



INHALT

Editorial	3
Lehre und Studium	
Glücksmanagement: Ein wirtschaftswissenschaftliches Thema? Prof. Dr. Jörg B. Kühnapfel	į
Strategic Forecasting of New Products in Life Science Dr. Christian Schäfer	10
Blogger in Deutschland – die etwas andere publizistische Macht <i>Prof. Dr. Andrea Beyer, Prof. Dr. Lothar Rolke</i>	10
Das Service Blueprint-Modell im Praxis-Check: Prozessanalyse der stationären Aufnahme des Städtischen Klinikums Osnabrück Lena Kassen, Prof. Dr. Hans-Christoph Reiss	23
The Socio-Linguistics of National Culture _ Maria Schmitz	28
Organisationsübergreifendes Mentoring-Programm als Führungskräfteentwicklung _ <i>Prof. Dr. Susanne Rank</i>	34
Business Continuity Management in der Destination – Störungen proaktiv erkennen, bewerten und handhaben Prof. Dr. Germann Jossé, Prof. Dr. Knut Scherhag	38
Unternehmenspraxis	
Interview mit Stefan Hardt, Präsident der Hauptverwaltung der Deutschen Bundesbank in Mainz	49
Die Finanzkrise der Gegenwart – kann man ihr (noch) Herr werden? Dr. Johannes Engels	52
Das Bankensystem in Deutschland und die Aufgabe der Internen Revision innerhalb der Bank <i>_ Andreas Eppner</i>	58
Lesen macht klug, tun macht tüchtig _ Heinz Ott	64
Öffentliche Einrichtungen: Besser als ihr Ruf – auch als Arbeitgeber Oliver Neumann	68
Einführung in das Projektmanagement am Beispiel eines ERP-Projektes Christian Heil	72
HERKULES: Die Erfolgsgeschichte von Europas größter ÖPP $_$ Peter Blaschke	79
Kulturelle Differenzen deutscher Expatriates in den USA – Handlungsempfehlungen für Personalauswahl und -entwicklung Dr. Kathrin Strässer-Knüttel	84
Überblick über die südafrikanische Wirtschaft _ Andreas Künne	95
Unternehmensprofile	
Mit Budenheim die Welt der Phosphatspezialitäten entdecken	99
GO! Mainz: Leistungsstarke Logistik – vor Ort und weltweit Frank Weißenberger	102
mein geheimrezept – Agentur für Veranstaltungen $_$ Sylvia Weiland	105

Impressum



EDITORIAL

Hebt man den Blick, so sieht man keine Grenzen.

(JAPANISCHE WEISHEIT)



Prof. Dr. Andrea Beyer lehrt die Fächer Medienökonomie, Wirtschaftsjournalismus, Kommunikationsmanagement und Betriebswirtschaft an der Fachhochschule Mainz.

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

Der Bankensektor und die Finanzkrise sind in diesem Heft gleich mit drei Beiträgen vertreten. Das ist durch mehrere Argumente begründet: Erstens: Es ist das Thema, das seit längerer Zeit die Gemüter bewegt. Daher kann es in der Lehre und Diskussion am Fachbereich Wirtschaft in einer praxis- und anwendungsorientierten Hochschule nicht fehlen. Zweitens: Betriebswirtschaftler, die sich nicht immer gerne mit Wirtschaftspolitik und Volkswirtschaftslehre beschäftigen, sind diesem Thema aufgrund seiner Bedeutung und Konsequenz gegenüber aufgeschlossen. Drittens: Die EU-Finanzsituation und die Rolle der Banken ist ein Thema das polarisiert. Deshalb sind gegensätzliche Standpunkte und das unterschiedliche Spektrum aufzuzeigen. Viertens: Die Fachhochschule Mainz veranstaltete zusammen mit der Bundesbank, Hauptverwaltung in Rheinland-Pfalz und dem Saarland, im April eine ganztägige Konferenz zu dem Thema: "Die Finanzwelt im Umbruch: Stresstest - Schuldenrekorde - Geldwertstabilität". Die rege Teilnahme hat die Bedeutung des Themas gezeigt.

Globalisierung und internationale Ausrichtung sind aber nicht nur für den Finanzmarkt wichtige Determinanten und Aktionsparameter – sie beeinflussen alle Bereiche des Betriebes. Internationalität ist daher in den Studiengängen am Fachbereich Wirtschaft vielfältig verankert: Neben den inhaltlichen Aspekten in den Veranstaltungen sind es vor allem das Sprachenangebot, die fünfzig Partnerhochschulen im Ausland sowie studentische Exkursionen zu Unternehmen und Institutionen ins Ausland, die der internationalen Realität entsprechen. Darüber hinaus gibt es Masterstudiengänge, die auf das Thema fokussiert sind. In dieser Ausgabe unserer Zeitschrift finden sich deshalb auch mehrere Beiträge aus dem internationalen Zusammenhang: Interkulturelle Analysen beschäftigen sich mit Expatriates in den USA und den Konsequenzen für die Personalauswahl und -entwicklung sowie mit der Sozio-Linguistik und der nationalen Kultur. Afrika war Ziel einer Exkursion von Dozenten und Studierenden. Die dabei gewonnenen Eindrücke und Kontakte an der deutschen Botschaft in Pretoria führten zu einem Beitrag über die südafrikanische Wirtschaft. Eine persönliche Sicht zur Unternehmensführung kommt ebenfalls aus Südafrika. Eine Führungskraft mit vielfältigen Auslandserfahrungen auf mehreren Kontinenten nimmt Stellung zu wichtigen Kernbereichen der Betriebswirtschaftslehre.

Hebt man den Blick über die Grenzen, ergeben sich neue Eindrücke. Diese dann in Bezug zu dem nationalen oder regionalen Bereich zu setzen, ergibt oft einen neuen Blick auf das Bekannte. Dazu kann der erste Beitrag in dieser Ausgabe zum Glücksmanagement auch hilfreich sein.

LEHRE UND STUDIUM

UNTERNEHMENS PRAXIS

UNTERNEHMENS PROFILE

GLÜCKSMANAGEMENT: EIN WIRTSCHAFTSWISSENSCHAFT-LTCHES THEMA?

Jörg B. Kühnapfel

1. Glück als Erkenntnisobjekt

Sind Sie glücklich? Wie sehr sind Sie glücklich? Sind Sie glücklicher als gestern? Was hat die Bewertung Ihres Glücksniveaus verändert? Und warum? Was ist geschehen? Was werden Sie tun, um in Zukunft glücklicher zu sein?

Hinter diesen Fragen steckt weitaus mehr als das, was die gängige Lebensberatungsliteratur ausspuckt, denn es sind handfeste betriebswirtschaftliche Probleme, die den Zugang zu dem "Phänomen Glück" erschweren. Doch irritiert von einer prosperierenden Industrie von Autoren, Seminarveranstaltern, Heilern und Esoterikern, die davon lebt, Wege zum Glück wie eine Ware anzubieten, wagen sich klassisch geschulte Wissenschaftler nur zögernd an das Thema. Zu Recht, denn "Glück" auf den Pfaden Poppers kritischem Rationalismus zu erforschen, erweist sich als schwierig. Schon die Hypothesenformulierung klingt nach der Essenz eines weinseligen Abends im duftkerzengeschwängerten Kreis gelangweilter Intellektueller.

Der vorliegende Beitrag dient der Inspiration für und der Motivation von Wirtschaftswissenschaftler(n), sich mit Glück als Erkenntnisobjekt zu beschäftigen. Dies geht nicht ohne Annahmen, die an späterer Stelle zu hinterfragen sind. So wird z.B. vorausgesetzt,

- dass Glück einen individuellen Nutzen hat,
- dass Menschen die Mehrung von Glück anstreben und
- dass Organisationen und gesellschaftliche Gruppen entsprechend ihres Zielsystems ceteris paribus umso erfolgreicher sind, je glücklicher ihre Mitglieder sind.

Jede einzelne dieser Annahmen ist zugleich eine conditio sine qua non für das Nachfolgende. Wenn wir dies – gerne nur vorläufig – akzeptieren, ist der nächste Schritt, zu erforschen, wie wir glücklich(er) werden können. Es wird sich zeigen, dass die Methoden der Betriebswirtschaft, oder genauer: des Managements, eine Grundlage sinnvollen Handelns auf dem Weg zur Glücksmehrung bieten. Glücksmanagement und Unternehmensmanagement zeigen hier kongruent zwei Themen- bzw. Problemfelder auf, die Nahrung für unzählige Forschungsarbeiten geben:



Dr. Jörg B. KühnapfelProfessor für General Management, insbesondere Vertriebscontrolling an der Hochschule Ludwigshafen.

E-Mail: joerg.kuehnapfel@hs-lu.de

- 1. Messung von Zuständen und Handlungsfolgen
- 2. Folgen menschlicher Verhaltensanomalien bzw. Wahrnehmungsverzerrungen

2. Die Messbarkeit von Glück

Für jede Maßnahme, die ein ökonomisch sinnvoll handelnder Manager beschließt, benötigt er ein Zielsystem als Maßstab. Ist dieses vorhanden, sind mindestens zwei Messungen erforderlich, um Effizienz und Effektivität seiner Handlungen ex ante abzuschätzen und ex post zu beurteilen: Die Messung des Ausgangszustands und die Messung der Handlungsfolge. Dies ist beispielsweise im Falle der Ersatzbeschaffung einer Produktionsmaschine recht einfach. Der Ausgangszustand ist eindeutig, die Handlungsfolge auch, zumindest für die Mehrzahl relevanter Parameter. Aber nach welchen Maßstäben bewertet der Manager die Investition in eine neue Kantine? Wie viel Eigenkapitalrendite bringt das bessere Essen oder die gemütlichere Speisesaalatmosphäre? Welches ist der Maßstab seines Zielsystems? Die Mitarbeiterzufriedenheit? Wozu? Wird er proportional zur Mitarbeiterzufriedenheit bezahlt?

Ähnlich verhält es sich beim Glück: Woran kann es gemessen werden? Es gibt keinen Maßstab, keine Skala, kein Instrument und keine Kennzahl, mit der wir das individuelle Glücksniveau beschreiben können. Es fehlt ein geeignetes Messsystem, bestenfalls eine Verhältnisskala, das die üblichen Voraussetzungen

wie Validität, keine systematischen Verzerrungen, Reliabilität, zeitliche Konstanz, inhaltliche Kohärenz und allgemeine Akzeptanz erfüllen würde. Wir beurteilen Glück als Zustand und glücksstiftende Aktivitäten allenfalls als temporäre Erscheinungen und situativ wahrgenommene Präferenzen ("habe ich Lust drauf") – sicherlich äußerst unzuverlässige Wegbegleiter (vgl. hierzu Samuelson 1938).

Peter Drucker wird das Zitat "Was Du nicht messen kannst, kannst Du nicht lenken." zugeschrieben. Wie können wir aber den Leistungsbeitrag einer Maßnahme zur Zielerreichung bewerten, wenn weder Ausgangs- noch Endzustand gemessen werden können? Auf welcher Basis sollten wir die Kosten dieser Maßnahme rechtfertigen? Ausgehend von der Hypothese, dass wir uns für Maßnahmen umso bereitwilliger entscheiden, je klarer wir deren Kosten und Nutzen ex ante bewerten können, hieße das für das Glücksmanagement, dass vorwiegend solche Maßnahmen zur Steigerung unseres individuellen Glücks umgesetzt werden, die - jeweils graduell - geringe Kosten verursachen oder deren Nutzen offensichtlich antizipierbar ist sowie als groß genug erachtet wird. Entscheidungsprimat wäre die Fehlervermeidungshaltung, was zugleich das Auslassen von Chancen impliziert. Die Folge ist klar: Wir verzichten auf ein höheres individuelles Glücksniveau und akzeptieren ein niedrigeres, aber dafür sichereres und kostengünstigeres, z.B., indem wir nachahmen. Nur zu gerne suchen wir nach Vorbildern, Idolen, Analogien und lesen aufmerksam den Erfolgsbericht des "John F. aus M." in den Lebensberatungsbüchern von Carnegie, lauschen gebannt den Worten des Dalai Lama oder vertrauen

auf die Leitbilder eines Dieter Bohlen. Exempel sollen Sicherheit geben: "Deren Weg war erfolgreich, also müssen ihre Maßnahmen gut sein." Die Kosten der Maßnahmen, die mit dem als Vorbild akzeptierten Weg verbunden sind, werden akzeptiert. Doch das Kernproblem ist nicht gelöst, nämlich die Messbarkeit von Glück insgesamt sowie des Nutzenbeitrags der vermeintlich glücksstiftenden Maßnahme. Es bleibt das methodisch unbefriedigende Vertrauen auf unser Gefühl als Messsystem.

3. Die Wahrnehmung von Glück

Jenseits des hormongetriebenen Gefühls von Glück, das wir beim Verliebtsein, auf der Achterbahn oder beim Sieg der Lieblingsmannschaft erleben, ist Glück im Sinne dieses Beitrags das "bewusste, angestrebte Gefühl dauerhafter Zufriedenheit mit der individuellen Situation. Im eigenen Bewusstsein manifestiert sich diese Zufriedenheit durch Emotionen wie Ruhe, Gelassenheit und Toleranz" (Kühnapfel 2011 S. 10): Agape, nicht Eros und nicht Philia.

Doch ohne Maßstab, Skala und Messinstrument bleiben wir auf unsere individuelle Wahrnehmung von Glück angewiesen. Es ist eine graduelle Empfindung, gefördert und getrübt von unseren eigenen Gedanken, niemals absolut, niemals dauerhaft, niemals verlässlich egozentriert. So perfekt unser Lebensglück in einem Moment auch empfunden wird, der aufkommende Gedanke an die unbezahlten Rechnungen, die schlechte schulische Leistung der Tochter oder das Krebsleiden unseres Freundes reduziert

Verzerrung	Erläuterung
Bestätigungs-Verzerrung ("Confirmation-Bias")	Suche nach der Bestätigung der eigenen Meinung. Für wahr gehalten wird, was die eigene Meinung bestätigt.
Selbstwertdienliche Verzerrung	Suche nach Impulsen zur Bestätigung des eigenen Selbstwertgefühls, des eigenen Handelns oder der eigenen Moralvorstellungen (Babcock/Loewenstein 1997, S. 110).
Überoptimismus	Zu optimistische Erwartungen an die Zukunft, Überschätzung des eigenen Einflusses auf den Ausgang eines Ereignisses.
Veränderungsaversion ("Status-Quo-Bias")	Im Zweifel entscheiden wir uns gegen eine Veränderung und für die Beibehaltung des Status Quo (Samuelson/Zeckhauser 1988).
Hyperbolische Diskontierung	Langfristig erwarteter Nutzen wird stark überproportional diskontiert, kurzfristige Bedürfnisbefriedigung überbewertet (Loewenstein/Prelec 1992).
Bereitschaft zu warten	Auf kurze Sicht sind wir ungeduldig, doch bei langfristigem Aufschub von Genuss sind wir geduldig und zuweilen sogar bereit, für den Aufschub zu bezahlen!
Nichtlineare Nutzenfunktion	Risikoaversion bei der Chance, einen Gewinn zu erzielen aber Risikofreude bei möglichen Verlusten (Kahneman/Tversky 1979).

Tab. 1: Wahrnehmungsverzerrungen

schlagartig das Glücksniveau, sobald er uns wieder einfällt, obgleich sich an der sachlich zu konstatierenden Situation nichts verändert hat. Und dies ist nur eines von unzähligen Bespielen, die zeigen, dass wir uns nicht auf unsere vermeintliche Objektivität verlassen können. Seit dem die Verhaltensökonomie in den Wirtschaftswissenschaften angekommen ist, gibt es ein ständig wachsendes Repertoire an Beschreibungen von systematischen Mustern von Wahrnehmungsverzerrungen und Verhaltensanomalien. Exemplarisch seien in Tabelle 1 einige davon aufgeführt, die eine Fehleinschätzung des Nutzens glücksstiftender Maßnahmen nach sich ziehen können.

Vor allem macht die zeitliche Kohärenz der Kosten- und Nutzenbewertung Probleme: Langfristig glücksstiftende Aktivitäten (Joga, Joggen, Bildung), die zunächst Kosten verursachen (Muskelkater, Verzicht auf kurzfristiges Vergnügen), sind hinsichtlich ihres Nutzens unsicher. Die Zeit hierfür zu investieren erscheint risikoreich. Weniger Bier trinken? Fünfzehn Minuten Gymnastik täglich? Der Nutzen solcher Entscheidungen ist zunächst abstrakt, die Kosten jedoch sind es nicht.

Während ein Unternehmensmanager hinsichtlich seiner Tätigkeiten ähnlichen Wahrnehmungsverzerrungen unterliegt, seine Handlungsfolgen jedoch durch ein definiertes Messsystem überprüft werden können, entziehen sich beim Glücksmanagement sowohl die Nutzenstiftung der Maßnahmen als auch die Zielerreichung der Messung. Eine mögliche Lösung für dieses Problem drängt sich nicht auf. Die zu unterstellende Individualität des jeweiligen Nutzenbeitrags von Maßnahmen scheint generelle Gestaltungsempfehlungen zu verbieten, obgleich im besten Sinne eines Wissenschaftstransfers Erfolgsfaktoren bzw. Kausalitäten für entsprechende Maßnahmen empfohlen werden könnten. Dieses Feld wurde bislang anderen Wissenschaften und leider vor allem Nicht-Wissenschaften überlassen, mit den bekannten und beschriebenen Folgen.

4. Glück als Zielgröße

Gemeinhin wird die Maximierung des Lebensglücks als Gesamtziel des persönlichen Zielsystems beschrieben, darin sind sich die spirituellen Führer der Weltreligionen und die richtungsweisenden Philosophen einig (siehe auch Ruckziegel 2007, S. 4). Je glücklicher wir unser Leben verbringen, desto sinnvoller nutzen wir das Geschenk des Lebens. Glück ist gleichsam die Eigenkapitalrendite und die glücksstiftenden Gefühle wie Liebe, Hingabe und Lebensfreude sind der Gewinn. Zu viel Esoterik und Religionsromantik? Mitnichten: Glückliche Menschen leben länger, verdienen mehr, sind weniger krank und tun mehr für das Gemeinwohl (Biswas-Diener/Dean 2007, S. 31). Und gäbe es eine praktikable Idee für ein Messsystem für glücksstiftende Aktivitäten, wäre unter Anwendung der Gossenschen Gesetze die bewusste, zielorientierte individuelle Steuerung des Glücks möglich. Ohne dieses bleibt jedoch nur, Glück als Sinn des Lebens zum Kanon der Annahmen hinzuzufügen.

Neben dieser intrapersonellen Sichtweise gibt es noch die volkswirtschaftliche. Die Messung des Glücksniveaus geschieht hier durch die Definition von Wohlfahrtskriterien (zum Forschungsstand über Surrogate zur Messung von Glück siehe Hirata 2010, S. 133 ff.). Ausgehend vom Utilitarismus (Copleston 1946-1975) entwickelte sich eine rege philosophische Diskussion über die Aufgabe des Staates zur Steuerung volksglücksstiftender Parameter, deren Befürworter Layard (Layard 2005) und Gegner Popper (Popper 2003, S. 277) anführen. Parallel dazu haben zahlreiche Institutionen Kataloge von Faktoren entwickelt, um das Glück einer Gesellschaft zu messen, etwa die Enquetekommission des Deutschen Bundestags (Deutscher Bundestag 2010), das Zentrum für gesellschaftlichen Fortschritt (Bergheim 2010) oder das Canadian Institut of Wellbeing (nach Christensen 2010). Die OECD z.B. zählt die in Abbildung 1 genannten Faktoren auf.



Abb. 1: Glücksfaktoren nach OECD (2011)

Für solche Glücksfaktoren lassen sich Skalen und Messsysteme definieren und es ist letztlich eine Frage der Zusammenstellung des jeweiligen Einflusses jedes einzelnen Faktors, um eine Art "Glücksfaktoren-Korb" kongruent zum Warenkorb zur Berechnung der Inflationsrate zu definieren.

Anders verhält es sich bei den intrapersonellen Glücksfaktoren, für die Tabelle 2 einige Kataloge wiedergibt. Hier sind nur in Ausnahmefällen Messungen möglich. Somit wird es auch schwieriger, einen Glücksfaktorenkorb zusammenzustellen, dessen Optimierung die Vorgabe für das individuelle Glücksmanagement wäre. Lediglich der Katalog von Frey/Frey Marti verfolgt diesen Weg.

Quelle	Faktoren
Frey und Frey Marti (Frey/Frey Marti 2010, S. 14 ff.)	 Gene sozio-demografische Faktoren wirtschaftliche Faktoren situative und Kontextfaktoren Kultur, Religion politische Faktoren
Frederic Herzberg (nach Christensen 2010)	 die Möglichkeit, zu lernen ("opportunity to learn") in verantwortungsvolle Aufgaben hineinwachsen ("grow in responsibilities") einen positiven Beitrag zum Leben anderer leisten ("contribute to others") Anerkennung für eigene Anstrengung erhalten ("be recognized for achievements")
Ruckziegel (Ruckziegel 2007, S. 6 sowie Ruckziegel 2010, S. 22)	 familiäre Beziehungen befriedigende Arbeit soziales Umfeld physische und psychische Gesundheit persönliche Freiheit innere Haltung und Lebensphilosophie (Spiritualität, Religion) finanzielle Lage (Einkommen) bzw. Mittel zur Befriedigung der materiellen Grundbedürfnisse

Tab. 2: Kataloge intrapersoneller Glücksfaktoren

5. Glücksstiftende Faktoren

Für den Einzelnen sind solche Kataloge Inspiration, mehr aber auch nicht. Es liegt auf der Hand, dass die Faktoren und deren Zusammensetzung hochgradig individuell sind. Wesentlich für das Glücksmanagement ist, sich jeweils seine individuellen Faktoren bewusst zu machen. Im Sinne der Theorie von Markowitz lassen diese sich in ein Portfolio einsortieren, deren Parameter die Größen

- "erforderliche Anstrengung zur Realisierung" und
- "individuelle Beeinflussbarkeit des Faktors"

sind. Wiederum jedoch – es fehlt natürlich noch immer das Messsystem – bleibt der jeweilige Wertbeitrag eines jeden Faktors zur Zielerreichung (zum glücklich sein) unbekannt. Mit Hilfe des Portfolios ist nun aber zumindest eine Fokussierung möglich, nämlich auf jene Faktoren, die individuell beeinflussbar sind und deren erforderliche Anstrengung zur Realisierung relativ gering ist. Das ist methodisch unbefriedigend, der Ansatz zeigt jedoch eine Spur auf, wie verfahren werden könnte.

Eine Vertiefung sei gestattet: Die individuelle Beeinflussbarkeit von Glücksfaktoren wird durch treibende und restringierende Vektoren bestimmt: Charaktereigenschaften. Für manchen ist Musizieren ein Glücksfaktor. Oft äußert sich dies als "Traum" und als romantische Vorstellung. Wird nun das Erlernen eines Instruments bereits als glückstiftender Faktor erlebt, so steht den Kosten (Musiklehrer, Zeitaufwand) direkt der Nutzen gegenüber. Wird jedoch erst das vollendete Musizieren am Ende des Lernprozesses als Glücksfaktor angesehen, das Erlernen selbst hingegen als Belastung erlebt, welche die empfundenen Kosten erhöht, so sind Talent als treibender und Disziplin als restringierender Vektor zu berücksichtigen.

6. Glücksmanagement und Glückscontrolling

Die Methodik des Glücksmanagements ist ausführlich in Kühnapfel (2011) beschrieben. Grundlage sind vier Basistrigger für Glück. Aus diesen leitet sich je eine Kontrollfrage ab, die aufzeigt, ob ein Glücksfaktor oder eine glücksstiftende Aktivität zielführend gewählt sind:

- Lebenssinn: "Ist das, was ich tue, das, was mir wichtig ist?"
- Leidenschaft: "Bringe ich mich mit ganzer Kraft ein?"
- Fähigkeit, zu genießen: "Kann ich mich auf die Situation einlassen?"
- Fähigkeit, zu lieben: "Halte ich Nähe aus, die sich ergibt?"

Sowohl limitierend als auch fördernd (Talente, Tugend) wirken persönliche Charaktereigenschaften, die bewusst erkannt gleich einem Navigationssystem helfen werden, den asphaltierten statt den holperigen Weg zum Glück zu nehmen. Sie dienen als Filter, im ersten Schritt für die Auswahl der mittels einer Portfolioanalyse priorisierten Glücksfaktoren und im zweiten Schritt für die Zusammenstellung eines Sets an Aktivitäten, mittels derer diese Faktoren "ins Leben gebracht" also operationalisiert – werden. Die Kosten dieser Aktivitäten müssen zumindest grob messbar und deren Nutzenbeitrag, bereinigt um vermutete Wahrnehmungsverzerrungen, mindestens mit Hilfe einer groben Klassifizierung geschätzt werden können. Eine weitere Limitierung ergibt sich aus den üblichen lebensbestimmenden Faktoren wie Zeit, Geld oder Verpflichtungen. Das Ergebnis ist ein Glücksplan, ähnlich dem Modell der Unternehmensplanung.

Natürlich konkurrieren diese Aktivitäten sowohl miteinander als auch mit Fremderwartungen: Der Job, die Familie, die

kranke Tante, das defekte Auto, all dies scheint wichtiger zu sein, als zu musizieren. Ferner sanktioniert das Umfeld, das kopfschüttelnd die ersten unbeholfenen Versuche auf dem Klavier kommentiert. Sofern wir den "konsequenten Ausstieg", etwa den Umzug ins tibetanische Hochland, als Handlungsoption ausschließen, ist somit eine auf das persönliche Glück als Ziel ausgerichtete Planung all dieser Aktivitäten erforderlich. Es gilt, die zielführenden Aktivitäten zu planen, zu koordinieren, zu steuern und deren Umsetzung zu kontrollieren bzw. die nicht zielführenden abzustellen: Das Glücks(aktivitäten) controlling. Ziel ist, sein Leben, hier reduziert auf die Summe aller Aktivitäten, auf seine Glücksfaktoren auszurichten, vielleicht zunächst nur die Freizeit, dann das soziale Umfeld und schließlich auch den Job.

7. Glücksmanagement als Thema für Wirtschaftswissenschaftler?

Die vorangegangenen – recht oberflächlichen – Ausführungen lassen erkennen, dass Glück als vermeintlich esoterisches Metier oder allenfalls als Forschungsfeld der Psychologen auch für Wirtschaftswissenschaftler interessant ist. Und zwar mit wechselseitigem Nutzen: Gelingt es, die Bewertungsproblematik für Glück bzw. glücksstiftende Faktoren und Aktivitäten zu lösen, resultierte daraus ein Ansatz für die Bewertung qualitativer Aspekte der Unternehmensführung. Umgekehrt führen uns Methoden, die wirtschaftswissenschaftlicher Forschung entlehnt sind, zu Ansätzen des Glücksmanagements. Hierzu sollte der Beitrag einen Impuls liefern, auch wenn die Lücken riesig sind und jedem Bachelor-Studierenden ins Auge fallen müssten.

LITERATUR

Babcock, L., Loewenstein, G. (1997): Explaining Bargaining Impasse: The Role of Self-Serving Biases, in: Journal of Economic Perspectives, no. 11, p. 109–126.

Bergheim, S. (2010): Fortschrittsindex – den Fortschritt messen und vergleichen. Eine Studie des Zentrums für gesellschaftlichen Fortschritt, Frankfurt am Main.

Biswas-Diener, R., Dean, B. (2007): Positive Psychology Coaching – Putting the Science of Happiness to Work for Your Clients, New Jersey.

Christensen, C. M. (2010): How Will You Measure Your Life?, in: Harvard Business Review, vol. 88 (issue 7/8), p. 46–51.

Copleston, F. C. (1946–1975): A History of Philosophy, vol. 8, Bentham to Russell, London.

Deutscher Bundestag (2010): Drucksache 17/3853 vom 23.11.2010.

Frey, B. S., Frey Marti, C. (2010): Glück – Die Sicht der Ökonomie, Zürich.

Hirata, J. (2010): Glücksforschung: Stand der Dinge und Bedeutung für die Ökonomik, in: ORDO – Jahrbuch für die Ordnung von Wirtschaft und Gesellschaft, Bd. 61, S. 127–149.

Kahneman, D., Tversky, A. (1979): Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk, in: Econometrica, vol. 47. no. 2, p. 263–292.

Kühnapfel, J. B. (2011): Lässt sich Glück managen?, Göttingen.

Layard, R. (2005): Happiness: Lessons from a new science, New York.

Loewenstein, G., Prelec, D. (1992): Anomalies in Intertemporal Choice: Evidence and an Interpretation, in: Quarterly Journal of Economics, vol. 107, issue 2, p. 573–597.

OECD (2011): Compendium of OECD Well-Being Indicators.

Popper, K. R. (2003): Die offene Gesellschaft und ihre Feinde 2: Falsche Propheten. Hegel, Marx und die Folgen, Band 6, 8. Aufl., Tübingen.

Ruckziegel, K. (2010): Glücksforschung auf den Punkt gebracht, Vorlage zur 3. Sitzung der Arbeitsgruppe "Zufriedenheit" des Ameranger Disputs der Ernst Freiberger Stifung und der Stiftung DenkwerkZukunft. Berlin, überarbeitete Fassung vom 30.12.2010, www.ruckziegel.org, Abruf 25.04.2013.

Ruckziegel, K. (2007): Happiness Research (Glücksforschung) – eine Abkehr vom Materialismus, Schriftenreihe der Georg-Simon-Ohm-Fachhochschule Nürnberg Nr. 38, Nürnberg.

Samuelson, W. (1938): A Note on the Pure Theory of Consumer's Behaviour, in: Economica, vol. 15, p. 61–71.

Samuelson, W., Zeckhauser, R. (1988): Status Quo Bias in Decision Making, in: Journal of Risk and Uncertainty, no. 1, p. 7–59.

STRATEGIC FORECASTING OF NEW PRODUCTS IN LIFE SCIENCE

Christian Schäfer



Dr. Christian Schäfer

is Director Global Forecasting & Strategic Process at Boehringer Ingelheim GmbH. He holds a PhD in business administration from Johannes Gutenberg-University Mainz. He has published four monographs and more than 25 articles in peer reviewed journals and journals of knowledge transfer. Further he is a lecturer at Fachhochschule Mainz.

His main fields of research interest include strategic management, business forecasting and quantitative empirical methods.

E-Mail: christian_hans.schaefer@boehringeringelheim.com

1. Motivation

In life science industries development projects for a new chemical entity (NCE) are generally associated with low probabilities of success compared to other industries. At start of development, an innovation project's rate of success is only 4% to 7%, the time span of a project from start of development to the potential launch of a product being ten years or even more. Thus, effective management of commercial risk and uncertainty becomes tremendously important.

The Pharmaceutical Benchmark Forum in the United States collected industry-wide historical data on the drug development process (Harpum 2010). The result of this research shows that the total project development costs for a NCE which reaches the market are in the range of USD 1 billion. The actual costs of a successful project are usually significantly lower, but it needs to cover the costs of the multiple other projects, which did not finally reach the market.

In addition to the low success rates of pure development further uncertainties affect the continuation of a project and its final accomplishment. This mainly aims at commercial risks like the potential competitive landscape a product faces at launch, the uncertainty whether a certain target product profile can be achieved (TPP), pricing, market access risks, and others. All these factors are dynamic over time thus complicating the forecasting of these projects. The TPP may for instance be completely unknown at the start of development. As the development progresses over the years the potential TPP evolves gradually, resulting in success or failure – and there for financial loss.

Summarizing the mixture of high and early upfront investments and a high uncertainty about a project's development and commercial success generates some pressure on strategic forecasting, which aims to show a balanced picture of the project's opportunities and risks. Here the reliability and transparency of strategic sales forecasts becomes a key success factor to support senior management in their decision-making process. Oftentimes risk and uncertainty are (closely) intertwined, leading to misinterpretation of forecasts and erroneous decisions.

This article discusses the conceptual set up of strategic forecasting models in life science industries and accentuates the importance of clear definition and classification of risk and uncertainty when creating and presenting a forecast on the commercial attractiveness of a new product.

2. Patient-Based Forecasting Model – a Conceptual Overview

When it comes to predicting the commercial attractiveness of early stage development projects for which no historic sales data are available, patient-based forecasting models are popular to make a proper assessment. Beyond patient-based forecasting models other approaches exist to generate strategic forecasts for new products in novel markets like the more investigative patient flow model type. Since the patient-based forecasting method is the most popular one to investigate the strategic market potential this model type is the basis for this article. The starting point of this model is epidemiological research. The epidemiological report delivers the market volume wise basis of patients receiving pharmacotherapy within the development project's indication. Taking hypertension as an example, all patients receiving antihypertensive treatment would have to be taken into account, including an estimate on how this number might develop over the next years. The resulting number defines the overall market opportunity.

For most indications there are several therapeutic options (classes) available to treat patients. Within the forecast model further assumptions need to be made about the future development of each therapeutic class' market share. For already established therapeutic classes today's market share is available in secondary data about the future development of the respective class. It is more challenging to forecast the class share of a new, not yet launched therapeutic class within an established market. In this case quantitative market research results such as conjoint analysis or analogue research support the assumption-making process.

Further down in the model estimations need to be made about the product's in-class share within the therapeutic class, about the patient's willingness to take the drug regularly (compliance) and about the price development over time. By multiplying the base inputs of each column a point forecast for the revenue of each year can be obtained. The following table presents a simplified version of a patient-based forecast model. Usually more input rows need to be filled out/are needed to obtain a full assessment of the commercial opportunity.

3. Clearly Distinguish Uncertainty from Risk

To make a risk associated with a forecast transparent we first need to define our understanding of risk. Many articles have been published on the distinction between uncertainty and risk. Knight (1921) established a very helpful and comprehensive distinction between both: "Uncertainty must be taken in sense radically distinct from the familiar notion of risk, from which it has never been properly separated. (...) The essential fact is that risk means in some cases a quantity susceptible of measure-

ment, while at other times it is something distinctly not of this character; and there are far-reaching and crucial differences in the bearing of the phenomena depending on which of the two is really present and operating. (...) It will appear that a measurable uncertainty, or risk proper, as we shall use the term, is so far different from an unmeasurable one that it is not in effect an uncertainty at all."

Applying Knight's definition in early product forecasting the risk of a forecast then is associated with an event, which might either happen or not. It's a yes/no decision but nothing in between. For instance, the number of competitors a company potentially faces at launch is unknown today. But there are substantial different competitive scenarios possible. A company could be the 1st on market with no competitors for a few years, (maybe) because all other development projects failed. In another scenario it could also be the case that the company launches 3rd to market. Because development projects of competitors might either fail or succeed, the forecast is at risk about this yes/no decision. Further the forecast faces risk when making assumptions about the potential TPP which will be achieved at the end of the product's development process. Since there are "far-reaching and crucial differences in the bearing" (Knight 1921) regarding competitive landscape and the potential TPP, the business case is at substantial risk with regard to the market conditions at the time of launch. As discussed further down in this article, risk will be addressed by scenario modeling.

So how do we now separate uncertainty from risk? Uncertainty within a forecast has nothing to do with an event. It's more an assessment of the exact future development of input parameters within the model. Generally speaking, for a defined market condition scenario, the brand team has quite a good understanding

Scenario I		2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	
Input	Drug treated patients in million	Base	5,1	5,1	5,2	5,2	5,3	5,3	5,3	5,4	5,4	5,4	5,4	5,5	5,5
		Min	0 %	0%	0%	0%	3%	8%	11%	14%	15 %	16%	17 %	17 %	17 %
Input	Market share of therapeutic class	Base	0%	0%	0%	0%	4%	10 %	14%	16 %	18%	19 %	20%	20%	20%
	or incrapeutic class	Max	0%	0%	0%	0%	6%	13%	18%	20%	22%	24%	26%	28%	28%
	Product share within this class	Min	0%	0%	0%	0%	100%	90%	70%	68%	55%	50%	48%	48%	48%
Input		Base	0%	0%	0%	0%	100%	100%	80%	75%	65%	60%	58%	56%	56%
		Max	0%	0%	0%	0%	100%	100%	90%	80%	70%	65%	65%	65%	65%
Input	Compliant days of therapy: 200 days	Base	0	0	0	0	200	200	200	200	200	200	200	200	200
Input	Price per day of treatment in \$	Min	0	0	0	0	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8
		Base	0	0	0	0	5,0	5,2	5,3	5,5	5,6	5,8	6,0	6,1	6,3
		Max	0	0	0	0	5,5	5,6	6,0	5,4	6,8	7,0	7,0	7,0	7,0

Table: Patient based Forecast's Assumptions Input Sheet and model flow

about the development of the different input parameters over time. Even though the exact levels of class share, in-class share and future price will always be more or less uncertain. So uncertainty is associated with a certain class share or price at a certain point of time in the future. To cover this uncertainty, the forecaster will use a model with a value range, which most likely will cover the true outcome. Usually, the higher the uncertainty about the future development of a model's input factor such as the class share, the wider the value range that reflects the increasing uncertainty associated with the forecast.

4. Uncertainty is Addressed with Monte Carlo Simulation

When populating the forecasting model – like any model that plans for a future point in time – we have to make certain assumptions. These assumptions might be concerned with the development of a therapeutic class's market share, the price development, or other parameters. Because these are projections into the future, the best we can do is estimate the expected values based on the information available today. We cannot know with certainty what the actual value will be, but based on historical analogues, market research, or expert knowledge, we draw an estimate. To understand the impact of uncertainty associated with the assumptions made for the different input parameters of the forecast model, the usage of the Monte Carlo Simulation is a standard technique.

To apply Monte Carlo Simulation within a forecast model, we need to come up with range forecasts for certain input parameters. The bandwidth of this range and the dynamics of the stretch over time reflect the perceived level of uncertainty behind these assumptions. In order to come up with a range forecast for the different layers of the model (see table above) it is usually very helpful to discuss these potential ranges and the bandwidth's mean within the brand team. By doing so, multiple opinions and experiences will be reflected within the assumptions.

In a Monte Carlo Simulation, a random value based on the defined range of estimates for each input parameter is selected. During the simulation, a random value is generated for each of the different input levels of the model and for each year, according to the defined range of value and the distribution type chosen for a certain variable. This process is repeated thousands of times and all outcomes are recorded at the same time. The result will be a collection of thousands of different theoretical outcomes drawn from the model, each based on random input value. Now these forecasts are sorted from low to high forecast values. This sorted list of sales forecasts provides the 10th and 90th percentile as well as the mean of the simulated results. The percentiles help to describe the probability of reaching various sales levels. By using a range of possible values instead of a single guess, we create a more realistic picture of what might

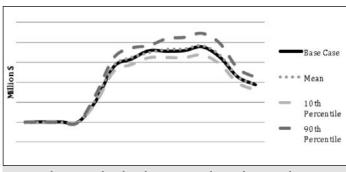


Fig. 1: Sales-Range Chart based on Monte Carlo Simulation results

happen in the future. Sugiyama (2007) gives a well-arranged overview of the application of the Monte Carlo Simulation in business forecasting.

In the simulated Example of Figure 1 a triangular distribution has been applied for the three variables covering uncertainty within the model (see table). These variables were the market share of a new therapy option, the share a product gets within this new therapy class and the uncertainty about the potential price at launch. For these three parameters min, base and max values have been displayed within the table. By running the Monte Carlo Simulation triangular kernels defined by the min, base and max values have been applied to draw the thousands of different theoretical outcomes from the model.

The Sales Range Chart in Figure 1 presents the simulated development of sales over time. The black line represents the brand team's base case, which is based upon the base assumptions of the table. The base case (black) is covered by the 90th (dark grey) and 10th (light grey) percentiles. The 10th percentile represents a 10% chance that sales might be lower than indicated in this line, whereas in 90% of the cases in this scenario, sales will be higher than what is displayed in the light grey line in this figure. The probability that the true sales will reach a point within the corridor between the dark and the light grey line is 80%. The percentiles split the Sales-Range Chart into 10:80:10 proportions. The closer the grey lines are to the black one, the more certain the brand team is about the underlying assumption of the forecast.

The analysis of the Sales-Range Chart demonstrates that it is relatively unlikely in the simulation that forecast values will drop below the 10th or rise above the 90th percentile. The results of the Monte Carlo Simulation make the uncertainty tangible for decision makers. Based on this information, senior management might make different choices when planning a project. Having more information about uncertainty facilitates a company's planning of further steps.

The simulated mean line (spotted) within Figure 1 can be used to benchmark the brand team's base case assessment (drawn through). The order and deviation of these two lines is inter-

preted as follows: When the simulated mean is systematically higher than the base assessment, this is an indicator that the brand team's base case could be considered as too conservative. If the mean is below the base case, the brand team's opinion shows a tendency of being overly optimistic. When the drawn through and spotted lines are more or less at the same level, the forecast reflects a balanced and realistic picture of a product's commercial potential.

5. Risk is Addressed with Scenario Planning

As discussed, risk is associated with a certain event, which either happens or not. Generally, two major event types are distinguished which both strongly have an impact on the commercial attractiveness of a potential product. These are events which impact the competitive market environment and events which shape the product's profile. The combination of these two risk types is usually covered by different scenarios. Figure 2 illustrates an example of a Risk-Scenario Matrix.

This matrix covers three different cases for potential market environment and TPP. When creating the forecast, usually the brand team decides which competitive situation will reflect the most likely base case, here called Scenario I. For example a base case could assume a TPP which consists of a high efficacy, moderate safety, moderate price and q.d. (once a day) administration profile and two more competitors entering the new class. Further assumptions for the best case (Scenario II) and worst case (Scenario III) have to be determined by the team. In the best case scenario for instance a better safety profile compared to the base case and only one other competitor within our class could be assumed. In the worst case (Scenario III) only moder-

ate efficacy and issues with the product's safety and three inclass competitors could be considered. Both assumptions in the worst case scenario negatively impact the product's commercial opportunities.

For a proper project evaluation usually at least Scenarios I, II and III will be calculated. Scenario I reflects the base case, which usually is the one with the highest probability. Further Scenarios II (best case) and III (worst case) are calculated in order to benchmark Scenario I for possible up- and down-side potential. The mixed Scenarios IV and V are optional. For each of the defined scenarios the brand team needs to provide an estimate for the probability that a certain scenario will occur. According to Guthrie/Markland (2010) it helps to "tell participants not to worry about being too precise in their probability assessment but ask them to express probabilities in figures rather than words in order to limit ambiguity".

Depending on a product's current development phase, it may not always be possible to differentiate the scenarios for different TPPs. For start of development projects oftentimes the same TPP is assumed for all competitors, since it is too early to make well-founded/informed assumptions about a TPP differentiation.

6. Outputs Used to Sell the Forecast

There are different graphical outputs which make the forecast's inherent risk and uncertainty transparent to senior management. As presented above, the Sales-Range Chart (Figure 1) is very useful to assess the uncertainty of a forecast scenario. The Risk-Scenario Matrix (Figure 2) gives a top line summary about the assumptions, probabilities and peak sales for each stand

RISK-SCENARIO MATRIX		MARKET ENVIRONMENT									
		best (less competitors)	base (some competitors)	worse (many competitors)							
	best (high efficacy, high safety) Scenario II probability 20 % Peak Sale USD 1,126			Scenario V probability 20 % Peak Sales USD 987							
Product's Potential TPP	base (high efficacy, moderate safety)		Scenario I probability 40 % Peak Sales USD 754								
	worse (moderate efficacy, moderate safety)	Scenario IV probability 5 % Peak Sales USD 883		Scenario III probability 15 % Peak Sales USD 446							

Fig. 2: Risk-Scenario Matrix, including assumed probabilities for the different Scenarios

alone scenario. Peak sales in general are a key figure to anchor a forecast scenario.

The Peak Sales-Range Chart shown in Figure 3 comprehensively compares the absolute sales ranges and levels of the different scenarios. The sales range is a result of the Monte Carlo Simulation based on the range inputs for each scenario. The Peak Sales-Range Chart makes the different levels of uncertainty for the assumptions of the scenarios transparent. The upper and lower edge of each bar represent the 90th and 10th percentiles of the Monte Carlo Simulation's results for the peak year. Figure 3 shows that the uncertainty linked to Scenarios I, III and IV is rather low compared to the others. Comparing Scenario II and IV, the Peak Sales-Range Chart clearly visualizes that Scenario II faces a massive downside threat, whereas Scenario IV shows limited downside potential but a rather huge upside opportunity.

The graphical outputs presented up to this point have focused strongly on top-line peak sales and the related total/overall uncertainty. The Tornado Diagram (Figure 4) is a tool to present the sensitivity of a sales prediction to variation impacted by the populated uncertainty ranges within the model. In Figure 4 each row represents the uncertainty associated with a model's sources of input (see table).

In this example the variation of sales in the year 2022, according to the defined min and max values for class share, price, and inclass share model input are presented. The Tornado Diagram is interpreted as follows: the base input assumption on the therapeutic class' share in Scenario I for the year 2022 is 20 %. If this assumption is correct the sales forecast would show USD 754 million. Since the brand team is not very confident about the class share forecast, they defined a range between min 17 % and max 28 % for the class share. When benchmarking the min and

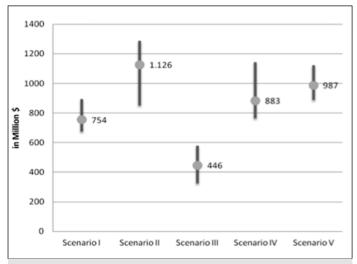


Fig.~3: Peak~Sales-Range~Chart, showing~base~forecast,~10th~and~90th~percentiles



Fig. 4: Tornado Diagram for sales in year 2022 Scenario I

max with the base input, this shows a big upside potential of +8% and a small downside potential of -3% for the class share. The Tornado Diagram translates this uncertainty regarding the class share in 2022 into a sales range figure. If a number close to 28% max becomes reality, the sales would end up at USD 980 million, the 17% would bring us to about USD 640 million only.

A Tornado Diagram usually ranks the impact factor with the highest uncertainty at the top and cascades down to the uncertainty with the lowest impact on the forecast. The total lengths of each the red and the green bar in Figure 4 reflect the overall uncertainty regarding a certain parameter in US dollars. In a proper Tornado Diagram, 5 to 15 sources of uncertainty are analyzed. The Tornado Diagram provides a quick overview of the leverage effects of certain uncertainties in a forecast scenario and the associated upside or downside effects.

7. Conclusion

A clear distinction between risk and uncertainty helps to transport clear messages to senior management and support their decision-making process. When interpreting a strategic forecast, it is important to keep in mind that the range output for each scenario reflects the overall uncertainty associated with the defined market and product conditions for this scenario only. The overall development project's risk and opportunity evolves when comparing the different scenarios. Each scenario needs to be clearly classified regarding competition and TPP within the Risk-Scenario Matrix. To analyze the overall risk of a development project's forecasts, management needs to compare the different scenarios' peak sales levels while bearing in mind the probability of each scenario.

Like any forecasting model, the simulation will only be as good as the estimates made by the brand team in the model's set-up process. It is important to remember that the simulation only represents probabilities and not a certainty. Nevertheless, Monte Carlo Simulation is a valuable tool when forecasting an unknown future. By using a Monte Carlo Simulation and the basic analyses introduced in this article, a project's management will be based on structured information on the possible outcomes of a drug development project.

The approach offered within this expose for the creation and presentation of a forecast provides the senior management with an informed and comprehensive overview of risks and uncertainties associated with a project. A well-structured and transparent set of forecasts generates confidence and respect for a development project and enables Management to take strategic decisions about high risk innovation projects in life science industries.

Key Points

- A clear distinction between risk and uncertainty is fundamental for forecasting highly uncertain outcomes, e.g., the market chances of new pharmacological drugs
- Risk refers to events which can happen in one of a few clearly distinguished ways. Risk is best operationalized via scenario modeling
- Uncertainty refers to intermediate variables which can take an entire range of possible values. Uncertainty can be modeled with Monte Carlo Simulations
- Assumptions behind a certain scenario need to be transparent to the decision maker that he gains trust into the figures presented
- Senior management need to understand the influence of risk and uncertainty. Graphical summaries are best suited for conveying this information, and a range of possible graphics exists to emphasize different aspects of the uncertainty associated with forecasts

LITERATUR

Guthrie, N., Markland, D. (2010): Assessing Uncertainty in New-Product Forecasts Foresight, in: The International Journal of Applied Forecasting, Issue 16 (Winter 2010), p. 32–39.

Harpum, P. (2010): Portfolio, Program, and Project Management in the Pharmaceutical and Biotechnological Industries, New Jersey.

Knight, F. (1921): Risk, Uncertainty and Profit, Houghton Mifflin, Boston.

Sonnenberg, F. A., Beck, J. R. (1993): Markov models in medical decision making: a practical guide, Medical Decision Making, Issue 13 (4), p. 322–338.

Sugiyama, S. (2007): Forecast uncertainty and Monte Carlo Simulation, Foresight, in: The International Journal of Applied Forecasting, Issue 6 (Spring 2007), p. 29–37.

BLOGGER IN DEUTSCHLAND - DIE ETWAS ANDERE PUBLIZISTISCHE MACHT

Andrea Beyer, Lothar Rolke



Prof. Dr. Andrea Beyer lehrt die Fächer Medienökonomie, Wirtschaftsjournalismus, Kommunikationsmanagement und Betriebswirtschaft an der Fachhochschule Mainz.

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



Prof. Dr. Lothar Rolke lehrt BWL und Unternehmenskommunikation an der Fachhochschule Mainz. E-Mail: lothar.rolke@wiwi.fh-mainz.de

Die Amerikaner haben ihre Star-Blogger: Arianna Huffington beispielsweise, die Namensgeberin, die im Mai 2005 mit zwei Partnern die "Huffington Post" gründete. Oder Tina Brown, Gründerin und Herausgeberin von "The Daily Beast" – eine Art Web-Journal für Nachrichten und Meinungsbeiträge. Und sie haben Michel Arrington, der ebenfalls im Jahr 2005 die Website "TechCrunch" für "Web 2.0-Produkte" aus der Taufe hob. Allessamt Online-Angebote, die bei der führenden Suchmaschine für Blogs "Technorati" nicht nur unter den "Top 100" gerankt werden, sondern zu den fünf am häufigsten frequentierten gehören.¹ Die Deutschen haben immerhin Sascha Lobo, Stefan Niggemeier und Thomas Knüwer, die gleichnamige Blogs betreiben und gemeinsam Werbemöglichkeiten über "adnation" anbieten bzw. angeboten haben. Sie vermarkten sich professionell und sind auf unterschiedlichen deutsch-sprachigen Blog-Charts zu finden (vgl. z.B. Virato Blogcharts oder Twingly-Ranking). Sie gehören zu den bekanntesten Bloggern in Deutschland und haben ähnlich wie die genannten Amerikaner überwiegend einen journalistischen Hintergrund. Also tatsächlich ein gleicher Typus an Publizisten, ein einziges Erfolgsmuster, eben eine Blogosphäre? Oder handelt es sich in Deutschland doch eher um "Beta-Blogger", wie der Spiegel schon 2008 titelte.²

Doch die Blogosphäre diesseits und jenseits des Atlantiks weist noch mehr Unterschiede auf: CEOs in den USA bloggen leidenschaftlich, deutsche Vorstandsvorsitzende eher selten. Professoren in Nordamerika führen viel häufiger Web-Tagebücher als ihre Kollegen hierzulande. Und mit dem Geldverdienen durch

Allein die Einzelfallbetrachtung zeigt, dass die Unterschiede nicht wegzudiskutieren sind: Während es den Amerikanern gelingt, die traditionellen Massenmedien partiell zu ersetzen, schaffen es die Deutschen allenfalls, Medien wie "Spiegel" und "Bild" herauszufordern – vor allem dann, wenn schlecht recherchiert und journalistische Standards nicht eingehalten wurden. So soll die "Huffington Post" monatlich 25 Millionen User erreichen. Und auch "TechCrunch" konnte beispielsweise im Monat Februar 2011 mehr als 4,5 Millionen Besucher verzeichnen. Als größten Triumph von "Bildblog" gab Stefan Niggemeier 2007 während eines Workshops in Leipzig an, "dass der 'rechtsextremistische Esoteriker' Trutz Hardo nicht mehr für die Bild schreiben darf" (Schönherr 2008, S. 131). Sein gleichnamiger Blog erreichte in den vergangenen 30 Tagen knapp 320.000 Seitenaufrufe.³ Deutschlands vermutlich erfolgreichster Blog – der "Bildblog" - vermag es immerhin, rund 1,3 Millionen Seitenaufrufe innerhalb eines Monats zu erwirken.4

 $^{1\,}$ Alle zuvor gemachten Angaben stammen aus Wikipedia nach Eingabe der Blog-Namen, Abruf 07.10.2012

² http://www.spiegel.de/spiegel/a-567038.html, Abruf 01.11.2012

 $^{3\,}$ http://www.blogoscoop.net/blog/www.stefan-niggemeier.de/blog, Abruf $09.10.2012\,$

 $^{4 \}qquad http://www.blogoscoop.net/blog/www.bildblog.de, Abruf 09.10.2012 \\$

Blogs oder Blogging scheint es im Land der unbegrenzten Möglichkeiten auch besser zu klappen als hierzulande. So verkauften die Gründer der "Huffington Post" im Februar 2011 ihre Website für 315 Millionen US-Dollar an das Medienunternehmen AOL, die übrigens ein Jahr zuvor auch schon TechCrunch übernommen hatten. The "Daily Beast" fusionierte im gleichen Jahr mit "newsweek". In Deutschland versteigerte Robert Basic den bis dahin am meisten verlinkten Blog für weniger als 50.000 Euro an Serverloft.⁵

Was ist los mit der Blogosphäre in Deutschland? Nur eine Nische für LEID's – also für Laien und Ersatz-Journalisten, Idealisten und "Deppen" (Sascha Lobo)? Oder doch neben den vielen privaten Hobby-Bloggern auch eine Nische für Spezialisten und engagierte Beobachter der Gesellschaft, die das Mediensystem stimulieren? Und wie ist das Interesse der User? Hat die Blogosphäre angesichts von Facebook & Co überhaupt eine Zukunft? Oder hat die einst aufregende Welt der Web-Tagebücher ihre beste Zeit bereits hinter sich, weil sie in die etablierte Medienlandschaft bereits eingehegt wurde - entweder übernommen oder als schmucke Borte an den Rand gedrängt. Um es vorab zu sagen: Nach der Recherche bei Bloggern, Beobachtern aus der Wissenschaft und der Durchsicht von Blogstudien haben die Verfasser den Eindruck gewonnen, dass sich die Blogosphäre eher in einer Art Konsolidierungs- und Profilierungsphase befindet. Blogger werden in Deutschland - zumindest vorläufig - kaum Reichweiten-Rekorde erzielen, aber erbringen durchaus Spitzenleistungen in der Nische. Sie ist auch deshalb für alle anderen Medien zur Herausforderung geworden, weil die Blogosphäre nicht nur in sich, sondern weil sie gerade auch sehr stark mit dem etablierten Mediensystem vernetzt ist. Und weil sie mit Twitter und Facebook digitale Verstärker für ihre eigenen Botschaften nutzen können. Denn der Wettbewerb um Aufmerksamkeit in den Nischen wird im Netz entschieden.

1. Blogger-Beschimpfung im eigenen Netz: Die Suche nach Identität und Erklärungen

Die Gründe, um mit einem eigenen Blog an den Start zu gehen, sind so verschieden wie die Träume, die sich mit der in den 1990er Jahren entwickelnden Blogosphäre verbinden. "Medienrevolution oder Strohfeuer", fragen 2005 Ansgar Zerfaß und Dietrich Boelter in ihrem "Fastbook" über "Die neuen Meinungsmacher" und versuchen aus Sicht des Kommunikationsmanagements zu beschreiben, was da an Herausforderungen und Chancen auf die Unternehmen zukommt. 2007 ist dann Daimler als erstes DAX-Unternehmen mit einem eigenen Blog online. Das Interesse ist im Vergleich zu den reinen Autoren-

Blogs nicht gerade überwältigend, aber für ein Unternehmen doch beachtlich: Bis zu 40.000 Menschen im Monat – davon knapp die Hälfte Daimler-Mitarbeiter - interessieren sich für das, was ihre Kollegen oder andere über den Konzern posten (Knaus 2011, S. 245). Aber das bleibt in der deutschsprachigen Blogosphäre nur ein Randphänomen. Vorreiter sind hier die "Medienwatchblogs", die das Monopol der traditionellen Massenmedien immer wieder in Frage stellen (Schönherr 2008, S. 131 f.), und die kritischen Begleiter der Unternehmen, denen es mitunter gelingt, durch hartnäckige Fehlermeldungen Unternehmen nachhaltig und auf deren Kosten unter Druck zu setzen - wie etwa im Fall der Klingeltöne von Jamba, als "der Berliner Johnny Häusler Mitte Dezember 2004 mit einer launigen Story in seinem Blog "spreeblick.de" darauf hinwies, dass mit dem Kauf von Klingeltönen bei Jamba ein zunächst unbemerktes Abonnement mit eingegangen wird (Zerfaß/Boelter 2005, S. 98). Doch auch das bleibt ein Einzelfall.

