell die Entwicklungs- und Bildungsnotwendigkeiten, wie auch Stärken konkret auf, die dann in gezielte individuelle, bedarfsorientierte Bildungs- und Fördermaßnahmen münden.

Eine mangelhafte Bedarfsanalyse der tatsächlich benötigten Kompetenzen behindert Findung und Umsetzung passgenauer Bildungs- und Fördermaßnahmen und somit den notwendigen Lern- und Kompetenzfortschritt. Die abschließende Transfererfolgskontrolle bewertet die Effizienz der durchgeführten Personalentwicklungsmaßnahmen, die entweder on-, near- oder offthe-job durchgeführt wurden.

### 3. Kompetenzmodell im ZDF

Anlass für den Personalbereich, sich mit dem Instrument "Kompetenzmodell" auseinanderzusetzen, war der steigende Bedarf nach passgenauer Personalentwicklung im Medienbereich. Das ZDF hat festgestellt, dass nicht zuletzt aufgrund der Digitalisierung der Fernsehtechnik die traditionelle Vielfalt der Tätigkeiten im Medienbereich einem deutlichen Wandel unterliegt. Bedingt durch die dynamische Entwicklung der elektronischen Medien zeigen sich neue Qualifikationsanforderungen und Berufsprofile als Folge veränderter Herstellungsprozesse. Dies erforderte eine Ausrichtung der Personalentwicklung weg vom "Angebotskatalog" hin zu maßgeschneiderten, Nutzen generierenden Lösungen. Kompetenzmanagement ist keine neue Erfindung, jedoch sind die unterschiedlichen Ansätze der Wirtschaft auf ein Medienunternehmen nicht 1:1 zu übertragen. Der ZDF-

Fach- und Methoden- Kompetenz/ 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 (wird im Workshop von FB erarbeitet)	Mitarbeiter- entwicklung	Perspektivwechsel	Veränderungsbereitschaft/ Flexibilität	Kooperationsfähigkeit	Belastbarkeit
Beherrschen relevanter Methoden (wird im Workshop von FB erarbeitet)	Mitarbeitersteuerung und -motivation	Gestaltungsmotivation/-kraft	Strategische Orientierung/ Vorausschauendes Handeln	Konfliktfähigkeit	Selbststeuerung
	Orientierung geben/ Rahmenbedingungen schaffen	Abstraktionsvermögen/ Reduktion von Komplexität	Entscheidungsvermögen	Kommunikationsfähigkeit	Reflexionsfähigkeit
	Vorbildfunktion/ Repräsentant ZDF	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. Aufgabenbewaltigung
	Durchsetzungs- vermögen	Situativ adāquates Reagieren und Handeln	Verhandlungsgeschick	Vertrauen, Wertschätzung & Respekt	Ausgeglichenheit
	Persönliche Wirkung		Branchenumfeld- und ZDF- Kenntnis	Einfühlungsvermögen	Verantwortungs- bewusstsein
			Qualitätssicherung		Qualifizierungs- bereitschaft

Abb. 2: Rahmenkompetenzmodell zur Auswahl für die Fachbereiche

Ansatz greift die Grundidee aus der Wirtschaft auf, passt diese jedoch auf die Erfordernisse einer öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalt an.

Das ZDF-Kompetenzmodell erfüllt auf Unternehmensebene unterschiedliche Funktionen.

#### Es . . .

- ... ist ein ZDF-weit einheitlich anwendbares Personalentwicklungsinstrument.
- ... übersetzt die Anforderungen aus ZDF-Strategie und -Zielen in konkrete Kompetenzen auf Fachbereichsebene/aktuellem Arbeitsplatz.
- ... stellt damit ein Bindeglied zwischen ZDF-Unternehmensstrategie und der operativen Personalentwicklung dar.
- ... hilft bei der Implementierung eines einheitlichen Verständnisses zur Mitarbeiterführung und dem Kommunizieren in einer "gemeinsamen Sprache".
- ... unterstützt die Initiierung systematischer Personalentwicklungsprozesse auf der individuellen Ebene durch "Persönliche Entwicklungspläne".
- ... garantiert ein wertschätzendes, transparentes und offenes Verhalten und fördert den Dialog zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter/in.

Die Zielgruppe kann differenziert ausgewählt und bestimmt werden, in Betracht kommen z.B. Mitarbeiter, Teams, Leitungsebene der Fachbereiche, Berufsgruppen/Jobfamilien (z.B. Redakteure des Aktuellen Sportstudios) oder Funktionen (z.B. zukünftige Redaktionsleiter).

# 4. Kompetenzprofile entwicklen

Das von der Personalentwicklung des ZDF entwickelte Rahmenkompetenzmodell vereint inhaltlich zwei Schwerpunkte, die "Fach- und Methodenkompetenz" einerseits, die "Überfachlichen Kompetenzen" andererseits.

Diese beiden Kompetenzbereiche können nicht isoliert betrachtet werden, sondern sind gemeinsam als ein integrativer Bestandteil der jeweiligen Fachbereichsstrategie zu sehen. Die für die jeweilige Direktion/Fachbereich notwendigen fachlichen und überfachlichen Kompetenzen werden auf Basis der aus den Unternehmenszielen kaskadierten Bereichsziele mit Unterstützung der Personalentwicklung in zwei Workshops erarbeitet.

Im 1. Workshop, der zeitlich ca. ein bis zwei Stunden in Anspruch nimmt, werden die für die Zielgruppe relevanten "Überfachlichen Kompetenzen" ausgewählt. Die überfachlichen Kompetenzfelder sind durch die Personalentwicklung bereits vordefiniert und mit beobachtbaren Kriterien versehen. Gegebenenfalls fehlende Kompetenzfelder können jederzeit ergänzt

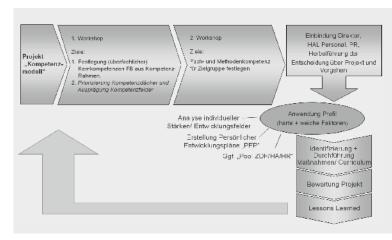


Abb. 3: Prozessverlauf

werden. Das ZDF eröffnet seinen Fachbereichen auch bei den Beschreibungen der Kompetenzen die Möglichkeit, die zur Verfügung stehenden "beobachtbaren Kriterien/Verhaltensanker" um eigene fachbereichsspezifische Beispiele zu ergänzen. Diese mehrmaligen Möglichkeiten der Ergänzung und eigenen Anpassung des Instruments machen das Tool interaktiv und fördern die Akzeptanz seitens der Fachbereiche, die diese Möglichkeit rege nutzen.

Auf Wunsch des jeweiligen Fachbereichs erfolgt zudem bereits im Rahmen dieses Workshops eine zielgruppenspezifische Priorisierung und die Festlegung der Ausprägungsgrade der relevanten Kompetenzen. Ziel des Workshops ist es, für die jeweilige Zielgruppe durch die ZDF-Fachbereiche ein Idealprofil also ein

Fach- und Methodenkompetenz	
ldealeinschätzung und Ausprägungsgrad	
Fachkompetenz HR	Methodenkompetenz HR aligemein
Fachkompetenz im Sport - aktuelle Bewertungskompetenz - Allgemeinwissen - Sportartenspezifisches Wissen	Situatives Führen
Beherrschen der redaktionellen Arbeitsprozesse (Recherchieren, Dokumentieren, Formulieren, Organisieren und Planen)	Informationsmanagement (Beschaffung, Recherche und Weitergabe von Informationen)
Kenntnisse über den redaktionellen Workflow Kenntnis der Arbeitsabläufe im jeweiligen Aufgabengebiet und angrenzendem Umfeld	Präsentation  Moderation von Arbeitsgruppen, Sitzungen
Havarie- und Problemmanagement (Technik, Produktion, Personal)	Zeit- und Selbstmanagement
Organisatorische Optimierung in der Redaktion vorantreiben	Methodenkompetenz Projektmanagement
Steigerung der Effizienz und Nachhaltigkeit des Personal- und Sachmitteleinsatzes (Kosten-Nutzen-Aspekt, z.B. Bewertung von Reiseaktivitäten)	Betriebswirtschaftliche Kenntnisse zur Steuerung von Projekten
Kenntnisse zu "Neue Medien": Internet, Mediathek, Handy-TV etc.	Kenntnisse im Risikomanagement von Projekten, z.B. fühzeitiges Erkennen von Projektrisiken, wie Terminproblematiken, Kostenüberschreitungen, Ressourcenengpässen
Fernsehtechnische Kenntnisse (Formate)	Erfahrung in der Abwicklung von Großprojekten (z.B. WM, Olympia, Teamleiter)
Kenntnisse in Fernseh-/ Sportrechten	
Marktkenntnisse und kontinuierliche Marktbeobachtung	
Fremdsprachenkenntnis (Englisch)	
Interessen der Redaktionen innerhalb der HR Sport und des ZDF aktiv vertreten	
Kenntnisse der Herstellungsprozesse im ZDF, von der Akquisition über die Nachbearbeitung bis hin zur Archivierung und Ausstrahlung	
Kenntnisse in Schnitttechniken	
Verwertungsoptionen (z.B. ZDFE)	J

Abb. 4: Fach- und Methodenkompetenzen HR Sport (Auszug)

# Idealprofil Stelle / Einschätzung durch den Vorgesetzten

Anforderungskriterium		Ausprä	gungsgrad	Beobachtungen	
Soziale Kompetenz	unter Ø	ø	über Ø	hervorragend	zum Beispiel:
Kooperationsfähigkeit  Fähigkeit, Kooperationsformen an- und aufzunehmen, sich mit anderen auszutauschen, abzustmmen und Aufgaben gemeinsam voranzutreiben. Hierzu gehort das Vermögen, sich auf andere einzustellen, zuzuhören und das Streben nach einer Konsenslösung. Kooperationsfähigkeit erfordert auch, konstuktiv mit Krilik unggehen zu können sowie selbst konstruktiv zu kritisieren. Bezogen auf die Arbeit in Arbeitsgruppen erfordert die Kooperationsfähigkeit, vertrauensvoll mit anderen zusammenzuarbeiten, kompromissbereit zu sein, eigene Kompetenzen im Austausch in unterschiedliche Arbeitsgruppen einzubringen und der respektvolle und differenzierten Umgang mit Kollegen.		*			- tauscht sich mit anderen aus, leistet Schnittstellenarbeit, handelt vernetzt und arbeitet mit Kollegen und angrenzenden Bereichen kooperafty zusammen - erkennt Relevanz von Informationen und deren Auswirkungen auch für andere; handelt bzw. informiert entsprechend danach - ist an guter Zusammenarbeit interessiert, macht sich aber nicht von Harmonie abhängig - ist bereit und fähig, in Gruppen zu arbeiten, Meinungen und Gedanken anderer zu alzeptieren und kooperafty weiterzuentwickeln - fragt nach Meinungen, betont Gemeinsamkeiten und arbeitet auf Konsens statt Mehrheitsentscheidungen hin - ist kompromissbereit - kann differenziert mit unterschiedlichen - Gesprächspartnern umgehen und vermeidet - Kränkungen - Eigene Beispiele:

Abb. 5: Einschätzungsbogen Vorgesetzter

= Idealeinschätzung des Vorgesetzten für die Stelle

= Einschätzung des Mitarbeiters durch den Vorgesetzten

"Sollprofil" hinsichtlich notwendiger Kernkompetenzen zu erarbeiten. Die Ausprägung der Kompetenzfelder kann in dieser frühen Phase des Prozesses gemeinsam durch die Workshopteilnehmer erfolgen oder zu einem späteren Zeitpunkt durch individuelle Festlegung der jeweiligen Führungskraft mit Blick auf eine bestimmte Funktion/einen bestimmten Arbeitsplatz.

Der 2. Workshop dient der Erarbeitung der fachbereichsspezifischen Fach- und Methodenkompetenzen. Hinter der "Fach- und Methodenkompetenz" verbirgt sich das gebündelte Know-how der ZDF-Direktionen/-Fachbereiche. Deshalb erfordert die Erarbeitung dieser Säule eine dezidierte Formulierung und Tiefenschärfe seitens der Fachbereiche. Da die Personalentwicklung

hierzu keine Vorarbeiten leisten kann, sondern nur für die Einhaltung der Methode Sorge trägt, ist die Dauer dieses Workshops mit zwei bis drei Stunden anzusetzen.

# 5. Profilreport erstellen

Sind die "Überfachlichen Kompetenzen" und die "Fach- und Methodenkompetenzen" durch den jeweiligen Fachbereich festgelegt, werden sie von der Personalentwicklung in Fragebögen überführt. Jetzt kann die Beurteilungsphase beginnen. Der/die Vorgesetzte hat nun die Aufgabe, die tatsächlich vorhandenen Kompetenzen des/r Mitarbeiter/in – gemessen am Idealprofil –

Selbsteinschätzung Mitarbeiter							
Anforderungskriterium		Ausprä	igungsgrad		Beobachtungen		
Soziale Kompetenz	unter Ø	Ø	über Ø	hervorragend	zum Beispiel:		
Kooperationsfähigkeit  Fähigkeit, Kooperationsformen an- und aufzunehmen, sich mit anderen auszultauschen, abzustimmen und Aufgaben gemeinsam voranzutreiben. Hierzu gehört das Vermögen, sich auf andere einzu-stellen, zuzuhören und das Streben nach einer Konsenslösung. Kooperationsfähigkeit erfordert auch, konstruktiv mit Kritik umgehen zu können sowie selbst konstruktiv zu kritisieren. Bezogen auf die Arbeit in Arbeitsgruppen erfordert die Kooperationsfähigkeit, vertrauensvoll mit anderen zusammenzuarbeiten, kompromissbereit zu sein, eigene Kompetenzen im Austausch in die Arbeitsgruppe einzu-bringen und der respektvolle und differenzierte Umgang mit Kollegen.		*			- ich tausche mich mit anderen aus, leiste Schnittstellenarbeit, handele vernetzt und arbeite mit Kollegen und angrenzenden Bereichen kooperafiv zusammen - ich erkenne die Relevanz von Informationen und deren Auswirkungen auch für andere, ich handele bzw. informiere entsprechend danach - ich bin an guter Zusammenarbeit interessiert, mache mich aber nicht von Harmonie abhängig - ich bin bereit u. fählig, in Gruppen zu arbeiten, Meinungen und Gedanken anderer zu alzeptieren und kooperativ weiterzuentwickeln - ich frage nach Meinungen, betone Gemeinsamkeiten und arbeite auf Konsens statt Mehrheitsentscheidungen hin - ich bin kompromissbereit - ich kann differenziert mit unterschiedlichen Gesprächspartnern umgehen und vermeide Kränkungen  Eigene Beispiele:		

Abb. 6: Einschätzungsbogen Mitarbeiter

▲ = Selbsteinschätzung des Mitarbeiters

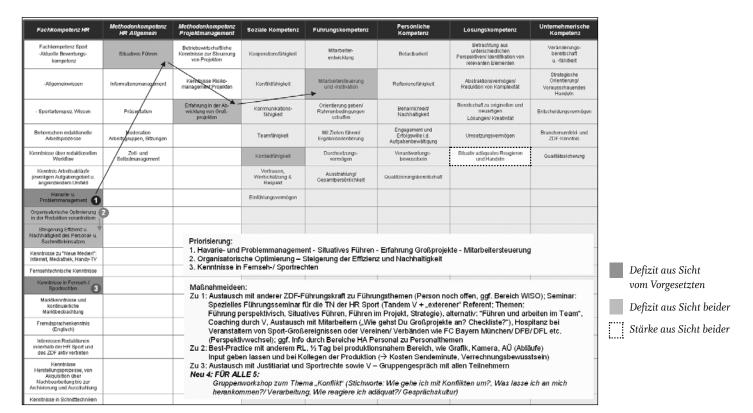


Abb. 7: Verknüpfungen/Wechselwirkungen

zu beurteilen. Parallel schätzt sich der/die Mitarbeiter/in selbst ein. Nach Durchführung der Beurteilungen werden die Ideal-, Vorgesetzten- sowie die Selbsteinschätzung des/der Mitarbeiters/ in im so genannten "Profilreport" zusammengefasst und einander gegenübergestellt (Abgleich). Ziel dabei ist, das Delta der Einschätzungen zum geforderten Ideal aufzuzeigen, potenzielle Handlungsbedarfe zu identifizieren und bezogen auf die Stärken wie Entwicklungsfelder einen maßgeschneiderten wie passgenauen "Persönlichen Entwicklungsplan" für jede/n Teilnehmer/ in zu kreieren.

Bei Abgleich des Sollprofils mit der Vorgesetzten- und Mitarbeitereinschätzung können sich folgende Resultate ergeben: Defizite aus Sicht von beiden; Stärken aus Sicht von beiden; Defizite aus Sicht vom Vorgesetzten oder Mitarbeiter; Stärke aus Sicht vom Vorgesetzten oder Mitarbeiter.

Nach Auswertung und Visualisierung der Einschätzungen durch die Personalentwicklung werden die als Stärke oder Entwicklungsfeld identifizierten Kompetenzfelder derart miteinander kombiniert und priorisiert, dass Wechselwirkungen von Kompetenzen berücksichtigt werden können und sich Rückschlüsse für inhaltliche Schwerpunkte und geeignete Maßnahmenpakete ziehen lassen. Auf Basis der Übersicht "Wechselwirkungen" und "Maßnahmenvorschläge" seitens der Personalentwicklung erfolgt ein gemeinsames Brainstorming zwischen Vorgesetztem, Teilnehmer/in, Personalentwicklung und Aus- und Fortbildung.

In dieser Runde werden auf Basis der Auswertung und Vorschläge der PE curriculare und individuelle Maßnahmenvorschläge on-, near- und off-the-job festgehalten, die danach noch der Zustimmung des Hauptabteilungsleiters Personal unterliegen.

# Initiativpreis 2010

Das ZDF wurde für sein Kompetenzmodell am 30. September 2010 in Essen mit dem Initiativpreis Aus- und Weiterbildung 2010 ausgezeichnet. Insgesamt konnte das ZDF sich gegen 60 Mitbewerber durchsetzen. Der Initiativpreis Aus- und Weiterbildung ist eine gemeinsame Auszeich-



nung von Otto Wolff-Stiftung und Deutschem Industrie- und Handelskammertag (DIHK). Der Preis würdigt Unternehmen und Institutionen, die zur Steigerung der Qualität und Attraktivität der betrieblichen Bildung beitragen. "Das ZDF greift die Idee des in der Wirtschaft weit verbreiteten Kompetenzmanagements auf und passt es an die besonderen Erfordernisse einer öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalt an.

Das ZDF-Kompetenzmodell ist ein rundum geschlossenes Konzept mit gut anwendbaren Tools. Die Initiative wurde professionell aus der Organisation heraus – und nicht durch Berater von außen – entwickelt."

Kommentar der Jury, September 2010

Je nach Intensität eines Projektes erfolgt die Umsetzung des "Persönlichen Entwicklungsplans" mit individuellen und curricularen Maßnahmen schrittweise und ist häufig über mehrere Monate angelegt.

#### 6. Ausblick

Ziel der ZDF Personalentwicklung ist es, für ein modernes Medienunternehmen ein breit akzeptiertes, dynamisches Tool zu konzipieren, welches Unternehmensbedarfe wie Mitarbeiterbelange berücksichtigt und jederzeit aufgrund interner und externer Ereignisse angepasst werden kann. So angewendet garantiert das Instrument multifunktionale Einsatzmöglichkeiten, die fachbereichsübergreifend verwendbar und zukunftsorientiert für die sich stellenden Herausforderungen, wie z.B. technologische Entwicklungen einsetzbar sein. Bei den aktuellen, gesamtwirtschaftlichen Anforderungen, wie sich ändernde Markt- und Wettbewerbsbedingungen und sich stetig ändernde Arbeits- und Rahmenbedingungen, stellt dieses Instrument ein ideales strategisches Mittel dar, um komplexe Situationen mit sich ändernden Aufgaben und Anforderungen mit relativ einfachem Handling in dafür notwendige Kompetenzen der Mitarbeiter zu übersetzen.

Mit der unternehmensorientierten Ausrichtung des Kompetenzmodells ist es dem ZDF gelungen, einen pragmatischen und in der Praxis einfach zu handhabenden top-down-bottom-up-Ansatz zu entwickeln. Das Modell wurde aus der Organisation heraus entwickelt. Günstig ist, dass für das ZDF-Kompetenzmodell keine spezielle Software verwendet wurde; alle Prozessschritte können auf Basis der gängigen Microsoft-Office Anwendungen (wie Excel und Power-Point) begleitet und ausgewertet werden.

# LITERATUR

Becker, M. (2010): Entwicklungstendenzen der Personaentwicklung – Personalentwicklung 2015, in: Wagner, D., Herlt, S. (Hrsg.): Perspektiven des Personalmanagements 2015, Wiesbaden, S. 233–266.

Domsch, M. (2009): Personalplanung und Personalentwicklung für Fach- und Führungskräfte, in: Rosenstiel, L. v., Regnet, E., Domsch, M. E. (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern, 6. Aufl., Stuttgart, S. 413–424.

Kolb, M. (2008): Personalmanagement, Wiesbaden.

Ritz, A., Thom, N. (2010): Talent Management, Wiesbaden.

Rüttinger, R. (2010): Talent Management, Hamburg.

Das ZDF-Kompetenzmodell etabliert sich auf Direktions-/Fachbereichsebene zu einem schlagkräftigen, interaktiven Werkzeug, das durch die Fachbereiche intensiv mit beeinflusst werden kann. Dies ermöglicht die differenzierte und variable Nutzung und Berücksichtigung sich ergebender Dynamiken auf unkomplizierte Weise. So wird die Methode für die Anwender hochwirksam und praxisorientiert. Aufgrund der guten Akzeptanz seitens der Anwender wird das Instrument inzwischen auch für Auswahlprozesse und Potenzialanalyseverfahren angewendet. Die Anwender begrüßen das ZDF-Kompetenzmodel als ein "rundum geschlossenes Konzept mit gut anwendbaren Tools" und loben es insbesondere für seine Interaktivität.

