



WIRTSCHAFT
FH MAINZ
UNIVERSITY OF
APPLIED SCIENCES

Update 18 SS/14

Forschung + Wirtschaft





INHALT

Editorial	3
Lehre und Studium	
Does the Association of Southeast Asian Nations Matter? <i>Jean-Marc Dautrey</i>	5
Das allgemeine Gleichbehandlungsgesetz <i>Dr. Carmen Silvia Hergenröder</i>	16
Online, Offline, No-Line – inwiefern die digitale Revolution die Handelsstrukturen verändert _ <i>Prof. Dr. Gerrit Heinemann</i>	20
Geglückte Diversifikation der juristischen Ausbildungslandschaft in Deutschland _ <i>Prof. em. Dr. iur. Klaus W. Slapnicar</i>	30
Strategische Aspekte des Innovations- und Technologiemanagements im Produktentwicklungsprozess _ <i>Prof. Dr. Günter Hofbauer</i>	42
Was Rollenspiele leisten können – eine kritische Betrachtung <i>Achim Saulheimer</i>	47
Der Fachbereich Wirtschaft im Überblick	54
Unternehmenspraxis	
Interview mit Dag Heydecker über das Marketingkonzept der 05er <i>Prof. Dr. Margareta Kulessa</i>	57
Schlau gesteuert – Intelligent verzahnte Online- und Offline- Kommunikation am Beispiel der „transparo Einparkmeisterschaft“ <i>Michael Küppers</i>	59
Maschinenbau und Investitionsgüterindustrie – Nachhaltiger Erfolg basiert auf zahlreichen Faktoren _ <i>Dr. Kurt Demmer, Dr. Ralph Wiechers</i>	64
Der ökonomische Wert des Glücks oder Glück.Macht.Erfolg <i>Dorette Segsneider</i>	69
White Strategy _ <i>Michael Reiß, Jochen Schenscher, Stefan Mussel</i>	75
Zukunftsbilder entwerfen mit der Szenariotechnik <i>Martina Schwarz-Geschka</i>	81
„Alles aus einem Guss“ oder „Was tun, wenn die Fluktuationskosten die Personalsuchkosten übersteigen?“ _ <i>Michael Buss</i>	86
Interne Unternehmenskommunikation als Erfolgsfaktor <i>Robert G. Schmidt</i>	91
Unternehmensprofile	
Tetra Pak – Wie echter Mehrwert entsteht _ <i>Stephan Karl</i>	97
Sodexo ist Marktführer für Essenschecks in Deutschland <i>George Wyrwoll</i>	99
Kistenpfennig AG	102

Impressum



EDITORIAL

*Fragen Sie nie einen Friseur,
ob ihre Haare geschnitten werden müssen.*

(WARREN BUFFETT)



Prof. Dr. Andrea Beyer

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

E-Mail: andrea.beyer@fh-mainz.de

Die Entwicklung von Sektoren und Regionen hat Bedeutung für die kleineren Einheiten, wie Unternehmen, Kommunen und einzelne Staaten. Das resultiert daraus, dass sie entweder Teile der jeweiligen Mesoökonomien sind oder mit ihnen in Beziehungen stehen. Gleichzeitig ist die Entwicklung von Sektoren und Regionen aber auch das kumulierte Ergebnis der kleineren Einheiten. Ausgehend von dieser doppelten Sichtweise ist es daher wichtig, Situationen, Einflüsse und Trends in aggregierten Bereichen der Volks- und Weltwirtschaft zu kennen. Ein Beitrag in diesem Heft beschäftigt sich mit dem Sektor Maschinenbau bzw. Investitionsgüterindustrie – einem für Deutschland nach innen und außen bedeutendem Bereich. Die Branche ist sowohl Motor als auch Indikator der wirtschaftlichen Entwicklung, sie beeinflusst maßgeblich die Wettbewerbs- bzw. Innovationsfähigkeit von vielen Unternehmen und repräsentiert auf dem Weltmarkt deutsche Exportstärke. Einen Überblick über Zielsetzung und Bedeutung zwischenstaatlicher Kooperationen gibt der Beitrag über die ASEAN-Region. Die Zielsetzung und Bedeutung dieser Vereinigung wird vor dem Hintergrund der Unterschiede in den Mitgliedsländern diskutiert. Die Disparitäten der Mitgliedsstaaten sind eines der Hauptprobleme des Verbundes; sie zeigen, wie schwierig die Integration einer Region bzw. die Ermittlung der Summe aller Teile ist.

Zur Strategiefindung für Branchen, Regionen oder einzelne Unternehmen stehen verschiedene Methoden bereit. Dies ist notwendig, da die Fragestellungen meist unstrukturiert, das Spektrum der Alternativen weit und die Unsicherheit aufgrund des Zeitraums hoch ist. In dieser Ausgabe finden sich daher zwei Beiträge aus dem methodischen Bereich (Szenariotechnik und White Strategy), die bei der unternehmerischen Strategieplanung eingesetzt werden können. Eine Betrachtung zu strategischen Aspekten des Innovations- und Technologiemanagements rundet dieses Themenfeld ab.

Strategie wird mit der obersten Führungsebene bzw. mit dem Aufgabenbereich Unternehmensführung assoziiert. Dabei muss der Mensch/Mitarbeiter wieder mehr im Mittelpunkt stehen. Diese Forderung ist nicht neu, wird aber aktuell z.B. durch die Glücksökonomie wieder stärker ins Zentrum der Forschung und Diskussion gerückt. Bereits in der letzten Ausgabe gab es hierzu einen Beitrag. Mit einem weiteren Artikel in diesem Heft wird die Glücksforschung mit ihren Zielen und Ergebnissen, vor allem aber mit ihrer Bedeutung vorgestellt. Darin wird George Bernard Shaw zitiert: „Die Ökonomie ist die Kunst, das Beste aus unserem Leben zu machen.“ Zufriedenheit und Glück kann uns also alle einen.

DOES THE ASSOCIATION OF SOUTHEAST ASIAN NATIONS MATTER?

Jean-Marc Dautrey

1. Introduction

The Association of Southeast Asian Nations (ASEAN) was formed on August 8th 1967 with the signing of the ASEAN Declaration (more commonly known as 'the Bangkok Declaration') by the Foreign Ministers of the five original signatories, five Southeast Asian countries, all implicitly strongly anti-communist in outlook: the Republic of Indonesia, Malaysia, the Republic of the Philippines, the Republic of Singapore, and the Kingdom of Thailand. By virtue of that document, ASEAN was created.

Security concerns – not economic purposes – drew the five Southeast Asian nations together and prompted them to enter into regional cooperation. ASEAN provided a forum for the discussion and resolution of regional security issues (the Vietnam War was raging, threatening to engulf the entire region in warfare and member states were struggling to contain thriving communist influence in their own backyards). These various threats to the stability of the region and national security of the founding members created a common interest in mutual survival. The five original member states understood the security benefits of joining ASEAN.

Initially established as a five-member intergovernmental geo-political organization, ASEAN has since evolved into a regional socio-economic grouping of ten Southeast Asian countries. Brunei Darussalam became the sixth member in January 1984. After they gradually transformed themselves from socialist to market systems, the four remaining Southeast Asian countries at the time were subsequently admitted; the Socialist Republic of Vietnam in July 1995, the Lao People's Democratic Republic and the Union of Myanmar (formerly Burma) in July 1997. The Kingdom of Cambodia, the last nation to become a member, should have joined the organization together with Laos and Myanmar but acceptance was delayed due to internal political struggle until April 1999, at which time the country was deemed sufficiently stable.

The Association includes every Southeast Asian country except the Democratic Republic of Timor-Leste (formerly East Timor), which gained its independent status in May 2002 (it had been under Indonesian rule since 1975). While there is no plan for future enlargement on a European Union (EU) scale (the EU



Jean-Marc Dautrey

lectures in International Business Law at Assumption University, Graduate School of Business, Bangkok, Thailand and is currently working on a textbook on ASEAN.

E-Mail: jmdat@hotmail.com

member states increased from 15 in 1995 to 28 today), a Working Group was formed to assess Timor-Leste's readiness to join ASEAN. The application, which has garnered the strong support of several member states, is currently being reviewed. The prevailing view among commentators is that Timor-Leste will most likely join the ranks of ASEAN within a reasonable time. When it becomes a member, ASEAN will be the only regional organization whose membership covers all the countries comprising the geographical region.

Although ASEAN's enlargement did not change its character, it created economic disparities and development gaps. So much that the low level of economic development of the four 'late starters', Cambodia, Laos, Myanmar, and Vietnam (collectively referred to as CLMV or 'ASEAN-4' as opposed to the more developed ASEAN-6 countries), prompted ASEAN leaders to launch the Initiative for ASEAN Integration (IAI) in November 2000, which focuses on four priority areas: infrastructure development; human resource development; information and communications technology; and the promotion of regional economic integration. Pursuant to the Hanoi Declaration on Narrowing the Development Gap for Closer ASEAN Integration (the Hanoi Declaration) adopted in July 2001, ASEAN leaders also undertook special efforts and resources to promote effective cooperation and mutual assistance. And in January 2002, they adopted the ASEAN Integration System of Preferences (AISP) scheme whereby preferential tariffs are offered to the new members by the older members on a voluntary and bilateral basis.



Figure 1: The Association of Southeast Asian Nations (ASEAN), source: rdb (left), Martin Vigerske (right), <http://de.wikipedia.org/wiki/ASEAN-Freizone>

What does the term ‘Southeast Asia’ encompass? Is the Association a cohesive trading bloc or on the contrary a divided house? How relevant is ASEAN on the world stage? Will economic integration and the establishment at the end of 2015 of an ASEAN Economic Community (AEC) due to transform the region into a single market and production base be enough for ASEAN to promote itself as a global player? Is there a real risk of seeing Southeast Asia squeezed into irrelevance in the shadow of China and India, the two emerging economic giants? Is China’s growing influence in the region driving a wedge between maritime and mainland member states?

This article addresses these issues. First, it provides an overview of Southeast Asia as a regional entity (or sub-region of the Asia-Pacific sphere, if considered from this wider perspective). It then focuses on the political, economic, and socio-cultural diversity which, in spite of the geographic proximity of its members, characterizes ASEAN. Next, it considers the impact of these disparities on ASEAN’s unity and explores the Association’s relevance as a global player. It concludes by stressing ASEAN’s adherence to the principle of organic growth and increasing importance as a trading bloc soon to be integrated.

2. Southeast Asia in a Nutshell

Southeast Asia refers to that part of the world located south of China, east of India, and north of Australia. The region was first widely described as ‘Southeast Asia’ during World War II (1939–1945) when the term was used as a military shorthand in reference to the allied zone of war under British command (Chandler et al. 2005, p. 5). Southeast Asia came to be thought

of as a regional entity in the late 1940s. Originally, an externally-imposed geographic convenience, the name is now accepted as referring to a tropical region straddling the Equator that has recurring similarities of flora and fauna, of climate and of wet rice cultivation methods.

Southeast Asia is home to approximately 600 million people. The population, low for a long time (33 million in 1800), exploded with the massive immigration of South Asians and Chinese, who, starting in the mid-1800s, “came to Southeast Asia on a scale similar to the great migrations to the United States” (Chandler et al. 2005, p. 272). Among all naturalized Southeast Asians, ethnic Chinese stand apart. Often depicted as “an economically creative ethnic minority,” they have had a commanding position in the economic transformation of Southeast Asia (Wolters 1999).

With a total land area slightly exceeding 1.5 million square miles, Southeast Asia is a little smaller than the Indian subcontinent. The sea area is about three times larger than its land counterpart. Half of the region is a peninsula and the rest a series of archipelagos (nearly 25,000 islands, many uninhabited) unevenly spread among Brunei, Indonesia, Malaysia, the Philippines, and Timor-Leste. Some are believed to hold significant oil and natural gas reserves as well as substantial fishery resources. This is the case, for instance, with the Spratly and Paracel Islands at the core of the current territorial disputes in the South China Sea between China and some ASEAN member states (The Wall Street Journal 2012).

Wedged between two fast-emerging economic giants, India and China, the region is crisscrossed with vital sea lanes that

support the region's trade. Linking the Indian Ocean to the South China Sea, the Strait of Malacca, between Malaysia and Sumatra, Indonesia, and those of Sunda and Lombo, which cut across Indonesia, are critical to global trade and security in the area and rank among the world's most important maritime passages (The Wall Street Journal 2012).

Sitting atop seismic weak spots where major tectonic plates grind against each other, the region is especially vulnerable to natural disasters and the risk of an earthquake, a tidal wave, or a volcanic eruption wreaking havoc in one area or another ever present. Earthquakes and tsunamis are also quite frequent. Another endemic calamity is flooding, whose magnitude has been exacerbated by the denudation of the tropical rainforest due to indiscriminate cutting (government-authorized or illegal). Compounding the problems are the dramatic meteorological swings caused by climate change. Southeast Asia not only has to deal with too much water but also with too little as record flooding alternates with record droughts. Extreme weather events threaten the region's food security; all the more as it is still a challenge for most Southeast Asian countries to get access to technology to preserve the quality of food in reserve, let alone finding ways of ensuring efficient cultivation of crops in areas prone to natural disaster. They could end the area's global dominance in rice production and pose a significant threat to millions of people across the region. With agriculture still the backbone of most economies in the area, plunging yields would undoubtedly shake Southeast Asian countries to the core.

In many ways, geography has shaped Southeast Asian history and created different ways of life for its peoples, especially for those living in the valleys and plains and those dwelling in the hills and mountains (today customarily described as "ethnic minorities"). The region is marked by a long history of resistance to absorption of the latter by "outsiders." No real symbiotic relationship has developed between hill and lowland peoples (Milton 2010, chapter 9). A few of the highlands are even the scene of 'tribal' rebellion and dissent, most notably in Myanmar's mountainous north, where the armed wing of the Kachin Independence Organization continues to clash with government troops, pushing thousands of Kachin refugees across the border into the China's Yunnan province with many ending up being forcibly returned to Myanmar.