Für Sascha Lobo – nach eigenen Angaben "Autor, Blogger, Microblogger und Strategieberater mit den Schwerpunkten Internet und Markenkommunikation"⁶, von der F.A.Z zum Mitglied im "Stab der deutschen Social-Media-Vordenker" (Kurz, 28) geadelt und vielen bekannt durch seine rot gefärbte Irokesen-Frisur – ist das nicht genug. Vereinzeltes Aufpoppen von Kritik an Fehlleistungen habe keine Bedeutung. Auf der "re:publika XI" am 13.04.2011 beschimpfte er denn auch die Blogger-Gemeinde in einer knapp einstündigen Rede:⁷ "Ihr habt versagt… Ihr seid zu doof oder zu leise, um in der Gesellschaft eine Rolle zu spielen… Ihr sollt die Gesellschaft prägen, aber ihr redet mit den immer gleichen 1.500 Deppen." Also mit den anderen, die sich jährlich beim "Klassentreffen" von "Bloggern, Internetaktivisten und Netzintellektuellen" in Berlin zusammenfinden, aber mehr sein wollen.⁸ Also doch eine LEID-Community in Deutschland?

Im Vergleich mit den Amerikanern scheint Sascha Lobo im Kern Recht zu haben. So kommen Bettina Berendt u.a. (2008, S. 94) in einer Vergleichsstudie zu dem Ergebnis: "Deutschsprachige Blogs sind weit schwächer verlinkt als US-amerikanische, und die Links verbleiben eher in relativ geschlossenen Communities von Blogs/Bloggern, während die US-amerikanischen eine breitere Quellenvielfalt rezipieren." Und im übrigen auch selber dort eher zitiert werden. Die Gründe für die im Vergleich unterentwickelte Blogosphäre in Deutschland hat der Blogger

⁵ http://www.netzwelt.de/news/79319-blog-verkauf-basic-thinking-bringt-46-902-euro.html, Abruf 09.10.2012

⁶ http://saschalobo.com/ich/, Abruf 09.10.2012

⁷ http://wissen.dradio.de/re-publica-sascha-lobo-beschimpft-blogger.33. de.html?dram:article_id=9625, Abruf 10.10.2012; siehe auch: http://www.youtube.com/watch?v=sXSrpGr0wDU, Abruf 10.10.2012

^{8 &}quot;Was 2007 als "Klassentreffen" von Bloggern, Internetaktivisten und Netzintellektuellen unter dem Motto "Leben im Netz" mit 700 Teilnehmern begann, ist mittlerweile die größte Konferenz Deutschlands über Blogs, soziale Medien und die digitale Gesellschaft herangewachsen" (http://re-publica.de/12/info/, Abruf 10.10.2012)

	gelegentlich (zumindest selten)							regelmäßig (zumindest wöchentlich)						
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2007	2008	2009	2010	2011	2012		
Wikipedia	47	60	65	73	70	72	20	25	28	31	29	30		
Videoportale (z.B. YouTube)	34	51	52	58	58	59	14	21	26	30	31	32		
private Netzwerke u. Communitys	15	25	34	39	42	43	6	18*	24°	34*	35**	36∞		
Fotosammlungen, Communitys	15	23	25	19	18	-	2	4	7	2	3	-		
berufliche Netzwerke u. Communitys	10	6	9	7	6	8	4	2*	5*	5*	3	3		
Weblogs	11	6	8	7	7	7	3	2	3	2	1	2		
Lesezeichensammlungen	3	3	4	2	-	-	0	1	2	1	-	-		
virtuelle Spielewelten	3	5	-	-	-	-	2	2	-	-	-	-		
Twitter	-	_	-	3	3	4	-	-	_	1	_	2		

Basis: Bis 2009: Deutsche Onlinenutzer ab 14 Jahren (2007: n=1 142, 2008: n=1 186, 2009: n=1 212). Ab 2010: Deutschsprachige Onlinenutzer ab 14 Jahren (2010: n=1 252, 2011: n=1 319, 2012: n=1 366).) * Netzwerke aufgerufen mit eigenem Profil; ** meist genutztes Netzwerk.

Quelle: ARD/ZDF-Onlinestudien 2007-2012.

Abb. 1: Blog-Nutzung im Vergleich zu anderen SM-Plattformen

und Finanzjournalist Felix Salmon (2009)⁹ in zehn Thesen dargelegt, die sich wie folgt zusammenfassen lassen:

- "Das Internet ist eine große Gleichheitsmaschine. Aber Deutschland funktioniert genau andersherum: Hier ist man immer noch fixiert auf Status und Hierarchie.
- 2. In Deutschland zählt Qualifikation mehr als alles andere. In der Blogosphäre dagegen ist es völlig egal, ob jemand ein zertifizierter Meinungsträger ist was zählt, ist allein, ob die Meinungen stichhaltig, originell und klug sind.
- 3. In Amerika ist es den meisten Verantwortlichen in Politik und Wirtschaft wichtig, was die Blogosphäre sagt nicht in Deutschland.
- 4. Um ein guter Blogger zu sein, muss man ganz andere Dinge können als ein großer Ökonom oder Banker zu sein. In Deutschland denken die Menschen an ihre Karriere und kümmern sich eher um die Fähigkeiten und Voraussetzungen, die wichtig sind für ihren Beruf.
- 5. **Ein Blogger muss sich irren**, wenigstens manchmal. Die Deutschen haben zu viel Angst.
- 6. Die Deutschen sind methodisch und systematisch. Die Blogger lieben Schnellschüsse.
- Blogger sind die natürlichen Außenseiter. In Deutschland kommt man nicht besonders weit, wenn man sich zum Außenseiter erklärt.
- 8. In Amerika sind es, gerade im Wirtschaftsbereich, vor allem Professoren, die bloggen und die lieben nichts mehr, als

- Ideen auszutauschen. Deutschland hat eine andere Professorenschaft.
- 9. Die Deutschen werden nicht arbeiten, wenn sie kein Geld dafür bekommen, und **Bloggen wirkt auf sie verdächtig wie Arbeit.**
- 10. Die Deutschen nehmen ihre Ferien extrem ernst. **Der Blogger kennt keine Ferien.**"

Wirklich? Alles nur eine Frage der Mentalität, der Arbeitsmoral, der Kultur? Oder liegt es doch eher daran, dass die traditionellen Massenmedien – insbesondere die Tageszeitungen – die gesellschaftlichen Publikationsaufgaben flächendeckender ausfüllen als in den USA? Politische und gesellschaftliche Diskurse haben hierzulande also andere Plattformen und Traditionen.

Tatsächlich belegt der Blick in die in die ARD/ZDF-Online-Studie von 2012¹⁰, dass sich die Blogosphäre in Deutschland auf einem relativ niedrigen Stand konsolidiert hat: Nur sieben Prozent nutzen danach "gelegentlich (mindestens selten)" Webblogs. Und diese Zahl erweist sich seit 2010 als stabil:

Von den sieben Prozent, die mitunter auf Weblogs klicken, stellen immerhin knapp die Hälfte etwas in Blogs ein oder verfassen einen Beitrag. Wenn man in der Community ist, so der Eindruck, dann scheint Mitmachen zu funktionieren. Aber auch nur dann.

Den Schritt zum Massenmedium, wie die Huffington Post, hat zwar noch kein Blog hierzulande geschafft. Aber Deutschlands Blogger besetzen wichtige Nischen, sind untereinander gut vernetzt, werden von Multiplikatoren gelesen – und sind mei-

⁹ http://sz-magazin.sueddeutsche.de/texte/anzeigen/29176, Abruf am 19.09.2012

¹⁰ http://www.ard-zdf-onlinestudie.de/fileadmin/Online12/0708-2012_Busemann_Gscheidle.pdf, Abruf 04.10.2012

nungsbildend. Die Ruhrbarone beschreiben es sehr schön: 'Man kann sich Blogs als die kleinen Räder vorstellen, die die Großen bewegen:"¹¹ Manchmal jedenfalls, sollte man seriöserweise hinzufügen.

Insgesamt sprechen die Zahlen eher dafür, dass es sich um eine kleine Community handelt, die sich – eingeklemmt zwischen den mächtigen klassischen Medien und den schnell wachsenden Communities wie Facebook und Twitter – in einer Art Findungsprozess befindet, wie die Diskussion um die Bedeutung der deutschen Blogosphäre illustriert. "Deutschland, kein Volk von Bloggern" urteilte denn auch 2010 der "Blog für Internetökonomie" netzwertig.com:¹² Nach seiner Rechnung kommen auf 1.000 Einwohner in Deutschland 44 Blogbeiträge in einem leider nicht genannten Zeitraum (zum Vergleich: Frankreich 41 Posts, USA 95, Kanada 116 und Schweden sogar 218). Basis war eine Archivauswertung von 100 Millionen Blogbeiträgen durch den Social-Media-Beobachter Sysomos, wovon übrigens 3,3 %aus Deutschland stammten (Frankreich: 2,9 %, USA: 29,2 %, Kanada: 3,9 %, Schweden 2,1 %).¹³

Die größte Blogosphäre der westlichen Welt – daran kann kein Zweifel bestehen – liegt in den USA. Wer also wissen will, welches Potenzial in der Tagebuch-Community noch schlummert, sollte einen Blick in die führenden englischsprachigen Ländern werfen und die dortigen Szenen intensiver befragen.

2. Das Potenzial für Blogging in Deutschland – Was sich von den englischsprachigen Blogosphären lernen lässt

Technorati – eine der größten Internet-Suchmaschinen für Blogs, die in Echtzeit arbeitet – hat Ende 2011 über 4.200 englischsprachige Blogger aus 45 Ländern befragt. ¹⁴ Dabei wurden vier Grundtypen mit folgender Verteilung identifiziert:

- Hobbyisten (61%)
- Professionals (18 %)
- Entrepreneure (13%)
- Corporate Blogger (8%)

Auch hier also eine breite Mehrheit von Hobby-Bloggern, die sich ihrem (erweiterten) Freundeskreis mitteilen oder Kontakte pflegen wollen. Und eine Minderheit an Auftrags-Bloggern

- 11 http://de.slideshare.net/ketchumpleongermany/ketchum-pleonsocial-media-positions-papier, Abruf 20.09.2012
- $12~{\rm http://netzwertig.com/2010/06/06/studie-zu-blogs-die-deutschenkein-volk-von-bloggern/, Abruf 10.10.2012}$
- 13 http://www.sysomos.com/reports/bloggers/, Abruf 10.10.2012
- 14 http://technorati.com/social-media/article/state-of-the-blogosphere-2011-introduction/, Abruf 20.09.2012

- bezahlt von Unternehmen oder anderen Bloggern. Besonders spannend ist das knappe Drittel an öffentlichen "Tagebuch-Schreibern", die entweder darüber ihr Geschäft befeuern möchten oder in ihrer Berichterstattung bzw. Kommentierung so professionell sein wollen, dass sich damit direkt Geld verdienen lässt bzw. ließe. Was sagen die Statistiken und Statements der Researcher im Einzelnen aus? Dazu einige Schlaglichter aus der zuvor genannten Technorati-Studie:
- Blogger sind zu mehr als 50 % im Alter zwischen 25 und 45 Jahren (bei Sysomos übrigens etwas jünger: überwiegend zwischen 21 und 35 Jahren¹⁵) und verfügen zur Hälfte über ein gutes Einkommen (> 50.000 USD p.a.); sie arbeiten in 75 %der Fälle Fulltime.
- Etwa 14% verdienen Geld mit Blogging (im Durchschnitt 24.000 USD; Corporate Blogger erhalten mehr: 33.600 USD).
- Follower gewinnen und selber anderen folgen hält sich die Waage (nur bei den Fulltime-Professionals und den Corporate Bloggern überwiegen die Follower mit rund 20%).
- Interessanterweise arbeiten 30 % der Blogger in der Medienbranche.
- In ihrer Funktion als Blogger fühlen sie sich gegenüber klassischen Journalisten benachteiligt; gerade die Prof-Blogs wollen als Nachrichtenquelle ernster genommen werden.
- Informationen und Ideen kommen überwiegend von anderen Bloggern, Gesprächen mit Freunden und Social Media-Accounts, denen sie folgen.
- Marken sind zumindest bei zwei Dritteln der Blogger ein Thema.
- Die Blogger beschreiben sich als offen, ehrlich und kompetent.

Welchen Einfluss Twitter und Facebook auf die Blogosphäre insgesamt haben werden, ist noch unklar. Aber umso klarer ist zu erkennen, dass die einzelnen Blogger die Vernetzung mit anderen Social Media-Angeboten offensiv nutzen (siehe Abbildung 2).

Was die Motive betrifft, einen Blog zu betreiben und sich in der Blogosphäre zu bewegen, so fällt ein interessanter Unterschied auf. Nach der Studie von Zerfaß/Bogosyan (2007) dominieren in Deutschland zwei Motive: Erstens selber senden ("weil ich etwas zu sagen habe und selber gerne schreibe": 66,8 %) und zweitens von anderen Neues empfangen ("um etwas zu erfahren, was ich in anderen Medien nicht lesen kann": 64,4 %). Erst an dritter Stelle folgt das Motiv des Teilens von Meinungen und Erfahrungen ("um mich mit anderen auszutauschen": 56,6 %). Dieses geringere Interesse am Austausch und Vernetzen der

 $^{15 \}quad http://www.sysomos.com/reports/bloggers/, Abruf.\ 10.10.2012$

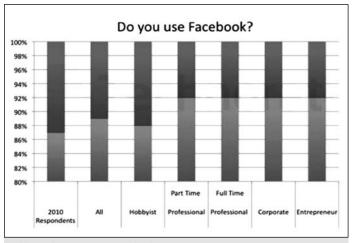


Abb. 2: Blogger nutzen Facebook

deutschen im Vergleich mit der englischsprachigen Blogosphäre hatten schon Berendt u.a. (siehe oben) 2008 durch direkten Vergleich der Verlinkungen festgestellt. Aber auch die Technorati-Befragung unter den englischsprachigen Bloggern bestätigt deren starkes Mitteilungsbedürfnis als Beweggrund. Denn an erster Stelle wurde dort genannt: "to share my expertise and experiences with other"(70 %), gefolgt von "in order to speak my mind on areas of interest" (64 %) und "to become more involved with my passion areas" (58 %).

Als wichtigste Einflussquelle – darauf wurde schon hingewiesen – nennen die Befragten der Technorati-Studie andere Blogs. Gemeinsam mit weiteren Social Media-Plattformen bilden sie ein Drittel der Informationsquellen. Auch die Mikro-Untersuchung einzelner Blogs von Susanne Krauss (2008, S. 343): Je professioneller der Blogger, desto vernetzter ist er mit anderen Bloggern. Die Network-Building der Blogger – so ist aus der Untersuchung von Krauss zu schließen – scheint sich einerseits aus dem privateren Umfeld in die professionelle Vernetzung hinein zu entwickeln und dürfte andererseits abhängig vom Bloggertyp sein. Beides verdient weitere Aufmerksamkeit.

3. Bloggertypen und ihre Angebote: Beobachten, Unterhalten, Informieren, Verkaufen

Trotz der überall zu beobachtenden gleichen Lust am Mitteilen und Publizieren sind Blogger nun mal nicht gleich Blogger, und Blogs nicht gleich Blogs – darin sind sich alle einig. Aber wie lassen sie sich unterscheiden und typologisieren?

Auf der Anbieterseite spielt die organisatorische Basis eine entscheidende Rolle: Handelt es sich eher um eine Einzelperson, die den Blog eher hobbymäßig oder professioneller betreibt, oder um ein organisiertes publizistisches Angebot, hinter dem ein Autorenkollektiv oder eine Unternehmung stehen kann? Auf der anderen Seite ist das Angebot von entscheidender Bedeutung, das von A wie Artblog bis W wie Watchblog reichen

kann. 16 Abstrahiert man ein wenig, lassen sich jedoch vier kommunikative Grundangebote erkennen:

- Kritische Landes-, Organisations- und Medienbeobachtung
- Übermittlung von Wissen, Meinungen und Nachrichten
- Unterhaltung aller Art und
- Angebote von kostenpflichtigen oder kostenlosen Dienstleistungen (Produkte, aber auch andere nutzwertige Offerten)

Führt man die Anbieter- und Angebotsdimensionen zusammen, ergibt sich eine recht brauchbare Systematik:

Um die hier vorgeschlagene Systematik zu testen und zu illustrieren, wurden beispielhaft einige Blogs zugeordnet. Dabei wird schnell erkennbar, dass Blog-Angebote keineswegs auf eine Sparte beschränkt sein müssen, sondern sich durchaus übergreifend positionieren können.

Als besonders erfolgreich auf den Ranglisten erweisen sich immer wieder Watchblogs (wie Bildblog, spiegelfechter oder googlewatchblog) oder Blogs, die sich mit dem Internet beschäftigen (netzwertig.com; netzpolitik.org). Doch sobald man die Top 100 betrachtet, erweitert sich das Themenspektrum in Richtung Wissenschaft, Technik und Dienstleistung erheblich und auch die Anbieterstruktur differenziert sich. Interessant ist in diesem Zusammenhang das hohe Blog-Engagement der klassischen Massenmedien wie FAZ, NDR oder ZDF, die sich einerseits darüber mit der Blogosphäre vernetzen, aber andererseits den bloggenden Journalisten die Möglichkeit zur Eigenprofilierung geben. So betreiben allein die Autoren und Redakteure der FAZ derzeit 26 Blogs von A wie Ad hoc (Carsten Knop) bis Ü wie Überdruck (Don Alphonso).

16 Wikipedia nennt in alphabetischer Reihenfolge über 30 Arten von Blogs (vgl.: http://de.wikipedia.org/wiki/Blog, Abruf 30.10.2012).

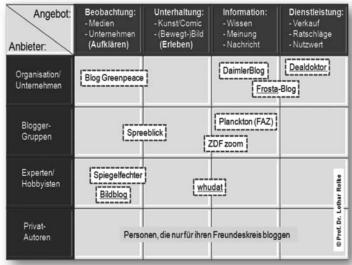


Abb. 3: Anbieter-Angebots-Systematik für Blogs

Während Knop mit seinem Web-Tagebuch "hinter die Kulissen der polierten Bilanzen und geschliffenen Ankündigungen" schauen will,17 kümmert sich Alphonso ausschließlich um das Frankfurter Großereignis Buchmesse.¹⁸ An der Mikro-Blogosphäre der FAZ lässt sich studieren, was für den größten Teil der Blogosphäre insgesamt zu gelten scheint: Sie ist die Welt des Hintergründigen, der Details und des Liegengelassenen, der persönlichen Vorlieben und zufälligen Beobachtungen, des ansonsten vergessenen Gedankens und der kleinen Überraschung, was meist im Abseits bleibt und nur von einer kleinen Fan-Gemeinde regelmäßig verfolgt wird. Aber mitunter dann doch wenn auch selten - ganz plötzlich ins Zentrum der Aufmerksamkeit rücken kann – besonders, wenn es sich in Verbindung mit Twitter und Facebook und irgendwann sogar über die klassischen Medien verbreitet. In jedem Fall sorgt die Blogosphäre dafür, dass publizistisch kein Inhalt und Autor verloren gehen muss. Begrenzt bzw. ist nur die Aufmerksamkeit.

Gerade deswegen darf die Blogosphäre nicht isoliert, als eine womöglich geschlossene eigene Welt betrachtet werden. Durch ihre personelle und institutionelle Vernetzung mit Zeitungen/Zeitschriften und Fernsehen sowie ihrer Verlinkung mit Twitter und Facebook vermag sie ihrer gesellschaftlichen Funktion nachkommen.

4. Wohin dehnt sich die Blogosphäre aus? Entwicklungen, Strategien, Herausforderungen

Während in Deutschland die Anzahl der Blogger und mindestens gelegentlichen Blog-Besucher einigermaßen stabil bei ca. drei Millionen liegt, wächst weltweit die Zahl der Blogger kontinuierlich: In nur drei Jahren – von Oktober 2008 bis zum gleichen Monat 2011 – stieg global die Anzahl von 78,8 auf 173 Millionen. Das ist mehr als eine Verdopplung. Wie viele davon der deutschen Blogosphäre zuzurechnen sind – darüber gibt es keine verlässlichen Aussagen. Doch immerhin Vermutungen: 2008 schätzten die Spiegel-Autoren Brauck/Hornig/Hülsen die Zahl auf eine halbe Millionen, wovon aber nur 200.000 aktiv sein sollten. Da die Zahl der Blog-User in Deutschland weitgehend konstant geblieben ist, darf angenommen werden, dass sich die Zahl der Blogger auch nicht entscheidend verändert hat. Unter dem Relevanz-Aspekt ist es auch unwichtig, ob 200.000 oder 400.000 Menschen in Deutschland aktiv bloggen.

- 17 http://faz-community.faz.net/blogs/adhoc/default.aspx, Abruf 01.11.2012
- $18 \quad \text{http://faz-community.faz.net/blogs/diener/default.aspx, Abruf} \\ 01.11.2012$
- 19 http://blog.nielsen.com/nielsenwire/online_mobile/buzz-in-the-blogosphere-millions-more-bloggers-and-blog-readers/, Abruf 09.10.2012
- $20 \quad http://www.spiegel.de/spiegel/a-567038.html, Abruf 01.11.2012$

Wichtig sind diejenigen, die Qualität liefern und eine regelmäßige Lesergemeinde um sich versammeln können. "Meinungsvielfalt statt Meinungsmonopolismus" war denn auch das Credo von SPIEGELFECHTER Jens Berger in Reaktion auf den damaligen Spiegelartikel "Beta-Blogger", während er zugleich stolz auf die 5.000 Leser seines Blogs pro Tag hinwies.²¹

Was sind heute die Erfolgskriterien für Blogs? Was macht sie attraktiv für Dritte, auch wenn sie nicht gleich von den etablierten Medienhäusern gekauft werden (wollen)? Im Grunde unterscheiden sie sich in den Merkmalen von Erfolg nicht von den etablierten Medien im Offline-Bereich. Immer es geht um:

- die Zahl der Leser/User (Reichweite)
- Beachtung (Verlinkung und Zitat durch Dritte) und ums
- Geldverdienen (entweder direkt durch Werbung auf der eigenen Seite oder indirekt um die Positionierung als Experte, der sich dann durch Bücher, Vorträge und Beratungsaufträge finanziert).

Ein gutes Beispiel für die Experten-Strategie ist Sascha Lobo²², dessen Twitter-Account mittlerweile 127.000 Follower folgen. Ein interessantes Beispiel für die Blogvermarktung ist Mathias Winks mit seinem Lifestyle-Blog "whudat", das ihm den Lebensunterhalt zu sichern scheint.²³

Um als Blog nachhaltig attraktiv zu sein, lassen sich im Grunde nur die zwei Basisstrategien identifizieren, die sich bei den Erfolgreichen immer wieder finden:

Die Expertenstrategie, wie sie neben Sascha Lobo auch der PR-Blogger Klaus Eck oder der Ex-Handelsblatt-Journalist und Internetberater Thomas Knüwer offen und offensiv verfolgen; sie sind als Beobachter zugleich die Advokaten der Freiheit des Netzes, aber auch die Lotsen für Unternehmen, die sich im Internet bewegen wollen oder müssen.

Die Massenstrategie, wie sie von Matthias Winks oder Sandra Tieso genutzt wird, zielt auf die Entwicklung eines publizistischen Nischenproduktes, das so viel Aufmerksamkeit erfährt, dass es durch die Leserzahl für die Werbung interessant wird.

Unabhängig davon, welche Strategie der Blogger verfolgt, muss er möglichst regelmäßige Leser finden. Dabei unterstützt ihn nicht nur der Facebook-Auftritt und sein Twitter-Account, sondern er selber oder seine Beiträge müssen regelmäßig den Weg in die Offline-Welt finden: in die klassischen Massenmedien und auf die Multiplikatoren-Stühle (Presse- oder Bloggerkonferenzen; Modeschauen; Testpartnerschaft etc.).

- 21 http://www.spiegelfechter.com/wordpress/374/beta-journalisten-und-beta-blogger, Abruf 01.11.2012
- 22 http://saschalobo.com/, Abruf 01.11.2012
- 23 FAS, 16. September 2012

LITERATUR

Beck, K. (2008): Neue Medien – alte Probleme? Blogs aus medien- und kommunikationsethischer Sicht, in: Zerfaß, A., Walker, M., Schmidt, J. (Hrsg.): Kommunikation, Partizipation und Wirkungen im Social Web, Bd. 1, Köln, S. 62–77.

Berendt, B., Schlegel, M., Koch, R. (2008): Die deutschsprachige Blogosphäre: Reifegrad, Politisierung, Themen und Bezug zu Nachrichtenmedien, in: Zerfaß, A., Walker, M., Schmidt, J. (Hrsg.): Kommunikation, Partizipation und Wirkungen im Social Web, Bd. 2, Köln, S. 72–96.

Brauck, M., Hornig, F., Hülsen, I. (2008): Die Beta-Blocker, in: Der Spiegel vom 21.07.2008, http://www.spiegel.de/spiegel/a-567038.html, Abruf 01.11.2012.

Grabs, A., Baaour, K.-P. (2012): Follow me! Erfolgreiches Social Media Marketing mit Facebook, Twitter und Co., Bonn.

Knaus, U. (2011): Best Practice: Der Daimler-Blog, in: Dörfel, L., Schulz, T. (Hrsg.): Social Media in der Unternehmenskommunikation, Berlin, S. 245–248.

Krauss, S. (2008): Weblogs als soziale Netzwerke: Eine qualitative Beziehungsanalyse, in: Zerfaß, A., Walker, M., Schmidt, J. (Hrsg.): Kommunikation, Partizipation und Wirkungen im Social Web, Bd. 1, Köln, S. 327–347.

Kurz, C. (2012): Gemeinsam einsam unter Freunden, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 10.10.2012, S. 28.

Rolke, L., Höhn, J. (2008): Mediennutzung in der Webgesellschaft 2018. Wie das Internet das Kommunikationsverhalten von Unternehmen, Konsumenten und Medien verändern wird, Norderstedt.

Schönherr, K. (2008): Medienwatchblogs als Form journalistischer Qualitätskontrolle, in: Zerfaß, A., Walker, M., Schmidt, J. (Hrsg.): Kommunikation, Partizipation und Wirkungen im Social Web, Bd. 2, Köln, S. 116–133.

Zerfaß, A., Boelter, D. (2005): Die neuen Meinungsmacher. Weblogs als Herausforderung für Kampagnen, Marketing, PR und Medien, Graz.

Zerfaß A., Bogosyan, N. (2007): Blogstudie 2007. Informationssuche im Internet – Blogs als neues Recherchetool (Ergebnisbericht), Leipzig.

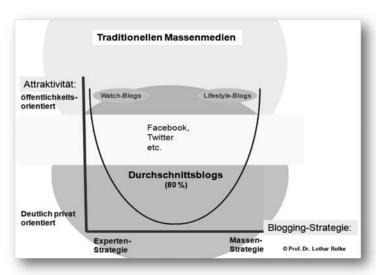


Abb. 4: Blogstrategien und Massenmedien

Auf diese Weise bleibt die publizistische Chance erhalten, dass das Wissen der Wenigen oder die Vorliebe von Einzelnen, der unbekannte Nutzwert oder das verborgene Komische, das zugedeckte Skandalöse und der übersehene Fehler den Weg in die Öffentlichkeit finden. Während sich die klassischen Medien dadurch in ihrem eigenen Zuständigkeitsbereich getroffen sehen, erblicken Unternehmen oder gesellschaftliche Interessensgruppen in den Blogs die Chance, all das öffentlich zugänglich zu machen, was sie für übersehen halten oder was sie nicht wollen, das andere enthüllen. In dieser Multiplikatoren-Funktion für Mikrothemen liegt ihre Entwicklungs-Perspektive, die sich wie folgt zusammenfassen lässt:

Ähnlich wie der Buchmarkt heute durch digitale Verlage und Plattformen für jedermann zugänglich ist,24 erschließt die Blogosphäre jedem Einzelnen die Möglichkeit zum tagesaktuellen Auftritt. Weltweit wächst sie auch quantitativ, in Deutschland hat sie eher eine Phase der Konsolidierung durchlaufen, die immerhin zu einer Stabilisierung und Qualitätssicherung geführt hat. Gesellschaftlich etablierte Blogger schaffen mit ihren Blogs ein Sprachrohr für Nischen-Content aller Art. Je professioneller sie sind, desto mehr sind sie untereinander, mit den Social Media-Plattformen und den klassischen Medien im Austausch. Durch diese Art der Vernetzung werden sie zu einer publizistischen Kraft, die das Monopol der traditionellen Massenmedien gebrochen hat. Experten-Positionierung und Massen-Orientierung sind dabei die erfolgreichsten Basisstrategien für Blogger, die sich bei nachhaltigem Erfolg allerdings den klassischen Medien und ihren Verlagen unter digitalen Vorzeichen wieder annähern.

^{24 &}quot;Das elektronische Buch macht Schreiben zur Popkultur" (F.A.Z., 11.10.12, S. 14); abrufbar auch über http://www.seiten.faz-archiv.de/faz/20121011/fd2201210113638295.html, Abruf 01.11.2012

DAS SERVICE BLUEPRINT-MODELL IM PRAXIS-CHECK: PROZESSANALYSE DER STATIONÄREN AUFNAHME DES STÄDTISCHEN KLINIKUMS OSNABRÜCK UNTER ANWENDUNG DES SERVICE BLUEPRINT-MODELLS

Lena Kassen, Hans-Christoph Reiss



Lena Kassen

studierte an der Fachhochschule Mainz und der Haaga-Helia University in Helsinki Betriebswirtschaftslehre mit dem Abschluss Bachelor of Arts. Im Verlauf ihres Studiums spezialisierte sie sich mit der Belegung gesundheitswirtschaftlicher Fächer und mit der Wahl ihres Bachelorthemas in Richtung Gesundheitsmanagement. Diverse Praktika in Akutkrankenhäusern und Rehabilitationskliniken sowie ihre Tätigkeit als studentische Hilfskraft im Institut für angewandtes Management in der Sozialwirtschaft (ifams) schärften ihren Blick auf Fragestellungen in der Gesundheitsbranche.

Seit September 2012 absolviert sie ein zweijähriges Traineeprogramm bei dem deutschlandweiten Klinikbetreiber MediClin AG und ist derzeit in einer Rehabilitationsklinik in Bad Wildungen als Assistentin der Kaufmännischen Direktion tätig.

E-Mail: Lena.Kassen@web.de



Prof. Dr. Hans-Christoph Reiss lehrt NPO-Management, Dienstleistungsmanagement, Controlling and Finance. Er ist Wissenschaftlicher Leiter des Institut für angewandtes Management in der Sozialwirtschaft (ifams) an der Fachhochschule Mainz.

E-Mail: reiss@ifams.de

1. Einleitung

Dynamisch, innovativ, wettbewerbsorientiert: Das deutsche Krankenhauswesen erlebte in den vergangenen Jahren einen fundamentalen Umbruch. Eine Aussage, die in der Vergangenheit zwar wiederholt Verwendung fand, das Gefühl der Beteiligten dennoch nicht adäquat widerspiegelt.

Der Wandel ist geprägt von stetig steigenden Kosten sowie zunehmendem Unmut in der Ärzteschaft und beim Pflegepersonal. Zahlreiche Eingriffe des Staates, beispielsweise die Einführung des prozessorientierten Finanzierungssystems (Diagnosis Related Groups), sind als gesetzgeberische Meilensteine zu werten. Weiterhin werden durch die enge Verzahnung von ambulanter und stationärer Versorgung sowie die zunehmende Transparenz hinsichtlich Preis- und Qualitätsgestaltung wirtschaftliche Marktmechanismen eingeführt. Verstärkt wird diese Wettbewerbsorientierung durch einen wachsenden Ver-

drängungsprozess. Private Krankenhauskonzerne dominieren zunehmend den Krankenhausmarkt und übernehmen in Form des "Heuschreckensprinzips" die kleinen regionalen Anbieter, die der verschärften Konkurrenzsituation nicht standhalten können.

Diese Entwicklung fordert neue Herangehensweisen und stellt das Krankenhauswesen vor wachsende Herausforderungen. Hierbei halten Begriffe wie "Optimierung", "Effizienz" und "Prozess" Einzug in die Krankenhauswelt und schreiben der Prozessanalyse sowie der Reorganisation von Abläufen eine Schlüsselposition zu.

Weiterhin erteilt das moderne Krankenhausmanagement zweifellos auch dem Patienten eine gewichtigere Rolle. Der Patient wird als "Mit-Entscheider" in seinen Behandlungsprozess integriert und erhält eine größere Verantwortung hinsichtlich seiner

Genesung. In Folge dessen müssen die Krankenhäuser sich in Zukunft in verstärktem Maß an den Wünschen und Bedürfnissen ihrer Patienten orientieren. Auch die emotionale Ausnahmesituation im Zuge einer Krankenhausbehandlung darf hierbei nicht außer Acht gelassen werden. Bei Betreten eines Krankenhauses legen viele Patienten ihre typischen Verhaltensmuster ab und sind während ihres Krankenhausaufenthaltes zunehmend ängstlich und verwirrt.

Angetrieben durch den kontinuierlichen Wandel in der Gesundheitsbranche und der Vernetzung von Patient und Klinik, gilt es daher für Krankenhäuser Brücken zu den Patienten zu bauen und die optimale Balance zwischen den medizinischen und ökonomischen Erfordernissen sowie der Patientenorientierung zu erreichen.

2. Das Service Blueprint-Modell

2.1 Idee und Zielsetzung

Eine Möglichkeit service- sowie patientenorientierte Abläufe in einem Krankenhaus näher zu durchleuchten, bietet das "Service Blueprint-Modell". Das Service Blueprint-Modell skizziert eine detaillierte Abbildung eines Serviceprozesses mit Beschreibung aller Haupt- und Unterstützungsfunktionen sowie Kundenkontaktpunkte (vgl. Haller 2002, S. 191). In der Literatur wird dieser Ansatz vertieft und dem Service Blueprint-Modell in seinen Ausführungen die folgenden beiden Funktionen zugeschrieben: Blueprinting als Analysetool: Dabei steht die Dokumentation und Illustration der Anbieterabläufe sowie die Erhöhung der Prozesstransparenz im Vordergrund. Eine eingehende Analyse der Prozesse deckt mögliche Schwachstellen und Verbesserungspotenziale auf. Blueprint-Modell als Planungstool: Das Konzept ermöglicht die Neugestaltung bestehender Abläufe mit dem Ziel der Effizienz- und Effektivitätssteigerung ebenso wie die Konzipierung neuer Dienstleistungsprozesse (vgl. Kleinaltenkamp 2000, S. 15 ff.).

Als wichtig festzuhalten bleibt, dass das Service Blueprint-Modell neben der Ablaufoptimierung und Produktivitätssteigerung auch einen wesentlichen Einfluss auf die Kostenstruktur sowie die Qualitätsverbesserung hat. Weiterhin ist das Augenmerk im Zuge dieses Modells immer auf die Wahrnehmung des Nachfragers gerichtet da der Dienstleistungsprozess aus Sicht des Kunden abgebildet wird.

2.2 Aufbau

Das Blueprint-Modell ermöglicht eine zweidimensionale Darstellung des Dienstleistungsprozesses. Die horizontale Dimension bildet die Zeitachse ab und führt die einzelnen Aktivitäten des Prozesses in chronologischer Reihenfolge auf. Die vertikale Ebene verdeutlicht die Kundeninteraktion sowie den Grad der

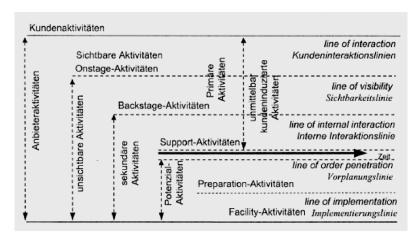


Abb. 1: Struktur des Service Blueprint-Modells; Quelle: Fließ 2001, S. 45

Visibilität für den Kunden (vgl. Hofstetter 2012, S. 62). Vereinfacht ausgedrückt, gliedern sich diese fünf vertikalen Ebenen nach der Nähe zum Kunden.

Die Kundeninteraktionslinie separiert die vom Kunden durchgeführten Prozesse von den Anbieteraktivitäten. (vgl. Benkenstein/von Stenglin 2006, S. 58). Weiterhin gibt diese Trennlinie die Arbeitsteilung zwischen Nachfrager und Anbieter wieder und definiert die Kunden-Anbieter-Kontaktpunkte.

Die Sichtbarkeitslinie trennt für den Nachfrager sichtbare von den für ihn im Verborgenen stattfindenden Anbieteraktivitäten. Oberhalb dieser Linie befinden sich die Onstage-Aktivitäten, die der Kunde, wie bei einem Theaterbesuch, bewusst wahrnimmt. Im Gegensatz dazu liegen die Backstage-Aktivitäten unterhalb der Sichtbarkeitslinie. Der Kunde kann diese Tätigkeit nicht mitverfolgen, da sich der Kundenkontaktmitarbeiter und der Kunde zu diesem Zeitpunkt räumlich gesehen nicht an einem Ort befinden.

Mit Hilfe der internen Interaktionslinie wird der Grad der internen Arbeitsteilung wiedergegeben. Fließ differenziert in ihrem Beitrag zwischen den Frontoffice-Aktivitäten und den Backoffice-Aktivitäten. Erstere werden vom Kundenkontaktpersonal oder dem Kunden selbst durchgeführt und liegen oberhalb der "interen Interaktionslinie". Hingegen erfolgt die Durchführung der Backoffice-Aktivitäten nicht im direkten Kundenkontakt. (vgl. Fließ 2009, S. 231). Andere Mitarbeiter des Anbieterunternehmens setzen diese sekundären Tätigkeiten um.

Die Vorplanungslinie stellt eine Trennlinie zwischen den Aktivitäten des Leistungserstellungsprozesses und den Tätigkeiten des Leistungspotenzials dar. (vgl. Fließ et al. 2004, S. 181). Vereinfacht ausgedrückt, sind oberhalb der Vorplanungslinie jene Tätigkeiten angeordnet, welche auf Veranlassung des Kunden erfolgen. Unterhalb dieser Linie werden Aktivitäten abgebildet, welche kundenunabhängig sind und autonom vordisponiert werden können.

Innerhalb des Leistungspotenzials wird mittels der Implementierungslinie eine Differenzierung von Preparation-Aktivitäten und Facility-Aktivitäten vorgenommen. Beide Tätigkeitsgruppen dienen der grundlegenden Vorbereitung des Dienstleistungsprozesses und sind überwiegend strategisch ausgerichtet.

3. Praktische Anwendung des Service Blueprint-Modells

3.1 Das Städtische Klinikum Osnabrück

Das Städtische Klinikum Osnabrück ist ein Krankenhaus der Maximalversorgung im südlichen Niedersachsen und zählt zu den größten Gesundheitseinrichtungen der Region.

Das Klinikum besitzt vier Standorte in Osnabrück und dem südlichen Landkreis. Insgesamt umfasst das Krankenhaus zwanzig Fachkliniken aufgeteilt auf über fünfzig Stationen mit mehr als 900 Betten. Zum Leistungsspektrum gehören die Behandlungen nahezu aller internistischen, orthopädischen, gynäkologischen und onkologischen Erkrankungen. Aber auch die Fachbereiche der Kardiologie, Neurologie sowie der Urologie zählen zu den Schwerpunkten des Klinikums Osnabrück. Weiterhin stehen die Behandlungen von akuten Notfallpatienten im Mittelpunkt des Klinikalltags.

Darüber hinaus runden die ambulanten Angebote die integrierte Versorgung der Patienten ab. Hierzu zählen neben einem Medizinischen Versorgungszentrum (MVZ) auch ein Gefäßzentrum, ein infektiologisches Zentrum sowie ein ambulantes Operationszentrum. An allen vier Standorten bemühen sich mehr als 2.000 Mitarbeiter um das Wohl der Patienten.

3.2 Die stationäre Aufnahme

Die stationäre Aufnahme des Städtischen Klinikums Osnabrück ist der Abteilung des Patientenservices angegliedert. Die Hauptaufgabe der zentralen Aufnahme ist die Anmeldung von stationären Patienten im Rahmen von geplanten Krankenhaus-

aufenthalten. Ferner werden in der Aufnahme Patienten aufgenommen, welche das Klinikum aus vorstationären Gründen aufsuchen. Hierbei handelt es sich meist um Vorbesprechungen und Untersuchungen vor einer möglichen Operation oder Behandlung. Ebenso kontaktieren Patienten in poststationären Fällen, aufgrund von Nachuntersuchungen oder Komplikationen, die zentrale Aufnahme.

3.3 Aufgabenstellung und Zieldefinition des Projektes

An fünf Tagen in der Woche werden im Städtischen Klinikum Osnabrück ca. 300 Patienten routinemäßig aufgenommen. Das Städtische Klinikum Osnabrück hat es sich zum Ziel gesetzt, die Transparenz der Abläufe der zentralen Aufnahme zu erhöhen. Die ablaufenden Prozesse sollen im Zuge dieses Praxisprojektes vermehrt veranschaulicht, durchleuchtet sowie analysiert werden. Im Anschluss sind die Prozessoptimierung und das Erarbeiten von Verbesserungsvorschlägen ein zentraler Bestandteil des Projektes.

Für das Städtische Klinikum Osnabrück steht der Patient fortwährend im Mittelpunkt des Handelns. Das Betreten eines Krankenhauses und die Aufnahme zu einem stationären Aufenthalt ist für die meisten Patienten eine angespannte Situation. Somit gilt es, den Aufnahmevorgang für den Patienten so angenehm wie möglich zu gestalten.

3.4 Vorstellung der Ergebnisse

Die Analyse und Visualisierung des Gesamtprozesses der stationären Aufnahme mit Hilfe des Service Blueprint-Modells verdeutlicht, dass sich eine Vielzahl der Aktivitäten im patientennahen Bereich abspielt. Folglich sind die Abläufe für den Erkrankten sichtbar oder er ist aktiv an den Tätigkeiten beteiligt.

Das hohe Maß an Kundenintegration hat für die Mitarbeiter der Aufnahme zur Folge, dass der Aufnahmeprozess nur bedingt geplant und standardisiert werden kann, da der Patient den Prozess als unberechenbarer Faktor beeinflusst. Das Eingehen auf spezielle Patientenwünsche wird von dem Angestellten ebenso erwartet wie ein flexibles Handeln.

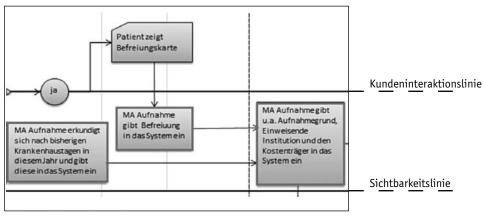


Abb. 2: Sichtbare Anbieteraktivitäten

Einen besonderen positiven Einfluss haben die Mitwirkung des Patienten und die Vielzahl an Kundenkontaktpunkten für den Erkrankten. Zum einen erhöht dies die Transparenz des Aufnahmeprozesses und die durchgeführten Abläufe werden für den Patienten verständlicher. Zum anderen hat der Patient während seines Anmeldeprozesses gezielt Kontakt zu einem Mitarbeiter, welchen er als Ansprechpartner identifiziert. Jene sichtbaren Aktivitäten und speziell das Gespräch mit dem Aufnahmemitarbeiter schaffen Zuversicht beim Betroffenen und erwecken das Gefühl des "Sich-gut-aufgehoben-Fühlens".

Alles in allem sollte das Klinikum Osnabrück im Falle der Patientenaufnahme das Mehr an Individualisierung nutzen und flexibel und vertrauensvoll dem Patienten zugewandt sein.

3.4.1 Vermeidbare Schnittstellen

Der erste Eindruck verdeutlicht, dass im gesamten Aufnahmeprozess wenige Schnittstellen zu anderen Abteilungen oder
Stationen des Hauses vorzufinden sind. Das Aufnahmegespräch
findet vorwiegend zwischen dem Aufnahmemitarbeiter und
dem Patienten statt. Andere Mitarbeiter werden nur als Informanten oder zur Prozessunterstützung in die Abwicklung der
Aufnahme integriert. Es entstehen somit während des Prozesses
wenig Liege- oder Wartezeiten sowohl für Dokumente als auch
für die Patienten selbst. Weiterhin kommt es aufgrund der geringen internen Arbeitsteilung zu weniger Missverständnissen
sowie Unstimmigkeiten zwischen den Beteiligten und der Koordinationsbedarf wird reduziert.

Resultierend aus der Analyse der Aufnahmeabläufe mit Hilfe des Blueprint-Modells sind dennoch Schnittstellen auffällig, die eliminiert werden können. In einigen Situationen während des Aufnahmeprozesses, muss der Mitarbeiter in der Aufnahme beispielsweise seine Kollegen in den Sekretariaten oder Stationen kontaktieren, um Informationen über den Patienten, über freie Zimmer oder Zusatzleistungen einzuholen. Diese häufig langwierige Recherche ließe sich vermeiden, wenn den Beteiligten eine gemeinsame Datenbasis zur Verfügung stehen würde. Dies könnte in Form einer digitalen Liste oder einer gemeinsamen Softwarenutzung umgesetzt werden. Bei dieser Schnittstellenoptimierung ergeben sich nur Nuancen an Veränderungen im Rahmen des Aufnahmeprozesses. Den Zielen der Effektivität und Effizienz wird Rechnung getragen und die Dauer des Aufnahmegespräches verkürzt sich. Zudem ist die stationäre Aufnahme während der Patientenanmeldung zunehmend von anderen Kollegen oder Abteilungen unabhängig und minimiert das Risiko von Fehlerquellen.

3.4.2 Die Mitarbeiter der stationären Aufnahme

Bei dem Betreten der Aufnahmekabine fällt dem Patient sofort das einheitliche Erscheinungsbild der Aufnahmemitarbeiter ins Auge: Alle Angestellten des Patientenservices tragen eine gleichartige Berufskleidung und vermitteln somit "Hotelcharakter". Mein "Praxis-Check" zeigte:

Die Mitarbeiter der Aufnahme sind im Gespräch mit den Patienten sehr freundlich, einfühlsam und vertrauenerweckend. Die Angestellten haben sich individuell auf die Bedürfnisse der Patienten eingestellt und zeigten ihr Interesse während der Gespräche. Genau diese Momente sind für den Patienten unverzichtbar und nehmen ihm die ersten Berührungsängste im Zuge seines Krankenhausaufenthaltes. Wünschenswert wäre, dass der Mitarbeiter sich insbesondere bei Rückfragen mehr Zeit nimmt und die vorliegenden Dokumente eingehend erläutert.

Ferner ist davon auszugehen, dass laute Gespräche oder Störungen aus dem Backoffice als sehr unangenehm empfunden wurden. Die Abwicklung der Aufnahme wurde unterbrochen und häufig verbreitete sich in diesen Situationen Unsicherheit beim Patienten. Diese kleinen Auffälligkeiten sollen aber nicht über den freundlichen und individuellen Umgang der Mitarbeiter mit den Patienten hinwegtäuschen.

3.4.3 Der Patient – Sichtweise und Verhalten

Im Zuge meiner Hospitation konnte ich neben den Prozessen in der stationären Aufnahme auch das Verhalten der Patienten und ihrer Angehörigen wahrnehmen. Die Studie hat mir gezeigt, dass Patienten im Allgemeinen ein sehr analoges Verhaltensmuster aufweisen. Die meisten der Patienten reagieren auf die Fragen des Aufnahmemitarbeiters mit ähnlichen Antworten. Typische Äußerungen im Rahmen der Aufnahmegespräche waren:

- "Ich sehe ein Krankenhaus am liebsten von außen."
- "Das ist alles so aufregend Ich habe das doch noch nie gemacht."
- "Patientenverfügung? Ach, das ist ja nur ein kleiner Eingriff."
- "Ich bin doch zur Behandlung hier und nicht im Verwaltungsakt."

Die ersten beiden Aussagen verdeutlichen, in welcher aufgeregten und angespannten Verfassung sich der Patient vor dem Krankenhausaufenthalt befindet. Das hektische Suchen von Unterlagen und Versicherungskarte bringt die psychische Situation der Patienten ebenso zum Ausdruck wie das Vergessen von persönlichen Daten. Die vierte Bemerkung fiel am Ende eines Aufnahmegespräches, als der Mitarbeiter dem Patienten diverse Informationen zum eigenen Verbleib und für die Station reichte. Häufig verlieren die Erkrankten den Überblick bei der Vielzahl an Materialien und sind mit der Situation überfordert. Um den administrativen Aufwand, insbesondere für ältere Patienten einzugrenzen, sollten die Aufnahmemitarbeiter die Unterlagen ausgiebig erklären und sortiert übergeben.

Darüber hinaus ist die Einführung eines Begleitdienstes zu empfehlen. Dieser kann älteren Erkrankten ebenso wie verwirrten oder behinderten Patienten den Weg zur Station erleichtern. Viele solcher Serviceangebote erleichtern den Patienten den stationären Krankenhausaufenthalt und sorgen für eine angstfreie Wohlfühlatmosphäre.

4. Resümee

Patienten sind während des gesamten Aufnahmeprozesses so sehr mit ihrer Erkrankung, bevorstehenden Behandlungen und Ängsten beschäftigt, dass essenzielle Verhaltensmuster und einfache Fragestellungen für den Patienten eine Herausforderung darstellen. Dem Klinikum Osnabrück ist es, insbesondere durch das einfühlsame Verhalten der Aufnahmemitarbeiter, gelungen, diesen emotionalen Situationen seitens der Patienten gerecht zu werden.

Neben diesen psychologischen Gesichtspunkten war es auch meine Aufgabe, die Prozesse der zentralen Aufnahme näher zu betrachten. Dabei konnte ich beobachten, dass eingefahrene langjährige Ablaufprozesse bereits mit Hilfe von kleinen Erneuerungen optimiert und modernisiert werden können. Meiner Meinung nach hätten marginale Veränderungen eine große Wirkung auf die stationäre Aufnahme des Klinikums Osnabrück. Die Abläufe der Aufnahme würden moderner und patientenorientierter gestaltet und Informationstechnologien und Digitalisierung zeitgerecht eingesetzt und genutzt.

Meine vorgelegten Handlungsempfehlungen bieten dem Städtischen Klinikum Osnabrück eine geeignete Ausgangsbasis zur Optimierung und Modernisierung ihrer stationären Aufnahmesituation. Dennoch sollte sich das Städtische Klinikum bewusst sein, dass eine ausschließliche Fokussierung auf ökonomische Zusammenhänge nicht ausreicht. Der Krankenhaussektor ist, im Gegensatz zu anderen Branchen, einer ständigen Gratwanderung zwischen Ethik und Ökonomie ausgesetzt. Neben der ökonomischen und kostendeckenden Betrachtung von Prozessen muss eine umfassende Gesundheitsversorgung der Bevölkerung unter medizinischen und moralischen Aspekten gewährleistet sein.

Offen bleibt schließlich die Frage, wie sich die administrativen Abläufe in einem Krankenhaus in einigen Jahren entwickelt haben werden. Denkbar ist eine Zukunftsvision, in der die stationäre Aufnahme via Internet durch den Patienten durchgeführt wird. Die Zukunft wird zeigen, wie die Krankenhausanbieter diese Herausforderungen annehmen.

LITERATUR

Benkenstein, M., von Stenglin, A. (2006): Prozessorientiertes Qualitätscontrolling von Dienstleistungen, in: Bruhn, M., Stauss, B. (Hrsg.): Forum Dienstleistungsmanagement. Dienstleistungscontrolling, Wiesbaden, S. 56–70.

Fließ, S. (2009): Dienstleistungsmanagement. Kundenintegration gestalten und steuern, Wiesbaden.

Fließ, S. (2001): Die Steuerung von Kundenintegrationsprozessen. Effizienz in Dienstleistungsunternehmen, Wiesbaden.

Fließ, S., Nonnenmacher, D., Schmidt, H. (2004): Service Blueprint als Methode zur Gestaltung und Implementierung von innovativen Dienstleistungsprozessen, in: Bruhn, M., Stauss, B. (Hrsg.): Forum Dienstleistungsmanagement. Dienstleistungsinnovationen, Wiesbaden, S. 174–199.

Haller, S. (2002): Dienstleistungsmanagement. Grundlagen. Konzepte. Instrumente, 2. Aufl., Wiesbaden.

Hofstetter, H. (2012): Dienen und leisten – Welcome to Service Science. Ein Kompendium für Studium und Praxis, München.

Kleinaltenkamp, M. (2000): Blueprinting – Grundlage des Managements von Dienstleistungsunternehmen, in: Woratschek, H. (Hrsg.): Neue Aspekte des Dienstleistungsmarketings. Konzepte für Forschung und Praxis, Wiesbaden, S. 3–28.

Städtisches Klinikum Osnabrück GmbH (2011): Offizielle Homepage des Städtischen Klinikums Osnabrück, www.klinikum-osnabrueck.info/, Abruf 10.05.2013.

THE SOCIO-LINGUISTICS OF NATIONAL CULTURE

Maria Schmitz



Maria Schmitz

ist seit dem Sommersemester 2005 Lehrbeauftragte an der Fachhochschule Mainz. Seit
Einführung des Bachelorstudiengangs lehrt
sie das Wahlpflichtfach "Interkulturelle Kompetenz – deutsch-amerikanische Geschäftsbeziehungen". Ihr Interessensgebiet ist die
Kommunikation schlechthin. Daher gesellen
sich zur interkulturellen Kommunikation die
gewaltfreie Kommunikation nach Dr. Marshall Rosenberg und Kommunikation unter
den Geschlechtern. Es gilt zudem nicht nur
kulturelle, sondern auch linguistische Brücken als Übersetzerin zu überqueren.

E-Mail: communication99@t-online.de

1. Introduction

Language and culture are more inextricably interwoven than we often imagine. Learning a language is not simply learning grammar and vocabulary but it is most definitely also about immersing oneself into a new culture. According to Georg Wilhelm Friedrich Hegel, "Language is the body of thought". Thus language creates reality. Language allows us to come into contact with each other, to touch, hurt, abuse or heal. All this only becomes possible through language. No day passes without our making use of language, as a rule. It is the key to our relational skills, the social skills, the ability to get along in a particular social setting, or more exactly, it is the ability to access a particular social hierarchy. Once you shall have ascertained who is who, the rest is about entering the situation on the proper social stratum. This is particularly important in high power distance cultures.

2. Examples for Culture coded in Languages

The following is about culture as coded in the Japanese language, for example. Translating Hara gei or Hara wo Miseru as managing with the belly or showing one's stomach would make no sense whatsoever. In fact, to an Anglo-Saxon mind, it would sound rather vulgar. What we need to understand is that Asians have historically believed that the stomach was one of the primary seats of power in the human body, with the result that it has played a variety of roles in the psychological profile of the people, in art, in religious practices and even in clothing. Japanese in particular associated the stomach with the mind, with courage, spirit, intuition, determination, ability and various other attributes that the Western world generally ascribed to the head or the heart. While Westerners are familiar with the idea that intuition or "good feelings" often play a role in behaviour, they have never recognized or acknowledged these as a valid and reliable method of decision-making. Hara gei is still a common practice among older Japanese businessmen. Hara wo Miseru (showing your stomach) simply refers to revealing one's thoughts and thus exposing oneself to the other person, for better or worse. The fact that hara is used in this connection indicates the gravity of the decision.