Fach- und Methodenkompetenz	Führungskompetenz	Persönliche Kompetenz Soziale Kompetenz	Unternehmerische Kompetenz/ (Problem-) Lösungskompetenz		
On-the-job					
Supervision	Übernahme einer Projektleitung	Stellvertretung des Vorgesetzten	_Explorers*/KFA		
Patenschaft/ Mentoring	Coaching	Delegation wichtiger Aufgaben	Innovationswerkstatt (doing)		
(als Mentor)/ Lernpatenschaft/ Tandems	Leitung von Arbeitsgruppen/-kreisen	Patenschaft/Einarbeitung neuer	"Explorers" / KFA Kreatiwerkstatt (Ideen sammeln)		
Präsentatios- und Moderationstechniken	Stellvertretung der Führungskraft	Kollegen	(,		
	Shadowing	Übernahme neuer Aufgabengebiete	Talentschuppen		
			Feedback vom Vorgesetzten und Kollegen		
Near-the-job					
Cross-Hospitanz (intern + extern – Fokus auf technischen Fähigkeiten)	Cross-Hospitanz (intern + extern – Fokus auf Führung)	Cross-Hospitanz (intern + extern – Fokus auf Sozialen Kompetenzen)	"Explorers"/KFA Innovationswerkstatt (ZDF-weit)		
	(Cross-) Mentoring (als Mentee)	Mentoring (als Mentor oder Mentee)	"Explorers"/KFA Kreativwerkstatt (ZDF-weit)		
(Cross-) Mentoring (als Mentor oder Mentee) Erfahrungsaustausch zu best. Themen	Stellvertretung der Führungskraft		Dialogbilder (zukunftsorientiert und		
(intern/extern)	(abteilungsübergreifend)	Vorträge bei internen Seminaren halten	probelmlösungsorientiert)		
Unternehmensübergreifende Netzwerke	Führungskräfteentwicklung	Mitarbeit in unternehmensinternen	Feedback von anderen Abteilungen		
Business After Hours	Leitung von strategischen Projekten, bereichs- bzw. direktionsübergreifend/	und -übergreifenden Arbeitskreisen	Problem-Lösungs Aufgaben (task force, etc.)		
	Moderation von AG's	Cross-Shadowing (abteilungsübergreifen)	Talent Pool		
	Cross-Shadowing (abteilungsübergreifen)	Kollegiale Beratung (systematisiert)			
	Zeitlich befristeter Arbeitsplatzwechsel	Zeitlich befristeter Arbeitsplatzwechsel			
Off-the-job					
Fachkongresse, Vorträge, spezifische Fach- Seminare, Fachliteratur, Kooperation mit	Team- und Konfliktmanagement	Selbstmanagement	Kooperation mit Hochschulen, Wi-Instituten,		
Hochschulen	Projektmanagement	Change Management	Forschungs-instituten		
E - Learning	Präsentations-, Moderationstechniken	Zeitmanagement	Kreative Problemlösungs-Seminare		
Verhandlungstechniken	Kollegiale Beratung	Selbstlernen	Management Seminare/ Executive MBA		
Betriebsinformation allg. und spezial	Crash-Kurse	Crash-Kurse (Soft Skills)	Progrămme		
Crash-Kurse					

Abb. 8: Maßnahmen à la carte

# PRÄVENTION PSYCHISCHER STÖRUNGEN IN BETRIEBEN: ENTTABUISIERUNG DURCH PSYCHOTHERAPIE

Stefan Leidig

### 1. Einführung

Psychische Störungen verursachen in Europa jährlich Kosten von 132 Milliarden Euro alleine durch Arbeitsunfähigkeit und Leistungsminderung am Arbeitsplatz (Wittchen/Jacobi 2005). Unter den psychischen Erkrankungen, die zur Arbeitsunfähigkeit führen, nehmen Depressionen und Angststörungen die Spitzenposition ein. Hochgerechnet auf die Republik forderten 2002 alleine Depressionen 18 Millionen Krankheitstage (Techniker Krankenkasse 2003). Psychische Störungen stellen also einen zunehmenden betrieblichen Kostenfaktor dar. Gleichzeitig tragen veränderte Arbeitsbedingungen zur Entwicklung psychischer Erkrankungen bei (DAK 2005; Zapf/Semmer 2004). In einer Umfrage der Europäischen Stiftung für die Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen werden negative Folgen psychischer Fehlbelastungen von 28 Prozent der Befragten an zweiter Stelle der häufigsten arbeitsbedingten Gesundheitsprobleme genannt (INQA 2009). Viele betriebliche Restrukturierungsprozesse zielen darauf ab, Zeitgewinne bei gleichzeitiger Qualitätsverbesserung zu erreichen und darüber hinaus die Kosten zu senken; das geht selten ohne vermehrte Arbeitsbelastung und Entlassungen. - Der Zusammenhang zwischen Arbeitsplatzunsicherheit und allen Indikatoren psychischer Morbidität gilt als erwiesen (Ferrie 2006).

Psychische Störungen sind mehr als alle anderen Erkrankungen mit Beeinträchtigungen der sozialen Rollen verbunden und behindern damit die berufliche Leistungsfähigkeit, selbst wenn sie sich nicht in Krankschreibungen zeigen. Tatsächlich ist es so, dass viele Arbeitnehmer ihre Arbeitsfähigkeit nur deshalb verlieren, weil sie zu spät angemessen behandelt werden. Hier haben wir es mit einem Phänomen zu tun, das in keinem anderen Bereich der Medizin derart ausgeprägt ist: Maximal 25 % der Betroffenen bekommen überhaupt irgendeine, wenigstens minimale Behandlung (z.B. ein kurzes Gespräch mit dem Hausarzt). Der Anteil derjenigen, der eine der psychischen Erkrankung angemessene Therapie erhält, liegt aber bei nur zehn Prozent (Wittchen/Jacobi 2001).



### Dr. Stefan Leidig

Psychologischer Psychotherapeut, Supervisor für Verhaltenstherapie, Lehrtherapeut. Zwanzig Jahre in der Psychosomatischen und Sucht-Rehabilitation tätig, davon zehn Jahre in leitender Funktion. Lehraufträge an verschiedenen Universitäten und Ausbildungsinstituten. Seit 2007 Praxis für Psychotherapie in Berlin, Koordination eines Netzwerks für betriebliche Gesundheitsförderung (www.emu-systeme.de).

E-mail: leidig@emu-systeme.de

# 2. Kontextbedingungen der betrieblichen Prävention bei psychischen Problemen

Die hohe Inzidenz psychischer Störungen macht es dringend erforderlich, psychotherapeutische Kompetenzen in der primären und sekundären betrieblichen Prävention einzusetzen: Einerseits um psychischen Stress frühzeitig zu identifizieren und eine Chronifizierung und Krankheitsentwicklung zu unterbinden, andererseits um Kompetenzen aufzubauen, um psychische Störungen rechtzeitig zu erkennen und Gegenmaßnahmen einzuleiten.

Psychisches Stresserleben hat multiple Bedingungs- und Verursachungsfaktoren: Private Probleme (z.B. familiärer oder finanzieller Art) und gesellschaftliche Veränderungen (z.B. verringerte Arbeitsmarktchancen oder finanzielle Sorgen) kommen zu den erhöhten beruflichen Anforderungen hinzu. Solcherlei Einflussfaktoren werden dann zur Ursache gravierender Erkrankungen, wenn den Betroffenen nicht genügend Stressbewältigungsfertigkeiten zur Verfügung stehen, keine Hilfe im privaten Umfeld geleistet wird oder wenn sie im Betrieb keine Unterstützung bekommen und das Betriebsklima die Frage danach nicht zu erlauben scheint (Leidig 2003).

Wenn nun die betrieblichen Faktoren im Vergleich zu persönlichen und gesamtgesellschaftlichen Faktoren nur zu einem Bruchteil für die individuellen Stressreaktionen bei der Ar-

beit verantwortlich sind, stellt sich die Frage, ob betriebliche Maßnahmen zur Prävention tatsächlich die Bedeutung haben müssen, die ihnen zunehmend beigemessen wird. Die Antwort darauf ist ja, denn unabhängig von der Stressquelle werden die hauptsächlichen Einschränkungen durch die Beschwerden am Arbeitsplatz erlebt (Bürger 1997). Egal, warum Mitarbeitende Stressprobleme haben: Die Auswirkungen des Stresserlebens wirken sich primär in der beruflichen Leistungsfähigkeit negativ aus.

Vor diesem Hintergrund sind die präventiven Regelungen zu psychischen Belastungen in der Arbeitswelt im Rahmen der Gesetzgebung gering. Es finden sich im Arbeitsschutzgesetz folgende Paragrafen hierzu:

- § 2 Abs. 1 Arbeitsschutzgesetz: es beinhaltet den Schutz vor arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren (umfasst auch psychische Fehlbelastungen) und
- § 3 Arbeitsschutzgesetz (Bildschirmarbeitsplatzverordnung): danach sollen Arbeitsbedingungen ermittelt und beurteilet werden hinsichtlich einer möglichen Gefährdung des Sehvermögens sowie körperlicher Probleme und psychischer Belastung (Rose/Jung 2010).
- Ferner findet sich im SGB IX § 84 (2) zum betrieblichen Eingliederungsmanagement die Empfehlung, eine Gefährdungsbeurteilung auch für psychische Belastungen durchzuführen.

Auch der Begriff "Psychische Belastung" wird einem psychotherapeutischen Anspruch nicht gerecht.

Psychische Belastung wird nach DIN ISO 10.075-1, 3.1 verstanden als die Gesamtheit der erfassbaren Einflüsse, die von Außen auf den Menschen zukommen und auf ihn psychisch einwirken. Psychische Beanspruchung (DIN ISO 10.075-1, 3.2) wird verstanden als die individuelle, zeitlich unmittelbare und nicht langfristige Auswirkung der psychischen Belastung im Menschen in Abhängigkeit von seinen individuellen Voraussetzungen und seinem Zustand".

Das Belastungs-Beanspruchungskonzept ist für die Prävention psychischer Störungen am Arbeitsplatz nicht geeignet, da per definitionem nur von außen kommende Einflüsse in die Betrachtung einbezogen werden können. Psychische Störungen sind aber immer multikausal bestimmt. Psychischer Stress und seine Folgen können nur in komplexeren biopsychosozialen Zusammenhängen angemessen verstanden und behandelt werden, außerdem ist vor dem Hintergrund der schleichenden und häufig diskontinuierlichen Entwicklung psychischer Probleme der Fokus auf "zeitlich unmittelbare, nicht langfristige Auswirkungen" im betrieblichen Alltag zu eng (Senf/Broda 2005). Eine Reduktion der Ursachen des Stresserlebens auf messbare äußerliche betriebliche Belastungen wird der Problematik unter einem zeitgemäßen psychotherapeutischen Blickwinkel nicht gerecht und reicht nicht als Basis für erfolgreiche Interventionen.

Wenn wir es im betrieblichen Alltag mit Belastungen zu tun haben, die zu psychischen Problemen beitragen, spielen dabei komplexe intrapsychische und interpersonelle Problementwicklungen eine Rolle, deren Lösung mit Hilfe psychotherapeutischer Ansätze sehr gut möglich ist, indem man im Einzelfall etwa hilft, Resignationstendenzen mit psychotherapeutischen Ansätzen abzubauen und Handlungsspielräume und soziale Unterstützung von Führungskräften und KollegInnen zu fördern (Leidig 2007; Leidig 2008). Eine genauere Darstellung würde den Rahmen dieses Artikels sprengen; es soll lediglich darauf hingewiesen werden, dass Psychotherapie bei Depressionen ähnlich vorgeht; letztlich geht es um Abbau von Hilflosigkeit und Aufbau von sozialen Ressourcen und Selbstwirksamkeitserwartung (Hautzinger 1998). In Deutschland sind wir von solchen Strategien in der betrieblichen Gesundheitsförderung noch weit entfernt.

Welche Hilfen stehen derzeit idealiter in Betrieben zur Prävention psychischer Störungen bereit?

# 3. Betriebliche Prävention bei psychischen Problemen

Ein betriebliches Gesundheitsmanagement besteht heute in vielen Großbetrieben aus folgenden Akteuren (zum Überblick: Windemuth et al. 2010):

- Betriebsärztlicher Dienst: Er ist für die Verhütung psychischer Fehlbelastungen nach §3 ArbSchG (Bildschirmverordnung) zuständig.
- Betriebliche Sozialberatung: Sie ist in der Suchtprävention, psychosozialen Fragestellungen (z.B. bei verschuldeten Arbeitnehmern) sowie für Case-Management-Fragen (Überweisung von Betroffenen an Behandlungs- und Beratungseinrichtungen) federführend.
- Die Fachkraft für Arbeitssicherheit kümmert sich um Aspekte rund um Unfallgefährdungsfragen, die Arbeits- und Organisationspsychologie berät bei der Gestaltung der Arbeitsverhältnisse und wendet im Stressmanagement klinisch-psychotherapeutische Standardverfahren an (in der Regel ohne die hierfür notwendige Expertise Approbation zur Psychotherapie zu haben).

Da bei den Arbeitsunfähigkeitstagen Ängste und Depressionen in den Krankenkassenstatistiken eine wesentlich höhere Bedeutung haben als Abhängigkeitserkrankungen, muss hier eine Fehlallokation betrieblicher Bemühungen festgestellt werden. Es gibt keine Berufsgruppe im Rahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung, die die wachsende Zahl der von Depression und anderen psychischen Störungen bedrohten Mitarbeitenden adäquat behandeln kann. Die aktuelle Diskussion darüber, ob Störungen wirklich zunehmen oder nur besser diagnostiziert werden, lenkt von dem längst überfälligen Handlungsbedarf ab.

Wie sehr im Rahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung psychotherapeutische Kompetenzen tabuisiert werden, zeigt sich auch darin, dass "Psychotherapie" nicht einmal in dem neuesten GKV-Leitfaden Prävention des Spitzenverbandes der Gesetzlichen Krankenkassen erwähnt wird, obwohl auch hier genuin psychotherapeutische Kompetenzen zur Umsetzung der dort beschriebenen Präventionsstrategien benötigt werden (GKV 2010).

Die Tabuisierung von Psychotherapie im Erwerbsleben stützt möglicherweise auch die Tendenz von Betroffenen, ihr Leid zu verstecken und psychisch krank oder trotz krankheitsbedingter Leistungseinschränkungen arbeiten zu gehen. Wenn im Betrieb die Behandler tabuisiert werden, liegt es nahe, auch die entsprechenden Störungen zu verheimlichen. Dieses Verhalten wird unter dem Namen Präsentismus bzw. Sickness Presenteeism diskutiert. Psychisch Erkrankte gehen wahrscheinlicher zur Arbeit als körperlich Kranke, sind dann aber in ihrer Produktivität eingeschränkt (Dewa/Lin 2000). Der Produktivitätsverlust durch so genannten "Präsentismus" kostete 2008 die deutsche Wirtschaft alleine für depressive Arbeitnehmer 9,28 Milliarden Euro (Allianz und RWI 2011). Betroffene Mitarbeitende verursachen über die Jahre mehr Kosten, als entstünden, wenn sie sich einmal konsequent behandeln ließen und dann wieder voll leistungsfähig wären (Hemp 2005). Als Gründe, im Fall einer psychischen Störung weiter arbeiten zu gehen, werden fehlende Akzeptanz, wenig Verständnis bei Führungskräften genannt (Jahn 2010). Gerade die Tabuisierung des gesamten hier diskutierten Themas schafft ein großes Problem. Einerseits ist bei Erwerbstätigen mit psychischen Störungen eine schnelle Wiedereingliederung notwendig (Bödecker/Hüsing 2007), andererseits muss im gesamten Prozess auf die Passung zwischen Anforderung und Leistungsfähigkeit geachtet werden. Beides erfordert aber einen offenen Umgang mit psychischen Problemen am Arbeitsplatz.

Leider wird dieses Thema meist unter dem Euphemismus "Psychisches Wohlbefinden" eingeordnet (Badura et al. 2010). Hier geht es aber – wie bei den Aufgaben eines Betriebsärztlichen Dienstes – weniger um Wohlbefinden als um die Verhinderung massiven Leids und hoher Kosten. Sicherlich würde kein Betrieb einen Betriebsärztlichen Dienst ernst nehmen, wenn der für das "körperliche Wohlbefinden" der Mitarbeitenden sorgen sollte.

# 4. Leistungsspektrum der Psychotherapie im Rahmen der Betrieblichen Gesundheitsförderung bei psychischen Problemen

Der Gegenstandskatalog für die schriftlichen Prüfungen nach dem Psychotherapeutengesetz umreißt alle Kompetenzen, die in der Arbeitswelt helfen können und demonstriert damit die Kompetenzen approbierter Psychotherapeuten, die mittlerweile zur Prävention psychischer Probleme dringend gebraucht werden (IMPP 2004):

- Diagnostik psychischer Störungen
- Intra- und interpersonelle Aspekte psychischer Störungen in Gruppen
- Psychotherapie in Gruppen
- Methoden wissenschaftlich anerkannter psychotherapeutischer Verfahren
- Kenntnis medizinischer und psychosozialer Versorgungssysteme, Organisationsstrukturen des Arbeitsfeldes, Kooperation mit Ärzten und anderen Berufsgruppen
- Methoden, Kennzeichen und Zielsetzungen spezieller Präventionsprogramme:
  - personenorientiert, systemorientiert, individuell sowie soziale/physikalische Umwelt betreffend
  - Förderung von Protektivfaktoren: Stärkung von sozialem Rückhalt
  - Förderung gesundheitsstützender Umwelten
- Kenntnis der Ziele, Aufgaben und Konzepte der Rehabilitation
- Krisenintervention jeweils auf der Ebene der primären, sekundären und tertiären Prävention

Bei der Prävention psychischer Störungen im Erwerbsleben zeigt sich das Leistungsspektrum von Psychotherapie in Deutschland derzeit leider erst im Bereich der tertiären Prävention: Psychotherapeutische Behandlungen werden in der medizinisch-psychosomatischen und Suchtrehabilitation sowie im Rahmen beruflicher Rehabilitationsmaßnahmen erfolgreich zur Sicherung und Wiederherstellung der Leistungsfähigkeit im Erwerbsleben genutzt. Diese Maßnahmen sind selbst zu einem Zeitpunkt erfolgreich, an dem die Betroffenen bereits durchschnittlich sieben Jahre an einer psychischen Störung leiden. Sie helfen trotz dieses Chronifizierungsgrades sehr effizient bei der Wiederherstellung der beruflichen Leistungsfähigkeit (Zielke et al. 2004).

Vor dem Hintergrund der guten Kenntnisse und Fähigkeiten, die heute jede(r) approbierte Psychotherapeut(in) mitbringt, können folgende Angebote als Grundmodule psychotherapeutischer Unterstützung für die betriebliche Prävention psychischer Störungen abgerufen werden:

- Persönliche Beratungsgespräche
- Diagnostik
- Schulungen für Führungskräfte, Betriebsräte, Personalabteilung bzgl. psych. Erkrankungen und Beeinträchtigungen
- Krisendienste
- Organisationsberatung in interdisziplinärer Zusammenarbeit
- Case-Management (Koordination von Informations-, Betreuungs-, Behandlungs- und Beratungsmaßnahmen für besonders beeinträchtigte Mitarbeitende)

Die Wirksamkeit solcher primär- und sekundärpräventiver Angebote ist durch Forschung im angloamerikanischen Sprachraum gut belegt (Leidig 2011). Bei diesen Angeboten handelt es sich um "Employee Assistance Programs" (EAP). Ein EAP ist ein System von Beratungsleistungen für Betriebe. Es dient dazu, den Betriebsangehörigen und – je nach Vertragsgestaltung – auch deren Familienmitgliedern bei der Bewältigung arbeitsplatzbezogener und anderer psychosozialer Probleme und Fragestellungen zu helfen. Es besteht aus individuellen Beratungsangeboten, Schulungen und längerfristigen Unterstützungsmaßnahmen. Die Beratungsangebote umfassen Maßnahmen zur Prävention, Identifikation und Behandlung individueller Problembereiche. Insbesondere derer, die am Arbeitsplatz sichtbar werden, weil sie die berufliche Leistungsfähigkeit mindern.

Vor dem Hintergrund der schlechten US-amerikanischen Krankenversicherungssituation sind dort EAP-Programme als kostenfreie und vertrauliche psychosoziale Beratungsangebote weit verbreitet. Die Evaluation von EAP-Diensten zeigt:

- signifikante Reduktion der Fehlzeiten,
- verbesserte psychische und körperliche Befindlichkeit,
- weniger unerwünschte Kündigungen,
- schnellere Identifikation von Alkohol- und Drogen-Missbrauchsfällen,
- mehr Überweisungen von Seiten der Führungskräfte an das zuständige Fachpersonal (z.B. Therapeuten).

Im angloamerikanischen Sprachraum helfen EAP-Dienste sowohl Industriebetrieben als auch den dortigen Gesundheitssystemen nachweislich, krankheitsbedingte Fehlzeiten zu senken. Mittlerweile werden auch in Deutschland EAP-Programme angeboten, jedoch ist deren Qualität bis heute nicht geklärt, da es sich hauptsächlich um telefonische Beratungsangebote handelt. Die oben skizzierten Evaluationsergebnisse beziehen sich auf niederschwellige Angebote von BeraterInnen, die ihr Büro vor Ort im Betrieb haben ("worksite-EAP") (Leidig 2011).

Da kleine und mittlere Unternehmen insbesondere in strukturschwachen Gebieten es sich nicht erlauben können, Psychotherapeuten als feste Mitarbeitende einzustellen, können EAP, von einem externen Anbieter eingekauft, ein gutes Angebot zur Prävention psychischer Problembereiche in der Mitarbeiterschaft sein. Betriebe, die eine solche Maßnahme erwägen, sollten aber in jedem Fall eine Beratung zur Erstellung eines Serviceprofils in Anspruch nehmen, um sich über den wirklichen Bedarf klar zu werden (Leidig 2011).

Um Präventionsangebote mit Fokus psychische Störungen im Rahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung zu etablieren, sind folgende strategische Ziele der Prävention aus psychotherapeutischer Sicht notwendig:

- Betriebsvereinbarungen analog Sucht, um Betroffenen, die unter Ängsten und Depressionen leiden, die gleichen Chancen wie Suchtkranken zu geben (Leidig 2000)
- Sensibilisierung für psychischen Stress/psychische Störungen und Aufbau entsprechender Lösungsstrategien auf allen Hierarchieebenen
- Unternehmen als soziales System definieren, in dem psychisch bedingte Leistungsminderungen mit Problemen in der Mitarbeiterführung gesehen werden (z.B. Badura 2003)

Vor dem Hintergrund der massiven Zunahme psychischer Störungen in der Arbeitswelt, kann die Prävention von Stresserkrankungen in Unternehmen nur mit der Enttabuisierung psychotherapeutischer Leistungen einhergehen.

# LITERATUR

Allianz Deutschland AG und RWI (2011): Depression – Wie die Krankheit unsere Seele belastet, Allianz Deutschland AG und RWI, http://www.rwi-essen.de/media/content/pages/others/Allianz-Report-Depression.pdf, Abruf 05.06.2011.

Badura, B. (2003): Gesünder älter werden – Betriebliche Personal- und Gesundheitspolitik in Zeiten demografischen Wandels, in: Badura, B. et al. (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2002, Berlin, S. 33–42.

Badura, B. et al. (Hrsg.) (2010): Fehlzeiten-Report 2009, Arbeit und Psyche: Belastungen reduzieren – Wohlbefinden fördern, Heidelberg.

Bödecker, W., Hüsing, T. (2007): IGA-Barometer 2. Welle. IGA Report 12. http://www.iga-info.de/fileadmin/texte/iga\_report\_12.pdf, Abruf 05.06.2011.