Moreover, claims to self-determination and bloody separatist conflicts continue to vex some Southeast Asian states. Aceh in Indonesia, the southern islands in the Philippines, and the southern provinces in Thailand are the scenes of deadly terrorist attacks by separatist movements whose grievances are expressed in a language of religion and ethnicity and who challenge the present nation state. On the mainland the landscape is dominated by several prodigious rivers and vast deltas downstream as these ubiquitous waterways split into many branches before reaching the sea. These fertile mega-deltas are "the

"rice bowls" of Southeast Asia and crucial to meeting global grain demand (The Nation 2012a). They produce enormous surpluses exported across the world.

The most majestic – and legendary – one of these major rivers, the Mekong River, flows from China (which assumes unchallenged riparian pre-eminence in Asia as it controls the headwaters of multiple international rivers) through Myanmar, Laos, Thailand, Cambodia, and Vietnam before reaching the South China Sea. It has played a pivotal role in these countries' history and remains a cornerstone of their regional development. While various competing national plans for the exploitation of its waters, including environmentally controversial dam projects, may prove contentious and spark political feuds (The Bangkok Post 2012a), the river has also galvanized its riparian states, the so-called 'Greater Mekong countries,' and turned the area, known as the Greater Mekong Subregion (GMS), into one of the world's potentially fastest-growing areas (ASIAN Development Bank).

Representing a market of around 350 million people, the GMS economies; those of Cambodia, Laos, Myanmar, Thailand, Vietnam, and the southern Chinese provinces of Yunnan (the fourth largest province in China) and Guangxi, have been attracting massive investment from China and the Asian Development Bank, essentially channeled into infrastructure, most notably, the three so-called 'economic corridors,' multi-country arteries crossing the region. The resultant lopsided development is transforming the GMS into a region of its own ('a region within the region'); a trend that reflects China's growing influence in the area and could potentially divide ASEAN and one that has prompted the U.S. to step up its engagement in this part of the world (International New York Times 2013). Efforts to drive a wedge between ASEAN members may intensify in the years to come. Yunnan was designated by Beijing as the gateway for trade and investment to Southeast Asia (The Nation 2013a) and the Yuan as the main currency for cross-border trade as part of its internationalization effort (China Daily 2013b).

As modern states, all Southeast Asian countries are relatively new. Except for Thailand, all of them were under colonial rule, going independent in the post-World War II period. State consolidation and nation-building have been facilitated to a great extent by the considerable economic development of the region since the mid-1960s (Chandler et al. 2005, p. 310). And although the 1997 Asian financial crisis, which infected Thailand, Indonesia, Malaysia, and the Philippines and caused massive layoffs, has tarnished Asia's "miracle economy" image (with its seemingly unstoppable economic growth that averaged 9 percent per year before the bubble first burst), the area has since recovered and is enjoying a robust growth rate, albeit a more erratic one, as the dependence of its export-driven economies on the rest of the world – and its attendant vicissitudes – has increased.

3. A Complex and Highly Diverse Area

In spite of the commonalities which, as we have just seen, make it sensible to speak of Southeast Asia as a single region, there is much diversity. The region encompasses a widely varied group of states. A few examples will drive this point home.

As shown in the table below, the per-capita Gross Domestic Product (GDP) of ASEAN's wealthiest member state (Singapore, US\$ 61,461), as computed by the International Monetary Fund (IMF), is about 45 times that of the (imperfectly measured) poorest one (Myanmar, US\$ 1,490). Cambodia follows next (US\$ 2,515), then Laos (US\$ 2,904), and Vietnam (US\$ 3,706).

While ASEAN includes the world's fourth most populated nation, Indonesia, home to almost 240 million people, it also counts among its members one of the least populated, miniscule Brunei, with less than half a million people (401,890 in July 2011). And the total land area of the city-state of Singapore, at the southern tip of the Malay Peninsula, (714.3 square kilometers) is almost 2,700 percent smaller than that of Indonesia (1,919,440 square kilometers), which also happens to be one of the world's two largest archipelagic states (the other being the Philippines). Simply put, in spite the geographic proximity of its members, ASEAN's diversity is probably greater than in any other regional arrangement in the world, which, on the face of it, makes achieving unity a tall order, as we will discuss later.

Member State		GDP per Capita (in US Dollars)
Myanmar		1,490
Cambodia		2,515
Laos		2,904
Vietnam		3,706
Philippines		4,339
Indonesia		4,971
Thailand		9,609
Malaysia		16,975
Brunei		55,405
Singapore		61,461

Table 1: 2012 GDP per Capita, Source: Purchasing Power Parity (PPP) calculations prepared by the International Monetary Fund.

3.1 Political diversity

Politically speaking, ASEAN is home to a collection of regimes that runs the whole political gamut: two of the world's five remaining communist states claim territory in the region (Laos and Vietnam); two of the member states are oligarchies, one, ruled by a monarchy, is benign (the sultanate of Brunei), the other, long a brutal military dictatorship, has been undergoing political reforms

(Myanmar); the remaining six members espouse some form of democracy. Two of them are heavily managed democracies with one party in continuous rule since independence (Malaysia and Singapore). Although a democracy, the Philippines have had a long history of military coups and extra-legal political changes. Indonesia has been democratizing since the end of Suharto's 32-year reign in 1998. Cambodia, a freewheeling fragile democracy, and Thailand, a constitutional democracy with a highly influential sovereign, also make up, along with Brunei, the three monarchies which the group includes (abandoned in 1955, the Cambodian's monarchy was restored in 1993).

With some countries having moved beyond dictatorship and towards democracy after years of gyration between military rule and pseudo democracy, the region has by and large seen the retreat of political authoritarianism. That said, Southeast Asia, however, is not inexorably moving towards the Western model of democracy and seems to have adopted instead 'contingent democracy.' What 'contingent democracy' refers to is a tendency among Southeast Asian nations to favor democracy "when it suits the interest of their ruling classes" (Chandler et al. 2005, p. 80). In short, in most of these countries, the democratic system is still in a transitional phase; democracy remains under serious challenge and human rights enforcement an ever-present issue.

3.2 Economic Diversity

ASEAN is also characterized by significant economic disparities and wide development gaps. Nowhere is the development disparity more apparent than in underdeveloped and poverty-stricken Cambodia and Myanmar on the one hand, and developed and ultra-rich Singapore and Brunei, on the other. The latter are in a league of their own, albeit for different reasons, and according to a recent Regional Report issued by the World Bank, the only ASEAN members to belong to the upper-income cluster. The other eight are equally divided between the middle- and low-income clusters (The World Bank Report 2012).

Tiny Brunei owes its prosperity to its vast oil and gas reserves which have turned the country into something more like a Persian Gulf state than a Southeast Asian one (it is the third largest oil producer in Southeast Asia, after Malaysia and Indonesia, and the world's fourth largest producer of natural gas). As to Singapore's wealth, it has been generated by the global leadership it has gained in the shipping, electronics, and banking sectors in particular and its strong culture of innovation. Singapore's research and development (R&D) spending totals 2.6 percent of its GDP (private and public sectors combined), largely accounting for its success story. Also a significant factor in the city-state prosperity is the competitiveness of its economy. Singapore is ranked as the world's second most competitive economy on the Global Competitiveness Index (among other ASEAN countries, Malaysia ranks 25th, ahead of Thailand, 35th, Indonesia, 50th, the Philippines, 65th, and Vietnam (75th) (Global Competitiveness Report 2013–2014).

Four member states, Indonesia, Malaysia, the Philippines, and Thailand, fall into the middle-income cluster. By and large, they have followed a similar path to development, “moving in the space of one generation from inward-looking economies dominated by agricultural production to industrialized outward-looking, market-oriented economies open to trade and capital flows” (World Bank Report 2012). Relying extensively on foreign direct investment (FDI) to build manufacturing capacity and master production technology, they have developed competitive manufacturing industries and achieved a large localization rate through supporting industries. Nevertheless, their indigenous technological capabilities remain limited to simpler downstream activities with their biggest gains at this stage still coming from applying, assimilating and adapting new technology.

As middle-income countries, they have now reached a critical turning point, running the risk of being caught in the “middle-income trap” forever. The key for them to escape the trap is innovation. But with the four of them currently spending on aggregate a low 1.1 percent of their GDP on research and development (R&D) activities, with Thailand the lowest (0.18 percent) and Malaysia the highest (1.5 percent), investments in R&D clearly fall short of the mark and need to be significantly increased if the four are to close the gap with the more developed countries (The Nation 2013a). In contrast, Japan allocates 3.4 percent of its GDP to R&D, China 1.4 percent, India 0.8 percent, South Korea, 3.5 percent, the U.S 2.7 percent, and the EU, 1.8 percent, with Germany leading the pack with 2.5 percent (World Bank 2013). Escaping the middle-income trap will also require companies to operate more productively in sourcing inputs and accessing information and technology, all of which militating for the creation of regional clusters (Bartlett et al. 2011).

The low-income cluster includes the four late starters: Cambodia, Laos, Myanmar, and Vietnam. Except for Myanmar, they have gradually transformed themselves from socialist to market systems with the help of the ASEAN-6 nations. The four began industrializing in the 1990s and it shows in their development levels. “They are mainly assemblers and processors, at lower level of technological competency and lower points in the value chain than the four member states in the middle-income cluster.” (World Bank Report 2011). Even though Vietnam and Cambodia are building manufacturing capacity, the nature of their exports indicate they have yet to rise beyond the low-tech, labor-intensive stage of manufacturing. Save for Vietnam, they are likely to remain in the learning mode for some time. This is especially true of resource-rich Laos and Myanmar, further behind in terms of manufacturing capacity, and, to a lesser extent of Cambodia, where light manufacturing and simple assembly operations predominate. Although Vietnam’s once booming economy has somewhat foundered lately, thrown off balance in part by the burgeoning debts at some of its sprawling state-owned enterprises (which control about 40 percent of the economy), it remains a likely candidate to join the middle-income cluster

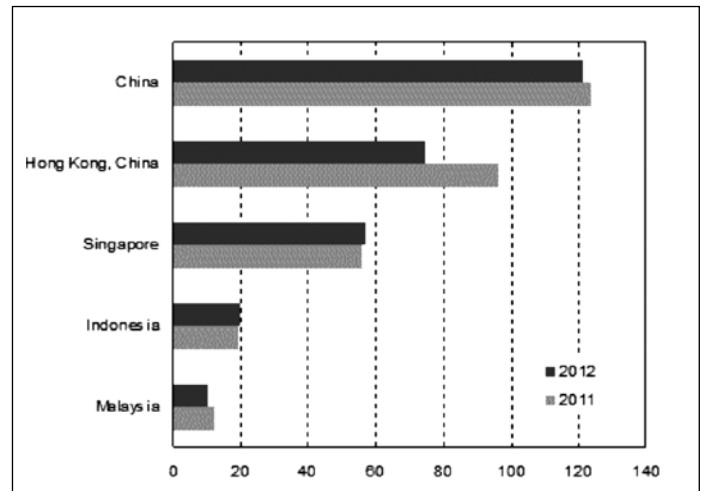


Figure 2: Top 5 Recipients of FDI Flows in East Asia (2011-12) US\$ billion
Source: UNCTAD, World Investment Report 2013.

soon. Vietnam is also less dependent on donors than the other three ASEAN late starters, especially land-locked Laos, highly dependent on China for economic support.

Three important points should be made here. Firstly, after decades of autocratic rules and international isolation, Myanmar – long ASEAN’s black sheep – has embarked on a series of wide-ranging political, economic, and legal reforms that have, among others, caused the EU and the U.S. to ease their long-standing sanctions against the country and brought a temporary end to its international isolation (The Strait Times 2013b). As financial and political institutions are being built and the economy is modernizing, the former pariah state is becoming the new ‘darling’ of investors and entrepreneurs. Business delegations, state officials, and investors (obsessed with establishing a first-mover advantage) are descending on the country in search of opportunities. As with China when it opened its doors to foreign investment in the early 1990s and when companies around the world could not contain their excitement at the possibility of entering the world’s largest market, boardrooms across the globe have become fixated on entering the Myanmar market even though their decisions may clouded by unrealistic expectations on entering the market (The Nation 2013c).

Secondly, the establishment of the Asean Economic Community (AEC) by 2015, which will transform the region into a single market and production base, is expected to boost intra- and extra-ASEAN trade and FDI. However, the AEC, the latest steps in a Southeast Asian push to integrate its economies and present itself as a viable investment alternative to China, is also expected to exacerbate competition for FDI among members, most notably from Headquarter (HQ) economies, as Southeast Asians countries seek “to extend the gains from industrialization and trade, move up the value chain in manufacturing, and increase the productivity of the growing service sector,” thereby further underscoring the potential conflicting nature of the national in-

terests of the member states on the one hand and those of the Association on the other (World Bank Report 2011). Regionalism invariably promotes both competition and cooperation.

Thirdly, as part of “Factory Asia” churning out millions of products, ASEAN’s economies, heavily dependent on exports, are all fiercely competing with one another in export markets, all the more as many of them have similar export profiles. While export-oriented industrialization, with its proven track record in the original Asian ‘tiger’ economies (Singapore, Hong Kong, Taiwan and South Korea), has been the dominant development strategy in ASEAN, the region needs to reduce its dependence on exports to Western economies and increase domestic consumption to sustain growth rates. Decoupling ASEAN factory economies from the West, however, is no easy task. The shift in focus away from export dependence will require improving education and closing the knowledge and IT gaps.