The Japanese use the word giri to encapsulate the web of obligations that structure life in Japan. But in what situations should you write a *shimatsu sho* (letter of apology)? For centuries language was used as a barrier to prevent the non-Japanese from learning about the way Japanese society works. Understanding a language intimately enables us to anticipate behaviour and avoid cultural faux pas.

In his book "Understanding American and German Business Cultures" Patrick L. Schmidt implies the following in his chapter on language. Germans are said to be complicated, detailed, overly analytical, formal, serious, factual and reserved. Then again they are excellent listeners and direct with a desire to be credible. All this may well be true. However, through the perspective of the American this is definitely true. After all, one can only maintain that someone else is complicated if they themselves are the opposite; or that someone pays keen attention to detail because the critic or perceiver has a shorter attention span and tends to stay on the surface of things.

In contrast, therefore, Americans are said to be simple, concise, telegraphic, informal, easily bored, humorous and friendly. They tend to exaggerate and are at times non-confrontational where the other party thinks they ought to be. Again this is from a certain "other" perspective.

Given the above, this essay intends to examine the misunderstandings that can possibly arise in German-American communication as well as to have a look at the linguistic elements that support the German communication style. To begin with, Germans strongly emphasize content and tend to downplay the interpersonal side of communication, while Americans tend to accentuate both. This can cause Germans to think that the Americans make friends too easily and the Americans to think that the Germans are more reserved. The truth is that German reserve is intended at a subconscious level to make them appear credible and American friendliness is intended to make them be liked and socially accepted.

From an American perspective, Germans seem to have the need to over-analyse and give detailed and lengthy explanations. The negative perception of this can be "how condescending". It can lead to impatience with people who have short attention spans and tend to get bored easily. However, what is seen as condescension here is a need to be thorough, explicit and fact-oriented. If German communication borders on the academic, this is the reason. Being very much to the point is regarded as being simple-minded.

The German search for truth in every issue leads them to be direct and frank to the point of appearing confrontational. Americans can feel their discussion partners are being aggressive and even impolite. Herein lies one of the many similarities with a difference, as I have labelled them. While both Germans and Americans are direct, the former tend to be more direct when it comes to stating facts, offering criticism and

giving commands. The latter, on the other hand, tend to be more direct when it comes to making compliments.

The linguistic elements that support the above are the use of modal verbs such as "must" and the imperative to give orders. To a non-German the German language is guttural, harsh and fraught with subordinate clauses. As a learner of German at the time, I personally thought German did not lend itself to songs.

When dealing with Americans, Germans must learn to accept hype and exaggeration as well as the injection of humour in business transactions. Americans must be more patient with details and thoroughness. Further, they must learn to understand that German formality and social distance is a sign of respect which should be reciprocated in the same way. Added to that they should learn to appreciate the honesty Germans have in their dealings. Germans must learn not to take everything at face value, but to expect that some people are less direct.

If Americans realized the great depth of the German character, they would sooner appreciate a German smile for what it is – a sign of real affection reserved for family and people whom they have accepted as friends.

Although both Germans and Americans place value on punctuality, Germans could fail to appreciate even a five-minute delay.

Americans certainly did not invent complicated, philosophical ideas. In fact, they have few philosophers. They are rather straightforward and pragmatic. While they love brainstorming sessions, Germans tend to have difficulty with such spontaneity of thought. At least this is the opinion of Patrick L. Schmidt.

According to Schmidt, himself an American, some situations can become explosive because Americans fail to pick up the nonverbal cues. This comes from a lack of subtlety in their own communication style. Then again the German predilection for serious or intellectual discussions is bound to create some discomfort in an American setting. In order to avoid conflict – especially at an early stage in the relationship – Americans do not tend to engage in deep conversation.

While the facial language of the American is animated and projects openness, friendliness, optimism and vitality, German facial language tends to be low-keyed revealing discretion, prudence and distanced respect.

3. The Meaning of Mindfulness

When both parties have been interculturally trained, they should meet each other openly and let the interaction begin in a relaxed atmosphere, before assuming anything about the other party. Keen observation during the course of the conversation

and a willingness to accommodate (see below) the other party will enable them to get along well. Both must be prepared to put aside their ways of doing things, or at least to adapt them for the duration of the interaction.

Since language creates reality, it is the best vehicle through which to accommodate others. Accommodation takes place through mindfulness.

Training Mindfulness

M ind your manners

I ntercultural sensitivity

N ehru's concept

D eepen your knowledge

F ull of consideration

U niversal

L ove

N otions are not enough, it is better to know

E mpathy

S elf-awareness

S ocial skills

Being mindful is the capacity to observe your behaviour, to carefully select behaviour, observe it and observe its effects on the environment. In other words, it is the capacity to continuously learn from your own actions and to reflect on them. This capacity is particularly important, and may be one of the most important parts of cultural intelligence. Today's globalised world is extremely dynamic and extremely complex, so being able to learn as you go along is vital. You can expect to make mistakes, as things keep changing. You will learn to pay attention to surprises. If something surprises you, it means that you had some expectations to start with, and so paying attention to the surprise gives you an opportunity to learn about your expectations and to adapt them, if necessary.

Mindfulness is also reflected in another key aspect of cultural intelligence, which, as mentioned earlier, is the ability to be yourself, while allowing others the space and the respect to be themselves. People with a high degree of cultural intelligence do not change their behaviour for every situation, although, of course, they do adapt at times. However, they have a consistent sense of who they are that is the same across all situations, and in this way they act with integrity. At the same time, they also allow other people to be themselves.

According to Professor Martha Maznevski, Professor of Organizational Behaviour and International Management at the University of Western Ontario, mindfulness is the most important characteristic of cultural intelligence. "It is openness to new experiences and ideas and the ability to keep learning. Mindfulness is really about paying attention. It is what helps a person recognize and understand the differences between cultures.

Recent research has shown that if teams or individuals working in cross-cultural situations can be persuaded to pay more attention, performance increases." She continues "It really is as simple as it sounds, it's just that we don't usually take the time or effort to pay attention".

"The reason that many mergers and acquisitions have a difficult time integrating is usually because they have different norms, values and ways of doing things. This is a classic example of where cultural knowledge, skills, intelligence and mindfulness are very important. Surprisingly, mindfulness in virtual teams tends to be higher than it is in their face-to-face counterparts, although face-to-face contact is an undeniable asset when building a relationship. The virtual context helps people focus and pay attention to the right issues".

Mindfulness is also reflected in another key aspect of cultural intelligence, which is the ability to be yourself, while allowing others the space and the respect to be themselves. People with a high degree of cultural intelligence do not change their behaviour for every situation, although, of course, they do adapt at times. However, they have a consistent sense of who they are that is the same across all situations, and, in this way, they act with integrity; however, they also allow other people to be themselves.

The abovementioned book is based on the program "Developing People Internationally" of York Associates and is based on the functioning or malfunctioning of a virtual team. Just about everything seems to go wrong in that first vicious circle. Hence the book is about coming to terms with international colleagues using the virtuous circle.

The mindful competencies are language and communication skills, personal awareness and intercultural competence, otherwise known as cultural intelligence. This is the ability to look at both the business aspects and the cultural aspects of a situation, and to be able to manage the business aspects for results in a way that works effectively within the culture.

Language and communication skills imply

- active listening
- modifying language to make it more comprehensible
- paraphrasing
- testing one's own understanding by checking for information
- paying attention to non-verbal behaviour.

Personal awareness implies

- paying attention to one's own personal values and behaviours
- paying attention to others' personal values and behaviours
- trying to see the different behaviours and situations through the eyes and with the feelings of others

Intercultural Competence enables you to

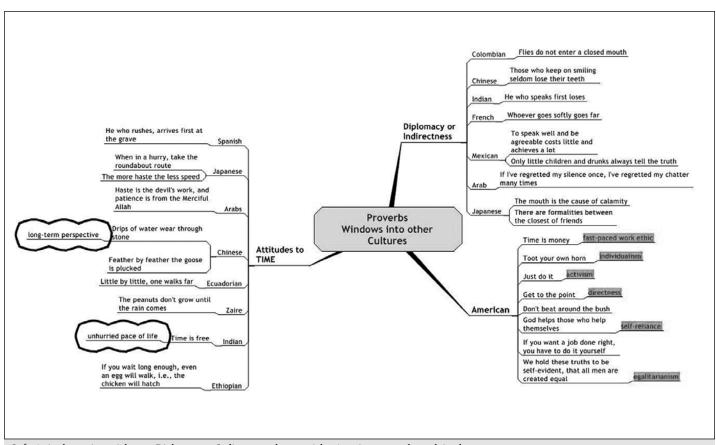
- pay attention to own cultural assumptions, values and norms
- pay attention to others' cultural assumptions, values and norms
- try to see the different cultures and situations through the eyes and with the feelings of others (empathy)

Proverbs

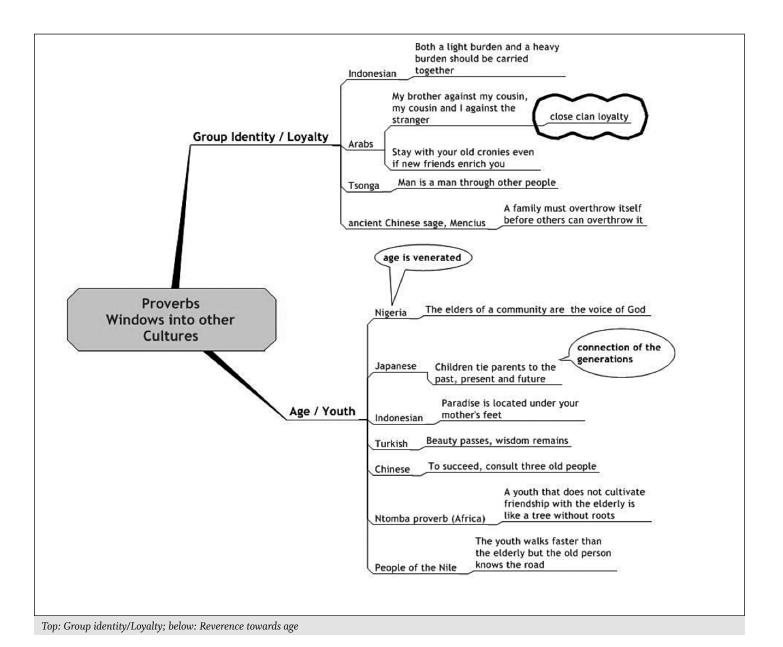
It is said that the eyes are the windows of the soul and in the same way it can be said that proverbs are windows to other cultures. The self-reliance reflected in American sayings such as "God helps those who help themselves" and "If you want anything done well, you'd better do it yourself" stems back to the Puritan heritage of the USA, as Patrick Schmidt points out.

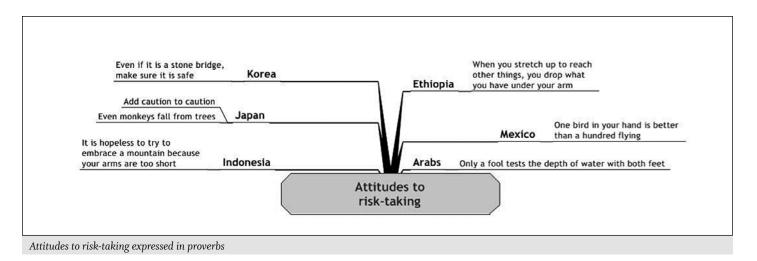
The elements to be examined when exploring culture are attitudes to time, communication styles, modesty, group identity and group loyalty, age and youth, power and hierarchy, fatalism, risk-taking – closely related to openness to change, masculine and feminine roles in society, money and wealth.

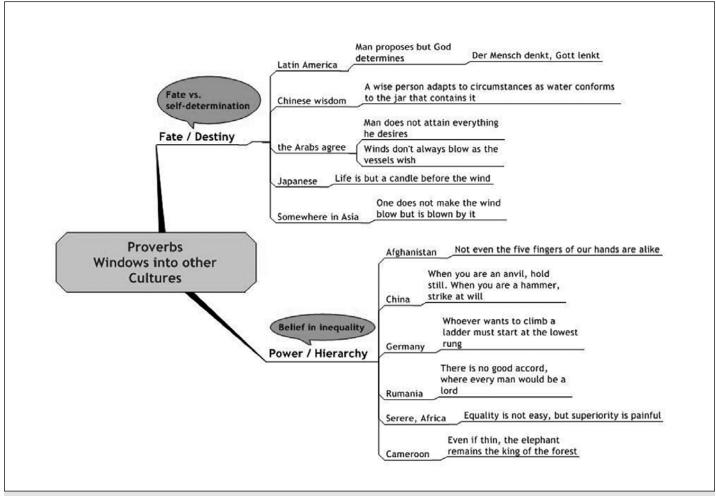
Following are illustrations of proverbs that express reverence for age, diplomacy or indirectness (conflicting communication styles), attitudes to time, group loyalty, attitudes to risk-taking, attitudes showing the belief in fate as opposed to self-determination and the belief in inequality, otherwise known as power distance.



Left: Attitudes to time; right top: Diplomacy or Indirectness; bottom right: American proverbs explained







Top: Fatalism vs. self-determination; below: Power distance

REFERENCES

Schmidt, P. L. (2007): Understanding American and German Business Cultures, Düsseldorf.

www.york-associates.co.uk (o.J.): The Developing People Internationally Program of York Associates.

Yamada, H. (2002): Different games, Different Rules, Why Americans and Japanese misunderstand each other, New York.

ORGANISATIONSÜBERGREIFENDES MENTORING-PROGRAMM ALS FÜHRUNGSKRÄFTEENTWICKLUNG

Susanne Rank



Prof. Dr. Susanne Rank lehrt Betriebswirtschaftslehre, Personal Management und Change Management an der Fachhochschule Mainz.

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

1. Inspirierende Vorbilder bleiben in guter Erinnerung

Von positiven Vorbildern zu lernen, sagt die psychologische Forschung, ist ein nachhaltiges Lernen, diese Erlebnisse werden lange im Gedächtnis behalten, emotional verankert sowie gut erinnert (Bandura 1977 sowie 1995). Mentoring, eine interaktive Beziehung zwischen einem/r Erfahrenen und einem/r, der/die sich entwickelt, hat eine lange Tradition. Bereits in der griechischen Antike hat Odysseus dies für seinen Sohn erkannt, als er selbst in den Krieg zog. Odysseus fragte vorab seinen Freund Mentor, ob er seinem Sohn in seiner Abwesenheit zur Seite steht. Deswegen heißt der erfahrene Ratgeber Mentor.

Seit den 1980er Jahren sind Mentoring-Programme für die Entwicklung von Führungsnachwuchskräften in Großunternehmen durch die Personalabteilungen etabliert worden. Eine Nachwuchskraft bekommt einen erfahrenen Mentor aus einem anderen Bereich – meist einige Hierarchiestufen höher – zur Seite gestellt. In regelmäßigen Gesprächen werden Themen, die den Ausbau von Führungskompetenzen und die weitere berufliche Entwicklung betreffen, miteinander besprochen. Nicht nur Führungsnachwuchskräfte können dabei Mentees sein, sondern auch Fachexperten, die eine Weiterentwicklung in einer Fachlaufbahn anstreben. Dies entspricht den Erwartungen der Generation Y (nach 1980 geboren). Studien der HR Beratungsunternehmen (vgl. Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V.

2012, Kienbaum 2010, Ries et al. 2012) zeigen diesen Wandel der deutschen Generation Y bzgl. der Erwartungen für die eigene Karriere auf, während Twenge et al. (2010) nur für das Thema "Work Leisure Balance" eine Werteveränderung bei der Generation Y in einer amerikanischen Längsschnittstudie nachwiesen.

Eine professionelle Vorbereitung, die Begleitung des Programmes sowie auch Evaluation durch die HR-Funktion sind wesentliche Erfolgsfaktoren für das Gelingen der Einführung eines Mentoring-Programms, wie es Allen (2006c) zusammenfasst (vgl. Schmid/Haasen 2011).

2. Mentoring als Teil eines systematischen Talent Management Prozesses

Wenn das Mentoring Programm ein Teil der Führungskräfteentwicklung ist, sollte es in das Talent Management¹ eingebunden werden. Das HR Beratungsunternehmen Mercuri Urval (2011)

 $^{1\,}$ Talent Management umfasst die Identifikation und Förderung von Leistungsträger für Führungs- und Fachlaufbahn in den Unternehmen (vgl. Ritz/Thom 2010; Trost 2012).

erforschte in seiner Studie mit 124 Managern aus Deutschland, Österreich und der Schweiz die Wirkung des Talent Managements. In Zeiten des Fachkräftemangels sind deren Ergebnisse, die für eine Talentbindung sprechen, wichtig: Unternehmen mit einem systematischen Talent Management Prozess weisen eine signifikant höhere Anzahl an internen Nachfolgern auf. Außerdem ist auch die Zufriedenheit aller Mitarbeiter, inklusive der Talente, höher als ohne ein Talent Management.

Bereits im Jahr 2000 befragte McKinsey 200 Manager in 50 USamerikanischen Unternehmen, welche diese als effektive Instrumente der Weiterentwicklung ihrer Mitarbeiter einschätzen: Mentoring wurde als eines der effektivsten Instrumente für die Weiterentwicklung bewertet.

Lester et al. (2011) führten eine empirische Studie an der U.S. Military Academy in West Point/USA durch. Die Entwicklung zweier Gruppen der Führungsnachwuchskräfte wurde verglichen: Eine Gruppe nahm an einem Mentoring-Programm teil, die andere dagegen nicht. Die Gruppe mit dem Mentoring-Programm entwickelte signifikant mehr Vertrauen und Selbstwirksamkeitsüberzeugung/-bewusstsein ("self efficacy") in ihrer Führungsrolle als die Gruppe ohne Mentoring-Programm. Einschränkend muss darauf hingewiesen werden, dass militärische Führungskräfte in einer eher autoritären Führungskultur arbeiten.

3. Cross Mentoring als gute Alternative zum internen Mentoring

Im Vergleich zum internen Mentoring-Programm kommen bei dem organisationsübergreifenden Cross Mentoring-Programm Mentor/-in und Mentee aus zwei unterschiedlichen Unternehmen zusammen. Da diese eine weitaus offenere Gesprächssituation als in einer Mentoring-Beziehung in einem Unternehmen haben können, entstehen Synergien durch den Blick über den Tellerrand der eigenen Organisation hinaus. Konfliktträchtige Beziehungsthemen des Mentees zu anderen Führungskräften im eigenen Unternehmen werden enttabuisiert und können direkt angesprochen werden, ohne dass der Mentor in die Zwickmühle gerät. Liebhart (2012) hat hierzu ein Prozessmodell zur Einführung des Cross Mentoring entwickelt.

Das Cross Mentoring ist aktuell in den USA noch immer viel verbreiteter als in Deutschland, wo es erst in den letzten zehn Jahren aufgegriffen wurde (Liebhart 2012). Seit 2000 gibt es in Deutschland zahlreiche Cross Mentoring-Programme, welche durch Beratungsunternehmen wie Cross Consult oder Kontor5 in verschiedenen deutschen Regionen angeboten werden (vgl. Liebhart 2012). Die Teilnahme erfolgt über die Unternehmen, welche die Mentees identifizieren und/oder Mentoren stellen. Die Beratungsunternehmen koordinieren und strukturieren den Prozess zusammen mit den internen HR Abteilungen vor, qualifizieren

die Beteiligten und begleiten das Mentoring-Programm. Insbesondere ist das Zusammenführen der Tandems, welcher Mentee zu welchem Mentor passt, ein wichtiger Erfolgsfaktor. Cross Mentoring kann für die Führungskräfteentwicklung mittelständischer Unternehmen interessant werden, wenn diese aufgrund einer geringen Mitarbeiterzahl über weniger Führungskräfte und somit auch weniger potenzielle Mentoren verfügen.

4. Cross Mentoring als Instrument zur Förderung und Bindung weiblicher Talente

In Deutschland ist derzeit – bedingt durch den demografischen Wandel und dem damit verbundenen Fachkräftemangel – die Gretchenfrage, wer wird der Fach- und Führungsnachwuchs in den deutschen Unternehmen in zehn Jahren sein. Deshalb fokussieren sich die Unternehmen u.a. auf ihre weibliche Belegschaft: Wie können weibliche Talente als Führungsnachwuchs entwickelt werden und an das Unternehmen gebunden werden? Beispielweise hat die Commerzbank bereits 1998 eines der ersten Mentoring-Programme, speziell für Frauen, ins Leben gerufen. Das Konzept zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie durch die Auditierung bei der Beruf und Familie GmbH der Hertie Stiftung (2013) definiert acht Handlungsfelder ganzheitlich von klassischen Hygienefaktoren bis hin zu Motivatoren (vgl. Herzberg 2003).

Ein Knackpunkt liegt im Talent Management Prozess, durch den z.B. weibliche Talente gar nicht identifiziert und kaum systematisch z.B. in einem Mentoring-Programm gefördert werden. Ein Beispiel wäre, dass Führungskräfte den weiblichen Führungsnachwuchs aufgrund von unbewussten Stereotypen weniger identifizieren, weil diese Mitarbeitergruppe nicht den Potenzialkriterien entspricht (z.B. "nicht mobil einsetzbar oder in Teilzeit tätig"). Es bleibt also die Frage, welche Kriterien für die Auswahl einer Führungskraft in Zukunft definiert werden.

In Ermangelung der weiblichen Vorbilder in der Top Management-Ebene deutscher Unternehmen (27% laut Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2013) kann es schwierig sein, genügend interne Mentorinnen für ein Programm zu finden. Deswegen stellt das Cross Mentoring eine gute Alternative dar, den weiblichen Führungsnachwuchs zu fördern, wie es bereits Großunternehmen umsetzen, neben anderen der ADAC, Bayer, Stadtwerke München etc. mit Cross Consult (2013).

² Allerdings sollten dabei im Rahmen eines Umgangs mit Vielfalt (Diversity Management, vgl. Charta der Vielfalt 2013) auf die Vielfalt möglicher Talente für den Fach- und Führungsnachwuchs gesetzt werden. Nach einer Altersstrukturanalyse sind Zukunftsszenarien zu erstellen, z.B. eine polyzentrische HR Strategie mittels Rekrutierung aus anderen Kulturen/ Wachstumsmärkten oder gar Verlagerung ganzer Standorte dorthin.



Teilnehmerinnen am Cross Mentoring-Programm "Mentorin meets Mentee" in Mainz

5. Cross Mentoring-Programm "Mentorin meets Mentee" in Mainz

Ein Cross Mentoring-Programm kann auch durch eine ehrenamtliche Initiative ins Leben gerufen werden. Das Programm wurde in Sommer 2012 durch den Mainzer Frauenführungskreis initiiert. Dieses Netzwerk mit über 30 Mitgliedern existiert bereits seit über elf Jahren. Simone Ambil, Leiterin der Vertriebsregion Mainz der DAK-Gesundheit, leitet und koordiniert den Kreis weiblicher Führungskräfte zu Führungs- und Personalthemen in Mainz.

Die Gruppe hat es sich zur Aufgabe gemacht, eigene Führungserfahrungen an jüngere Frauen mit Karriereambitionen über ein Cross Mentoring-Programm weiterzugeben. Frau Ambil

KONTAKT

Kontakt zum Cross Mentoring-Programm "Mentorin meets Mentee"

Simone Ambil

E-Mail: simone.ambil@dak.de

Prof. Dr. Susanne Rank

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

berichtet: "Es steckt so viel Dynamik und Wissen in unserem Mainzer Frauenführungskreis, dass wir uns zum Ziel gesetzt haben, unsere eigenen Erfahrungen an Frauen weiterzugeben und sie auf ihrem Weg in Führungspositionen zu begleiten." Im Ehrenamt konzipierte das Kernteam (Mentoring Board mit S. Ambil, A. Anglhuber, selbständiger Coach, D. Katzberg, selbständige Mediatorin, E. Kolz-Josic, selbständiger Coach für Gründerinnen, C. Merz, Personalleiterin des Steigenberger Airport Hotels und die Autorin) das Cross Mentoring-Programm über Unternehmensgrenzen hinweg. Das Ziel ist, dass mehr engagierte Frauen sich trauen, in den Unternehmen in Führungspositionen zu kommen, ob in einer Führungs- oder Fachkarriere sei dahin gestellt.

Im November fand die Kick-off-Veranstaltung dazu an der FH Mainz statt. Frau Kölzer-Spitzkopf, Vorstandsmitglied der Sparkasse Mainz, berichtete in einer Talkrunde, wie es ihr gelungen ist, Vorstandsmitglied mit einer vierköpfigen Familie zu werden. Anschließend konnten sich die sieben Tandems von Mentees und Mentorinnen erstmals kennen lernen. Das Programm läuft nun in seiner ersten Runde in 2013. Im Mai wird ein Mentee-Workshop durchgeführt. Ende 2013 wird die erste Runde des Cross Mentoring-Programms mit einer Abschlussveranstaltung inkl. eines Rückblicks und Evaluation abgeschlossen. Die Initiatorinnen bereiten sich bereits auf eine weitere Runde für 2014 vor.

LITERATUR

Allen, T. D., Eby, L. T., Lentz, E. (2006a): Mentor and protégé outcomes associated with formal mentoring programs: Closing the gap between research and practice, in: Journal of Applied Psychology, 91, p. 567–578.

Allen, T. D., Eby, L. T., Lentz, E. (2006b): The relationship between formal mentoring program characteristics and perceived program effectiveness, in: Personnel Psychology, 59, p. 125–153.

Allen, T. D., Lentz, E., Day, R. (2006): Career success outcomes associated with mentoring others: A comparison of mentors and non-mentors, in: Journal of Career Development, 32, p. 272–285.

Bandura, **A.** (1995): Self-Efficacy in Changing Societies, Cambridge.

Bandura, A. (1977): Self-Efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change, in: Psychological Review, 84, p. 191–215.

Beruf und Familie GmbH (Hrsg.) (2013): Auditierung Beruf und Familie, www.beruf-und-familie.de/index.php?c=47, Abruf 12.03.2013.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.) (2013): Frauen in Führungspositionen, http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/Service/Publikationen/publikationen,did=134254.html, Abruf 12.03.2013.

Charta der Vielfalt (2013): Charta der Vielfalt, 2013, www.charta-der-vielfalt.de, Abruf 12.03.2013.

Cross Consult (Hrsg.) (2013): Cross Mentoring, www. crossconsult.de/mentoring/crossmentoring.html, Abruf 12.03.2013.

Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (Hrsg.) (2012): Zwischen Anspruch und Wirklichkeit: Generation Y finden, fördern und binden, www. static.dgfp.de/assets/publikationen/2011/GenerationY-finden-foerdernbinden.pdf, Abruf 13.12.2012.

Herzberg, F. (2003): One more time: How do you motivate employees?, in: Harvard Business Review, 01, p. 87–96.

Kienbaum (2010): Was motiviert die Generation Y im Arbeitsleben? Studie der Motivationsfaktoren der jungen Arbeitnehmergeneration im Vergleich zur Wahrnehmung dieser Generation durch ihre Manager, www.personalwirtschaft. de/media/Personalwirtschaft_neu_161209/Startseite/Downloads-zum-Heft/0910/Kienbaum_GenerationY_2009_2010.pdf, Abruf 12.03.2013.

Lester, P. B., Hannah, S. T., Harms, P. D., Vogelgesang, G. R., Avolio, B. J. (2011): Mentoring Impact on Leader Efficacy Development: A Field Experiment, in: Academy of Management Learning and Education, Vol. 10/3, p. 409–429.

Liebhart, U. (2012): Cross Mentoring, in: Zeitschrift für Führung und Organisation, 04, S. 251–258.

McKinsey & Handfield-Jones, H. (2000): How executives grow, Mc Kinsey Quartely, www.mckinsey-quartely.com, Abruf 12.03.2013.

Mercuri Urival (2011): Talente im Fokus Mercuri Urval Benchmark Studie: Talent Management, www.mercuriurval. com, Abruf 12.03.2013.

Ries, S., Wittmann, M., Wagner, R., Zimmermann, L. (2012): Vorsicht vor Stereotypen – was die Generation Y motiviert, in: Wirtschaftspsychologie aktuell, 03, S. 32–38.

Ritz, A., Thom, N. (2010): Talent Management, Wiesbaden.

Schmid, B., Haasen, N. (2011): Einführung in das systemische Mentoring, Heidelberg.

Trost, A. (2012): Talent Relationship Management, Heidelberg.

Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., Lance, C. E. (2010): Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing, in: Journal of Management, Vol. 36/5, p. 1117–1142.

BUSINESS CONTINUITY MANAGEMENT IN DER DESTINATION-STÖRUNGEN PROAKTIV ERKENNEN, BEWERTEN UND HANDHABEN

Germann Jossé, Knut Scherhag



Prof. Dr. Germann Jossé Professor für Strategisches Controlling an der FH Worms

E-Mail: Josse@fh-worms.de



Prof. Dr. Knut Scherhag Professor für Destinationsmanagement an der FH Worms E-Mail: scherhag@fh-worms.de

1. Einleitung

Katastrophen, Unfälle, das Versagen des Managements in Notfallsituationen, aber auch Missstände in der alltäglichen Aufgabenbewältigung führen dazu, dass etablierte Abläufe in touristischen Destinationen gestört werden. Dies kann massive Auswirkungen auf die Gäste, die Unternehmen und Organisationen innerhalb der Destination haben. Beispiele hierzu sind vielfältig: Brand der Gletscherbahn in Kaprun 2000 mit 155 Toten, das Hochwasser im Paznaun 2005, gekidnappte Touristen im Jemen oder auf Bali, Selbstmordanschläge auf Luxushotels in Jakarta 2009. Aber auch die weniger spektakulären Unterbrechungen und Störungen können zu massiven Beeinträchtigungen und Schäden führen (z.B. Verzögerung beim Tunnelbau). Ob vorhersehbar oder nicht - solche Störungen müssen proaktiv angegangen werden: d.h., es kann und darf nicht erst geplant werden, nachdem die Störung eingetreten ist; vielmehr sind unterschiedliche Szenarien bereitzuhalten, um ohne umfangreichen zeitlichen Vorlauf (re-)agieren zu können. So fordert bspw. die Renovierung eines Erlebnisbades in einem Ferienort umfangreiche Planungen, damit der Betrieb zumindest in Teilen weiterlaufen kann und die Gäste frühzeitig informiert werden.

Im Rahmen eines proaktiven Krisenmanagements wird seit wenigen Jahren im angloamerikanischen Raum ein Ansatz diskutiert und flächendeckend praktiziert, der zur Handhabung von Störungen breite Akzeptanz genießt: Business Continuity Management (BCM) soll (gerade auch) existenzbedrohende Störungen identifizieren und analysieren, grundsätzliche Abwehr- und Bewältigungsstrategien sowie konkrete Maßnahmen entwickeln. In diesem Beitrag wird diskutiert, dass dieser Ansatz im komplexen System Destination nicht nur umgesetzt werden kann, sondern umgesetzt werden muss.

2. Destinationsmanagement

2.1 Der Destinationsbegriff

Touristische Destination bestehen aus einem zusammenhängenden geografischen Raum, der – zumindest durch natürliche Begrenzungen – eine Einheit bildet und in der Regel auch als solche wahrgenommen wird. Darin befinden sich eine Vielzahl von eigenständigen Unternehmen, die Dienstleistungen und Sachgüter zur Verfügung stellen, die der Gast während seines Aufenthaltes nutzen kann. Die Leistungsträger innerhalb dieses Raumes (mit seinen natürlichen Komponenten) bilden die Wettbewerbseinheit Destination. Um diese Wettbewerbseinheit im Markt zu vertreten, ist eine koordinierende Organisation – eine Destinationsmanagementorganisation (DMO) – notwendig, die die unterschiedlichen Interessen der Unternehmen abgleicht und aufeinander abstimmt. So wird ein einheitlicher

Marktauftritt der Destination möglich und sie kann als Wettbewerbseinheit nach außen kommuniziert werden (vgl. Scherhag 2011, S. 187 sowie Scherhag 2013).

Die Adressaten der unterschiedlichen Tätigkeiten einer DMO lassen sich vom Grundsatz her in zwei Bereiche unterteilen, einerseits auf interne (= Leistungsträger, Unternehmen in der Destination), andererseits auf externe Kunden (= Geschäftspartner wie Fluggesellschaften, Reiseveranstalter sowie vor allem die Gäste der Destination) ausgerichtet. Die Aufgaben einer DMO sind eher allgemeiner Art innerhalb der Destination, wie politische und verwaltungsmäßige Aufgaben, wesentlich aber auch die Abstimmung tourismuswirtschaftlicher Aktivitäten bis hin zu einem Tourismuskonzept mit Wettbewerbsstrategie und politischer Ziele der Stakeholder in der Destination. Hinzu kommt die Zusammenarbeit mit übergeordneten Organisationen (z.B. Landesmarketingorganisationen) zur Reichweitenerhöhung in der Außenkommunikation.

2.2 Störungen in der Destination

Destinationen sind komplexe, fragile Gebilde mit einer Vielzahl von Elementen, die auf verschiedenen Wirkungsebenen zusammenarbeiten: dies geschieht de facto oder vertraglich vereinbart. Zahlreiche Störungen grundsätzlicher Art oder in täglichen Prozessen können die Leistungserfüllung nachhaltig stören. Ursachen dafür können beispielsweise sein (vgl. ähnlich Jossé 2004, S. 200; Kreilkamp 2005, S. 36):

- Naturkatastrophen, Seuchen und Pandemien,
- terroristische oder kriminelle Akte (z.B. Entführung von Touristen),
- Uneinigkeit und mangelnde Kooperation der Leistungsträger einer Destination (z.B. widersprüchliche Werbung, gegensätzliche Zielgruppenansprache, Überbuchungen),
- veraltete Infrastruktur bzw. ein Missverhältnis zwischen dem vorhandenen touristischen Angebot und den Bedürfnissen der angesprochenen Zielgruppe,
- Ausfall relevanter Infrastruktur bzw. prägender Leistungsmerkmale (z.B. Kurmittelhaus, Schwimmbad, Skilift – vgl. Theuerkorn 2005, S. 243),
- gestörte Leistungserstellungsprozesse (z.B. Qualitätsmängel, mangelnde Abstimmung von Verbundleistungen),
- Umwandlung der Rechtsform einer DMO.

Die genannten Beispiele sind teils Ursache, teils Folge – im Sinne komplexer Kausalbeziehungen oft auch beides. Die Ursachen können innerhalb der DMO (z.B. Durchsetzungsschwäche des Managements, unklare Positionierung, suboptimale Kommunikationsprozesse) oder außerhalb der Verantwortung des Managements der Destination (z.B. Naturkatastrophen) liegen; sie können langfristiger, strategischer Natur sein, aber auch operative Abläufe betreffen (vgl. ähnlich Pikkemaat/Peters 2005, S. 329 ff.). Oft werden die Störungen als plötzliche Ereignisse empfunden, vielen davon liegen jedoch längerfristige

Entwicklungen (oder zumindest Versäumnisse) zugrunde (z.B. fehlender Lawinenschutz, Verschieben dringender Investitionen, Nicht-Erkennen sich ändernder Kundenbedürfnisse).

Gründe für die erhöhte Störanfälligkeit bzw. Verletzbarkeit des Systems "Destination" sind:

- Einsparungen durch Kostensenkungsprogramme, u.a. durch Abbau von Ersatzkapazitäten (z.B. Schließung öffentlicher Schwimmbäder, Abbau von Personalressourcen),
- insgesamt eine erhöhte Störanfälligkeit durch vermehrte Vernetzung der Systemelemente über bspw. elektronische Datenbanken und Reservierungssysteme. Die Abhängigkeit zwischen den Subsystemen einer Destination bzw. der Subsysteme von einem Gesamtsystem steigt an,
- "schleichende" Entwicklungen, deren Auswirkungen zwar latent bekannt sind, aber keinen akuten Handlungsbedarf bzw. gerade diesen auf einer höheren Ebene erfordern; die Auswirkungen sind in der Regel erst später spürbar, oft aber nicht reversibel (z.B. Klimaerwärmung),
- schnellere Informationsprozesse,
- reiseerfahrene und besser informierter Besucher,
- zunehmende Zahl naturbedingter Einflüsse (z.B. Hurrikane),
- breite Berichterstattung von Störfällen in den Medien erhöhen den Druck auf die Unternehmen und die DMO.

Genauso vielfältig wie Gründe, die eine Störung in der Destination verursachen, können die **Folgen von Störungen** sein:

- Schaden an sich, z.B. zerstörte Infrastruktur,
- Rettungskosten,
- Aufräumkosten,
- Beeinträchtigung bzw. Ausfall von Kapazitäten,
- Entschädigungszahlungen bzw. -leistungen,
- eingeschränkte Nutzung bis zur kompletten Wiederherstellung (z.B. Baulärm, Straßensperrung),
- verminderte Attraktivität der DMO/gesunkenes Image,
- Absinken der Umsatzerlöse und der Wirtschaftlichkeit,
- Kosten zur Kompensation verlorener Kundensegmente.

Die genannten Schäden sind kausal verkettet. An allen kann und muss ein Störfallmanagement ansetzen: Zwar lässt sich z.B. ein Erdbeben an sich nicht verhindern, aber zumindest kann im Falle einer Ansiedelungsentscheidung ein anderer Standort gewählt bzw. das Gebäude erdbebensicher gebaut werden. Durch Netzwerke können z.B. wegbrechende Kapazitäten kurzfristig ausgeglichen werden, umfassende und vor allem glaubwürdige Information kann helfen, einen Imageverlust zu vermeiden.

3. Business Continuity Management (BCM)

3.1 Historie von Business Continuity Management

Trouble-Shooting gehört seit jeher zum Betriebsalltag. Eine weitere Wurzel des BCM ist das Militär (dort vor allem bzgl.

Logistikproblemen), aus der Betriebswirtschaftslehre ist die Kontingenzplanung ein Vorläufer – und nach wie vor ein unverzichtbarer Bestandteil (vgl. UNISDR Africa 2012a, S. 16 ff.). Das angebliche Jahr-2000-Problem und "9/11" waren Höhepunkte, in denen BCM zur störungsfreien Nutzung von Hard- und Software fokussiert wurde. Die nächste Entwicklungsstufe erkannte auch *Unternehmen insgesamt* als störungsanfällige Gebilde. Federführend war und ist das Business Continuity Institute (BCI) in London

Aufgrund von Hochwassern, Hurrikanen und Terroranschlägen sowie möglicher Folgewirkungen (Massenpanik, ökonomische Störung nach einem Erdbeben usw.) entwickelten Regierungsorganisationen Resilienzpläne und BCM-Anleitungen. In Großbritannien bspw. existieren lokale wie regionale Foren zur Entwicklung, Implementierung und Verbesserung von BCM (vgl. Greater London Authority o.J.). Seit dem Contingency Act von 2004 (vgl. UK Government 2004) dienen Business Continuity-Pläne vermehrt auch zur Aufrechterhaltung der Potenziale und Prozesse in Großstädten und anderen Gebietskörperschaften – und analog auch für touristische Destinationen (vgl. Faulkner 2001, S. 136). Ein Meilenstein war die Weltkonferenz für Katastrophenvorsorge von Kobe/Hyogo (Japan) im Januar 2005. Ergebnis war u.a. ein Rahmenaktionsplan zur Stärkung der Widerstandskraft von Nationen und Gemeinwesen gegenüber Katastrophen und eine konzertierte Aktion aller Beteiligten (inkl. staatlichen und lokalen Organisationen), um die Verletzbarkeit von Gemeinwesen systematisch zu mindern (vgl. UNISDR Africa 2012b, S. 18). Die nunmehr vierte Sitzung fand im Mai 2013 in Genf statt.

Seit dem ISO 22301 und diverser UN-Initiativen zur Sicherung der Funktionsfähigkeit von Gemeinwesen (z.B. UNISDR 2011) rückten der Kontinuitätsgedanke und das nötige Instrumentarium weltweit in die Diskussion. Damit ist BCM zu Recht auf eine breite Basis gestellt, was in Deutschland allerdings noch wenig wahrgenommen oder diskutiert wird. Hier sind es vor allem die Bundesämter für Katastrophenschutz bzw. IT-Sicherheit, die BCM weiterentwickeln.

Ursprünglich reaktiv ausgerichtet und mit Notfallplanung verbunden (vgl. bspw. BSI 2009), hat sich BCM weiterentwickelt. Nach heutigem Verständnis hat es eine strategische Dimension im Sinne einer ganzheitlichen, proaktiv gestalteten Existenzsicherung (vgl. bspw. Elliott et al. 2010, S. 3 ff. und 23 ff.; Jossé 2013). Tatsächlich greift eine nur operative Sicht zu kurz: So können z.B. der Ausfall eines Lieferanten oder dessen einmalig versagende Qualitätskontrolle binnen kurzem eine strategische Bedeutung erlangen, wenn bei entsprechendem Infektionspotenzial Kunden unzufrieden sind, sich in Blogs negativ äußern und sich das Image von Produkt und/oder Unternehmen (auch Leistungsträger und/oder Destinationen) verschlechtert. Neben kurzfristigen Maßnahmen müssen auf strategischer Ebene Recovery-Maßnahmen getroffen werden (vgl. Brauner 2001, S. 12 ff.).

Der durch von Rössing (vgl. Rössing 2005) eingeführte Begriff "Betriebliches Kontinuitätsmanagement" (BKM) ist mittlerweile als zu eng anzusehen. Der englische Originalbegriff "business" geht über "betriebliches" hinaus, ist viel umfassender und schließt gerade auch das Funktionieren in einer Kommune oder einer Destination ein. Daher wird nachfolgend die englische Bezeichnung BCM bevorzugt.

3.2 Krisenverständnis

Der Begriff "Krise" wird multipel gebraucht, was die Eindeutigkeit nicht erhöht. Gegenstand im betriebswirtschaftlichen Kontext ist die Unternehmenskrise – eine Entwicklung mit hohem Schadenspotenzial bis hin zur Existenzvernichtung der betroffenen Unternehmung. So führte bspw. der schnell gelöschte Brand bei einem Zulieferer von Ericsson im März 2000 zu derart enormen Lieferverzögerungen, dass in der Folge Ericssons Marktanteile massiv abrutschten und ein Jahr später Sony einstieg (vgl. Sheffi 2006, S. 19 ff.).

Diese Sichtweise lässt sich auf andere Entitäten wie Gebietskörperschaften und auf Destinationen übertragen (vgl. Faulkner 2001, S. 136): Für erstere mögen Beispiele untergegangener Gemeinden (z.B. nach dem Reaktorunglück von Tschernobyl) oder die nachhaltige, drastische Beeinträchtigung der Stadt New Orleans nach dem Hurrikan "Katrina" dienen. Für eine Destination liegt damit eine Krise vor, wenn sie als Ganzes bzw. wesentliche Elemente/Leistungsträger nachhaltig in ihrer Leistungserstellung gestört sind.

So wurden bspw. durch die Ölpest im Golf von Mexico im Jahr 2010, ausgelöst durch die Explosion der Ölbohrplattform 'Deepwater Horizon' am 20. April 2010, ganze Strandabschnitte in Florida – und das zu Beginn der Hauptsaison – mit Ölschmutz verseucht. Neben ökologischen Schäden führte dies einerseits zu erheblichen Kosten, andererseits zu einem deutlichen Gästerückgang. So wird der Schaden für die Tourismusindustrie Floridas auf bis zu drei Mrd. US-Dollar geschätzt (vgl. Walsh 2010).

Eine andere Form von Krise kam nach dem Ausbrechen der Vogelgrippe auf der Insel Rügen zum Ausdruck (Februar 2006): es zeigte sich sehr schnell, dass die Behörden vor Ort die Gegenmaßnahmen kaum aus eigener Kraft bewältigen konnten und so auf die Unterstützung der Landesregierung angewiesen waren (vgl. o.V. 2006).

In unserem Kontext kann z.B. eine Umweltkatastrophe zwar allgemein als "Krise" bezeichnet werden, sie ist jedoch keine (Unternehmens)Krise. Sie wird es auch nie, weil ihr das explizit betroffene Bezugsobjekt (bzw. Subjekt) fehlt. Allerdings kann sie als externe Ursache natürlich bei einem bestimmten Unternehmen, einer Stadt oder einer Destination als betrachteter Entität eine (Unternehmens)Krise auslösen (die möglicherweise durch interne Ursachen ermöglicht oder zumindest verstärkt wird).

Vielfach wird, gerade im touristischen Kontext, eine "Krise" als Notfall, als plötzliches, negatives Ereignis gesehen (vgl. Pforr 2006, S. 2 f.; Faulkner 2001, S. 136 ff.). Dieser Sicht fehlen zwei entscheidende Aspekte: Zum einen bedeutet "Krise" Entscheidung, Wendepunkt und beinhaltet somit grundsätzlich die Kraft der Besserung, also nicht zwingend nur einer negativen Entwicklung (wie dies beim Notfall i.d.R. konnotiert wird).

Zum zweiten vernachlässigt eine statische Sicht den prozessualen Charakter einer Krise, die sich in den meisten Fällen durch verschiedene Stadien entwickelt (zu diversen Phasenmodellen einer Krisen vgl. Jossé 2004, S. 36 ff.). Diese einzelnen Krisenphasen unterscheiden sich zunächst in der Wahrnehmbarkeit und damit in den Anforderungen zur Identifikation einer Krise. Hinzu kommt die Komplexität einer Krise, die sich in fortgeschrittenem Stadium auf andere Elemente des betroffenen Systems auswirkt; hierzu zählen z.B. versagende Funktionen, Abwanderung von Personal, Imageverlust, Art der öffentlichen Berichterstattung (die krisenverschärfend wirken kann).

Die genannten Aspekte determinieren letztlich Art und Umfang der Krisenhandhabung und der konkreten Maßnahmen. Während in einer potenziellen oder latenten Krise proaktive Ansätze sinnvoll sind, bleiben in der akuten Krise nur reaktive Maßnahmen zur Krisenbewältigung (vgl. Jossé 2004, S. 34 ff.).

Unbestritten bleibt, dass reaktive Maßnahmen, die über Improvisation hinausgehen sollen, bereits "before the fact", also in der potenziellen bzw. latenten Krisenphase, vorbereitet werden müssen (z.B. Einrichtung von Krisenstäben, Festlegen der grundsätzlichen Bewältigungsstrategie, Implementierung von Kommunikationskanälen). Zu diesem Zeitpunkt werden nicht nur grundlegende Fragen der Notfallplanung geklärt, sondern auch die dafür nötige Infrastruktur bereitgestellt. Maßnahmen, die geeignet sind, das Eintreffen einer krisenhaften Entwicklung und/oder der möglichen Auswirkungen zu verhindern oder zu minimieren, werden ebenfalls proaktiv geplant und umgesetzt (vgl. Ghaderi et al. 2012, S. 80 ff.). Hierzu zählen insbesondere der Aufbau von Alternativkapazitäten, Auswahl und Test von weiteren Lieferanten bzw. kompensierenden Leistungsangeboten und dergelichen. Beidem vorgelagert sind natürlich eine ausführliche Analyse bedeutsamer Störungen, von deren Auswirkungen und die Identifikation möglicher Ursachen.

3.3 Ansatz des Business Continuity Managements im Destinationsmanagement

Gegenstand von BCM sind Störungen. Diese können zwar i.d.R. mit eigenen Mitteln behoben, ausgeglichen, vielleicht auch vermindert werden. Allerdings können die durch sie verursachten Schäden enorm sein: Neben den Primärschäden (z.B. Zerstörung eines Hotels durch eine Lawine) sind als Sekundärschäden Aufräumarbeiten, Sondertransporte und zusätzliche Kosten von Kompensationslösungen zu beachten. Hinzu kommen mögliche

Tertiärschäden: Evtl. birgt die Störung eine Ansteckungsgefahr und wirkt sich auf andere Destinationselemente oder -funktionen aus (z.B. Panik aufgrund eines einzelnen Überfalls); fehlende Krisenpläne und unklare Informationspolitik können dies verstärken und schließlich zu einem langfristigem Buchungsbzw. Umsatzrückgang führen.

So ergeben sich ganze Ursache-Wirkungsketten, wobei einzelne Objekte bzw. Phänomene durchaus Ursachen- als auch Wirkungscharakter haben können: Das schlechte Image einer Destination kann sich auf ihr (an sich nicht zu beanstandendes) Leistungsangebot auswirken, umgekehrt wirken mangelhafte Angebote auf das Image. Art, Höhe und Dauer der Auswirkungen einer Störung hängen grundsätzlich von deren Bedeutung für den Gast sowie von den Möglichkeiten der Substitution durch gleichartige oder Kompensation durch andere, gleichwertige Angebote ab.

In Abbildung 1 ist skizziert, welche Folgen Störungen auf die Nachfrageströme in Destinationen haben können. Dazu sind beispielhaft einige Angebotsbestandteile eingefügt, die wegfallenden Angebotsbestandteile sind durchgestrichen. Die Folgen hängen sehr stark vom jeweiligen Angebot ab. So kann selbst bei einer Störung im ursprünglichen Angebot ggf. die Nachfrage umgeleitet werden – sofern es ein vergleichbares Ersatzangebot gibt. Dies ist beispielsweise bei Stränden oder Skipisten möglich: ist ein Strandabschnitt/eine Skipiste nicht nutzbar, können die Gäste in der Regel einen anderen Strandabschnitt/eine andere Skipiste benutzen. Gleiches gilt für einen großen Teil der abgeleiteten Angebotsfaktoren, wie Hotel, Freizeitdienstleister oder Gastronomiebetriebe. Fallen aber so genannte Zugpferde im abgeleiteten Angebot, wie beispielsweise ein Freizeitpark wie der Europapark in Rust, das Deutsche Museum in München oder ein Megaevent wie das Münchener Oktoberfest aus, wird sich ein großer Teil der Nachfrage aus der Destination in ein

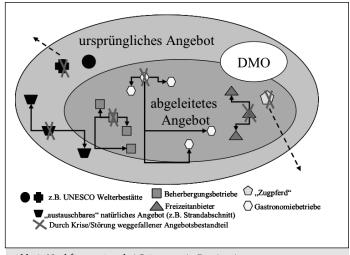


Abb. 1: Nachfrageströme bei Störungen in Destinationen

anderes Zielgebiet verlagern. Die Gefahr dieser Konsequenz ist bei Störungen im ursprünglichen Angebot noch deutlich größer, wie die Ölpest im Golf von Mexiko gezeigt hat.

Weiterhin ist zu differenzieren, wer bzw. welche Organisation wie von einer Störung betroffen ist. Im Falle eines Hotelbrandes wären dies beispielsweise:

- der Hotelbetrieb, der vom Brand zerstört ist, wird seiner Existenzgrundlage beraubt → in der Zeit des Wiederaufbaus werden keine Einkünfte erzielt; im ungünstigsten Fall erfolgt kein Wiederaufbau (Insolvenz des Betriebes),
- die Gäste, die bereits dort ihren Aufenthalt gebucht haben, stehen plötzlich ohne Unterkunft für ihren Urlaub da → diese Nachfrage kann gegebenenfalls auf andere Betriebe umgeleitet werden,
- die Mitarbeiter des Betriebes haben keinen Arbeitsplatz mehr → auch hier ist gegebenenfalls mittelfristig eine Verlagerung auf andere Betriebe möglich,
- die übrigen Hotelbetriebe in der Destination können, sofern sie nicht ausgebucht sind, von der zusätzlichen Nachfrage profitieren, wovon letztendlich auch die Destination als Ganzes profitiert, da es nicht zu einer Abwanderung der Gäste kommt,
- die DMO als Unternehmen ist in diesem Fall kaum betroffen, sie muss aber die notwendigen Informationen für die anfragenden Gäste bereitstellen.

Im Falle des Wegfalls eines Zugpferdes oder zentralen Angebotsbestandteils sieht dies etwas anders aus, da es sich in der Regel um einen Angebotsbestandteil handelt, der für die Destination ein Alleinstellungsmerkmal bedeutet. Die Destination steht dann ohne USP da; dies kann zu einem Nachfrageeinbruch in der gesamten Destination führen, von der ein großer Teil der Leistungsträger betroffen sein wird. In der Folge muss bis zur Beseitigung der Störung eine Korrektur in Angebot und Marktauftritt kommuniziert werden (bspw. für die Zeit der Reinigung von Stränden nach einer Ölkatastrophe). Im schlimmsten Fall muss eine neue strategische Ausrichtung der Destination entwickelt werden, wenn bspw. eine Welterbestätte zerstört wurde (z.B. Islamisten zerstören Tempelanlagen in Timbuktu – vgl. o.V. 2012).

Störungen, deren Ursachen und ihr Risikopotenzial mit Primärund abgestuften Folgeschäden müssen dazu proaktiv identifiziert werden. Darauf aufbauend werden Kompensationsmaßnahmen und Alternativpläne entwickelt sowie die allgemeine Robustheit (Resilience) erhöht. Es geht also nicht um die reine Handhabung einer allseits wahrgenommenen Krise, sondern auch und gerade um deren Vermeidung und insgesamt eine rechtzeitige Entwicklung alternativer Handlungsoptionen, bevor die Störung tatsächlich eintritt. **Gegenstand von Business Continuity Management** ist aus Sicht einer Destination:

- Prozesse: z.B. Supply Chain unter Berücksichtigung der involvierten Leistungsträger, Produktion und Verfügbarkeit von Pauschalen und die Kontingentierung ihrer Einzelbestandteile, Zielgruppendefinition, Kommunikation der Angebote sowie Reservierung/Buchung – aus Sicht der Konsumenten einer der wichtigsten Prozessschritte
- **Potenziale:** z.B. Anlagen, Hotelbetriebe, spezielle Einrichtungen, Verkehrsinfrastruktur, natürliches Angebot
- Produkte: die Art der angebotenen Leistungen an sich (z.B. Beförderung, Heilanwendung) als auch deren Qualität auf Ebene der Leistungsträger als direkte Produzenten der Dienstleistung gegenüber dem Gast
- Systeme: z.B. Destination als Ganzes, einzelne Leistungsbereiche, wie z.B. Freizeitpark, Skilifte oder Kureinrichtungen,
 Reservierungssystem und Pflege der Datenbanken durch die
 Leistungsträger (hohes Fehlerpotenzial durch das Prinzip
 "viele Hände")

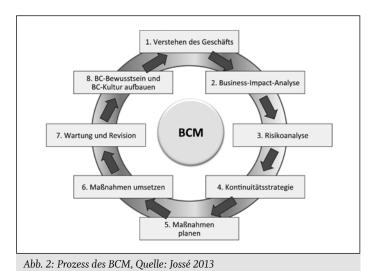
Störungen der genannten Faktoren betreffen nicht nur spektakuläre, medienwirksame Ereignisse wie eingangs bereits erwähnt, sondern auch schleichende, weniger klar wahrgenommene Entwicklungen und Probleme (z.B. die ungeklärte Nachfolgeregelung in der Familienhotellerie, Konkurrenzgebaren einzelner Leistungsträger, Investitionsstau in der Destination). Zu letzteren zählen insbesondere veränderte Marktbedingungen und ein verändertes Konsumentenverhalten, wobei beide Faktoren sich gegenseitig bedingen; verzögerte oder verspätete Investitionen führen dazu, dass das Angebot nicht mehr den Erwartungen der Gäste entspricht und diese auf "neue" Destinationen ausweichen. In diesem Fall ist der System-Umwelt-Fit nicht gegeben, während eine Schieflage beim Intra-System-Fit dann vorliegt, wenn die einzelnen Angebotselemente in quantitativer und qualitativer Hinsicht nicht zusammenpassen.

3.4 Prozess des Business Continuity Management

Kernstück von BCM ist die Identifikation leistungskritischer Prozesse und Potenziale, deren Bewertung (z.B. hinsichtlich Schadenshöhe, Verletzbarkeit, Ansteckungsgefahr auf andere Leistungselemente) im Rahmen einer Business-Impact-Analyse mit dem Ziel, die Wahrnehmung der Destination aber auch ihren Erhalt in ökonomischer und ökologischer Sicht sicherzustellen und gleichzeitig das Schadensausmaß der DMO sowie der Leistungsträger zu minimieren.

Dazu muss zunächst das Geschäftsmodell einer Destination verstanden und auf Abhängigkeiten, Schnittstellen und Anfälligkeiten untersucht werden (vgl. Abbildung 2).