Bürger, W. (1997): Arbeit, Psychosomatik und medizinische Rehabilitation. Eine Längsschnittuntersuchung, Bern.

**DAK (2005):** DAK Gesundheitsreport 2005, https://www.dak.de/content/dakkundenservice/broschuerenbestellung.html#Gesundheitsreport, Abruf 05.06.2011.

**Dewa, C. S., Lin, E. (2000):** Chronic physical illness, psychiatric disorder, and the disability in the workplace. Social Science & Medicine, 51, S. 41–50.

Ferrie, J.E. (2006): Gesundheitliche Folgen der Arbeitsplatzunsicherheit, in: Badura, B. et al. (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2005, Berlin, S. 93–123.

Gesundheitsberichterstattung des Bundes (1998): Gesundheitsbericht für Deutschland. www.gbe-bund.de.

**GKV-Leitfaden Prävention (2010):** https://www.gkv-spitzenverband.de/Praevention\_Leitfaden.gkvnet, Abruf 05.06.2011.

Hautzinger, M. (1998): Depression, Göttingen.

Hemp, P. (2005): Präsentismus. Krank am Arbeitsplatz, in: Harvard Business Review, erweiterte deutsche Ausgabe, Januar 2005, S. 47–60

**IMPP (2004):** Gegenstandskatalog für die schriftlichen Prüfungen nach dem Psychotherapeutengesetz; Ausbildungsgang für Psychologische Psychotherapeuten, http://www.impp.de/IMPP2010/pdf/GKPT\_PP.pdf, Abruf 05.06.2011.

INQA (2009): Gesunde Arbeit trotz Zeitdruck, Arbeitsverdichtung und Stress, http://www.inqa.de/Inqa/Navigation/Themen/stress,did=252374.html, Abruf 26.11.2009

Jahn, F. (2010): Absentismus und Präsentismus – zwei Seiten einer Medaille, in: Windemuth, D. et al. (Hrsg.): Praxishandbuch psychische Belastungen im Beruf, Stuttgart, S. 355–363.

Leidig, S. (2011): Employee Assistance Programme (EAP) in Deutschland, in: Bamberg, E. et al. (Hrsg.): Gesundheitsförderung und Gesundheitsmanagement in der Arbeitswelt. Ein Handbuch, Göttingen, S. 393-411.

**Leidig, S. (2008):** Arbeitsbedingungen und Copingstile: Eine Katamnese-Studie bei Patienten mit psychischen Störungen, Verhaltenstherapie & psychosoziale Praxis, 4, S. 779–796.

Leidig, S. (2007): Psychische Störungen und Stress in der Arbeitswelt: Ansätze für eine zeitgemäße Gesundheitsförderung, Personalführung, 1, S. 20–31.

**Leidig, S. (2003):** Arbeitsbedingungen und psychische Störungen, Lengerich.

**Leidig, S. (2000):** Effizienz durch Vernetzung – oder: Was die Psychosomatik von der Sucht lernen kann, Praxis Klinische Verhaltensmedizin und Rehabilitation, 50, S. 47–53.

Rose, D.-M., Jung, D. (2010): Die Aufgabe des Betriebsarztes bei der Erfassung und Verhütung psychischer Fehlbelastungen, in: Windemuth, D. et al. (Hrsg.): Praxishandbuch psychische Belastungen im Beruf, Stuttgart, S. 275–281.

Senf, W., Broda, M. (Hrsg.) (2005): Praxis der Psychotherapie, Stuttgart.

**Techniker Krankenkasse (2003):** Gesundheitsreport 2, https://www.tk-online.de/centaurus/generator/tk-online.de/b01\_bestellungen\_downloads/z99\_downloads\_bilder/pdf/gesundheitsreport\_\_2003,property=Data.pdf, Abruf 05.06.2011.

**Windemuth, D. et al. (Hrsg.) (2010):** Praxishandbuch psychische Belastungen im Beruf, Stuttgart.

Wittchen H.-U., Jacobi, F. (2005): Size and burden of mental disorders in europe – A critical review and appraisal of 27 studies, European Neuropsychopharmacology, 15/4, p. 357–376.

Wittchen H.-U., Jacobi, F. (2001): Die Versorgungssituation psychischer Störungen in Deutschland. Eine klinisch-epidemiologische Abschätzung anhand des Bundesgesundheitssurveys 1998, Bundesgesundheitsblatt – Gesundheitsforschung – Gesundheitsschutz, 44/10, S. 993–1000.

Zapf, D., Semmer, N. K. (2004): Stress und Gesundheit in Organisationen, in: Schuler, H. (Hrsg.): Enzyklopädie der Psychologie, Themenbereich D, Serie III, Band 3, Organisationspsychologie – Grundlagen und Personalpsychologie, Göttingen, S. 1007–1112.

Zielke, M. et al. (2004): Ergebnisqualität und Gesundheitsökonomie verhaltensmedizinischer Psychosomatik in der Klinik, Lengerich.

# ALT UND JUNG IM BLICK - GENERATIONENORIENTIERTES PERSONALMANAGEMENT ALS WEG AUS DER DEMOGRAFIE-FALLE

Julia Hornung



# Julia Hornung (M.A.)

ist Personal- und Organisationsberaterin bei conQuaesso®. Sie studierte an der FH Koblenz, RheinAhrCampus Remagen Betriebswirtschaftslehre mit der Vertiefungsrichtung Gesundheits- und Sozialwirtschaft. Ihre Beratungsschwerpunkte sind strategisches Personalmanagement, Personalmarketing und -entwicklung sowie die Themen Demografie und Web 2.0.

E-Mail: hornung@contec.de

### 1. Einführung

"Hilfe wir altern!" so schallt es von allen Seiten, dabei sind die Folgen des demografischen Wandels nicht erst seit gestern bekannt. Die Konsequenzen für die Arbeitswelt der Gegenwart und die Zukunft der Gesundheits- und Sozialwirtschaft stellen eine gesellschaftliche sowie politische Herausforderung dar. Einen strategischen Ansatz bildet das generationenorientierte Personalmanagement, welches die Herausforderungen des demografischen Wandels mehrdimensional erfasst und bearbeitet.

Häufig findet man in der Literatur und Presse im Zusammenhang mit der Thematik des demografischen Wandels viele Konzepte und Ideen zum Umgang mit älteren Mitarbeitenden und deren Gesunderhaltung bis ins Rentenalter oder alternativ Nachwuchsförderprogramme und (Hoch-)Schulkooperationen. In den seltensten Fällen werden aber beide Enden der Alterspyramide in den Einrichtungen und Diensten der Gesundheitsund Sozialwirtschaft berücksichtigt. Beispielsweise bestehen Konzepte zur Gewinnung von jungen Nachwuchskräften bzw. zur Steigerung der Attraktivität des Pflegeberufs für Schulabgänger. Im anderen Fall bieten Arbeitgeber spezielle Kurse zur Gesundheitsförderung für Mitarbeiter 50+ an. Das nachhaltige Personalmanagement zielt genau darauf ab, dass sowohl junge Mitarbeitende und Nachwuchskräfte gewonnen und gefördert werden, als auch ältere Mitarbeitende durch ihren Arbeitgeber spezifisch gefördert und begleitet werden.

# 2. Handlungsschwerpunkte eines generationorientierten Personalmanagements

Bevor jedoch ein solches Personalmanagement-Konzept implementiert werden kann, müssen die einrichtungsindividuellen Handlungsfelder identifiziert werden. In Anlehnung an das "Haus der Arbeitsfähigkeit" des finnischen Soziologen Juhani Ilmarinen lässt sich hierfür ein Modell mit den fünf Säulen "Gesundheitsmanagement", "Lebenslanges Lernen", "Organisation und Arbeitsgestaltung", "Personal- und Rekrutierungspolitik" sowie "Führung" nutzen. Dieses modulare Konzept trägt den einrichtungsindividuellen Gegebenheiten Rechnung, welche spezifische Anpassungen erforderlich machen und nicht durch ein Patentrezept gelöst werden können. Beispielsweise kann eine Einrichtung ein hervorragendes Gesundheitsmanagement-Konzept in Form von Gesundheitskursen für Mitarbeitende besitzen, jedoch im Bereich der Rekrutierungspolitik aufgrund einer mangelhaft ausgestalteten oder nicht vorhandenen Internetpräsenz große Defizite aufweisen. Im Bereich der Organisation und Arbeitsgestaltung verfügen zwar viele Einrichtungen über verschiedenste technische Hilfsmittel, vom Patienten-/ Bewohnerlifter bis zum Pflegeroboter, häufig werden diese Hilfsmittel jedoch zu selten eingesetzt. Besonders im Bereich des lebenslangen Lernens finden sich bei den meisten Trägern umfangreiche Kataloge zur Fort- und Weiterbildung, welche jedoch aus zeitlichen Gründen sowie bedingt durch den Mangel an Pflege(fach)kräften häufig nur von wenigen Mitarbeitenden genutzt werden. Zur letzten Säule lässt sich festhalten, dass Führungsarbeit in der Gesundheits- und Sozialwirtschaft häufig noch zu wenig Beachtung und vor allem Professionalität vermuten lässt. Frei nach dem Motto "Führung kann jeder" wird Führung nicht erlernt, weiterentwickelt und reflektiert, sondern in manchen Fällen "aus dem Bauch heraus" gelebt. Wichtig ist bei der Begegnung des demografischen Wandels somit, dass eine ausgeglichene Mischung der verschiedenen Säulen besteht und das Unternehmen sich nicht nur auf eine beschränkt.

# 2.1 Eigene Stärken und Schwächen identifizieren

Um potenzialträchtige bzw. defizitäre Säulen zu identifizieren eignet sich eine mehrdimensionale Analyse der Ausgangslage. Diese sollte zunächst mittels einer personalwirtschaftlichen Kennzahlenanalyse erfolgen. Hierbei wird im ersten Schritt die

Altersstruktur der Einrichtung ermittelt, das Durchschnittsalter erhoben sowie weitere demografierelevante Kennzahlen, wie Krankheitsquote nach Altersgruppen, Anzahl der Auszubildenden, Anzahl der Verrentungen, berechnet. So ergibt sich ein objektives Bild über die Personalstruktur. Im Anschluss daran sollte die Kennzahlenanalyse durch eine Mitarbeitenden- bzw. Führungskräftebefragung ergänzt werden. Die Bedarfe aus Sicht dieser beiden Anspruchsgruppen zu ermitteln, kann zusätzliche Stärken oder Schwächen aufdecken und erhöht zudem die Compliance der Beteiligten.

# 2.2 Präventives Gesundheitsmanagement früh beginnen

Im Bereich der Säule "Gesundheitsmanagement" sollte der Fokus verstärkt auf die Prävention bei den Mitarbeitenden gelegt werden. Neben den klassischen Instrumenten des physischen und psychischen Gesundheitsmanagements sollte bereits früh mit der Schulung des Gesundheitsbewusstseins begonnen werden. Im Rahmen der beruflichen Ausbildung kann neben den fachlich-methodischen Anteilen auch eine eigene Unterrichtseinheit zum Thema "Meine Gesundheit" implementiert werden. Die frühzeitige Schulung des Bewusstseins für die eigene Gesundheit und Gesunderhaltung dient damit der nachhaltigen Gesundheitsförderung. Um das hierbei erlernte Wissen jedoch auch langfristig nutzenstiftend umsetzen zu können, ist eine enge Zusammenarbeit zwischen Schule und Einrichtung wichtig. Dies sichert die Umsetzung des erlernten Wissens in die Praxis und somit den bewussten Umgang mit der eigenen Gesundheit.

# 2.3 Lerntandems für gegenseitiges Lernen

Die Säule "Lebenslanges Lernen" beschreibt den Bereich der Personalbildung und -entwicklung. Im Demografiemanagement muss besonders den unterschiedlichen Lernformen der jeweiligen Altersgruppen Rechnung getragen werden. Ein geeignetes Instrument stellen Lerntandems aus jüngeren und älteren Mitarbeitenden dar. Durch die gezielte Zusammenarbeit zwischen Alt und Jung wird der Wissensaustausch gefördert und damit die Kompetenz beider Tandempartner erhöht. Jüngere Mitarbeitende haben die Möglichkeit von den Erfahrungen und dem Praxiswissen der älteren Mitarbeitenden zu profitieren. Gleichzeitig können sie ihr erlerntes theoretisches Wissen an die älteren Mitarbeitenden weitergeben. Der ältere Mitarbeitende lernt dadurch das theoretische Wissen indirekt und ohne Druck in seinem Arbeitsalltag anzuwenden und erfährt zudem eine gesteigerte Wertschätzung durch die gezielte Weitergabe seines Erfahrungswissens. Es findet somit ein Lernen auf Augenhöhe statt, im Rahmen dessen beide Parteien in ihrer Rolle geschätzt werden.

# 2.4 Altersgemischte Teams als Wissenspool

Organisationale Aspekte in der Säule "Organisation und Arbeitsgestaltung" wie beispielsweise die Arbeitszeitgestaltung oder Personaleinsatzplanung sind häufig altersgruppenüber-

greifend. Auch in diesem Zusammenhang lassen sich Wissenssynergien durch den gezielten Wechsel eines Arbeitsplatzes innerhalb einer Einrichtung (Job rotation) mit oder ohne zeitliche Begrenzung generieren. Die Altersdurchmischung von Teams stellt hier ein Ziel des generationenorientierten Personalmanagements dar.

### 2.5 Web 2.0 zur Gewinnung von Nachwuchskräften

Die Rekrutierung von jungen Fach- und Führungskräften wird zunehmend schwieriger, so dass häufige neue Wege gefragt sind, um Nachwuchskräfte zu erreichen. Instrumente des Web 2.0 wie Facebook oder YouTube gewinnen verstärkt an Bedeutung. Unternehmen, welche sich neben ihrer klassischen Homepage zudem in der Welt des Web 2.0 positionieren, erhöhen ihre Chancen auf dem hart umkämpften Markt der Nachwuchskräfte. Auf der Seite der älteren Mitarbeitenden sollte seitens der Personalpolitik frühzeitig über ein nachhaltiges Freisetzungsmanagement nachgedacht werden. Die Begleitung der Mitarbeitenden in der Phase des Übergangs zwischen Berufstätigkeit und dem Austritt aus dem Beruf, sollte durch die Einrichtung bzw. den Dienst gewährleistet werden. Dies kann beispielsweise in Form gezielter Kurse oder durch vom Unternehmen organisierte Gesprächskreise erfolgen.

# 2.6 Demografiemanagement als Teilbereich des Diversity Managements

Demografiemanagement stellt einen Teilaspekt des Diversity Managements dar. Aufgrund der Personalmanagementziele "Gewinnung von jüngeren Mitarbeitenden" und "Bindung von älteren Mitarbeitenden" ist es die Aufgabe der Führungskräfte, das Verhältnis zwischen jüngeren und älteren Mitarbeitenden in Zukunft nachhaltig zu gestalten. Somit ist es eine strategische Steuerungsaufgabe, welche der jeweiligen Führungsebene obliegt. Im Handlungsfeld "Führung" wird die Geschäftsführung, Einrichtungsleitung oder Werkstattleitung darin bestärkt, wie ein Lotse auf einem Schiff der Vermittler zwischen den unterschiedlichen Altersgruppen zu sein. Zentral ist hierbei die Schärfung des Bewusstseins für eine ressourcenorientierte Haltung und damit die Schaffung einer generationenorientierten Unternehmenskultur.

# 3. Herausforderung: Balance zwischen Jung und Alt

Neben der strategischen Planung und operativen Durchführung der erläuterten Maßnahmen, ist die größte Herausforderung des generationorientierten Personalmanagements, die Balance zwischen Jung und Alt zu erreichen und zu erhalten. Auf der Seite der Jüngeren wird eine langfristige Bindung an die Einrichtung und damit die nachhaltige Sicherung des Personalbedarfs gewährleistet. Während auf der Seite der älteren Mitarbeitenden die Arbeitsfähigkeit durch gezielte Maßnahmen erhalten und wertgeschätzt wird.

# LÄNDERRISIKEN IM VERGLEICH: COFACE BEWERTET ZAHLUNGSMORAL VON UNTERNEHMEN WELTWEIT

Dirk Bröckelmann



#### Dr. Dirk Bröckelmann

ist Referent Unternehmenskommunikation mit Schwerpunkt Länderrisiken bei der Coface Deutschland AG in Mainz.

E-Mail: dirk.broeckelmann@coface.de

Anhaltende Turbulenzen auf den Finanzmärkten, die Staatsverschuldung in der Eurozone, die Finanzierung des Aufschwungs in den Schwellenländern, doch auch die geopolitischen Veränderungen infolge des "Arabischen Frühlings" sowie Naturkatastrophen und deren Folgen wie in Japan – all dies erzeugt Unsicherheiten und bildet Kernpunkte beim Länderrisiko, das Coface bewertet. Im Zentrum der Beobachtungen des internationalen Kreditversicherers steht jedoch das Zahlungsverhalten der Unternehmen weltweit.

# 1. Einführung

Schon verspätete Zahlungen von Kunden können Unternehmen in Liquiditätsprobleme bringen. Fallen Forderungen ganz aus, ist nicht selten die Existenz des eigenen Unternehmens in Gefahr. Forderungen sind also ein großes Risiko und erfordern ein professionelles Management. Das Forderungsmanagement ist existenzieller Bestandteil des umfassenderen Risikomanagements eines Unternehmens.

Aktives Forderungsmanagement im Exportgeschäft beginnt idealerweise mit der Information über Länder, in die ein Unternehmen Waren liefert oder in denen es agieren will. Eine Absicherung des Ausfallrisikos ist damit zwar noch nicht verbunden. Doch schon im Vorfeld von Geschäftsbeziehungen können Risiken minimiert werden. Als Einstieg bietet sich die Länderbewertung von Coface an, die auf der Webseite des internationalen Kreditversicherers und Forderungsspezialisten

gebührenfrei abrufbar ist. Die Risikoeinschätzungen beruhen auf den Erfahrungen der Coface-Kunden bei kurzfristigen Handelsgeschäften. Neben makroökonomischen und geopolitischen Aussichten ist somit das Zahlungsverhalten der Unternehmen wesentlicher Bestandteil bei der Beurteilung der einzelnen Länder. Darin unterscheidet sich die Bewertung von den Länderratings der Agenturen, die in der Regel die Staatsbonität oder Sicherheit von Anleihen beurteilen.

Gleichwohl folgen die Bewertungen von Coface einer ähnlichen siebenstufigen Skala wie die der Ratingagenturen. A1 bis A4 entsprechen Investmentgrades. Das Risiko ist relativ gering und das Zahlungsverhalten insgesamt stabil. B, C und D stehen für mittleres bis hohes Risiko. Regelmäßig werden 157 Länder analysiert und bewertet.

# 2. Die Coface-Länderbewertung im Detail

Die Coface-Länderbewertung misst die Höhe des durchschnittlichen Risikos, das bei den Unternehmen des jeweiligen Landes im Rahmen ihrer kurzfristigen Geschäftsbeziehungen besteht. Drei Module ergeben gemeinsam die Gesamtbeurteilung des jeweiligen Landes:

- die wirtschaftliche, finanzielle und politische Entwicklung des Landes, wobei zu den Indikatoren die Konjunkturentwicklung, die Zahlungsfähigkeit des Staates, die Devisenreserven, die Höhe der Auslandsverschuldung, die Verfassung des Bankensystems sowie die politische Entwicklung, sowohl geopolitische als auch regierungspolitische Aspekte umfassend, gehören;
- das dort vorzufindende Geschäftsumfeld, wobei vor allem die Transparenz bei den Unternehmensbilanzen, der Gläubigerschutz und institutionelle Rahmenbedingungen berücksichtigt werden;
- die konkreten Zahlungserfahrungen mit den Unternehmen dieses Landes.

Zugrunde liegen Zahlungserfahrungen der weltweit 135.000 Coface-Kunden mit deren Abnehmern. Informationen zu über 55 Millionen Unternehmen in aller Welt stehen insgesamt zur Verfügung. Dabei geht es um Zahlungsziele im kurzfristigen Be-

reich von bis zu sechs Monaten. In dieser Spanne werden in der Kreditversicherung in der Regel die kurzfristigen Risiken definiert. Darüber hinausgehende Fristen, etwa im mehrjährigen Investitionsgütergeschäft, sind nicht berücksichtigt. Anders als bei staatlichen Exportkreditgarantien, die vor allem bei langfristigen Zahlungszielen Sinn machen, stehen die Beobachtungen somit auf einem breiten Fundament.

Auch die Informationen zur Unternehmenstransparenz und zum Gläubigerschutz fußen auf den Erfahrungen, die Coface im Rahmen des Forderungsmanagements in ihrem weltweiten Netzwerk sammelt. In die Bewertung des Geschäftsumfelds, einer Teilaussage der Länderbeurteilung, fließen der rechtliche Rahmen zur Veröffentlichung von Bilanzen, deren konkrete Verfügbarkeit und Glaubwürdigkeit mit ein, aber auch die Frage von beschleunigten und gewöhnlichen Gerichtsverfahren, Gerichtskosten oder Insolvenzverfahren. Über diese qualitativen Erfahrungen in den Ländern hinaus finden verschiedene Indikatoren internationaler Organisationen bei der Beurteilung des Geschäftsumfelds Berücksichtigung. Hierzu gehören vor allem die Effektivität der öffentlichen Dienste wie Regierung, Bildung, Gesundheitswesen und Infrastruktureinrichtungen, die Beschaffenheit des Rechtsrahmens, die Anwendung der Gesetze und das Ausmaß der Korruption. Die Bewertungsstufen entsprechen in ihrer Benennung der Gesamtbeurteilung der Länder.

# 3. Änderungen im Geschäftsumfeld

Hinsichtlich dieser Rahmenbedingungen stufte Coface 2011 sowohl Griechenland als auch Zypern von A2 auf A3 herab. Damit zählen beide zu den Ländern in der Europäischen Union, deren Geschäftsumfeld am schlechtesten bewertet wird. Lediglich Rumänien und Bulgarien (beide A4) werden noch schlechter beurteilt. Auslöser für die Abstufung ist der erschwerte Zugang zu Informationen über die Finanzlage der Unternehmen. Auch deutet die Zunahme an Zahlungsverzögerungen auf Schwierigkeiten beim Forderungseinzug hin. Das undurchsichtige Bankwesen belastet speziell Zypern.

Andere Länder wurden hingegen mit einer Aufwertung belohnt. Für Mitteleuropa wurde die Bewertung von Polen (von A3 auf A2), Litauen (von A3 auf A2) und Mazedonien (von C auf B) hochgestuft. In allen drei Ländern hat sich die finanzielle Transparenz der Unternehmen verbessert. Außerdem haben Polen und Litauen vom Integrationsprozess in die Europäische Union profitiert. Während Litauen seine Infrastruktur ausgebaut hat, hat sich in Polen die Verwaltung qualitativ beträchtlich verbessert. Verfahrensweisen wurden rationalisiert, das Steuerwesen effektiver. Auch die Bankenaufsicht ist besser geworden. Mazedonien, das der Europäischen Union beitreten will, hat Riesenschritte nach vorne gemacht und vor allem die Korruption verringert und das Einhalten der Gesetze vorangetrieben.