3.3 Cultural Diversity

Southeast Asia also presents considerable cultural diversity. In addition to the most obvious signs of cultural variety such as language, dress, sets of holidays, eating habits and traditions (among member states as well as within each individual country, since each country is multiethnic and multilingual), there exist significant differences in the values, norms (legal regimes), customs, attitudes, behaviors, and ideas about what each country believes to be good, right, and desirable (for instance, marriage, freedom, the role of women in society, gender equity).

Multi-confessional Southeast Asia lacks such EU advantages as a shared religious culture and a common legal heritage. Unlike Europe, it has no common high religion and classical culture. Three world religions predominate: Buddhism, Islam, and Christianity. Although slightly different from those of India, Arabia, and Europe from where they had spread (elements of the animist and mystic traditions of Southeast Asia have mingled with them), these three religions have played important roles in the life and beliefs of Southeast Asian peoples, each one bringing its own code of ethics, set of behaviors, and way of life and creating artistic, architectural, and cultural contexts that have reshaped Southeast Asia and added to its diversity (Chandler et al. 2005, p. 67 f.). Each religion is associated with particular areas in the region. Of the two schools of Buddhism, the “southern school” (Theravada Buddhism) enjoys a stronger presence, spreading from Myanmar to Cambodia and Laos, with the “northern school” (Mahayana Buddhism) found essentially in Northern Vietnam, where it occupies a modest place in society as compared to Theravada Buddhism countries. Muslim South East Asia (predominantly Sunni) stretches in a crescent from Southern Thailand through Malaysia (including Malaysia Borneo) and the islands of Indonesia to the Southern Philippines, except Bali which has remained untouched by Islam and continues to adhere to Hindu beliefs and practice. Although both Catholic and Protestant Christianity can be found in small numbers throughout much of Southeast Asia, its most important community is by far in the Philippines which, with the exception of the Muslim South, is overwhelmingly Roman Catholic.

Partner Country/Region	Value			Share to Total Net Flow		
	2009	2010	2011	2009	2010	2011
ASEAN	6,300.2	14,322.7	26,270.7	13.4	15.5	23.0
USA	5,704.3	12,771.6	5,782.7	12.2	13.8	5.1
Japan	3,789.9	10,756.4	15,015.1	8.1	11.7	13.2
EU	8,063.1	17,012.1	18,240.5	17.2	18.4	16.0
China	1,852.6	2,784.6	6,034.4	4.0	3.0	5.3
Republic of Korea	1,794.0	3,764.2	2,138.3	3.8	4.1	1.9
Australia	993.0	2,584.9	1,338.0	2.1	2.8	1.2
India	616.4	3,351.5	(1,848.5)	1.3	3.6	(1.6)
Canada	/720.3	1,393.0	985.4	1.5	1.5	0.9
Russian Federation	139.8	60.3	21.6	0.3	0.1	0.0
New Zealand	98.9	3.4	13.4	0.2	0.0	0.0
Pakistan	14.3	30.0	13.5	0.0	0.0	0.0
Total Selected Partners/Regions	30,086.7	68,834.8	74,005.1	64.2	74.6	64.9
Others	16,810.0	23,443.8	40,105.5	35.8	25.4	35.1
Total FDI Inflow to ASEAN	46,896.7	92,278.6	114,110.6	100.0	100.0	100.0

Table 2: Foreign Direct Investment Net Inflow to ASEAN from Selected Partners Countries/Regions, Source: ASEAN Foreign Direct Investment Statistics Database (computed from publications and/or websites of ASEAN Member States’ central banks, national statistics offices, and relevant government agencies through the ASEAN Working Group on Foreign Direct Investment Statistics).

As aforementioned, Hinduism is also present in the region but on a far more limited scale. So is Taoism.

Though identification with religion remains strong, people now identify with the nation more than with the “tribe” or “local community.” Identification with the region, however, remains tenuous.

Developing a regional mindset and a sense of ASEAN Community will take time and require efforts from the bottom up. In a region divided by language, culture, ethnicity, old rivalries, and mutual suspicion and characterized, as we have just seen, by vastly disparate economies, creating a rule-based community of shared values and norms is one of the biggest challenges for ASEAN. This will require, among other, much harmonization (Hew 2007).

4. Achieving Unity: A Tall Order?

Admittedly, Southeast Asia lacks natural coherence. So what does this mean for ASEAN? Is the region politically, economically, and culturally too disparate for the Association to adopt a common stand on major issues of concern to it or, on the contrary, are the factors bonding the ten neighboring states strong enough to prompt them to overcome differences? Should one go by ASEAN’s official rhetoric and symbolic gestures and conclude that the Association can act as a unified group? After all, at the end of their annual meetings, in the traditional group photo on the farewell stage, ASEAN leaders go to great lengths to demonstrate unity, linking arms and never hesitating to don outlandish costumes to show the world they act and speak in unison. Are these symbols or substance?

Sometimes ASEAN leaders do not need cowboy hats or batik shirts to present a united front; ongoing international problems do the bonding for them. This was the case, for example, in 2008 when, speaking with one voice, they were quick to call for more regulated financial markets or more recently, during the Eurozone crisis, when they urge the EU to take decisive actions to fix their troubled banking sector. This was also the case in 2010 when ASEAN took a common position on the Palestinians’ struggle for self-determination and opposed all new Jewish settlements. Oftentimes, though, members’ interests are so diverse that a unified response to pressing political issues proves impossible; hence the need for colorful shirts and a show of unity on the farewell stage to belie divergence deep down.

Obviously, not every regional or global issue is likely to bring a unified response from ASEAN leaders. Common values do not necessarily mean common interests. Cultures, however, develop different ways of dealing with conflicts. The ten Southeast Asian nations have promoted their own way of coping with divisive issues and maintaining harmony (central in Southeast Asian cultures) within the grouping. It is termed the ‘ASEAN Way’ (Ramcharan 2000).

This Southeast-Asia-specific conflict management approach is based on consensual decision making that does not reduce sovereignty or interfere with internal affairs. The key point here is simple. Only where national interests permit is common action feasible; otherwise it is best left undisturbed (Anthony 1998). In other words, ASEAN leaders deal only with non-contentious matters so that no member feels its national interests is threatened by a group decision, thereby making it possible for them to present a unified front on the farewell stage. So, coming back to our initial query, if unity there is (political unity that is), it is often achieved at the lowest common denominator and at a low level of collaboration. Clearly, the way ASEAN achieves unity though is highly unusual by global standards.

For illustrative purposes, consider the dispute over maritime rights to the reportedly resource-rich South China Sea claimed in whole or in part by Brunei, China, Malaysia, the Philippines, and Vietnam; arguably one of the most significant tests of ASEAN solidarity in recent years (The Nation 2012a). Even though ASEAN and the Chinese government had just concluded a two-day meeting on the implementation of the Declaration on the Conduct of Parties on the East Sea (DOC), the joint communiqué at the end of the 45th ASEAN Ministerial Meeting, which gathered ASEAN’s ten Foreign Ministers in Phnom Penh, Cambodia, made no mention of the dispute. Why was it left out?

ASEAN leaders knew that, because of differing national perspectives between maritime states with significant economic and strategic interests in the South China Sea and mainland countries closer to China they would be unable to speak in one voice (let alone the fact that even within maritime states, opinions were divided). Because of the value they placed on their relationships with China, mainland members were noticeably silent. They did not want to risk damage their close economic, political, and social ties with China now the primary external force and influence and source of outbound FDI in mainland Southeast Asia. In short, they refused to stick their neck out and support Manila for fear of antagonizing the Chinese (The Strait Times 2013a). China is a major investor and key driver of ASEAN economies. It is now ASEAN’s largest trading partner and the third investor in terms of share of the total FDI net inflow to ASEAN (5.3 percent). China was also the first country to enter a FTA with ASEAN (it took effect in 2010 in ASEAN-6).

ASEAN members have long accepted that they cannot intervene in each other’s domestic affairs and that consensus must be reached on all policies (Mak 1997). Since ASEAN leaders were not able to reach consensus, common action was not feasible. As a result, in keeping with the ASEAN Way, the entire issue was deemed – albeit in a contriving manner – best left out. The chairman (at that time, the Cambodian Prime Minister) blocked mention of the dispute. Officially, the dispute was a nonissue. From an ASEAN perspective, avoiding confrontation and maintaining unity (or a semblance of unity as has been argued) is thus often consonant with avoiding collaboration.

Staying on the sideline during a row is common practice among ASEAN members. That the alliance has survived the conflicting interests and mutual suspicion of its member states is due in no small part to this way of doing business (Ramcharan 2000). But the failure to work collaboratively and adopt a common stand on divisive issues makes the grouping a much less effective organization in solving major issues of concerns to all its members. It also weakens its bargaining power. The association has collective clout that its ten members do not have individually. In the South China Sea instance, ASEAN's inability to pursue a united solution amid simmering tensions left open the door for the dispute to be resolved on an individual basis, giving China greater leverage than dealing with a bloc.

ASEAN's failure to close ranks behind some of its members during crises also leaves open the question of whether ASEAN can unite to solve major issues of concern to all and still protect each member's interests. The subtext is clear; many ASEAN countries struggle with whether to put ASEAN's interests above their own national interests. Political issues will most likely continue to test ASEAN's unity, leadership, and coherence for years, and the coalescing of political will, or the failure to do so, be largely determinative of the progress of ASEAN integration.

This is not to say that all is lost. These diverging interests should not disguise what the ten members have in common and have achieved. ASEAN has enjoyed greater success that outsiders often bother to notice. In spite of a low level of collaboration on a number of pressing political issues, ASEAN has been a fairly cohesive and increasingly more cooperative (economically speaking) regional bloc (after a very modest beginning), suggesting that the factors bonding the ten members have been strong enough to obliterate their divides, starting with the ASEAN Way. So, apart from this indigenous conflict-management approach, what are the other sources of ASEAN's relative unity?

In addition to some important commonalities which we discussed when we introduced Southeast Asia (a collectivist culture, highly stratified and group-focused societies, low social mobility, high respect for power etc.), the ten nations are held together by their commonality of membership in ASEAN. Self-reliance on a regional basis appears to be an acceptable alternative to national self-reliance, found to be difficult to pursue in a world increasingly more defined by regionalism (preferential trade liberalization) and its attendant economic blocs. The Association is greater than the sum of its parts. As a regional entity, addressing regional issues collectively (mostly economic ones as we have just seen), it can offer something more than the ten separate countries that constitute it, creating some interest in cooperation for mutual gains (Muthiah 1987).

Southeast Asia today is also a much more predictable and stable region than the Southeast Asia of the early post-independent era, truly a time of turmoil. And while territorial disputes among ASEAN countries persist to this day, all member states are deeply

committed to resolving their differences through peaceful means and in the spirit of mutual accommodation. Although, in some cases, a settlement may be far off, there is little prospect that these disputes will lead to military clashes, all the more as, as we just saw, there still is a strong preference for national self-help in bilateralism in managing security affairs. Differences and disputes are often settled through negotiations or shelved in the interest of promoting better bilateral relations.

Another unifying factor, one closely related to the factors we have just discussed, has been ASEAN's plan to move the grouping to a higher plane of cooperation through the establishment of an ASEAN Community and the momentum it has gained since. Built on three pillars (economic, political, and social) under the motto 'one vision, one identity, one community,' and scheduled to come into effect by the end of 2015, it envisions "an integrated community politically cohesive, economically integrated, and socially responsible" and aims to "strengthen existing bonds and break down borders." Still, getting member states' citizens to think of the region as a whole and develop an ASEAN mindset will take time.

5. ASEAN's Global Relevance?

Unlike the EU, ASEAN is hardly a household name (including in its own back yard). It has yet to take hold of the collective mind. Knowledge of the trading bloc and upcoming AEC remains essentially limited to scholars, government agencies, and large organizations, with many people – including many AEC stakeholders – largely unaware of its existence. But, even though the Association largely remains unheard of, the characterization of ASEAN as a regional organization with growing global relevance is gaining currency. If for nothing else, for being a sublet of a region (the Pacific Rim) that has the world's most dynamic economy and has become one of the main epicenters of world trade, pushing ASEAN in the limelight of the process. ASEAN's growing international relevance, however, is not solely a function of its location at the heart of the Pacific Rim and the shift of the economic epicenter from the Transatlantic to the Pacific region. The Association is heading for global economic and political relevance on its own merit.

First, even though its economic clout is small relative to the EU, Southeast Asia's openness to trade and investment makes ASEAN's role in the global economy an increasingly more important one, all the more as a world of economic blocs with multiple interregional and intraregional flows, fueled in part by deepening intra-firm trade, has emerged. Regionalism has become a potent force in the globalization process (Mittleman 1996).

Underscoring this trend is the growing number of free trade agreements (FTAs) which ASEAN has concluded, entered into or signaled its intent to enter into negotiations with almost every major region (ASEAN+1); all this in addition to (or in conjunc-

tion with) the dizzyly high number of bilateral FTAs already separately entered into or contemplated by each of the ten member states. Take Thailand, for example. By the end of 2013, it is expected to have concluded comprehensive FTAs with Chile, Peru, and India. Besides, the Thai government is eager to sign a trade pact agreement with the EU. After a seven-year hiatus, Thailand is also about to resume trade negotiations with the four-nation European Free Trade Association (EFTA) (The Nation 2013a). Meanwhile the EU is contemplating liberalizing trade with ASEAN (during a recent trip in Indonesia, the German Chancellor indicated that Europe had to hurry up in setting up a FTA with the Southeast Asian region). The EU is also working on FTAs with Malaysia and Vietnam and on a Comprehensive Economic Partnership Agreement with Indonesia. Energy-and-resource-hungry China has signed comprehensive strategic partnerships (the highest level of cooperation arrangement China inks with foreign countries) with Laos and Cambodia. The list of bilateral arrangements could go on and on. As Baldwin (2007) argued, Southeast Asia regionalism has ‘the Noodle Bowl syndrome,’ that is, it has become an unorganized tangle of bilateral trade agreements.