Im 1. Schritt ("Verstehen des Geschäfts") geht es einerseits um die Grundstruktur, die Akteure und Elemente einer Destination



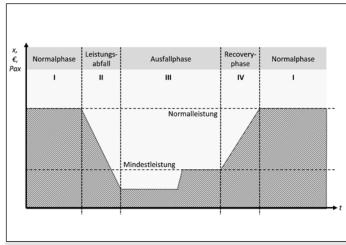


Abb. 3: Badewannenmodell nach Jossé, Quelle: Jossé 2011, S. 19 f.

sowie deren gegenseitige Abhängigkeiten als auch von externen Faktoren. D.h., die Abhängigkeit der Leistungsträger von den Aktivitäten der DMO (z.B. Marketing, Außenwerbung), aber auch die Maßnahmen der einzelnen Betriebe stehen hier im Fokus. So kann die Preiserhöhung in einzelnen Bereichen der Wertschöpfungskette des Destinationsproduktes Auswirkungen auf die übrigen Stufen bzw. die dort etablierten Leistungsträger haben (z.B. deutliche Erhöhung des Eintrittsgeldes für einen Freizeitpark in der Destination als wichtigem Bestandteil des abgeleiteten Angebots). Außerdem sind alle gefährdeten Potenziale und leistungskritischen Prozesse sowie deren Zusammenhänge zu erfassen. Anschließend werden diese in der (2) Business-Impact-Analyse (BIA) auswirkungsbezogen evaluiert (z.B. welche Auswirkungen haben die höheren Eintrittspreise auf die Anzahl der Tages- und Übernachtungsgäste). Danach wird (3) ursachenbezogen eine Risikoanalyse durchgeführt (Bewertung der Eintrittswahrscheinlichkeiten für unterschiedliche Szenarien sowie deren Bewertung hinsichtlich definierter Kennzahlen wie z.B. Umsatz, Paxe und dgl.). Dann (4) erfolgt die grundsätzliche Bestimmung der Kontinuitätsstrategie (z.B. eigene Ersatzkapazitäten aufbauen, Ausfall durch Kooperationen mit Nachbardestination absichern, proaktiv Störungsursachen entgegenwirken, auf starkes Image und schnelle Kommunikation setzen), die mit dem Leitbild der Destination übereinstimmen muss. Anschließend (5) werden konkrete **Maßnahmen** geplant; beide werden in Schritt (6) umgesetzt und die erforderliche Infrastruktur bereitgestellt. In regelmäßigen Tests werden Strategien, Pläne und Maßnahmen überprüft und gegebenenfalls angepasst (7). Flankierend erfolgt der Aufbau eines BC-Bewusstseins sowie einer BC-Kultur – beides eine Herausforderung für das Binnenmarketing der DMO.

Zentrales Element im BC-Prozess ist die **Business-Impact-Analyse** (BIA), auch als Folgeschadenabschätzung bezeichnet (vgl. BSI 2009, S. 47). Zur Bewertung sollte nicht das klassische

Risikokalkül aus Schaden mal Eintrittswahrscheinlichkeit verwendet werden: Wenn auch nur die geringste Wahrscheinlichkeit besteht, muss bei einem immens großen Schaden Vorsorge getroffen werden (vgl. die extrem niedrige Gefahr, dass ein Flugzeug auf einen Atomreaktor stürzt). Anders als im Risikomanagement üblich, untersucht die BIA also Großschäden im Sinne einer möglichen nachhaltigen Störung bis hin zur Bedrohung der Existenz (vgl. BCI 2010, S. 12).

Zur Evaluierung sind für alle relevanten, existenziellen Geschäftsprozesse Ausfallszenarien zu erstellen; bestehende und mögliche Maßnahmen zur Minderung der Auswirkungen sind zu berücksichtigen (vgl. Engel 2005, S. 44).

Als Ansätze der Bewertung finden die nachfolgenden Instrumente Anwendung:

- Badewannenmodell,
- Störungsmatrix,
- Netzplantechnik,
- Cross-Impact-Analyse,
- Methoden der Fehleranalyse wie z.B. FMEA, Fischgrätdiagramm u.a.

Die ersten beiden werden nachfolgend kurz vorgestellt. Zunächst wird das **Badewannenmodell** erläutert (Abbildungen 3 und 4).

Die Y-Achse zeigt z.B. die Kapazität (in Stück oder Paxe), den Umsatz oder den Gewinn; je nach gewählter Größe verlaufen die Kurven unterschiedlich! Die X-Achse bildet den Zeitverlauf ab. In Phase I läuft der Betrieb mit Normalleistung. In Phase II fällt die Leistung ab. Phase III zeigt die verminderte Leistung (Extremfall = 0). Ein Umschalten zum Notbetrieb (in der Abbildung als erhöhtes Niveau dargestellt) sollte mindestens die wirtschaftlich vertretbare Untergrenze der (Dienstleistungs-) Produktion gewährleisten. Gleichzeitig laufen Maßnahmen an,

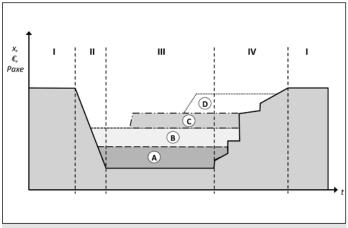


Abb. 4: Kompensationsbündel zur Reduzierung der Auswirkungen

um den Betrieb möglichst schnell wieder hochzufahren: Dieser Wiederanlauf (Recovery) in Phase IV verläuft spiegelbildlich zur Phase II, ggf. auch als abweichende Kurve.

Diese Darstellung ist nur ein **Grundmodell**. Tatsächlich gibt es speziell für die Phasen II und IV unendlich viele Verläufe (ausführlich dazu Jossé 2013), z.B.:

- senkrecht beim Ausfall bzw. Hochfahren auf einen Schlag, z.B. kompletter Stromausfall, Sperrung eines Flughafen, Ausfall einer Seilbahn, Sperrung der einzigen Zufahrtsstraße, Kurkarte funktioniert nicht mehr wegen des Ausfalls der Datenbank.
- linear: z.B. in Phase II, z.B. bei einem Stau wegen Überlastung,
- S-Kurve, z.B. erst langsamer, dann stärkerer Abfall bzw.
 Anstieg (vgl. Lebenszykluskonzept, Massenevakuierung),
- stufen- bzw. treppenförmig, z.B. in Phase IV, wenn nach und nach neue Kundengruppen gewonnen werden,
- oder ein Mix der obigen Varianten.

Der Ausfall ist als Fläche darstellbar; diese gilt es zu verringern. Dazu stehen grundsätzlich drei Optionen (kombiniert) zur Wahl, die mit Hilfe von kurzen Beispielen verdeutlicht werden.

- Ausfall verzögern: kontrollierte "Lawinensprengung", Deichschutz verbessern, Überflutungspolder anlegen, neuralgische Straßen gegen Witterung absichern (tunneln), allgemein: Widerstandskraft erhöhen,
- 2. Früherer Wiederanlauf: schnelle Beschaffung von Ersatzkapazitäten; Umleiten auf störungsfreie Angebote, erprobte Notfall- und BC-Pläne sowie funktionierende Krisenstäbe, überzeugende Krisenkommunikation (innerhalb der DMO sowie gegenüber Externen),
- 3. Ausfall minimieren: direkt nutzbare Freikapazitäten und unterbrechungsfreies Umleiten (z.B. Hotel sowie alle anderen Angebote vor Ort), Belästigung bzw. eingeschränktes Angebot wird durch attraktive Ausgleichsangebote kompensiert, Zufriedenheit der Gäste wird trotz Angebotslücken gewahrt, frühzeitige Kommunikation mit der Nachbardestination.

Die Palette von Kompensationsmöglichkeiten ist theoretisch unbegrenzt, stößt in der Destination aber (vor allem) an geografische und physische sowie finanzielle Grenzen. Ein Beispiel soll jedoch zeigen, dass Maßnahmen durchaus im Verbund zu ergreifen sind und im Bündel eine deutliche Minimierung eines möglichen Gesamtschadens bewirken (vgl. Abbildung 4).

Beispielsweise fallen wesentliche Angebotsbestandteile in einer Destination weg (z.B. Parkplätze in der unmittelbaren Nähe zur Talstation im Wintersportgebiet). Zum Ausgleich werden folgende koordinierte Optionen umgesetzt: (A) Ausgleich durch Nutzung von Freiflächen in unmittelbarer Nähe (Ausschilderung notwendig); (B) Intensivierung des Shuttle-Verkehrs von weiter entfernt liegenden Parkmöglichkeiten; (C) Kommunikation von alternativen Einstiegen in das Pistengebiet; (D) Gestaltung alternativer Angebote im Ort (ohne die Notwendigkeit der Liftnutzung) usw.

Störung		Primär- schaden	Folge- schäden	Infektions- gefahr fürs Image?	besteht Ersatz?	reichen Maßnahmen aus?	noch zu ergreifende Maßnahmen	benötigte Ressourcen
#1	Ausfall Skilift	х	х	x	bedingt	✓		
#2	Ausfall Hotel	x		0	ja	✓		
#3	Straße verschüttet	х	х	х	kaum	nein		
#4	"inkompatible" Zielgruppen	х	х	х	bedingt	bedingt		
#5								

Abb. 5: Störungsmatrix

Die BIA untersucht die Störungen also auswirkungsbezogen. Im nächsten Schritt muss nun eine entstehungsbezogene Sicht erfolgen. Dazu werden die als relevant erkannten Störungen auf mögliche Ursachen geprüft; in der anschließenden Risikoanalyse werden diese bewertet und Möglichkeiten der Handhabung der Ursachen empfohlen. Tatsächlich besteht Risiko als negative Zielabweichung grob an drei Stellen der Kausalkette: bei den Ursachen einer Störung, der Störung selbst sowie bei ihren Auswirkungen. In allen drei Ansatzpunkten können Maßnahmen ergriffen werden. Dabei kommen grundsätzlich jeweils die aus der Risikohandhabung bekannten Optionen (Risikovermeidung, -verminderung, -transfer und -tragen) in Frage (s.u.).

Das Badewannenmodell sowie vor allem auch eine Störungsmatrix (vgl. Abbildung 5) erlauben eine Integration der wesentlichen Schritte eines BC-Prozesses, indem nicht nur die Störungen analysiert werden, sondern gleichzeitig auch bereits bestehende Kompensationsmöglichkeiten, getroffene Maßnahmen oder auch zu ergreifende Maßnahmen einbezogen werden. Dies ist sinnvoll, da bereits stehende oder leicht zu ergreifende Maßnahmen in der Tat die untersuchten Schäden in ihrem Entstehen und/oder in ihrer Auswirkung minimieren. Beispielsweise kann in einem Beschaffungsprozess ein Puffer von einer Woche (gegenüber anderen Folgeprozessen) ermittelt werden; beim Ausfall des Lieferanten kann binnen drei Tagen eine Ersatzlieferung erfolgen. Damit reicht die bestehende Option aus; die Störung muss nicht weiter verfolgt werden.

Mit einer solchen Tabelle sind die relevanten Elemente der Analyse und der abzuleitenden Maßnahmen in einem Medium übersichtlich vereint und werden im Kontext diskutiert (vgl. ähnlich Hoffmann 2012, S. 127). Im Beispiel ist für Störung #2 gut vorgesorgt, hingegen sind die Auswirkungen von Störung #3 gravierend, die bisherigen Maßnahmen reichen aber nicht aus. Hier müssen tragfähige Pläne und Maßnahmen entwickelt und vorbereitet werden, damit sie im Notfall unmittelbar ergriffen werden können. Bei Störung #4 kann es zu erheblichen Imageschäden kommen, wenn Zielgruppen aufeinander treffen, die sich durch ihr Verhalten sehr stark unterscheiden. Die verfügbaren Maßnahmen reichen nur bedingt aus; da z.B. das individuelle Entscheidungsverhalten der Gäste kaum beeinflusst werden kann, müssen Besucherströme durch entsprechende Angebote der Leistungsträger oder Reiseveranstalter zielgruppenadäquat gelenkt werden.

Bei der Entwicklung passender BC-Pläne spielen Kompensationsmöglichkeiten (z.B. andere Verkehrsmittel bei gesperrter Straße) eine entscheidende Rolle. Ein Ersatz kann innerhalb der Entität liegen (Umbuchen auf andere Angebote), wobei hier die Kooperationsfähigkeit der Leistungsträger gefordert ist. Anders als bei einem Reiseveranstalter, der möglicherweise mit mehreren Beherbergungsbetrieben vertraglich verbunden ist und

so im Notfall in der Regel schnell reagieren kann, sind innerhalb von Destinationen individuelle Abstimmungen zwingend notwendig: Schließlich kann die DMO derartige vertragliche Verbindungen selten aufweisen bzw. stehen die Leistungsträger untereinander im Wettbewerb und daher nur bedingt zur Kompensation für einzelne Anbieter zur Verfügung. Daher ist es hier für ein fundiertes BCM unerlässlich, ein Netzwerk mit Kooperationspartnern aufzubauen bzw. für eine Vernetzung der Leistungsträger innerhalb der Destination zu sorgen und das "Wir"-Gefühl unter den Leistungsträgern zu stärken. Andererseits ist es gerade aufgrund der mittelständisch geprägten Betriebsstruktur (sehr häufig noch Familienbetriebe) oft kaum möglich, eigene Ersatzkapazitäten vorzuhalten. Wird z.B. bei gesperrtem Skigebiet ein Shuttle zum Nachbargebiet organisiert oder werden Ersatzkapazitäten in anderen Hotels genutzt, so ist dies zwar mit gewissen Mehrkosten verbunden, jedoch bleibt die Zufriedenheit des Gastes gewahrt und das Image der Destination erhalten. Der einzelne Leistungsträger muss gegebenenfalls mit Beeinträchtigungen für seinen eigenen wirtschaftlichen Erfolg rechnen.

Nach der Abfederung durch bestehende oder zu schaffende Kompensationslösungen müssen für die restlichen Störungen geeignete Maßnahmen getroffen werden. Dazu kommen die aus dem Risikomanagement bekannten Risikostrategien analog in Frage, und zwar durchaus in Kombination:

- Störung bzw. Auswirkung verhindern (Bsp. Seetang an den Stränden wird vor dem Aufstehen der Gäste entfernt → gut schallgedämpftes Räumgerät am Strand ist notwendig); Verhindern einer Steinlawine durch Absicherung des Berges mit Beton, Netzen usw. oder Übertunneln der Straße selbst (womit mehreren Störungsarten entgegengewirkt wird)
- Störung bzw. Auswirkung vermindern (optimierte und vertrauensbildende Kommunikation gegenüber Leistungsträgern, Gästen und Partnern; Unwetterwarnungen, klare Ausschilderungen, Leitsysteme; kontrollierte Sprengungen von Schneebrettern)
- Störung bzw. Auswirkung intern transferieren (innerhalb der Destination – von einem Leistungsträger zum anderen, z.B. Substitution von Verkehrsmitteln oder Übernachtungsoptionen; und innerhalb der DMO, z.B. durch kompetente Mitarbeiter, die sich gegenseitig vertreten können)
- Störung bzw. Auswirkung extern überwälzen (z.B. auf den Katastrophenschutz, Versicherungen)
- Störung bzw. Auswirkung tragen (bezieht sich bei Großschäden realistisch nur auf das verbliebene Restrisiko, nachdem mit den anderen Maßnahmen insgesamt eine Schadensreduktion erzielt wird)

In allen Fällen geht es einerseits um präventive (z.B. Robustheit und Flexibilität der DMO erhöhen), aber auch reaktive Optionen (z.B. Gutschein als Ausgleich für Lärmbelästigung; vgl. Engel 2005, S. 40).

4. Schlussbemerkung

Störungen in der Destination können sich zu handfesten Krisen ausweiten, wobei die Krise nicht erst mit der Notfallsituation eintritt, sondern lange vorher schon, wenn Fehlentscheidungen getroffen werden oder eine Störfallvorsorge unterbleibt. Als besonderer Problempunkt ist die Störanfälligkeit erhöht aufgrund der Vielzahl der eingebundenen Subsysteme und Prozesse sowie der generellen Abhängigkeit von Natureinflüssen. Ein BCM zielt darauf ab, Ursachen, Verlauf und Auswirkungen von operativen und strategischen Störungen zu erkennen und insgesamt zu mindern, damit die Prozesse möglichst schnell und nahtlos weiterlaufen können und der Destination, der DMO und ihren Leistungsträgern größere Beeinträchtigungen und existenzielle Schäden erspart bleiben.

Die führende Rolle kommt der DMO zu; sie fördert den Bewusstseinsprozess, stößt die Analyse kritischer Potenziale und Prozesse an und begleitet die Entwicklung geeigneter Strategien und Maßnahmen (vgl. Ghaderi et al. 2012, S. 83).

Die Frage, was BCM kostet, darf nicht den Ausschlag geben. Umgekehrt lautet die Frage: "Was wird es uns kosten, wenn wir kein BCM haben?" In diesem Sinne muss auch in Destinationen (weiterhin) ein Bewusstseinswandel stattfinden – die Kooperationsbereitschaft der Leistungsträger und Akteure im Tourismus ist dazu eine Basisvoraussetzung, damit mögliche Krisen antizipativ vermieden und bewältigt werden können. BCM ist dazu ein unverzichtbarer Ansatz.

LITERATUR

Brauner, C. (2001): Präventive Schadensbewältigung. Mehr gewinnen als verlieren, Zürich (Swiss Re).

Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik (BSI) (2009): Notfallmanagement. BSI-Standard 100-4 zur Business Continuity, Köln.

Business Continuity Institute (BCI) (2001): Good practice guidelines 2010. Ein Leitfaden zur Umsetzung, unter: http://www.bcmnet.ch/downloads/Publikationen/2012-03-08-gpg2010de.pdf.

Elliott, D., Swartz, E., Herbane, B. (2010): Business Continuity Management, 2nd ed., New York/Abingdon.

Engel, H. (2005): Gesprengte Ketten, in: Risknews 05/2005, S. 39–45.

Faulkner, B. (2001): Towards a framework for tourism disaster management, in: Tourism Management 22/2001, S. 135–147.

Ghaderi, Z., Mat Som, A. P., Henderson, J. C. (2012): Tourism crises and island destinations: Experiences in Penang, Malaysia, in: Tourism Management Perspectives 2-3 (2012), S. 79–84.

Greater London Authority (o. J.): http://www.london.gov. uk/priorities/london-prepared/preparing-emergencies, Abruf 10.05.2013.

Hoffmann, J. (2012): Risikomanagement für mittelständische Unternehmen, Norderstedt.

Jossé, G. (2013): Business Continuity Management, in: Controller Magazin, November/Dezember 2013 (in Vorbereitung).

Jossé, **G. (2011)**: Business Continuity Management, lecture at the DMU Leicester, Leicester (Foliensatz).

Jossé, G. (2004): Strategische Frühaufklärung in der Touristik, Wiesbaden.

Kreilkamp, E. (2005): Strategische Frühaufklärung im Rahmen des Krisenmanagements im Tourismusmarkt, in: Pechlaner, H., Glaeßer, D. (Hrsg.): Risiko und Gefahr im Tourismus. Erfolgreicher Umgang mit Krisen und Strukturbrüchen, Berlin, S. 29–61.

O.V. (2012): Islamisten zerstören Heiligtümer in Timbuktu, in: Zeit online vom 24.12.2012, www.zeit.de, Abruf 10.05.2013.

O.V. (2006): Behörden fühlen sich überfordert, in: Spiegel-Online vom 16.02.2006, www.spiegel.de, Abruf 10.05.2013.

Pforr, C. (2006): Tourism in Post-Crisis is Tourism in Pre-Crisis: A Review of the Literature on Crisis Management in Tourism, Perth.

Pikkemaat, B., Peters, M. (2005): Alpine Katastrophen als Impuls für Innovationen im Tourismus, in: Pechlaner, H., Glaeßer, D. (Hrsg.): Risiko und Gefahr im Tourismus. Erfolgreicher Umgang mit Krisen und Strukturbrüchen, Berlin, S. 323–336.

Rössing von, R. (2005): Betriebliches Kontinuitätsmanagement, Bonn.

Scherhag, K. (2013): Destinationsmanagement als komplexe Aufgabe in der Touristik, in: Update 18/2013, S. 28–31.

Scherhag, K. (2011): Das Destinationsimage als Basis eines Wettbewerbsvorteils im Destinationsmanagement, in: Gronau, W. (Hrsg.): Zukunftsfähiger Tourismus – Innovation und Kooperation, Mannheim, S. 187–194.

Sheffi, Y. (2006): Worst-Case-Szenario. Wie Sie Ihr Unternehmen auf Krisen vorbereiten und Ausfallrisiken minimieren, Landsberg/Lech.

Theuerkorn, S. (2005): Krisenmanagement in touristischen Destinationen – Dargestellt am Beispiel Sachsen nach dem Hochwasser im August 2002, in: Pechlaner, H., Glaeßer, D. (Hrsg.): Risiko und Gefahr im Tourismus. Erfolgreicher Umgang mit Krisen und Strukturbrüchen, Berlin, S. 241–254.

UK Government (2004): Civil Contingencies Act, o. O. 2004, http://www.legislation.gov.uk/ukpga/2004/36/section/19, Abruf 10.05.2013.

UNISDR Africa (2012a): Drought Contingency Plans and Planning in the Greater Horn of Africa, Nairobi/Kenya, www.unisdr.org/africa, Abruf 10.05.2013.

UNISDR Africa (2012b): Training Package on Natural Hazards and Early Warning for Training of Trainers' in Kenya, Nairobi/Kenya, www.unisdr.org/africa, Abruf 10.05.2013.

UNISDR (2011): Disaster through a different lens, o. O. (New York) 2011, http://www.unisdr.org/files/20108_mediabook.pdf, Abruf 10.05.2013.

Walsh, B. (2010): With Oil Spill (and Blame) Spreading, Obama Will Visit Gulf, Time-online 1. Mai 2010, http://www.time.com/time/printout/0,8816,1986323,00. html#, Abruf 10.05.2013.

LEHRE UND STUDIUM

UNTERNEHMENS PRAXIS

UNTERNEHMENS PROFILE

INTERVIEW MIT STEFAN HARDT, PRÄSIDENT DER HAUPTVERWALTUNG DER DEUTSCHEN BUNDESBANK IN MAINZ



Stefan Hardt im Interview mit Andrea Beyer

"Nicht alle Deutschen glauben an Gott, aber alle an die Bundesbank" mit diesen markigen Worten beschrieb der ehemalige Präsident der EU-Kommission Jacques Delors 1992 die Bedeutung der Zentralbank Deutschlands. Zwanzig Jahre später hat das Wort der Bundesbank in Deutschland wie in Europa weiterhin Gewicht. Auch in der Region ist die Notenbank dabei fest verankert. Stefan Hardt, Präsident der Hauptverwaltung der Deutschen Bundesbank in Mainz, stand dem Update Magazin zu Themen wie Staatsschuldenkrise oder der persönlichen Karriereplanung Rede und Antwort.

Herr Hardt, die Finanzkrise mit all ihren Facetten beschäftigt uns mittlerweile seit vielen Jahren. Liegt das Schlimmste jetzt endlich hinter uns?

Zunächst müssen wir feststellen, dass wir bei der Bewältigung von Staatsschulden- und Bankenkrise zwar schon Fortschritte erzielt haben, gleichwohl aber noch ein gutes Stück des Weges vor uns liegt. Die Konsolidierung der Staatshaushalte muss weiter konsequent verfolgt werden, um das Vertrauen in die langfristige Handlungsfähigkeit der Staaten wiederherzustellen. Ebenso müssen viele Banken ihre Bilanzen weiter bereinigen, langfristig tragfähige Geschäftsmodelle finden und ihr Verlustabsorptionspotenzial, also ihr Eigenkapital, stärken. Schließlich sind auch die Regulierer gefragt, die aus der Finanzkrise gezogenen Lehren in geeignete aufsichtsrechtliche Vorgaben umzusetzen.

Welche Rolle übernimmt die Geldpolitik bei der Bewältigung der Schuldenkrise?

Das Eurosystem hat das Mandat, unabhängig das primäre Ziel der Preisstabilität zu verfolgen. Es kann zwar durch eine expansive Geldpolitik kurzfristig die Stimmung an den Märkten beruhigen, die strukturellen Haushaltsprobleme einzelner Länder kann und soll es aber nicht beheben. Je mehr versucht wird, die Lösung fiskalischer Probleme auf die Geldpolitik abzuwälzen, umso mehr droht der Reformwille in einzelnen Staaten zu erlahmen. Darüber hinaus geht mit stützenden Maßnahmen zugunsten eines Mitgliedstaates eine Umverteilung von Risiken innerhalb der Eurozone einher. Dies ist insofern kritisch, als diese Umverteilung zwischen den Steuerzahlern einzelner Länder ohne demokratische Legitimation erfolgt.

Das Bankensystem offenbart sich seit Lehman Brothers als Achillesferse der Weltwirtschaft. Was wurde getan, um den Finanzsektor zu stabilisieren?

Die Banken- und Finanzmarktregulierung hat bereits vor Jahren damit begonnen, die im Rahmen der Finanzkrise aufgetretenen Schwächen anzugehen. Seitdem gab es auf nationaler und internationaler Basis zahlreiche regulatorische Maßnahmen, um die Krisenfestigkeit des Finanzsektors zu erhöhen. Ein besonders wichtiges Kernelement der Bankenregulierung stellt "Basel III" dar. Mit der nun anstehenden Umsetzung dieses Reformpakets wird von den Banken zum einen verlangt, mehr höherwertiges

Eigenkapital vorzuhalten, das im Fall der Fälle tatsächlich zur Verlustdeckung bereitsteht, zum anderen soll mit den neuen Liquiditätsvorschriften die Aufrechterhaltung der Zahlungsfähigkeit auch in Krisenzeiten gewährleistet werden. Als Nächstes muss mit wirksamen Regeln zur Abwicklung und Restrukturierung von Banken sichergestellt werden, dass in Zukunft auch große Banken aus dem Markt ausscheiden können, ohne das gesamte Finanzsystem ins Wanken zu bringen. Darüber hinaus wird die Regulierung des Schattenbankensektors in Zukunft an Bedeutung gewinnen. Es muss vermieden werden, dass aufsichtsrechtliche Vorgaben durch die Verlagerung von Geschäften in Schattenbanken unterlaufen werden.

Die Entscheidungen zur Banken- und Schuldenkrise spielen sich auf europäischer oder gar globaler Ebene ab. Brauchen wir dann überhaupt noch eine Deutsche Bundesbank?

Diese Frage wurde mir in den vergangenen Jahren schon einige Male gestellt. Viele Fragesteller übersehen leider das breite Handlungsspektrum der nationalen Notenbanken im Euroraum. So ist die Deutsche Bundesbank nicht nur für die Umsetzung der geldpolitischen Maßnahmen in Deutschland zuständig. Bundesbankpräsident Jens Weidmann ist Mitglied des EZB-Rates, der die geldpolitischen Entscheidungen trifft. Zudem sind wir mit unserer eigenen Forschung und wirtschaftspolitischen Analyse ein gefragter Ansprechpartner für die Politik. Neben all den volkswirtschaftlichen Tätigkeiten nehmen die nationalen Notenbanken eine Vielzahl weiterer Aufgaben wahr. Denken Sie nur an die Banknotenemission, die Bargeldversorgung, die Bankenaufsicht, die Analyse der Finanzstabilität, die Mitarbeit in internationalen Gremien wie dem IWF oder die Abwicklung des unbaren Zahlungsverkehrs. Gerade im Zahlungsverkehr ist die Bundesbank mit Target 2 und SEPA an zwei europäischen Großprojekten beteiligt.

SEPA?

SEPA (Single Euro Payments Area) ist der entscheidende Schritt zur Schaffung eines einheitlichen Euro-Zahlungsverkehrsraums. Mit SEPA wird ein Rahmen geschaffen, der es jedem Bürger erlaubt, bargeldlose Zahlungen ins europäische Ausland genauso einfach, sicher und effizient vorzunehmen wie heute schon im Inland.

Kommen wir zu Ihrer Hauptverwaltung in der Hegelstraße: Welche Aufgaben übernimmt sie?

Ein ganz zentrales Betätigungsfeld für uns ist das Bargeld. Die vier der Hauptverwaltung angegliederten Filialen in Mainz, Ludwigshafen, Koblenz und Saarbrücken gewährleisten die Versorgung der Region mit Noten und Münzen und deren Entsorgung. Unsere Arbeit trägt zur Sicherheit und hohen Qualität des umlaufenden Bargelds in Deutschland bei. Zudem befindet sich hier in Mainz das nationale Analysezentrum für Falschgeld und beschädigtes Bargeld. Werden im deutschen Zahlungsverkehr Fälschungen entdeckt, so landen diese frü-

her oder später zur Untersuchung und Katalogisierung bei den Experten des Falschgeldzentrums.

Wie wahrscheinlich ist es eigentlich, dass ich im Alltag Opfer eines Fälschers werde?

Erfreulicherweise ist die Gefahr sehr gering. Statistisch gesehen kommen Sie in Deutschland nur alle 2.000 Jahre mit einer gefälschten Banknote in Kontakt. Dies unterstreicht die hohe Sicherheit der Euronoten und bestätigt unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Bargeldbereich bei ihrer tagtäglichen Arbeit.

Welche Aufgaben nimmt Ihre Hauptverwaltung abseits des Bargelds wahr?

Ein weiteres Standbein der Hauptverwaltung ist die Bankenund Finanzaufsicht. Die rund fünfzig Beschäftigten der Bankenaufsicht prüfen und überwachen 125 Kreditinstitute und ca. 60 Finanzdienstleister in Rheinland-Pfalz und dem Saarland. Dabei arbeiten wir eng mit der BaFin zusammen. In Zeiten von Finanzkrisen und einem Vertrauensverlust in den Finanzsektor ist die Aufsicht über die Institute sicherlich wichtiger denn je.

Doch nicht nur Bankbilanzen, auch Unternehmensbilanzen finden ihren Weg zur Hauptverwaltung. So prüft die Bonitätsanalyse der Bundesbank Unternehmen und Personengesellschaften auf Notenbankfähigkeit.

Notenbankfähig?

Möchte eine Bank an Refinanzierungsoperationen des Eurosystems teilnehmen, so muss sie geeignete Sicherheiten hinterlegen. Meist handelt es sich dabei um handelbare Wertpapiere, die mit einem Rating versehen sind. Aber auch Kreditforderungen an Unternehmen können von den Banken in den Sicherheitenpool eingebracht werden. Voraussetzung ist eine ausreichende Ausfallsicherheit der Kreditforderungen. Erteilt die Bonitätsanalyse der Bundesbank einem Unternehmen das Testat "notenbankfähig", so darf ein Kreditinstitut den Kredit an jenes Unternehmen als Sicherheit bei geldpolitischen Geschäften hinterlegen. Die Bonitätsanalyse nehmen gut 25.000 Unternehmen bundesweit in Anspruch. Der Service und eine damit verbundene Kennzahlenanalyse sind für die Unternehmen übrigens entgeltfrei.

Ein weiterer entgeltfreier Service, den die Hauptverwaltung anbietet, ist die Vermittlung ökonomischer Grundkenntnisse. Gerade die Finanz- und Staatsschuldenkrise hat einen enormen Informations- und Diskussionsbedarf der Bevölkerung offenbart. Daher baut die Bundesbank ihre Öffentlichkeits- und Bildungsaktivitäten sukzessive aus. Beispielsweise besuchen Experten der Hauptverwaltung Schulklassen oder führen Fortbildungsveranstaltung für Lehrkräfte durch. 2012 war die Hauptverwaltung an rund fünfzig Schüler- und zwanzig Lehrerveranstaltungen beteiligt. Eine Zahl, auf die wir zwar stolz sein können, die wir aber in den kommenden Jahren weiter steigern wollen.

Auch an der Fachhochschule waren im April Bundesbanker zu Gast ...

Das ist richtig! Zur Fachhochschule unterhält die Hauptverwaltung schon seit vielen Jahren ausgezeichnete Beziehungen – nicht nur aufgrund der geografischen Nähe. Da war es nur logisch, einen gemeinsamen, ganztägigen Workshop anzubieten. Die Kombination von Wissenschaft und Notenbank hat sich dabei als äußerst informativ und aufschlussreich erwiesen. Daher freue ich mich jetzt schon auf die Fortsetzung im kommenden Jahr.

Bietet die Bundesbank auch Informationsmöglichkeiten abseits von Hochschule und Schule an?

Mit einer neuen Veranstaltungsreihe "Forum Bundesbank" intensivieren wir den Dialog mit der Bevölkerung zu geld- und währungspolitischen Themen. Jeder Interessierte ist herzlich eingeladen, die Hauptverwaltung an einem der Vortragsabende zu besuchen und direkt mit den Notenbankern zu diskutieren. Die große Resonanz auf die Foren in Mainz hat uns jedenfalls ermutigt, das Format auch im Jahr 2014 anzubieten.

Zum Abschluss zur Karriereplanung unserer Studierenden: Wie wird man eigentlich Präsident einer Hauptverwaltung der Deutschen Bundesbank?

Die Antwort ist relativ simpel: Der Präsident der Deutschen Bundesbank ernennt auf Vorschlag des Vorstands den Hauptverwaltungspräsidenten. Ich kann mir aber vorstellen, dass Ihre Frage etwas tiefer geht.

Dann formuliere ich die Frage etwas anders: Was war für Sie beim Erklimmen der Karriereleiter besonders wichtig?

Da kann ich nur meine persönlichen Erfahrungen wiedergeben, die natürlich nicht repräsentativ sind oder gar Allgemeingültigkeit besitzen. Neben den üblichen Zutaten für einen erfolgreichen beruflichen Werdegang, wie Fleiß, fachliche Fähigkeiten und besondere Leistungsbereitschaft, ist es das berühmte Quäntchen Glück. Man muss zur richtigen Zeit am richtigen Ort sein.

Was kann man darunter verstehen?

Ganz wichtig sind Vorgesetzte, die das Potenzial in einem erkennen und dieses fördern. Ich hatte in meinen beruflichen Anfangs- und Aufstiegsjahren diese Vorgesetzten, wofür ich noch heute außerordentlich dankbar bin. Dazu müssen sich natürlich noch die beruflichen Perspektiven eröffnen, die zu den individuellen Fähigkeiten und Talenten passen. Auch das lässt sich weder erzwingen noch perfekt planen.



Stefan Hardt

15.12.1962	geboren in Herborn (Lahn-Dill-Kreis), verheiratet, zwei Kinder
1982	Abitur am Prälat-Diehl-Gymnasium (Groß-Gerau)
1982–1984	Ausbildung zum Bankkaufmann
1985	Eintritt in die Deutsche Bundesbank
1987	Prüfung für den gehobenen Bankdienst
1987–1993	Tätigkeiten im unbaren Zahlungsverkehr und der Bankenaufsicht
1995	Prüfung für den höheren Bankdienst
1996	Stellvertretender Leiter der Abteilung "Interne und betriebsübergreifende Verfahren im baren Zahlungsverkehr"
2005	Leiter der Stabstelle "Zukunft Bargeld"
2006	Leiter der Abteilung "Grundsatzfragen des baren Zahlungsverkehrs und der maschinel- len Bargeldbearbeitung"
2009	Stellvertretender Leiter des Zentralbereichs Bargeld
2010	Präsident der Hauptverwaltung in Rheinland-Pfalz und dem Saarland der Deutschen Bundesbank

Ganz nebenbei gesagt: Karriere ist meiner Meinung nach bei Weitem nicht alles. Die vielen Facetten des Privatlebens – ob nun die Familie, die Freunde, die Hobbys oder das geliebte Haustier – sind doch für uns alle mindestens genauso wertvoll wie der berufliche Werdegang. Daher bin ich besonders glücklich, für einen Arbeitgeber tätig zu sein, der das Thema Work-Life-Balance ernst nimmt und dafür schon etliche Auszeichnungen, darunter das Zertifikat "audit berufundfamilie", erhalten hat.

Sehr geehrter Herr Hardt, ich danke Ihnen für das Gespräch!

Das Interview führte Prof. Dr. Andrea Beyer, Fachhochschule Mainz, Fachbereich Wirtschaft.

 $^{1 \}quad \mbox{Weitere Informationen hierzu finden sich unter www.bundesbank.de/forum/mainz}.$

DIE FINANZKRISE DER GEGENWART - KANN MAN IHR (NOCH) HERR WERDEN?

Johannes Engels



Dr. Johannes Engels

geb. 03.10.1958 in Bonn. Studium der VWL in Aachen und Köln; 1986 Promotion zum Thema des Ost-West-Handels in den 1980er Jahren und die damit korrespondierende Rolle der Geschäftsbanken.

Zu den beruflichen Stationen gehören die Simonbank AG, die Deutsche Verkehrs-Kredit Bank und das Bundesaufsichtsamt für das Versicherungswesen. Seit Jahren im Beratungsbereich und der grenzüberschreitenden Kooperation bei Finanzfachfragen tätig.

E-Mail: johannes.engels1@web.de

1. Rückblick

Betrachtet man die allenthalben wahrnehmbare Finanzkrise, scheint man sich zunächst einmal bei diesem ganzen Treiben seitens der Politik und der Medien die Einrichtungen zur Finanzdienstleistungsaufsicht als die eigentlich Schuldigen ausgeguckt zu haben. Das Problem ist wohl, dass es immer wieder Gerangel zwischen der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) und der Bundesbank hinsichtlich der Zuständigkeiten gegeben hat. Begonnen hat all dies vor gut fünfzehn Jahren, als sich die Einführung einer gemeinschaftlichen europäischen Währung abzeichnete. Damit war nämlich klar, dass die Bundesbank Kompetenzen an eine zukünftige Europäische Zentralbank verlieren würde.

Bis dahin war das Zusammenwirken zwischen dem früheren Bundesaufsichtsamt für das Kreditwesen (BAKred) und der Bundesbank gemäß Kreditwesengesetz völlig problemlos. Über Jahrzehnte hinweg arbeitete das BaKred (ab 2002: der BaFin) der Bundesbank in sehr effektiver Weise über ihr ausgedehntes, flächendeckendes Filialnetz insbesondere beim Aufarbeiten des

statistischen Meldewesens zu. Dies macht die Bundesbank auch heute noch, jedoch erschien ihr – ob der sich anbahnenden Kompetenzverluste im Zuge der Euroeinführung – der "Garten" der Bankenaufsicht als ein allzu verlockendes- und möglichst völlig zu vereinnahmendes Ausgleichsgebiet. Immerhin gibt es ja auch einige Länder (z.B. Spanien, Italien, Portugal oder Griechenland), in welchen nur die jeweilige Zentralbank mit der Wahrnehmung der Bankenaufsicht betraut ist. Nicht zu vergessen ist aber auch der Vorteil des "Vier-Augen-Prinzips", welches dem gemeinschaftlichen Wahrnehmen der Bankenaufsicht innewohnt (vgl. Frach 2008).

Aufgrund des fragmentierten Bankmarktgefüges in Deutschland (es gibt hier ca. 1.900 Banken) hat sich gerade diese duale Aufsichtslösung, verbunden mit einem engen Zusammenwirken von qualifizierten Bankprüfungsgesellschaften bzw. -einrichtungen, gut bewährt. Dies ja auch ganz ausdrücklich gemäß des Kreditwesengesetzes, in welchem dies schon in den 1930er Jahren niedergelegt wurde. Es ist nämlich gut erkennbar, dass das in der Bundesrepublik Deutschland bisher praktizierte System insgesamt gut aufgestellt ist und von daher auch zukünftig der (positiven) Betrachtung wert ist. Dies zeigt sich in den unverändert erfreulich hohen Anfragen, Kontaktaufnahmen und Kooperationsgesuchen zu beiden Häusern. Gäbe es diese Erkenntnis nicht, so hätte es in diesem Kontext bereits seit dem Sommer 2007 zu einer stark rückläufigen Tendenz kommen müssen (vgl. BaFin 2012).

2. Problemlage

Sorgen bereitet aber die offene Frage, wie die Politik in Europa mit der immer noch aktuellen Krisensituation umzugehen gedenkt. Hier ist das Risiko noch keineswegs ausgestanden, dass es zu einem eher aktionistisch geprägten Handeln kommt, um dem Publikum zu zeigen, dass man unbedingt entschlossen ist, das Problem bei den Hörnern zu packen. Unausgegorener Aktionismus führt aber naturgemäß nur selten zu wirklich guten Ergebnissen. Nachhaltig erfolgreich kann nur sein, eine Mithaftung von Bankenmanagern einzuführen und überhaupt deren teilweise astronomisch hohen Gehälter zumindest etwas zu stutzen, was aber ausdrücklich nicht mit Klassenkampfparolen zu verwechseln ist. Das Votum des Schweizer Prinzipals hat hier

jüngst ein ermutigendes Zeichen gesetzt! (Vgl. Kammholz et al. 2013) Die vor einigen Jahren vorgeschlagene Richtgröße von etwa 500.000 Euro Jahreseinkommen schmeckt natürlich nicht jedermann in den Bankenführungsetagen, da der Durchschnitt dort bundesweit bei ca. 4.500.000 Euro liegt. Dabei ist die Idee des Bundesfinanzministers gar nicht so völlig aus der Luft gegriffen: in den ersten Nachkriegsjahrzehnten gab es eine Faustregel (nicht durch gesetzliche Festlegung) von eins zu fünfzehn bis eins zu zwanzig in Bezug auf das Verhältnis zwischen Managergehalt und durchschnittlichem Angestelltengehalt. Erst innerhalb der letzten 25 Jahre hat sich diese Relation völlig verselbständigt, da dies nunmehr – auch in der Bankenwelt – um ein Vielfaches darüber liegt. Kommen dann noch Massenentlassungen im Bankensektor dazu, so ist der Nährboden für sozialen Sprengstoff gerade bestens bestellt. (Vgl. o.V. 2012a)

Ein Aspekt, der nicht in Zahlen ausgedrückt werden kann, der aber gewiss auch nicht zu unterschätzen ist: ein seit den letzten Jahrzehnten erkennbarer Wertewandel, der auch vor den Chefetagen der Bankenwelt offensichtlich nicht Halt gemacht hat. Dies findet seinen Ausdruck darin, dass es nicht mehr vorbehaltlos die Garantie einer klassischen Berufsethik gibt, wie sie den Berufsstand des Bankiers früherer Prägung so positiv determinierte. Hazardeurhaftes Geschäftsgebaren an den Finanzplätzen, wie ja so oft schmerzlich sichtbar, oder das "Andrehen" von Lebensversicherungen/Bausparverträgen an die Seniorenklientel hätte es früher einfach nicht gegeben. Da hilft in der heutigen Zeit nur die Erziehung über den Geldbeutel (Mithaftungsfrage von Bankmanagern) – denn Gesetze werden mittlerweile eben nur noch dann beachtet, wenn sie einem selbst gerade so in den Kram passen. Immerhin gibt es ja bei der Verantwortungsfrage (siehe IKB, LB Sachsen, Hypo Real Estate) wenigstens erste, zaghafte Signale. (Vgl. Mai et al. 2009)

Zugleich haben wir auch in Deutschland mit dem Grundübel von viel zu komplizierten Gesetzen zu tun, die man - wie die aktuelle Situation zeigt - mit immer noch komplizierteren Umgehungsmethoden/Finanzprodukten seitens der Banken zu umgehen sucht. Originär haben deshalb weder die Bundesbank noch die BaFin eine Mitschuld, denn die bislang bestehenden gesetzlichen Vorgaben wurden ja durchaus eingehalten. Es kann wohl nur helfen, mit klar verständlichen - und eben einfach definierten Limiten (vulgo: Leitplanken) zukünftige Risiken zu begrenzen. Man sollte riskante und anspruchsvolle Finanzprodukte (wie z.B. Hedgefonds oder Derivate) nicht generell verbieten, da sonst nur illegale Parallelmärkte entstünden, deren Beaufsichtigung dann erst recht nicht gelänge. Strikt abhängig von der wirtschaftlichen Größe (z.B. der Bilanzsumme oder dem Eigenkapital) einer Bank darf diese jedoch auch weiterhin riskantere Geschäfte tätigen, zukünftig aber nicht mehr beliebig darüber hinaus. Solche Leitplanken gibt es längst in klassischen Bankgeschäften wie dem Kreditgeschäft. Leider hat man es aber bislang versäumt, dies

ähnlich konsequent bei neueren Bankgeschäftsdienstleistungen zu verwirklichen. (Vgl. o.V. 2010a)

3. Beispiele für die Problemlösung

Dass die richtigen Schlüsse ganz nachhaltig gut geeignet zur Problemlösung sind, zeigen einige Beispiele aus der Vergangenheit in der Bankenwelt.

3.1 Schwarzer Freitag

Anno 1929 hatte man bereits in den Jahren zuvor die Finanzmärkte mit Spielkasinos verwechselt. Angestachelt wurde dies durch die von Seiten des Kriegsverlierers Deutschland zu leistenden Reparationszahlungen, die in Milliardenhöhe jährlich nur so über die Bank für internationalen Zahlungsausgleich in die Welt sprudelten. Dann aber stürzten die rein spekulativ aufgetürmten Finanzpyramiden plötzlich ein. Dies musste auch so kommen, denn die Finanzblasen entsprachen keiner korrespondierenden realökonomischen Wirtschaftsleistung. Die absolut richtige Konsequenz war das Etablieren von Finanzaufsichtseinrichtungen, so z.B. auch in Deutschland ab dem Jahr 1931. Hier gab es zunächst eine Ursprungseinrichtung zur Marktbeobachtung und ab 1934 stattete der Gesetzgeber die heranreifende Bankenaufsicht (getragen durch eine im Wirtschaftsministerium angesiedelte Oberbehörde und die seinerzeitige Reichsbank) sogar mit Eingriffsbefugnissen aus. Diese Kompetenzen bezogen sich auf die damals bestehenden klassischen Bankdienstleistungsgeschäfte, wie Einlagen-, Spar- und Kreditgeschäfte sowie den Wertpapierhandel (damals zumeist in Aktien). Immerhin überstand man damit durchaus erfolgreich sogar den Zweiten Weltkrieg und den anschließenden Wiederaufbau danach im Bankensektor.

3.2 Bankenkrise Herstatt

Die Krise der Herstatt Bank wurde – nach langer Zeit der Ruhe und Stabilität – 1974 durch riskante Devisenspekulationen in US-Dollar ausgelöst. Der Bankeninhaber Iwan D. Herstatt (und sein Chefdevisenhändler) glaubten zu Anfang der 1970er Jahre an einen baldigen Wiederanstieg der amerikanischen Währung, die seinerzeit rasch von vier DM auf unter drei DM je Dollar sackte. Deshalb kaufte man – getragen von der Idee des "bottom fishing" - ohne Ende diese (faule) Währung ein und beraubte sich somit zuletzt der geschäftlichen Substanz, da die fortschreitenden Kursverluste den aufgehäuften Dollarbestand immer mehr an Wert verlieren ließen. Mitte 1974 musste so das traditionelle Bankhaus dann auf Anweisung des damaligen BAKred geschlossen werden. "Klagen und Jammern füllt keine Kammern" - dies sagten sich vernünftiger Weise ehedem die Kompetenzträger im BAKred sowie auch der an der Aufsicht schon damals beteiligten Bundesbank (Fachleute aus dem Bundesfinanzministerium). Somit wurde der Vorfall genau analysiert und man

erkannte die Notwendigkeit, das Kreditwesengesetz, welches sich seit 1934 im Ganzen gut bewährt hatte, zu ergänzen.

Dies können die Bankenaufsicht/Bundesbank natürlich nicht eigenmächtig tun, sondern nur über den parlamentarischen Weg. Gelangen BaFin/Bundesbank – im vorangegangenen Dialog – zur Erkenntnis von gesetzlichen Änderungsbedarfen, so sprechen beide Seiten, verbunden mit einem entsprechenden Textvorschlag nebst Begründung, das Bundesfinanzministerium an, welches die Frage sodann prüft. Im Bejahungsfall leitet dieses dann das Ansinnen an den Bundestag weiter. Stimmt das Parlament zu, so kann die vorgeschlagene Änderung mit öffentlicher Verkündigung über den Bundesanzeiger in Kraft treten. Ein Kernpunkt in diesem Zusammenhang war, dass seither mindestens ein zweiter, gleichberechtigter Bankenvorstand im Rahmen einer Kreditinstitutsleitung seines Amtes zu walten hat; dies auch dann, wenn der andere Manager zugleich Eigentümer des Bankhauses ist (hier: Vier-Augen-Prinzip). Auch kann die deutsche Bankenaufsicht seither ohne einen Verdachtsmoment Sonderprüfungen anordnen bzw. selbst durchführen. Fernerhin wurde das Kundeneinlagensicherungssystem deutlich verbessert und seither prüft die Bundesbank mit einem Spezialteam vor Ort regelmäßig das Devisengeschäft aller in diesem Leistungssektor arbeitenden Banken. Der weitere Verlauf zeigt, dass sich Fehlentwicklungen à la Herstatt nie mehr wiederholt haben. (Vgl. o.V. 2009)

3.3 Krise der SMH Bank

Etwa zehn Jahre später zeigte sich eine Gesetzeslücke, der man bis dahin keine Beachtung geschenkt hatte, nämlich die fehlende Bankbeaufsichtigung auf konsolidierter Basis. Mangels entsprechenden Fehlverhaltens erschien dies bis dahin aber auch nicht erforderlich zu sein. 1983 stellte sich dann aber heraus, dass das Bankhaus Schröder, Münchmeyer, Hengst & Co. regelwidrig Großkredite (fast ausschließlich an das Baugewerbe) herausgelegt hatte. Regelwidrig, weil über die gesetzlich erlaubten Grenzen hinaus. Dies konnte nur gelingen, weil man diese Engagements im eigenen Konzernverband verstecken konnte, der aber nicht in seiner wirtschaftlichen Gesamtheit beaufsichtigt werden konnte. Auf Initiative von BAKred und Bundesbank wurde das Kreditwesengesetz (KWG) um den Aspekt der zukünftigen konsolidierten Aufsichtsmöglichkeit ergänzt. Zudem achtet die Bankenaufsicht seither genau darauf, dass Kreditengagements nicht nur monostrukturiert in einem Wirtschaftsbereich vergeben werden. Auch hier zeigt sich, dass sich solche Fehlentwicklungen nicht mehr wiederholt haben. (Vgl. o.V. 1984)

3.4 Affäre um den Bauunternehmer Jürgen Schneider

Nochmals ein Jahrzehnt danach, nämlich 1994, verabschiedete sich der "Baulöwe" Schneider über Nacht mit unbekanntem Ziel. Begründung: die Geschicke der Firma sollten nun in jüngere Hände gelegt werden. In Wahrheit aber be-

merkte Schneider, der immerhin sagenhafte 5,6 Mrd. DM an Krediten bei einer Vielzahl von Banken eingeworben hatte, dass sich die Anfragen über seine Solvenz häuften. Die Kreditvergabepraxis bei Herrn Schneider war, im Unterschied zur Kleinkundschaft, schlicht oberflächlich. Aber angesichts des Aspekts der erhofften Kreditzinsgewinne sah man bis in die Chefetagen hinein schon mal nicht so genau hin. Völlig zu Recht gerieten die Banken, die (neben vielen Handwerksund Baufirmen) selbst auf einem Milliardenschaden sitzen blieben, gewaltig in die Kritik. Wurde (und wird) ein Kleinkunde inhaltlich im Falle eines Kreditwunsches genau durchleuchtet und ggf. ein Kredit auch abgelehnt, so nahm man es wohl bei Herrn Schneider weit weniger penibel. Um den Banken an dieser Stelle nachzuhelfen, haben diese gemäß KWG bei Kreditengagements ab sechsstelligen Summen zusätzliche Sorgfaltspflichten (wie z.B. unterjährige Informationsanforderungen) zu beachten. Dies wurde schon zur Praxis, noch bevor man 1995 Jürgen Schneider in Florida aufgespürt und geschnappt hatte. Seit jener Zeit hat es keine Wiederholung dieser Art mehr gegeben.