# 4. Realwirtschaft spürt Vertrauenskrise

Die finanzielle Stabilität der Unternehmen in den europäischen Industrieländern und den Vereinigten Staaten droht sich aktuell hingegen zu verschlechtern. Coface registriert wieder eine Zunahme an Zahlungsausfällen, nachdem sich die Lage nach der Krise 2008/2009 zunächst entspannt hatte. Der internationale Forderungsspezialist nimmt daher die positiven Aussichten in seinen Gesamtbewertungen der Länder zurück. Für Deutschland, Österreich, Belgien, Frankreich und die Niederlande wie auch die USA (alle A2) ist damit eine baldige Rückkehr auf die Bestnote A1 ausgeschlossen. Italien und Spanien wurden um je eine Stufe herabgesetzt (A4), für Portugal (A4) wurde die Risikoeinschätzung mit negativem Ausblick versehen, Griechenland und Zypern erreichen nur noch ein C bzw. B (siehe Tabelle Seite 92).

Seit Sommer 2011 verschlechtert sich die Wirtschaftslage der Industrieländer. Wirkte sich Schuldenabbau der Akteure in Europa und den USA schon zuvor konjunkturdämpfend aus, bleibt nun auch die Realwirtschaft von der Volatilität der Finanzmärkte und der damit einhergehenden Vertrauenskrise nicht mehr verschont. Laut Coface ist für 2012 kein konkretes Szenario vorhersehbar. Doch die Unsicherheiten, die mit der Krise der Eurozone und dem aktuellen Stillstand in der US-Wirtschaftspolitik einhergehen, könnten dazu führen, dass Konsumenten und Anleger ihre Investitionen aussetzen.

Den Banken wird aufgrund ihrer Verflechtungen mit den staatlichen Risiken zunehmend Misstrauen entgegengebracht. Das erschwert europäischen Unternehmen mehr und mehr den Zugang zu Krediten. Bereits in der ersten Jahreshälfte 2011 ging die Kreditvergabe in den Peripheriestaaten der EU (Griechenland, Spanien, Portugal und Irland) merklich zurück. Coface befürchtet auch im Herzen der EU eine erschwerte und teurere Kreditaufnahme. Die Zunahme von überfälligen Zahlungen insbesondere in den Peripherieländern der Eurozone ist ein wichtiger Indikator, dass Unternehmen in eine schwierige Lage geraten. Coface rechnet 2012 mit einer Rezession in der Währungsunion von -0,1 %, während sich das Wachstum in den USA (1,6%) und in Japan (1,8%) stabilisiert. Das deutlich geringere Wirtschaftswachstum in Europa und die restriktivere Kreditvergabe werden sich auch 2012 auf die Realwirtschaft auswirken.

#### 5. Schwellenländer weiter auf der Überholspur

Klare "Gewinner" der Wirtschaftskrise 2008/2009 sind nach Einschätzung von Coface die Unternehmen in den Schwellenländern in Asien und Lateinamerika. Bei weiterhin stabilen Wachstumsaussichten schwinden die Unterschiede zu den etablierten Industrieländern zusehends. Vor der Krise war die niedrigste Einstufung bei den Industrieländern A2 – eine Bewertung, die zu diesem Zeitpunkt lediglich von neun Schwel-

lenländern erreicht oder übertroffen wurde. Jetzt erzielen 27 Schwellenländer eine Einstufung, die gleich oder besser ist als die von Industrieländern. Dazu zählen China, Brasilien und Indien (alle A3), deren Bewertung heute besser ist als jene von Spanien, Italien, Irland, Portugal und vor allem Griechenland.

Diese Entwicklung bestätigt Coface darin, zwischen den Schwellenländern und den etablierten Industrieländern bei der Methode der Risikobewertung keine Unterschiede zu machen. Ursprünglich konzentrierte sich die Bewertung von Länderrisiken auf Schwellenländer, da bei diesen die Risiken hoch waren, nicht zuletzt aufgrund des Einflusses von Fremdwährungen. In der Eurozone hat sich jedoch gezeigt, dass auch mit hohen Schulden in der eigenen Währung eine Krise möglich ist. Ein solches Risiko besteht zum Beispiel auch für China oder Vietnam, die sich bevorzugt in Landeswährung bei inlän-

dischen Banken Kredite besorgen. Diese können jedoch häufig das Risiko der hoch verschuldeten Unternehmen nicht korrekt einschätzen.

Dennoch: Die starken Schwellenländer haben es verstanden, ihre Abhängigkeit von den Industrienationen zu reduzieren. Mit den ASEAN-Staaten und China hat ein bedeutender Wirtschaftsraum große Schritte in Richtung wirtschaftlicher Integration unternommen. Auch in Lateinamerika weist der Trend deutlich nach oben. Neben Brasilien (A3) haben sich mittlerweile auch Peru und Uruguay (beide A4) gute Positionen erobert. In Nordafrika und im Nahen Osten bleibt die Situation für Unternehmen allerdings, bedingt durch die unsichere politische Lage, angespannt, obgleich auch in diesen Ländern gute Voraussetzungen für eine positive Entwicklung vorliegen.

Luxemburg	A1
Norwegen	A1
Schweden	A1
Schweiz	A1
Belgien	A2
Deutschland	A2
Frankreich	A2
Niederlande	A2
Österreich	A2
Dänemark	A2
Finnland	A2
Malta	A2
Großbritannien	A3
Irland	A4
Island	A4
Italien	A4
Spanien	A4
Portugal	A4 🐿
Zypern	В
Griechenland	С

Tab.: Länderbewertung Westeuropa **U**Inter Beobachtung für eine Abwertung Quelle: Coface, Stand: Januar 2012

# LITERATUR

#### Handbuch Länderrisiken 2012:

Auslandsmärkte auf einen Blick, hrsg. von Coface Deutschland in Zusammenarbeit mit dem F.A.Z.-Institut, erscheint April 2012.



# LINKS

# www.coface.de

Über das Portal sind die regelmäßig aktualisierten Länderbewertungen, die Risikoeinschätzungen und der jeweilige Index der Zahlungsausfälle von Coface unter dem Menüpunkt "Country Risk and Economic Research" gebührenfrei abrufbar. Presse-News informieren über die jüngsten Änderungen und Entwicklungen.

#### www.laenderrisiken.de

Website zum "Kongress Länderrisiken 2012" am 26. April in Mainz, mit News und Videos zu den aktuellen Entwicklungen.

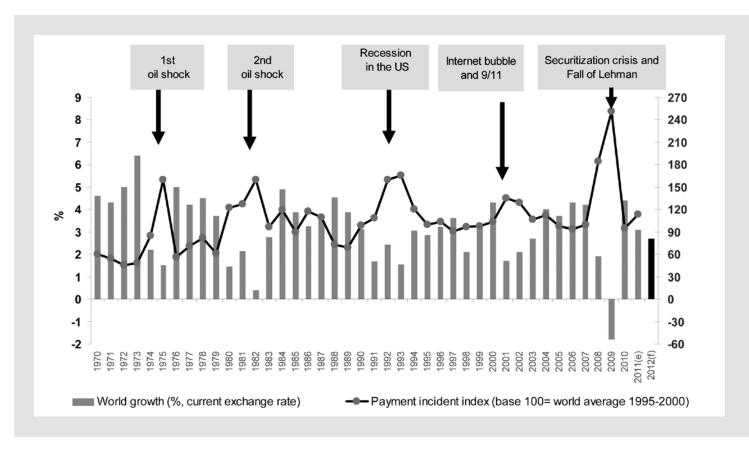


Abb.: Wirtschaftswachstum und Zahlungsrisiko weltweit

Wachstum und Ausfallrisiko stehen in einer Wechselbeziehung. Mit den Wirtschaftskrisen in den letzten Jahrzehnten ging stets auch ein überproportionaler Anstieg der Zahlungsausfälle einher – so auch in den Jahren 2008/2009. Das Zahlungsverhalten der Unternehmen ist somit ein wichtiges Frühwarnsystem für Rezessionen. Synchron zum wirtschaftlichen Aufschwung in 2010 besserte sich auch die Fähigkeit der Unternehmen wieder, ihren Zahlungsverpflichtungen nachzukommen. Anfang 2011 befand sich der Zahlungsindex für die gesamte Welt auf recht niedrigem Niveau. Seit Sommer 2011 ist jedoch wieder ein deutlicher Anstieg zu verzeichnen. Quelle: Coface, Januar 2012

# PERFORMANCEMANAGEMENT IM SALES FORECASTING

Christian Schäfer



#### Dr. Christian Schäfer

ist promovierter Volkswirt. Er arbeitete als wissenschaftlicher Assistent am Lehrstuhl für allgemeine BWL von Professor Frank Huber an der Universität Mainz. Seit 2006 nahm Dr. Schäfer Lehraufträge an verschiedenen Hochschulen wahr. Seine wissenschaftlichen Publikationen umfassen vier Monografien, zahlreiche Artikel in referierten Journals, Fachzeitschriften zum Wissenstransfer und Sammelwerken. Seit 2010 ist Dr. Schäfer als Direktor International Forecasting der Boehringer Ingelheim GmbH tätig.

 $E-Mail: christian\_hans.schaefer@boehringeringelheim.com$ 

# 1. Relevanz der Performancemessung

Für produzierende Unternehmen ist die Optimierung der Produktionssteuerung ein entscheidender Wettbewerbsparameter. Die Qualität von Bedarfsprognosen hat hierbei entscheidenden Einfluss auf die Steuerung und Flexibilität der Supply-Chain eines Unternehmens. Die Schlüsselfrage mit der sich die Bereiche Operations und Logistik fortlaufend konfrontiert sehen, ist daher, wie die adäquate Performancemessung von Forecastfehlern ausgestaltet sein sollte.

Neben der hohen Relevanz des einfachen Performancevergleichs verschiedener Prognosemethoden erfahren Performancemaße auch direkte Anwendung in Warenwirtschaftskontrollsystemen. Die Wahl eines geeigneten Maßes zur Erfassung der Exaktheit von Bedarfsprognosen hängt von verschiedenen Rahmenbedingungen des zu prognostizierenden Sachverhalts ab. So ist es für Unternehmen wettbewerbsrelevant, Lagerbestände für Vor-, Zwischen- und Endprodukte in einem Umfang vorzuhalten, der es erlaubt, flexibel auf außerplanmäßige Bedarfsabweichungen von einem prognostizierten Wert reagieren zu können. Der Lagerbestandspuffer sollte so gewählt werden,

dass unvorhergesehene Nachfrageschwankungen bis zu einem von jedem Unternehmen zu definierenden Service-Level flexibel bedient werden können.

Eine häufig angewandte Systematik zur Bestimmung eines angemessenen Nachfragepuffers (safety margin), der zusätzlich zum prognostizierten Bedarf vorgehalten wird, ist die "order-up-to-Regel". Für die Kalkulation des Bedarfspuffers ist die Prognoseperformance (forecasting accuracy) ein wichtiger Ausgangsparameter. Basierend auf jener Prognosegenauigkeit, kombiniert mit einem vordefinierten Pufferfaktor (safety stock factor), der vom angestrebten Service-Level abhängt, lassen sich Bedarfsengpässe auf Grundlage der historischen Prognosequalität adäquat steuern.

# 2. Performancemaße im Überblick

Im Folgenden werden verschiedene Performancemaße zur Evaluierung von Bedarfsprognosen vorgestellt. Dieser Beitrag soll das Management bei der Auswahl und Interpretation geeigneter Messgrößen unterstützen. Ist die Entscheidung auf ein bestimmtes Maß gefallen, sollte diese als Key Performance Indicator (KPI) definiert werden und im Zeitverlauf einem steigenden Monitoring unterliegen. So können im Falle einer sich ändernden Prognosegüte zeitnah Anpassungen des Bedarfspuffers und ggf. des angewandten Prognosemodells vorgenommen werden.

### 2.1 Systematische Prognosefehler

Eines der bekanntesten und intuitivsten Performancemaße ist der Mean Error (ME). Er repräsentiert die arithmetische mittlere Abweichung zwischen Prognose und tatsächlichem Bedarf im Zeitverlauf. Im Folgenden steht  $True_t$  für den tatsächlich im Zeitpunkt t realisierten Bedarf,  $Forecast_{tt-h}$  verkörpert den Prognosewert zum Zeitpunkt t-h. h steht somit für den zeitlichen Vorlauf (lead time) einer Prognose. Tabelle 1 fasst die vorstehende Notation zusammen und übersetzt sie in ein einfaches Fallbeispiel.

Der Mean Error (ME) berechnet sich wie folgt:

$$ME = \frac{\sum_{i=1}^{m} (True_{t+i} - Forecast_{t+i})}{m} = \frac{\sum_{i=1}^{m} e_{t+i}}{m}$$

Period	Forecast Horizon lead time in months	True	Forecast – Example lead time in months			True				
	h=1	h=2	h=3			1	2	3	4	
t-1	Forecast <sub>t-1</sub> oder F <sub>t-1 t-2</sub>	F <sub>t-1 t-3</sub>	F <sub>t-1 t-4</sub>		True <sub>t-1</sub>	105	130	100	90	110
t	Forecast <sub>t</sub> oder F <sub>t t-1</sub>	F <sub>t t-2</sub>	F <sub>t t-3</sub>		True <sub>t</sub>	110	105	95	100	120
t+1	Forecast <sub>t+1</sub> oder F <sub>t+1 t</sub>	F <sub>t+1 t-1</sub>	F <sub>t+1 t-2</sub>		True <sub>t+1</sub>	110	120	120	140	100
t+2	Forecast <sub>t+2</sub> oder F <sub>t+2 t+1</sub>	F <sub>t+2 t</sub>	F <sub>t+2 T-1</sub>		True <sub>t+2</sub>	120	140	110	90	140

Tab. 1: Struktur der Prognosewerte mit Prognosehorizont – Fallbeispiel

wobei 
$$e_{t+i} = True_{t+i} - Forecast_{t+i}$$

Der ME ist ein hilfreiches Maß, um Prognosen auf systematische Fehler (bias) zu untersuchen. Ist der ME über einen längeren Analysezeitraum positiv (negativ) bedeutet dies, dass die tatsächliche Nachfrage systematisch höher (niedriger) war, als es die Prognose signalisiert hat. Der ME liegt in unserem Fallbeispiel für einen Prognosehorizont (lead time) von einem Monat bei 6,25 Einheiten. Man sollte vermuten, dass mit ansteigendem Prognosehorizont normalerweise auch ein steigender ME einhergeht. Dies muss jedoch nicht immer so sein. Es ist zu beobachten, dass Forecaster mit kürzer werdendem Prognosehorizont dazu tendieren, den Einfluss von Ereignissen auf die eigene Prognose auf Grund der immer kürzeren verbleibenden Reaktionszeit stark zu über- bzw. unterschätzen. Solche irrationalen Überreaktionen in der kurzen Frist können die Exaktheit der Prognose erheblich verringern. In unserem Bespiel steigt der ME mit steigendem Prognosehorizont kontinuierlich an. Besonders wichtig sind Prognosen mit einem Prognosehorizont den ein Unternehmen mindestens braucht, um über kurzfristige Anpassungen der Produktionssteuerung, potenzielle Bedarfsengpässe bis zur letzten Produktionsstufe abwenden zu können.

Ist die zu prognostizierende Größe strikt positiv, bietet sich eine Messung des durchschnittlichen prozentualen Prognosefehlers an. Dieses Maß wird auch als Mean Percentage Error (MPE) bezeichnet.

$$MPE = \frac{100}{m} \sum_{i=1}^{m} \frac{(True_{t+i} - Forecast_{t+i})}{True_{t+i}} = \frac{100}{m} \sum_{i=1}^{m} \frac{e_{t+i}}{True_{t+i}}$$

Der MPE eignet sich insbesondere, um Prognosen verschiedener Produkte oder SKUs (Stock Keeping Units) miteinander zu vergleichen. Häufig liegen die Bedarfe verschiedener SKUs auf sehr unterschiedlichem Niveau. So würde bei Anwendung des ME eine Abweichung der Prognose bei SKU001 um 10 Einheiten (true 100) als schlechter bewertet, als eine Abweichung von SKU002 um 2 Einheiten (true 10). Zieht man jedoch den MPE

zum Vergleich der beiden Prognosen auf unterschiedlichem Bedarfsniveau heran, so weist SKU001 einen MPE von 10 % und SKU002 einen Wert von 20 % auf. Der MPE im Fallbeispiel liegt für einen Monat Vorlauf bei 4,3 %. Die Berechnungen für ME und MPE des Fallbeispiels können Tabelle 2 entnommen werden.

Performance Measurement	lead time h=1 month	lead time h=2 months	lead time h=3 months	lead time h=4 months
ME	6,25	- 6,25	11,25	12,5
MPE	4,3%	- 6,4%	7,8%	7,6%
MAE	12,5	13,75	23,75	32,5
MAPE	10,5 %	12,7%	19,6%	27,6%
RMSE	13,7	16,0	26,1	35,0
MASE	0,56	0,61	0,77	0,84

Tab. 2: Berechnungen der Performancemaße des Fallbeispiels

Zur Analyse systematischer positiver bzw. negativer Verzerrung von Prognosen eignen sich die Performancemaße ME und MPE gut. Sie eignen sich hingegen nicht, die Variabilität der Prognosen im Zeitverlauf zu untersuchen. Da sowohl ME als auch MPE es erlauben, dass sich positive und negative Fehler gegenseitig kompensieren, läuft man bei der ausschließlichen Performanceanalyse von Forecasts anhand von ME und MPE Gefahr, substanzielle Unschärfen der Prognosen auszublenden. So suggeriert ein Vergleich der MPE-Werte aus Tabelle 2 für einen Horizont von drei und vier Monaten, dass beide Prognosen in etwa gleich präzise sind, wobei der vier Monate Vorlauf gemäß MPE sogar als leicht präziser zu bewerten ist. Untersucht man die absoluten Fehler zwischen Prognose und tatsächlich realisiertem Wert zu jedem Zeitpunkt genauer, ergibt sich ein anderes Bild. Bei Forecasts mit vier Monaten Vorlauf haben sich hohe positive und negative Prognosefehler gegenseitig kompensiert. Um eine solche Unschärfe in der Bewertung zu vermeiden, bietet sich die Verwendung absoluter Fehlermaße an.

# 2.2 Absolute Prognosefehler

Der einfachste Ansatz, der Variabilität der Prognoseperformance Rechnung zu tragen, ist die Methode des Mean Absolute Errors (MAE).

$$MAE = \frac{\sum_{i=1}^{m} |True_{t+i} - Forecast_{t+i}|}{m} = \frac{\sum_{i=1}^{m} |e_{t+i}|}{m}$$

wobei 
$$|e_{t+i}| = |True_{t+i} - Forecast_{t+i}|$$

Der MAE repräsentiert den durchschnittlichen absoluten Prognosefehler im Zeitverlauf, ohne dass sich positive und negative Fehler kompensieren können. Die tatsächliche Variabilität der Prognosen kommt hier besser zum Ausdruck als es beim ME der Fall ist. Analog zum MPE lässt sich auch der Mean Absolute Percentage Error (MAPE) zur vergleichenden Analyse von Forecasts mit unterschiedlichem absolutem Prognoseniveau heranziehen. Beim MAPE ist wiederum zu beachten, dass die zu Grunde liegende Zeitreihe realisierter Bedarfe keine Werte gleich Null aufweisen darf.

$$MAPE = \frac{100}{m} \sum_{i=1}^{m} \frac{|True_{t+i} - Forecast_{t+i}|}{True_{t+i}} = \frac{100}{m} \sum_{i=1}^{m} \frac{|e_{t+i}|}{True_{t+i}}$$

Tabelle 2 sind auch die Berechnungen für MAE und MAPE des Fallbeispiels zu entnehmen. Es zeigt sich, dass Prognosen mit einer Vorlaufzeit von vier Monaten einen deutlich höheren MAE und MAPE aufweisen, als dies bei drei Monaten Vorlauf der Fall ist. Daher ist es für eine umfängliche Performanceanalyse von Forecasts sinnvoll, stets eine Kombination aus einem Verzerrungs- (ME, MPE) und einem Variabilitätsmaß (MAE, MAPE) heranzuziehen.

Der Root Mean Square Error (RMSE) gewichtet bei der Messung große absolute Fehler stärker als kleine Prognosefehler. Die quadratische Gewichtung dieses Performancemaßes ist Ausreißern gegenüber somit erheblich sensitiver als der MAE oder MAPE.

$$RMSE = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^{m} (True_{t+i} - Forecast_{t+i})^{2}}{m}} = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^{m} e_{t+i}^{2}}{m}}$$

# 3. Random walk als effektive Benchmark der Forecastperformance

Die Festlegung von Benchmarks für die Forecastperformance ist seit jeher ein kontrovers diskutiertes Thema. Großer Beliebtheit erfreuen sich, sofern vorhanden, Branchendurchschnittswerte zum direkten Vergleich der Prognosequalität. Dabei bleiben häufig Besonderheiten der eigenen Produktions- und Bedarfssteuerung unberücksichtigt. Daher hinkt dieser Vergleich häufig. Als Orientierungsgröße sind allgemeine Vergleiche mit Wettbewerbern sicherlich hilfreich und notwendig, Unterschiede der Organisationen sollten jedoch unbedingt berücksichtigt werden.

Interessanter erscheint ein Vergleich der eigenen Forecastresultate mit einer naiven Prognose, die auch als random walk-Forecast bezeichnet wird. Die Idee und Systematik hinter dem naiven Prognosemodell ist einfach und schnell erklärt. Die random walk-Hypothese unterstellt, dass sich der zu prognostizierende Bedarf nach den Regeln eines Zufallsprozesses verhält. Dabei wird von normalverteilten Nachfrageänderungen, einem Erwartungswert der Verteilung der Bedarfsänderungen von Null sowie im Zeitverlauf voneinander unabhängiger Bedarfsänderungen ausgegangen. Weiterhin sollten keine zyklischen Schwankungen und langfristige Trendkomponenten vorliegen . Wenn die Nachfrageschwankungen den genannten Anforderungen entsprechen, so ist stets jene Prognose die beste, welche das zum Prognosezeitpunkt tatsächlich beobachtete Bedarfsniveau als Vorhersage für die zukünftigen Perioden annimmt.