Second, ASEAN regional centrality has received a crucial boost not only from the regional partnership agreement, which the Association has signed, is in the process of negotiating, or about to negotiate with a number of dialogue partners (mostly Asian-Pacific countries) as part of the so-called ‘ASEAN-plus’ formulas but also from a number of pan-Asian ASEAN-centered economic and political-security undertakings such as the 21-member Asia-Pacific Economic Cooperation (APEC) forum, which includes seven ASEAN states, represents a market of three billion people, and a GDP of around 55 percent of the world’s total, and accounts for 44 percent of the world’s trade (China Daily, 2013c), the ASEAN Regional Forum (ARF) or the East Asian Summit (EAS), a broad forum of 18 countries, including the ten ASEAN members, all of which contributing to raising ASEAN’s global profile and acting synergistically with one another and with a host of international undertakings. Of particular relevance here, APEC, the only other existing trade association in the Pacific Rim, has emerged as the kernel of a possible future Asia-Pacific free trade area (Hill 2007).

Another effort that is raising ASEAN’s international stature is the proposed Trans-Pacific Partnership (TPP), a potentially landmark free trade pact which twelve nations around the Pacific are exploring, including four ASEAN countries (Brunei, Malaysia, Singapore, and Vietnam). The negotiations started in 2008 and are expected to be concluded by the end of 2013/early 2014.

What ASEAN+1 refers to are FTAs which ASEAN has inked with dialogue partners, five at present: China, India, Japan, New Zealand and Australia, and South Korea. They are part of a series of concentric regional institutions which ASEAN has developed

Country	2009	2010	2011	2012
Brunei Darussalam	325,586.8	625,667.6	1,208,299.2	850,000.0
Cambodia	539,113.4	782,596.7	901,668.6	1,557,134.9
Indonesia	4,877,369.2	13,770,580.1	19,241,252.8	19,618,049.4
Lao PDR	318,598.2	278,805.9	300,743.5	294,375.0
Malaysia	114,664.4	10,885,623.8	15,119,371.1	9,733,616.2
Myanmar	1,078,972.2	901,133.5	1,000,557.3	2,242,980.0
Philippines	2,712,000.0	1,635,000.0	1,816,000.0	2,757,000.0
Singapore	24,939,245.8	53,622,774.6	55,922,840.7	56,651,074.7
Thailand	4,853,961.1	9,103,993.9	9,005,266.3	10,689,324.4
Vietnam	7,600,000.0	8,000,000.0	7,430,000.0	8,368,000.0
Total ASEAN	42,482,142.0	99,606,174.3	111,945,997.5	112,761,554.6

Table 3: Foreign Direct Investment, Net Inflows (BoP Current US\$ million) Source: The World Bank, World Development Indicators, (computed from International Monetary Fund, Balance of Payment Database, supplemented by data from UNCTAD and sources).

with itself in the middle (which also include ASEAN+3 and +6) and reflect ASEAN’s effort to build linkages and be fully integrated into the global economy.

ASEAN+3 includes China, Japan, and South Korea. ASEAN+3 summits have been held regularly in the last few years to discuss regional issues of concerns to all. As to the ASEAN+6 pact, the so-called Regional Comprehensive Economic Partnership (RCEP), negotiations designed to liberalize trade in goods, services and investments started in September 2013 (the six non-ASEAN members are Australia, China, Japan, India, South Korea, and New Zealand).

Another unmistakable sign of ASEAN’s growing global relevance is the return of the U.S. to Southeast Asia after years of neglect. The Association is fuelling a strategic competition among major powers seeking closer ties with ASEAN member states, prompting the U.S. to step up its engagement in the region to counter China and refocus its attention and resources under the so-called “pivot to Asia” strategy (later rebranded a “rebalancing to Asia”). Economically, the strategy aims to attach the U.S. destiny to the more dynamic of the oceans it dominates.

Also highlighting ASEAN’s growing importance in U.S. thinking are, among other steps, the appointment of an ambassador to ASEAN (the EU, Australia, Japan, and New Zealand already have ambassadors and India’s first ambassador to ASEAN was recently appointed), the first ASEAN-US summit, and the U.S. presence at some ASEAN summits, not to mention American investors’ strong interest in increasing their investments within the bloc. According to a survey of the ASEAN American Chambers of Commerce conducted in cooperation with Washington, “92 percent of the members are positive or very positive about the outlook for Thailand and ASEAN. Two-thirds of the members said “they plan to invest in the region, though they expressed skepticism over the region’s ability to achieve integration by 2015” (The Nation 2012b).

Moreover, ASEAN is taking on a larger international role by addressing transnational issues such as climate change, non-proliferation, and disaster management. However, ASEAN's failure to give the association a mandate to act as a group on some of these issues dents ASEAN's credibility as host for dialogues. Clearly though, all these multinational undertakings weaken the argument that Southeast Asia risks being squeezed into irrelevance in the shadow of the booming economies of China and India.

As mentioned earlier, Sino-ASEAN economic – and political – cooperation is flourishing. Chinese trade with ASEAN is surging. China is now ASEAN's largest trading partner and, in addition to regular ASEAN-China summits, China is enjoying strong bilateral ties with member states (Comprehensive Economic Partnership Agreements) (China Daily 2013c).

Finally, Japan, India, and the EU have also announced plans to strengthen ties with ASEAN. Nurturing closer ties with Southeast Asia has been one of the Japanese Prime Minister's top foreign policy priorities and is part of its bid to counter China (The Bangkok Post 2013). India is reengaging with the region, looking towards ASEAN as a pivot for its 'Looking East' policy (India and ASEAN are about to sign a Free Trade Agreement on services and investment). And, a reflection of their closer relations and heightened cooperation, ASEAN and the EU held their first Business Summit in April 2012 and in 2013 adopted the Begawan Plan of Action defining ASEAN-EU cooperation for the next five years.

6. Conclusion

As the largest, most comprehensive, and best-known regional grouping, the EU readily invites comparison with other regional trading arrangements, none of which having practiced anything approaching the level of economic integration and political cooperation practiced by the Union. The EU has become the benchmark by which the level of integration of other regional groupings is assessed and a model to emulate. Which raises the issue of whether ASEAN leaders look at the EU as a model to follow or, on the contrary, as a cautionary tale. In other words, is ASEAN becoming a Southeast Asian version of the EU (a highly-institutionalized organization with a common currency and central bank) or on the contrary does it adhere to the principle of organic growth and follow its own paths?

ASEAN's view of the EU has varied overtime. In the early years of the Association, the European Community was often held out as an example to emulate. For example, in 1997, when ASEAN leaders adopted ASEAN Vision 2020, they resolved that the establishment of an Economic Community would be modeled in part on the EU and incorporate the so-called 'EU's four freedoms,' a widely trumpeted partial EU approach to the economic integration of ASEAN that fueled the perception among many observers that ASEAN leaders sought to follow the path taken by the European trade bloc. ASEAN leaders, however, now look at the

28-member European bloc as an inspiration – not a model – and insist instead on the principle of organic growth. They see the EU as a cautionary tale and a case study for the region. They have long played down ideas such as a common currency or a regional financial market for Southeast Asia. In fact, they see the European sovereign debt crisis as yet another warning not to go too far in creating a more integrated regional economy.

So, let's dispense with the fiction that one day ASEAN will become a Southeast Asian version of the EU. The paths taken by ASEAN and the EU will never be identical if for nothing else, for the simple reason that ASEAN leaders will not accept the pooling of sovereignty that an Asian version of the EU would imply. As former colonies (except, as mentioned earlier, for Thailand), they have been animated by the same resolve not to relinquish any significant measure of their national sovereignty to any transnational ASEAN institution and extremely sensitive about being "bullied" not only by the West but also by any foreign entity (including within their own ranks). In short, they are determined to follow their own path and do it "the ASEAN Way."

ASEAN is "a strange omission" recently wrote Noel Quinn, HSBC's Asia-Pacific head of commercial banking (The Nation 2013b). He went on to argue that "in its fascination with all things China, much of the world seems to have overlooked one of the great trading opportunities of the post-crisis global economy: the potential of Southeast Asia" (The Nation 2013b).

Indeed, as emphasized in this article, with a combined GDP of US\$ 2.1 trillion, a market of roughly 600 million people, a rising middle class hungry for the consumer experience (due to reach 70 million people by 2020 in Indonesia alone, according to the World Bank), and robust growth, all of which expected to be amplified with the upcoming AEC at the end of 2015, ASEAN presents great opportunities. As one of the world's most dynamic regions, it can no longer be ignored. Spanning the whole economic spectrum from Singapore's financial and high-tech industrial hubs (and one of the world's highest GDP) to low-labor-cost Vietnam and Cambodia, via Myanmar's raw potential, Malaysia and Thailand's well-established offshore manufacturing centers, and resource-rich Indonesia, ASEAN offers a wide range of opportunities/potential which the dismantling of barriers (economic and regulatory) as envisioned by the AEC will help to unleash.

Quinn's (2013) claim of 'strange omission' needs to be nuanced. ASEAN's potential and strategic location in the middle of the Asia-Pacific area has been well understood by major powers. As chronicled earlier, albeit for different reasons, engagement with ASEAN has become one of the top priorities of the foreign policies of China (on a charm offensive), Japan (eager to maintain close ties), the EU (bent on developing a closer relationship), India (looking east), and the United States (whose pivot to Asia strategy places ASEAN as its core).

In short, as these concluding remarks – and the previous sections – will have made it clear, ASEAN does matter.

REFERENCES

- Alagappa, M. (1987):** ASEAN Institutional Framework and Modus Operandi: Recommendations for Change, in: Sopiee, N., Chew, L. S., Lim, S. J. (eds.): ASEAN at the Crossroad, Institute of Strategic and International Affairs, Kuala Lumpur.
- Anthony, M. C. (1998):** Mechanisms of Dispute Settlement: The ASEAN Experience, in: Contemporary Southeast Asia, Vol. 20, No. 1 (April), S. 38–66.
- ASIAN Development Bank (2011):** The Greater Mekong Subregion Economic Cooperation Program Strategic Framework (2012-2022), ADB publication, S. 6.
- Baldwin, R. E. (2007):** Managing the Noodle Bowl: the Fragility of East Asian Regionalism, Office of Regional Economic Integration, Asian Development Bank.
- Bartlett, C., Beamish, P. W. (2011):** Transnational Management, McGraw Hill, S. 179.
- Bhagwati, J. (1992):** Regionalism versus Multilateralism, in: World Economy, Vol. 15, No. 5.
- Chandler, D., Owen, N. G., Roff, W. R., Steinberg, D. J., Jean, T. J. G., Taylor, R. H., Woodside A., Wyatt, D. K. (2005):** The Emergence of Modern Southeast Asia, University of Hawai'i Press, S. 5.
- China Daily (2013a):** Trade: Fulfilling Potential, November 29th – December 5th, S. 5.
- China Daily (2013b):** Extending the Yuan's Reach, Pung Vun Ket, November 29th – December 5th, S. 9.
- China Daily (2013c):** Building a Free Market Economy, Karl Wilson, October 4th – 10th, S. 9.
- Hew, D. (2007):** Brick by Brick: the Building of an ASEAN Economic Community, Singapore, Institute of Southeast Asian Studies, S. 209–225.
- Hill, C. W. L. (2007):** International Business: Competing in the Global Marketplace, McGraw-Hill, S. 312–318.
- Mak, J. N. (1997):** The 'ASEAN Way' and Transparency in Southeast Asia, in: Gates, B., Mak, J. N. (eds.): Arms, Transparency and Security in Southeast Asia, SIPRI Research Report No. 13, Oxford.
- Milton O. (2010):** Southeast Asia: An Introductory History, 10th ed., Crows Nest, Australia.
- Mittleman, J. H. (1996):** Rethinking the „New Regionalism“ in the Context of Globalization, in: Global Governance 2, S. 189–213.
- Muthiah, A. (1987):** ASEAN Institutional Framework and Modus Operandi Recommendations for Change, in ASEAN at the Crossroad. Kuala Lumpur, Institute of Strategic and International Affairs.
- Ramcharan, R. (2000):** ASEAN and Non-interference: A Principle Maintained, Contemporary Southeast Asia, Vol. 22, No. 1 (April), S. 60–88.
- The Bangkok Post (2013):** Tokyo, ASEAN Strengthen Ties in Bid to Counter China, December 4th, S. 10.
- The Bangkok Post (2012a):** Hydro-control Turning China into Dreaded Hydra, Brahma Chellaney, October 18th, S. 11.
- The Bangkok Post (2012b):** Tsunamis in the Mekong River?, Sunchindah Apichai, August 6th.
- The Global Competitiveness Report (2013–2014):** Full data edition. Klaus Schwab, World Economic Forum, S. 3–52.
- The Nation (2013a):** Talks with 4 European Nations to Resume Soon, Pratrungkrai Petchanet, November 25th, S. 7A.
- The Nation (2013b):** Unlocking ASEAN's potential, Quinn Noel, November 20th, S. 6A.
- The Nation (2013c):** China's rebalancing strategies to ASEAN, Chongkittavorn Kavi, November 14th, S. 6A.
- The Nation (2013d):** Government Failing to Support RSD, Council Says, August 17th, S. 2A.
- The Nation (2012a):** Clinton Urges ASEAN to be United, September 5th, S. 13A.
- The Nation (2012b):** Thailand, ASEAN Focus of US Investment: AMCHAM, Deboonme Achara, September 1st, S. 12A.
- The Nation (2012c):** Rapid Climate Change Now Threatens Asia's Rice Bowl, April 22nd, S. 12A.
- The Strait Times (2013a):** High Expectations as Myanmar Takes the Helm of ASEAN, Zahir Hussain, November 25th, S. 12.
- The Strait Times (2013b):** China Split ASEAN, Goh Sui Noi, November 16th, S. 9.
- The Wall Street Journal (2012):** China, U.S. Stick to Position, September 6th, S. 4.
- The World Bank Report (2012):** Putting Higher Education to Work Skills and Research for Growth in East Asia, World Bank East Asia and Pacific Regional Report, S. 8–11.
- Wolters, O.W. (1999):** History, Culture and Region in Southeast Asian Perspectives, Institute of Southeast Asian Studies, Singapore.
- World Bank (2013):** The Research and Development Expenditure (% of GDP), data.worldbank.org › Indicators.