4. Die heutigen Herausforderungen

Heute heißen die Sorgenkinder Hypo Real Estate, Commerzbank und einige der großen Landesbanken. Neu ist, dass es sich nicht (mehr) um Einzelfälle handelt – dies bewirkte leider auch eine Glaubwürdigkeitskrise, denn bis zum Sommer 2007 war das Credo, dass es keinen "lender of last resort" gebe. Wer sich also durch Fehlverhalten, Oberflächlichkeit u.a.m. disqualifiziert, der ist eben marktuntauglich und hat diesen somit zu verlassen. Allein das Beispiel IKB aus dem Jahr 2007/2008 zeigt, dass dies keine Gültigkeit mehr hat, denn es wurden Milliardensummen über das BMF zur Rettung aufgewendet, um dieses Haus dann ein Jahr später an einen britischen Interessenten zu veräußern. (Vgl. o.V. 2007a)

Um aber einen Kollaps à la 1930 zu verhindern, hat die Bundesregierung im Ganzen dennoch schnell und richtig gehandelt und man kann nur hoffen, dass der Steuerzahler à la longue so einigermaßen aus diesem Schlamassel wieder herauskommt. Immerhin leistet ja jetzt der Sonderfonds für Finanzmarktstabilität (SoFFin) in den Räumlichkeiten der Bundesbank bereits eine ganz konkrete Arbeit bei der Handhabung des von der Regierung aufgespannten Rettungsschirmes. Mittlerweile haben bereits mehrere Dutzend Banken an diese Tür geklopft und es ist richtig, dass sich der Gesetzgeber dann ein gewisses Kontrollund Mitspracherecht vorbehält (Hilfe also nicht zum Nulltarif). Schließlich hat ja der deutsche Steuerzahler schlimmstenfalls in einem unvorstellbaren Umfang für all' dies zu bürgen. Aus eigener Sicht hätte man deshalb vielleicht auch an die Herausgabe von Besserungsscheinen bzw. die Anwendung von Ausgleichsforderungen denken sollen. Ermutigend ist in diesem Kontext das seit 2011 in Deutschland gültige Bankenrestrukturierungsgesetz, das als neues Sonderkonkursrecht für Banken notfalls auch Großbanken mit einbezieht, eben wider dem "moral hazard". (Vgl. o.V. 2012b)

Es bleibt festzuhalten, dass wir um gewisse, zusätzliche Regularien zukünftig nicht herum kommen. Zu weit sind der o.g. Wertewandel und die anscheinend zügellose Geldgier so mancher Marktakteure fortgeschritten, als dass man sich allein auf die Ratio derselben verlassen könnte. Der Ansatz der Klassiker der ökonomischen Lehre, nämlich, dass die Marktakteure schon aus Eigeninteresse ein ausreichendes Maß an langfristigem Denken und Vernunft walten lassen, gilt zumindest nicht mehr durchgängig. Die gerade in Deutschland vorhandene Stärke des langfristig-substanzorientierten Denkens ist längst einem kurzfristig orientierten Denken im Verwirklichen schneller Gewinne gewichen. Schlimm ist dabei, dass somit in der öffentlichen Wahrnehmung das Vertrauen in das marktwirtschaftliche System zu schwinden beginnt (in den neuen Bundesländern gibt es dafür laut Umfragen schon keine sichere Mehrheit mehr). Die unbestreitbar raubtierhaften Züge verstellen nämlich vielfach den Blick, dass es zur Marktwirtschaft (wie auch zur Demokratie im politischen Bereich) keine Alternative gibt. Wirtschaftliche Vernunft wird aber bisweilen nur noch schlecht (vor-)gelebt. (Vgl. Bussiek 2009) Nicht zu vergessen ist ferner auch, dass das herkömmliche Publikum die Komplexität der Finanzmärkte nicht überschauen kann und rundheraus (nicht im Sinne einer Diskriminierung gemeint) als Analphabet zu bezeichnen ist. Deren Rechte, nämlich zur Sicherung der vielfach ohnehin nur bescheiden vorhandenen Sparguthaben, müssen im Sinne eines nachhaltigen Schutzes vor schlechter und irreführender Beratung eindeutig gestärkt werden. (Vgl. Seibel 2011)

Klar ist auf alle Fälle, dass ein Verstaatlichen, wie überhaupt ein Zuviel an Staat, nicht zielführend sein kann. Auch in Deutschland ist der Staat ganz einfach ein eher schlechter Unternehmer. Dennoch ist dieser jetzt ganz konkret als Normativ gefordert, um die erwähnten Leitplanken – möglichst im Gleichschritt mit dem gesamten OECD-Raum – konstruktiv zu setzen; idealerweise auch auf europäischer Ebene. Ansonsten ist eine nächste Finanzkrise im kommenden Jahrzehnt schon wieder unausweichlich vorprogrammiert. (Vgl. o.V. 2010a)

Diskutiert wurde somit schon eine ganze Reihe von Aspekten, die bereits heute nötig sind, um die noch lange nicht überstandene, aktuelle Finanzkrise zu meistern. Wir haben es auch jetzt wieder mit den Folgen einer nicht güter- und dienstleistungsgedeckten Finanzblase zu tun, die der Spielkasino-Mentalität einer Vielzahl von beteiligten Marktakteuren entspringt. Und es ist dringend nötig, die jetzige Finanzkrise erneut als Chance zu begreifen, um aus dieser zu lernen. Erwähnenswert ist in diesem Kontext, dass es kürzlich zumindest einen weiteren, wesentlichen Schritt in die richtige Richtung gegeben hat. Dem seit einigen Jahren verstärkt zu beobachtenden Übel des Kreditverkaufs wird wenigstens insofern begegnet, als dass kein Verkauf mehr seitens der Bank so einfach möglich sein soll,

wenn der Kreditzahlungsrückstand weniger als ein halbes Jahr beträgt. Die Unsitte des Kreditverkaufs führte überhaupt erst dazu, dass die als "Heuschreckenplage" so bekannt gewordene Problematik in diesem großen Umfang möglich wurde. Leider sind die Aufkäufer häufig (wenngleich nicht immer) dubiose Geschäftemacher, denen es nur um eine schnelle Verwertung/ Zerschlagung geht, die damit aber den Mittelstand des Kleinund Mittelunternehmertums (KMU) entsprechend empfindlich trifft. Dies gefährdet gerade eine ganz besondere Stärke des traditionellen deutschen Wirtschaftsgefüges, denn etwa die Hälfte der wirtschaftlichen Gesamtleistung Deutschlands stammt aus dem KMU-Bereich und fast 70 % aller Beschäftigten stehen dort in Lohn und Brot. Ergänzend wäre sehr wichtig, die rückwirkende Mithaftung von (verkaufenden) Banken in diesem Bereich auf wenigstens 20 % festzusetzen. Dieser Aspekt wurde im BMF auch schon diskutiert. Natürlich ist die Bankenlobby derweil nicht untätig; diese versucht natürlich, den Wert möglichst tief herunterzureden. (Vgl. Voss 2010)

Was sollte sonst noch getan werden? Ein zukünftig wirksam werdendes Zulassungsverfahren von neuen Bank-/Finanzprodukten dürfte sehr hilfreich sein. Ein vergleichbares Verfahren gab es bis 1994 im Bereich des deutschen Versicherungsaufsichtsgesetzes. Wollte eine Versicherung ein neues Produkt am Markt einführen, so war dieses dem damaligen Bundesaufsichtsamt für das Versicherungswesen zunächst zur Prüfung vorzulegen - ähnlich, wie man neue Pharmazeutika auch zuerst zu genehmigen hat. Bezeichnend ist, dass es in Deutschland von 1931 bis 2002 (trotz des Zweiten Weltkriegs) keinen einzigen Zusammenbruch eines Versicherungsunternehmens gegeben hat. Leider musste diese Bestimmung im Zuge der EU-Harmonisierung seinerzeit herausgenommen werden. Dieser Gedanke wird jedoch gegenwärtig nicht diskutiert, obwohl er den Vorteil bietet, dass nach einer entsprechenden Prüfung Neues durchaus an den Markt gelangen darf. (Vgl. Rabe 1995)

Nicht zu übersehen ist ferner der Aspekt des Aufsichtsrätewesens – wie der Name schon sagt: eigentlich haben die nach dorthin Bestellten ein wachsames Auge zu allen wesentlichen Vorgängen zu haben. Wie aber gerade die jüngste Vergangenheit zeigt, hat es offensichtlich einige Defizite gegeben. Richtigerweise haben sich zukünftige Vorstände einer Bank oder genauso auch einer Versicherung zunächst der BaFin vorzustellen. Hierbei ist nicht zuletzt auch die berufliche Qualifikation ein Kernbetrachtungsbestandteil. Um zukünftig sicherzustellen, dass dieser Personenkreis in der Lage ist, im Bedarfsfall auch sofort die richtigen Fragen zu stellen, ist eine vorangehende Begutachtung des Wissens und Könnens zum Banken- bzw. dem Versicherungswesen bei Aufsichtsratsaspiranten naturgemäß höchst empfehlenswert. (Vgl. o.V. 2010a)

Vor einigen Jahren tauchte dann die Idee der Gründung einer so genannten "Bad Bank" auf. Also einer Institution, die die schlechten Risikoaktiva von Kreditinstituten staatlicherseits aufkaufen soll, um somit jene Banken, die sich ja schließlich zuvor auf riskante Geschäfte eingelassen haben, hiervon zu befreien. Hierbei ist aber zu bedenken, dass die schlechten Risikoaktiva, die aus einer Bank entfernt werden sollen, sich nicht als feste, unveränderliche Größe bestimmen lassen. Der Staat kauft maximal die Aktiva aus der Bank heraus, die bis dato als "vergiftet" identifiziert worden sind. Wenn der Staat aber neues Vertrauen damit schaffen will, müsste er jedoch auch zusätzlich der Bank gegenüber eine Blanko-Ankaufsgarantie für alle zukünftigen Eventualitäten abgeben. Eine solche Garantie ist schlicht nicht quantifizierbar und brächte unlösbare Bewertungsprobleme mit sich. Dann muss man sogar überlegen, ob eine Zwangsverstaatlichung als "ultima ratio" nicht besser wäre. Als Alternative zur "Bad Bank" könnte in Betracht gezogen werden, bestimmte Problemportfolien innerhalb des betroffenen Instituts zu isolieren - und zwar durch ein sogenanntes "ring fencing". Will heißen: die betreffenden Risiken können auf diesem Wege durch staatliche Stützungsmaßnahmen neutralisiert werden, wobei anfallende zukünftige Verluste je nach Leistungskraft individuell unter den Beteiligten aufgeteilt werden könnten. Anstelle dessen bietet sich bei einem "Flächenbrand" die Bildung von Ausgleichsforderungen zur Stärkung der Aktivseite betroffener Banken an. Dieses Instrument bietet den Vorteil einer raschen Unterstützung, ohne den öffentlichen Haushalt in unmittelbarer Form zu belasten. Die Rückführung kann dann über Jahre hinweg verteilt werden. Naturgemäß wird damit "Moral Hazard" verhindert. Dieses Instrument wurde sehr erfolgreich im Zuge der DM-Einführung 1948, und im Rahmen der Wirtschafts-, Währungs- und Sozialunion zur Stabilisierung der DDR-Banken per Mitte 1990 eingesetzt. (Vgl. Deutsche Bundesbank o.J.)

Nicht zu vergessen ist der Aspekt, dass eine bilanzielle Neumethodik existiert, die stark US-amerikanisch geprägt ist. Es ist ein Shareholdervalue-Ansatz unverkennbar. Die so lange bewährte Stärke des deutschen Bilanzierungswesens einer gesunden, kaufmännischen Vorsicht im Geiste eines langfristig-substanzorientierten Denkens ist dem kurzfristig-gewinnorientierten Gewinnmaximierungsstreben gewichen. Auf Druck einer internationalen Harmonisierung werden Forderungen und Güter in der Bilanz nicht mehr nach Niederstwert im Sinne des Vorsichtsgedankens bilanziert, sondern es soll ein "fair value" ausgewiesen werden. Umgekehrt werden Verbindlichkeiten nicht mehr zwingend nach Höchstwerten in die Bilanz gestellt. Hintergrundgedanke: der Aktionär ist nicht an langfristigen Perspektiven interessiert, sondern will möglichst tagesaktuell im Bilde sein. Diese seit einigen Jahren auch in der EU gegebene

Anwendungsmöglichkeit hat sich im Zuge der Wirtschaftskrise als geradezu fatal erwiesen. Eine Rückkehr zur klassischen HGB-Bilanzierung erscheint dringend geboten. (Vgl. Bussiek 2009)

Trotz der gegenwärtig immer noch sehr prekären Lage, gibt es aber gerade in Deutschland (ähnlich wie auch in Österreich) auch eine gut begründbare und ersichtliche Hoffnung. Traditionell verfügt unser Land über eine Universalbankenstruktur, die als Risikomix naturgemäß besser bei Schieflagen (und deren Bewältigung) Abhilfe bietet, als bei Trennbankensystemen, in denen Banken zumeist nicht direkt an den Börsen tätig sein dürfen. Ein Blick in Richtung USA zeigt dies gerade zurzeit allzu deutlich. Gerade die heterogene und fragmentierte Marktstruktur im Banken- wie im Nichtbankenbereich sind ein Kennzeichen, welches einen enormen Platzvorteil im internationalen Vergleich bedeutet. Wie erwähnt, existieren im Bundesgebiet rund 1.900 Banken. Das hat mit der großen Anzahl regionaler Sparkassen und Genossenschaftsbanken zu tun. Betrachtet man die Marktanteile, so halten die ca. 420 Sparkassen, unter Einschluss der momentan noch neun Landesbanken, rund 45 % des Bankenmarktes; die etwa 1.100 Genossenschaftsbanken bringen es auf gut 15 % Marktanteil. Fernerhin gibt es fünf Großbanken, auf die gut 20 % Marktanteil entfallen, sowie rund 200 Privatund Geschäftsbanken, die wiederum zu knapp 20 % am Marktgeschehen beteiligt sind. Deutlich ist an dieser Stelle hervorzuheben, dass gerade die vielen, regionalen Sparkassen (nicht aber die Landesbanken) und Genossenschaftsbanken überhaupt nichts mit der gegenwärtigen Schieflage zu tun haben. Schließlich haben sich gerade diese beiden Institutsgruppen nicht an irgendwelchen (oftmals windigen) Aktivitäten beteiligt, die sie nicht selbst verstanden hätten. Diese Regionalinstitute erweisen sich vortrefflich als Stabilitätsanker in der heutigen Zeit. Ihr Charme liegt zudem im Aspekt der Kundennähe und -freundlichkeit sowie dem Aspekt, dass durch einen intensiveren Wettbewerb als in Ländern mit nur wenigen Großbanken die Bankgebühren erkennbar günstiger im Sinne des Verbrauchers ausfallen. Natürlich hat die nationale, wie auch die zukünftige EZB-Bankenaufsicht "Bankenunion" neutral zu bleiben (Vorgenanntes darf eben so öffentlich nicht kommentiert werden) und im gesetzlichen Auftrag wertfrei zu beaufsichtigen, was sich am Markt befindet.

Konstruktives Lernen im Sinne des Nutzens von Chancen, das ist gewiss das Gebot dieser so ernsten Stunde!

LITERATUR

BaFin (2012): Jahresbericht 2011, Bonn, Frankfurt am Main.

Bussiek, J. (2009): Wirtschafts- und Finanzkrise als Folge einer gesellschaftlichen Entwicklung, in: Akademische Blätter vom 12.08.2009.

Deutsche Bundesbank (o.J.): Ausgleichsforderung, http://www.bundesbank.de/Navigation/DE/Bundesbank/Wissenswert/Glossar/Functions/glossar.html?lv2=32020&lv3=62522, Abruf 31.03.2013.

Frach, L. (2008): Finanzaufsicht in Deutschland und Großbritannien: Die BaFin und FSA im Vergleich, Wiesbaden.

Kammholz, K., Greive, M., Seibel K. (2013): Politiker wollen Managergehalt deckeln, in: Berliner Morgenpost vom 05.03.2013.

Mai, C., Bayer, T., Böcking, D. (2009): Politiker bekämpfen den Moral Hazard, in: Financial Times Deutschland vom 06.08.2009.

O.V. (2012a): Wie viel Millionen sind genug?, http://www.zeit.de/2012/21/Manager-Gehaelter, Abruf 31.03.2013.

O.V. (2012b): Soffin macht Milliardenverlust, http://www.faz.net/aktuell/finanzen/fonds-mehr/bankenrettungsfonds-soffin-macht-milliardenverlust-11732699.html, Abruf 31.03.2013.

O.V. (2010a): Inkompetente Aufsichtsräte: BaFin sortiert Kontrolleure der Banken aus, http://www.spiegel.de/

wirtschaft/unternehmen/inkompetente-aufsichtsraetebafin-sortiert-kontrolleure-der-banken-aus-a-714724.html, Abruf 31.03.2013.

O.V. (2010b): Die Märkte mit Leitplanken versehen, in: Portal Liberal vom 10.05.2010.

O.V. (2009): Gespielt, getäuscht, gemogelt – die Anatomie der Herstatt-Pleite (II), in: Der Spiegel vom 31.03.1975.

O.V. (2007a): Die IKB braucht offenbar neue Hilfe, http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/hypothekenkrise-ikb-braucht-offenbar-neue-hilfe-1488855. html, Abruf 31.03.2013.

O.V. (2007b): Eine Mischung aus Dummheit und Gier, http://www.stern.de/wirtschaft/news/unternehmen/exbauloewe-juergen-schneider-eine-mischung-aus-dummheit-und-gier-592000.html, Abruf 31.03.2013.

O.V. (1984): Unglaublicher Vorgang, in: Der Spiegel 52/1984.

Rabe, T. (1995): Liberalisierung und Deregulierung im Europäischen Binnenmarkt für Versicherungen, Köln.

Seibel, K. (2011): Deutsche haben große Lücken beim Finanzwissen, in: Die Welt vom 16.06.2011.

Voss, K. D. (2010): Schutz fürs Heim – das "große Fressen" ist gebremst, in: Der Tagesspiegel vom 24.04.2010.

DAS BANKENSYSTEM IN DEUTSCHLAND UND DIE AUFGABE DER INTERNEN REVISION INNERHALB DER BANK

Andreas Eppner



Andreas Eppner Revisor der LBS Rheinland-Pfalz, absolvierte 2009 sein berufsintegriertes Studium Betriebswirtschaftslehre an der Fachhochschule

E-Mail: eppner@gmx.de

1. Allgemeines zum Kreditwesen

1.1 Darstellung des Bankensystems

Das deutsche Bankensystem ist in drei Sektoren gegliedert und wird deshalb auch als "Drei-Säulen-Struktur" bezeichnet. Jeweils eine Säule bilden die privaten, die öffentlich-rechtlichen und die Genossenschaftsbanken (vgl. Andresen 2009). Zur Säule der Privatbanken zählen u.a. die Deutsche Bank und die Commerzbank. Aufgrund der Attraktivität des deutschen Marktes sind mittlerweile auch einige europäische Großbanken mit Tochterunternehmen in Deutschland aktiv wie bspw. die Banco Santander oder die ING-DiBa AG. Daneben gibt es die öffentlich-rechtlichen Kreditinstitute, zu denen Sparkassen und Landesbanken zählen. Allerdings gibt es neben öffentlich-rechtlichen Sparkassen und Landesbanken auch freie Sparkassen (wie. bspw. die Hamburger Sparkasse AG) oder Landesbanken in einer anderen Rechtsform (Oldenburgische Landesbank AG). Der genossenschaftliche Sektor ist von den Volks- und Raiffeisenbanken geprägt. Bei allen Banken der drei genannten Säulen handelt es sich um Universalbanken. Universalbanken sind Kreditinstitute, denen sowohl das Betreiben des Einlagen- und Kreditgeschäfts als auch das Tätigen von Wertpapiergeschäften erlaubt ist (vgl. o.V. 2013b).

Neben den Universalbanken gibt es in Deutschland Spezialbanken, deren Geschäftstätigkeit auf einen bestimmten Kreis von Bankgeschäften begrenzt ist und deren Rechtsform ebenfalls beschränkt ist. Zu den Spezialbanken zählen nach der Definition des Kreditwesengesetzes (KWG) Bausparkassen, Kapitalanlagegesellschaften, Hypothekenbanken und Realkreditinstitute.

Neben dem System der Universalbanken gab es bis vor dem Jahrtausendwechsel das Trennbankensystem. Dieses System existierte u.a. in den USA, Großbritannien und Frankreich. In den USA hatte die Einführung des Trennbankensystems seinen historischen Ursprung in der Überwindung der Weltwirtschaftskrise (1928–1932). So wurde dort zur Eindämmung der großen Depression 1933 durch den "Glass-Steagall Act" das Trennbankensystem eingeführt. Unter dem Begriff Trennbankensystem versteht man die strikte Trennung von Geschäfts- und Investmentbanken. So gab es damals Liquiditätsengpässe in der amerikanischen Wirtschaft, da die Banken sehr restriktiv Kredite vergaben und stattdessen versuchten, Renditen über klassische Tätigkeiten einer Investmentbank zu erzielen.

So mussten sich 1933 die amerikanischen Banken entscheiden, ob sie ihr Geschäftsmodell auf das Wertpapiergeschäft oder auf das klassische Einlagen- und Kreditgeschäft ausrichten wollten. Durch die Clinton-Regierung wurde im Jahr 1999 im so genannten "Leach-Bliley-Act" das Trennbankensystem wieder aufgehoben. Im Jahr 2008 haben alle großen amerikanischen Investmentbanken im Rahmen der Finanzkrise ihren Status von Investmentbank auf Universalbank geändert oder wurden von einer Universalbank übernommen (vgl. o.V. 2013d). Gründe hierfür waren u.a., dass nur Geschäftsbanken, die das Einlagenund Kreditgeschäft betreiben, sich günstig bei der amerikanischen Notenbank FED refinanzieren konnten.

1.2 Die Bankenaufsicht in Deutschland

Da Liquiditätsengpässe zu Wohlstandsverlusten führen können, ist die wesentliche Funktion der Kreditinstitute innerhalb einer Volkswirtschaft die Versorgung der einzelnen Wirtschaftssubjekte mit Geld.

Auslöser für die Installation einer Bankenaufsicht in Deutschland war die Bankenkrise im Jahr 1931. So wurde im September 1931 u.a. die Notverordnung "Verordnung über Aktienrecht,

Bankenaufsicht und Steueramnesie" durch die deutsche Reichsregierung erlassen und die beobachtende Bankenaufsicht wurde eingeführt. Die Kompetenzen der Bankenaufsicht wurden mit dem Erlass des Kreditwesengesetzes vom Dezember 1934 deutlich erweitert (vgl. o.V. 2013a).

Heute bilden die Deutsche Bundesbank sowie die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) die deutsche Bankenaufsicht. Zwischen beiden Institutionen findet eine Aufgabenteilung statt. Die laufende Überwachung erfolgt durch die Bundesbank und die Aufsicht über alle Kreditinstitute wird durch die BaFin vorgenommen. Unter der laufenden Überwachung ist die laufende Analyse aller von den einzelnen Kreditinstituten regelmäßig einzureichenden Berichte und Meldungen zu verstehen. Hierbei werden diese von der Bundesbank im Hinblick auf eine angemessene Eigenkapitalausstattung geprüft und Risikosteuerungsverfahren analysiert. Demnach sind Auffälligkeiten oder starke Abweichungen einzelner Zahlen im Vergleich zum Vorbericht bzw. Meldung der Bundesbank in der Regel zu begründen.

Ziel der Bankenaufsicht ist es, Rahmenbedingungen zu schaffen, welche die ordnungsgemäße Durchführung der Bankgeschäfte gewährleisten und somit ein funktionierendes und stabiles Finanzsystem sicherstellen. Ein weiterer und wesentlicher Punkt ist dabei, dass das Vertrauen in die Kreditwirtschaft gegeben sein muss. So muss u.a. der Kunde die Gewissheit haben, dass alle Vermögensgegenstände die er einem Kreditinstitut anvertraut hat, nicht gefährdet werden. (Vgl. o.V. 2013a)

1.3 Erteilung einer Erlaubnis zur Durchführung von Bankgeschäften

Gemäß §32 Abs. 1 Kreditwesengesetz (KWG) "benötigt jeder, der in Deutschland gewerbsmäßig oder in einem Umfang, der einen in kaufmännischer Weise eingerichteten Geschäftsbetrieb erfordert, Bankgeschäfte betreiben will oder Finanzdienstleistungen erbringen will, eine Erlaubnis der BaFin." Eine Erlaubnis durch die BaFin kann auch unter Auflagen erfolgen und sich auch auf einzelne Bankgeschäfte oder Finanzdienstleistungen beziehen.

Eine Erlaubnis zur Durchführung von Bankgeschäften kann einem Institut auch wieder entzogen werden, wenn es beispielsweise nachhaltig gegen Gesetze (KWG, Geldwäschegesetz oder Wertpapierhandelsgesetz) oder die zur Durchführung dieser Gesetze erlassenen Verordnungen oder Anordnungen verstoßen hat.

1.4 Gesetzliche und bankenaufsichtsrechtliche Vorgaben

Neben den handels- und steuerrechtlichen Vorschriften gelten für Kreditinstitute eine Reihe von Gesetzen, Verordnungen bzw. Verfügungen. Eine Auflistung ist auf der Internetseite der BaFin veröffentlicht. Wesentliche Grundlagen für das Banken-

wesen in Deutschland sind das Kreditwesengesetz (KWG), die Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk) und das Geldwäschegesetz. Bei den MaRisk handelt es sich um eine Verwaltungsanweisung, die von der BaFin im Rundschreiben 18/2005 erstmalig veröffentlicht wurde. Die MaRisk sind eine normeninterpretierte Verwaltungsvorschrift, die aus § 25a KWG abgeleitet wurde und diesen Paragrafen konkretisiert. Mit den MaRisk wurde mittlerweile der bankenaufsichtsrechtliche Überprüfungsprozess aus Basel II in nationales Recht umgesetzt.

Seit der Erstveröffentlichung der MaRisk wurden diese mehrmals komplett überarbeitet, so dass die aktuell gültige Novelle vom 14.12.2012 bereits die vierte Fassung ist. Alle Überarbeitungen resultieren aus Lücken im Kontrollsystem bzw. Vorfällen die zu Vermögensschäden bei einem Kreditinstitut geführt haben. Die deutsche Bankenaufsicht analysiert alle wesentlichen Fehler bzw. Vorfälle und erlässt dementsprechend neue aufsichtsrechtliche Vorgaben.

Kreditinstitute die Wertpapierhandelsgeschäfte betreiben müssen das Wertpapierhandelsgesetz (WHG) beachten. Für Bausparkassen gelten neben dem KWG und den MaRisk zusätzlich das Bausparkassengesetz (BauSparkG) und die Bausparkassenverordnung (BausparkV).

1.5 Sonderprüfungen der BaFin

Nach § 44 Absatz 1 KWG kann die BaFin, auch ohne besonderen Anlass, bei den Instituten Prüfungen vornehmen sowie die Durchführung der Prüfung der Deutschen Bundesbank übertragen. Die Durchführung der Prüfung kann innerhalb der üblichen Betriebs- und Geschäftszeiten in den Geschäftsräumen des jeweiligen Instituts stattfinden (vgl. §44 Abs. 1 KWG).

Ziel einer Sonderprüfung nach § 44 Abs. 1 KWG ist es, die Einhaltung der MaRisk zu überprüfen. Die Durchführung der Sonderprüfung kann auch durch die Bundesbank oder von einem durch die BaFin beauftragten Wirtschaftsprüfer erfolgen. Ergeben sich aus einer Sonderprüfung schwerwiegende Feststellungen, so kann dies sogar einen Entzug der "Banklizenz" zur Folge haben. Jede derartige Sonderprüfung sowie deren Prüfungsschwerpunkte werden dem jeweiligen Institut in schriftlicher Form kurz vor Prüfungsbeginn angekündigt. Den Prüfern sind während des Prüfungszeitraums alle erforderlichen Unterlagen zur Verfügung zu stellen. Am letzten Tag der Prüfung bekommt das Institut das Prüfungsergebnis sowie die Feststellungen mitgeteilt. Innerhalb weniger Wochen wird dann der Prüfungsbericht erstellt und von der BaFin an das jeweilige Institut versandt. Feststellungen müssen beseitigt werden. Über den Umsetzungsstand der Beseitigung der Feststellungen ist der BaFin quartalsweise ein Bericht zu erstatten.

Als Indikator für die Ansetzung einer Sonderprüfung sowie deren Prüfungshäufigkeit gibt es zwei wesentliche Faktoren. Zum

einem wird die Systemrelevanz des Instituts bzw. der Geschäftsfelder, in dem das Kreditinstitut tätig ist, bewertet und zum anderen sind die Anzahl und der Grad der Feststellungen der letzten Sonderprüfung entscheidend. Je höher die Anzahl der Feststellungen im quantitativen und qualitativen Umfang, desto kürzer die Zyklen zwischen den einzelnen Sonderprüfungen eines Kreditinstituts.

2. Interne Revision

2.1 Funktion und Aufgaben

Gemäß Definition des "Deutschen Instituts für Interne Revision e.V." erbringt die Interne Revision "unabhängige und objektive Prüfungs- und Beratungsdienstleistungen, welche darauf ausgerichtet sind, Mehrwerte zu schaffen und die Geschäftsprozesse zu verbessern. Sie unterstützt die Organisation bei der Erreichung ihrer Ziele, indem sie mit einem systematischen und zielgerichteten Ansatz die Effektivität des Risikomanagements, der Kontrollen und der Führungs- und Überwachungsprozesse bewertet und diese verbessern hilft." (O.V. 2013c)

Im Vergleich zu 1978 hat sich das Verständnis bzw. die Definition des Begriffs der Internen Revision geändert und wird heute deutlich weiter gefasst als damals. Wurde damals nur die Überwachungs- und Kontrollfunktion als wesentliche Aufgabe gesehen, so wird dies heute um Beratungsleistungen ergänzt, in denen Hinweise auf Verbesserungen von Geschäftsabläufen gegeben werden und somit der Unternehmenswert gesteigert werden soll. "Die Interne Revision ist ein Instrument der Geschäftsleitung, ihr unmittelbar unterstellt und berichtspflichtig. Sie kann auch einem Mitglied der Geschäftsleitung, nach Möglichkeit dem Vorsitzenden, unterstellt sein."¹ Dies bedeutet: eine der Kernaufgaben ist die Analyse der Geschäftsprozesse und des Kontrollsystems, um unter Umständen potenzielle Risiken zu identifizieren und den Vorstand darüber zu informieren. Aus der Analyse können sich auch Handlungsoptionen für die geprüften Organisationseinheiten ergeben. So sollte die moderne Revision auch Hinweise geben, wie Prozesse optimiert werden können.

Da die Geschäftsleitung die Kontrollfunktion im Unternehmen an die Interne Revision delegiert hat, ist diese u.a. auch für die Sicherung des Unternehmenswertes, insbesondere in Bezug auf Aufdeckung von existenzgefährdenden Risiken, verantwortlich. Aus folgendem Gesetz und aufsichtsrechtlicher Anforderung begründet sich die organisatorische Unabhängigkeit der Internen Revision:

1 Mindestanforderungen an das Risikomanagement vom 14.12.2012, AT 4.4 Textziffer 2 MaRisk

- Notwendigkeit der Internen Revision gemäß §25a KWG
- Instrument der Geschäftsleitung AT 4.4.3 Tz. 1 MaRisk

Die Aufgaben der Internen Revision können sowohl von Internen oder Externen wahrgenommen werden. Mitarbeiter der Revision dürfen laut MaRisk nicht in anderen Bereichen eines Kreditinstituts tätig sein. Die Revision darf sich den Mitarbeitern anderer Bereiche und deren Fachwissen bedienen. "Die Interne Revision wird als prozessunabhängige Überwachungsinstitution des internen Überwachungssystems und somit Teil des Internen Kontrollsystems gesehen. Ein weiterer Teil des Internen Kontrollsystems ist das Controlling, das allerdings zu der prozessintegrierten Überwachung zählt. (Freidank/Peemöller 2011, S. 9)

2.2 Prüfungsphilosophien

Es gibt zwei unterschiedliche Philosophien zu Berichten der Internen Revision innerhalb einer Bank. Berichte können einerseits nur aus Feststellungen bestehen d.h. es werden Auffälligkeiten beschrieben, die nicht optimal innerhalb eines Geschäftsprozesses laufen oder dringend geändert werden müssen. Im Gegensatz dazu kann auch die Philosophie verfolgt werden, nicht nur Bemerkenswertes im Negativen sondern auch auffallende positive Aspekte im Bericht zu erwähnen. Je nachdem welche der beiden Philosophien von der Revisionsleitung vorgegeben wird, beeinflusst dies die Zusammenarbeit von Revisoren und Mitarbeitern der Fachabteilungen. Die Interne Revision kann zusätzlich beispielsweise Aufgaben einer "internen" Unternehmensberatung übernehmen oder projektbegleitend tätig sein. Von einem guten Umgang miteinander profitieren alle Beteiligten.

2.3 Unabhängigkeit der Revision

Laut MaRisk ist es wichtig, dass die Revision "bei der Berichterstattung und der Wertung der Prüfungsergebnisse keinen Weisungen unterworfen ist."² Deshalb ist es für eine objektive und sachliche Bewertung besonders wichtig, dass die Revisionsmitarbeiter ihre Unabhängigkeit gegenüber den Fachbereichen wahren. Dies bedeutet auch, dass bei wesentlichen Projekten eine beratende Tätigkeit, aber keine Projektmitarbeit möglich ist.

2.4 Erstellung des Rahmenprüfungsplans

Im Rahmen einer jährlichen Risikoanalyse werden alle Geschäftsaktivitäten eines Instituts erhoben und nach Risikopotenzial bewertet. Aufgrund dieser Erhebung sind dem Revisionsleiter die Risikoeinschätzungen aller Geschäftsprozesse bekannt. Je höher die Eintrittswahrscheinlichkeit und je größer

² Mindestanforderungen an das Risikomanagement vom 14.12.2012, BT 2.2 Textziffer 1 MaRisk

das Risiko, desto häufiger sollte nach einem risikoorientierten Prüfungsansatz der jeweilige Geschäftsprozess geprüft werden. Der Leiter der Revision erstellt auf Grundlage der Daten den Rahmenprüfungsplan und plant die für die jeweiligen Prüfungen zu verwendenden Ressourcen. So heißt es in den MaRisk: "Die Prüfungstätigkeit der Internen Revision hat sich auf der Grundlage eines risikoorientierten Prüfungsansatzes grundsätzlich auf alle Aktivitäten und Prozesse des Instituts zu erstrecken."3 Der Rahmenprüfungsplan wird mindestens für die folgenden drei Jahre erstellt, da laut MaRisk alle Aktivitäten und Prozesse grundsätzlich innerhalb von drei Jahren zu prüfen sind; existieren besondere Risiken, so sind diese jährlich zu prüfen und dementsprechend im Prüfungsplan zu berücksichtigen. Bei nicht wesentlichen Aktivitäten und Prozessen kann entsprechend den MaRisk vom dreijährigen Prüfungsintervall abgewichen werden.

In den MaRisk (BT 2.3) wird beschrieben, dass die Revision auf Grundlage eines risikoorientierten Prüfungsansatzes alle wesentlichen Prozesse und Aktivitäten des Kreditinstituts in Form einer Risikoanalyse erheben muss. Eine Erhebung aller Prozesse bzw. Aktivitäten mit potentiellen Risiken und deren Eintrittswahrscheinlichkeit findet darauf basierend statt. Der Revisionsleiter erstellt anhand der Risikoanalyse den Rahmenprüfungsplan.

Im Prüfungsplan sollten alle Prozesse und Aktivitäten mit einem hohen Risiko mindestens einmal jährlich Gegenstand der Prüfungstätigkeit der Internen Revision sein. Ebenfalls wird im Rahmenprüfungsplan ein Kontingent an Ressourcen für Sonderprüfungen eingeplant. So können kurzfristig auffällige Mängel untersucht bzw. aufgrund neuer Informationsbedürfnisse jederzeit Sonderprüfungen durchgeführt werden. Der Rahmenprüfungsplan sowie wesentliche Anpassungen des Plans sind von der Geschäftsleitung zu genehmigen.⁴

Da die Geschäftsführung die Gesamtverantwortung trägt, ist es zwingend erforderlich, dass ihr alle wesentlichen Risiken im Kreditinstitut bekannt sind, und sie über jedes Prüfungsergebnis eine Berichterstattung erhält. Deshalb muss der Rahmenprüfungsplan und wesentliche Anpassungen von der Geschäftsleitung genehmigt werden. Die Revision hat die Prüfungsdurchführung und die Berichterstattung unabhängig von anderen Organisationseinheiten durchzuführen.

2.5 Arten der Prüfungsdurchführung

Es gibt zwei Arten der Prüfungsdurchführung: Prüfungen nach dem Rahmenprüfungsplan sowie Sonderprüfungen. Diese kön-

nen von der Geschäftsleitung selbst bzw. dem Revisionsleiter des Instituts beauftragt werden. Sonderprüfungen werden in der Regel aufgrund eines bestimmten Anlasses durchgeführt. Meistens ist dies der Fall, wenn dem Institut ein Vermögensschaden entstanden ist oder sonstige gesetzeswidrige Handlungen entdeckt wurden. Auch bei möglichen Verdachtsfällen kann die Revision mit einer Sonderprüfung beauftragt werden. Mögliche Aspekte einer Sonderprüfung können bspw. Urkundenfälschung oder Betrug sein. Diese Prüfungsart erfordert, je nach Vorfall, die Zusammenarbeit mit internen Organisationseinheiten wie bspw. Personalabteilung, Personalrat, IT-Abteilung und externen Stellen wie Polizei, Staatsanwaltschaft oder den Medien.

2.6 Prüfungsablauf

Zu Beginn einer Rahmenplanprüfung oder Sonderprüfung erteilt der Revisionsleiter dem Revisor den Prüfungsauftrag. Dieser Auftrag beinhaltet die Prüfungsschwerpunkte. Der Prüfungsablauf gliedert sich in vier Phasen:

- Planung,
- Prüfungsdurchführung,
- Berichterstattung und die
- Beseitigung der Feststellungen und Überwachung der umzusetzenden Maßnahmen.

2.6.1 Planungsphase

Während der Planungsphase legt der Prüfungsleiter (Revisor) fest, mit welchen Mitteln er das Prüfungsziel umsetzen kann. Dabei können Checklisten eingesetzt oder Befragungen durchgeführt werden. In der Regel wird zunächst geprüft, ob es gesetzliche und/oder bankenaufsichtsrechtliche Neuerungen gab oder gibt und diese umzusetzen waren bzw. umgesetzt sind. Falls zu dem Prüfungsthema bereits ein Prüfungsbericht existiert, ist es ebenfalls sehr hilfreich den letzten Prüfungsbericht zu kennen.

2.6.2 Prüfungsdurchführung

In der Prüfungsdurchführung wird der Ist- mit dem Sollzustand verglichen. Die Abweichungen zwischen Ist- und Sollwerten werden dabei zunächst schriftlich festgehalten und können weitergehend untersucht werden. Bei der Soll-/Ist-Analyse wird zunächst die schriftlich fixierte Ordnung (Anweisungswesen) und das Interne Kontrollsystem des Instituts geprüft. In der zweiten Phase der Prüfungsdurchführung können Prüfungen im Rahmen einer Einzelfallprüfung oder Systemprüfung durchgeführt werden. In der Regel erfolgt eine kombinierte Prüfungshandlung aus beiden Varianten um eine aussagekräftige Beurteilung der Gesamtsituation treffen und Handlungsempfehlungen abgeben zu können.

Einzelfallprüfungen sind in der Regel Stichprobenprüfungen und beziehen sich auf den Soll-Ist-Vergleich einzelner Geschäftsvorfälle. Bei Systemprüfungen wird die Wirksamkeit von

^{3~} Mindestanforderungen an das Risikomanagement vom 14.12.2012, BT 2.1 Textziffer 1 ${\rm MaRisk}$

⁴ Vgl. Mindestanforderungen an das Risikomanagement vom 14.12.2012, BT 2.3 MaRisk

Systemen und Prozessen überprüft. Im Mittelpunkt steht hier die Prüfung und Bewertung des internen Kontrollsystems. So werden Prozessabläufe und Kontrollen erhoben und bewertet. In der Regel basiert das Prüfungsurteil auf den Ergebnissen der Einzelfall- und Systemprüfung. (Vgl. Freidank/Peemöller 2011, S. 11) Handelt es sich um theoretische Themen, wie bspw. die Prüfung der Geschäftsstrategie, werden keine Stichproben erhoben. Bei der Prüfungsdurchführung werden die während der Planungsphase auftretenden Fragen mit dem zu prüfenden Fachbereich erörtert.

Falls für den zu prüfenden Prozess bzw. die zu prüfende Aktivität bereits ein Prozessablaufplan existiert, wird dieser analysiert und auf seine Aktualität hin geprüft; andernfalls ist es hilfreich einen Prozessablaufplan zu erstellen. In diesen Plan können nicht nur die Abläufe, sondern auch Kontrollhandlungen (systemseitig bzw. manuell) eingetragen werden.

Nach der Analyse des Prozesses können Schwachstellen analysiert werden, woraus sich unter Umständen Prüfungshandlungen ableiten lassen um den Prozess zu optimieren bzw. zu verbessern.

2.6.3 Berichterstattung

Prüfungsbericht bzw. -vermerk

Die Berichterstattung kann in Form eines Prüfungsberichts oder eines Vermerks erfolgen. Ein Prüfungsvermerk ist relativ kurz gefasst und enthält kein Management Summary. In der Management Summary werden die wesentlichen Details des Prüfungsberichts auf maximal zwei Seiten dargestellt.

Gespräche mit Revisoren anderer Kreditinstitute haben ergeben, dass die Form des Prüfungsberichtes von Institut zu Institut stark variieren kann. So gibt es Institute bei denen der Revisionsbericht als Kurzbericht angefertigt wird, d.h. es wird lediglich ein Management Summary inklusive der Feststellungen dargestellt. Alle weiteren Berichtsdetails sind in den Arbeitspapieren des Prüfungsleiters zu finden. Eine andere Art der Darstellung ist die des ausführlichen Berichts der neben den Feststellungen auch positive Aspekte und Sachverhalte enthält.

Jahresbericht

Der Leiter der Revision muss gemäß BT 2.5 Tz. 2 MaRisk einen Bericht für die Geschäftsleitung erstellen, in welchem u.a. über alle noch nicht beseitigen Mängel berichtet wird. Nach Abschluss eines Kalenderjahres hat die Interne Revision einen Gesamtbericht über die von ihr durchgeführten Prüfungen zu erstellen und die Geschäftsleitung zeitnah darüber in Kenntnis zu setzen. Der Gesamtbericht muss über alle wesentlichen Mängel

und die zu ergreifenden Maßnahmen informieren. Ebenfalls muss der Gesamtbericht beinhalten, ob und inwieweit die Vorgaben des Prüfungsplans eingehalten sind.

Die Geschäftsleitung muss gemäß MaRisk das Aufsichtsorgan mindestens einmal jährlich über die festgestellten schwerwiegenden und über die umzusetzenden und noch nicht umgesetzten Maßnahmen informieren.

Empfehlungen und Feststellungen

Abweichungen zwischen Soll- und Ist-Zustand münden in der Regel in einer Empfehlung oder Feststellung. Empfehlungen sind Hinweise und können vom Fachbereich umgesetzt werden. Dies wird nicht von der Revision überwacht. Dagegen sind Feststellungen Mängel, die nach Auffassung der Revision beseitigt werden müssen. Bei den Feststellungen gibt es verschiedene Härtegrade bzw. Einstufungen. Für Feststellungen gibt es kein einheitliches Bewertungsverfahren und keine einheitliche Skala. So gibt es Institute deren Feststellungen aus vier bei anderen Instituten aus mehreren Stufen bestehen. Eine Vergleichbarkeit ist nur in Form einer Übersetzungstabelle gegeben.

2.6.4 Überwachung der Umsetzung der vereinbarten Maßnahmen

Alle getroffenen Feststellungen erhält der geprüfte Fachbereich in schriftlicher Form inklusive vereinbartem Datum bis zu welchem der Grund der Feststellung beseitigt sein muss. Die jeweils verantwortlichen Personen des Fachbereichs bestätigen dies in Form ihrer Unterschrift auf den vereinbarten Maßnahmen. Anschließend überwacht die Interne Revision die Umsetzung der vereinbarten Maßnahmen mithilfe einer Datenbank. Bei Maßnahmen deren Umsetzungstermin nicht einzuhalten ist, kann vom Fachbereich um Verlängerung des Umsetzungstermins gebeten werden. Allerdings ist eine Verlängerung nur dreimal möglich bevor dies an den zuständigen Geschäftsleiter eskaliert wird. Dieser entscheidet gegebenenfalls darüber, dass die Maßnahmen nicht umgesetzt werden und ein Risiko bewusst in Kauf genommen wird.

2.7 Aufbewahrungsfristen für Revisionsberichte und Arbeitsunterlagen

Neben den steuerrechtlichen gibt es auch gesetzliche Aufbewahrungsfristen. Die steuerrechtlichen Aufbewahrungspflichten und -fristen ergeben sich aus § 147 Abgabenordnung (AO) und aus handelsrechtlicher Sicht aus § 257 in Verbindung mit § 238 HGB. Revisionsberichte und Arbeitsunterlagen sind in beiden Gesetzestexten nicht explizit aufgeführt, müssen aber gemäß MaRisk sechs Jahre aufbewahrt werden.

LITERATUR

Andresen, T. (2009): Drei-Säulen-Struktur – Umbruch: Vom Verschwinden der Banken, 22.05.2009, http://www.handelsblatt.com/archiv/drei-saeulen-struktur-umbruch-vom-verschwinden-der-banken/3182132.html, Abruf 04.05.2013.

Freidank, C.-C., Peemöller, V. H. (Hrsg.) (2011): Kompendium der Internen Revision, Berlin.

O.V. (2013a): Bankenaufsicht in Deutschland, http://www.bafin.de/DE/DieBaFin/AufgabenGeschichte/Bankenaufsicht/bankenaufsicht_node.html, Abruf 04.05.2013.

O.V. (2013b): Glossar der Bundesbank – Universalbank, http://www.bundesbank.de/Navigation/DE/Bundesbank/Wissenswert/Glossar/Functions/glossar. html?lv2=32056&lv3=61802, Abruf 04.05.2013.

O.V. (2013c): Ziele, Aufgaben und Strukturen der Internen Revision, http://www.diir.de/fachwissen/revisionshandbuchmarisk/ziele-und-aufgabenstellung-der-internen-revision/, Abruf 04.05.2013.

O.V. (2013d): Das Ende eines Geschäftsmodells, http://www.tagesschau.de/wirtschaft/morgan102.html, Abruf 04.05.2013.

Gesetzestexte und Verordnungen

Kreditwesengesetz in der Fassung der Bekanntmachung vom 9. September 1998 (BGBl. I S. 2776), zuletzt geändert durch Art. 1 des Gesetzes vom 3. April 2013 (BGBl. I S. 610)

Mindestanforderungen an das Risikomanagement – MaRisk, BaFin-Rundschreiben 10/12 vom 14.12.2012

LESEN MACHT KLUG, TUN MACHT TÜCHTIG -TNTFRVTFW MTT HFTN7 OTT



Heinz Ott

ist Diplom-Ingenieur und Managing Director bei Bilfinger Piping Africa (Pry) Ltd. in Pretoria (Südafrika).

Er blickt heute auf eine fast vierzigjährige Berufslaufbahn mit zahlreichen Stationen auf drei Kontinenten zurück. Für die Firmen Mannesmann Anlagenbau, Mannesmann Dematic und Demag Cranes war er in Südafrika, den USA, Spanien und Portugal tätig. Für die Demag Cranes mit Hauptsitz in Deutschland war er weltweit für das Servicegeschäft zuständig und koordinierte die Aktivitäten von 42 Niederlassungen weltweit. Seit 2010 ist er für Bilfinger Power Systems in Südafrika. Seine weltweiten Tätigkeiten beziehen sich in erster Linie auf das Führen von Unternehmen in verschiedenen Sparten (Anlagenbau, Materialhandling, Fertigung und Service).

Herr Ott hat eine zweijährige kaufmännische Ausbildung (Handelsschule) und eine dreijährige Betriebsschlosserlehre absolviert. Im Anschluss hat er Maschinenbau (Fertigungstechnik) und Betriebswirtschaft (berufsbegleitend) studiert. Seine Karriere begann bei den Mannesmann Röhrenwerken in der Technischen Betriebswirtschaft, von wo aus er sich dann in der Fertigung und Firmenleitung weiterentwickelte.

Der heute 64-Jährige tritt Ende 2013 die wohlverdiente Pensionierung an, möchte aber auch danach sein Wissen und seine Erfahrungen an junge Menschen weitervermitteln. Die Teilnehmer der diesjährigen Studienreise nach Südafrika und Ghana (WPF "Emerging Markets") haben Herrn Ott bei Bilfinger in Pretoria besucht und waren von seiner inspirierenden Persönlichkeit nachhaltig beeindruckt.

Als Einstieg in Ihre Führungsgrundsätze heißt es "Führungskräfte werden nicht geboren. Führungsarbeit kann erlernt werden. "Wie unterstützen Sie Ihre Führungskräfte bei diesem Lernprozess?

Indem man ihnen Vertrauen schenkt, sie in die wichtigen Führungsaufgaben mit einbindet und eigenes Wissen praxisorientiert weitervermittelt. Die Potenziale einer angehenden Führungskraft müssen frühzeitig erkannt, und die weitere angestrebte Entwicklung dann umgehend besprochen und vereinbart werden. Der Weg ist das Ziel.

Hatten Sie in Ihrer Laufbahn einen Mentor zur Seite oder gab es auch Phasen, in denen Sie das Gefühl hatten, auf sich gestellt zu sein?

Beides. Ich habe sehr gute Mentoren in meiner Laufbahn kennen und schätzen gelernt. Dies hat mir auch das Gefühl vermittelt, dass ich auch so werden wollte.

Ich hatte aber auch andere Erfahrungen sammeln dürfen. Das ist aber nicht unbedingt von Nachteil gewesen. Man steht zuerst mit dem Rücken an der Wand, lernt aber schnell, dass auch diese Situation gemeistert werden muss. Eine weitere positive Erfahrung habe ich dann machen dürfen. Ich war nicht allein, sondern bekam die entsprechende Unterstützung von der Belegschaft. Keiner ist so gut wie das Team, und die Bündelung dieser Stärken ist der Schlüssel zu Erfolg.

In Ihren Grundsätzen stellen Sie soziale Kompetenz als wichtigen Charakterzug einer Führungskraft heraus. Und Sie empfehlen, sich auf eine Haupt- und zwei Nebenaufgaben der folgenden acht zu konzentrieren: Begeistern, Entwickeln, Organisieren, Durchführen, Kontrollieren, Stabilisieren, Beraten und Entdecken. Das geht in eine Richtung, die immer mehr Firmen für ihre Personalführung entdeckt haben, Stichwort "Stärken stärken" oder "Positive Leadership". Wie setzen Sie das konkret um, d.h. wie identifizieren Sie die Stärken Ihrer Mitarbeitenden und wie stellen Sie Teams zusammen?

Wir lassen die Mitarbeiter(innen) einen Fragebogen ausfüllen, der auf einer Studie von Charles Margerison & Dick Mc Cann basiert "Team Management Profile". Dies geschieht natürlich auf freiwilliger Basis. Anhand der Auswertung ersehen wir die Präferenzen der einzelnen Mitarbeiter.

Es geht dann nur noch darum, die Mitarbeiter(innen) im Team zur Lösung bestimmter Aufgaben so zusammenzusetzen, dass alle Charakterzüge abgedeckt sind. Eines der Teammitglieder muss dann die Coachingfunktion übernehmen. Die geeignete Person muss hierfür bestimmt werden und die Kriterien der Studie erfüllen. Der Erfolg ist bei dieser Methode vorprogrammiert.

Ich könnte mir vorstellen, dass gerade in internationalen Teams die Kompetenzen sehr unterschiedlich sind. Stellt das immer eine Bereicherung dar und welche Schwierigkeiten treten dabei auf, wenn unterschiedliche Kulturen aufeinander prallen?

Ich habe sehr viel im Ausland lernen dürfen und bin sehr stolz darauf, dass ich diese Gelegenheit bekommen und auch wahrgenommen habe.

Wir können internationale Aufgaben nicht ausschliesslich mit nationalen Mitarbeiter(innen) bewerkstelligen. Der Weg geht immer stärker ins internationale Geschäft und wir sind gut beraten, dem auch rechtzeitig und gut vorbereitet mit hervorragenden, international ausgerichteten Führungskräften Rechnung zu tragen. Wenn wir die unterschiedlichen Kulturen als Herausforderung betrachten und auch bereit sind, uns darauf einzustellen, motiviert sind permanent hinzuzulernen und auch weiterzubilden, dann sind wir auf dem richtigen Weg.

Für uns in Europa klingt es logisch und sinnvoll ein Team über Ziele zu steuern und auch persönliche Aspekte in Zielvereinbarungen einfließen zu lassen. Lässt sich diese Philosophie ohne Weiteres in anderen Kulturen übertragen?

Ja, uneingeschränkt. Diese positiven Erfahrungen konnte ich in allen Ländern machen. Wir Menschen arbeiten trotz unterschiedlicher Kulturen im Prinzip nach dem gleichen Strickmuster. Die Bereiche bestehen im Wesentlichen im Aufbau der Beziehungen (extrovertiert/introvertiert), in der Beschaffung und dem Einsetzen von Informationen (praktisch/kreativ), der Entscheidungsfindung (analytisch/emotional) und der Eigenund Fremdorganisation (strukturiert/flexibel).

Wie können sich junge Führungskräfte auf einen Einsatz im Ausland optimal vorbereiten?

Indem man sie im Inland im Vorfeld mit Informationen ausstattet und ihnen auch die Gelegenheit gibt, mit Führungspersönlichkeiten, die schon im Ausland tätig waren, zu kommunizieren.

Wichtig ist besonders beim ersten Auslandseinsatz, dass man die jungen Führungskräfte in den ersten Wochen und Monaten kompetent begleitet. Ein Auslandspraktikum im Vorstadium ist immer empfehlenswert und sollte von den Unternehmen immer positiv unterstützt werden.

Stichwort "Motivation": Ich habe einmal gelesen, man könne Menschen nicht motivieren sondern nur demotivieren. Denn motiviert seien sie von selbst. Sehen Sie das auch so? Was kann eine Führungskraft tun, um Teammitglieder nicht zu demotivieren sondern zur Selbstmotivation zu führen?

Wir können Mitarbeiter(innen) nicht motivieren oder demotivieren. Das können diese nur selber tun. Wir können jedoch dazu beitragen, dass diese sich selbst motivieren und damit einen positiven Beitrag in der Kommunikation leisten, was in letzter Instanz wiederum zu Unternehmenserfolg und Selbstverwirklichung führt. Dies geht allerdings nur über ein gutes Verhältnis zwischen den Parteien, über vereinbarte Ziele und die damit verbundene Anerkennung. Ohne Ziel ist jeder Schuss ein Treffer und jedes Verhalten adäquat! Eine gute und qualifizierte Gesprächsführung ist verantwortlich für ein hohes Maß an Kommunikation und Selbstmotivation.

Professionelle Führungsqualität verursacht Selbstmotivation und ist verantwortlich für eine gute Kommunikation. Gute Kommunikation bringt Selbstmotivation hervor und fordert auch nach einer ausgezeichneten Führungsqualität. Selbstmotivation vereinfacht die Führungsaufgabe und erzeugt eine exzellente Kommunikationsplattform. Kommunikation, Selbstmotivation und Führungsqualität sind untrennbar. Ich spreche hier immer vom "Goldenen Dreieck".

Unsere Studierenden – ob Bachelor oder Master – steigen nach ihrem Studium natürlich nicht direkt als Führungskraft ein. Was können Sie einem Berufseinsteiger empfehlen, wenn er später einmal Führungsverantwortung übernehmen möchte?

Man muss wissen, dass jede/r Mitarbeiter(in) täglich bewusst oder unbewusst Führungsarbeit leistet. Das bedeutet, dass nicht nur die Führungskräfte Führungsarbeit leisten müssen oder auch permanent leisten! Wichtig ist dieses Wissen nicht nur zu haben, sondern auch das Verständnis damit gewissenhaft umzugehen. Führe mit der Persönlichkeit die Du hast und nicht mit der Macht, die Du von Deinen Vorgesetzten verliehen bekommen hast! Wenn man merkt, dass man an dieser Stelle angekommen ist, dann kann ich nur empfehlen, unverzüglich an sich zu arbeiten und den Rat eines professionellen Mentors einzuholen. Führungsverantwortung kann und muss jeder übernehmen und die Mitarbeiter(innen) sollten dazu ermutigt werden, dies auch koordiniert und kooperativ zu tun.

Welche Rolle spielen für Sie Noten, wenn eine Bewerbung bei Ihnen eingeht?

Führungsgrundsätze

"Führungskräfte werden nicht geboren. Führungsarbeit kann erlernt werden. Führungskräfte sind der Schlüssel zum Erfolg und die zentrale Schaltstelle für alle Aktivitäten."

Effective leaders should have special habits, represented by the following imperatives:

- be proactive
- begin with the end in mind
- put first things first
- think "win-win"
- seek to understand then be understood
- look out for synergy effects
- sharpen your sense
- from effectiveness to greatness

(Following: Steven R. Covey, The Seven Habits of Highly Effective People, 1989)

Die Führungskraft

Fachkenntnis allein ist nicht ausreichend, um seine Führungsaufgabe gut erfüllen zu können. Vielmehr ist es unbedingt erforderlich, dass die Führungskraft

- bei ihren Mitarbeitern voll anerkannt ist,
- über eine gute Portion sozialer Kompetenz verfügt,
- insbesondere im Ausland die Kultur versteht und sich damit identifiziert,
- so delegiert, dass die Aufgaben an die kompetenten Stellen im Unternehmen gelangen. Dies ist nur möglich, wenn sie die Stärken der einzelnen Mitarbeiter kennt.

Die markantesten Eigenschaften

- Ein gutes Vorbild für alle sein.
- Keine Angst haben, die eigene Meinung zu sagen.
- Realistische Ziele mit ihren Mitarbeitern(innen) vereinbaren und auch motivierend verfolgen.
- Innovativ und kreativ sein.
- Neuen Ideen aufgeschlossen gegenüberstehen und auch bereit sein, veraltete und überholte Arbeitsweisen und Ansichten zu verändern.
- Keine Angst davor haben, hier und da auch kalkulierbare Risiken einzugehen.

Die Aufgaben

Wichtige Aufgaben einer Führungskraft:

- Begeistern
- Entwickeln
- Organisieren

- Durchführen
- Kontrollieren
- Stabilisieren
- Beraten
- Entdecken

Aber keine Führungskraft kann all diese Aufgaben gleichermaßen erfüllen. Daher sollte sie sich auf eine Haupt- und zwei Nebenrollen beschränken und die anderen Bereiche anderen Teammitgliedern überlassen, die diese Bereiche besser abdecken.

Das Team

Die Führungskraft ist immer so gut wie das Team. Deshalb brauchen wie ein funktionierendes hoch- und selbstmotiviertes Team. Dieses bildet das Fundament, auf dem dann die Strategien und Strukturen aufgebaut werden.

Die Ziele

- Führung mittels Zielvereinbarungen
- Dimensionen: Art, Menge, Zeiteinheit, Weg
- Alle vier Dimensionen müssen definiert sein, um Zielvereinbarungen zu formulieren
- Ziele sollten immer herausfordernd und messbar sein und mit allen Parteien kommuniziert
- Optimalerweise ergänzt durch persönliche Ziele des Mitarbeiters

Die Kommunikation

- Entscheidender Faktor von Führungsqualität
- Für Selbstmotivation der Mitarbeiter zwingend erforderlich
- Gute Kommunikation der Führungskraft als Vorbildfunktion für Kommunikation untereinander
- Sprachkenntnisse f
 ür Einsatz im Ausland zwingend erforderlich

Die Führungskraft in Abgrenzung zum Manager

Manager → gegenwarts- und aufgabenorientiert "Management is about systems and procedures"

Führungskraft → zukunftsorientiert und richtungsweisend "Leadership is about vision and communication"

"We need both managers and leaders, that's for sure."