Um zu testen, ob das von einem Unternehmen gewählte Prognosemodell dem eines random walk überlegen ist, kann man auf das von Hyndman/Koehler im Jahr 2006 entwickelte Performancemaß des Mean Absolute Scaled Error (MASE) zurückgreifen. Der MASE repräsentiert das Verhältnis von MAE des von einer Unternehmung gewählten Prognosemodells im Zähler und des MAE einer naiven Prognose im Nenner. Ist der MASE größer 1 so ist der naive Forecast dem zu testenden Prognosemodell überlegen. Liegt der Wert hingegen niedriger als 1, ist das gewählte Forecastmodell zumindest einer naiven Prognose überlegen. Dies lässt den Schluss zu, dass die zu prognostizierende Nachfrage die Anforderungen an einen random walk-Prozess nicht erfüllt.

$$MASE = \frac{\sum_{i=1}^{m} |True_{t+i} - Forecast_{t+i}|}{\sum_{i=1}^{m} |True_{t+i} - True_{t+i-1}|}$$

### Verteilungsdiagramm der Prognosefehler

Ein stärker visuell geprägter Ansatz zur Analyse der Forecastperformance ist die Auswertung von Verteilungsdiagrammen der Prognosefehler. Hierbei werden die prozentualen Prognosefehler bspw. in 10 % Intervallen in Form eines Balkendiagramms grafisch aufbereitet. Idealerweise sollten die Fehler symmetrisch um Null verteilt sein, wobei die größte Häufung der Fehler nahe des Nullpunkts liegen sollte. Vergleicht man nun die Prognosefehler einer Produktgruppe auf SKU-Ebene, kommen nicht selten Cluster von Prognosefehlern zum Vorschein, die auf einer höheren Aggregationsebene nicht auffallen würden. In einem solchen Fall können nach eingehender Prüfung Schritte zur Ver-

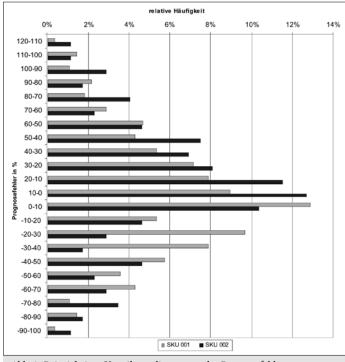


Abb. 1: Beispiel eines Verteilungsdiagramms der Prognosefehler

besserung der Prognosequalität ergriffen werden. Abbildung 1 stellt beispielhaft das Verteilungsdiagramm der Forecastfehler zweier SKUs dar, wobei sich deutliche systematische Unterschiede erkennen lassen.

# 4. Zusammenfassung der Performancemaße

- 1. ME und MPE sind geeignete Maße zur Analyse systematischer Verzerrungen von Forecasts. Beide Performancemaße sind skalenunabhängig anwendbar.
- 2. MPE und MAPE sollten nur bei Prognosen für Zeitreihen mit ausschließlich positiven Werten Anwendung finden.
- 3. In der Praxis ist MAPE das am weitesten verbreitete Performancemaß. MAPE trägt der Variabilität von Prognosen Rechnung und eignet sich für einen verzerrungsfreien Vergleich von Forecasts auf unterschiedlichem numerischem Niveau.
- 4. Performancemaße, denen absolute Messfehler zu Grunde liegen, weisen stets höhere Fehler aus als kompensierende Fehlermaße: und . Liegen die absoluten und kompensierenden Maße nahe beieinander, deutet dies auf systematische Verzerrungen der Prognose hin.
- 5. Der RMSE gewichtet große absolute Fehler stärker als kleine absolute Fehler. Es gilt stets .
- 6. Ein Vergleich von Forecasts auf unterschiedlichem numerischem Niveau ist nur bei der Anwendung von MAPE und MASE problemlos möglich. Alle anderen Maße müssen für Vergleiche umskaliert werden.
- 7. MASE stellt eine geeignete objektive Benchmark für beliebige Forecastmodelle dar. Für Werte , ist das gewählte Prognosemodell historisch einer naiven Forecast überlegen. Bei Werte von ist die naive Prognose präziser.

#### 5. Fazit für die Praxis

Es wurden alternative und innovative Maße zur Performancemessung von Forecastmodellen voneinander abgegrenzt. Aufgrund der unterschiedlichen Vor- und Nachteile erscheint es angebracht, zur Beurteilung der Prognosegüte auf Kombinationen
aus mehreren Indikatoren zurückzugreifen. Dieser Ansatz sollte
ein möglichst objektives Bild der Forecastperformance liefern.
Neben der Wahl geeigneter Performancemaße sollte auch die
Analyse verschiedener Vorlaufzeiten (lead time) einer Prognose
beachtet werden. Weiterhin ist es empfehlenswert, Performancebenchmarks, wie Branchenvergleiche der Forecastqualität,
stets im Kontext von Besonderheiten der eigenen Supply-Chain
zu diskutieren. Ein Vergleich des unternehmenseigenen Forecastmodells mit einer naiven Prognose anhand des MASE ermöglicht eine objektive Ersteinschätzung der Forecastperformance.

Die Performancemessung von Bedarfsprognosen sollte als ein fortlaufender Prozess verstanden werden. Daher ist es von hoher Relevanz, nach der Auswahl geeigneter Qualitätsindikatoren diese als KPIs zu definieren, um Produktions- und Beschaffungsprozesse fortlaufend in Echtzeit messen und steuern zu können. Die Optimierung von Bedarfsprognosen schafft Unternehmen, durch kostenoptimierte Pufferbestände bei gleichzeitiger Lieferbereitschaft bis zu einem definierten Service-Level, Vorteile gegenüber Wettbewerbern.

# LITERATUR

Anderson, D. R., Sweeney, D. J., Williams, T. A. (2005): Statistics for Business and Economics, Mason, Ohio. Vol. 9.

**Hoover, J. (2011):** Commentary on Forecast Error vs. Forecast Accuracy, International Journal of Applied Forecasting, No. 21, p. 45.

**Hoover, J. (2009):** How to track forecast accuracy to guide forecast process improvement, International Journal of Applied Forecasting, No. 14, p. 16–23.

Hyndman, R. J., Koehler, A. B. (2006): Another look at measures of forecast accuracy, International Journal of Forecasting, No. 22, p. 679–688.

**Rieg, R. (2008):** Measuring improvement in forecast accuracy, a case study, International Journal of Applied Forecasting, No. 11, p. 15–20.

**Valentin, L. (2007):** Use scaled errors instead of percentage errors in forecast evaluations, International Journal of Applied Forecasting, No. 7, p. 17–22.

# WIR BRAUCHEN MEDIEN, KEINE ZEITUNGEN

Martin Eiermann



#### Martin Eiermann

ist Executive Editor des Meinungsmagazins The European (www.theeuropean.de).

Der gebürtige Mainzer studierte von 2006 bis 2010 neuere Geschichte und politische Philosophie an der Harvard University, seit 2011 lebt und arbeitet er in London.

E-Mail: eiermann@theeuropean.de

Im Jahr 1990 legte der Informatiker Tim Berners-Lee mit der Progammierung des ersten HTTP-Protokolls den Grundstein des heutigen Internets. Die Auswirkungen des technologischen Fortschritts sind seitdem in fast allen Bereichen unseres Alltagslebens manifest geworden. Neue Branchen und Geschäftsmodelle sind mit dem Internet aus dem wirtschaftlichen Taufbecken gehoben worden, während andere die kollektive Insolvenzverwaltung zu betreiben scheinen. Der Journalismus, heißt es, gehöre zur zweiten Kategorie. Es ist en vogue, sich solch endzeitlicher Stimmungsbilder zu bedienen und mit großen Worten die "Krise des Journalismus" oder den "Untergang der Medien" zu beschwören. Im großen Fortschrittsnarrativ ist scheinbar kein Platz mehr für die Presse.

Die fortschreitende Digitalisierung stellt den Status Quo auf den Prüfstand. Wenn der Journalismus eine Zukunft als Massenphänomen haben wird, dann ist diese Zukunft im Netz zu finden. Wir müssen uns fragen, wie Journalismus in Zukunft aussehen kann, welcher Geschäftsmodelle er sich bedienen kann und welche Veränderungen der Übergang von Print zu Digital für die Medienwelt bereithält. Dazu einige Gedanken.

# 1. Das Ende des Print-Journalismus

Die BILD-Zeitung – immer noch Deutschlands auflagestärkste Zeitung – hatte zum Beginn des Millenniums eine stattliche Auflage von 4,4 Millionen Exemplaren pro Tag. Seit 2001 jedoch geht es jedes Jahr bergab: Nur noch 3,7 Millionen gedruckte Exemplare pro Tag im Jahr 2005 und nur noch 3,1 Millionen im vergangenen Jahr. Anders ausgedrückt: Innerhalb eines Jahrzehnts ist die Auflage um 30 % gesunken; ein Ende des Trends ist nicht erkennbar. Und die BILD ist kein Einzelfall. Die Auflagen von Spiegel, Stern, Focus und des Hamburger Abendblatts sind seit 2001 allesamt gesunken. Die Auflage nachhaltig steigern konnte keine der großen deutschen Zeitungen und Zeitschriften, sondern sie höchstens – wie WELT oder ZEIT – mühsam konstant halten. Die Gesamtauflage aller deutschen Tageszeitungen hat sich seit 2001 um 22 % verringert.

Im internationalen Vergleich steht Deutschland damit sogar noch gut dar. In den USA haben mehrere traditionsreiche Zeitungen bereits die Arbeit eingestellt (Rocky Mountain News), halten sich nur durch massive Kürzungen am Leben (Boston Globe), werden von Spendern über Wasser gehalten (New York Times) oder sind von der Tages- zur Wochenzeitung gestutzt geworden (Christian Science Monitor). Auch wenn sich nicht alle Hiobsbotschaften bestätigt haben, scheint der Abschwung des klassischen Print-Journalismus unbestreitbar und unabwendbar.

Gleichzeitig ist die Zahl der potenziellen Leser im Netz in den letzten zehn Jahren drastisch gestiegen. Laut der großen (N)Onliner Altas Studie 2011 sind 74 % der Deutschen inzwischen regelmäßige Internetnutzer (2001 waren es nur 37 %). Fast alle nutzen das Internet inzwischen auch zum Medienkonsum, jeder zweite nutzt laut einer Forsa-Umfrage Internetfernsehen und Mediatheken.

Die These von der digitalen Zukunft des Journalismus ist daher nicht besonders gewagt. Viele Lebensbereiche und Branchen verlagern sich zusehends ins Netz; warum sollte der Journalismus eine Ausnahme bilden – zumal doch einige zentrale Aspekte des Internets wie gemacht für journalistische Anforderungen scheinen? Journalisten verlangen nach Informationen, das Netz liefert sie. Journalisten leben von der Aktualität, das Netz er-

möglicht ebendiese. "A marriage made in heaven", sollte man meinen. Die Frage ist also weniger, ob der Journalismus sich ins Netz verlagert – sondern wie er es tut und welche Konsequenzen das auf absehbare Zeit haben wird.

# 2. Das Problem der "Kostenloskultur"

Bisher haben Journalisten und Publizisten sich auf einem grundsoliden Finanzierungsmodell ausruhen können, das vor allem auf zwei zentralen Pfeilern fußte: Den Kosten von Druck und Distribution, und dem Mangel an Alternativen. Wer eine Zeitung eröffnen wollte, musste dafür eine signifikante Erstinvestition leisten, um die gesamte Infrastruktur von Redaktion, Druck und Distribution zu finanzieren. Das Ergebnis war, dass relativ wenige Herausgeber einen relativ großen Markt unter sich aufteilen konnten. Ihre Kunden – die Leser auf der einen Seite, und die Käufer von Anzeigen auf der anderen Seite – hatten daher wenige Optionen, kaum alternative Informationsund Werbemöglichkeiten und waren dementsprechend bereit, relativ hohe und stabile Preise zu zahlen. Journalismus war teuer, aber ertragreich.

Diese Vorstellung hat sich inzwischen grundlegend verändert. Jeder von uns kann mit rudimentären Computerkenntnissen und einem Internetzugang in Minuten selbst zum Publizisten werden - und dank Suchmaschinen und Aggregatoren relativ einfach von interessierten Lesern gefunden werden. Unternehmen können ihre potenziellen Kunden über Facebook und personalisierte Werbekampagnen deutlich besser erreichen als mit dem Gießkannenprinzip einer Werbeanzeige. Die beiden grundlegenden Säulen des journalistischen Finanzierungsmodells sind spröde geworden und teilweise bereits in sich zusammen gefallen. Aus Sicht des Print-Journalismus erleben wir also einen gefährlichen Teufelskreis: Weniger Werbung bedeutet weniger Einnahmen und verlangt nach Sparmaßnahmen. Gespart wird an Quantität und Qualität - und somit letztlich an der Relevanz. Einnahmen und Auflagen sinken weiter, bis das Spiel wieder von vorne anfängt. Wo genau dieser Kreislauf beginnt und endet ist dabei oftmals irrelevant. Wichtig ist vor allem die Richtung: abwärts in den Keller.

Die erste Frage lautet daher, ob Journalismus im Netz rentabel praktiziert werden kann. Eine Medienlandschaft lässt sich auf Dauer weder über Spenden noch über Kürzungen finanzieren. Werbung, soviel steht fest, scheidet als alleinige Finanzierungssäule aus. Was benötigt wird, ist eine Palette an tragfähigen Geschäftsmodellen für den Journalismus im Netz. Der Plural ist ein wichtiger Bestandteil dieser Feststellung: Eine der offensichtlichsten Konsequenzen der Print-Online Verlagerung ist sicherlich die Pluralisierung der Geschäftsmodelle. Denn anders als in der klassischen Print-Landschaft experimentieren unterschiedliche Medien teilweise mit sehr unterschiedlichen Ansätzen.

Oftmals wird dabei die so genannte "Kostenloskultur" des Netzes bemängelt: Wir profitieren alle von der permanenten Verfügbarkeit von Informationen - nur zahlen will anscheinend niemand dafür. Einige Publikationen haben trotzdem rigorose Paywalls eingeführt - die Times of London, The Wall Street Journal, das Hamburger Abendblatt. Richtig erfolgreich ist bisher niemand mit diesem Ansatz gewesen. Die Nutzerzahlen der Times sind seit Einführung der Paywall um geschätzte 90 % eingebrochen (ob das für eine Refinanzierung ausreicht, ist unklar). Das Hamburger Abendblatt manövriert sich zielstrebig in die Bedeutungslosigkeit. Das Wall Street Journal hält sich über Wasser, was allerdings weniger mit der Sinnhaftigkeit der Paywall zu tun hat als mit der Tatsache, dass hier eine besondere Klientel bedient wird, die eher bereit ist, für den Zugriff auf exklusive Finanzberichterstattung zu bezahlen. Und wenn der Herausgeber der Times erklärt, dass ihm 20.000 zahlende Leser lieber seien als eine Million Nutzer, dann darf man das journalistische Ethos des Mannes zumindest hinterfragen.

Doch es gibt noch eine andere Sichtweise: Den Glauben an die Demokratisierung von Wissen und Informationen. Die aktuelle Debatte zum Leistungsschutzrecht ist Teil dieser allgemeineren Diskussion zur Kommerzialisierung und Korporatisierung des Netzes. Der deutsche Blogger Mario Sixtus schreibt dazu an die Adresse der Verlage:

Euch hat niemand gerufen! Niemand hat gesagt: "Mein Internet ist so leer, kann da nicht mal jemand Zeitungstexte oder so was reinkippen?" Ihr seid freiwillig gekommen, und ihr habt eure Verlagstexte freiwillig ins Web gestellt. Zu Hauf. Und kostenlos. Ihr nehmt keinen Eintritt für die Besichtigung eurer Hyperlink-freien Wörterwüsten, weil ihr genau wisst, dass niemand dafür Geld ausgeben würde.

Die New York Times hat die Zeichen der Zeit erkannt und die eigene Paywall bewusst löchrig gehalten. Zugriffe über Suchmaschinen und soziale Netzwerke sind immer kostenlos (und decken damit zwei der wichtigsten Traffictreiber ab), dazu kommen 20 kostenlose Artikel pro Monat und Leser. Zahlen muss nur, wer die Zeitung intensiv und klassisch über den Browser nutzt. Als alleiniges Finanzierungsmodell ist ein solcher Ansatz sicherlich nicht geeignet – aber als Teil eines ganzen Portfolios an Einkommensquellen für eine Zeitung von internationaler Reichweite sicherlich sinnvoll.

#### 3. Neue Geschäftsmodelle für eine neue Zeit

Doch woher kommt der Rest der Einnahmen? Der Zuwachs an Online-Werbung hat bisher nicht ausgereicht, die sinkenden Print-Werbeeinnahmen zu kompensieren. Auf absehbare Zeit erscheint das auch nicht realistisch.

Eine mögliche Alternative ist die Vermarktung von journalistischen Inhalten abseits des browser-basierten Webs. Über Apps lässt sich eventuell verkaufen, was im Browser als kostenlos vorausgesetzt wird. Das Bild bisher ist durchwachsen. Mit "The Daily" ist in den USA im Frühjahr 2011 die erste iPad-basierte Zeitung auf den Markt gekommen. Murdochs Newscorp-Imperium hat Berichten zufolge 30 Millionen Dollar in die Produktentwicklung gesteckt; die Produktionskosten sollen sich bei einer Redaktion mit über 100 Mitarbeitern auf 500.000 Dollar pro Woche belaufen. Die ersten Ergebnisse sind – vor allem gemessen an den Anschubkosten – eher enttäuschend. Etwa 80.000 zahlende Leser konnte die Zeitung Ende September vermelden, 25 % der für eine Refinanzierung notwendigen Anzahl. Im ersten Quartal 2011 lag der durch "The Daily" verursachte Verlust für Newscorp bei 10 Millionen Dollar.

Axel Springer forciert in Deutschland aktuell den Vertrieb seiner iPad- und iPhone-Apps. In den USA haben Plattformen wie ProPublica erste Erfolge erzielt und längere Reportagen zu Preisen zwischen 99 Cent und 5 Dollar über Amazons "Kindle Single"-Shop als pdf vertrieben. Auf der Haben-Seite stehen inzwischen mehrere zehntausend Dollar an Einnahmen. Mit dem Aufkommen der nativen Facebook-Apps dürfte sich diese Entwicklung weiter verstärken.

Wenn wir (aus Überzeugung und aus Gründen der thematischen Fokussierung) die Möglichkeit eines staatlich verbrieften Leistungsschutzrechtes einmal aus der Diskussion ausklammern, bleibt neben neuen Vertriebswegen vor allem die Palette der Querfinanzierungsmodelle als mögliche tragfähige Option. Der Grundgedanke ist simpel: Mit Nachrichten lässt sich nur schwer Geld im Internet verdienen, viele andere Geschäftszweige sind jedoch enorm profitabel. Das andernorts erwirtschaftete Geld kann dann durchaus genutzt werden, um die redaktionelle Arbeit zu finanzieren.

Die britische Zeitung "The Guardian" gilt oftmals als Vorreiter dieses Geschäftsmodells. Rund um die Zeitung herum gruppiert sich eine bunte Mischung aus Serviceportalen (wie zum Beispiel eine erfolgreiche Dating-Website), deren Gewinne dabei helfen, die Zeitung zu finanzieren. Axel Springer oder die Washington Post Company sind ebenfalls sehr erfolgreich mit solchen Querfinanzierungsmodellen. Aller Endzeitrhetorik zum Trotz fährt Axel Springer aktuell rekordverdächtige Umsätze ein, die Washington Post Company kann dank des angegliederten Kaplan-Imperiums mit über 4 Milliarden Dollar pro Jahr haushalten. In Philadelphia experimentiert der Inquirer mit einem Consulting-Programm, das mittelständischen Unternehmen beim Aufbau von Webseiten und bei deren Vermarktung zur Seite steht. Und über die gezielte Vermarktung von themenbasierten Verticals lassen sich eng definierte Zielgruppen direkt ansprechen und entsprechende Werbepartner gewinnen.

Auch bei The European setzen wir auf solche Querfinanzierungen. Wir glauben, dass journalistische Inhalte sich nicht hinter Paywalls verstecken sollten. Unsere Umsätze generieren sich daher nicht durch zahlende Leser, sondern aus einem Triumvirat von Werbung, Social Media Consulting und Veranstaltungs-

management. Wir haben es geschafft, unsere konzeptionelle Online-Expertise mit thematischer Offline-Expertise zu kombinieren. Das Fazit: Es funktioniert, zumindest in unserem Fall.

Ein Wort der Warnung: Wichtig ist bei diesem Thema natürlich die Frage, wie Interessenkonflikte bei komplexen Finanzierungsmodellen vermieden werden können. Guter Journalismus muss seine Unabhängigkeit bewahren können. Die Tragfähigkeit von Querfinanzierungsmodellen steht und fällt also nicht nur mit Umsätzen und Gewinnen, sondern auch mit dem Respekt, den wir weiterhin für journalistische Qualitätsstandards aufbringen. Wenn die redaktionelle Arbeit nicht mehr von bezahlter PR zu unterscheiden ist, hat selbst die beste Jahresprognose einen faden Beigeschmack. Genauso wie Forscher sich die ethische Vertretbarkeit ihrer Studien absegnen lassen müssen, ist es die Aufgabe von Journalisten, neue unternehmerische Ansätze kritisch zu beleuchten.

# 4. Remonopolisierung der Medienlandschaft?

Allem Fatalismus zum Trotz hat sich das Internet also als extrem lukrativer Marktplatz für neue Geschäftsfelder erwiesen. Seit Jahren schon setzen alle größeren Medienunternehmen mehr oder weniger intensiv auf den Ausbau ihrer digitalen Sparten. Überrascht es daher, dass die klassischen Verlage in Deutschland auch den Online-Markt dominieren? Wohl kaum. "Spiegel Online" und bild.de sind mit Abstand die nutzerstärksten Nachrichtenportale im deutschsprachigen Raum, gefolgt (mit viel Abstand) von "Focus Online", sueddeutsche.de und "Welt Online". Zusammengenommen kommen diese fünf aktuell auf ca. 400 Millionen Seitenaufrufe pro Monat. Mit bild.de, "Welt Online" und den Webseiten der regionalen Zeitungen "Hamburger Abendblatt", "b.z." und "Berliner Morgenpost" kontrolliert der Axel Springer Verlag ein relativ großes Stück des deutschen Kuchens.

Deutschland ist mit dieser Entwicklung kein Sonderfall. "The Daily" ist nur ein Anzeichen dafür, dass etablierte Verlage auch in den USA mit aller Macht in den digitalen Medienmarkt drängen. Klassische Zeitungen dominieren auch hier den Online-Nachrichtenmarkt; die New York Times ist für viele zur primären Nachrichtenquelle im Internet geworden. Interessante Neugründungen des letzten Jahrzehnts sind inzwischen entweder von Verlagshäusern übernommen worden oder haben ihre Strukturen entsprechend angepasst, um auf Augenhöhe mit den Verlagen konkurrieren zu können. Die Huffington Post gehört inzwischen zu AOL, The Daily Beast ist zum Portal des Magazins Newsweek geworden, die innenpolitische Nachrichtenseite Politico unterscheidet sich kaum noch von klassisch geprägten Medien. Neugründungen wie "The Daily" sind teilweise direkt in Verlagshand.