DAS ALLGEMEINE GLEICHBEHANDLUNGSGESETZ

Carmen Silvia Hergenröder



Dr. Carmen Silvia Hergenröder

ist als selbständige Rechtsanwältin tätig. Sie wirkte als Dozentin an der Fachhochschule des Bundes der BfA in Berlin im Bereich des Bürgerlichen Rechts und an der Handwerkskammer für Unterfranken im Bereich des Bürgerlichen Rechts und des Arbeitsrechts. In ihrer langjährigen Praxis als Referentin widmet sie sich insbesondere Seminaren zum Arbeits- und Berufsbildungsrecht. Zusätzlich arbeitet sie als Herausgeberin und Autorin juristischer Literatur.

Seit dem Sommersemester 2013 ist sie Lehrbeauftragte an der Fachhochschule Mainz am Fachbereich Wirtschaft.

E-Mail: CASIHE@t-online.de

1. Grundsätzliche Überlegungen zur Gleichbehandlung

Vor dem Gesetz sind alle gleich. Das sagt zumindest Art. 3 unseres Grundgesetzes. Dieses legt des Weiteren fest, dass Männer und Frauen gleichberechtigt sind und niemand wegen seines Geschlechtes, seiner Abstammung, seiner Rasse, seiner Sprache, seiner Heimat und Herkunft, seines Glaubens, seiner religiösen oder politischen Anschauungen benachteiligt oder bevorzugt werden darf. Auch darf niemand wegen seiner Behinderung diskriminiert werden.

2. Erlass des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes

2.1 Regelungsbereich des AGG

Dass die Umsetzung dieser Grundsätze in der Praxis nicht so problemlos von statten geht, beweist u.a. die Tatsache, dass wir seit dem Jahre 2006 ein so genanntes Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG) haben, welches die bis dato geltenden Gleichbehandlungsnormen des deutschen Arbeitsrechts (§§ 611a, 611b, 612 Abs. 3 BGB, § 81 Abs. 2 S. 2 SGB IX sowie das Beschäftigtenschutzgesetz) abgelöst hat. Ziel des AGG ist es, Benachteiligungen aus Gründen

- der Rasse,
- der ethnischen Herkunft,
- des Geschlechts,
- der Religion oder Weltanschauung,
- einer Behinderung,
- des Alters oder
- der sexuellen Identität

zu verhindern oder zu beseitigen (§ 1 AGG).

Diese so genannten Benachteiligungsmerkmale sind sowohl im Rahmen der Begründung als auch der Durchführung bzw. Beendigung von Arbeitsverhältnissen zu beachten. Bei Verstößen gegen das Diskriminierungsverbot kommen Entschädigungs- und Schadensersatzansprüche in Betracht (§ 15 AGG).

2.2 Beispiele für Diskriminierung

Das AGG kennt insgesamt acht Benachteiligungsmerkmale. Seit Inkrafttreten des AGG hat sich die Rechtsprechung mit den einzelnen Diskriminierungstatbeständen befasst und „Richtlinien“ aufgestellt, wann eine Benachteiligung gegeben ist bzw. nicht vorliegt:

Folgende Beispiele sind zu nennen für eine bejahte bzw. fehlende Diskriminierung aufgrund

- der Rasse: Der Ausbildungsbetrieb weist einen Auszubildenden namens „Mohamed“ an, sich am Telefon „Alexander“ zu nennen, da dies „gängiger“ sei – eine Diskriminierung wegen der „Rasse“ liegt vor.

- der ethnischen Herkunft: Eine Stellenbewerberin kann bei einer Ablehnung als „Ossi“ keine Entschädigung wegen einer Benachteiligung aus Gründen der ethnischen Herkunft als Ostdeutsche verlangen (sog. Ossi-Fall), da die Zugehörigkeit zu den neuen bzw. alten Bundesländern nicht als „Ethnie“ zu verstehen ist.¹
- des Geschlechts: Verlängert der Arbeitgeber ein befristetes Arbeitsverhältnis wegen des Vorliegens einer Schwangerschaft der Arbeitnehmerin nicht, liegt ein Verstoß gegen das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz vor.²
- der Religion oder Weltanschauung: Das BAG musste entscheiden, ob sich eine moslemische Ladenhilfe aus Glaubensgründen weigern darf, alkoholische Getränke einzusortieren. Es hat sich hierbei auf den Standpunkt gestellt, dass eine Weigerung aus religiösen Gründen, eine Arbeitsaufgabe zu erfüllen, zu der sich der Arbeitnehmer vertraglich verpflichtet hat, u.U. eine Kündigung durch den Arbeitgeber rechtfertigen kann.³ In einem weiteren Urteil hat das BAG entschieden, dass persönliche Einstellungen, Sympathien oder Haltungen keine „Weltanschauung“ i.S.v. § 1 AGG sind. Ein Journalist kann daher keine Entschädigung wegen Benachteiligung verlangen, wenn sein befristeter Arbeitsvertrag wegen zu großer Nähe zu einem bestimmten Regime (hier: zur Volksrepublik China) nicht mehr verlängert wird.⁴
- einer Behinderung: Die Verletzung der Prüfpflicht zur Besetzung freier Arbeitsplätze mit schwerbehinderten Menschen kann eine Benachteiligung wegen einer Behinderung vermuten lassen.⁵ Eine mittelbare Diskriminierung liegt vor, wenn ein Arbeitnehmer, der nicht selbst behindert ist aber ein behindertes Kind pflegen muss, durch den Arbeitgeber eine weniger günstige Behandlung erfährt als ein anderer Arbeitnehmer in einer vergleichbaren Situation.⁶
- des Alters: Sucht ein öffentlicher Arbeitgeber in einer an „Berufsanfänger“ gerichteten Stellenanzeige für ein Traineeprogramm „Hochschulabsolventen/Young Professionals“, liegt in der Ablehnung eines 36-jährigen Bewerbers ein Indiz für eine Diskriminierung wegen des Alters.⁷ Auch die Suche „nach einer/einem jungen engagierten Volljuristin/Volljuristen“ stellt eine Diskriminierung wegen des Alters dar.⁸

- der sexuellen Identität: Die fristlose Kündigung eines Heimleiters wegen Homosexualität ist unwirksam.⁹

3. Schutzbereich des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes

Geschützt wird sowohl vor unmittelbaren Benachteiligungen, wie zum Beispiel:

- Männliche Arbeitnehmer erhalten eine höhere Entlohnung als weibliche.
- Alle Abteilungsleiter eines Betriebs erhalten einen Dienstwagen, nur die Abteilungsleiterin nicht, da sie eine Frau ist.

als auch vor mittelbaren Benachteiligungen, wie zum Beispiel:

- Benachteiligung von Teilzeitkräften, die statistisch gesehen zu rund 90 Prozent weiblichen Geschlechts sind.¹⁰
- Nichteinstellung einer Bewerberin auf einen Arbeitsplatz, weil sie ein Kind im Grundschulalter hat.¹¹

Vorsicht ist auch der Formulierung von internen Stellenausschreibungen geboten. Nach der Rechtsprechung des BAG gilt: Die Begrenzung einer innerbetrieblichen Stellenausschreibung auf Bewerber im ersten Berufsjahr kann eine nach § 3 Abs. 2 AGG unzulässige mittelbare Benachteiligung wegen des Alters darstellen, da Bewerber mit mehreren Berufsjahren typischerweise ein höheres Lebensalter aufweisen.¹²

4. Unterschiedliche Behandlung wegen beruflicher Anforderungen?

Allerdings ist nicht jede unterschiedliche Behandlung wegen eines in § 1 AGG genannten Grundes unzulässig. So ist eine unterschiedliche Behandlung wegen beruflicher Anforderungen wegen eines der in § 1 AGG genannten Gründe zulässig, wenn dieser Grund wegen der Art der auszuübenden Tätigkeit oder der Bedingungen ihrer Ausübung eine wesentliche und entscheidende berufliche Anforderung darstellt, sofern der Zweck rechtmäßig und die Anforderung angemessen sind (§ 8 AGG).

1 ArbG Stuttgart, Urteil vom 15.04.2010 – 17 Ca 8907/09, NZA-RR 2010, 344.

2 ArbG Mainz, Urteil vom 02.09.2008 – 3 Ca 1133/08.

3 BAG, Urteil vom 24.02.2011 – 2 AZR 636/09, NZA 2011, 1087.

4 BAG, Urteil vom 26.06.2013 – 8 AZR 482/12, openJur 2013, 41730.

5 BAG, Urteil vom 13.10.2011 – 8 AZR 608/10, Lexetius.com/2011,7308.

6 EuGH, Urteil vom 17.07.2008 – C – 303/06, NZA 2008, 932.

7 BAG, Urteil vom 24.10.2013 – 8 AZR 429/11, NZA 2013, 498.

8 BAG, Urteil vom 19.08.2010 – 8 AZR 530/09, NZA 2010, 1412.

9 Arbeitsgericht Frankfurt, Urteil vom 18.04.2007 – 7 Ca 7285/06.

10 EuGH, Urteil vom 06.12.2007 – C-300/06 Voß/Land Berlin, NJW 2008, 499.

11 LAG Hamm, Urteil vom 06.06.2013 – 11 Sa 335/13, openJur 2013, 35793.

12 BAG, Urteil vom 18.08.2009 – 1 ABR 47/08, DB 2010, 284.

Mit anderen Worten: Soweit es der Arbeitsplatz erfordert, kann der Arbeitgeber auch gegen das Diskriminierungsverbot verstoßen und z.B. für die Besetzung einer Sopranstimme eine Frau suchen, ohne einen Mann insoweit wegen des Geschlechts zu benachteiligen. Soll ein Arbeitnehmer eigenverantwortlich den Schriftverkehr erledigen, kann man von ihm gute Deutschkenntnisse in Wort und Schrift verlangen, ohne gegen das Benachteiligungsmerkmal der Rasse oder ethnischen Herkunft zu verstoßen. Auch kann man z.B. diskriminierungsfrei nach einer Frau suchen, wenn man ein Model für weibliche Dessous sucht.

Beispiel aus der Rechtsprechung:

Ein Sozialpädagoge hatte sich auf eine Stelle in einem staatlichen Gymnasium beworben. Er wurde nicht eingestellt, da die Stelleninhaberin auch Nachtdienste im Mädcheninternat leisten müsse. Hierin sah der Sozialpädagoge einen Verstoß gegen das Benachteiligungsverbot des AGG, da er als Mann diese Dienste ebenfalls leisten könne.

Zu Unrecht, wie das BAG befand, da das weibliche Geschlecht der Stelleninhaberin im Hinblick auf die Ableistung von Nachtdiensten für junge Mädchen eine wesentliche und entscheidende Anforderung im Sinne des § 8 Abs. 1 AGG darstelle.¹³

5. Entschädigungsansprüche

5.1 Allgemeines

Neben der Möglichkeit der Beschwerde sowie des Rechts, unter bestimmten Umständen die Arbeitsleistung zu verweigern (§§ 13, 14 AGG) sieht § 15 AGG bei Verstößen gegen das Benachteiligungsverbot des AGG Schadensersatz- und Entschädigungsansprüche vor. D.h. neben dem Ersatz eines materiellen Schadens – wie z.B. Verdiensteinbußen – kann auch ein angemessener Ausgleich für erlittene immaterielle Einbußen in Form einer Art Schmerzensgeld verlangt werden.

Beispiel: Eine Arbeitnehmerin wird wegen ihrer Schwangerschaft nicht befördert, obwohl sie unter sämtlichen Bewerbern die besten Voraussetzungen mitbringt. Hier liegt eine Diskriminierung wegen des Geschlechts vor, weshalb der Arbeitgeber die Differenz zwischen dem bisherigen Entgelt und dem Entgelt auf der Beförderungsstelle zu ersetzen hat. Fraglich ist noch, für welchen Zeitraum dies zu geschehen hat.

5.2 Einstellungsdiskriminierung

Wichtigster Fall eines Schadensersatzes ist die so genannte Einstellungsdiskriminierung. Hier gilt folgendes:

Jeder ernsthafte und für die Stelle geeignete Bewerber, der diskriminiert worden ist, erhält nach § 15 Abs. 2 Satz 2 AGG eine Entschädigung von drei Monatsvergütungen, wenn er auch bei benachteiligungsfreier Auswahl nicht eingestellt worden wäre.

Beispiel: Ein Arbeitsplatz wird ohne Grund nur für Frauen ausgeschrieben. Männliche Bewerber, die sich ernsthaft um den Arbeitsplatz bemühen, werden durch die Ausschreibung wegen des Geschlechts diskriminiert und haben Anspruch auf eine Entschädigung von bis zu drei Monatsgehältern, wenn sie auch bei korrekter, also geschlechtsneutraler Stellenausschreibung nicht eingestellt worden wären.