Eine untergeordnete! Noten besagen bei weitem nicht alles! Es gibt andere Kriterien, die ich für maßgeblicher ansehe, wie z.B.

- das persönliche Vorstellungsgespräch,
- die Empfehlung von jemanden, den man sehr schätzt und auf dessen Urteil man sich verlassen kann,
- die Begutachtung des gesamten Werdegangs (Gibt es hier Schwankungen oder eher nicht?),
- das Auftreten, das Verhalten und der Wesenszug (Wie kommt die Person herüber?),
- positive Merkmale, die sofort ins Auge fallen (eine positive Einstellung ist ein absolutes Muss).

Abschließend möchte ich mich herzlich für die sehr kompetenten Fragen bedanken, über die ich mich sehr gefreut habe. Gern stehe ich für weitere Fragen zur Verfügung. Ich wünsche Ihnen alles Gute auf Ihrem weiteren Lebensweg und bin davon überzeugt, dass Sie ihn positiv gestalten werden.

Liebe Grüße aus dem sonnigen South Africa.

Die Fragen stellte Nina Huber, Assistentin FH Mainz, Fachbereich Wirtschaft.

ÖFFENTLICHE EINRICHTUNGEN: BESSER ALS IHR RUF - AUCH ALS ARBEITGEBER

Oliver Neumann



Oliver Neumann

hat an der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung in Mayen studiert und ist diplomierter Verwaltungswirt (FH). Im Anschluss absolvierte er das Studium zum Master of Laws (LL.M.) an der Fachhochschule in Mainz. Bei der Kreisverwaltung Mainz-Bingen ist er als Ausbildungsleiter tätig und zuständig für den Bereich der Aus- und Weiterbildung.

E-Mail: neumann.oliver@mainz-bingen.de

1. Die Situation

Öffentliche Einrichtungen und ihre Mitarbeiter sehen sich tagtäglich mit vielerlei Vorurteilen konfrontiert. In den Köpfen vieler Bürger ist noch immer die Amtsstube mit eingestaubten Akten und der Beamte mit Ärmelschonern, der nach einem ausgedehnten Frühstück seine Tageszeitung ließt, anschließend zur Mittagspause übergeht und nach einem Kaffee pünktlich um 15.30 Uhr das Amt verlässt. Die Leistungsbereitschaft und Flexibilität sowie die hohen Personalkosten, insbesondere bei Beamten, werden sehr kritisch bewertet.

Zurückzuführen ist das negative Bild in der Öffentlichkeit jedoch vor allem darauf, dass der Staat gegenüber den Bürgerinnen und Bürgern in vielerlei Hinsicht eingreift. Die Erforderlichkeit einer Baugenehmigung, die Auferlegung eines Bußgelds z.B. für zu schnelles Fahren oder Zwangsabgaben in Form von Steuern sind nur wenige Beispiele mit denen die Bürgerinnen und Bürger tagtäglich konfrontiert werden. Demgegenüber präsentieren sich öffentliche Einrichtungen mit modernen Verwaltungsgebäuden – vielerorts bürgernah und freundlich – mit Öffnungszeiten auch an Sonnabenden. Der deutsche Verwaltungsapparat gilt im Vergleich zu anderen Ländern – gerade unter der Berücksichtigung seiner Größe und der Vielseitigkeit seiner Aufgaben – als äußerst effektiv und effizient.

Mit ca. 4,5 Millionen Staatsbediensteten – 1991 waren es noch 6,74 Millionen – ist der öffentliche Dienst der größte und wichtigste Arbeitgeber Deutschlands. Zurückzuführen ist der starke Rückgang unter anderem auf Ausgliederungen, Privatisierungen und einen generellen Personalabbau bedingt durch Steigerung von Effizienz und Effektivität. Die Berufsfelder mit der größten Gewichtung sind die Bereiche der öffentlichen Verwaltung mit ihren Bundes- und Landesbehörden sowie Gemeinde-, Stadt- oder Kreisverwaltungen, die Energieversorgung wie z.B. Stadtwerke, der Bereich der Wissenschaft an den Universitäten, Fachhochschulen und sonstigen staatlichen Bildungsträgern, die Bildung in Kindergärten und Schulen, der Gesundheitsbereich mit Kliniken und Krankenhäusern, die Vereine, Verbände und Stiftungen sowie der Finanzbereich mit Sparkassen, Landes- und Bundesbanken und der Bereich der gesetzlichen Krankenversicherungen und Sozialversicherungen.

Auf Grund des demografischen Wandels, der schlechten finanziellen Ausstattung öffentlicher Einrichtungen, des internationalen Wettbewerbs und des wissenschaftlichen Fortschritts wurden in den vergangenen Jahren verschiedenste Projekte umgesetzt, um die Qualität der Verwaltungsleistung, aber auch die Attraktivität des öffentlichen Dienstes zu steigern. So wurde beispielsweise seitens der Europäischen Union eine Richtlinie verabschiedet, die den Mitgliedsstaaten auferlegt, das Genehmigungsverfahren im Rahmen des sogenannten Normenscreening zu vereinfachen. Mit dem Normenscreening sollen Diskriminierungen gegenüber anderen EU-Mitgliedsstaaten, die sich z.B. in Deutschland niederlassen oder ihre Dienstleistungen anbieten möchten, beseitigt werden. Eine weitere Richtlinie betrifft die Einrichtung "einheitlicher Ansprechpartner". Der einheitliche Ansprechpartner (EAP) soll Auskünfte zu allen Fragestellungen mit der Aufnahme und Ausübung einer Dienstleistungstätigkeit geben, womit zahlreiche Behördengänge miteinander verbunden werden können.

Der öffentliche Dienst wirkt für Jobsuchende attraktiver als sein Ruf. In einer vom Jobportal Stepstone durchgeführten Studie mit rund 4.400 Fach- und Führungskräften aus unterschiedlichen Branchen wird die Mitarbeit im öffentlichen Dienst vor allem als solide und sicher angesehen. Als sehr ansprechend sehen die Befragten insbesondere den Bereich der "Work-Life-Balance". Die Beschäftigten und Beamten arbeiten wöchent-

lich, je nach Tarifvertrag bzw. gesetzlicher Regelung, zwischen 39 und 42 Stunden. Geleistete Überstunden verfallen in der Regel nicht, sondern werden in freie Zeit umgewandelt oder ausgezahlt. Es existieren verschiedene Teilzeitmodelle zur Betreuung der Kinder, zur Sicherstellung der häuslichen Pflege von Angehörigen oder zur Anpassung der Arbeitsbelastung an persönliche Bedürfnisse gegen Ende des Berufslebens. Auch nutzen einige die Möglichkeit eines sogenannten Sabbatjahres. Dabei bestehen für Beamte und Beschäftigte aller Länder verschiedenartige Modelle, die im Allgemeinen vorsehen, dass man zwischen einem und zehn Jahren Vollzeit arbeitet und für diesen Zeitraum einen gekürzten Lohn erhält, um anschließend bei Fortzahlung der Bezüge das Sabbatjahr einzulegen. Auch das transparente Lohngefüge, bei dem auf der Basis einer Stellenbeschreibung die verrichtenden Tätigkeiten nach verschiedenen Merkmalen eingruppiert werden, wirkt auf die Befragten sehr ansprechend. Hiermit wird sichergestellt, dass Mitarbeiter für die Ausübung einer gleichartigen Tätigkeit die gleiche Bezahlung erhalten. Eher skeptisch sehen die Befragten der Stepstone-Studie die Höhe der Bezahlung, die im Vergleich mit Tätigkeiten wirtschaftlich agierender Unternehmen häufig geringer ausfällt. Auch wird die Arbeit in öffentlichen Einrichtungen im Allgemeinen als wenig spannend und unpopulär betrachtet. Jedoch beschäftigen sich öffentliche Einrichtungen mit allen Themen der freien Marktwirtschaft, lediglich der Blickwinkel ist ein anderer. Ähnlich kritisch wird der Bereich der Entwicklungsperspektiven bzw. der Selbstverwirklichung am Arbeitsplatz gesehen.

Viele öffentliche Einrichtungen sind deutlich verschuldet und geraten immer mehr unter Druck. Die Auswirkungen sind auch für die wichtigste Ressource, die Mitarbeiter, deutlich spürbar. Ein Personalmanagement, das Personalplanung, Personalfolgeplanung, den optimalen Einsatz und die qualifizierte Ausbildung sowie ständige Weiterentwicklung ihrer Mitarbeiter an die Erfordernisse der sich stetig ändernden Gegebenheiten anpasst, und dabei neueste wissenschaftliche Erkenntnisse zur Qualifizierung nicht außer Acht lässt, ist zwingende Voraussetzung zur Sicherstellung und Weiterentwicklung der Qualität der erbrachten Leistung.

Dies wird insbesondere deutlich, wenn man die Altersstruktur im öffentlichen Dienst betrachtet. Das Durchschnittsalter aller im öffentlichen Dienst beschäftigten Mitarbeiter ist in den letzten zehn Jahren von knapp 42 auf 44 Jahre gestiegen. Dabei ist insgesamt ein Drittel der Mitarbeiter älter als 50 Jahre. In einer Untersuchung der Robert Bosch Stiftung aus dem Jahr 2009 kommt man zu dem Ergebnis, dass es sich hierbei nicht um ein Problem einzelner Verwaltungsbereiche handelt, sondern Bund, Länder und Kommunalverwaltungen gleichermaßen betroffen sind. Gleichzeitig steigt der Bedarf an Fachkräften und hochqualifiziertem Personal, wobei diese bereits jetzt branchenübergreifend begrenzt sind. Ziel muss es daher sein, ältere Beschäftigte trotz steigernder Ansprüche leistungsfähig zu halten und dafür zu sorgen, dass Erfahrungen und Wissen

älterer Kollegen nicht verloren gehen, wenn sie aus dem aktiven Dienst ausscheiden. Neben dem Erfordernis eines strategischen Personalmanagement sieht die Robert Bosch Stiftung eine weitere Möglichkeit in einem veränderten Dienstrecht mit einer angepassten Vergütungspolitik, wie beispielsweise einer leistungsorientierten Vergütung mit der Motivation, Flexibilität und Wettbewerb erhöht werden können. Auch ist die Einführung bzw. Erweiterung des Personalmarketings ein geeignetes Mittel, wodurch vorhandenes Personal gebunden und neue Bewerbergruppen auf öffentliche Einrichtungen aufmerksam gemacht werden. Um die Motivation und somit die Produktivität zu erhalten bzw. zu steigern, sollten den Mitarbeitern verschiedene Möglichkeiten hinsichtlich einer flexiblen Arbeitszeit, dem Arbeitsort (Telearbeitsplätze) und andere Möglichkeiten zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf zur Verfügung gestellt werden. Besonders Mitarbeitern im fortgeschrittenen Alter gilt es, adäquate Arbeitsbedingungen zu schaffen, um die Leistungsfähigkeit und Zufriedenheit zu erhalten. Führungskräfte übernehmen hier eine zentrale Aufgabe.

2. Instrumente des Personalmanagements im öffentlichen Dienst

Instrumente, derer sich moderne Führungskräfte im öffentlichen Bereich bedienen, sind das Mitarbeitergespräch, die regelmäßige Beurteilung von Mitarbeitern und Vorgesetzten, das Treffen von Zielvereinbarungen, die Aus-, Fort- und Weiterbildung, die Führungskräftequalifizierung, Jobrotation sowie das Gesundheitsmanagement.

Das Mitarbeitergespräch ist das wichtigste Instrument jeder Führungskraft. Ziel ist es - auf Basis eines Vertrauensverhältnisses - langfristig ein gutes Arbeitsklima zu schaffen, durch das die Arbeitsfreude und Motivation langfristig gesteigert oder sichergestellt werden. Der Mitarbeiter soll sowohl im Positiven als auch in dem, was als entwicklungsbedürftig angesehen wird, eine Rückmeldung zu seiner Arbeitsleistung erhalten. Ebenfalls kann ein möglicher Fortbildungs- und Unterstützungsbedarf geklärt sowie berufliche Perspektiven aufgezeigt werden. Daneben kann der Mitarbeiter auch über zukünftige Strategien oder Änderungen von Arbeitsabläufen informiert werden. Getroffene Absprachen sollten in konkreten Zielvereinbarungen formuliert werden, damit Reibungsverluste vermieden und diese bei einem nächsten Gespräch auf ihre Erfüllung kontrolliert werden können. Wichtig ist auch, dass die Führungskraft den Mitarbeiter bei bevorstehenden Entscheidungen beteiligt, da somit die Kommunikation sowie die Zusammenarbeit verbessert wird. Die Einbeziehung stärkt die Identifikation mit der eigenen Aufgabe. Der Erfolg eines solchen Gespräches hängt im Wesentlichen von den kommunikativen Fähigkeiten der Beteiligten und der Art des Ablaufs ab. Um die Qualität eines Mitarbeitergespräches sicherzustellen ist zu empfehlen, dies standardisiert durchzuführen.

Dass die Mitarbeiter seitens der Führungskräfte zu beurteilen sind, ist in der Regel gesetzlich geregelt und in einer Dienstverordnung umgesetzt. Die Beurteilung unterscheidet sich im Gegensatz zum zuvor beschriebenen Mitarbeitergespräch dahingehend, dass es eine einseitige, auf Fremdwahrnehmung basierende und vergangenheitsorientierte Leistungsbewertung durch die Führungskraft ist, die Teil der Personalakte wird. Das Durchführen regelmäßiger Mitarbeitergespräche erleichtert die Beurteilung und Ergebnisse der Gespräche können sich darin wiederfinden. Dabei werden standardisierte Vordrucke verwendet, deren Inhalt u.a. Arbeitsmenge, Arbeitsleistung, schriftliches und mündliches Ausdrucksvermögen, Belastbarkeit und Einsatzbereitschaft ist. Sofern Mitarbeiter mit Personalverantwortung beurteilt werden, sind Führungskompetenzen besonders zu berücksichtigen.

Eine besondere Gewichtung im Personalmanagement des öffentlichen Sektors kommt dem Bereich der Aus-, Fort- und Weiterbildung zu. Dabei müssen sowohl jüngeren als auch älteren Mitarbeitern Weiterentwicklungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten aufgezeigt werden, um die Leistungsfähigkeit zu erhalten und das Personal langfristig zu binden. Mitarbeiter müssen sich sowohl fachlich als auch überfachlich fortbilden. Beispielhaft ist die Teilnahme an einer Weiterbildungsmaßnahme zu einem bestimmten Thema.

Auch die Instrumente Mitarbeiterbefragung, Mentoring, Coaching und soziale Ansprechpartner haben in vielen Bereichen bereits erfolgreich Eingang gefunden und sind ein fester Bestandteil der Personalentwicklungskonzepte.

Dabei wird die Mitarbeiterbefragung eingesetzt, um die Aufmerksamkeit aller Mitarbeiter auf ein bestimmtes Thema zu lenken und aus den Ergebnissen der Befragung Erkenntnisse zu gewinnen, die einen möglichen Veränderungsprozess in Gang bringen. Themen sind beispielsweise der Grad der allgemeinen Mitarbeiterzufriedenheit, die Beurteilung der Führungskompetenzen der Vorgesetzten, die Möglichkeiten der Einflussnahme in allgemeinen Arbeitsabläufen oder der Grad der Identifikation der Mitarbeiter.

Das Mentoring dient dazu, neuen Mitarbeitern den Einstieg zu erleichtern oder Nachwuchskräfte innerhalb einer Organisation zu fördern. Dabei wird dem Mitarbeiter eine ausgewählte Person zur Seite gestellt, die als verantwortungsbewusster Berater und Coach fungiert.

Coaching wird definiert als die professionelle Beratung und Begleitung einer Person (Coachee) durch einen Coach bei der Ausübung von komplexen Handlungen. Durch Coaching soll der Coachee dazu befähigt werden, in beruflichen Zusammenhängen das angestrebte Ziel zu verwirklichen und bessere Ergebnisse zu erhalten. Thematisiert werden können übergeordnete Aufgaben, wie die Neuausrichtung der Organisationsstruktur oder individuelle Problemstellungen.

Ansprechpartner der betrieblichen Sozialberatungen kümmern sich um die psychosozialen Belange der Mitarbeiter. Beratungsthemen können sowohl dienstliche Gründe, wie Konflikte zwischen Mitarbeiter und Vorgesetzten als auch sonstige Schwierigkeiten am Arbeitsplatz sein. Die betriebliche Sozialberatung steht ebenfalls für Beratungen zu Themen, die lediglich einen indirekten Bezug zur täglichen Arbeit haben, zur Verfügung, da diese einen wesentlichen Einfluss auf die Arbeitsqualität des Mitarbeiters haben können. Eine solche Beratung ist unabhängig und die Berater sind an die Schweigepflicht gebunden. Sofern gewünscht, stehen diese auch für gemeinsame Gespräche zur Verfügung oder verweisen an Dritte.

Gerade im Hinblick auf eine steigende Anzahl psychischer Krankheiten gewinnt der Bereich des Gesundheitsmanagements immer mehr an Bedeutung. Dieser Bereich teilt sich zum einen in das gesetzlich vorgeschriebene Gesundheitsmanagement und zum andern in einen freiwilligen Teil. Gesetzlich vorgeschrieben sind u.a. das Eingliederungsmanagement, ein betriebsärztlicher Dienst, die Aus- und Weiterbildung von Ersthelfern, die Arbeitsplatzgestaltung (z.B. Hygiene), arbeitsmedizinische Vorsorgeuntersuchungen und die Berücksichtigung von Belangen besonderer Personengruppen wie beispielsweise Schwangeren. Im Rahmen des freiwilligen Gesundheitsmanagement können öffentliche Einrichtungen beispielsweise Gesundheitstage durchführen, um ihre Mitarbeiter zu informieren, auf freiwilliger Basis Sportangebote wie die Rückenschule anbieten, ihren Mitarbeitern die Möglichkeit geben, in der Mittagspause Sport zu treiben, Kooperationen mit Fitnessstudios eingehen oder Grippeschutzimpfungen anbieten. Der Bereich bietet öffentlichen Einrichtungen einen breiten Spielraum um die Zufriedenheit ihrer Mitarbeiter zu erhöhen und sich von anderen abzuheben. Zudem ist ein gutes betriebliches Gesundheitsmanagement ein Imagefaktor, der das Ansehen der Einrichtung erhöht und den Arbeitgeber attraktiver macht.

3. Fazit

Öffentliche Einrichtungen müssen erkennen, dass weiche Faktoren wie die Motivation, Arbeitszufriedenheit und Führungsqualität eine wichtige Rolle spielen um eine hohe Arbeitsqualität und Innovationsbereitschaft sicherzustellen. Hierbei kommt den Führungskräften eine Schlüsselrolle zu. Die Art zu Führen und die betriebliche Kultur im Umgang miteinander haben direkten Einfluss auf die Gesundheit der Mitarbeiter. Eine betriebliche Kultur, die durch regelmäßige Mitarbeitergespräche, einen kooperativen Umgang und von gegenseitiger Wertschätzung geprägt ist, steigert die Motivation sowie die Leistungsbereitschaft, führt zu einer Verbesserung des Betriebsklimas und verringert gleichzeitig die Fehlzeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Der öffentliche Dienst präsentiert sich insgesamt als durchaus attraktiver Arbeitgeber, der vor schweren, aber lösbaren Aufgaben steht. Dabei müssen die Führungskräfte erkennen, dass die wichtigste Ressource die Mitarbeiter sind. Moderne Personalmaßnahmen, die den individuellen Rahmenbedingungen der jeweiligen öffentlichen Einrichtung angepasst sind, finden bereits vielerorts Anwendung. Öffentliche Einrichtungen müssen jedoch den Mut haben, neue kreative Wege zu gehen und gleichzeitig die Mitarbeiter dazu ermuntern ihre Ideen einzubringen. Damit werden finanzielle Mittel eingespart und die Qualität der Verwaltungsleistung weiter gesteigert.

LITERATUR

Hammerschmid, G., Proeller, I., Reichard, C., Röber, M., Geißler, R. (2010): Verwaltungsführung heute – Ergebnisse einer Führungskräftebefragung in der deutschen Ministerialverwaltung, Berlin.

Ministerium des Innern und für Sport Rheinland-Pfalz (2010): Personalentwicklungskonzept des Ministeriums des Innern und für Sport, http://www.isim.rlp.de/ministerium/innere-verwaltung/personalentwicklung/, Abruf 28.03.2013.

Robert Bosch Stiftung GmbH (Hrsg.) (2009): Demographieorientierte Personalpolitik in der öffentlichen Verwaltung, Studie in der Reihe »Alter und Demographie«, Stuttgart.

Staatskanzlei des Landes Nordrhein-Westfalen (o.J.): Verwaltungsmodernisierung in Nordrhein-Westfalen, Führung, http://www.mik.nrw.de/publikationen/produktauswahl. html?tt_products%5Bcat%5D=6&tt_products%5Bbegin_at%5D=20&cHash=9172c389155ab1b3a715cd8ab16b2e38, Abruf 28.03.2013.

StepStone-Studie (2009): Arbeiten im öffentlichen Dienst – Der öffentliche Dienst als Arbeitgeber aus Sicht der deutschen Fach- und Führungskräfte, http://blog.recrutainment.de/wp-content/uploads/2011/01/studie-oeffentlicherdienst-2009.pdf, Abruf 28.03.2013.

Zimber, A. (o.J.): Wie Führungskräfte zur Mitarbeitergesundheit beitragen können: Eine Pilotstudie in ausgewählten BGW-Mitgliedsbetrieben, in: Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (BGW) (Hrsg.), BGW-Projekt "Führung und Gesundheit", Hamburg.

EINFÜHRUNG IN DAS PROJEKTMANAGEMENT AM BEISPIEL FINES ERP-PROJEKTES

Christian Heil



Christian Heil ist seit 2010 als Assistent der Geschäftsführung der URANO Informationssysteme GmbH tätig. Er war als Projektleiter für die Einführung von Microsoft Dynamics NAV 2009 verantwortlich.

E-Mail: Christian.Heil@urano.de

1. Einleitung

Der wachsende Wettbewerbsdruck, der rasante technische Fortschritt und die immer komplexeren Anforderungen der betrieblichen Umwelt führen zu ständig kürzer werdenden Produktlebenszyklen und Innovationszeiten. Oftmals werden die Betriebsstrukturen den daraus resultierenden Anforderungen nicht gerecht, daher braucht es neue Organisationsformen und Strukturen, welche vor allem effizientere Führungs- und Kommunikationswege ermöglichen und den Anforderungen der jeweiligen Aufgabenstellung entsprechen.

Instrumente zur Bewältigung dieser Herausforderungen bietet das Projektmanagement (PM), welches seinen Ursprung in der Raumfahrt und im Anlagenbau in den 50ern des letzten Jahrhunderts hat (vgl. Kuster et al. 2006, S. 3). Das PM ist eine Führungsunterstützung, die dazu dient, komplexe Vorhaben zielorientiert und effizient abzuwickeln und es umfasst alle Aktivitäten, die für eine sach-, termin- und kostengerechte Abwicklung erforderlich sind (vgl. Burghardt 2002, S. 14). Um einen Praxisbezug herzustellen, werden die zentralen Elemente des PMs nicht nur theoretisch, sondern an einem Praxisbeispiel erläutert. Ein Paradebeispiel, welches aufgrund seiner Komplexität und Bedeutung in der Regel im Rahmen von Projekten mit Hilfe eines systematischen PMs abgewickelt wird, ist ein Enterprise Resource Planning (ERP)-Projekt. Unter "ERP"-Systemen ver-

steht man Anwendungssysteme, die zur funktionsbereichsübergreifenden Unterstützung sämtlicher in einem Unternehmen ablaufender Geschäftsprozesse eingesetzt werden (vgl. Thome 2009, S. 2). Meist werden ERP-Systeme als Standardsoftware eingeführt und bei Bedarf um die unternehmensspezifischen Anforderungen erweitert. Entsprechend existieren auf dem Markt für ERP-Systeme Module für die Bereiche Beschaffung, Produktion, Vertrieb, Anlagenwirtschaft, Personalwesen, Finanz- und Rechnungswesen sowie für verschiedene Branchenlösungen. Sämtliche für das Geschäft wichtige Daten werden in diesem System gespeichert und die meisten Geschäftsprozesse werden darin abgebildet oder an das System angepasst. Dies zeigt, dass ein ERP-System so etwas wie das "Nervensystem" eines Unternehmens ist.

Es gibt vielfältige Gründe für die Neubeschaffung oder den Ersatz solcher Software: der Zwang zur Konsolidierung beim Zusammenlegen von Unternehmen, bei veränderten Geschäftsprozessen oder bei erwarteten Prozessverbesserungen können beispielsweise Gründe für die Einführung von ERP-Systemen sein (vgl. Neeser/Winkler 2011, S. 6). Ziel meiner Ausführungen ist es, die wesentlichen Grundlagen des PMs am Beispiel eines ERP-Projektes zu verdeutlichen.

2. Begriffsabgrenzung Projekt, Projektmanagement und Projektphasen

Der Begriff "Projekt" stammt ursprünglich vom lateinischen Verb "proicere" (= nach vorne werfen, entwerfen). Heute bedeutet Projekt so viel wie ein zielorientiertes Vorhaben (Burghardt 2002, S. 21). Sucht man in der Literatur nach dem Begriff Projekt, so findet man verschiedenartige Erklärungen und Definitionen, die jedoch in den wesentlichen Punkten übereinstimmen. Dazu gehört, dass ein Projekt als ein zielorientiertes Vorhaben mit Anfang und Ende, das in der Gesamtheit seiner Bedingungen ein einmaliges und neuartiges Vorhaben darstellt und zur optimalen Ausführung einer besonderen Planung bedarf, definiert werden kann (Burghardt 2002, S. 21 und Kraus/Westermann 2010, S. 11 ff.). Laut DIN-Norm 69901 ist ein Projekt ein "Vorhaben, das im Wesentlichen durch die Einmaligkeit seiner Bedingungen in seiner Gesamtheit gekennzeichnet ist, wie z.B.: Zielvorgabe, zeitliche, finanzielle, personelle Begren-

zungen der Ressourcen oder andere Begrenzungen, Abgrenzungen gegenüber anderen Vorhaben, projektspezifische Organisation". Dabei existieren viele Arten von Projekten, wie z.B. IT-, Investitions-, Forschung und Entwicklungs- oder Organisationsprojekte. Eine ERP-Einführung wird in der Regel dem Bereich IT- und Organisationsprojekt zugeordnet, da für den Betrieb der Software häufig eine eigene leistungsfähige IT-Infrastruktur aufgebaut werden muss (IT-Projekt) und die Einführung auch meist mit Veränderungen der Unternehmensprozesse verbunden ist (Organisationsprojekt).

Im Rahmen des Managements von ERP-Projekten werden die oben genannten Merkmale eines Projekts deutlich. Der primäre Fokus des PMs liegt auf der Erreichung des Projektziels, welches zu Beginn eindeutig definiert wird (zielorientiertes Vorhaben). Außerdem ist ein ERP-Projekt durch finanzielle und personelle Ressourcen sowie den Faktor Zeit begrenzt. In der Praxis werden etwa alle fünf bis zehn Jahre in Unternehmen (Einmaligkeit) neue ERP-Systeme ein- und meist in einem Zeitrahmen von etwa zwölf bis achtzehn Monaten (definierter Anfang und Ende) durchgeführt.

Das PM wird als Oberbegriff für alle planenden, überwachenden, koordinierenden und steuernden Maßnahmen verstanden, die für die Um- oder Neugestaltung von Systemen oder Prozessen bzw. Problemlösungen erforderlich sind (vgl. Kuster et al. 2006, S. 7). In der DIN 69901 wird der Begriff Projektmanagement ebenfalls definiert. Demnach ist Projektmanagement als "Gesamtheit von Führungsaufgaben, -organisation, -techniken und -mitteln für die Initiierung, Definition, Planung, Steuerung und den Abschluss von Projekten" definiert. Der Begriff setzt sich aus den Worten Projekt und Management (im Deutschen als Leitung und Führung zu interpretieren) zusammen. Mit der Betonung auf Management kommt dem Verantwortlichen eines Projektes, dem Projektmanager, die Führung bei der Projektbearbeitung und Projektbetreuung zu. Dies gilt nicht nur für die sachbezogene, sondern auch für die personenbezogene Komponente (vgl. Zielasek 1999, S. 9). Dabei unterscheidet sich das moderne PM von herkömmlichen Führungskonzepten erheblich (vgl. Burghardt 2002, S. 14):

- durch projektadäquate Organisation,
- exakte Entwicklungsvorgaben,
- projektbezogene Planung,
- laufenden Soll/Ist-Vergleich,
- definiertes Entwicklungsende.

Die Abwicklung von Projekten lässt sich in mehrere Phasen aufteilen. Eine Phase ist ein in sich abgeschlossener Arbeitsabschnitt. Es handelt sich hierbei um einen Abschnitt, in dem das Projektteam autonom arbeitet. In der Literatur wird der Ablauf von Projekten meist durch vier oder fünf Phasen dargestellt. Burghardt (2002) teilt das Projekt in vier Phasen: Definition, Planung, Kontrolle und Abschluss des Projektes. Dagegen

beschreiben Küster et al. (2006) den Ablauf in fünf Phasen: Projektinitialisierung, Vorstudie, Konzept, Realisierung und Einführung. Durch die Aufteilung in Phasen wird eine Struktur innerhalb des Projekts erzeugt. Dabei sollte jeder Abschnitt genau dokumentiert werden und das gesamte Projekt begleiten, um die nötige Transparenz zu gewährleisten, so dass zu jeder Zeit auf die Erkenntnisse früherer Phasen zurückgegriffen werden kann (vgl. Thome 2009, S. 2). Die Inhalte einzelner Phasen werden im nächsten Kapitel am Beispiel eines ERP-Projektes erläutert.

3. Projektphasen im ERP-Projekt

In der Praxis existieren zahlreiche Ansätze, wie ERP-Projekte eingeteilt bzw. umgesetzt werden. Letztendlich ist die Bildung und Auslegung der Phasen an die jeweiligen Gegebenheiten und Anforderungen der Projekte anzupassen. Im Folgenden werden die Grundlagen des PMs anhand eines Fünf-Phasenmodells für ein ERP-Projekt dargestellt.



Abb. 1: Projektphasen für ein ERP-Projekt

Das hier verwendete Modell (siehe Abbildung 1) unterscheidet sich im Vergleich zum Fünf-Phasenmodell von Kuster et al. (2006) darin, dass die Vorstudienphase nach der Initiierung durch eine Vorbereitungsphase vor der Einführungsphase ersetzt wird. Die Vorstudienphase hat im Wesentlichen die Aufgabe die Durchführbarkeit der Problemlösung festzustellen (Kuster et al. 2006, S. 17). In ERP-Projekten kann sie z.B. auch für die Erstellung eines Lastenheftes, zur Auswahl des optimalen ERP-Systems und/oder des Dienstleisters verwendet werden. Je nach Ausgangssituation und nach Projektgröße können diese Aufgaben auch Bestandteil der Initiierungs- und/oder der Konzeptionsphase sein und werden deshalb nicht separat betrachtet. Die Ergänzung der Vorbereitungsphase wird durch eine Vielzahl an Projektaktivitäten und ihrer Bedeutung nach der Realisierung und vor der endgültigen Lösungseinführung begründet. Die oben genannte Vorgehensweise ist vom Projektmanagementansatz von Microsoft der so genannten Sure Step Methodik für ERP-Projekte und dem Phasenmodell von Neeser und Winkler (2011) abgeleitet. Bei der Sure Step Methodik handelt es sich um eine von Microsoft entwickelte Vorgehensweise für die Abwicklung von Microsoft Dynamics Projekten. Neeser und Winkler beschreiben das PM für ERP-Projekte bei kleinund mittelständischen Unternehmen (KMU).

3.1 Projektinitiierungsphase

Die Projektinitialisierung transformiert eine Idee, einen Änderungsvorschlag oder ein Problem in ein Projekt zur Umsetzung bzw. zur Lösung. Dabei steht zu Beginn eines Projektes seine

Gründung, die durch das Erstellen und Genehmigen eines offiziellen Projektantrags vollzogen wird. Dieser bildet die Grundlage zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer. ERP-Projekte werden oft als eine Kombination von externen und internen Projekten umgesetzt. So kann beispielsweise die Programmierung der unternehmensspezifischen Anforderungen als Teil des externen Projektes vom Dienstleister und die Datenbereinigung oder Prozessdokumentation als Teil des internen Projektes von einem unternehmensinternen Projektteam umgesetzt werden. Dadurch wird in solchen Projekten auch häufig zwischen internem und externem Auftraggeber unterschieden, wobei die Projektgenehmigung vom internen Auftraggeber erfolgt. Der Projektantrag wird in der Praxis sehr unterschiedlich ausgestaltet. In ihm werden beispielsweise die Ausgangslage, die Projektziele, die Rahmenbedingungen oder die Projektorganisation festgelegt. Die Genehmigung des Projektantrages durch das Management oder den Vorstand legitimiert das Projektteam zur offiziellen Bearbeitung des Themas. Dadurch kann das Projekt in Form eines Projektauftrags beginnen, in dem alle Rahmenbedingungen und Ziele festgelegt sind (vgl. Thome 2006, S. 2). Neben dem Projektantrag bzw. -auftrag bildet ein Projektvertrag die vertragliche Grundlage für die Zusammenarbeit zwischen externem Auftragnehmer und Auftraggeber. Hierbei werden beispielsweise Leistungsvolumen, Nutzungsrechte, Projektorganisation sowie Kosten- und Terminrahmen des Projektes festgelegt (vgl. Neeser/Winkler 2011, S. 6).

In der Initiierungsphase erfolgt ebenfalls die Festlegung der Projektorganisation. Unter Projektorganisation versteht man nach DIN 69901 die "Gesamtheit der Organisationseinheiten und der aufbau- und ablauforganisatorischen Regelungen zur Abwicklung eines bestimmten Projektes". Die Bearbeitung von Problemstellungen durch Projektteams bedeutet, dass neben der bisherigen Linienorganisation eine neue Arbeitsform zugelassen wird. Im Rahmen der Aufbauorganisation werden die Rollen und Gremien innerhalb des Projektes definiert. Oft werden in Projektorganisationen Personen eingesetzt ohne eine genaue Festlegung ihrer Rolle und der damit verbundenen Kompetenzen (vgl. Kuster et al. 2006, S. 89). Dies kann dazu führen, dass die Aufgaben nicht eindeutig vergeben oder dass Entscheidungen gar nicht oder außerhalb der Befugnisse der einzelnen Personen getroffen werden. Durch die Rollendefinition werden die Aufgaben und der Handlungsspielraum für die einzelnen Projektbeteiligten eingegrenzt und ein umfassender Informationsfluss sichergestellt. Gremien und Rollen werden je nach Projekt- und Unternehmenskultur unterschiedlich gebildet.

Abbildung 2 zeigt die Aufbauorganisation in Form von Projektrollen und -gremien für ein ERP-Projekt mit einem externen Dienstleister.

Der Projekt-Lenkungsausschuss ist das Entscheidungsgremium und trägt die strategische Gesamtverantwortung für das Projekt. Seine Mitglieder müssen regelmäßig über den aktuellen



Abb. 2: Rollen und Gremien für ein ERP-Projekt

Projektstatus durch den Projektleiter informiert werden. Dieser ist für die operative Abwicklung des Projektes verantwortlich. Neben dem Kommunikations-/Ressourcen-/Termin-/Budgetmanagement übernimmt er die gesamte Außenvertretung des Projektes. Das Projektteam deckt über das Know-how seiner Mitglieder alle fachlichen und technischen Aspekte des Projektgegenstands ab. Ein solches Team besteht bzw. die Teams bestehen meist aus Anwendern des zukünftigen ERP-Systems und aus Mitarbeitern der IT-Abteilung. Je nach Fragestellung werden Experten aus benötigten Fachteilungen hinzugezogen.

In der Initiierungsphase werden z.B. auch die Regeln für die Abwicklung des Projektcontrollings vereinbart, um eine laufende Überwachung der Kosten, Ziele und Termine im Verlauf des Projektes sicherzustellen und für die Abwicklung von Change Requests (CR) definiert. Zu Änderungsanforderungen, auch CRs genannt, kommt es bei Projekten z.B. durch neue Kundenwünsche, geänderte Vorschriften oder Kundenbeanstandungen (Kuster et al. 2006, S. 153). Hierbei handelt es sich um Abweichungen der festgelegten Anforderungen im Pflichtenheft, die in der Planungsphase definiert werden (Burghardt 2002, S. 506). Solche Änderungen können für die Fortführung des Projektes weitreichende Konsequenzen haben und müssen deshalb systematisch im Rahmen eines formalen, schriftlichen Verfahrens abgewickelt werden (Kuster et al. 2006, S. 297 ff.).

Regelungen, Pläne, Strukturen oder Organigramme, wie z.B. das CR-Verfahren, aber auch die Projektorganisation oder das Projektcontrolling können beispielsweise in einem Projektmanagementhandbuch dokumentiert werden. Generell soll das Handbuch allen Projektbeteiligten einen Überblick über Ziele, Vorgehensweise, Aufgaben, Zuständigkeiten Verantwortlichkeiten und organisatorische Regelungen geben (Neeser/Winkler 2011, S. 35). In dem es allen beteiligten Personen zugänglich gemacht wird, schafft es Transparenz und Verbindlichkeit hinsichtlich der Projektabwicklung (vgl. Kuster et al. 2006, S. 171).

3.2 Konzeptionsphase

In der Konzeptionsphase, auch Planungsphase genannt, werden die Lösungsvarianten erarbeitet und beurteilt. Für die ausgewählte Variante werden ausführungsreife Pläne erstellt. (Kuster et al. 2006, S. 50). Die Dokumentation der funktionalen und nichtfunktionalen Anforderungen an das Produkt und die Projektrahmenbedingungen werden in einem Lasten- bzw. Pflichtenheft erfasst. Das Lastenheft kann als eine Art "Wunschkatalog" vom Auftraggeber verstanden werden. Auf der Basis des Lastenheftes wird das Pflichtenheft vom Dienstleister erstellt. Es beinhaltet die konkrete Beschreibung und Abgrenzung der umsetzbaren Anforderungen vom Auftragnehmer (Thome 2009, S. 2). Jedoch ist ein Lastenheft nicht zwingend notwendig, vielmehr wird es in erster Linie bei großen Projekten eingesetzt. Zur Erstellung eines Pflichtenheftes für Standardsoftware, wie z.B. ein ERP-System, ist eine GAP-FIT Analyse eine in der Praxis häufig verwendete Vorgehensweise um die Anforderungen und Rahmenbedingungen für das Pflichtenheft zu spezifizieren und zu dokumentieren. Hierbei werden die Anforderungen aufgenommen, in dem die Standardfunktionalität der zukünftigen Software ausgewählten Anwendern und Experten aus der Fachabteilungen vorgestellt und gleichzeitig die Abweichungen der benötigten Anforderungen erfasst werden. Somit setzt sich das Pflichtenheft neben der Beschreibung der Projektziele und Rahmenbedingungen aus den vorhandenen Funktionalitäten und den unternehmensspezifischen Anforderungen zusammen. Aus funktionalen Anforderungen werden anschließend technische Designdokumente erstellt, welche die für die Entwickler benötigten Informationen beinhalten. Die ausführliche Beschreibung der Lösungsoption im Pflichtenheft enthält noch weitere Punkte, z.B. die Beschreibung der IT-Infrastruktur oder die Anforderungen der Datenübernahme. Die genaue Festlegung der Anforderungen und des Projektplans bilden in der Planungsphase die Basis für das Projektcontrolling und ermöglichen dadurch die Überwachung und Steuerung des Projektverlaufs.

Die zentrale Aufgabe einer systematischen Planung ist die sach-, termin-, aufwands- und kostengerechte Abwicklung eines Projektes. Aufgrund der Komplexität zahlreicher Projekte muss die Planung ein sich ständig wiederholender Prozess sein. Deshalb wird in Projekten häufig zwischen einer Grobund einer Detailplanung unterschieden. Die Grobplanung startet teilweise schon gegen Ende der Initiierungsphase oder zu Beginn der Konzeptionsphase, wenn die Entscheidung hinsichtlich der optimalen Lösungsvariante getroffen wurde. Sie soll insbesondere dazu beitragen, Projekte hinsichtlich ihrer Größe und Komplexität beherrschbar zu machen. Die Detailplanung beschäftigt sich auf Basis der Grobplanung damit, feste Termine zu planen, die entsprechenden Kosten zu berücksichtigen, die benötigten Ressourcen einzuplanen und gegebenenfalls Ressourcenkonflikte zu identifizieren und zu beheben (vgl. Kuster et al. 2006, S. 115).

Vorgang		Juni				Juli			August				September						
		KW																	
		23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
1	Initiierungsphase																		
1.1	Projektantrag erstellen																		
1.2	Projektorganisation definieren																		
1.3	Projektauftrag erstellen																		
2	Konzeptionsphase																		
2.1	Technische Anforderungen																		
2.2	Funktionale Anforderungen																		
2.3	Anforderungen Datenübernahme																		
3	Realisierungsphase																		
3.1	Interne Entwicklungen																		
3.2	Externe Entwicklungen																		
3.3	Entwicklungstests																		
					\Box														
4	Vorbereitungsphase																		
4.1	Einrichtung Produktivsystem																		
4.2	Anwenderschulungen																		
4.3	Systemtests																		
																			$\overline{}$
5	Einführungsphase																		
5.1	Go-Live Betrieb																		
5.2	Einführungsbetreuung																		
5.3	Abschluss																		

Abb. 3: Gant-Diagramm

Für die Planung eines ERP-Projektes sind z.B. Termin-, Meilenstein- und Projektstrukturpläne geeignete Instrumente um das Projekt zu strukturieren. Ein oft verwendetes Instrument für die Terminplanung ist das Gant-Diagramm. Es verdeutlicht die Dauer und die Überlappung der verschiedenen Aufgabenpakete in einem Balkendiagramm (siehe Abbildung 3).

In der Grobplanung werden die wesentlichen Projektphasen mit ihren Meilensteinen festgelegt. Ein Meilenstein kann als überprüfbares Zwischenergebnis, welches inhaltlich und terminlich definiert ist und deshalb geplant werden muss, verstanden werden. (vgl. Kraus/Westermann 2010, S. 53 f.). Er fungiert auch als Kontrollinstrument, da Abweichungen eines Meilensteins eine konkrete Aussage über den Status des Projektes ermöglichen. Außerdem werden sie auch in der Praxis häufig verwendet um eine Entscheidung für die Fortführung oder den Abbruch des Projektes zu treffen (Kraus/Westermann 2010, S. 54 ff.). Im Verlauf der Detailplanung werden die einzelnen Phasen ausführlich geplant und den entsprechenden Ressourcen zugewiesen.

Die Abbildung 4 zeigt die zeitliche Grobplanung mit Hilfe von Projektphasen als Balkendiagramme und Meilensteine im ERP-Projekt. Auf einem Zeitstrahl werden die Projektphasen mit ihren zentralen Aufgaben und Meilensteinen dargestellt. Dadurch werden die Termine im Groben für den Projektablauf definiert. Diese Vorgehensweise kann ebenfalls zur Validierung der Einführungstermine verwendet werden. Oft wird in der Praxis bereits in der Projektinitiierung der Einführungstermin definiert, indem durch eine Rückwärtsterminierung der Zeitplan für die Projektphasen mit den entsprechenden Aufgaben ermittelt wird. Dadurch kann entweder geprüft werden, ob die vorgegebenen Termine, wie z.B. Start- und Endtermin, realistisch eingehalten werden können oder wann das Projekt spätestens beginnen muss. Die Aufgaben in den Projektphasen werden anschließend in Arbeitspakete im Rahmen eines Projektstrukturplans (PSP) zusammengefasst und visualisiert.

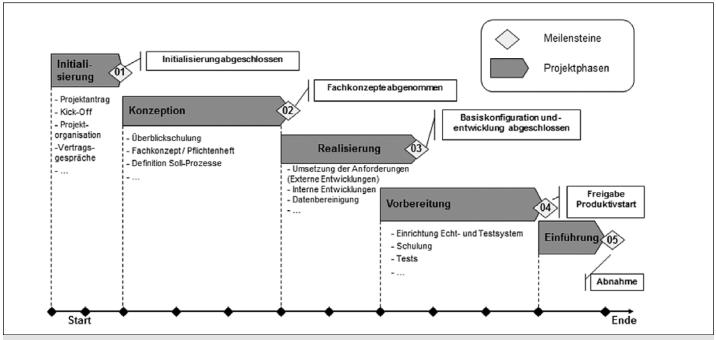


Abb. 4: Auszug zeitliche Grobplanung eines ERP-Projektes mit Meilensteinen

Ein hinreichend detaillierter PSP bildet die Basis für die gesamte Projektplanung sowohl für die Termine, Kosten und Einsatzmittel als für die Festlegung der Leistungsmerkmale (vgl. Burghardt 2002, S. 141 ff.). Mit Hilfe des PSPs wird das Gesamtprojekt in Teilprojekte und Arbeitspakete (Vorgänge) zerlegt. Insbesondere große Projekte werden zuerst nach bestimmten Kriterien (regional, organisatorisch, fachlich usw.) in Teilprojekte und dann in Arbeitspakete zerlegt, um sie besser leiten und steuern zu können. Arbeitspakete sind die kleinste Einheit der Projektstrukturierung und erlauben eine Trennung der Arbeitseinheiten hinsichtlich Kosten, Funktionen und Terminen. PSP können grundsätzlich in drei Arten eingeteilt werden: funktionsorientierte, ablauforientierte und objektorientierte. Beim letzteren richtet sich die Definition der Arbeitspakete nach der technischen Struktur des zu entwickelnden Objektes (Produkt, System, Anlage etc.). Der ablauforientierte PSP strukturiert dagegen alle Aufgaben in der logischen Reihenfolge ihrer Abfolge. Damit entspricht er auf höchstem Abstraktionsniveau in der Regel dem gewählten Phasenmodell. Bei funktionierenden PSP werden dagegen die einzelnen Aktivitäten/Funktionen, die zu planen sind, erfasst (vgl. Burghardt 2002, S. 143 ff.). In der Praxis treten häufig Mischformen aus den genannten Grundtypen auf. Die Abbildung 5 zeigt als Beispiel einen Auszug des PSPs im Rahmen eines ERP-Projektes.

Der PSP für ein ERP-Projekt stellt ebenfalls oft eine Mischform dar. Er zeigt, welche Arbeitspakete in der entsprechenden Projektphase umgesetzt werden müssen. Das Ergebnis dieser Planung kann als Grundlage für den Termin- und Ablaufplan, auch Projektplan genannt, zur Detailplanung verwendet werden.

Über den PSP werden zwar die benötigten Arbeitspakete zur Projektrealisierung dokumentiert, aber es gibt keine Angaben über den zeitkritischen Verlauf des Projektes. Ein häufig dafür verwendetes Instrument ist die Netzplantechnik. Hierbei werden die verschiedenen Arbeitspakete in einen Zusammenhang gebracht, wodurch sowohl zeitkritische Arbeitspakete als auch solche mit Puffer deutlich werden (Kuster et al. 2006, S. 312 ff.).

Zur Umsetzung der definierten Arbeitsschritte in der Detailplanung werden verschiedene Ressourcen, wie Personal und Sachmittel, benötigt und diese müssen auch entsprechend geplant werden. Innerhalb der Ressourcenplanung ist die Personaleinsatzplanung am wichtigsten, da das eingesetzte Personal einen großen Kostenfaktor darstellt und unterschiedliche Qualifikationen benötigt werden. In der Theorie und Praxis existieren zahlreiche Methoden für die Aufwandsschätzung des Ressourcenbedarfs. Dazu gehören beispielsweise: die Vergleichs-, die Kennzahlenmethode oder die Expertenbefragung (vgl. Burghardt 2002, S. 154 ff. und Kuster et al. 2006, S. 131 ff.).

Für eine vollständige Kostenschätzung eines ERP-Projektes müssen typischerweise folgende Aufwendungen berücksichtigt werden (Neeser/Winkler 2011, S. 48):

- Personalkosten zur Projektsteuerung und zur Bearbeitung von Aktivitäten, wie z.B. Datenbereinigung, Schulung, Prozessoptimierung, Schnittstellenprogrammierung, Tests usw.,
- externe Dienstleister für die ERP-Einführung (Anforderungsanalyse, Feinkonzeption, Entwicklung, Projektmanagement, Customizing, Schulung, Einführungsbetreuung),
- Reise- und Verpflegungskosten,



Abb. 5: Auszug PSP für ein ERP-Projekt

- System-, Datenbanklizenzen und Add-on-Software,
- Hardware, Peripherie und Netzwerk.

Neben der Entscheidung für eine Lösungsvariante bilden die Grob- und Detailpläne die wesentlichen Ergebnisse der Konzeptionsphase. Im Rahmen des Projektmanagements wird in der Planungsphase die Grundlage für einen späteren Projekterfolg gelegt, da hier der zeitliche und inhaltliche Rahmen geplant und festgelegt werden.

3.3 Die Realisierungsphase

In der Realisierungsphase werden die Pläne aus der Konzeptionsphase umgesetzt. Dabei bestehen die wesentlichen Ergebnisse darin, dass die Lösung bzw. das Produkt erstellt bzw. gebaut und getestet ist. Als Teil des PMs erfolgt die Steuerung der Projektphase. Dazu gehört, dass die Sachmittel, die personellen und finanziellen Mittel bereitgestellt werden. Außerdem wird ein Kostenplan für die Phase erstellt und ein Soll-/Ist-Vergleich zu geplanten Angaben aus der Konzeptionsphase durchgeführt. Vor allem da die Planung nur selten der Ausführung entspricht, ist eine permanente Überwachung des Projektverlaufs in dieser Phase und in allen folgenden hinsichtlich der geplanten Kosten, Termine und Qualität notwendig. Dadurch wird das gesamte Projektteam immer wieder mit Änderungen technischer, organisatorischer und personeller Art konfrontiert werden. Am Ende der Projektphase müssen auch die nächsten Schritte detailliert geplant werden (Kuster et al. 2006, S. 59 ff.).

Im Rahmen eines ERP-Projektes erfolgt die Realisierung der Anforderungen entweder vollständig oder teilweise durch einen externen Dienstleister. Interne Softwareentwicklungen werden vorgenommen, sofern internes Know-how und Ressourcen vorhanden sind. Sie werden in der Praxis häufig benötigt, wenn die Eigenentwicklungen, die im Unternehmen in Verbindung mit dem ERP-System eingesetzt werden, angepasst werden müssen. Des Weiteren müssen in dieser Phase die Lösungsergebnisse getestet werden. Bei ERP-Projekten handelt es sich meist um Entwicklungstests, während ausführliche System- oder Abnahmetests durch die Anwender in der Regel erst in der Vorbereitungsphase durchgeführt werden. Eine Datenbereinigung und Dublettenprüfung der vorhandenen Stammdaten, wie z.B. die Kundendaten, sollten entweder in dieser oder spätestens in der folgenden Phase umgesetzt werden, damit keine doppelten oder fehlerhaften Daten ins Produktivsystem übernommen werden.

3.4 Die Vorbereitungsphase

In dieser Phase erfolgen alle Vorbereitungen, die für die Inbetriebnahme der angestrebten Lösung (ERP-System) unternommen werden müssen. Zu den Hauptaktivitäten in dieser Phase zählen das Endbenutzertraining, das IT-Training, der Leistungstest und die Bereitstellung der vollständigen IT-Infrastruktur sowie der eigentliche Übergang in die neue Liveumgebung in ERP-Projekten. Die System- und Abnahmetests werden in ERP-Projekten erst in dieser Phase durchgeführt, da erst durch die Bereitstellung der IT-Infrastruktur und Einrichtung des Testsystems die Anwender unternehmensspezifische Prozesse am System testen können. Die zentralen Ergebnisse dieser Phase bestehen darin, dass die Entwicklungen durch die Anwender ausführlich getestet und Anwender ausreichend geschult sind. Dazu muss eine konfigurierte und funktionierende Test- und

LITERATUR

Burghardt, M. (2002): Projektmanagement, Leitfaden für die Planung, Überwachung und Steuerung von Entwicklungsprojekte, 6. Aufl., Erlangen.

Kraus, G., Westermann, R. (2010): Projektmanagement mit System, Organisation, Methoden, Steuerung, 4. Aufl., Wiesbaden.

Kuster, J., Huber, E., Lippmann, R., Schmid, A., Schneider, E., Witischi, U., Wüst, R. (2006): Handbuch Projektmanagement, Berlin.

Neeser, B., Winkler, M. (2011): Leitfaden zum ERP-Projektmanagement in KMU, Rheinfelden.

Thome, R. (2009): ERP für den Mittelstand, ERP-Projektmanagement, MECK – Mainfränkisches Electronic Commerce Kompetenzzentrum, http://meck-online.de/wpcontent/uploads/2010/01/2009-08_projektmanagement.pdf, Abruf 10.05.2013.

Zielasek, G. (1999): Projektmanagement als Führungskonzept, 2. Aufl., Berlin.

Produktionsumgebung (ERP-System) bereitgestellt werden. Außerdem wird am Ende dieser Phase oder zu Beginn der nächsten, also kurz vor dem Go-Live Termin, die endgültige Datenübernahme durchgeführt. Der Meilenstein am Ende der Vorbereitungsphase wird in ERP-Projekten häufig zur Freigabe für den Echtbetrieb und somit zur Genehmigung für die Einführungsphase verwendet.

3.5 Die Einführungsphase

Die Einführungsphase ist durch die volle Inbetriebnahme der Lösung gekennzeichnet. Als Teil des Projektcontrollings wird geprüft, ob die im Vorfeld definierten Ziele erreicht wurden. Dazu gehört auch die Durchführung eines abschließenden Qualitätsaudits zur Sicherstellung der Qualität. Für Software wie ein ERP-System muss noch der zukünftige Support und die Wartung für die Zeit nach dem Projektabschluss geplant werden. Allgemein gehört zum Projektabschluss z.B. die Übergabe der erstellten Produkte bzw. Lösung an den Auftragnehmer (Abnahme), die Auflösung der Projektorganisation und die Projektabschlussdokumentation (vgl. Kuster et al. 2006, S. 64). Die Abschlussdokumentation fasst die Erkenntnisse und Ergebnisse des Projektes, z.B. in Form eines Projektabschluss- und oder eines Erfahrungsberichts (Lessons Learned Report), zusammen. Der Projektabschlussbericht, ist die Bilanz des Projektes. Er enthält nach DIN 69901 die "zusammenfassende, abschließende Darstellung von Aufgaben und erzielten Ergebnissen, von Zeit-, Kosten- und Personalaufwand sowie gegebenenfalls von Hinweisen auf mögliche Anschlussprojekte". Inhaltlich werden in diesem Bericht die erreichten Ergebnisse und die erfolgreichen Lösungswege dem Lenkungsausschuss dargestellt. Zur vertieften Dokumentation der positiven und negativen Erfahrungen kann ein Erfahrungsbericht erstellt werden. Der Lessons Learned Report bezeichnet die schriftliche Dokumentation und das systematische Sammeln, Bewerten und Verdichten von Erfahrungen, Hinweisen, Fehlern und Risiken in Projekten. Die Erkenntnisse der beiden Berichte sind Teil der Projektabschlussdokumentation.

4. Fazit

Die Hauptintension dieser Arbeit war es, einen Einblick in die Methodik des Projektmanagements zu geben und an einem Beispiel zu verdeutlichen. Dazu wurde zunächst das Projektmanagement im Allgemeinen definiert und anschließend die Projektphasen mit den zentralen Methoden und Konzepten am Beispiel eines ERP-Projektes, um einen Praxisbezug herzustellen, erläutert.

Aufgrund der weiter anhaltenden technologischen Entwicklungen wird auch in Zukunft der Bedarf am systematischen Projektmanagement weiterhin steigen und an Bedeutung gewinnen.

HERKULES: DIE ERFOLGSGESCHICHTE VON EUROPAS GRÖSSTER ÖPP

Peter Blaschke

1. Das Projekt HERKULES

HERKULES ist eines der umfangreichsten Modernisierungsvorhaben in der Geschichte der Bundeswehr. Die Einbindung starker industrieller Partner sowie ausgefeilte vertragliche Vereinbarungen gewährleisten, dass die wichtigsten Ziele des Auftraggebers erreicht werden: wirtschaftliche und technische Verlässlichkeit, die möglichst schnelle Umsetzung und eine deutliche Entlastung des eigenen Personals.