Für diejenigen von uns, die an die Offenheit des Netzes und des Wissens glauben, ist diese Entwicklung ein zweischneidiges Schwert. Auf der einen Seite haben Verlage die finanziellen Ressourcen, um interessante journalistische Experimente im Netz zu finanzieren, Geschäftsmodelle im großen Maßstab zu implementieren und somit ein solides Fundament für den Online-Journalismus zu liefern. Doch Stabilität hat einen hohen Preis. Verlage sind tendenziell eher risikoscheu, sie sind langsam, sie verlangen nach Kontrolle in einer vom Kontrollverlust geprägten Umgebung – und haben insgesamt relativ wenig Ahnung vom Netz. Ein bisschen ist es wie mit dem ungeladenen Gast, der zu spät zur Party kommt: Er gibt eine Runde aus, er schüttelt Hände und klopft auf viele Schultern. Wenn das Bier alle ist, sorgt er für Nachschub. Aber so richtig freuen mag sich niemand über seine Präsenz.

Auch hier ist die Frage also weniger, ob Verlage eine Zukunft im Netz haben – sondern eher, welche Macht sie für sich beanspruchen und welchen Einfluss sie haben sollten.

### 5. Eine Box voll Lego

Eine Antwort auf diese Fragen setzt jedoch voraus, traditionelle Denk- und Entscheidungsstrukturen zu überdenken und zu öffnen. "Das Internet ist wie eine Box voller Legosteine", hat der Vorsitzende der Mozilla Foundation, Mark Surman, mir kürzlich im Interview erzählt. "Jeder kann mit den existierenden Bausteinen etwas Neues bauen." Das innovative Potenzial des Internets ist ein zentraler Aspekt und eine große Errungenschaft des digitalen Zeitalters. Es überrascht angesichts dieser weitreichenden Veränderungen nicht, dass in den letzten Jahren zunehmend journalistische "Laboratorien" ans Tageslicht getreten sind. Beim Nieman Lab der Harvard University, im Idea Lab der New York Times, in der Entwicklungsredaktion des Boston Globe oder bei den Onlinern der ZEIT-Redaktion wird aktiv über die Auswirkungen des technologischen Wandels auf journalistische Formate und Geschäftsmodelle nachgedacht. Das Credo dieser Denkfabriken ist die Innovation und der Wille zu Experimenten. Viele Projekte schaffen es nicht über die konzeptionelle Ebene hinaus, doch sie legen gleichzeitig den Grundstein für weitere Experimente. Die Idee der Beta-Phase – also der Wille, Entwicklungsprozesse nach außen zu öffnen - ist eine explizite Errungenschaft des digitalen Zeitalters. Crowdsourcing von redaktioneller Arbeit (wie etwa bei der Sichtung der Wikileaks-Dokumente), partizipative Redaktionsplanung (wie es der Guardian seit einigen Wochen versucht), Open-Data-Portale (wie ZEIT Online oder die BBC sie betreiben) und eine Diversifizierung von Geschäftsmodellen sind allesamt Beispiele für die Möglichkeit, journalistische Arbeitsweisen zu überdenken und neue Ansätze experimentell zu verfolgen.

Das Netz kann Motor und Katalysator von Innovationen sein. Die Aufgabe des Journalismus ist es, dieses Potenzial sinnvoll zu nutzen.

# 6. Marken, Macher, Medien

Eine solche Herangehensweise hat direkte Auswirkungen auf die Strukturierung der Medienlandschaft. Die klassische Evolutionslehre hilft, diesen Punkt zu verdeutlichen: Für jede Lücke gibt es eine Spezies. Jede unbesetzte Nische der Natur wird früher oder später von einer Art besetzt werden, die sich ihr kleines Monopol am besten zu Nutze machen und sich innerhalb ihres begrenzten Lebensraumes am effektivsten behaupten kann.

Diese Metapher ist überraschend zutreffend, wenn wir die Entwicklung der Medienlandschaft im Netz beschreiben wollen. Ich glaube fest daran, dass neue Projekte immer weniger aus großen Redaktionen heraus entspringen, sondern oftmals in kleinen Projekten realisiert werden: In Start-Up Magazinen wie The European, in medienorientierten Denkfabriken wie dem Nieman Lab oder durch innovative Projekte wie die "Journalism Challenge" der Knight Foundation. Verlage sind im Vergleich dazu ein regelrechter Leviathan: relativ risikoscheu in der Konzeption, relativ langsam in der Umsetzung und relativ teuer. Es gibt Ausnahmen - die Redaktion von ZEIT Online leistet in Deutschland hervorragende, innovative Arbeit. Doch insgesamt scheint sich die Rolle der großen Redaktionen und der klassischen Verlagshäuser eher darauf zu beschränken, für das mediale Grundrauschen im Netz zu sorgen und erfolgreiche Plattformen irgendwann aufzukaufen. Innovation passiert andernorts - und ist dank der Diversifizierung der Geschäftsmodelle und dank der sinkenden Infrastrukturkosten tendenziell unabhängiger von verlagsinternen Geldgebern geworden. Die erfolgreichsten deutschen Blogs - Bildblog, Fefe, Spiegelfechter, Spreeblick und viele andere – haben sich allesamt ihre Unabhängigkeit bewahrt und eine Community abseits von klassischen Vermarktungsstrukturen aufgebaut. Sie leben sehr erfolgreich in der Nische.

Die Zeit der Verlage ist damit nicht zu Ende, wie oben bereits beschrieben. Das klassische Bild einer verlagsdominierten Medienlandschaft wird jedoch ersetzt durch eine Koexistenz von großen Unternehmen und kleinen Plattformen. Diese Koexistenz ist keine Symbiose – wie die Debatten um die Remonopolisierung des Netzes oder das Leistungsschutzrecht zeigen, sind Spannungen und Konflikte aus gutem Grund an der Tagesordnung –, aber sie führt uns in eine Zukunft, die aus unternehmerischer und journalistischer Sicht bunter und vielfältiger ist als die klassische Zeitungswelt.

Was zählt ist daher die Marke (nicht mehr primär die Vermarktung). Eine Marke kann ein einzelner Kopf sein – wie etwa Andrew Sullivan, der beim Wechsel von The Atlantic zu The Daily Beast mal eben 25 % der Atlantic-Leser mitnahm. Eine Marke kann sich auf bestimmte Themen fokussieren – wie es Good Magazine mit Bildungs- und Umweltpolitik geschafft hat. Eine Marke kann eine politische Haltung repräsentieren, Qualitätsansprüche befriedigen oder sich stilistisch hervorheben. Durch

# QUELLEN/LINKS

Umsatzzahlen zu Axel-Springer: "Internetgeschäft treibt Axel-Springer", Manager-Magazin, November 2011.

**Daten zu Auflagen diverser Zeitungen:** www.axelspringer-mediapilot.de

Visualisierung von Auflagenentwicklungen am deutschen Medienmarkt: meedia.de/tools/ meedia-analyzer/uebersicht.html

(N)Onliner Studie 2011: www.nonliner-atlas.de

Zahlen und Daten zum US-Medienmarkt: www.niemanlab.org

**Start-Up-Journalismus in den USA:** www.knightfoundation.org/grants

Zahlen zu The Daily von Techcrunch: techcrunch.com/2011/02/02/murdoch-the-daily-will-cost-0-14-per-day-or-1-per-week/

Zahlen zur Paywall der Times of London: www.guardian.co.uk/media/2010/jul/20/times-paywallreadership

Zitat von Mario Sixtus: leistungsschutzrecht.info/argumente

**Zitat von Mark Surman:** http://theeuropean.de/marksurman/5802-das-offene-internet

#### Paraphrasierung von Clay Shirky:

web 2.0 EXPO NY keynote: blip.tv/web2expo/web-2-0-expony-clay-shirky-shirky-com-it-s-not-information-overload-it-s-filter-failure-1283699

Erwähnte deutsche Medienseiten:

visdp.de turi2.de meedia.de bildblog.de presseschauder.de stefan-niggemeier.de ctrl-verlust.net die Vielzahl der möglichen Alternativen erlebt die Markenbildung im Netz ihre Renaissance. Der Unterschied zwischen "Blog" und "Magazin" ergibt sich weniger aus dem Grad der Professionalität als vielmehr aus der Herausbildung eines Markenkerns. Wer Erfolg haben will, muss sich hervorheben. Und wer sich hervorheben will, muss innovativ denken.

# 7. Und jetzt?

Was bedeutet das alles für den Journalismus? Fünf Thesen zum Schluss:

- Nachrichten sind immer einfacher in Echtzeit verfügbar. Die Aufgabe des Journalismus ist es, Kontext zu liefern und einen Rahmen für den Informationsdschungel bereitzustellen. Journalisten werden zu Analysten und Kuratoren.
- Das Netz verändert die Beziehung zwischen Journalist und Leser. Das Informations- und Interpretationsmonopol ist ein Ding der Vergangenheit. Die Zukunft gehört denen, die den Leser nicht nur als passiven Konsumenten begreifen.
- Neue Geschäftsmodelle finanzieren neue Medien. Erfolgreiche Online-Medien beginnen ihr Leben in der Nische, sie werden finanziert über eine wachsende Anzahl paralleler Geschäftszweige. Kein Unternehmen muss dem anderen gleichen.
- 4. Qualitätsstandards müssen neu definiert und verteidigt werden. Content-Schleudern und die Trivialisierung von Medieninhalten untergraben die Relevanz des Journalismus. Das Aufkommen des Internets bedeutet nicht, dass sich der Informationsauftrag des Journalismus grundlegend ändert.
- 5. Journalisten sind Forscher und Laborratten zugleich. Wir treiben Innovation voran und müssen bereit sein, uns auf Experimente einzulassen.

Arthur Ochs Sulzberger, der Herausgeber der New York Times, hat seine Haltung zum Online-Journalismus einmal so formuliert: "Ich weiß wirklich nicht, ob wir die New York Times in fünf Jahren noch drucken werden. Und wissen Sie was? Es interessiert mich auch nicht!" Recht hat der Mann. Können wir Finanzierungsmodelle entwickeln, die es uns ermöglichen, den Informationsauftrag auch im Netz wahrzunehmen? Können wir die eigene Arbeit so justieren, dass Qualität und Innovation zum täglichen Credo werden? Auf diese Fragen müssen wir Antworten geben können; an diesen Standards müssen wir uns auch weiterhin messen lassen. Um Clay Shirky zu paraphrasieren: Wir brauchen Medien, keine Zeitungen! Guter Journalismus bleibt guter Journalismus, ob Online oder Offline.

# STRATEGIEFOKUSSIERUNG DER WELTWEITEN GIZ-UNTERNEHMENSKOMMUNIKATION MIT DEM ZIELBAUM

Carolin Bansbach, Dorothee Hutter, Christoph Lautenbach



#### Carolin Bansbach

ist Leiterin Grundsatzfragen der Unternehmenskommunikation bei der Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) in Eschborn, ein bundeseigenes Unternehmen der internationalen Zusammenarbeit. Von 2000 bis 2006 war sie in der Abteilung Presse und interne Kommunikation der GIZ-Unternehmenskommunikation tätig. Vorher arbeitete sie in den Bereichen Presseund Öffentlichkeitsarbeit sowie Kulturmarketing, u.a. beim Südwestrundfunk, Stuttgart.

E-Mail: unternehmenskommunikation@giz.de



#### **Dorothee Hutter**

ist Leiterin Unternehmenskommunikation der Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ). Von 2003 bis 2006 war sie als Büroleiterin der GIZ in Kampala, Uganda, für das gesamte Landesportfolio zuständig. Vorher war sie u.a. Chefin der Unternehmenskommunikation der Internationalen Weiterbildung und Entwicklung GmbH, Bonn und der Carl Duisberg Gesellschaft e.V., Köln, sowie der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit bei der Arbeitsgemeinschaft für Entwicklungshilfe (AGEH) e.V. in Köln. Dorothee Hutter ist stellvertretende Vorsitzende der Deutschen Public Relations Gesellschaft (DPRG).

E-Mail: unternehmenskommunikation@giz.de

# 1. Ausgangssituation: Heterogene Kommunikation

Als Bundesunternehmen unterstützt die Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH¹ die Bundesregierung dabei, ihre Ziele in der internationalen Zusammenarbeit für nachhaltige Entwicklung zu erreichen; weltweit aktiv ist das Unternehmen außerdem in der internationalen Bildungsarbeit. Die GIZ ist in nahezu allen Bundesländern Deutschlands präsent und in mehr als 130 Ländern weltweit tätig. Diese Aufgabe ist nur mit einem international einheitlichen Strategieverständnis zu erfüllen.

Ziel der Stabsstelle Unternehmenskommunikation der GIZ war es, die Kommunikationsstrategie systematisch an die längerfristigen Unternehmensziele anzuschließen. Neben einer klaren strategischen Anbindung der Kommunikation galt es vor allem, ein anschauliches und verständliches Zielsystem zu entwickeln



#### Christoph Lautenbach

ist geschäftsführender Partner von Lautenbach Sass, Unternehmensberater für Kommunikation in Frankfurt. Mit den Schwerpunkten Strategieanbindung und Prozessoptimierung unterstützt er Konzerne und öffentliche Organisationen bei der Konzeption und Implementierung von Steuerungslösungen für die Unternehmenskommunikation. Zuvor war er Geschäftsführer der Agentur Cohn & Wolfe Public Relations. Christoph Lautenbach ist Seminarleiter des Management Circle-Seminars "Kennzahlen des PR-Managers". Außerdem nimmt er Lehraufträge zum Kommunikations-Controlling wahr und hält regelmäßig Vorträge zum Thema.

und den Wertbeitrag der Kommunikation sichtbarer zu machen. Dass die Verknüpfung von Kommunikation und Strategie für PR-Entscheider europaweit von zentraler Bedeutung ist, zeigt der "European Communication Monitor 2010": Fast jeder zweite Kommunikator (43,6%) sieht darin eines der wichtigsten Themen der Branche.

 $<sup>1\,\,</sup>$  Die Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH bündelt seit dem 1. Januar 2011 die Kompetenzen und langjährigen Erfahrungen von DED, GTZ und InWEnt. Die folgenden Bilder enthalten teils noch die Bezeichnung GTZ.

# 2. Zielsetzung: Weltweite Steuerung der Kommunikation verbessern

Ausgangspunkte waren die längerfristigen Ziele der GIZ sowie weitere jahresbezogene Ziele des Unternehmens. Die Zielsetzung war es, die Kommunikation wertschöpfend auf die Unternehmensziele der GIZ auszurichten. Ein differenziertes und transparentes Zielsystem sollte für mehr Klarheit in den Prozessen sorgen und eine bessere Steuerung der Unternehmenskommunikation ermöglichen – auch in Bezug auf die weitgehend autonom handelnden internationalen Kommunikatoren.

Zudem war es ein Ziel, den Mitarbeitern der Unternehmenskommunikation ein besseres Verständnis ihres individuellen Anteils an der Unterstützung der übergeordneten Ziele zu vermitteln. Um seine Akzeptanz zu erhöhen, sollte das Zielsystem möglichst dialogorientiert entwickelt werden. Als wesentlicher Erfolgsfaktor wurde erkannt, dass die Kommunikationsteams den Bezug zwischen operativen Leistungen und strategischen Zielen konkret nachvollziehen konnten und die Gelegenheit erhielten, das Zielsystem mitzugestalten. Dieser partizipative Ansatz sollte auch bei den internationalen Kommunikatoren der GIZ zu einem einheitlichen Strategieverständnis und einer stärker strategiebezogenen Kommunikationspraxis führen.

# 3. Konzept: Strategie visualisieren, Kommunikatoren involvieren

Die Kommunikationsstrategie wurde mit dem innovativen Instrument des "Zielbaums" an die Unternehmensstrategie angeschlossen. Der Zielbaum adaptiert die klassische "Value Map" aus der Unternehmensberatung und verbindet sie mit dem Bezugsrahmen für Kommunikationswirkung (DPRG/ICV). Der Zielbaum schafft die Grundlage für ein gemeinsames Strategieverständnis und ist Ausgangspunkt für die Weiterentwicklung der Kommunikationsstrategie im Dialog. Er dient dazu, den Zusammenhang von Zielen und Maßnahmen für alle Mitarbeiter

The second secon

der Unternehmenskommunikation transparent darzustellen, und hilft dabei, gemeinsam die Arbeitsschwerpunkte der Unternehmenskommunikation festzulegen und Maßnahmen zu schärfen. Die Zuweisung von Ressourcen und Budgets erfolgt auf Basis der vom Team im Zielbaum priorisierten Ziele. Der Zielbaum ist damit sowohl Instrument als auch Ergebnis der Zielanbindung von Kommunikation.

Der Zielbaum stellt die strategischen und operativen Kommunikationsziele der GIZ dar. Diese Ziele leiten sich aus den Unternehmenszielen ab und sind jeweils auf einzelne Stakeholder bezogen. Grundlage hierfür ist eine Stakeholder-Map, die die wesentlichen Anspruchsgruppen der GIZ kartiert. Die Stakeholder wurden von der Unternehmenskommunikation mit Beteiligung aller wesentlichen Geschäftsbereiche der GIZ analysiert und priorisiert. Der Aufbau des Zielbaums wird am Beispiel des Unternehmensziels "Kooperationen, Partnerschaften und Allianzen intensivieren" erläutert.

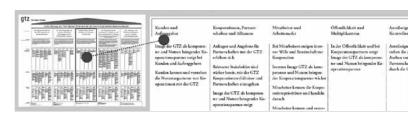
# Wertbeitrag zu den Unternehmenszielen

Der Zielbaum weist für jedes Unternehmensziel der GIZ, das durch Kommunikation zu unterstützen ist, den grundsätzlichen Wertbeitrag von Unternehmenskommunikation aus. Sie schafft u.a. damit einen Wert, dass sie die Entwicklung von Partnerschaften mit relevanten Stakeholdern wie internationalen Organisationen und bilateralen Gebern unterstützt oder zum Ausbau von Kooperationen mit der Privatwirtschaft beiträgt.



# Wirkungs- und Wahrnehmungsziele

Die GIZ hat als weltweit tätiges Bundesunternehmen mit differenzierten Anspruchsgruppen zu tun. Die wesentlichen Wirkungs- und Wahrnehmungsziele der Kommunikation sind daher jeweils nach den relevanten fünf Anspruchsgruppen definiert. Bei Kunden beispielsweise ist das Image der GIZ als kompetenter, Nutzen bringender Kooperationspartner auszubauen. In Bezug auf Kunden und Auftraggeber zahlt dieses Kommunikationsziel auf das Unternehmensziel "Kooperationen, Partnerschaften und Allianzen intensivieren" ein.





### Initiativen und Maßnahmen

Der Zielbaum erlaubt einen systematischen Blick auf das Maßnahmenportfolio. Er zeigt, welche Initiativen und Maßnahmen von den Teams umgesetzt werden, um direkt das Wissen und die Wahrnehmung der Anspruchsgruppen sowie indirekt ihre Einstellungen und Verhaltensweisen in Bezug auf die GIZ-Ziele zu beeinflussen, und macht gleichzeitig deutlich, welchen Beitrag die einzelnen Mitarbeiter zur Erreichung der Unternehmensziele leisten. Die Öffentlichkeitsarbeit beispielsweise widmet dem Thema "Kooperationen" im GIZ-Magazin "Akzente" hohe Aufmerksamkeit, das Team Grundsatzfragen initiiert regionale Steuerungs- und Informationsworkshops für Kommunikatoren.

# Leistungsziele

An die Wirkungsziele schließen die Leistungsziele der Kommunikation an. Diese Ziele betreffen die Maßnahmen-Performance sowie die Prozesssicherheit. Sie sind den Kommunikationsteams zugeordnet, deren operative Arbeit gemeinsam auf die Wirkungsziele einzahlt. Ein Leistungsziel des Presseteams ist es beispielsweise, die Medienpräsenz zu Kooperationen zu erhöhen; die Interne Kommunikation vermittelt den Nutzen von Kooperationen für die GIZ in den internen Medien.



# Presse Offendickkrisurbeit Entre Communitation Methoderiensten und Sprechenfermationen Pressekorfermation und Sprechenfermationen Pressekorfermationen P

# 4. Umsetzung: Kaskadierung bis in die Regionen

Die Anbindung der Unternehmenskommunikation an die GIZ-Ziele mit dem Zielbaum erfolgte mit Unterstützung durch Lautenbach Sass, Frankfurt, in zehn Prozessschritten.



Das mit dem Managementteam entwickelte Zielbaum-Poster (120 x 180 cm) veranschaulicht als zentrales Instrument die Strategie der Unternehmenskommunikation. Es zeigt erstmals ihren stakeholderbezogenen Wertschöpfungsbeitrag von der Maßnahmenebene bis zu den Top-Zielen der GIZ. Zur Klärung der strategischen Prioritäten wird der Zielbaum in angemessenen Abständen vom Managementteam der Unternehmenskommunikation analysiert und überarbeitet. Nach der Diskussion in regionalen Workshops ist der Zielbaum auch die Grundlage für die Strategievermittlung in allen GIZ-Büros weltweit. Der Steuerungsaspekt des Kommunikations-Controllings wird mit einer kennzahlenbasierten Bewertung über Communication Scorecards verbunden. Communication Scorecards wurden für die Leitung Unternehmenskommunikation und die einzelnen Kommunikationsabteilungen entwickelt. Sie enthalten die jeweils relevanten Leistungs- und Wirkungskennzahlen der Unternehmenskommunikation und unterstützen dabei, die Erreichung der definierten Ziele zu verfolgen und zu überprüfen.

# 5. Wertschöpfung: Internationale Ausrichtung auf die GIZ-Strategie

Die mit dem Zielbaum geleistete visuelle Verknüpfung von Unternehmens- und Kommunikationsstrategie motivierte nationale und internationale Kommunikationsteams zur aktiven Auseinandersetzung mit der Strategie und hat wesentlich zum Ausbau des gemeinsamen Zielverständnisses beigetragen. Vormals abstrakte Zielvorgaben sind jetzt konkrete Handlungsorientierungen. Mit der internationalen Ausrichtung der Kommunikation auf die GIZ-Strategie sind die Voraussetzungen für eine weltweite "One voice"-Kommunikation geschaffen; sowohl die Stakeholder Map als auch das Zielsystem wurden bereits regional adaptiert.

Der integrative Prozess und die Verabschiedung des Zielbaums erhöhten die Reputation der Unternehmenskommunikation auch intern. So wird die Stakeholder Map auch von anderen Abteilungen im Unternehmen genutzt.

Die hohe Akzeptanz für die Methodik und die Visualisierung der Ziele stärkt die Position der Unternehmenskommunikation, fördert eine weltweit einheitliche Kommunikationspraxis und steigert die Akzeptanz für zentrale Vorgaben und Maßnahmen der Unternehmenskommunikation.