Der Bewerber, der ohne Benachteiligung eingestellt worden wäre, hat Anspruch auf Schadensersatz wegen entgangenen Verdienstes. Eine Obergrenze des ersatzfähigen Schadens ist gesetzlich nicht vorgesehen, soll sich aber aus dem Rechtsgedanken entsprechend §§ 9, 10 KSchG ergeben.¹⁴

Beispiel: Eine Arbeitsstelle wird nur für Männer ausgeschrieben. Es bewirbt sich eine Frau, die von der Qualifikation her am besten auf die Stelle passt und die eigentlich hätte eingestellt werden müssen. Diese hat Anspruch auf entgangenen Verdienst. Die Obergrenze von drei Monaten gilt in diesem Fall nicht.

Beispiel aus der Rechtsprechung:

Ein Arbeitgeber sucht in einer Annonce einen „jungen dynamischen“ Mitarbeiter. Es bewirbt sich u.a. ein 50-Jähriger, eingestellt wird eine 33-Jährige. Der abgelehnte Stellenbewerber verlangt Schadensersatz wegen Diskriminierung aus Altersgründen. Der Arbeitgeber versichert daraufhin, dass seine Entscheidung nichts mit dem Alter zu tun habe.

Das BAG¹⁵ gab gleichwohl dem Kläger Recht. Die Stellenausschreibung sei nicht altersneutral formuliert gewesen. Deshalb habe sie den männlichen Bewerber diskriminiert. Das BAG sprach ihm als Entschädigung ein Monatsgehalt zu.

Hinweis für die Praxis: In Fällen von Einstellungsdiskriminierung besteht nur ein Anspruch Entschädigung. Ein Einstellungsanspruch ist nach § 15 Abs. 6 AGG ausgeschlossen. Abgewiesene Bewerber können mithin nicht verlangen, wegen einer Benachteiligung im Rahmen des Bewerbungsverfahrens eingestellt zu werden.

5.3 Aufbewahrung von Unterlagen des Bewerbungsverfahrens

Um im Ernstfall auf einen geltend gemachten Entschädigungsanspruch abgewiesener Bewerber entsprechend reagieren zu können, empfiehlt es sich in der Praxis für Arbeitgeber, die ih-

13 BAG, Urteil vom 28.05.2009 – 8 AZR 536/08, NZA 2009, 1016.

14 Rupp in Henssler/Willemsen/Kalb, AGG, § 15 Rn. 9 mwN.

15 BAG, Urteil vom 19.08.2010 – 8 AZR 530/09, NZA 2010, 1412.

rer endgültigen Personalentscheidung zugrunde liegenden Beweggründe ausreichend zu dokumentieren. Nur Arbeitgeber, die Gründe für ihre Personalentscheidung ordnungsgemäß aufzeichnen, können im Streitfall dem Gericht überzeugend darlegen, dass der vom Antragsteller vorgetragene Benachteiligungsgrund tatsächlich keine Rolle bei der Entscheidungsfindung gespielt hat und eine unterschiedliche Behandlung nicht auf der Verletzung eines Benachteiligungsverbots beruht. Es sollten aus diesem Grunde das Anforderungsprofil, das Verhältnis des Bewerbers zum Anforderungsprofil, der Verlauf des Vorstellungsgesprächs sowie die Beweggründe des Arbeitgebers für die Personalentscheidung ausreichend festgehalten werden.

Gründe, die für eine Entscheidung im Rahmen der Besetzung eines Arbeitsplatzes eine Rolle spielen können, sind z.B.:

- Schulnoten,
- Berufserfahrung,
- Sprachen,
- Auslandserfahrung, besondere Kenntnisse und Erfahrungen,

oder aber auch Soft Skills wie z. B.

- Durchsetzungsfähigkeit,
- Teamfähigkeit,
- Kommunikationsfähigkeit etc.

Auch formale Gesichtspunkte, wie z. B. eine ordentliche und aussagekräftige Bewerbung, können die Entscheidung für einen bestimmten Bewerber stützen.

Die Unterlagen des Bewerbungsverfahrens sollten so lange aufbewahrt werden, wie der Arbeitgeber mit einer Inanspruchnahme durch einen abgewiesenen Bewerber rechnen kann. Hier greift § 15 Abs. 4 AGG, wonach Schadensersatz- und Entschädigungsansprüche innerhalb einer Frist von zwei Monaten schriftlich beim Arbeitgeber geltend gemacht werden müssen. Nach § 61b ArbGG muss eine Klage auf Entschädigung nach § 15 AGG innerhalb von drei Monaten, nachdem der Anspruch schriftlich geltend gemacht worden ist, erhoben werden. Arbeitgeber sollten aus diesem Grunde die Unterlagen des Bewerbungsverfahrens möglichst fünf Monate aufbewahren, um „im Ernstfall“ entsprechend reagieren zu können.

6. Zusammenfassung

Das AGG verlangt von Arbeitgebern, sowohl bei der Besetzung von Arbeitsplätzen als auch während des Arbeitsverhältnisses sowie bei dessen Beendigung, keine diskriminierenden Entscheidungen zu treffen. Geschieht dies gleichwohl, können Entschädigungs- bzw. Schadensersatzansprüche erwachsen, sofern nicht eine unterschiedliche Behandlung im Hinblick auf die Eigenart des Arbeitsplatzes ausnahmsweise zulässig ist.

LITERATUR

Adomeit, K., Mohr, J. (2011): Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG), Kommentar zum AGG und zu den anderen Diskriminierungsverboten, 2. Aufl., Stuttgart.

Bauer, J.-H., Göpfert, B., Krieger, S. (2011): Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz, 3. Aufl., München.

Däubler, W., Bertzbach, M. (Hrsg.) (2013): Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz, Handkommentar, 3. Aufl., Baden-Baden.

Henssler, M., Willemsen, H. J., Kalb, H.-J. (Hrsg.) (2014): Arbeitsrecht Kommentar, 6. Aufl., Köln.

Meinel, G., Heyn, J., Herms, S. (2010): Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz: AGG, Arbeitsrechtlicher Kommentar, 2. Aufl., München.

Nollert-Borasio, C., Perreng, M. (2010): Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG), Basiskommentar zu den arbeitsrechtlichen Regelungen, 3. Aufl., Frankfurt am Main.

O.V. (2014): Erfurter Kommentar zum Arbeitsrecht, 14. Aufl., München.

O.V. (2012): Münchener Kommentar zum Bürgerlichen Gesetzbuch, BGB, Band 1: Allgemeiner Teil, §§ 1–240, ProstG, AGG, 6. Aufl., München.

Roetteken von, T. (2013): Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz – AGG, Kommentar zu den arbeits- und dienstrechtlichen Regelungen, 29. Ergänzungslieferung Stand Mai 2013, Heidelberg.

Schleusener, A., Suckow, J., Voigt, B. (2013): AGG: Kommentar zum Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz, 4. Aufl., Köln.

Wendeling-Schröder, U., Stein, A. (2008): Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz: AGG, München.

ONLINE, OFFLINE, NO-LINE - INWIEFERN DIE DIGITALE REVOLUTION DIE HANDELSSTRUKTUREN VERÄNDERT

Gerrit Heinemann



Prof. Dr. Gerrit Heinemann

Professor für BWL, Management und Handel sowie Leiter des eWeb Research Centers an der Hochschule Niederrhein in Mönchengladbach.

Neben mehr als hundert Fachbeiträgen zu aktuellen Themen des Handels ist er Autor bzw. Herausgeber der Fachbücher „Multi-Channel-Handel“, „Der neue Online-Handel“ – mittlerweile in 4. Auflage und auch in englischer und in chinesischer Sprache erschienen – sowie „Web-Exzellenz im E-Commerce“, „Cross-Channel-Management“, „Der neue Mobile-Commerce“ und „No-Line-Handel“. Im Juli 2013 ist sein neues Herausgeberwerk „Digitalisierung des Handels mit ePace“ im Springer-Gabler-Verlag erschienen. Neben anderen Beiratsfunktionen ist er auch Aufsichtsratsmitglied der buch.de internetstores AG.

Darüber hinaus stellt er seine Handels- und E-Commerce-Expertise in zahlreichen Arbeitskreisen zum Thema „Zukunft des Handels“ – u.a. bei der eBay Deutschland GmbH – zur Verfügung.

1. Digitalisierung des Konsumentenverhaltens

1.1 Internet als Lebensmittelpunkt

Der Stellenwert des Internets sprengt alle bisherigen Dimensionen. Weltweit nutzen über 2,6 Milliarden Menschen das Netz, davon über 65 Millionen User in Deutschland. Das sind mehr als 79 Prozent der Bevölkerung (vgl. Internet World Stats 2011). Mehr als die Hälfte der Internet-Nutzer ist dabei in sozialen Netzwerken aktiv und verbringt dort mittlerweile einen großen Teil seiner Freizeit. Nicht nur in rationaler Hinsicht, auch in Hinblick auf emotionale Kaufmotive kann sich der Kunde dadurch mehr denn je im Internet orientieren. So findet er innerhalb seiner Peer Group in sozialen Netzen stets auch Informati-

onen über die Akzeptanz und Beliebtheit von Produkten. Dabei erhält er Sicherheit bei der Kaufentscheidung. Zudem kann er mit dem Kauf eines Produkts Gruppenzugehörigkeit signalisieren und Social-Media-Instrumente zur Entscheidungsfindung nutzen (vgl. Boersma 2010, S. 45 ff.).

Social-Media beschreibt diesbezüglich die Möglichkeit, auf Community-Webseiten wie z.B. Blogs, Internetforen, Netzwerken, Bild- und Videoportalen, Wikis, Podcasts sowie nutzergenerierten Webseiten, Erfahrungen und Informationen zu teilen und auch Beziehungen mit anderen Nutzern einzugehen (vgl. Weinberg 2010, S. 23 ff.). Über Social-Media wird die Kommunikation in der Regel weltweit vernetzt und schafft neue Möglichkeiten der Interaktion für Nutzer und auch für Unternehmen. Bekannte Social-Media-Plattformen sind neben MySpace und Facebook insbesondere Twitter, Google+, Youtube, LinkedIn, Pinterest und Polyvore. Als Video-Sharing-Plattform spielt dabei YouTube mittlerweile eine herausragende Rolle und ist eine globale und nicht mehr wegzudenkende Institution.

Der Stellenwert von Social-Media ist im Zusammenhang mit der weltweiten Internet-Penetration zu sehen und wird eindrucksvoll durch die Größe der Facebook-Gemeinde dokumentiert. Über 1,3 Milliarden Nutzer sollen ihr mittlerweile angehören, davon rund 24 Millionen in Deutschland (vgl. fanpage1st 2012). Google+ kommt auf mehr als 150 Millionen Mitglieder weltweit und wächst rasant (vgl. Spiegel 2011). Zusammengekommen sind über 2 Milliarden Menschen in sozialen Netzen aktiv. Unter ihnen entwickelt der Informationsaustausch im Zuge des „Social Networking“ eine völlig neue Dynamik. Die Nutzer sind zwar tendenziell eher jung und mit einer leichten Differenz eher männlich, allerdings nutzt bereits mehr als jeder zweite der über 50-Jährigen dieses Medium (vgl. ARD/ZDF 2011). Diesbezüglich machen Menschen zwar das, was sie immer schon gemacht haben, allerdings mit anderen Mitteln und digitalisiert (vgl. mindwyse 2012, S. 6). Facebook-Liken ist wohl das am meisten genutzte Tool. Aber auch Bewerten, Bookmarks, Kommentieren sowie Diskutieren sind beliebt. Hinzu kommt das Hochladen eigener Inhalte, Status-Updates sowie das Teilen oder Fragen, um nur einige der gängigen Social-Media-Aktivitäten zu nennen. Bei dem Teilen oder auch Sharing erzählen Menschen von dem, was sie machen und interessiert. Sei es über Hobbys, Urlaubsfotos, lustige und skurrile Geschichten

oder Partnerschaftserlebnisse. Das Bewerten steht in der Beliebtheitsskala immer noch ganz oben. Entscheidungen werden zunehmend auf der Meinungsbasis Anderer getroffen. Alles und Jeder wird bewertet, seien es Ärzte, Spielplätze, Arbeitgeber, Restaurants oder sogar Toiletten. Fragen werden in die Community hinein gegeben und dort beantwortet (vgl. mindwyse 2012, S. 6). Blogger und Community-Mitglieder beantworten sogar Serviceanfragen zunehmend untereinander. Wie das Fallbeispiel LG Electronics zeigt, trifft dies schon für 70 Prozent der Serviceanfragen zu. Bereits mit wenigen Postings im Netz, die vom Unternehmen selbst kommen, können ungewöhnlich hohe Reichweiten erreicht werden. Nur 47 Blogpostings waren bei LG Electronics in der Lage, mehr als 30.000 Serviceanfragen im Vorfeld selbst beantworten zu lassen, ohne dass die Hotline beansprucht wurde (vgl. Ich-sag-mal 2011; Heinemann 2012a, S. 10). Der Zugang zum Internet und zu sozialen Netzen erfolgt zunehmend über mobile Geräte. Rund 54 Prozent der Facebook-Nutzer tun dies bereits (vgl. Socialbakers 2012; von Kunhardt 2012). Dabei erweitert das mobile Internet das Handy vom Kommunikations- zum Interaktionsmedium und macht es zum Lebensmittelpunkt eines neuen „digitalen Lifestyles“ (vgl. Go Smart 2012, S. 18).