Mit dem Projekt HERKULES ging Ende 2006 die größte öffentlich-private Partnerschaft (ÖPP) Europas und zugleich eines der umfangreichsten IT-Projekte in der Geschichte der Bundeswehr an den Start. Das Ziel: die vollständige Modernisierung, Standardisierung und Zentralisierung der nichtmilitärischen Informations- und Kommunikationstechnik (IuK) sowie deren Betrieb. Zur Umsetzung dieses Vorhabens gründeten die Partner Bundeswehr, Siemens und IBM Deutschland die BWI Informationstechnik GmbH. Gemeinsam mit der BWI Systeme GmbH (100-prozentige IBM-Gesellschaft) und der BWI Services GmbH (100-prozentige Siemens Gesellschaft) bildet sie den BWI Leistungsverbund. Das Auftragsvolumen ist mit rund 7,1 Milliarden Euro inklusive Mehrwertsteuer beeindruckend. Alle zehn Organisationsbereiche der Bundeswehr und damit rund 280.000 militärische und zivile Bundeswehrangehörige in mehr



Peter Blaschke Vorsitzender der Geschäftsführung BWI Informationstechnik GmbH E-Mail: info@bwi-it.de

als 1.200 Liegenschaften sowie in rund 6.200 Dienststellen und Truppenteilen sind involviert.

HERKULES bewegt sich in einem Technologiebereich, der heute weltweit von größter Dynamik geprägt ist – mit weitreichenden Auswirkungen darauf, wie Menschen leben, arbeiten und kommunizieren. Für Aufbau, Betrieb und Pflege ihrer IT-Systeme bedeutet das für Unternehmen und Organisationen: Funktions- und Leistungsumfang, Datensicherheit, Innovationsdruck sowie Kosteneffizienz und Termintreue stehen permanent in einem starken Spannungsfeld. Große IT-Projekte haben sich hier kontinuierlich zu bewähren.

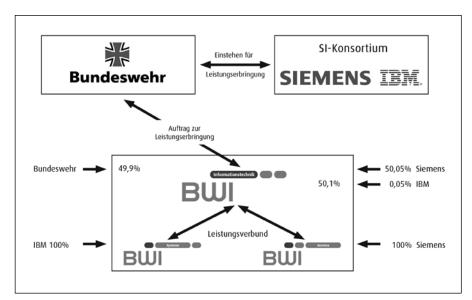


Abb. 1: Vertragsstruktur der BWI

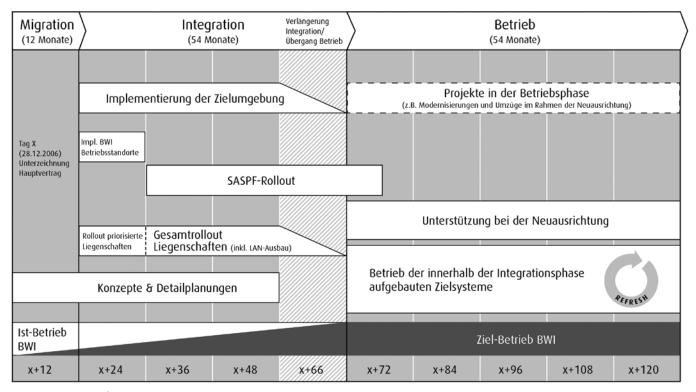


Abb. 2: Gesamtdurchführungsplan des Projekts HERKULES

HERKULES ist nicht nur ein außergewöhnlich großes, sondern mit einer Laufzeit von zehn Jahren auch ein außergewöhnlich langes Projekt. Zehn Jahre sind in der Zeitrechnung von Informations- und Kommunikationstechnologien eine kleine Ewigkeit. Der Blick auf einige heute weit verbreitete und mittlerweile als selbstverständlich wahrgenommene Anwendungen verdeutlicht das: Smartphones, Tablets, Voice over IP, Cloud Computing, Video- und Audio-Streaming oder soziale Netzwerke waren um die Jahrtausendwende noch weitgehend Fremdworte. Gleiches gilt für den Begriff Cyber-Sicherheit.

In diesem Umfeld ein Projekt wie HERKULES zu konzipieren und trotz vielfältiger technischer, personeller, logistischer, finanzieller und politischer Herausforderungen erfolgreich ans Ziel zu bringen, ist eine wahre Herkulesaufgabe. Und sie gelingt den Partnern Bundeswehr, Siemens und IBM. Der Bundeswehr steht heute ein modernes, zuverlässiges und sicheres IT-System zur Verfügung, mit ausfallsicheren und leistungsstarken Rechenzentren, stabilen und nach oben skalierbaren Datennetzen sowie modernen Arbeitsplatzausstattungen.

Vor HERKULES stellte sich das IT-Arbeitsumfeld der Bundeswehr noch ganz anders dar. Für den Aufbau, die Pflege und den Betrieb ihrer nichtmilitärischen Informations- und Kommunikationstechnik (IuK) fehlten der Organisation ein einheitliches Konzept und bereichsübergreifende Standards. Die Teilstreitkräfte beschafften ihre IT-Ausstattung in Eigenregie. In der Folge entstand im Laufe der Jahre ein weitverzweigter

Flickenteppich aus vielen unterschiedlichen und unabhängigen Einzellösungen – fragmentiert, inkonsistent und häufig nicht kompatibel. Diese IT-Landschaft war in Betrieb und Wartung extrem aufwändig und schwer beherrschbar.

An die Entscheidung für die IT-Modernisierung in Form einer öffentlich-privaten Partnerschaft hatte die Bundeswehr seinerzeit drei wesentliche Bedingungen geknüpft: wirtschaftliche Verlässlichkeit, die möglichst schnelle Realisierung und eine spürbare personelle Entlastung. Alle drei Ziele hat HERKU-LES erreicht. Die Zufriedenheit der heutigen IT-Nutzer in der Bundeswehr ist ein Beleg hierfür. Auch unabhängige Experten geben dem Projekt gute Noten, zum Beispiel 2011 mit der Verleihung des renommierten Innovationspreises Public Private Partnership (PPP) in der Kategorie "Informationstechnik" sowie 2012 mit dem Best Service Desk Award.

2. Wirtschaftlichkeit: immer auf dem Prüfstand

Die Wirtschaftlichkeit nimmt bei ÖPP in der Regel eine Schlüsselrolle ein. So auch bei HERKULES. Deshalb wurden die Verhandlungsergebnisse von Bundeswehr, Siemens und IBM vor Projektstart genau geprüft. Dabei musste HERKULES den Vergleich mit einer optimierten Eigenlösung bestehen. Diese stellt im Prinzip eine Kalkulation der Bundeswehr auf Basis der Ausschreibungsunterlagen unter den Rahmenbedingungen der Verwaltung dar. Das Ergebnis dieser Wirtschaftlichkeitsun-

tersuchung war eindeutig: Die ÖPP war klar günstiger als eine Modernisierung in Eigenregie der Bundeswehr. Auch nachdem das Projekt diesen Test bestanden hatte, blieb es unter Beobachtung. Das Bundesministerium für Verteidigung (BMVg) begleitet HERKULES von Beginn an mit kontinuierlichen Evaluierungen der Zielerreichung und Wirtschaftlichkeit. Die Ergebnisse dieser Prüfungen werden wiederum dem Haushaltsausschuss im Bundestag regelmäßig vorgelegt.

Neben der Wirtschaftlichkeit kam bei HERKULES der Aspekt der finanziellen Machbarkeit hinzu. Ein Projekt dieser Größenordnung wäre mit Mitteln des Bundeshaushaltes unter den bestehenden Rahmenbedingungen kaum realisierbar gewesen. Da die Grunderneuerung des gesamten nichtmilitärischen IT-Systems in der ersten Hälfte des Projekts einen erheblichen finanziellen Mehrbedarf verlangte, leisteten die industriellen Partner die Anschubfinanzierung des Projekts sowie die Investitionen für die Standardisierung.

3. Fest eingeplante Haushaltsmittel schaffen Verlässlichkeit

Der HERKULES-Vertrag ist so gestaltet, dass die Bundeswehr über die gesamte Vertragslaufzeit jährlich in etwa die gleiche Summe, eine Art Flatrate, bezahlt. Diese rund 700 Millionen Euro pro Jahr entsprechen in etwa dem Betrag, den die Bundeswehr in den Jahren vor HERKULES alleine für die Aufrechterhaltung des Betriebs ihres nichtmilitärischen IT-Systems aufgewendet hat. Im Gegenzug betrieb die BWI das bestehende System weiter und baute es zu einer zentralisierten und standardisierten Lösung um, die den Vergleich mit Industriestandards besteht. Auf diese Weise erhielt die Bundeswehr ein modernisiertes IT-System, ohne hierfür zusätzliche Haushaltsmittel bereitstellen zu müssen.

In Zeiten politischer Sparvorgaben hat die Bundeswehr einen enormen Vorteil. Da der Vertrag über zehn Jahre geschlossen und die jährlich vereinbarte Summe fest im Haushalt verankert wurde, steht die Finanzierung während der Vertragslaufzeit nicht zur Disposition. Die Bundeswehr muss also nicht jedes Jahr die Haushaltsgelder für ihre IT neu verhandeln, sondern hat mit HERKULES die Sicherheit, dass die geplante Modernisierung umgesetzt und nicht durch Sparzwänge behindert wird. Nur so kann ein so großes Projekt termingerecht und unterbrechungsfrei umgesetzt werden.

Zu Budgettreue und Kostenkontrolle haben auch ausgefeilte vertragliche Vereinbarungen beigetragen. Diese ermöglichten, trotz der für den IT-Bereich sehr langen Planungs- und Laufzeiten flexibel auf Veränderungen – seien es neue Anforderungen der Bundeswehr oder technische Innovationen – reagieren zu können, ohne dabei den vorgegebenen Finanzrahmen zu überschreiten.

4. Vertrag sichert Bundeswehr umfassend ab

Das rund 17.000 Seiten umfassende Vertragswerk enthält zahlreiche Sicherungsmaßnahmen, die sowohl Modernisierung als auch Betrieb der IT gewährleisten. Siemens und IBM garantieren der Bundeswehr unter anderem ein hohes Maß an materieller Sicherheit. Sollte der BWI Leistungsverbund seine Vertragspflichten nicht erfüllen, kann die Bundeswehr die beiden Industriepartner unmittelbar auf Erbringung der Leistungen in Anspruch nehmen, ohne dass hierdurch weitere Vergütungsoder Ausgleichsansprüche an die Streitkräfte entstehen würden.

Einen weiteren Beitrag zur finanziellen und personellen Entlastung leistet das gewählte Personalmodell. In Form einer so genannten Personalgestellung brachte die Bundeswehr dem BWI Leistungsverbund zu Beginn des Projekts zirka 2.400 Mitarbeiter ein. Hinzu kamen rund 400 Fachkräfte aus der Industrie, vorrangig von Siemens und IBM. Rechtlich bleibt das gestellte Personal bei der Bundeswehr beschäftigt, untersteht fachlich jedoch der Führung der BWI. Auf diese Weise senkt die Bundeswehr ihre Personalkosten, da die BWI die Lohnkosten für die entsandten Mitarbeiter trägt.

5. Personalentlastung: deutlich und schnell

Das erklärte Ziel der Bundeswehr, im Zuge von HERKULES Personal für andere Aufgaben zu gewinnen, wurde bereits in der ersten Projekthälfte erreicht. Auf der einen Seite wurden tausende Bundeswehrangehörige, darunter viele hundert Soldaten, von Unterstützungsleistungen befreit, die sie im vormaligen IT-Betrieb der Bundeswehr geleistet hatten. Dieses Per-

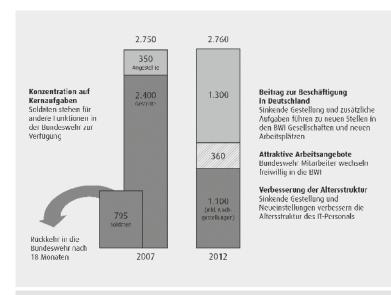


Abb. 3: Beitrag zur Beschäftigung in Deutschland: die Mitarbeiterstruktur der BWI

sonal konnte sich fortan auf die militärischen Kernaufgaben konzentrieren. Andererseits haben mehrere hundert Bundeswehrmitarbeiter neue berufliche Perspektiven innerhalb der BWI gefunden, zum Beispiel im User Help Desk, in den Servicecentern sowie im telefonischen Auskunfts- und Vermittlungsdienst.

Bei der Vertragsgestaltung galt der Funktionsfähigkeit des IT-Systems über die Projektlaufzeit hinaus ein besonderes Augenmerk. Deshalb wurde der BWI Leistungsverbund nicht nur auf Zeit, das heißt für die Dauer des Vertrags, gegründet. Die BWI-Gesellschaften müssen sich am Markt behaupten können und nach Vertragsende bei eventuellem Ausscheiden der ursprünglichen Industriepartner ihre volle Funktionsfähigkeit behalten. Ende 2016 wird die Bundeswehr die Gesellschaftsanteile der Industriepartner und damit die volle Kontrolle über den Dienstleister und ihr IT-System übernehmen. Dann wird sie den BWI Leistungsverbund entweder selbständig fortführen oder erneut einen Partner dafür suchen.

Die Stärken des neuen IT-Systems zeigen sich derzeit auch an einer anderen Stelle: Die Bundeswehr befindet sich in einer Phase der Neuausrichtung. Mit dieser weitreichenden Reform ihrer Strukturen sind umfassende Veränderungen in den Liegenschaften und damit am IT-System verbunden. Mittlerweile gehen Schätzungen davon aus, dass insgesamt rund 180.000 IT-Anpassungen im Zuge des neuen Stationierungskonzepts anfallen werden. Dank Standardisierung, Zentralisierung und Konsolidierung lassen sich diese Veränderungen an der IuK jedoch wesentlich besser und flexibler vornehmen als das in der vormals heterogenen IT-Landschaft der Bundeswehr möglich gewesen wäre.

6. HERKULES: Leuchtturm für künftige ÖPP

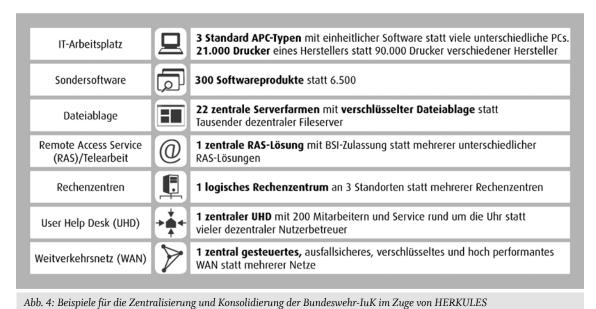
Die Kombination aus hochmodernem IT-System und zuverlässiger Betreibergesellschaft eröffnet zahlreiche Perspektiven für die Nutzung der Bundeswehr-IuK nach 2016. Weitere Synergien könnten sich zum Beispiel ergeben, indem die Bundeswehr den Betrieb der militärischen IuK an die BWI überträgt. Neben weiteren Aufgaben für die Bundeswehr könnte die BWI Leistungen für andere Bundesministerien und Behörden erbringen, die so von der hohen Leistungsfähigkeit der heutigen IT- und Kommunikationsinfrastruktur der BWI, wie etwa Rechenzentren und Netzwerke, profitieren würden.

HERKULES ist nicht nur eine Erfolgsgeschichte für die Bundeswehr. Das Projekt kann auch für künftige Modernisierungsprojekte der öffentlichen Hand hilfreiche Impulse geben. Wenngleich dieses Projekt angesichts seiner Größe, Komplexität und Dauer nicht geeignet ist, 1:1 auf andere Projekte übertragen zu werden, so weist es dennoch zahlreiche Handlungsoptionen auf, die sich als tragfähig erwiesen haben.

Folgende Kernelemente und Regelungen haben die öffentlichprivate Partnerschaft zwischen Bundeswehr, Siemens und IBM nachhaltig geprägt, sich bewährt und bieten zahlreiche Orientierungspunkte für andere ÖPP:

Finanzierung und Kosten

Das Finanzierungsrisiko für Investitionen in HERKULES lag ausschließlich auf Seiten der Industrie. Die Betriebskosten sanken dank Modernisierung, Standardisierung und Übernahme von bewährten Industrieprozessen nachhaltig. Im Zuge des Projekts hat die Bundeswehr erstmals eine Transparenz ihrer IT-Kosten und damit Planungssicherheit erlangt.



Partnerschaft

Die Bundeswehr ist nicht nur Auftraggeber, sondern auch Partner in dem Projekt. Sie ist gemeinsam mit Siemens und IBM Gesellschafter der BWI. Umfangreiche vertragliche Rechte und Pflichten sowie ein detailliertes Haftungskonzept richten das Industriekonsortium auf ein gemeinsames Ziel aus. Verantwortlichkeiten sind den beiden Partnern klar zugewiesen und die Risiken werden geteilt.

Know-how-Transfer

Die Bundeswehr profitiert von der Expertise ihrer Industriepartner, die darin erfahren sind, dauerhaft nach Effizienzsteigerungen und Optimierungsmöglichkeiten zu streben.

Rückübertragung der Gesellschaften

Über das Vertragsende hinaus müssen die BWI-Gesellschaften ihre volle Funktionsfähigkeit behalten und das auch bei Ausscheiden der ursprünglichen Industriepartner als Gesellschafter. Vertragsgemäß wird der Bund nach Beendigung des HERKULES-Vertrags alleiniger Gesellschafter des gesamten BWI Leistungsverbunds. Damit übernimmt die Bundeswehr die Kontrolle über ihre nichtmilitärische IuK zurück.

Vertragliche Flexibilität

Um flexibel auf veränderte Anforderungen der Bundeswehr reagieren und dennoch den vorgegebenen Finanzrahmen einhalten zu können, bietet der Vertrag die Option der Leistungssubstitution. Mit der Leistungssubstitution werden Änderungen kompensiert, indem andere geplante Leistungen der BWI entsprechend angepasst, miteinander getauscht oder verrechnet werden.

HERKULES hat gezeigt: Für die öffentliche Hand kann eine ÖPP eine attraktive Beschaffungsalternative und ein effizientes Instrument für Modernisierungen sein. Die Vorteile für den Kunden sind deutlich: sinkende Kosten durch Zentralisierung, Standardisierung und Industrialisierung von Prozessen und Technik, Einbindung privater Risikoübernahme, Erhöhung von Kosten-Transparenz und Flexibilisierung. Wesentlich für den Erfolg einer ÖPP sind unter anderem die klare Verteilung von Aufgaben und Risiken, die schnelle Überführung in neue Strukturen und Prozesse sowie die umsichtige Einbindung von Mitarbeitern aus Organisationen mit unterschiedlichen kulturellen Hintergründen und nicht zuletzt die enge und vertrauensvolle Zusammenarbeit mit dem Auftraggeber.

Das Projekt HERKULES

Das Projekt HERKULES ist die größte öffentlich-private Partnerschaft (ÖPP) in Europa und eines der umfangreichsten Modernisierungsvorhaben in der Geschichte der Bundeswehr. Der auf zehn Jahre geschlossene Vertrag läuft bis Ende 2016 und hat ein Auftragsvolumen von rund 7,1 Milliarden Euro inkl. MwSt. HERKULES wird von den drei Partnern Bundeswehr, Siemens und IBM getragen. Für die Umsetzung des Projekts gründeten sie gemeinsam den BWI Leistungsverbund. Er hat die Aufgabe, die gesamte nichtmilitärische Informations- und Kommunikationstechnik (IuK) der Bundeswehr von Grund auf zu erneuern und zu betreiben.

Weitere Informationen: www.bwi-it.de

KULTURELLE DIFFERENZEN DEUTSCHER EXPATRIATES IN DEN USA

HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN FÜR PERSONALAUSWAHL UND -ENTWICKLUNG

Kathrin Strässer-Knüttel



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

1. Einführung in die Thematik

Der Gegenstand der Entsendung deutscher Mitarbeiter zu Arbeitszwecken in die USA kann u.a. dem Themenbereich der interkulturellen Personalentwicklung zugeordnet werden. Weltweit arbeiteten laut den Vereinten Nationen 2010 bereits 200 Millionen Menschen zeitlich befristet außerhalb der Grenzen ihres Heimatlandes (Expatriates). Deutschland verzeichnete bei den OECD Ländern neben England die höchste Anzahl an Expatriates (Just Landed 2012). Sprachen wir in Deutschland in den 1990er Jahren noch von ca. 80.000 Entsendungen, waren es Ende 2011 inklusive Pendler und Short-Term-Assignments bereits um die 3 Millionen, die Mehrheit dieser deutschen Expatriates arbeiten in den USA. Die ca. 3.500 deutschen Firmen, die Personal in die USA entsenden, verfolgen zu einem großen Teil ethnozentrische Unternehmensstrategien. Noch immer gibt es beträchtliche Mängel im interkulturellen Miteinander zwischen Deutschen und Amerikanern. Eine Geschäftstätigkeit über die deutsche Landeskultur hinweg erfordert daher spezifische Kompetenzen und Eigenschaften der Entsandten.

Die Zusammenarbeit von Deutschen mit ihren amerikanischen Kollegen in einer "fremden" Sprache, die Konfrontation mit veränderten beruflichen Situationen (z.B. anderen Arbeitseinstellungen) kann im beruflichen Alltag zu erheblichen kulturellen Differenzen führen. Laut Apfelthaler liegen beispielsweise die Motive für ein Scheitern von internationalen Kooperationen

nur zu ca. 30 % in strategischen, finanziellen oder technischen Problemen, jedoch zu 70 % in interkulturellen Konflikten und Differenzen Apfelthaler 1999, S. 13). Wissenschaftliche Studien von 1989 (Black/Stephens) bis 2005 (McCaughey/Bruning) zeigen, dass die Misserfolgsraten mit 16 % bis zu 40 % über einen Zeitverlauf von fast siebzehn Jahren ungebrochen hoch geblieben sind. Dies kann nicht hingenommen werden, da die Kosten einer gescheiterten Entsendung für ein Unternehmen mit ca. 50.000 bis 200.000 USD anzusetzen sind. Zudem geht mit einem Scheitern der Entsendung immer ein Motivationsverlust auf Seiten der Entsandten einher (vgl. Puck/Kittler/Wright 2008, S. 2182).

Mit vorliegender Studie war intendiert, die mit einer Auslandsentsendung in die USA typischerweise verbundenen Probleme zu erheben, passgenaue Auswahlmethoden zu identifizieren und geeignete Personalentwicklungsangebote zu skizzieren, um die erhobenen interkulturellen Differenzen deutscher Expatriates in den USA künftig zu reduzieren. Allzu häufig wird eine systematische Vorbereitung und bedarfsgerechte Prozessbegleitung der Expatriates von Seiten der deutschen Unternehmen vernachlässigt. Vor allem Personalentwicklungs- und Trainingsmaßnahmen, die auf die überfachliche Kompetenzsteigerung abzielen, werden stiefmütterlich behandelt. Hier gilt es für Aufklärung bei den Beteiligten zu sorgen. Für die Zielgruppe "Deutsche Expatriates in den USA" sind praxisnahe Handlungsempfehlungen zu entwickeln, die für mittelständische wie größere Unternehmen gut umsetzbar sind. Kompetenzorientierte und spezifisch auf die USA ausgerichtete Ratschläge zu Auswahl, Vorbereitung, Prozessbegleitung und Rückkehr sollen es deutschen Expatriates künftig ermöglichen, interkulturelle Konflikte in den USA gut zu bewältigen und so eine erfolgreiche Auslandsentsendung zu befördern.

2. Ziel der Untersuchung

Die vorliegende Untersuchung verfolgte folgende Detailziele:

Einführend werden die Situation und die Entwicklungstendenzen in Bezug auf die wirtschaftliche Zusammenarbeit zwischen Deutschland und den USA beschrieben. Als wissenschaftliche Grundlage fungierte die kulturvergleichende Forschung (Basis-

theorie: Hofstede). Es erfolgte eine Darstellung von relevanten Elementen der deutschen und der amerikanischen Nationalkultur und des Einflusses dieser Nationalkulturen auf die Mitglieder der jeweiligen Gesellschaft aus theoretischer und aus empirischer Sicht. Bei der empirischen Studie lag ein Fokus auf der Identifizierung von tatsächlich erlebten interkulturellen Differenzen im Arbeitsalltag der deutschen Expatriates in den USA, um konkrete Hinweise für die späteren Handlungsempfehlungen zu erhalten.

Anspruch der Studie war ferner eine Analyse bewährter Lösungsmöglichkeiten bei interkulturellen Konflikten, basierend auf den Erfahrungen der deutschen Expatriates. Interkulturelle Konflikte beeinflussen die Produktivität von Expatriates negativ. Management ist bspw. "culture-bound". So wird das Führungsverhalten eines Deutschen in den USA nur dann erfolgreich sein, wenn der Manager die Erwartungen der amerikanischen Geführten kennt. Deutsche Manager in USA benötigen Kenntnisse zu kulturellen Unterschieden wie "Aufgabenorientierung vs. Mitarbeiterorientierung", "Zielsetzung vs. Zielvereinbarung" oder den Grad an Individualismus in USA im Vergleich zu Deutschland. Zwischen beiden Ländern existieren große Unterschiede im Bereich Personal und Führung. Amerikaner erwarten durchsetzungsstarke Manager, die lösungsorientiert arbeiten. Deutsche Manager, die problemorientiert arbeiten, werden in USA häufig als schwache Führungskräfte empfunden - einer von vielen potenziellen Konfliktherden.

Die Besonderheit der durchgeführten Untersuchung lag in der Kombination verschiedener Elemente in der gleichen Stichprobe: Zum einen wurde über die direkte Abfrage bei den deutschen Expatriates eine Darstellung der aktuellen Unternehmenspraxis hinsichtlich Vorbereitung, Begleitung und Reintegration im Rahmen der Entsendung vorgenommen, zum anderen wurde nach dem Erfolg dieser Maßnahmen aus Sicht der Expatriates auf Basis ihres Bedarfs und ihrer Erfahrungen in den USA gefragt (-> Verknüpfung der beiden Felder). Der Erfolg wurde dabei an dem Auftreten interkultureller Differenzen bzw. ihrem Nichtauftreten in den USA gemessen. Die Expatriates wurden außerdem zu den aus ihrer Sicht notwendigen USA-Kompetenzen und Trainingsbedarfen befragt. Ein Folgeanliegen der Befragung war nämlich, künftig ein besonderes Augenmerk auf die konkrete Diagnose des individuellen Entwicklungsbedarfs im Vorfeld der Entsendung zu legen. Durch die punktuelle qualitative Auswertung einzelner Ergebnisse der empirischen Untersuchung wurde so eine Verknüpfung zwischen den erhaltenen vorbereitenden/begleitenden Maßnahmen einerseits und der Häufigkeit und der Art interkultureller Differenzen andererseits ergründet. Bei der Erhebung wurden zu diesem Zweck die jeweiligen Probleme während der Entsendung, aber auch die erhaltenen vorbereitenden und begleitenden Maßnahmen erfragt, da hier ein Zusammenhang erwartet wurde. Die Perspektive der Expatriates war dabei entscheidend.

3. Forschungshypothesen

Zahlreiche wissenschaftliche Studien belegen, dass die Gründe für die geringe Effektivität interkultureller Zusammenarbeit zumeist in auftretenden Konflikten, die aus Unterschieden in kulturellen Werten und Normen resultieren, liegen. Auftretende Probleme sind häufig spezifisch, da eng verwoben mit dem Zielland, der Hierarchieebene, der Rolle, der Art der Aufgabe aber auch der Aufenthaltsdauer eines Expatriates. Typische Gefahrenquellen resultieren bspw. aus der Zusammenarbeit zwischen Expatriates und lokalen Mitarbeitern. Hierzu zählen neben unterschiedlichen Arbeitsauffassungen, ein unterschiedliches Zeitverständnis, Stereotypisierung, Ethnozentrismus und Vorurteile gegenüber Mitgliedern anderer Kulturen, die unter anderem als Ursachen für Kommunikationsprobleme genannt werden können (Shi 2003, S. 17 ff.). Häufig werden vertraute Signale, Worte und Verhaltensweisen im Ausland mit anderen Bedeutungen verknüpft, wodurch sich die in Deutschland bisher bewährten Verhaltensroutinen in der anderskulturellen Umgebung als unzureichend erweisen. Eine Studie des IFIM Instituts belegt, dass deutsche Expatriates z.B. die USA zum Teil sogar "fremder" erleben als asiatische Länder. Bezogen auf Unterschiede im Diskussionsverhalten und bei Besprechungen sowie bei Planung und Entscheidung werden beispielsweise Mexiko und Singapur vertrauter wahrgenommen als die USA. Die USA wiederum werden hinsichtlich des Konfliktverhaltens als weniger fremd empfunden. Generell weist das IFIM insbesondere auch bezogen auf die USA darauf hin, dass es besonders wichtig ist, kulturelle Unterschiede erst einmal zu erkennen, wobei eine umfassende Vorbereitung der Auslandsentsendung hilfreich sein kann (vgl. IFIM 2010, S. 1 ff.). Das Scheitern des Unternehmenszusammenschlusses von Daimler und Chrysler im Jahr 2007 wurde beispielsweise zu großen Teilen auf die Vernachlässigung der Kultur als wesentlichem Faktor zurückgeführt. So seien die unterschiedlichen Mentalitäten der Deutschen und der Amerikaner von hoher Bedeutung für die Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit gewesen (vgl. Breidenbach/Nyiri 2001). Orientiert man sich an den Kulturdimensionen von Hofstede, so weisen Deutschland und die USA zwar viele Gemeinsamkeiten auf, unterscheiden sich aber in den Dimensionen Individualismus (Deutschland 67 vs. USA 91) und Vermeidung von Unsicherheit (Deutschland 65 vs. USA 46).

Jede Kultur verfügt über kulturspezifische Handlungs- und Denkweisen. Interkulturelles Handeln manifestiert sich daher nicht auf die gleiche Weise wie intrakulturelle Interaktion. Ein Grund hierfür ist, dass Erwartungen an das Verhalten des fremdkulturellen Partners sowie Vorurteile und Erfahrungen, welche man in interkulturellen Situationen bereits gesammelt hat, Kognitionen und Verhalten im interkulturellen Kontext bestimmen (vgl. Bolten 2001, S. 909 ff.). Mitglieder einer Kultur verfügen über gemeinsame Wert- und Denkhaltungen und gemeinsame Problemlösestrategien. Da diese aber in der inter-

kulturellen Interaktion nicht funktionieren, kommt es häufiger als im intrakulturellen Miteinander zu Missverständnissen, bei denen den Beteiligten zum Teil gar nicht klar ist, dass sie einen Konflikt verursacht haben oder sich in einer Konfliktsituation befinden (vgl. Bolten 2001, S. 909 ff.).

Aufbauend auf diesen Forschungsergebnissen wurde für die vorliegende Studie ebenfalls erwartet, dass aufgrund der bestehenden kulturellen Unterschiede zwischen Deutschland und den USA interkulturelle Differenzen in der Zusammenarbeit festgestellt werden würden und die bisher erzielten Ergebnisse anderer Autoren gestützt werden können. Es wurden folgende Hypothesen aufgestellt:

1. In der Zusammenarbeit zwischen Deutschen und US-Amerikanern kommt es zu interkulturellen Differenzen, die auf unterschiedlichen Gründen basieren.

Beim Aufbau der interkulturellen Kompetenz ist daher vor allem der spezifische Bezug auf die USA zu betonen. Deutsche Expatriates benötigen nicht allgemeine interkulturelle Maßnahmen, die sie auf "das Fremde" generell vorbereiten, sondern gezielt auf das Entsendungsland USA ausgerichtete Maßnahmen. Dies entspricht der bei Rathje beschriebenen kulturspezifischen Kompetenz. Diese beinhaltet Erfahrungen und Wissen in Bezug auf eine bestimmte Kultur (Rathje 2006, S. 7). Andere Autoren sehen die interkulturelle Kompetenz als den Teilkompetenzen der allgemeinen Sozialkompetenz ähnlich (vgl. Rathje 2006, S. 8). Vorliegend wird die Variante der kulturspezifischen Kompetenz nach Rathje favorisiert, es wird aber auch die Überschneidung mit den beschriebenen Teilkomponenten der Sozialkompetenz gesehen. Daher wurde die weitere Hypothese gestellt:

2. Deutsche Expatriates, die in die USA entsendet werden, brauchen kompetenzorientierte und speziell auf die Entsendung in die USA ausgerichtete Trainingsmaßnahmen.

Trotz zunehmender internationaler Verflechtungen und Globalisierung und der damit verbundenen kulturellen Komplexität halten sich nationale Stereotype bzw. Kulturstandards unerschütterlich. In kulturellen Überschneidungssituationen kollidieren die eigenkulturell geprägten Verhaltensweisen und Denkmuster mit den fremdkulturell geprägten Verhaltensmustern der Interaktionspartner. In der Vorbereitung der deutschen Mitarbeiter ist diesem Phänomen daher vermehrt Rechnung zu tragen. In der Praxis zeigt sich jedoch häufig, dass Expatriates ihren Auslandseinsatz unzureichend vorbereitet antreten müssen (Fritz/Möllenberg 2003, S. 295). So kam eine Studie von Deller, Kusch und Meyer zu dem Ergebnis, dass weniger als die Hälfte der Unternehmen kulturspezifische Trainingsmaßnahmen zur Vorbereitung anbietet (Deller/Kusch/Meyer 2006, S. 14 f.). Stahl stellte hierzu fest: "In Übereinstimmung mit Erhebungen

zur Entsendungspraxis deutscher Unternehmen (...) belegen die Untersuchungsergebnisse, dass Mitarbeiter nur in Ausnahmefällen systematisch auf das Leben und Arbeiten im Gastland vorbereitet werden. (...) Von einer gründlichen Vorbereitung auf den Auslandseinsatz kann daher bei der Mehrzahl der Entsandten keine Rede sein." (Stahl 1998, S. 247). Dabei belegen die wenigen Ergebnisse zur Evaluation von interkulturellen Trainings durchaus, dass diese wirksam sind (Kinast 2003, S. 211). Dies wird vor allem für die kognitive Ebene bestätigt. Auch in der bereits erwähnten Studie des IFIM bestätigen die Befragten insbesondere für die USA, dass die Vorbereitung der Entsendung für sie hilfreich war (vgl. IFIM 2010, S. 20). Trainingsteilnehmer haben den Vorteil, dass sie in einer problematischen Situation während der Entsendung auf Gelerntes aus den Trainingsmaßnahmen zurückgreifen können, während diese Möglichkeit unvorbereiteten Expatriates nicht zur Verfügung steht. Die Wirksamkeit von Trainings auf die Emotionen und das Verhalten der Teilnehmer ist im Gegensatz zur kognitiven Ebene nicht konsistent belegt. Es existiert jedoch die Annahme, dass eine Person aufgrund der erhaltenen interkulturellen Maßnahmen keine negativen Gefühle in der fremdkulturellen Situation entwickelt, sondern eher ein der anderen Kultur angemessenes Verhalten zeigt (vgl. Kinast 2003, S. 212). Ziel von interkulturellen Maßnahmen ist nicht, dass sich der Expatriate an alle im Ausland vorgefundenen Ausgangsbedingungen anpasst, es ist vielmehr die Fähigkeit zur Synergie gefragt (vgl. IFIM 2012, S. 6).

In Bezug auf die Vorbereitung einer Auslandsentsendung wurde folgende Hypothese aufgestellt:

3. Bei Expatriates, die zur Vorbereitung ihres Auslandsaufenthaltes interkulturelle Maßnahmen erhalten, treten weniger interkulturelle Differenzen auf, als bei Mitarbeitern, die keine Maßnahmen erhalten.

Häufig werden Mitarbeiter im Ausland eingesetzt, um einheimische Führungskräfte auszubilden oder einzuarbeiten oder sie geben spezifisches Know-how an die Mitarbeiter im Entsendungsland weiter. Stahl zeigt in einer Interviewstudie an 166 Personen, die in die USA und nach Japan entsandt waren, mit welchen Problemklassen diese im Ausland vor allem konfrontiert wurden. Die Sprache/Kommunikation wurde hier von fast der Hälfte der Befragten genannt, bei Personen die weniger als zwei Jahre entsandt waren, stieg dieser Anteil sogar auf 60 % an (vgl. Stumpf 2003, S. 332). Ein weiteres Problem, das mit Hilfe von interkulturellen Maßnahmen behoben werden kann, sind Vorurteile auf Seiten der Expatriates gegenüber der fremden Kultur. Auf Basis dieser Erkenntnisse und vor dem Hintergrund der hohen Misserfolgs- bzw. Abbruchquote lautete die vierte Hypothese:

4. Aus Sicht der Expatriates ergeben sich ohne die Durchführung interkultureller Maßnahmen wesentliche Missverständnisse und

Konflikte zwischen Deutschen und US-Amerikanern in den USA aus folgenden Gründen:

- Gegenseitige Kommunikation
- Vorurteile
- Eigene Erwartungen an das Verhalten des fremdkulturellen Partners/Verständnis anderer Menschen

In der Praxis werden interkulturelle Maßnahmen meist zur Vorbereitung, weniger zur Begleitung eines Auslandsaufenthaltes angeboten. So ergab eine wissenschaftliche Studie der Universität Lüneburg aus dem Jahr 2006 zu der Fragestellung "Internationale Entsendungen deutscher Unternehmen", dass alle befragten 31 Unternehmen, die an der Studie teilgenommen hatten, ihre Expatriates auf einen Auslandsaufenthalt vorbereiteten. Bei näherer Betrachtung der Ergebnisse wird deutlich, dass der Schwerpunkt der Vorbereitungsmaßnahmen auf sprachlichen Aspekten lag. 93,5 % der Unternehmen boten ihren Expatriates im Vorfeld der Entsendung ein Einzelsprachtraining und/oder Sprachunterricht in der Gruppe an. Die in hohem Maße erfolgskritischen interkulturellen Aspekte wurden hingegen vernachlässigt. Weniger als die Hälfte der in der Studie befragten Unternehmen bot den zu entsendenden Expatriates kulturspezifische Trainingsmaßnahmen an. Dies erscheint kritisch, da die Expatriates selber häufig Schwierigkeiten in kulturspezifischen Problemen sehen (vgl. Deller/Kusch/Meyer 2006, S. 3 und S. 14). Studien, die lediglich danach fragen, ob Expatriates auf ihre Entsendung vorbereitet werden, können so zu positiven Ergebnissen kommen, während sich in der Praxis große Probleme zeigen, da die Vorbereitung inhaltlich nicht ausreichend war.

Laut Rothlauf ist nach der Religion die Sprache der wichtigste Faktor, der Kulturen unterscheidet (Rothlauf 2009, S. 174). Sprache kann die kulturelle Zugehörigkeit sowie Identität hervorheben und kennzeichnen. Die Fremdsprachenkenntnis eines Expatriates ermöglicht es ihm, Feinheiten der fremden Kultur aufzunehmen und somit einen tieferen Einblick in diese zu erlangen/vgl. Hofstede/Hofstede 2009, S. 1 ff.). Da die sprachliche Qualifikation als Grundvoraussetzung für den Erfolg einer Entsendung gilt, kann geschlossen werden, dass das Vorhandensein (sehr) guter Sprachkenntnisse das Auftreten von Kommunikationsproblemen verringert (vgl. Deller/Kusch/Meyer 2006, S. 14). Zusätzlich zu den Sprachkenntnissen eines Mitarbeiters wird seitens der Unternehmen vor einer Entsendung vor allem das Fachwissen betrachtet und anhand dessen entschieden, ob ein Mitarbeiter entsandt wird oder nicht (vgl. Gertsen 1990, S. 348). Besonders der Grad der internen Kenntnisse über das Unternehmen und die Qualität und Quantität der individuellen Kontakte zwischen der Filiale und dem Stammhaus sind von herausragender Bedeutung. Diese internen Kenntnisse sowie interpersonelle Beziehungen kann ein Mitarbeiter erst mit längerer Zugehörigkeit zum Unternehmen erwerben. In der Praxis zeigt sich, dass sich die Auswahlverfahren für einen Auslandseinsatz vor allem auf die Prüfung von Qualifikation und Erfahrung beschränken, die durch die Jahresanzahl im Dienst definiert werden. Als weiteres Kriterium zur Auswahl folgt die sprachliche Kompetenz, die anhand von Sprachkursen gemessen wird (Peña Sebald 2008 S. 56). Vor diesem Hintergrund wurde weiterhin folgende Hypothese aufgestellt:

 Den sprachlichen sowie beruflichen Kompetenzen wird vor Beginn des Auslandsaufenthaltes die größte Bedeutung zugeschrieben.

Als berufliche Kompetenz werden hier das Fachwissen sowie die Berufserfahrung eines Mitarbeiters definiert, die mit der Dauer der Unternehmenszugehörigkeit ansteigen und anhand dieser gemessen werden sollen.

Als vorbereitende Maßnahmen im Heimatland können Trainings dem Entsandten erste interkulturelle Handlungskompetenzen vermitteln, so dass angenommen werden kann, dass ihre Durchführung ein wichtiger Prädiktor für eine erfolgreiche Auslandsentsendung ist. Für eine optimale Anpassung werden allerdings nicht nur vorbereitende, sondern vor allem auch weiterführende Trainings im Gastland benötigt, da vor Ort in der Regel Konflikte auftreten, auf die die Expatriates nicht hinreichend vorbereitet sind. In der Fachliteratur herrscht Einigkeit darüber, dass eine systematische und kontinuierliche Begleitung des Expatriates zur Bewältigung schwieriger Situationen den Erfolg der Entsendung deutlich steigern kann (vgl. Deller/ Kusch/Meyer 2006, S. 14). Der Schwerpunkt der angebotenen Maßnahmen während der Auslandsentsendung liegt laut den befragten deutschen Unternehmen auf dem Relocation Service (65,1%). Professionelle Coaches zur Bewältigung individuell auftretender interkultureller Problematiken stehen dagegen weniger als einem von zehn Entsandten zur Verfügung. Ein solcher Ansprechpartner wäre aber aus Sicht der Expatriates in vielerlei Hinsicht, beispielsweise bei der Bewältigung interkultureller Herausforderungen, hilfreich (vgl. Deller/Kusch/Meyer 2006, S. 22).

Während sich die Situation in den Bereichen Vorbereitung und Begleitung einer Entsendung in der Praxis zumindest teilweise verbessert hat, kommt das Feld der Rückkehr immer noch deutlich zu kurz (vgl. IFIM 2002, S. 1). In der bereits erwähnten Studie von Stahl gaben 65 % der Expatriates an, Rückkehr und Reintegration als wichtige Problemklasse in Bezug auf die Entsendung zu sehen. Nicht zuletzt wird durch eine systematisch geplante Rückkehr und Wiedereingliederung auch das Problem des geringen Interesses an den neuen Erfahrungen des Expatriates vermieden (vgl. IFIM 2002, S. 5). Die letzte zu überprüfende Hypothese lautete daher:

 Von ihren Unternehmen ins Ausland entsandte Mitarbeiter werden nur unzureichend auf die Rückkehr in ihr Heimatland vorbereitet. Die sechs aufgestellten Hypothesen wurden mit Hilfe der Literaturrecherche sowie der empirischen Untersuchung unter den Expatriates überprüft. Des Weiteren wurde die Entsendungssituation der Expatriates explorativ mit weiteren Fragen innerhalb des Fragebogens untersucht, um einen zusätzlichen Informationsgewinn zu generieren. Die ergänzenden Fragen ergaben sich insbesondere aufgrund von Anregungen der Fachexperten, die im Rahmen der Pretests zur Untersuchung befragt wurden.

4. Forschungsmethode

Die in den empirischen Sozialwissenschaften am häufigsten angewandte Datenerhebungsmethode ist die mündliche oder schriftliche Befragung (vgl. Bortz/Döring 2006, S. 236 f.). Für die vorliegende empirische Felduntersuchung wurde - nicht zuletzt aus ökonomischen Gründen – die Methode des Online-Fragebogens gewählt, da durch das hohe Maß an Standardisierung die größte Objektivität in der Durchführung erwartet wurde und viele Expatriates orts- und zeitunabhängig antworten konnten. Aufgrund des Mangels an existierenden Instrumenten, insbesondere zur exakten Erfassung der für die sechs aufgestellten Hypothesen relevanten Informationen, wurde ein neuer Fragebogen konstruiert. Hierbei wurden alle Items neu generiert. Die Kulturdimensionen Hofstedes wurden mitberücksichtigt. Neben Fragen, die auf die aufgestellten Hypothesen abzielen, wurden ergänzende Informationen erhoben, die aus Sicht der Praxis ebenfalls relevant erschienen und für spätere explorative Auswertungen zur Verfügung stehen sollten. Dies umfasste Fragen zu den Bereichen "Zufriedenheit" mit den (vorbereitenden und begleitenden) Maßnahmen, der "Unternehmensgröße", der "Entsendungsdauer" und der "beruflichen Position" des Befragten. Die Fragebogenkonstruktion erfolgte entsprechend der Abfolge eines Auslandsaufenthaltes und beinhaltet Fragen zu allen Entsendungsphasen.

Nach der Itemzusammenstellung erfolgte als Pretest eine Überprüfung des Fragebogens durch zehn Experten (Personalchefs, Professoren, Expatriates). Im Anschluss an die Ergänzung des Originalfragebogens durch die zehn Experten wurde die aktualisierte Version zur erneuten Durchsicht und Ergänzung an drei weitere Experten gegeben. Es wurden sowohl Expatriates befragt, die ihren USA-Aufenthalt bereits beendet hatten und nach Deutschland zurückgekehrt waren, als auch solche, die sich zum Zeitpunkt der Befragung noch in den USA aufgehalten haben. Entsprechend der getroffenen Festlegung für diese Untersuchung wurden Dienstreisen (bis zu drei Monate), Abordnungen (drei bis zwölf Monate) sowie Delegationen (ca. ein bis drei Jahre) berücksichtigt. Zusätzlich wurden, um die Stichprobe zu vergrößern, Expatriates befragt, die länger als drei Jahre im Ausland waren. Bedingung für die Teilnahme war jedoch, dass die Expatriates nach Deutschland zurückkehren und nicht dauerhaft in den USA verbleiben. Der Grund für die Berücksichtigung von kürzeren Entsendungen lag in der Tatsache, dass Kurzzeitentsendungen kontinuierlich zunehmen (vgl. Eca International 2007 sowie Haferburg 2002, S. 8). Es wurde dabei davon ausgegangen, dass auch kurzzeitig Entsandte mit kulturellen Problemen in der Zusammenarbeit mit Amerikanern konfrontiert werden und daher eine entsprechende Vorbereitung und Betreuung benötigen.

Die Institutionen, aus denen Personen rekrutiert wurden, wurden zufällig über die Datenbanken der IHK Rheinhessen, das "Frankfurter Netzwerk der Personalentwicklung" (Zusammenschluss von Unternehmen im Rhein-Main-Gebiet) und aus den Datenbanken der Fachhochschulen Mainz, Rüsselsheim und Wiesbaden ermittelt. Der Fragebogen wurde per E-Mail an 200 Personen versendet. Die Frist für die Beantwortung betrug vier Wochen. Alle antwortenden Personen nahmen freiwillig teil.

5. Ergebnisse der Untersuchung

Der Rücklauf der Befragung lag bei 71% (= 142 Personen). Bei den Personen, die an der Befragung teilnahmen, handelte es sich um 50 Frauen (36,2%) und 92 Männer (64,8%). Die 142 teilnehmenden Personen wurden nicht gezielt aus bestimmten Branchen rekrutiert, sondern stammen aus verschiedenen Bereichen. So ergibt sich eine zufällige Aufteilung auf die Branchen, wobei die Mehrheit (52,2%) den Bereichen "Industrie" sowie den "Dienstleistungen" (z.B. Banken/Versicherungen/ Unternehmensberatungen) zuzuordnen ist.

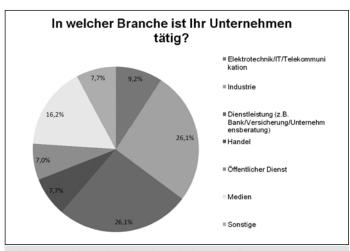


Abb. 1: Branchenzugehörigkeit der Teilnehmer, Quelle: eigene Darstellung

Von den 142 Personen, die den Fragebogen vollständig beantworteten, stammten 66,9 % aus Großunternehmen (mehr als 1.000 Beschäftigte) und 33,1 % aus Unternehmen des Mittelstandes mit weniger als 1.000 Beschäftigten. Bei den befragten Personen handelt es sich sowohl um Führungskräfte, als auch um Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung sowie um Projektleiter und Fachkräfte, wie nachfolgende Abbildung 2 zeigt.

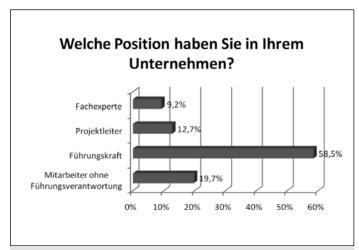


Abb. 2: Position der Teilnehmer im Unternehmen, Quelle: eigene Darstellung

Hinsichtlich der Entsendungsdauer und der bisherigen Zugehörigkeit zum jeweiligen Unternehmen gab es keine Einschränkungen in der Rekrutierung. 38,7 % der Teilnehmer war vor Entsendung in die USA vier Jahre oder kürzer im Unternehmen beschäftigt. 61,3 % der Teilnehmer waren bereits länger Mitarbeiter. Abbildung 3 zeigt die Entsendungsdauer.

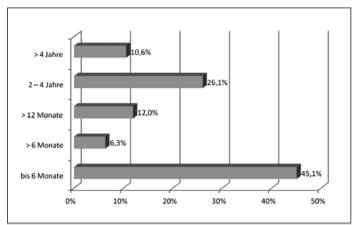


Abb. 3: Dauer des geplanten Auslandsaufenthaltes, Quelle: eigene Darstellung

6. Hypothesenauswertung

Bei Hypothese 1 erlebten 59,8 % der deutschen Expatriates in den USA interkulturelle Differenzen. Dieser Anteil ist unerwartet hoch. Dieses deutliche Ergebnis stützt gleichzeitig auch Hypothese 2, da die Häufigkeit der aufgetretenen Differenzen den Einsatz von kompetenzorientierten Maßnahmen erfordert, um diesen wirksam entgegenzusteuern. Als Gründe für die erlebten Differenzen wurden von den Expatriates "Sicherheitsstreben vs. Risikobereitschaft" genannt (25,4 % = Hofstede Dimension), von 26,8 % der Teilnehmer wurden "Kulturell unterschiedliche Ansichten" angeführt, 23,5 % entschieden sich für "Kommuni-

kationsprobleme". Die Hofstede Dimension "Teamorientierung vs. Individualismus" wurde insgesamt von 23,2 % der Teilnehmer angegeben. Die Gründe für interkulturelle Differenzen sind damit nahezu gleich häufig aufgeführt, d.h. es gibt keine Ursache, die aus Sicht der Expatriates eine besonders bedeutende darstellt.

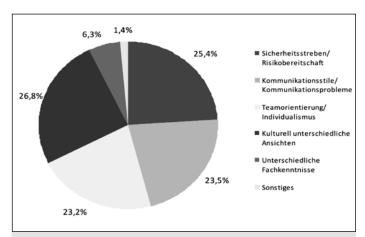


Abb. 4: Gründe für das Auftreten interkultureller Differenzen (Angaben in %) Quelle: eigene Darstellung

Mit Blick auf die zu treffenden Handlungsempfehlungen wurden die Expatriates zudem gefragt, welche USA-spezifischen Kompetenzen und Einstellungen sie für besonders relevant erachten. Die Expatriates nannten "Kommunikationsfähigkeit" mit 66,2%, "Akzeptanz der anderen Kultur" mit 41,5% sowie "Affinität zur Zielkultur USA" mit 35,2%. Ca. 70% der Expatriates finden zudem vorbereitende Maßnahmen besonders sinnvoll (z.B. kulturspezifische Trainings), 35% begleitende Maßnahmen (z.B. Coaching), nur 12% Maßnahmen zur Rückkehr (z.B. Mentor in der Zentrale).

Die Auswertung von Hypothese 3 ergab, dass 88 % der Expatriates mindestens eine vorbreitende Maßnahme seitens ihres Unternehmens erhielten. 12 % erhielten keine Maßnahme. 62 % derjenigen, die Maßnahmen im Vorfeld beanspruchten, bejahten (voll bzw. teilweise) das Auftreten von interkulturellen Differenzen. Von denjenigen, die keine Vorbereitung hatten (nur 17 Personen insgesamt), haben 53 % bewusst keine kulturellen Differenzen in den USA erlebt. Das ist für die Seite der Personalentwicklung ein überraschendes Ergebnis. Es ist anzunehmen, dass nur wer trainiert und kulturell sensibilisiert ist, überhaupt ein Problem als "kulturelles Missverständnis" erkennt und identifiziert! Weiterhin ist zu berücksichtigen, dass über 50 % der Teilnehmer eine rein "administrative Unterstützung (VISA-Beschaffung etc.)" als eine vorbereitende Maßnahme der Entsendung angegeben haben, die in dieser Studie jedoch keine Rolle spielt. Vorliegend lag der Schwerpunkt auf den lernorientierten Maßnahmen der Personalentwicklung.

Hypothese 4 ermittelte bei den inhaltlichen Bereichen, bei denen aus Sicht der Expatriates ohne Maßnahmen Missverständ-

nisse und Konflikte zwischen US-Amerikanern und Deutschen aufgetreten wären als Spitzenreiter die "Kommunikation" (16,2%). Dieses Ergebnis stimmt auch mit dem hohen Anteil derer überein, die zu Hypothese 1 ergänzend angaben, "Kommunikation" sei aus ihrer Sicht für die Auslandsentsendung in die USA eine wichtige Kompetenz. Die beiden inhaltlichen Bereiche "Vorurteile" und "Eigene Erwartungen an das Verhalten der Partner in den USA/Verständnis anderer Menschen" konnten dagegen nicht bestätigt werden.

Hypothese 5 konnte gestützt werden hinsichtlich der Relevanz der sprachlichen Kompetenz vor Beginn des Auslandsaufenthaltes. 77,5 % der Teilnehmer attestierten sich tatsächlich "sehr gute Englischkenntnisse" vor ihrer Entsendung. Dagegen konnte die Hypothese keine Bestätigung hinsichtlich der beruflichen Kompetenzen (Dauer der Unternehmenszugehörigkeit) finden. Hier sind die Ergebnisse relativ gleich verteilt. Definiert man als "Langzeitmitarbeiter" aber nicht nur diejenigen, die "über zehn Jahre Berufserfahrung" mitbringen, sondern auch alle, die länger als vier Jahre Unternehmenszugehörigkeit aufweisen, dann würden diese mit rd. 61 % die Mehrheit darstellen! Dann wäre Hypothese 5 auch bezüglich der Bedeutung der beruflichen Kompetenz bestätigt gewesen.

Die Ergebnisse zu Hypothese 6 zeigen, dass 66 % der Expatriates keine Maßnahmen zur Vorbereitung der Rückkehr erhielten. Vermutlich gehen die Unternehmen davon aus, dass Expatriates bei der Rückkehr keiner Unterstützung bedürfen. Zu beachten gilt in der vorliegenden Studie der sehr hohe Anteil an Kurzzeitentsendungen (45 % der Teilnehmer), bei denen besondere Reintegrationsmaßnahmen nicht notwendig waren.

Um den Erkenntnisgewinn zu steigern, wurden weitere Fragen ausgewertet:

Die Zufriedenheit der Befragten mit den interkulturellen Maßnahmen hat keinen positiven Einfluss auf die Vermeidung von interkulturellen Differenzen. Zufriedenheit hat nicht zwangsläufig etwas mit der Wirkung der Maßnahmen zu tun. Umgekehrt muss ein Training nicht gefallen, um wirksam zu sein.