Zusammengefasst hat der Zielbaum zu den folgenden Ergebnissen geführt:

- Klares Verständnis der Unternehmensstrategie: Mitarbeiter kennen den eigenen Wertbeitrag zur Unterstützung der GIZ-Ziele
- Höhere Akzeptanz für strategiebezogene Kommunikationspraxis
- Stärkere Fokussierung der Unternehmenskommunikation auf die GIZ-Ziele
- Strategiegeleitete Priorisierung der Kommunikationmaßnahmen
- Vermittlung des Wertbeitrags von Unternehmenskommunikation innerhalb der GIZ

Und auch die Fachwelt ist vom entwickelten Strategieinstrument überzeugt: Der GIZ wurde 2009 die höchste Auszeichnung der PR-Branche im deutschsprachigen Raum verliehen, der Internationale Deutsche PR-Preis in der Kategorie "Kommunikationscontrolling".



### MANAGEMENT-HERAUSFORDERUNG SOCTAL MEDTA

### Alexander Körner

Einst als mediale Zeitgeisterscheinung belächelt, entwickelt sich Social Media zusehends zu einer der zentralen Herausforderungen für das Management. Die Grundfeste des Machtgefüges zwischen Unternehmen und Verbrauchern verschieben sich. Basisdemokratisch und zugänglich für jedermann revolutioniert Social Media die Kommunikations- und Medienlandschaft. Social Media stellt das bisherige Marktgefüge auf den Kopf und unterminiert sukzessive die bisherigen Regeln der Marktbearbeitung und ihrer Disziplinen – von der Marktforschung über Marketing und Vertrieb bis zum Support. Die daraus resultierenden Folgeerscheinungen ziehen sich quer durch die Organisation und schlagen sich in allen Facetten der Unternehmensführung nieder. Die Impulswellen erstrecken sich bis hin zum Geschäftsmodell und den Möglichkeiten der Wertschöpfung. Entsprechend erfordert das Social Media-Zeitalter eine systematische und funktionsbereichsübergreifend koordinierte Antwort auf Management-Ebene.

### 1. Die wahre Bedeutung von Social Media

Im Zusammenhang mit Social Media denken viele von uns sofort an Facebook und Co. Social Media umfasst jedoch weitaus mehr als die sozialen Netzwerke. Vielmehr handelt es sich dabei um die Gesamtheit der digitalen Medien, die den Nutzern zur weit reichenden Vernetzung und zum interaktiven Austausch von Informationen dienen.

Social Media ist auch nicht als ein weiterer Kanal zu verstehen, sondern durchbricht das bisherige Kommunikationsmodell des klassischen Marketings. Wir haben es mit einer offenen Interaktionsplattform zu tun, auf der kaum Gefälle mehr zwischen Sender und Empfänger im Sinne des Sender-Empfänger-Modells besteht. An die Stelle medialer Monologe (1:n) treten mehr und mehr sozial-mediale Dialoge (n:n). Social Media unterstützt die Demokratisierung von Wissen und Information, der Nutzer wird nicht selten vom Konsumenten auch zum Produzenten. Was passiert, unterliegt dem Einfluss der Nutzergemeinschaft und entzieht sich damit der Kontrolle Einzelner.

# Social Media revolutioniert die Rahmenbedingungen unternehmerischen Handelns

Auch wenn Social Media beeindruckende Wachstumsraten von Nutzerbasis und Nutzungsintensität aufweist und dabei den



#### Alexander Körner

ist CEO der lemon5 Group und Experte für strategisches Marketing sowie Unternehmensentwicklung. Sein Fokus liegt auf Marketing 2.0 – der Weiterentwicklung strategischer Marktbearbeitung sowie marktorientierter Unternehmensführung für das Social Media-Zeitalter. In diesem Bereich liegt seit 2006 auch sein unternehmerischer Schwerpunkt womit er, neben seinen intensiven Forschungsund Lehraktivitäten, zu einem anerkannten Thought Leader in Deutschland geworden ist.

Seit 2002 ist er Geschäftsführer der lemon5 – fresh consulting gmbh mit Sitz in Offenbach. Mit dieser unterstützt er internationale Konzerne wie Mittelständler dabei sich strategisch sowie organisatorisch auf die veränderten Rahmenbedingungen des Social Media-Zeitalters einzustellen und darin liegende Chancen zu erschließen. Als Geschäftsführer der auf Content Marketing und Lead Generierung spezialisierten lemon5 – smart solutions gmbh unterstützt er Unternehmen aus B2B und B2C dabei, mit relevantem Content Interesse insbesondere für erklärungsbedürftige Produkte aufzubauen und qualifizierte Vertriebschancen zu schaffen.

Er ist der konzeptionelle Kopf hinter dem Zertifikatsprogramm zum "Migration Manager Social Media", das die Frankfurt School of Finance & Management in Kooperation mit lemon5 aufgelegt hat und einer der Referenten. Als Autor von Fach- und Buchbeiträgen sowie als Redner äußert er sich zum aktuellen Paradigmenwechsel in strategischer Marktbearbeitung und Unternehmensführung.

E-Mail: koerner@lemon5.de

klassischen Massenmedien in kürzester Zeit den Rang abgelaufen hat – die wahre Bedeutung von Social Media liegt an anderer Stelle: Mit den Spielregeln der Kommunikation verändert sich die Art und Weise wie Märkte kommunizieren grundlegend und nachhaltig. "Märkte sind Gespräche" lautete bereits im Jahr 2000 die zentrale These des "Cluetrain Manifesto", in dem namhafte Experten das Verhältnis von Unternehmen und ihren Kunden im Zeitalter des Internets beschreiben. Märkte können demzufolge als Gespräche mit darauf fußenden Austauschbeziehungen bezeichnet werden.

Der Wandel betrifft somit die Art und Weise wie Märkte funktionieren: Social Media verändert die Rahmenbedingungen und die Grundlagen unternehmerischen Handelns und durchdringt dabei alle bestehenden Funktionen und Disziplinen. Kein Wunder also, dass Social Media in den Fokus der strategischen Unternehmensführung rückt.

### 2. Einzug eines neuen Kommunikationsparadigmas

Lange bewährt hat sich für das Marketing und all seine kommunikativen Teildisziplinen das Sender-Empfänger-Modell, das eine 1:n-Relation in der Kommunikation unterstellt. Die Folge: einseitig geprägte Botschaften, die über Kanäle mit mutmaßlich hoher Reichweite und Aufmerksamkeit an die Zielgruppe gesendet werden. Selbst mit dem Aufkommen des Internets hat sich dies zunächst nicht geändert. Ob analog oder digital – Herr über Botschaften sowie deren Verbreitung waren auch im "Google-Zeitalter" die Unternehmen. Marken galten als Garant für die Glaubwürdigkeit der Botschaft, Vertrauensanker für Verbraucher und waren damit wesentlicher Erfolgsfaktor.

### Reichweite will verdient werden

Social Media allerdings sorgt für einen Paradigmenwechsel: Kommunikation ist keine Einbahnstraße mehr. Auf Basis der offenen Struktur sozialer Medien kann nun Jedermann seine Rolle als Empfänger nach Belieben um die eines Senders ergänzen. Jeder kann bestehende Botschaften multiplizieren, diese verändern oder eigene Inhalte in Umlauf bringen. Dazu sind weder spezielle technische Kenntnisse noch Budgeteinsatz nötig. Überdies gilt die Annahme als überholt, dass das Gesendete automatisch Aufmerksamkeit generiert und angenommen wird. Heutzutage prasseln auf den Verbraucher täglich mehr als 3.000 Botschaften ein. Einzelne Informationen gehen damit schnell im "großen Rauschen" unter. Sprach man bis vor kurzem noch vom "Such-Zeitalter", haben wir es heute mit einem "Find-Zeitalter" zu tun. Relevante Informationen finden über die Sozialen Medien und ihre vielfältigen Interaktionsplattformen zum Verbraucher. Die Reichweite ergibt sich nun insbesondere aus der Relevanz des Contents, also dem von Marktteilnehmern individuell wahrgenommenen Mehrwert des angebotenen Inhalts. Kurzum: Reichweite kann nicht mehr gekauft, sondern will verdient werden.

#### 3. Die neue Macht der Verbraucher

Im Social Media-Zeitalter sind Erfahrungen und Meinungen von Kunden wesentliche Erfolgsfaktoren. Zum einen gestehen Verbraucher Content, der durch das eigene soziale Netzwerk "gesiebt" wurde oder sogar darin entstanden ist, mehr Aufmerksamkeit sowie Glaubwürdigkeit zu. Zum anderen ist Social Media der perfekte Träger für Verbrauchermeinung und -er-

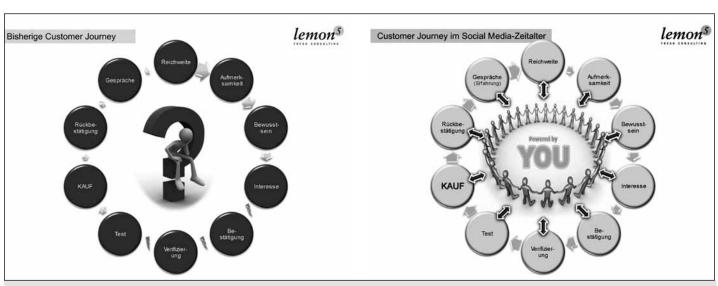


Abb.: Customer Journey

Früher: Prozess mit Anfang und Ende, bzw. stark abnehmender Dynamik. Initial hoher Budgeteinsatz mit großem Wirkungsgradverlust über die Prozessstationen (Finden, Auswahl, Nach-Kauf) hinweg. Unsicherheitsbedingte Bruchstellen (Bestätigung, Verifizierung, Test) im Prozess mit hoher Abbruchrate.

Heute: Kreislauf mit zunehmender Dynamik. Gegenseitige Wechselwirkung und Verstärkung an jedem Punkt des Prozesses. Keine Bruchstellen im Prozess: Sicherheit die richtige Entscheidung zu treffen wird durch Verbrauchermeinung und -erfahrung stets gewährleistet.

fahrung. Während kommerziellen Leistungsversprechen kaum noch vertraut wird, erfährt eine neue Form von Mundpropaganda ihre Renaissance.

Digitalisiert und damit langfristig dokumentiert, bleibt die verfügbare Verbrauchermeinung zudem nicht nur auf das persönliche soziale Umfeld beschränkt. Zweitglaubwürdigste Instanz im Markt sind nun Erfahrungen und Meinungen anderer "Verbraucher wie ich". Insbesondere für Kaufentscheidungen sind beispielsweise Kundenbewertungen und -rezensionen erheblich. So haben sich im Jahr 2010 von den 38,1 Millionen Online-Käufern in Deutschland, 83 % zuvor im Internet mit Hilfe von Suchmaschinen über das Produkt informiert (vgl. o.V. 2011).

Aktuell nutzen bereits 70 % der Deutschen Online-Shopper Social Media im Vorfeld, Verlauf und Nachgang des Kaufprozesses (vgl. Schengber 2011). Durch im Internet geteilte Meinungen anderer beeinflussen lassen sich 97,1 % der Verbraucher, bei 64,1 % werden sie bewusst zum Anlass genommen, einen Erstkauf zu tätigen (vgl. Razorfish 2009). Da das Internet nichts vergisst, steigt die Masse an verfügbarer Meinung stetig und prägt das im Markt sichtbare Bild von Produkt, Service, Marke und Unternehmen. Hiervon bleiben natürlich auch die Präferenzen der Verbraucher insgesamt nicht unberührt und wirken auf das Kaufverhalten – online wie offline.

### Betriebliche Wertschöpfung durch Customer Energy

Social Media ist zudem die Infrastruktur für die so genannte Customer Energy. Unter diesem Begriff zu verstehen sind die Leistungsbereitschaft und Aktivität, mit denen Verbraucher relevante Werte für Dritte schaffen. "Aufgeklärte Kunden" haben die ihnen ehemals zugesprochene Position am Ende der Wertschöpfungskette längst verlassen und setzen ihre persönliche Energie in co-kreativen Entwicklungsprozessen von Produkten ein. Die Motive sind vielfältig und setzen sich zusammen aus einem gewissen Altruismus, dem Streben nach Anerkennung und Status sowie dem Wunsch nach besserer Produktqualität und höherem wahrgenommenem Produktnutzen.

### 4. Implikationen für die Marktbearbeitung

Im Social Media-Zeitalter sollten Unternehmen Verbraucher als Partner betrachten und in Entscheidungsprozesse einbeziehen. Es gilt, die "Macht der Vielen" für sich nutzbar zu machen und in die Strategien zur Marktbearbeitung und Wertschöpfung zu integrieren.

Social Media ist jedoch nicht nur ein Marketingthema. Seine Wirkung lässt sich vielmehr mit dem Quantensprung von Technologie durch die Einführung des Mikrochips vergleichen. Social Media durchdringt insbesondere die marktgerichteten Disziplinen und führt zu deren Weiterentwicklung oder zur Entstehung neuer Teildisziplinen:

- Marktforschung: Hier helfen spezifische Social Media Analytics (Analyse + Monitoring), der neuen Marktdynamik und den damit veränderten Anforderungen gerecht zu werden.
- Forschung und Entwicklung: Schlechte Produkte haben angesichts absoluter Transparenz und Verfügbarkeit von Kundenerfahrung auf Dauer keine Chance. Partizipation kann hingegen die Entwicklung und Weiterentwicklung erfolgreicher Produkte unterstützen. Die Vorteile sind höhere Marktchancen, Senkung der Entwicklungsdauer und -kosten, geringeres Flop-Risiko, schnellere Marktdurchdringung sowie höhere Renditen.
- Vertrieb: Der günstigste Preis ist heute nicht mehr das zentrale Entscheidungskriterium. Das richtige, individuell passende Produkt wird gesucht. Die Verfügbarkeit von Verbrauchermeinung und -erfahrung im Kaufprozess zur Absicherung der Entscheidung ist heute ein zentraler Erfolgsfaktor für die Anbieter.
- Marketing-Kommunikation: Veränderte Kommunikationsparadigmen erfordern ein neues Rollenverständnis und neue Ansätze. Es gilt, Dialoge unter Einbindung von positiven Verbrauchererfahrungen zu fördern und dabei deren Glaubwürdigkeitsvorteil reichweitenstark auszuschöpfen.
- Kundenservice: "Service is the next Marketing". Begeisterung lässt sich multiplizieren. Wird das Bemühen des Unternehmens sowie die damit erzielte Begeisterung des Verbrauchers für Dritte sichtbar, ist dies die glaubwürdigste Botschaft die geschaffen werden kann. Durch die präferenzbildenden Effekte auf Dritte wird Kundenservice so vom Cost- zum Profitcenter.

### Prozess zur systematischen Erschließung und Migration

- 1. Verständnis und Einschätzbarkeit für Social Media und seine grundsätzlichen Folgeerscheinungen herstellen.
- 2. Ermittlung und Bewertung der Entwicklungsmöglichkeiten. Welche Bereiche sind wie stark tangiert, welcher Einfluss auf die Wertschöpfung liegt vor, wie kann Customer Energy wertgenerierend eingebunden werden?
- 3. Chancenmaximale Einsatzfelder identifizieren.
- 4. Ermittlung der machbaren Ziele mit der höchsten Schlagkraft.
- Entwicklung und Implementierung der Strategie für die Migration von Unternehmen und Organisation ins Social Media-Zeitalter

### 5. Implikationen für die Unternehmensführung

Die Auswirkungen von Social Media auf alle marktgerichteten Bereiche können kaum spurlos an der gesamten Unternehmensführung vorüber gehen:

### Folgen für die Corporate Culture

Unternehmenskultur wird im Social Media-Zeitalter ein zentraler Erfolgsfaktor. Entscheidende Parameter dabei sind Offenheit, das eigene Rollenverständnis im Kontext Kunde, Partizipationsbereitschaft, Authentizität sowie Führungsverhalten.

### Folgen für die Organisation

Aufgaben, Prozesse, Arbeits- und Kommunikationsweisen aller unmittelbar wie mittelbar betroffenen Bereiche und Mitarbeiter verändern sich drastisch. Mit zunehmendem Migrationsfortschritt nimmt auch die Prozessorientierung der Aufbauorganisation zu.

### Folgen für die Human Resources

Insbesondere das Personalmanagement sieht sich durch veränderte Arbeitsweisen, erforderliche Skill-Sets und sich wandelnde Job-Profile mit erheblichen Herausforderungen konfrontiert. Die Wissenslücke wollen 80% der deutschen Unternehmen durch Weiterbildung ihrer Fach- und Führungskräfte schließen. Gleichzeitig nimmt im "War for Talents" die Bedeutung von Social Media als Instrument für Recruiting und Employer Branding zu.

### Folgen für das Geschäftsmodell

Social Media ist die perfekte Plattform für Kollaboration zwischen Verbrauchern und Unternehmen zur gemeinsamen Wertschöpfung. Zum einen führt Verbraucherpartizipation im Wertschöpfungsprozess zu einem höheren wahrgenommenen Produktwert beim involvierten Verbraucher. Zum anderen bringt die Involvierung individuellere Produkte mit höherer Identifi-

kation und Zufriedenheit mit sich. Das Unternehmen profitiert von Wettbewerbsdifferenzierung, Erschließung von Wissen und der Kapitalisierung von Kreativleistung des Kunden. Diese veränderte Form zu der nun partizipativen Wertschöpfung bietet das Potenzial für die zukunftssichere Weiterentwicklung von Geschäftsmodellen.

### Folgen auf rechtliche Belange

In Bereichen wie Urheberrecht, Arbeitsrecht, Datenschutz, Wettbewerbsrecht, Markenschutz sowie Haftung kommen durch Verbraucherpartizipation und Implementierung von Social Media völlig neue Fragestellungen auf. Um trotz unklaren Rechtsrahmens für alle Beteiligte Handlungssicherheit zu erreichen, sind Policies und Guidelines unerlässlich.

### 6. Anforderungen an das Management

Oft ist sich das Management der Tragweite von Social Media nicht bewusst. Es geht nicht unbedingt darum, in Social Media aktiv zu werden. Vielmehr gilt es zu verstehen, was dort passiert und was Social Media auslöst – online wie offline. Die vorrangige Frage, die sich das Management stellen sollte: Welche Implikationen gehen von Social Media a) für mein Unternehmen, b) für die Leistungserstellung sowie c) für meine Kundenbeziehungen und Marktleistung aus und welche Strategie gibt es, sich der neuen Marktrealität anzupassen?

Die passende Strategie zur Kultur finden ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor im Kontext Social Media. Es gilt, die durch Social Media bedingten Potenziale mit der durch die Kultur bestimmten Bandbreite des Möglichen in Einklang zu bringen. Denn nur in der passenden Schrittabfolge, -weite und -geschwindigkeit können Marktbearbeitung sowie Organisation erfolgreich migriert werden. Will ein Unternehmen zudem von der wertschaffenden Kraft der Customer Energy profitieren, muss es die entsprechenden Partizipationsmöglichkeiten nicht nur schaffen, sondern auch aktiv fördern.

### LITERATUR

Li, C. (2010): Open Leadership: How Social Technology Can Transform the Way You Lead, San Francisco.

**Li, C., Bernoff, J. (2008):** Groundswell: Winning in a World Transformed by Social Technologies, Boston.

O.V. (2011): Social Media Nutzerzahlen und Trends Q2/2011, Cocomore AG, http://www.socialmedia-blog.de/2011/05/socialmedia-nutzerzahlen-deutschland-2011/, Abruf 25.11.2011.

**Prahalad, C. K., Ramaswamy, V. (2004):** The Future of Competition: Co-Creating Unique Values with Customers, Boston.

Razorfish (Hrsg.) (2009): Razorfish Digital Brand Experience Report, http://feed.razorfish.com/downloads/Razorfish\_FEED09.pdf, Abruf 25.11.2011.

Schengber, R. (2011): Social Media Einfluss auf das Kaufverhalten im Internet, http://www.dsaf.de/downloads/ Studie\_-\_Social\_Media\_Einfluss\_auf\_das\_Kaufverhalten\_im\_Internet.pdf, Abruf 25.11.2011.

# LEHRE UND STUDIUM ÖKONOMEN IM PORTRÄT

UNTERNEHMENS PRAXIS

UNTERNEHMENS PROFILE

# IHK FÜR RHEINHESSEN - PARTNER FÜR WIRTSCHAFT UND WISSENSCHAFT

Richard Patzke



Richard Patzke

ist Hauptgeschäftsführer der Industrie- und Handelskammer für Rheinhessen.

E-Mail: richard.patzke@rheinhessen.ihk24.de

Wer sich für die Mainzer Stadtgeschichte interessiert, kennt die Fassade des ehemaligen Weißfrauenklosters am Schillerplatz 7. Unternehmerinnen und Unternehmer wissen, dass hinter den historischen Mauern die Industrie- und Handelskammer für Rheinhessen modernen Service für die regionale Wirtschaft leistet. Als Partner der Wissenschaft steht die IHK für die Förderung unternehmerischen Nachwuchses und für Innovationstransfer.



Quelle: Industrie- und Handelskammer für Rheinhessen

Zusammen mit ihren Dienstleistungszentren in Bingen und in Worms sowie einer Präsenz in Alzey betreut die IHK für Rheinhessen derzeit 43.000 Unternehmen an der Nahtstelle der Wirtschaftsstandorte Rheinland-Pfalz und Rhein-Main. Das Leistungsprofil der IHKs listet ein Spektrum von annähernd 100 Aufgabenbereichen auf, das von "A" wie Abfallberatung bis "Z" wie Zollauskünfte reicht. Berührungspunkte zu Fachhochschulen ergeben sich in den Bereichen Berufsausbildung, der Außenwirtschaft, der Unternehmensgründung.

# Die IHK ebnet Wege – in die Ausbildung, ins Ausland, ins eigene Unternehmen

So sind die IHKs nach dem Berufsbildungsgesetz zuständig für die Organisation der beruflichen Ausbildung. Die damit verbundenen Kosten werden den ausbildenden Betrieben aber nur zu einem Drittel in Rechnung gestellt. Die restlichen zwei Drittel trägt die Solidargemeinschaft aller Unternehmen eines Kammerbezirkes über ihre Pflichtbeiträge. Denn die Berufsausbildung ist eine gesamtwirtschaftliche Aufgabe. Jedermann will sicher sein, dass der Arzt, der ihn operiert, die Heilkunst beherrscht. So will auch jeder Unternehmer, der einen neuen Mitarbeiter einstellt, sicher sein, dass ihn die Abschlüsse, die er bei der Bewerbung vorlegt, zu bestimmten Arbeiten befähigen.

Zur Förderung der Außenwirtschaft unterhalten die IHKs ein Netz von 120 Außenhandelskammern in 80 Ländern auf fünf Kontinenten. Das sind Brückenköpfe insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen, die auf ausländischen Märkten Fuß fassen möchten. In Rheinland-Pfalz spielt das internationale Geschäft eine besondere Rolle und macht aktuell 52,7 Prozent der Unternehmensumsätze aus. Wo so viel Innovationstransfer stattfindet und so viele Arbeitsplätze vom Außenhandel abhängen, muss es auch im Interesse nicht exportierender Unternehmen liegen, dass die Außenwirtschaft gefördert wird.