1.2 Verändertes Einkaufsverhalten durch Omni-Channel-Nutzung

Bereits in 2013 wird die Zahl der mobilen Internet-Nutzer mit dann rund 1,6 Milliarden die Anzahl der Desktop-User übersteigen (vgl. Abbildung 1). Bereits in 2012 besaßen 22 Prozent aller Deutschen und damit rund 18 Millionen Menschen ein Smartphone. Von ihnen surfen rund 23 Prozent und damit rund 4 Millionen Nutzer täglich im mobilen Internet. Angehörige dieser Gruppe der Intensivnutzer werden als „Smart Natives“ bezeichnet (vgl. Go Smart 2012, S. 5 f.). Jeder dritte Smartphone-User hat schon einmal mit seinem mobilen Endgerät eingekauft, wie eine repräsentative Studie der VERBRAUCHER INITIATIVE e.V. und eBay mit dem Titel „Smart Shopping“, in die der Verfasser eingebunden war, ergeben hat (vgl. eBay 2012; BITKOM 2012). Mobile Commerce ist damit ein schnell wachsender Markt, der neue Herausforderungen an Infrastrukturanbieter stellt.

Die zunehmende Smartphone-Nutzung führt auch dazu, dass einfache Preisvergleichsmöglichkeiten, die im Internet existieren, auch für die Beurteilung von Offline-Preisen genutzt werden können. Produkte im stationären Handel sind über Produktbild oder Barcode sehr schnell identifizierbar und mit Mobile-Commerce-Angeboten vergleichbar. Bereits knapp die Hälfte der „Smart-Natives“ nutzt das Smartphone, um zusätzliche Produktinformationen einzuholen. Auch Preisinformationen werden sehr häufig abgefragt. Die über das mobile Internet stets überall erhältlichen Preisinformationen steigern auch das Selbstbewusstsein der Kunden. Haben diese über ein mobiles Endgerät einen günstigeren Preis gefunden, so ist über die Hälfte

von ihnen bereit, direkt nach einem Rabatt zu fragen (vgl. IDC Retail Insights 2010). Im Zuge dieser Entwicklung kann von einer Angleichung und einem daraus folgenden weiteren Preisdruck ausgegangen werden. Dies dürfte auch für Referenzpreise gelten, die zur Preisbeurteilung genutzt werden (vgl. Diller 2008; Schleusener 2012, S. 170). Phasen mit Preisaktionen dürften ebenfalls betroffen sein, da die Kunden weniger auf externe Referenzpreise der Händler angewiesen sind, sondern die tatsächliche Ersparnis gegenüber den Online-Preisen nunmehr selbst ermitteln können (vgl. Schleusener 2012, S. 170). Dieses ist für immer mehr Nutzer relevant (vgl. Socialbakers 2012; von Kunhardt 2012), zumal Online-Angebote jederzeit verfügbar sind. Bereits 49 Prozent von ihnen beziehen nützliche Informationen für den Alltag wie z. B. Staudaten, Fahrplanauskünfte etc. vorrangig über ihr Smartphone (vgl. Socialbakers 2012; von Kunhardt 2012). Der sogenannte „Instant-On-Charakter“ des mobilen Endgeräts macht das Internet zum Nebenbei-Medium, wobei sich das Gerät den Präferenzen seines Nutzers anpasst und sich problemlos in die Alltagsroutine integrieren lässt. Die situative Nutzbarkeit macht in hohem Maße den mobilen Mehrwert für seine Nutzer aus und verändert gleichzeitig deren Ansprüche und Nutzungsgewohnheiten (vgl. Go Smart 2012). Vor allem die Medien und Einkaufskanäle werden im Rahmen des Einkaufsprozesses zunehmend parallel genutzt.

Zweifelsohne hat die Nutzung von stationärem und mobilem Internet Auswirkungen auf das Einkaufsverhalten der Konsumenten. Es stellt sich heraus, dass das Internet die einzelnen Phasen im Kaufentscheidungsprozess verschiebt und sich damit der „Point of Decision“ vom „Point of Sale“ (POS) löst (vgl. Bowersma 2010, S. 25 ff.). Dabei stellt sich der neue (Online-) Kaufprozess so dar, dass der Kunde im Internet zuallererst ein Produkt auswählt, das seinen Bedürfnissen entspricht (vgl. Bruce 2011). Mit Hilfe von Preissuchmaschinen, Onlinemarktplätzen, Social-Shopping-Diensten, sozialen Netzwerken oder Communities verschafft er sich dazu einen Überblick über interessante Produkte. Danach vergleicht er die Produkte anhand von Pro-

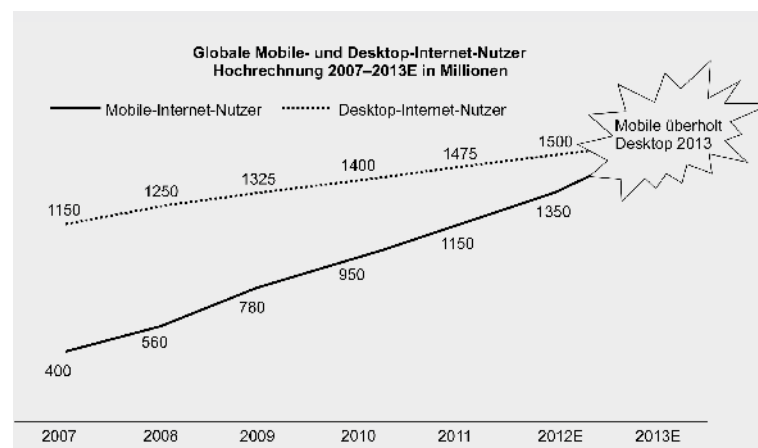


Abb. 1: Mobile Internet-Nutzer weltweit, Quelle: Grebasch/Zalando 2012

duktinformationen z. B. mithilfe von Herstellerseiten, Testberichten, Meinungsportalen oder sozialen Netzwerken und trifft dann eine Produktauswahl. Erst zum Schluss wählt der Kunde den aus seiner Sicht optimalen Anbieter aus, bei dem er kauft. Dabei entscheidet er meist preisorientiert und relativ losgelöst von Online- oder Offline-Kanälen. Dadurch verliert der einzelne Händler massiv an Bedeutung für die Kunden. Er wird im Extremfall nur noch als „Point of Sale“ wahrgenommen. Das liegt auch daran, dass im Internet die benötigten Informationen zur Produktauswahl in viel größerem Umfang vorhanden sind. So gewinnt der „Point of Decision“ stark an Bedeutung. Für den Kunden bietet das Auffinden der richtigen Information den größten Nutzen und wird damit zum wertvollsten Teil der Wertschöpfungskette (vgl. Boersma 2010, S. 25 ff. sowie Stracke 2005, S. 24 ff.). Dieser neuartige Kaufprozess ist in Abbildung 2 dargestellt.

Selbst wenn das Produkt nicht in einem Online-Shop gekauft wird, ist das Internet für die meisten seiner Nutzer das glaubwürdigste Medium im Zusammenhang mit Kaufentscheidungen. Untersuchungen zeigen, dass 97 Prozent aller deutschen Haushalte mit Internetanschluss zunächst im Web recherchieren, bevor sie eine Kaufentscheidung treffen (vgl. Schneller 2008, S. 28). Dabei stellen gut die Hälfte der Internetnutzer Preisvergleiche an, informieren sich auf Herstellerseiten, lesen Testberichte in Internet oder berücksichtigen Kommentare und Diskussionsbeiträge anderer Nutzer (vgl. Schneller 2008, S. 28). Mit der zunehmenden Verlagerung der Kommunikation ins Netz verschiebt sich auch die Relevanz einzelner Informationsquellen für den Internetnutzer: Mittlerweile zählen Bewertungen anderer Internetnutzer – insbesondere bei der Vorbereitung von Käufen – zu den vertrauenswürdigsten Quellen (vgl. Boersma 2010). Die Orientierung an der letzten Handlung des Kunden vor dem Einstieg in den Kaufprozess – in der Regel Googeln – darf insofern die sogenannte Customer Journey nicht ausblenden (vgl. Internet World Business 2011, S. 16;

Heinemann 2012a). Die dabei praktizierte Mediennutzung erfolgt entweder sequentiell oder parallel. Allerdings nimmt die parallele Nutzung der Kanäle, die sogenannte Omni-Channel-Nutzung, immer mehr zu, was vor allem der explodierenden Smartphone-Penetration geschuldet ist. Im Rahmen dieser Omni-Channel-Nutzung kaufen immer mehr Konsumenten nicht mehr nur online oder offline sondern quasi in beiden Kanälen simultan ein. Zunehmend informieren sich die Käufer während des Kaufs direkt am POS via Mobile. Nicht ohne Grund widmete auch das Harvard Business Review in der Ausgabe März 2012 diesem Thema einen Artikel (vgl. ohne tüte 2012; Harvard Business Review 2012). Unter dem Titel „die neue Kunst zu verkaufen“ wird der Trend Omni-Channeling zwar primär aus Unternehmensperspektive erläutert, gibt aber ebenfalls wichtige Hinweise auf das veränderte Konsumentenverhalten. Experten gehen davon aus, dass bereits heute viele Kunden sogenannte Omni-Channel-Nutzer sind, also mehrere Kanäle gleichzeitig in Anspruch nehmen während sie einkaufen. Ob das bewusst oder unbewusst erfolgt, ändert nichts an der Tatsache, dass sie dieses tun (vgl. ohne tüte 2012). Es unterstreicht aber auch die Notwendigkeit für Multi-Channel-Händler, dass sie zur Optimierung nicht nur ihren Onlineshop (re)launchen, sondern diesen auch enger mit ihrem stationären Geschäft verknüpfen sollten.

1.3 SoLoMo auf dem Vormarsch

Auch die mobile Mediennutzung kann nicht mehr isoliert betrachtet werden, sondern findet zunehmend in kombinierter Inanspruchnahme von Local Based Services und Social Media-Tools statt. Dieses Zusammenspiel bildet die Basis für das sogenannte SoLoMo, das sich aus der sozialen, lokalen und mobilen Vernetzung durch Smartphones ergibt und ganz neue Möglichkeiten der Kommunikation erlaubt (vgl. von Kunhardt 2012).

Die mit der Smartphone-Penetration einhergehende SoLoMo-Vernetzung ist im Hinblick auf folgende Fragestellungen zu betrachten (vgl. von Kunhardt 2012):

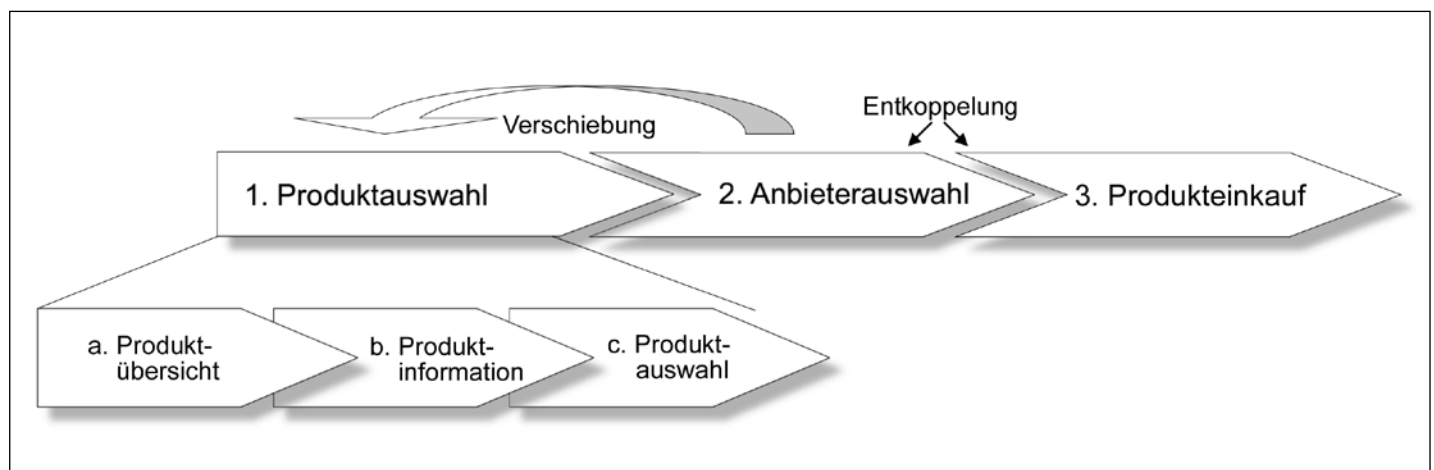


Abb. 2: Der neue Kaufprozess, Quelle: Boersma, S. 34

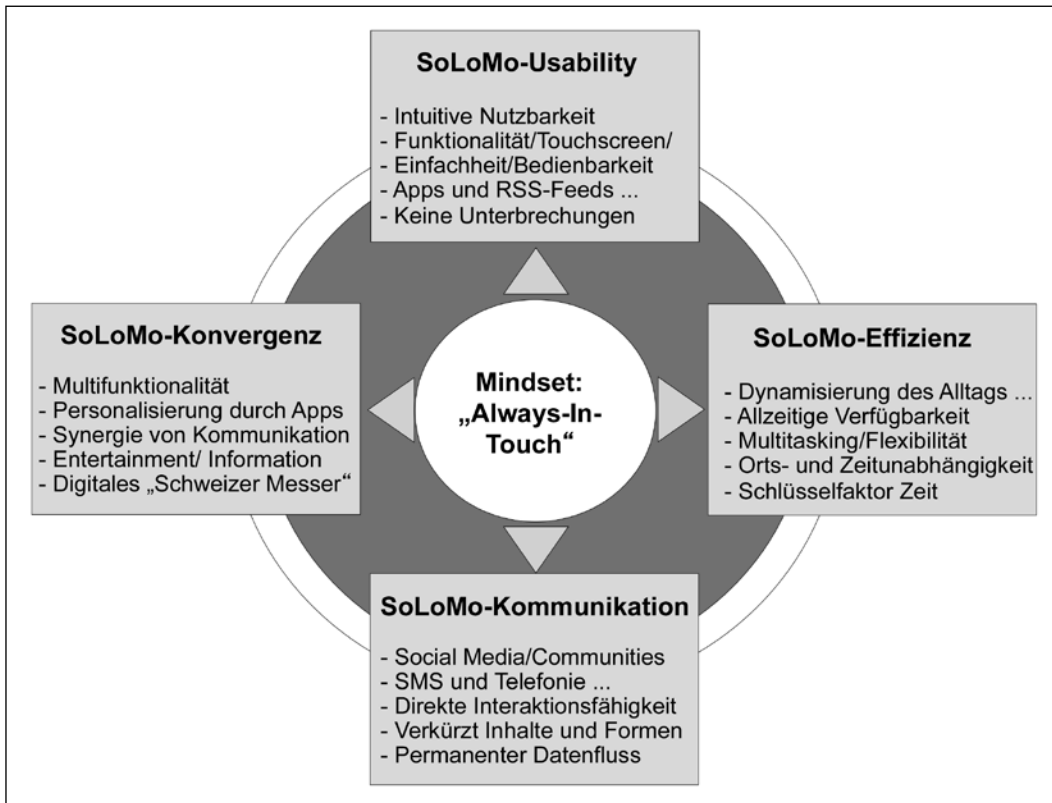


Abb. 3: „Always-in-Touch“ – SoLoMo-Mindset, Quelle: in Anlehnung an die Go-Smart-Studie 2012

- Social: Wie bewegen sich Fans auf Social-Media-Plattformen und was erwarten sie dort von ihren Händlern und ihren Lieblingsmarken?
- Local: Welche Möglichkeiten bietet die Lokalisierung der Kunden für lokale und stationäre Angebotsformen?
- Mobile: Welche Möglichkeiten bietet das Mobile-Marketing bzw. Mobile-Commerce und wie können Unternehmen ihre „mobilen“ Fans/Konsumenten abholen?