Die Auswertung der Entsendungsdauer offenbarte, dass Expatriates mit zwei bis vier Jahren Entsendungsdauer (= 26 % der Teilnehmer) die meisten vorbereitenden Maßnahmen (4) erhielten. Expatriates mit über vier Jahren Entsendungsdauer (=11 %) erhielten vergleichsweise weniger Maßnahmen (3,3). Unternehmen gehen offenbar immer noch davon aus, dass sich interkulturelle Kompetenz von selbst einstellt. Die Intensität der Vorbereitung wurde in der Studie über die Anzahl der Maßnahmen erfasst.

Teilnehmer von Großunternehmen erhielten 3,3 Maßnahmen, Mittelständler dagegen durchschnittlich nur 1,9. Dies zeigt einen deutlichen Effekt der Unternehmensgröße auf die Vorbereitung.

Hinsichtlich der beruflichen Position ergab sich, dass es kaum Effekte betreffend der Anzahl der Maßnahmen in unterschiedlichen Hierarchiestufen gibt. Führungskräfte erhielten im Durchschnitt 3 Maßnahmen, Projektleiter und Fachexperten jeweils 2,5 Maßnahmen, Mitarbeiter erhielten 2,8 Maßnahmen zur Vorbereitung.

Hypothese	Ergebnis	Auswertung				
Interkulturelle Differenzen aus unterschiedlichen Gründen in der Zusammenarbeit	gestützt	59,8% erlebten in den USA Differenzen				
Notwendigkeit kompetenz-orientierter Maßnahmen für USA	gestützt					
Interkulturelle Maßnahmen zur Vorbereitung reduzieren interkulturelle Differenzen in USA	nicht gestützt	22% erlebten trotz Maßnahmen eindeutig Differenzen (40% teilweise Differenzen) 53% erlebten ohne Maßnahmen keine Differenzen				
4) Aus Sicht der Expats ergeben sich ohne Maßnahmen Differenzen aus folg. Gründen: Kommunikation/Vorurteile/ eigene Erwartungen	gestützt bzgl. Kommunikation	Kommunikation mit 16,2% am häufigsten als Grund genannt				
5) Sprachliche und berufliche Kompetenzen sind vor Entsendung besonders wichtig	gestützt bzgl. Sprache	77,5% verfügten vor Entsendung über sehr gute Sprachkenntnisse				
6) Rückkehr wird unzureichend vorbereitet	gestützt	66% erhielten keine Maßnahmen zur Vorbereitung der Rückkehr				

Tab. 1: Ergebnisse zu den sechs Hypothesen

7. Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen

60 % der deutschen Expatriates erlebten nach eigenen Angaben interkulturelle Differenzen in den USA. Daher bleiben Personalentwicklungsmaßnahmen dringend notwendig und die Sensibilisierung der deutschen Expatriates für die eigene Kultur und für Kulturunterschiede zwischen Deutschland und USA tut not.

Bereits die Auswahl geeigneter Expatriates ist eine entscheidende Größe. Neben Fachwissen und Sprachkenntnissen ist auch die Persönlichkeit des Expatriates zu berücksichtigen. Daher ist den entsendenden deutschen Unternehmen zu empfehlen, im Auswahlprozess geeignete Instrumente einzusetzen (z.B. Kompetenzprofile, biographische Fragebögen etc.), um die richtigen Persönlichkeiten mit den relevanten interkulturellen Kompetenzen zu finden. Wichtig erscheint zudem ein Zielabgleich der Interessen (Unternehmen und Expatriate), um spätere Enttäuschungen und Demotivation zu verhindern.

Gleichzeitig wurde in der Studie deutlich, dass standardisierte interkulturelle Maßnahmen, wie z.B. Sprachkurse oder kulturallgemeine und kulturspezifische Trainings, sowie rein administrative Unterstützungsangebote nicht automatisch interkulturelle Differenzen in den USA zu reduzieren vermögen. Vielmehr sollten die entsendenden Unternehmen kompetenzorientierte, an den Unternehmenszielen ausgerichtete und individuell bedarfsgerechte interkulturelle Maßnahmen im Entsendungsprozess einsetzen. Die Expatriates als Lernende sind ein wichtiger Schlüssel zum Erfolg und müssen eigenmotiviert mitarbeiten.

In der Literatur, wie von den in der Untersuchung befragten Expatriates wurden neben der Fachkompetenz die Soziale Kompetenz als wichtig eingeschätzt. Der Teilkompetenz "Ambiguitätstoleranz" wurde dabei in der Literatur hohe Relevanz zugesprochen. In der Studie wurde von den Teilnehmern dagegen besonders die "Kommunikationsfähigkeit", die "Akzeptanz der anderen Kultur" sowie die "Affinität zur Zielkultur USA" betont, die "Ambiguitätstoleranz" wurde lediglich von 9,2 % der Befragten für bedeutend im Rahmen der Auslandsentsendung in die USA gehalten. Zu beachten ist, dass sich viele der bisherigen Studien nicht auf ein spezifisches Land beziehen, die vorliegende Erhebung konzentrierte sich dagegen konkret auf die USA. Nachfolgende Tabelle gibt einen Überblick über diejenigen Kompetenzen, welche die Teilnehmer im Rahmen einer Entsendung in die USA für besonders wichtig halten.

Die gute Fähigkeit zur verbalen, para- und nonverbalen Kommunikation sehen die deutschen Expatriates als den zentralen Erfolgsfaktor an. Kulturellem Einfluss obliegen beispielsweise die Art der Gesprächsführung und die Relevanz des Kontextes zum Verständnis einer Botschaft (vgl. Swiatowy 2009). Bei der Interkulturellen Kompetenz handelt es sich nicht um eine eigene Kompetenz neben der Fach,- Methoden,- Sozial- oder der Per-

Welche Fähigkeiten/Einstellungen für die interkultu- relle Zusammenarbeit zwischen Deutschen und US-Amerikanern halten Sie für am wichtigsten?	%
Kommunikationsfähigkeit	66,2
Akzeptanz/Respekt gegenüber anderen Kulturen	41,5
Affinität zur Zielkultur USA	35,2
Selbstvertrauen	32,4
Kooperationsbereitschaft	31,7
Fähigkeit mit Unsicherheiten umzugehen	31,0
Einfühlungsvermögen	27,5
Umgang mit Vorurteilen/Stereotypen	23,2
Divergenzbewusstsein/Selbstreflexion	17,6
Fähigkeit der Stressbewältigung/Krisenresistenz	17,6
Ausrichtung auf die Zusammenarbeit mit anderen	14,1
Fähigkeit, Konflikte konstruktiv auszutragen und zu lösen	13,4
Ambiguitätstoleranz (= Aushalten emotionaler und kognitiver Diskrepanzen)	9,2
Sonstige	2,8

Tab. 2: Interkulturelle Kompetenzen, die von den Expatriates im Rahmen der Auslandsentsendung in die USA für wichtig gehalten werden (Angaben in Prozent), Quelle: eigene Darstellung

sonalen Kompetenz, sondern um das Resultat des gelungenen Zusammenspiels all dieser Teilkompetenzen in der Gastkultur USA. Diese Teilkompetenzen sollten in einem ausgewogenen Verhältnis stehen, hinzu kommt kulturspezifisches Wissen und Verhaltensflexibilität im fremden Kontext. Interkulturelle Kompetenz umfasst kognitive, affektive und verhaltensorientierte Komponenten. Daher sind im Lernprozess optimalerweise auch alle drei Komponenten anzusprechen, um interkulturelle Kompetenz bzw. Kommunikationsfähigkeit im interkulturellen Kontext ausbilden zu können.

Mit einem Kompetenzprofil, z.B. für die Jobfamilie "USA-Expatriates", kann das Unternehmen seine Anforderungen transparent darstellen. Der überfachliche Teil des Kompetenzprofils ist selbstverständlich zu ergänzen um Unternehmensspezifika und konkrete Fach- und Rollenerfordernisse. Das Unternehmen hat zudem die notwendigen Ausprägungsgrade der Kompetenzen festzulegen (-> Anforderungsprofil USA). Der Personalentwicklungsbedarf zeigt sich durch die Gegenüberstellung bzw. den Abgleich des "Anforderungsprofils USA" = "SOLL" und der tatsächlichen Fähigkeiten des Expatriates = "IST". Solch ein

Fachkompetenzen	Methodenkompetenzen	Überfachliche Kompetenzen				
	Zeit- und Selbstmanagement	Ambiguitätstoleranz				
	Sprachkenntnisse	Kommunikationsfähigkeit				
	Projektmanagement	Akzeptanz/Respekt gegenüber anderen Kulturen				
Diese Kompetenzen sind	Problemlösefähigkeit	Emotionale Stabilität				
vom Unternehmen positionsspezifisch		Stressbewältigung/Krisenresistenz				
zu ergänzen.		Kooperationsbereitschaft				
		Einfühlungsvermögen				
		Konfliktfähigkeit				
		Selbstvertrauen/Divergenzbewusstsein				

Abb. 5: Kompetenzprofil für eine Entsendung in die USA Quelle: eigene Darstellung

spezifisches Kompetenzprofil macht das Verhalten und die Leistungen der Expatriates beobachtbar und messbar. Die Differenz zwischen dem "SOLL" und dem "IST" stellt die Arbeitsgrundlage der sich anschließenden (on-, near- und off-the-job) Personalentwicklungsmaßnahmen dar.

Als Konsequenz aus den Ergebnissen der Literaturanalyse und der empirischen Untersuchung wird ein Mix an Trainingsmaßnahmen und -methoden in den verschiedenen Phasen der Entsendung vorgeschlagen, um die unterschiedlichen Trainingsziele zu erreichen (Baukastenprinzip). Benötigte USA-Kompetenzen sowie der individuelle Bedarf des Expatriates stehen im Mittelpunkt der Überlegung. Der Tiefengrad der Unterstützung (Qualität/Quantität) hängt auch von der kulturellen Distanz zum Gastland, der Größe und der Internationalisierungsstrategie des Unternehmens und den zur Verfügung stehenden Ressourcen ab. Wichtig ist, dass alle Angebote an der Situation wie der Person ausgerichtet sind. Passgenaue Maßnahmen (Rolle,

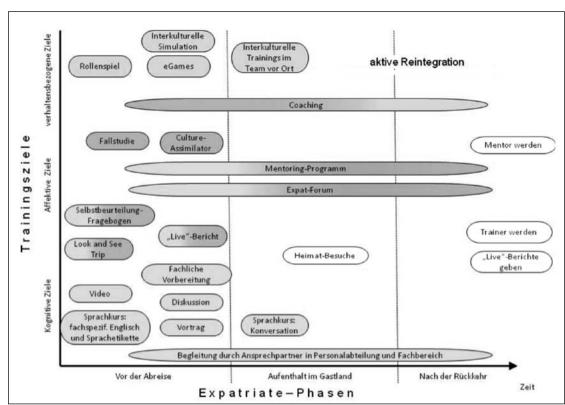


Abb. 6: Phasenkonzept interkultureller Maßnahmen Quelle: eigene Darstellung

Arbeitsumfeld) erhöhen die Motivation und Offenheit der Expatriates für Lerninhalte.

Die vorgeschlagenen Maßnahmen in den verschiedenen Phasen der Entsendung, d.h. der Einsatz eines übergeordneten Kompetenzmodells bzw. eines konkreten USA-Profils zur Auswahl geeigneter Persönlichkeiten, das Angebot eines kulturspezifischen Trainings zur Vorbereitung (inklusive der Darstellung der Hofstede-Dimensionen), ein interkulturelles Coaching zur Begleitung vor Ort auftauchender Probleme, der Einsatz eines Mentors in der Zentrale bei der Rückkehr des Expatriates etc. sprechen optimalerweise verschiedene Lernziele und -ebenen gleichermaßen an (Emotion, Kognition und Verhalten). So wird erwartet, dass der Erfolg der Maßnahmen gesteigert werden kann. Auch das individuelle Lernverhalten (z.B. von Jüngeren/Älteren oder Männer/Frauen) ist unbedingt einzubeziehen, da der Lernende der entscheidende Faktor für das Eintreten des Erfolgs ist.

Grundsätzlich sind die genannten systematischen Ideen auf andere Länder übertragbar (Methodenmix, Anwendung eines Kompetenzmodells zur Auswahl geeigneter Expatriates, Ansprache der unterschiedlicher Lernziele, Kennenlernen der eigenen (deutschen) Kultur vor Beschäftigung mit der Gastkultur). Der konkrete Handlungsbedarf ist jedoch immer landesspezifisch. Bei kleinerer kultureller Distanz zwischen Heimat- und Zielland mögen einzelne Module genügen, bei größerer kultureller Distanz ist ein umfangreicherer Methodenmix notwendig. Für eine optimale Übertragbarkeit sollte daher jeweils ein Landeskompetenzmodell entwickelt und angewendet werden. Die Dimensionen eines Landeskompetenzmodells sind eher übergeordnet und sollten Dimensionen wie "Religion", "Wirtschaft", Bevölkerung", "Politik", "Nationale Werte/Einstellungen und nationaler Wohlstand und Entwicklungen" berücksichtigen. Diese Felder sind jeweils auf Gemeinsamkeiten und Unterschiede zur Heimatkultur zu beleuchten.

Die Evaluation (Qualität der Angebote, subjektive Zufriedenheit) und die Transfererfolgsmessung (objektive Wirksamkeit/Wirkung) von interkulturellen Maßnahmen über den gesamten Entsendungsprozesses sind notwendig, um das erfolgreiche Zusammenspiel aller Angebote und erfolgsfördernde Faktoren wie Störfelder in einzelnen Phasen zu identifizieren. Diese werden seitens der Unternehmen bisher sträflich vernachlässigt. Die Prüfung, ob investiertes Geld und angebotene Maßnahmen ins Leere laufen, sollte durch die Unternehmen im Eigeninteresse erfolgen.

Die Handlungsempfehlungen können auch bei KMU mit geringeren finanziellen Mitteln Anwendung finden. Ein systematisches und kompetenzorientiertes Vorgehen sowie ein Mix an Methoden sind überall möglich. So kann ein Interview zu den eigenen Zielen und Erwartungen des Expatriates vor dem Auslandsaufenthalt jeder Geschäftsführer und jeder Personalverantwortliche vornehmen. Landesspezifische Unterlagen sind über

Internet und Auswärtiges Amt erhältlich. USA-kundige Kollegen können als Ansprechpartner und Kontaktpersonen fungieren, Führungskräfte als "Inhouse-Coaches" sind nützlich bei Veränderungen im Stammhaus oder bei Strategiefragen.

Kurzzeitentsendungen sind gesondert zu untersuchen. Hier sind charakteristische Bedarfe gezielt zu erheben. Personen, die kurze Zeit in die USA reisen, benötigen nicht weniger Kompetenzen als Langzeit-Entsandte, sondern vielmehr noch die zusätzliche Fähigkeit, die relevanten Kompetenzen flexibel und schnell im ständigen Wechsel zwischen den Kulturen einsetzen zu können (Zeitraffer).

Im ersten Schritt wurden mit dieser Studie die USA insgesamt untersucht und nicht verschiedene Staaten und Regionen innerhalb der USA unterschieden. In nachfolgenden Studien könnten zur weiteren Spezifizierung des Trainingsbedarfs Ähnlichkeiten und Unterschiede verschiedener Staaten innerhalb der USA mit Deutschland verglichen werden (vom Allgemeinen zum Speziellen). Dies erscheint spannend, weil die USA aus zahlreichen Subkulturen besteht, bei denen manche Deutschland näher sein könnten als dies bei den amerikanischen Staaten untereinander der Fall ist.

Generell sind die Ergebnisse ein Ansporn, die Problematiken der Entsendung deutscher Expatriates in die USA präsenter zu machen, um die Entsendungserfolge deutscher Unternehmen weiter zu erhöhen. Die Sensibilisierung deutscher Unternehmen und Expatriates für kulturelle Unterschiede zwischen Deutschen und Amerikanern sowie die Aufklärung hinsichtlich der Bedeutung der interkulturellen Kompetenz im globalisierten Arbeitsleben bleibt geboten.

LITERATUR

Apfelthaler, G. (1999): Interkulturelles Management, Wien.

Bolten, J. (2001): Interkulturelles Coaching, Mediation, Training und Consulting als Aufgaben des Personalmanagements internationaler Unternehmen, in: Clermont, A., Schmeisser, W, Krimphove, D. (Hrsg.): Strategisches Personalmanagement in Globalen Unternehmen, München, S. 909–926.

Bortz, J., Döring, N. (2006): Forschungsmethoden und Evaluation: für Human- und Sozialwissenschaftler, 4. Aufl., Heidelberg.

Breidenbach, J., Nyiri, P. (2001): Interkulturelle Kompetenz als Business, in: Organisationsentwicklung, 20(4), S. 70–75.

LITERATUR

Deller, J., Kusch, R., Meyer, J. (2006): Internationale Entsendungen deutscher Unternehmen, Universität Lüneburg – Institut für Wirtschaftspsychologie.

Eca International (2007): Unternehmen setzen mehr denn je auf Mobilität und Mitarbeiterentsendungen, http://www.eca-international.com/news/press_releases/6480/, Abruf 29.12.2010.

Fritz, W., Möllenberg, A. (2003): Interkulturelle Kompetenz als Gegenstand internationaler Personalentwicklung, in: Bergemann, N., Sourisseaux, A. L. J. (Hrsg.): Interkulturelles Management, 3. Aufl., Berlin, S. 295–307.

Gertsen, M. C. (1990): Intercultural competence and expatriates, in: International Journal of Human Resource Management, Vol. 1, No. 3, p. 341–362.

Haferburg, M. (2002): Einflussfaktoren der internationalen Mobilität. Eine empirische Studie in der Automobilindustrie, http://psydok.sulb.unisaarland.de/volltexte/2004/315/pdf/Diplomarbeit.PDF, Abruf am 25.01.2012.

Hofstede, G., Hofstede, G. J. (2009): Lokales Denken, globales Handeln – Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management, 4. Aufl., München.

IFIM (2012): Interkulturelle Auslandsvorbereitung Erfahrungen und Empfehlungen (http://www.ifim.de/faq/stud/index.htm, Abruf 30.01.2012.

IFIM (2010): Leben und Arbeiten im Ausland, http://www.ifim.de/faq/stud/index.htm, Abruf 07.03.2012.

IFIM (2002): Presse-Service 2/2002, http://www.ifim.de/faq/stud/index.htm, Abruf 25.01.2012.

Just Landed (2012): Presse-Service 2003–2012, http://www.justlanded.com/deutsch/Common/Footer/Expatriates/Wieviele-Expatriates-gibt-es, Abruf 01.04.2013.

Kinast, E. U. (2003): Evaluation interkultureller Trainings, in: Thomas, A., Kinast, E. U., Schroll-Machl, S. (Hrsg.): Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation Band 1: Grundlagen und Praxisfelder, Göttingen.

Peña Sebald, J. A. (2008): Effektivität und Angemessenheit – Messung Interkultureller Kompetenz im Assessment Center, http://www.db-thueringen.de/pdf, Abruf 07.02.2012.

Puck, J. F., Kittler, M. G., Wright, C. (2008): Does it really work? Re-assessing the impact of pre-departure cross-cultural training on expatriate adjustment, in: The International Journal of Human Resource Management, Vol. 19, No. 12, p. 2182–2197.

Rathje, S. (2006): Interkulturelle Kompetenz – Zustand und Zukunft eines umstrittenen Konzepts, in: Zeitschrift für interkulturellen Fremdsprachenunterricht, Nr. 3, S. 1–21.

Rothlauf, J. (2009): Interkulturelles Management. Mit Beispielen aus Vietnam, China, Japan, Russland und Saudi-Arabien, 3. Aufl., München.

Shi, H. (2003): Kommunikationsprobleme zwischen deutschen Expatriates und Chinesen in der wirtschaftlichen Zusammenarbeit – Empirische Erfahrungen und Analyse der Einflussfaktoren, Dissertation, Würzburg.

Stahl, G. K. (1998): Internationaler Einsatz von Führungskräften, München.

Stumpf, S. (2003): Interkulturelles Führen und Managen, in: Thomas, A., Kinast, E. U., Schroll-Machl, S. (Hrsg.): Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Band 1: Grundlagen und Praxisfelder, Göttingen, S. 324–339.

Swiatowy, G. (2009): Marketing Communication in Europe of Multiple Language Cultures, Wroclaw, S. 165–174.

ÜBERBLICK ÜBER DIE SÜDAFRIKANISCHE WIRTSCHAFT

Andreas Künne

Südafrika ist ein Schwellenland sui generis: Dominierende Wirtschaftsmacht des Kontinents mit der besten Infrastruktur Afrikas, einem Finanzsektor auf Weltniveau, den größten Rohstoffreserven weltweit, in Teilbereichen exzellenter Wissenschaft, einem verlässlichen Rechtssystem – und ein Land, das auch 19 Jahre nach Beginn der Demokratie noch mit der Überwindung gravierender Folgen der Apartheid kämpft.

Die 51,2 Millionen Südafrikanerinnen und Südafrikaner erwirtschafteten im Haushaltsjahr 2012/2013 ein nominales Bruttoinlandsprodukt (BIP) von rund 391 Milliarden US-Dollar. Nach UN-Klassifizierung ist Südafrika ein "middle income country".

Andreas Künne

leitet seit Juli 2011 die Abteilung für Wirtschaft und globale Fragen an der Deutschen Botschaft Pretoria. Die Abteilung ist neben Wirtschaft auch für die Bereiche Landwirtschaft, Wissenschaft, Wirtschaftliche Entwicklung und Zusammenarbeit sowie Energie, Klima, Umwelt zuständig.

E-Mail: wi-al@pret.diplo.de

1. Zwischen moderner Volkswirtschaft und dem Erbe der Apartheidszeit

Südafrikas Wirtschaft ist zweigeteilt: Eine moderne Volkswirtschaft mit Unternehmen, die auf Weltniveau konkurrenzfähig produzieren (Anglo American, Sasol, BMW, Mercedes Benz, VW etc.) – und die "drei Übel" von extremer sozialer Ungleichheit, Armut und Arbeitslosigkeit. Trotz aller Erfolge der ANC-Regierungen seit 1994 wächst die Ungeduld unter den historisch benachteiligten Bevölkerungsgruppen. Südafrikas Unternehmen und die Wirtschafts- und Sozialpolitik der Regierung müssen sich nicht nur an den Erfordernissen einer modernen Volkswirtschaft, sondern auch an entwicklungspolitischen Imperativen orientieren.

Trotz der insgesamt relativ guten wirtschaftlichen Entwicklung seit 1994 ist das Erbe des Apartheid-Systems noch lange nicht überwunden. Nach wie vor ist der Ausschluss ein konstituierendes Merkmal der südafrikanischen Wirtschaft und Gesellschaft: Ausschluss vom Zugang zu qualitativ hochwertigen öffentlichen Dienstleistungen durch die in der Apartheid erzwungene räumliche Trennung der Bevölkerungsgruppen (viele Townships liegen über zwanzig Kilometer von den Stadtzentren und wirtschaftlich wichtigen Räumen entfernt), Ausschluss vom Arbeitsmarkt durch mangelhafte Bildung, häufig überzogene Lohnforderungen und einen überregulierten Arbeitsmarkt und schließlich Ausschluss vom Wirtschaftsleben durch die in zentralen Branchen weiterhin in Oligopolen organisierte Privatwirtschaft.

2. Charakteristik der südafrikanischen Wirtschaft

Die Wirtschaft wird nach wie vor vom Rohstoffsektor entscheidend geprägt. Bei einem Anteil am BIP von 8,3 % beschäftigte der Sektor im September 2012 rund 519.000 Menschen, darunter besonders viele gering Qualifizierte. Ein gutes Drittel der Exporterlöse beruht auf dem Verkauf von Rohstoffen. Die Bedeutung des Sektors für die südafrikanische Volkswirtschaft zeigt sich an den Wirkungen der wilden Streiks, die im Juni 2012 begannen und mit der Tragödie von Marikana ihren Höhepunkt erreichten, wo Mitte August 34 Bergarbeiter von der Polizei erschossen wurden. Alle Analysten sind sich einig, dass der Rückgang des BIP-Wachstums von noch Mitte 2012 erwarteten 2,7 % auf 2,5 % einzig auf die aus den Streiks resultierenden Produktionsausfälle zurückzuführen ist.

Quantitativ steht der Finanzsektor mit 19,3 % für den größten Anteil am südafrikanischen BIP – beruhend auf einer hoch differenzierten, westlichen Standards entsprechenden Banken- und Versicherungslandschaft und der Johannesburg Stock Exchange (JSE), an der an einem Tag mehr Umsätze gemacht werden als an allen anderen afrikanischen Wertpapierbörsen zusammen in Monaten. Das verarbeitende Gewerbe (11,1 % des BIP) sieht sich demgegenüber im langfristigen Trend starkem Druck ausgesetzt durch rasant steigende Energiepreise, Mangel an qualifizierten Arbeitskräften und immer machtvoller auf den Markt drängende chinesische Konkurrenz.

Privater (ca. 60% des BIP) und öffentlicher Konsum sind seit Ende der Apartheid immer wichtigere sozio-ökonomische Faktoren geworden, die Investitionsneigung des Privatsektors ist demgegenüber seit der Krise von 2008/2009 stark zurückgegangen. Die Bedeutung des Staates als Arbeitgeber und Investor steigt an, wobei es sich hier häufig nicht um antizyklische Maßnahmen handelt, sondern um eine bewusst und langfristig angelegte Entwicklungspolitik. Öffentliche Unternehmen, so genannte "Parastatals", nehmen eine zentrale Stellung in der südafrikanischen Volkswirtschaft ein. Die bedeutendsten öffentlichen Unternehmen Südafrikas sind Eskom (Monopol Stromerzeugung), South African Airways (Fluggesellschaft), Sasol (Ölproduktion/Großchemie), Denel (Rüstung) und Transnet (Transport).

Die informelle Wirtschaft ist im afrikanischen Vergleich von geringer Bedeutung und vom Einzelhandel geprägt. Sie hat allerdings eine beschäftigungspolitische Dimension – Schätzungen gehen von etwa 6,4 Millionen Beschäftigten aus.

Die Verbraucherinflation verringerte sich seit 2002 stetig. Im Jahr 2012 lag sie bei 5,6 %. Wie bereits in den vergangenen Jahren lagen die Lohnabschlüsse auch 2012 über dem Produktivitätszuwachs. Besonders die Löhne der Angestellten im öffentlichen Dienst wuchsen überproportional. Aber auch im Berg- und Weinbau stiegen die Löhne – nach den wilden Streiks in beiden Branchen – deutlich an.

Näher betrachtet zeigt sich bei der Höhe der Einkommen ein stark gespaltenes Bild. So erwirtschaften weiße Arbeitnehmer ungefähr 45 % des gesamten Einkommens im Lande, obwohl diese Gruppe nur etwa 9 % der Gesamtbevölkerung ausmacht. Die Zahl der Menschen, die in absoluter Armut leben, ist gesunken. Doch noch immer müssen etwa 32 % der Südafrikaner mit weniger als zwei US-Dollar pro Tag auskommen. Weit über sechzehn Millionen der gut 51 Millionen Südafrikaner erhielten 2012 Sozialhilfe – 2004/2005 waren es noch 7,87 Millionen.

Die Schere zwischen arm und reich ist extrem. Der GINI-Koeffizient liegt laut Weltbank bei einem Wert um 0,63 für Südafrika, wobei "0" für perfekte Einkommensgleichheit und "1" für maximale Ungleichheit steht (zum Vergleich: Deutschland liegt bei etwa 0,29).

Die offizielle Arbeitslosenquote lag Ende 2012 bei 24,9 % (die inoffizielle Rate bei rund 40 %, davon etwa sieben Millionen Langzeitarbeitslose). Die Hälfte der unter 30-Jährigen hat noch nie regulär gearbeitet, was enormen sozialen Sprengstoff birgt. Darüber hinaus gibt es etwa vier Millionen illegale Arbeitsemigranten, mehrheitlich aus Simbabwe, die häufig besser ausgebildet sind als die einheimischen Kräfte und zu schlechteren Konditionen arbeiten.

3. Stärkung benachteiligter Bevölkerung und lokaler Produkte

Eine Besonderheit des südafrikanischen Wirtschaftssystems ist das so genannte "Broad-Based Black Economic Empowerment" (B-BBEE). Hinter der Idee für die B-BBEE-Gesetzgebung steht der Wunsch, der durch die Apartheid-Zeit wirtschaftlich extrem benachteiligten schwarzen Bevölkerung den Einstieg in das Wirtschaftsleben zu erleichtern. Mittels eines komplizierten Systems, das die Inanspruchnahme spezialisierter B-BBEE-Beratungsunternehmen erfordert, wird der Fortschritt jedes Unternehmens in Sachen Beteiligung von ehemals benachteiligten Südafrikanern am Unternehmen, Ausbildung, soziales Engagement für Mitarbeiterfamilien etc. auf einer sogenannten "B-BBEE Score Card" festgehalten. Der erreichte Wert spielt bei öffentlichen Ausschreibungen eine oft entscheidende Rolle. Die Umsetzung der Politik stellt insbesondere kleine und mittelständische Unternehmen aus dem Ausland oft vor erhebliche Probleme.

Eines der wichtigsten Ziele der Industriepolitik ist die nachhaltige Erhöhung des Anteils lokal gefertigter Produkte ("local content"). Zu viele Rohstoffe verlassen aus Sicht der Regierung unbearbeitet das Land und zu viele Produkte (Alltagsprodukte wie auch hochwertige technische Waren) werden aus Übersee eingeführt, obwohl diese jedenfalls theoretisch auch in Südafrika produziert werden könnten. Über verschiedene Förderprogramme, aber auch mit der B-BBEE-Gesetzgebung (Beschaffung bei "schwarzen" Unternehmen wird belohnt) wurde in der Vergangenheit versucht, hier eine Gegenbewegung zu erzeugen - bislang jedoch mit nur mäßigem Erfolg, denn entscheidend ist die internationale Wettbewerbsfähigkeit des Landes. Hier wurden in den letzten Jahren nur geringe Fortschritte gemacht: Mangel an schwarzen Fachkräften, relativ hohes Lohnniveau, häufige Streiks und in den vergangenen Jahren stark angestiegene Energiekosten sind die Hauptursachen.

4. Die deutsche Wirtschaft in Südafrika

Deutschland ist für Südafrika auch 2012 nach Handelsvolumen – knapp vor den USA – der zweitwichtigste Partner (nach China); für uns lag Südafrika 2011 nach Handelsvolumen auf Rang 27. Investitionen von rund 6,52 Milliarden US-Dollar (Bestand 2010) machen Deutschland zu einem wichtigen Direktinvestor in Südafrika. Schwerpunktbranchen sind Automobil, Chemie, Maschinenbau sowie die Elektrotechnik. Etwa 600 deutsche Firmen haben sich in Südafrika niedergelassen und beschäftigen über 90.000 Arbeitnehmer direkt. Dazu kommen etwa 90.000 indirekte Jobs.

Das Ansehen deutscher Unternehmen ist durchweg hoch, wozu neben Qualität und Zuverlässigkeit der Produkte insbesondere zahlreiche Ausbildungs- und Sozialprogramme beitragen. Südafrikas Wirtschaft bleibt für uns ein wichtiger und hoch interessanter Partner mit großem Potenzial. Große Chancen bieten sich vor allem durch das umfangreiche Infrastrukturprogramm der Regierung. Aus dem Staatshaushalt sollen hierfür bis 2030 rund 441,81 Milliarden US-Dollar zur Verfügung gestellt werden, allein ca. 91,4 Milliarden US-Dollar bis 2015/2016. Das Programm umfasst Straßen-, Schienen- und Hafenausbau, Erneuerung von Schienenfahrzeugen (Loks und Wagons) sowie Verbesserung der Energie-, Wasser- und Kommunikationsinfrastruktur. Entsprechende Ausschreibungen werden mit Nachdruck vorangetrieben, manche sind bereits erfolgt. In Partnerschaft mit südafrikanischen Unternehmen werden deutsche Lösungen auf größtes Interesse stoßen.

QUELLEN

Department of Trade and Industry, www.thedti.gov.za

Germany Trade and Invest, www.gtai.de

National Treasury, www.treasury.gov.za

South African-German Chamber of Commerce and Industry, http://suedafrika.ahk.de

South African Revenue Service, www.sars.gov.za

Statistics South Africa, www.statssa.gov.za

Statistisches Bundesamt, www.destatis.de

LEHRE UND STUDIUM

UNTERNEHMENS PRAXIS

UNTERNEHMENS PROFILE

MIT BUDENHEIM DIE WELT DER PHOSPHATSPEZIALITÄTEN ENTDECKEN



Phosphatspezialitäten von Budenheim stecken in beinahe allem was uns tagtäglich umgibt. Sie halten das Leitungswasser klar und die Rohre frei. Zahnpasta und Medikamente werden durch sie erst wirksam und Kunststoffe sind dank ihnen nur noch schwer entflammbar. Kaum zu glauben, aber das sind nur einige der unzähligen Anwendungen, mit denen die Zusatzstoffe für Qualität, Sicherheit und Komfort in unserem Alltag sorgen.

Das Traditionsunternehmen Budenheim mit seinem Ursprung im gleichnamigen Ort am Rhein hat den Sprung hin zur Internationalisierung geschafft. So findet es sich auch in sieben weiteren Ländern auf vier verschiedenen Kontinenten und nicht zuletzt bei Ihnen daheim – in mehr als Tausenden von Produkten.

Historie

Das Unternehmen kann auf eine lange, bewegte Geschichte zurückblicken. Innovationskraft und Forschergeist haben das Unternehmen stets begleitet und ihm zu einzigartigem Erfolg verholfen. Heute gilt der Phosphatspezialist als Weltmarktführer und gestaltet seine Zukunft mit nachhaltigem Wachstum.

1908 wurde die Chemische Fabrik Budenheim KG zur Produktion von Weinstein gegründet. Damals ahnte noch niemand, dass damit der Grundstein für ein Weltunternehmen gelegt wurde. Als erstes Unternehmen, dem es gelang, Phosphate in gleichbleibend hoher Qualität anbieten zu können, wurde Budenheim schnell zur Nummer eins in Deutschland.

Innovationen im Hinblick auf die Vielfalt der Produkte sowie auf Prozesse und Verfahren brachten das Unternehmen von da an kontinuierlich nach vorn. In den 1970er Jahren entwickelte Budenheim ein eigenes Verfahren zur Gewinnung von hochreiner Phosphorsäure für die Lebensmittel- und Pharmaindustrie. Heute ist Budenheim einer der international führenden Hersteller in diesem Segment mit einer Produktion von rund 230.000 Tonnen Phosphaten pro Jahr – für die Lebensmittelund Pharmaindustrie, Wasseraufbereitung und für zahlreiche technische Anwendungen. Über 6.000 Kunden in über 100 Ländern schenken Budeheim ihr Vertrauen.



Dr. Jürgen Kulpe (links im Bild) und **Dr. Harald Schaub** (rechts im Bild), Mitglieder der Geschäftsleitung

Grundlage für die positive Entwicklung des Unternehmens ist auch die seit 1923 bestehende Verbindung mit dem Bielefelder Hause Dr. August Oetker. Heute gehört Budenheim zur Oetker-Gruppe und teilt deren Unternehmensprinzipien für nachhaltige Wertorientierung und verantwortungsvolle Investitionen.

Budenheim in der Welt

Nicht nur mithalten, sondern vorausgehen: Seit zwanzig Jahren treibt Budenheim seine Internationalisierung voran. Das Unternehmen produziert weit über die Landesgrenzen des deutschen Standortes hinaus und ist so überall dort, wo die Menschen und Märkte sind. Dabei sind Kundennähe und die Spezialisierung auf innovative, maßgeschneiderte Lösungen wichtige Faktoren für seinen internationalen Erfolg. Reinste Zusatzstoffe aus Produktionen in Spanien, Deutschland, Mexiko, China und den USA verbessern weltweit die Lebensqualität der Menschen und stärken die wichtigsten Märkte.



Phosphatproduktion

Nachhaltig erfolgreich

Höchste Qualität, kompetenter anwendungstechnischer Service, dabei der Kunde immer im Mittelpunkt – dies sind die Prinzipien des Erfolgs. Mit zukunftssichernden Investitionen in neue, effiziente und umweltschonende Produktionsanlagen sorgt Budenheim dafür, dass Produkte und Verfahren ständig verbessert werden.

Forschung und Entwicklung des Unternehmens richten sich jedoch nicht nur auf eine innovative Weiterentwicklung der Produktpalette, sondern auch auf maßgeschneiderte, bedarfsgerechte Lösungen für die Kunden. Kompetente Beratung über Produkt- und Marktentwicklung macht Budenheim weltweit zum gefragten Ansprechpartner in Sachen Phosphate. 75 % des Umsatzes kommen inzwischen aus dem Auslandsgeschäft. Die enge, meist langjährige Zusammenarbeit sowie der globale Erfahrungs- und Ideenaustausch der Techniker fördern ein Höchstmaß an Kreativität und Innovation. Dem Unternehmen ist es gelungen, mit attraktiven Arbeitsbedingungen und vielfältigen Entwicklungsmöglichkeiten, Menschen mit erstklassiger Ausbildung, fundiertem Fachwissen und großem Engagement zu gewinnen und langfristig zu halten.

Nicht zuletzt ist Budenheim der Schutz des Lebens und der Umwelt besonders wichtig. In der deutlich positiven Entwicklung der Umweltkennzahlen des letzten Jahrzehnts zeigt sich die erfolgreiche Integration des Umweltschutzes in allen wesentlichen Geschäftsprozessen.

Innovation

Vorausdenken und Entwicklungen nachhaltig vorantreiben, das sind die Qualitäten, die Budenheim zum führenden Spezialitätenunternehmen gemacht haben. Und die Entwicklung geht weiter. So baut das Unternehmen in der gesamten Spezialchemie seine Kompetenz weiter aus.

Wegweisende Ideen sind nur scheinbar urplötzlich da. Sie entstehen während der konzentrierten Arbeit an einem Forschungsprojekt. So schaffte es Budenheim zuletzt, eine neue Technologie zur Schäumung von Kunststoffen zu entwickeln. Mit Hilfe des neuen Verfahrens können in Kunststoffen definierte Strukturen mit hoher Genauigkeit erschaffen werden, wodurch sich eine Vielzahl neuer Anwendungsmöglichkeiten erschließen lässt. Zum Beispiel können durch laserinduziertes Aufschäumen tastbare Beschriftungen auf Kunststoffen geschaffen werden. In der Kombination mit antimikrobiellen flammschützenden Zusätzen sogar äußerst hygienisch und sicher.

Genauso kann das Gewicht einer Kunststoffflasche für Shampoo durch spezielle, in Budenheim entwickelte Zusatzstoffe um 20 % reduziert werden. Das führt zu einer Senkung der Materialund Transportkosten und so zu einer nachhaltigen Verringerung der Umweltbelastung. In vielen Industriezweigen wird das Schäumen von Kunststoffen bereits erfolgreich genutzt: In der Automobilindustrie, der Verpackungsindustrie, dem Formenbau und der Bauindustrie.

Ein wesentlicher Pluspunkt der von Budenheim entwickelten Technologie ist die hohe Umweltverträglichkeit der eingesetzten Kunststoffzusätze. Ein Gesichtspunkt, der gerade bei Betrachtungen über den gesamten Lebenszyklus der Endprodukte hinweg ein wesentlicher qualitativer Erfolgsfaktor ist.



Beispiel für den Einsatz von Kunststoffschäumung

Budenheim als Arbeitgeber

Als Teil der Oetker-Gruppe ist für Budenheim die Förderung der Mitarbeiter eine Herzensangelegenheit. Der Mensch im Mittelpunkt des Handelns ist eine wichtige Maxime der Unternehmensleitung.

Weiterbildung

Budenheim bietet seinen Mitarbeitern und Auszubildenden ein reichhaltiges Angebot an Weiterbildungsmöglichkeiten an. Dieses beinhaltet beispielsweise EDV-Schulungen, innerbetriebliche Sprachkurse oder Seminare in Arbeitssicherheit. Es kommt jedoch nicht nur auf die Erweiterung der Fachkenntnisse an. Die persönliche Weiterentwicklung der Mitarbeiter ist mindestens genauso wichtig und wird permanent gefördert – sei es durch regelmäßige Jahresgespräche, durch spezielle Coachings oder im Rahmen von Talent Management.

Internationalität

Budenheim fühlt, denkt und handelt auch in Bezug auf seine Mitarbeiter international. Deshalb bietet das Unternehmen die Möglichkeit, bei Bedarf auch ins Ausland zu gehen. Als Dienstreise, über mehrere Monate, z.B. im Rahmen eines Projektes, oder auch als Expatriate für mehrere Jahre. Gleichzeitig sind Mitarbeiter aus den ausländischen Schwestergesellschaften in Budenheim herzlich willkommen. Das Unternehmen sieht diesen gegenseitigen Austausch als essenziell für die Entwicklung und Stärkung der Unternehmenskultur an und als wertvolle Erfahrung für alle Mitarbeiter.

Ausbildung

Budenheim hat eine hohe Ausbildungsquote und bietet jedes Jahr rund zwanzig Ausbildungsplätze im chemischen, technischen und kaufmännischen Bereich an. Auszubildenden bei Budenheim steht immer jemand mit Rat und Tat zur Seite. Dabei übernehmen die Ausbildungsbeauftragten wohl die intensivste Betreuung. In jedem Fachgebiet finden die Auszubildenden einen festen Ansprechpartner, der sich für ihre Betreuung und Ausbildung verantwortlich fühlt.



Fahne der Chemischen Fabrik Budenheim KG

UNTERNEHMEN AUF EINEN BLICK

Budenheim ist ein global tätiges Spezialchemieunternehmen mit Produktionsstätten in Budenheim/ Deutschland, Shanghai/China, Monterrey/Mexiko, Columbus/USA, La Zaida/Spanien und Valencia/Spanien.

Mit seinem innovativen Produkt- und Serviceportfolio bietet Budenheim nachhaltige Lösungen für ein breites Anwendungsfeld in Industrien wie Lebensmittel, Pharma und Personal-Care, Wasseraufbereitung, Reinigungsmittel, Farben und Lacke, Hochtemperaturschmierstoffe, Metalloberflächenbehandlung, Baustoff, Keramik, Glas- und Glaskeramik, Feuerfestmaterialien, Kunststoff, Verpackungen und Batterien.

2012 erzielte Budenheim einen Umsatz im dreistelligen Millionenbereich und beschäftigt ca. 1.000 Mitarbeiter.

KONTAKT

Chemische Fabrik Budenheim KG Rheinstraße 27 55257 Budenheim

Telefon: 06139 - 89-0

E-Mail: info@budenheim.com

personal@budenheim.com

LEISTUNGSSTARKE LOGISTIK - VOR ORT UND WELTWEIT

Frank Weißenberger



Frank Weißenberger

ist seit Oktober 2011 als Geschäftsführer bei GO! Mainz tätig. Seit über zwei Jahrzehnten ist der 45-Jährige bereits in der Speditionsund KEP-Branche (Kurier-, Express- und Paketdienste) tätig. Nach seiner Ausbildung zum Industriekaufmann stieg er 1990 zunächst bei der Spedition Birkart ein, wo er nach verschiedenen Funktionen zuletzt die des Speditionsleiters innehatte. Im Jahr 2002 erfolgte dann ein Wechsel zu TNT Express in Dietzenbach. Hier stieg er nach vier Jahren Verkaufsleitung zum Niederlassungsleiter auf.

In seiner Freizeit widmet sich der verheiratete Vater von zwei Kindern gerne seiner Familie sowie sportlichen Aktivitäten.

E-Mail: mainz@general-overnight.com

Zeit ist Geld, so lautet ein oft zitiertes Sprichwort. Und in der Tat: In der heutigen, international vernetzten Wirtschaftswelt kommt es auf schnelles Handeln, auf kurze Lieferfristen und sofortige Verfügbarkeiten von Produkten und Waren an. Ohne das passende Logistikkonzept geht dies nicht. Seit 25 Jahren ist GO! Mainz der Partner für Unternehmen in der Region, wenn es um zeitkritische Sendungen und Transporte geht – ob bundesweit oder weltweit. "Zeit ist alles", das neue Unternehmensmotto ist hier Programm.

Unternehmensgeschichte GO! Mainz

Als typisches Start-Up fing alles an: Fünf Freunde finanzierten in den 1980er Jahren ihr Studium mit Fahrerjobs. Daraus entstand ihre Geschäftsidee: Im Jahre 1988 gründeten die fünf die CHRONOS Kurierdienst GbR in Mainz. Mit viel Engagement und unternehmerischem Antrieb stiegen sie bereits sechs Jahre nach der Gründung im GO! Netzwerk als Gesellschafter ein. Die Umfirmierung von CHRONOS in GO! erfolgte im Jahr 2003. Schon damals erbrachte GO! Mainz maßgeschneiderte Logistikleistungen für die regionale Wirtschaft: Direkt-





fahrten, Overnight-Transporte, internationale Sendungen und mehr. Von einem regionalen Kurierdienst hat sich GO! Mainz zu einem leistungsstarken Anbieter entwickelt, der die Waren der heimischen Wirtschaft mit absoluter Zuverlässigkeit, kürzesten Reaktionszeiten, einem hohen Maß an Flexibilität und der konsequenten Verfolgung hoher Qualitätsstandards transportiert und dabei in ein internationales Partnernetzwerk eingebunden ist. Seit der Gründung vor 25 Jahren hat sich das Unternehmen zum Spezialisten für Kurier- und Expressdienstleistungen entwickelt. In Mainz beschäftigt das Unternehmen 80 Mitarbeiter. Zudem sind rund 150 Kurierfahrer für GO! Mainz im Einsatz.

Logistik-Lösungen nach Maß

Zugleich hat sich GO! Mainz mit speziellem Know-how auf verschiedene Branchen und ihre besonderen Anforderungen konzentriert und dazu spezielle Lösungen mit echtem Mehrwert entwickelt. Zu den Tätigkeitsschwerpunkten zählen Branchenlösungen für die Bereiche Life Science, Fashion & Lifestyle, Hightech, Media & Trade, Logistics und Automotive.

Dabei zählt am Ende immer eines: der Kontakt von Mensch zu Mensch. Dank unserer regionalen Ausrichtung sind wir besonders nahe an unseren Kunden aus der heimischen Wirtschaft.

Dabei ist GO! Mainz natürlich nicht nur in der Region heimisch, sondern bundesweit und weltweit für die Kunden tätig – im Verbund eines leistungsstarken Netzwerks.

KONTAKT

GO! Express & Logistics Mainz GmbH Industriestr. 32 55120 Mainz

Telefon: 06131 - 96290-0 Fax: 06131 - 96290-30

E-Mail: mainz@general-overnight.com

DAS LEISTUNGSPROFIL VON GO! EXPRESS & LOGISTICS

• GO! CITY & REGION:

Direktzustellung auf dem schnellsten Weg per Kurier. Abholung und Lieferung rund um die Uhr

■ GO! NATIONAL:

Der Overnight-Service für ganz Deutschland. Zustellung bis 10.00 Uhr in alle Wirtschaftszentren, bis 12.00 Uhr flächendeckend, das ist bei uns Standard

• GO! INTERNATIONAL:

Overnight- und Express-Service weltweit. Dabei können zahlreiche Service-Optionen genutzt werden – vom Same-Day-Service und On-Board-Kurier bis zur kompletten Zollabwicklung. Zustellung in die Zentren Europas bereits am nächsten Tag, den Großteil der anderen Ziele in 48 Stunden und selbst abgelegene Gegenden binnen 3–4 Tagen.

SERVICE OPTIONEN

Später, früher, schneller, genauer, sicherer, sonn- und feiertags. Wählen Sie einfach die Zusatzleistung, die Sie brauchen

INDUSTRY SOLUTIONS

Passgenaue Versandlösungen für Ihre Branche – ob Fashion & Lifestyle, Hightech, Life Science, Automotive, Logistics oder Media & Trade

SUPPLY CHAIN SOLUTIONS

Full-Service-Leistungen rund um Lagerhaltung und Distribution, ob Technischer Kurier, Hochverfügbarkeits-Logistik oder Roll-out/Roll-back-Service

SPECIAL SERVICES

Transportlösungen für ganz spezielle Aufgaben – Postfach- oder Hauspost-Service, Submissionsteilnahmen oder Warehousing

GO! EXPRESS & LOGISTICS das Netzwerk

Bei GO! handelt es sich um einen Zusammenschluss mittelständischer Kurierdienstleister mit rund 100 Stationen in ganz Europa. Im GO! System sind insgesamt mehr als 1.400 Mitarbeiter und über 3.000 Kuriere in den GO! Stationen tätig, die mehr als 77.000 Kunden betreuen.

Die einzelnen GO! Stationen im In- und Ausland arbeiten in hohem Maße eigenständig und können so flexibel auf die Bedürfnisse ihrer Kunden und auf die Besonderheiten der lokalen Märkte eingehen. Das GO! Head Office in Bonn koordiniert dabei unter einem gemeinsamen Markendach die Arbeit der einzelnen Stationen im internationalen Partnernetzwerk und sorgt für die Einhaltung einheitlich hoher Qualitätsstandards.



MEIN GEHEIMREZEPT AGENTUR FÜR VERANSTALTUNGEN

Sylvia Weiland



Sylvia Weiland Agenturinhaberin E-Mail: info@mein-geheimrezept.de

Profil

Nach Monaten der Vorbereitung bin ich im Jahr 2011 mit meiner Agentur an den Start gegangen. Ich wollte es einfach nochmal wissen und die gewonnene Zeit nach dem Austritt aus dem aktiven Berufsleben mit mehr als Freizeitbeschäftigung füllen.

Langjährige Erfahrung im Veranstaltungsmanagement eines großen Unternehmens sowohl in Deutschland als auch weltweit haben mich darin bestärkt, diesen Schritt zu wagen. In all den Jahren hat sich ein sicheres Gespür für meine Kunden entwickelt, um ihnen die richtige Location mit dem passenden Ambiente zu suchen und auch zu finden.

Vor allem Neugier für Innovationen und Trends, ohne "trendy" sein zu müssen, Kreativität und Leidenschaft für Essen und Trinken haben es mir leicht gemacht, auf die Bedarfe meiner Auftraggeber einzugehen. Dabei ist die Weinwirtschaft mit ihrer Bodenständigkeit genauso wichtig wie die Sterneküche!

Kundenanspruch/Anforderungen

Auf die Frage an Privatpersonen, warum sie auf professionelle Unterstützung für die Organisation ihrer Veranstaltungen zurückgreifen, war immer wieder zu hören:

- Ich habe keine Zeit dafür.
- Ich kenne mich nicht gut genug aus.
- Ich weiß ja gar nicht was geht und was nicht.
- Und was kostet "so was"?
- Die Personenzahl ist mein Problem.
- Schließlich soll es ja mal etwas ganz Besonderes werden.
 Eben nicht das herkömmliche Abendessen.
- Ich möchte entscheidungsreife Vorschläge.

Und genau da setzt die Kreativität und Professionalität einer Veranstaltungsagentur an.

Ähnlich wie bei privaten Kunden lauten die Antworten von Firmen. Doch hier steht vor allem die Flexibilität, die eine Agentur bietet, im Vordergrund. Nach jedem Auftrag kann der Unternehmer neu entscheiden, ohne eigenes Personal für seine Veranstaltungen einsetzen zu müssen.

Kernkompetenzen

Die komplette Organisation von Veranstaltungen steht bei uns an erster Stelle; unerheblich ob es sich dabei um 15 oder 1.000 Personen handelt. Von der Idee bis hin zur Durchführung inklusive einer Vor-Ort-Betreuung, von der Projektplanung mit Dienstleisterkoordination bis zur Endabrechnung. Dies gilt für Firmenevents wie z.B. Fortbildungsveranstaltungen und Incentives genauso wie für Hochzeiten, Jubiläums- oder Geburtstagsfeiern.

Das Individuelle, Beste muss nicht automatisch das Teuerste sein. Eine kreative, kundenorientierte und kostenbewusste Programmgestaltung ist für uns ebenso selbstverständlich wie die Einhaltung des Budgets und die kontinuierliche Kostenkontrolle. Große Themen gerade bei Firmenveranstaltungen sind "Compliance", "Code of Conduct", "FSA-Kodex" und "Geldwerter Vorteil" etc. – alles Begriffe, die uns sehr geläufig sind und mit denen wir professionell umzugehen gewohnt sind.

Aufgrund besonderer Leidenschaft für kulinarische Erlebnisse und stimmiges Ambiente sowie vieler guter persönlicher Kontakte, kann unsere Agentur inzwischen auf einen großen Fundus an Veranstaltungsräumlichkeiten, individueller Hotels und Restaurants zugreifen. Das Ergebnis sind maßgeschneiderte Empfehlungen und Lösungen.

Inzwischen ist auch das Feld "Location- und Städte-Scouting" besetzt, erste Aufträge sind erfolgreich abgeschlossen. Wer immer uns auf die Suche schickt, seien es Privatpersonen, Firmen oder größere Agenturen, kann zeitgerecht mit einem auftragsgemäßen Ergebnis rechnen.

Zufriedene Kunden sind für uns Anspruch und Motivation.

Sie planen eine besondere Veranstaltung?

Aus betrieblichem Anlass

- Management-Tagung
- Fortbildung oder Kongress
- · Gala-Abendveranstaltung
- Kunden-Special
- Incentive f
 ür Mitarbeiter

Zu privaten Gelegenheiten

- Hochzeit
- Runder Geburtstag
- Klassentreffen
- Jubiläum
- Abschied aus dem Berufsleben



sorgt für die richtigen Zutaten *

- Location mit passendem Ambiente
- Essen & Trinken aber mit Pfiff
- Technik, Musik und Moderation
- Logistik, Steuerung, Abrechnung

* auch einzeln buchbar

Service-Angebot speziell für andere Agenturen

City-Scouting, Vor-Ort-Betreuung, Abwicklung Teilprojekte

Beispiele für erfolgreich durchgeführte Veranstaltungen

Für Unternehmen

- Managementtagungen in Metropolen Europas sowie in Nord- und Südamerika (30–150 Personen)
- Fortbildungsreihen und Kongressbesuche im europäischen Ausland und in USA (80–140 Personen)
- Gala-Abendveranstaltungen in historischem oder neuzeitlichem Ambiente (140–1.000 Personen)
- Incentive-Reise nach Südafrika (70 Personen)

Scouting-Touren

Berlin, Hannover, Bremen, Barcelona, Stockholm, Wien, Miami

Für Privatkunden

Motto-Partys auf einem Schiff, einem Flughafen, in der Reithalle oder im Eisenbahnwaggon (30–120 Personen)

Die Zukunft

Mittelfristiges Ziel ist der Ausbau unserer Geschäftsbeziehungen. Neben der Intensivierung bestehender Kontakte zu größeren Unternehmen, Agenturen und privaten Veranstaltern wollen wir vor allem mittelständische Unternehmen als Kunden gewinnen.

Weiterhin im Fokus: ungewöhnliche Räumlichkeiten für Veranstaltungen erschließen und unseren Kunden verfügbar machen.

Studierende, die Interesse an einem Praktikum im Veranstaltungsmanagement haben oder eine Bachelor-Arbeit schreiben möchten, können uns gerne ansprechen.

UNTERNEHMEN AUF EINEN BLICK

Gründungsjahr: 2011

Organisation von Veranstaltungen im privaten und geschäftlichen Kundensegment inklusive Beratung und Recherchen.

KONTAKT



veranstaltungen

individuell // außergewöhnlich // anspruchsvoll

Sylvia Weiland Neuweg 16d 55218 Ingelheim

Telefon: 06132 – 897222 Mobil: 0171 – 3048141 info@mein-geheimrezept.de www.mein-geheimrezept.de

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. Anett Mehler-Bicher

Redaktion:

Prof. Dr. Andrea Beyer
Diplom-Volkswirtin Petra Car
Prof. Dr. Heinrich Holland
Prof. Dr. Kurt W. Koeder
Prof. Dr. Arno Peppmeier
Prof. Dr. Lothar Rolke
Prof. Dr. Ulrich Schüle
Kontakt Redaktion:

Gestaltung:

www.grafikbuero.com

Druck: Schmidt printmedien,
Ginsheim-Gustavsburg

Auflage: 2.500

Erscheinungsweise:
jeweils zu Beginn des Semesters
ISSN 1861-3152

Heft 17

Mainz, 2013

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