Auch die Förderung von Existenzgründungen ist eine Aufgabe für die Selbstverwaltung der Wirtschaft. Wer sich des Argumentes bedient, dass er doch bitte nicht mit seinen IHK-Pflichtbeiträgen einen möglichen Konkurrenten auf den Markt bringen möchte, der denkt zu kurz. Denn gesunder Wettbewerb gehört unbedingt zu einer freien und sozialen

Marktwirtschaft. Die Basis für den Wettbewerb sind unternehmerisch denkende und handelnde Menschen, denen der Zugang zum Markt geebnet werden muss.

### IHK fördert den Potenzialtransfer zwischen Wirtschaft und Wissenschaft

Gerade im Bereich der Förderung von Existenzgründungen ergeben sich für die IHK wertvolle Schnittstellen zu Hochschulen – zumal zu den Fachhochschulen mit ihrer großen Nähe zur Wirtschaft. Denn die Unternehmen nutzen gerne das Innovationspotenzial, das Forschungsprojekte, duale Studiengänge und gut ausgebildete Studierende bieten. Dieses Potenzial können andererseits aber auch die Studierenden nutzen, um mit einem eigenen Unternehmen dem Markt neue Impulse zu geben – sei es als Chef einer eigenen Firma, durch die Übernahme und Weiterführung eines bestehenden Betriebes oder aber als Franchise-Nehmer.

Von dieser Chance machen leider viel zu wenige Menschen Gebrauch, und so lassen sich viele immer noch lieber anstellen, anstatt der eigene Boss zu sein. So steht das wirtschaftlich mächtige Deutschland in der Europäischen Union mit seiner Selbstständigenquote von 10,9 Prozent aller Erwerbstätigen nur auf Platz 14. Doch damit unsere Wirtschaft innovativ und wettbewerbsfähig bleibt, brauchen wir mehr Menschen mit unternehmerischem Mut.

Mit der Initiative der IHK für Rheinhessen ist das Institut für Unternehmerisches Handeln (IUH) ins Leben gerufen worden. Diese wissenschaftliche Einrichtung der Fachhochschule Mainz verfolgt das Ziel, bei den Studierenden das Interesse an unternehmerischer Selbstständigkeit zu verstärken. Das IUH gibt Beratung und Hilfe zu Fragen unternehmerischen Handelns und fördert den Dialog zwischen Hochschule und Firmen.

# Die Wirtschaft braucht praxisnahe Ausbildung an den Hochschulen

Eine weitere Schnittstelle zwischen den Fachhochschulen und der IHK bietet die Entwicklung dualer Studiengänge. Der Wirtschaft ist an einem engeren Praxisbezug des Studienangebotes alleine schon deswegen gelegen, weil die demografische Ent-



Quelle: Industrie- und Handelskammer für Rheinhessen

wicklung den Betrieben einen Mangel an Fachkräften bringt, der die Wettbewerbsposition unseres Standortes im internationalen Vergleich schwächt. In dieser Lage muss allen leistungswilligen Beschäftigten die Chance zu weiterer Qualifikation eröffnet werden. Mit der rheinland-pfälzischen Hochschulnovelle im vorigen Jahr ist die Landesregierung dem Bedarf der Unternehmen entgegen gekommen. Doch die Durchlässigkeit zwischen beruflicher und akademischer Bildung bleibt für die IHK weiter auf der Tagesordnung. Neuester Ansatz ist ein Medienprojekt von Medienunternehmen, Hochschulen und Kammern mit Förderung durch die Landesregierung. Damit soll Mainz ein führender Standort für die Ausbildung in Medienberufen werden.

# Wirtschaft und Wissenschaft treiben Innovation voran

Zum IHK-Innovationsnetzwerk Rheinland-Pfalz haben sich die vier rheinland-pfälzischen Industrie- und Handelskammern zusammengeschlossen, um ihre Beratungs- und Dienstleistungskompetenz zu bündeln. Hier profitieren Unternehmen vom wissenschaftlich fundierten Wissen der Forschungseinrichtungen. Umgekehrt erfahren die Institute und Hochschuleinrichtungen sehr viel über die Entwicklungen des Marktes und die Anforderungen an ihre Partnerunternehmen durch den internationalen Wettbewerb. Beide Seiten können durch dieses Know-how ihre jeweiligen Kompetenzen und Stärken in Projekten bündeln und neue Wege bei der Entwicklung neuer innovativer Produkte und Verfahren beschreiten.

Weitergehende Informationen finden Sie unter www.rheinhessen.ihk24.de.

### BEINBRECH GMBH & CO. KG

Georg Böcking, Frank Reinhard Schupp



Georg Böcking
Geschäftsführender Gesellschafter
der Beinbrech GmbH & Co. KG
E-Mail: georg.boecking@beinbrech.de



Frank Reinhard Schupp
Geschäftsführer der
Beinbrech GmbH & Co. KG
E-Mail: frank.schupp@beinbrech.de



### Wir von Beinbrech

Seit 190 Jahren wird das Holz- & Baustoffzentrum Beinbrech durch unsere Familie geführt. Am Erfolg unseres Handelsunternehmens arbeiten heute mehr als 250 Mitarbeiter. Mit einer Betriebs- und Lagerfläche von mehr als 130.000 qm und einem eigenen holzverarbeitenden Produktionswerk am Standort Bad Kreuznach gehören wir zu den leistungsfähigsten Unternehmen unserer Branche. Von unserer Zentrale in Bad Kreuznach und vier weiteren Filialstandorten aus beliefern wir unsere Kunden mit Holz und Baustoffen zum Bauen, Sanieren und Renovieren in Deutschland, Frankreich und den Beneluxstaaten.

#### Mit Tradition und Innovation in die Zukunft

Im Jahr 2003 veränderte ein Tagebuch alles: Beinbrech feierte sein 150. Firmenjubiläum und großes Erstaunen brach aus, als die Stadtarchivarin von Bad Kreuznach anrief und vom Tagebuchfund eines Johann Jacob Beinbrech berichtete. Bisher gingen die Geschäftsinhaber davon aus, dass das auch heute noch familiengeführte Unternehmen für Holz- und Baustoffe am 20. Januar 1853 von Friedrich Beinbrech mit der Übernahme des Holz- und Eisenwarengeschäfts seines Onkels, Theodor Schäffer, gegründet wurde. Mit dem nun entdeckten und veröffentlichten Tagebuch vom Vater Johann Jacob Beinbrech ist heute bewiesen, dass die Unternehmerfamilie schon seit 1821 mit Holz und Baumaterialien handelt. Dies waren also die Anfän-

ge einer seit nunmehr 190 Jahren bestehenden Unternehmerschaft, die sich mit dem Wandel der Zeit immer wieder aufs Neue den Bedürfnissen seiner Kundengruppen angepasst hat.

So waren schon früher Zimmerleute und Bauhandwerker bereits die bedeutendsten Kundengruppen von Beinbrech. Das Sortiment umfasste unter anderem konstruktives Bauholz, das aus dem Schwarzwald über den Rhein nach Bingen geflößt und in einem eigenen Floßlager gelagert wurde. Im Baustoffbereich handelte man mit den Basismaterialien Zement, Sand, Tuffsteinen und Klinker.

Die Kriegswirren des Zweiten Weltkriegs überstand das Unternehmen nur knapp, da das damalige Betriebsgelände in der direkten Nachbarschaft des Güterbahnhofes durch die zahlreichen Bombenangriffe nahezu vollständig zerstört wurde. Mit dem Wiederaufbau nach dem Krieg entwickelte sich auch Beinbrech wieder zu alter Größe. Aufgrund des steigenden Bedarfs der Zimmerleute wurde 1965 ein Hobelwerk aufgebaut, mit dem Beinbrech seine Wettbewerbsfähigkeit deutlich steigern konnte.

Zur besseren Versorgung des Umlandes mit allen notwendigen Sortimenten vom Keller bis zum Dach entstand in den 1980er und 1990er Jahren ein Filialnetz mit drei Standorten im Nahe-Glan-Raum. Der Vertrieb wurde kontinuierlich um neue Markt-



gebiete erweitert, so dass eine gute Erreichbarkeit für die Kunden geschaffen werden konnte. Im Januar 2007 baute man mit einem neuen Standort seine Marktanteile in der Pfalz weiter aus: Das Familienunternehmen Layes aus Ramstein wurde von Beinbrech übernommen, mit dem Ziel mehr Wettbewerbsfähigkeit als Fachhändler zu erlangen. Seither konnten durch bessere Einkaufsmöglichkeiten, eine stärkere Marktpräsenz und einem Know-how-Zuwachs spürbar Vorteile sowohl für Gewerbekunden wie auch für Endverbraucher erreicht werden.

Im November 2010 setzte Beinbrech den Spatenstich für eine drei Millionen Euro Investition in den Ausbau des Standortes Bad Sobernheim. Mit der Fertigstellung des Erweiterungsbaus im Mai 2011 entstanden neue hochmoderne Logistikflächen, deutlich vergrößerte Verkaufsflächen sowie großzügige Ausstellungsflächen für die Produktbereiche Boden, Türen, Fliesen, Sanitär sowie für den Garten- und Landschaftsbau und als besondere Attraktion ein Gartencenter auf einer Fläche von 450 Quadratmetern. Mit dieser Investition kann Beinbrech am Standort Bad Sobernheim nicht nur seine Stammkunden enger an das Unternehmen binden, sondern darüber hinaus auch neue Kunden hinzugewinnen. Die Geschäftsführung der Beinbrech GmbH & Co. KG reagierte mit der engagierten Investition zur Erweiterung am Standort Bad Sobernheim auf die wachsende Nachfrage nach naher Versorgung; die Firmenleitung ist zuversichtlich, dass die Menschen an der Nahe und im Hunsrück das erweiterte Angebot intensiv nutzen werden.

# Gewerbekunden und Endverbraucher: Service der Extraklasse

Als historisch gewachsener, in unserer Region führender, Fachhändler bleiben wir auch in Zukunft unserer langfristigen Ausrichtung treu und werden uns auch weiterhin beim Verkauf und unserer Beratung auf die Profi- und Handwerkerkunden für Holz und Baustoffe sowie auf Endverbraucher konzentrieren. Wir erweitern hierfür kontinuierlich unsere Sortimente und bieten mit intensiv geschulten Mitarbeitern eine erstklassige Kundenberatung und Serviceleistung an.

Durch einen engen Kontakt zu unseren Kunden erfahren wir frühzeitig, wenn sich die an uns gestellten Anforderungen ändern. Andererseits arbeiten wir mit den in unserem Markt führenden Markenherstellern ebenfalls partnerschaftlich zusammen und sorgen so für eine stets aktuelle Versorgung unserer Kunden mit innovativen und wirtschaftlichen Bauprodukten.

### Lösungsanbieter im Bereich Bauen und SanReMo

Auf die durch die demografische Entwicklung in Deutschland verstärkte Nachfrage nach Sanierungs- und Renovierungsleistungen haben wir bereits vor Jahren mit auf dieses Marktsegment spezialisierten Beratern und zielgruppenspezifischen Angeboten reagiert. Hier sind wir für den Bauherrn Lösungsanbieter, beraten rund um die benötigten Materialien und bringen die Endverbraucher mit den Top-Handwerkern der Region zusammen.

Hinsichtlich unserer Produkt- und Beratungsqualität sowie der umfangreichen Serviceorientierung wollen wir auch zukünftig eine führende Rolle einnehmen. Unser ständiges Bestreben ist, uns durch Innovationen zukunftsorientiert auszurichten. So haben wir nicht nur Herkunft und Tradition, sondern auch Zukunft und Vision.

### Die Mitarbeiter

Natürlich wollen wir nicht nur unseren Kunden einen möglichst guten Bezug zu Beinbrech ermöglichen, sondern genauso wichtig sind für uns unsere Mitarbeiter. Jedes Unternehmen ist nur so gut ist wie seine Mitarbeiter. Daher ist es das Ziel unserer Personalentwicklung, jeden Mitarbeiter seinen Fähigkeiten und Potenzialen entsprechend zu fördern und zu fordern. So profitieren wir von den Ideen, Erfahrungen und der Einsatzbereitschaft unserer Mitarbeiter. Kunden- und Leistungsorientierung, ein hoher Qualitätsanspruch sowie wirtschaftliches Denken und





Loyalität müssen in seinem Handeln ablesbar sein. Jeder Beinbrech-Mitarbeiter ist eine "Visitenkarte" unseres Hauses. Dies vermitteln und fördern wir in regelmäßigen systematischen Beurteilungsgesprächen. Durch individuelle Zielvereinbarungen erhöhen wir das Verständnis des Mitarbeiters für unsere Ziele und seine Identifikation mit Beinbrech. Wir von Beinbrech wissen: Werte können nicht verordnet werden, sondern werden erst durch die tägliche Arbeit lebendig und spürbar.

### Nachhaltigkeit und Umwelt

Die Verantwortung gegenüber der Umwelt spielt für unser wirtschaftliches Handeln eine maßgebende Rolle. Durch die qualitätsbewusste Beratung und hochwertige Versorgung mit Holz und Baustoffen zum Neu Bauen, Sanieren, Renovieren und Modernisieren leisten wir einen wertvollen Beitrag zur Nachhaltigkeit und Ökologie im Hinblick auf die kommenden Generationen.

Als erfolgsorientiertes Handelsunternehmen und innovativer Produzent versuchen wir stets positiv im Hinblick auf die Umwelt zu handeln. Der effiziente Umgang mit Ressourcen ist uns dabei sehr wichtig.

Neben den Umweltbedingungen ist uns aber auch die Rolle in der Gesellschaft wichtig. Als mittelständisches Unternehmen sehen wir eine regionale Verbundenheit, aus der eine Verantwortung resultiert. Beinbrech setzt sich aktiv für das Projekt "INES – Initiative Nahe engagiert sich" ein. Gemeinsam konnte so zum Beispiel ein Park für Demenzkranke eröffnet werden. Bei der Umgestaltung unterstützte Beinbrech die Initiative nicht nur mit den nötigen Materialien, sondern auch mit der Muskelkraft von acht Mitarbeitern. Dies erzeugt ein Verständnis für die Bedürfnisse von Gruppen der Gesellschaft, mit denen man nicht direkt etwas zu tun hat. Das verdeutlicht sehr gut, dass Beinbrech mehr ist, als ein typisches Großhandelsunternehmen.

### UNTERNEHMEN AUF EINEN BLICK

Beinbrech GmbH & Co. KG Industriestraße 2 55543 Bad Kreuznach

Telefon: 0671 – 795-0 Fax: 0671 – 795-900

E-Mail: info@beinbrech.de Internet: www.beinbrech.de

www.facebook.com/holzundbaustoffzentrum

Niederlassungen

Bad Sobernheim, Lauterecken, Meisenheim, Ramstein

### CONTEC GMBH

Julia Hornung, Olivia Spanier



### Julia Hornung (M.A.)

ist Personal- und Organisationsberaterin bei conQuaesso®. Sie studierte an der FH Koblenz, RheinAhrCampus Remagen Betriebswirtschaftslehre mit der Vertiefungsrichtung Gesundheits- und Sozialwirtschaft. Ihre Beratungsschwerpunkte sind strategisches Personalmanagement, Personalmarketing und -entwicklung sowie die Themen Demografie und Web 2.0.

E-Mail: hornung@contec.de



#### Olivia Spanier (B.A.)

ist Organisationsberaterin bei der contec GmbH. Als Absolventin der Hochschule Coburg im Fachbereich Soziale Arbeit sammelte sie in verschiedenen Einrichtungen der spitzen Wohlfahrtsverbände praktisches Knowhow. Ihre Beratungsschwerpunkte in der contec liegen im Personalmanagement und dem betrieblichen Gesundheitsmanagement für Unternehmen der Sozialwirtschaft.

E-Mail: spanier@contec.de

Die contec - Gesellschaft für Organisationsentwicklung mbH ist die Managementberatung der Gesundheits- und Sozialwirtschaft. Seit über 20 Jahren gestaltet die contec GmbH an ihren vier Standorten Bochum, Stuttgart, Berlin und München in multiprofessionellen Teams gemeinsam mit ihren Kunden Entwicklungs- und Veränderungsprozesse. Gegründet wurde das Unternehmen 1988 als studentisches Software- und Beratungsunternehmen für die Gesundheitsbranche zur Vermarktung von Softwaretechnologie für Verwaltung und Leistungsprozessorganisation. 1997 erfolgte dann die Konzentration auf die heutige Unternehmens- und Managementberatung für den Sozial- und Gesundheitsmarkt sowie für klassische NPOs & NGOs. Das Leistungsspektrum der contec umfasst eine Kombination aus betriebswirtschaftlicher und fachlicher Beratung, angepasst an die jeweiligen Aufgabenstellungen und Bedarfe der Kunden. Das Unternehmen verfügt über rund 40 festangestellte Mitarbeitende und ein Netzwerk von ca. 100 freien Mitarbeitenden.

### Die Geschäftsbereiche

Die Sozialwirtschaft steht für vielfältige Aufgaben, die eines gemeinsam haben: Der hilfebedürftige Mensch steht im Mittelpunkt des Geschehens. Mit erfahrenen Beratern und externen Kompetenzpartnern begleitet die contec erfolgreiche Komplexträger und Einrichtungen der Alten-, Behinderten-, Kinder-, Jugend- und Familienhilfe sowie der Rehabilitation und Arbeits-

förderung. Die Arbeitsschwerpunkte von contec liegen hier in der Strategieberatung, der Geschäftsprozessoptimierung, dem strategischen und operativen Controlling, dem Marketing und Vertrieb, dem Qualitätsmanagement, der Personalberatung, der Führungskräfte- und Personalentwicklung.

Die Akteure der **Gesundheitswirtschaft** stehen ständig vor neuen Herausforderungen. Um in diesen Situationen bestehen (und wachsen!) zu können, sind nachhaltige Strategien notwendig. Im Geschäftsbereich Gesundheitswirtschaft berät und begleitet contec Kliniken und Krankenhäuser, Medizinische Versorgungszentren (MVZ), Rehabilitationseinrichtungen. Das Leistungsspektrum umfasst in diesem Geschäftsfeld die klassische Managementberatung, Neubau-/Umbau-/Sanierungsberatung und Bauplanung, Wirtschaftlichkeitsanalysen und Geschäftsprozessgestaltung.

Um Unternehmen optimal in Zeiten des Fach- und Führungskräftemangels zu unterstützen, bietet **conQuaesso®**, die Personalberatung der contec GmbH, kompetente und schnelle Lösungen. conQuaesso begleitet und berät Unternehmen schwerpunktmäßig bei der Personalplanung, -auswahl, Personalbeurteilung und -entwicklung sowie dem Personalmarketing. Desweiteren verfügt conQuaesso über ein careerCenter und unterstützt Bewerber dabei herauszufinden, wo ihre Stärken liegen, um gemeinsam optimale Karrierewege zu planen.



#### Dafür steht contec

Als ihre wertvollste Ressource sieht die contec ihre Mitarbeitenden. Dies spiegelt sich in einer wertschätzenden und wertschöpfenden Personalentwicklungskultur des Forderns und Förderns wieder. Die Personalführung der contec stellt sich hohen Anforderungen, um den individuellen Talenten jedes einzelnen gerecht zu werden und Kompetenzen und Ressourcen der Mitarbeitenden zu stärken und weiterzuentwickeln.

Die Fliege ist das Symbol für eine ausgewogene Work-Life-Balance, in der die Bindung an contec und die Zusammengehörigkeit untereinander gefördert wird. Diese Grundsätze der Zusammenarbeit lebt die contec auch in der täglichen Kooperation untereinander und im Umgang mit ihren Kunden.

Das Bild einer kooperativen Gemeinschaft, die geprägt ist von kontinuierlicher Weiterentwicklung durch gemeinsames Gestalten und Lernen, beschreibt die Idee von Gesellschaft, die die contec in ihrer Vision festgeschrieben hat:

KONTAKT

contec GmbH BioMedizinZentrum Ruhr Julia Hornung Personal- und Organisationsberaterin Universitätsstraße 136 44799 Bochum

Telefon: 0234 – 45273-0 Fax: 0234 – 45273-99

E-Mail: hornung@contec.de

www.contec.de

"Für eine inklusionsorientierte Gesellschaft gestalten wir mit unseren Kunden wertschöpfende Gesundheits- und Sozialsysteme, in denen ein Leben in Gesundheit, sozialer Sicherheit und Würde dauerhaft möglich ist."

Die Handlungsleitlinien, die die contec daraus für ihre tägliche Arbeit zur Umsetzung dieser Vision ableitet, beschreibt ihre Mission:

"Wir beraten und begleiten unsere Kunden langfristig in ihrer unternehmerischen Entwicklung, um mit ihnen innovative und nachhaltige Leistungsangebote zu implementieren. Wir arbeiten in einem Klima von Respekt und Vertrauen und ermöglichen persönliches Lernen und die Entwicklung des Unternehmens."

Bei allen Maßnahmen begleitet die contec ihre Kunden bis zum vereinbarten Ziel. Im Rahmen von Workshops, Projektbegleitungen und regelmäßigen (Fach-)Coachings unterstützt sie ihre Kunden in der Bewältigung von Herausforderungen und der Verbesserung vorhandener Kompetenzen. Dabei stehen den Kunden fachkundige Berater/innen und Mitarbeitende mit hoher Feldkompetenz für die Lösung ihrer Anforderungen zur Verfügung.

### Impressum

#### Herausgeber:

Fachhochschule Mainz
University of Applied Sciences
Fachbereich Wirtschaft
School of Business
Lucy-Hillebrand-Str. 2
55128 Mainz
Telefon: 06131/628-0

E-Mail: pr-wiwi@fh-mainz.de www.fh-mainz.de

### V.i.S.d.P.:

Prof. Dr. Ulrich Schüle

### Redaktion:

Prof. Dr. Andrea Beyer
Diplom-Volkswirtin Petra Ca
Prof. Dr. Heinrich Holland
Prof. Dr. Kurt W. Koeder
Prof. Dr. Arno Peppmeier
Prof. Dr. Lothar Rolke
Prof. Dr. Ulrich Schüle
Kontakt Redaktion:
a beyer@wiwi fb-mainz de

#### Gestaltung:

www.grafikbuero.com
Druck: Printec, Kaiserslautern
Auflage: 2500
Erscheinungsweise:
jeweils zu Beginn des Semester
ISSN 1861-3152

Heft 14 Mainz, 2012

Die Zeitschrift ist auch abrufbar unter update.fh-mainz.de

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



Fachhochschule Mainz University of Applied Sciences Fachbereich Wirtschaft School of Business Lucy-Hillebrand-Str. 2 55128 Mainz

ISSN 1861-3152