Da die Anzahl der Intensivnutzer von Smartphones und mobilem Internet, also der Smart-Natives, in den nächsten beiden Jahren rasant wachsen wird, dürfte auch die SoLoMo-Vernetzung in gleichem Ausmaß zunehmen.

SoLoMo-Mindset

Der einfache Zugang zu ständig verfügbaren Online-Angeboten bereichert den Alltag der Smartphone-Nutzer und bietet ihnen eine neue Form der nutzerbezogenen Effizienz. Getrieben durch die soziale Vernetzung und das ständige In-Verbindungsstehen mit Freunden und Bekannten wird Kommunikation deutlich offener. Dabei stellt das „Always-On“ die technische Grundlage, das „Always-In-Touch“ die soziale Konsequenz des SoLoMo-Mindsets dar (Go Smart 2012, S. 17). Das Mindset stellt eine Weiterentwicklung des Ansatzes aus der Go Smart-

Studie 2012 dar und ist in Abbildung 3 dargestellt. Es umfasst die vier Komponenten SoLoMo-Usability, SoLoMo-Effizienz, SoLoMo-Kommunikation sowie die SoLoMo-Konvergenz (vgl. Go Smart 2012, S. 17 ff. sowie Heinemann 2012b). Die Komponenten greifen ebenfalls auf die Go-Smart-Studie als Ergebnis einer repräsentativen Untersuchung über die Mobile-Nutzung in Deutschland aus dem Jahr 2012 zurück, die als Gemeinschaftswerk von Google, der Otto Group, TNS-Infratest sowie Trendbüro durchgeführt wurde.

SoLoMo-Usability

Die Smart-Natives kennzeichnet eine hohe Nutzungsintensität sowie eine hohe Technik- und Webaffinität. Sie integrieren das dem mobilen Internet innewohnende Potenzial bereits umfassend in ihr tägliches Leben. Der Begriff „Fernbedienung des Lebens“ trifft diese Lebensweise auf den Punkt (vgl. Kerkau 2012). Intuitive Nutzbarkeit und Personalisierungsoptionen steigern die Faszination für das technische Gerät. Diese neue Art der Usability verursacht maßgeblich die rasant steigenden Nutzerzahlen von Smartphones. Insbesondere die Einführung von Touchscreens bzw. berührungsempfindlichen Displays und Apps machen die Geräte gut mobil nutzbar. Das Gerät lässt die Nutzer auf den Inhalt konzentrieren, weil deren Bedienung einfach ist. Apps bieten dabei einen vereinfachten Zugang zu Funktionen und Inhalten. Sie kompensieren technische Defizi-

te wie die geringe Bildschirmgröße und die kleinen Tastaturen (vgl. Heinemann 2012b). Darüber fügt sich der Zugriff auf das mobile Internet nahtlos in den Tagesablauf ein, weswegen heute schon fast die Hälfte der Smartphone-Nutzer nützliche Alltagsinformationen über ihr Smartphone beziehen (Heinemann 2012b, S. 18; mindwyse 2011).

SoLoMo-Effizienz

Unabhängig von Ort und Zeit befähigen Smartphones ihre Nutzer zur sofortigen Lieferung digitaler Leistungen, in Form genannte OTA-Lieferungen – „over the air deliveries“. Sie dienen quasi als „Enabler“ und „Beschleuniger“. Dabei ist Information, Kommunikation, Entertainment und Shopping jederzeit möglich. In vielen Fällen erfolgt eine parallele Nutzung dieser Angebote in Form des „Omni-Channeling“ (vgl. Heinemann 2012b). Die ständige Verfügbarkeit verleitet zu neuen Verhaltensmustern. Ad-hoc-Entscheidungen können immer mehr eine vorausschauende Planung ersetzen, da die gewonnene Mobilität mehr Flexibilität ermöglicht. Situativ benötigte Informationen sind permanent verfügbar und können schnell und zuverlässig abgerufen werden. Der Zugang zu Wissen wird ebenso wichtig wie das Faktenwissen selbst. Zugleich erfolgt eine Dynamisierung medienfreier Zeitinseln, da Leerlaufzeiten überbrückt werden können. Bereits 82 Prozent der Smart-Natives nutzen ihr Gerät zum Zeitvertreib in Pausen. Sie nutzen das Smartphone anstelle des Desktops auch zunehmend zu Hause, da sie dessen Instant-On-Funktionalität schätzen (vgl. Heinemann 2012b, S. 19; mindwyse 2011).

SoLoMo-Kommunikation

Vor allem die schriftlichen Formen der Internetkommunikation, z. B. E-Mail oder Instant Messaging, ergänzen oder ersetzen zunehmend die klassische Telefonie, die nur noch auf 22 Nutzung kommt. Vorrang haben VoIP, Chat, Status-Updates, Pinnwandeinträge und Soziale Netzwerke mit 29 Prozent Nutzungsrad. Bereits 10 Prozent aller genutzten Smartphone-Funktionen entfallen auf soziale Netzwerke. Dementsprechend überstieg bereits in 2010 das Volumen mobiler Datendienste der SMS und MMS (vgl. Go Smart 2012). Rund 77 Prozent der Smart-Natives nutzen soziale Netzwerke, 18 Prozent von ihnen sogar hauptsächlich über ihr Smartphone. Offene Kommunikation wird bevorzugt, da sie Feedback generiert und die soziale Rolle des Users unterstreicht. Zugleich reduzieren die ständige Verbindung zum Freundeskreis und die Kommunikation in Quasi-Echtzeit den sprachlichen Aufwand. Dabei werden auch die Reaktionszeiten immer schneller, weil neben den Kommunikationsinhalten auch deren permanenter Austausch reizt. Bereits 49 Prozent der Smart-Natives haben bei ausgeschaltetem Gerät Angst, etwas zu verpassen und sind deshalb auch „always on“ (vgl. Go Smart 2012, S. 19 f.; mindwyse 2011; Heinemann 2012b). Der Smart-Native befindet sich einerseits quasi kontinuierlich im Datenfluss, legt andererseits aber auch Wert auf die eigene Privatsphäre und Kontrolle.

SoLoMo-Konvergenz

Konvergenz als Begriff beschreibt die Zusammenführung verschiedener Funktionen, Inhalte und Kanäle in einem einzelnen Endgerät. Rund 33 Prozent aller Smartphone-Nutzer nutzen noch primär ihr Gerät zum Telefonieren, allerdings nur noch 22 Prozent der Smart-Natives. Sie gebrauchen zu 44 Prozent ihr Smartphone bevorzugt für Internetfunktionen. Die Geräte werden zum Organisieren, Fotografieren und Filmen oder für Computerarbeiten genutzt. Zudem werden über das mobile Internet Informationen zum Wetter (92 Prozent der Smart-Natives) lokale Suchinformationen (74 Prozent) oder Preisvergleichsseiten (39 Prozent) abgerufen. Bereits 63 Prozent der Smart-Natives nutzen klassische Suchmaschinen auf ihrem mobilen Gerät. Auch Entertainment-Angebote werden zunehmend genutzt. YouTube füllt Pausenzeiten, lustige Apps regen Unterhaltungen an oder Computerspiele steigern die Unterhaltung. Als „Schweizer Taschenmesser“ in digitaler Form bietet das Smartphone seinen Nutzern kaum vorstellbare Funktionen. Dabei vermischen sich private und berufliche Nutzung, denn 43 Prozent der Smart-Natives benutzen ihr berufliches Smartphone auch privat. Immerhin 45 Prozent aller Smartphone-User und 60 Prozent der Smart-Natives geben an, dass es ihnen nichts ausmacht, in der Freizeit mal etwas für den Job zu tun. (vgl. Go Smart 2012, S. 20 f.; mindwyse 2011; Heinemann 2012b).

Ob mit Smartphone oder mit Desktop, gut die Hälfte der Verbraucher geben an, regelmäßig online einzukaufen. Nach Expertenmeinung wird diese Entwicklung auch in den nächsten Jahren anhalten, so dass sich die Betriebsformenanteile zu Ungunsten des stationären Einzelhandels immer weiter in das Internet verlagern.

2. Digitalisierung der Handelsformen

2.1 Veränderte Handelsstrukturen durch disruptive Technologien

Im Zuge der fortschreitenden Digitalisierung des Konsumentenverhaltens und des dadurch veränderten Einkaufsverhaltens zeichnet sich ab, dass in den kommenden Jahren in Deutschland der Verkauf über den Online-Handel und dabei vor allem über den mobilen Online-Kanal weiter boomen wird (vgl. Abbildung 4 auf der folgenden Seite). Das anhaltende Online-Wachstum wird bei insgesamt stagnierenden Einzelhandelsumsätzen zu massiven Umsatzverlusten auf den stationären Einzelhandelsflächen führen (vgl. HSNR 2011). Durch das Internet entstehen zudem neue Geschäftsmodelle und Betriebstypen, die stationär nicht umsetzbar sind, aber im Web in kurzer Zeit hohe Umsätze generieren können. Bisherige, im stationären Geschäft als Nische besetzte Märkte, öffnen sich durch den Online-Kanal einer breiten Masse und wirken sich disruptiv auf den stationären Einzelhandel aus. Als Beispiele lassen sich die Shopping-Clubs oder

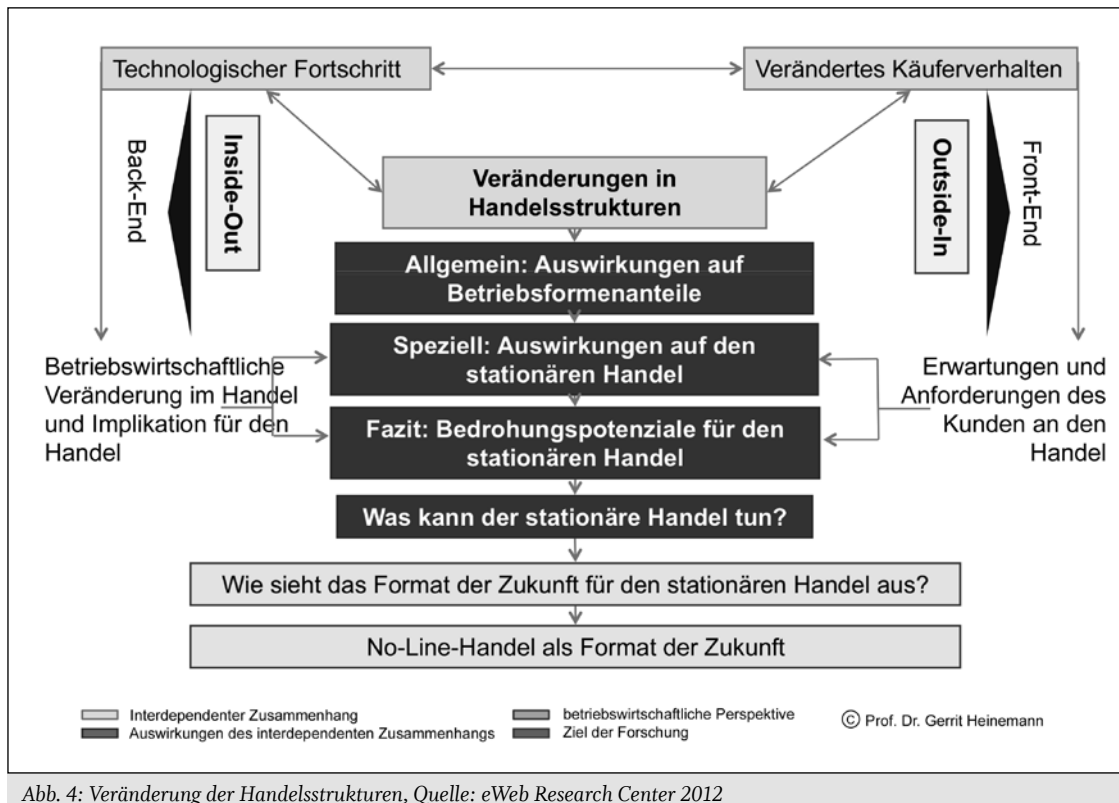


Abb. 4: Veränderung der Handelsstrukturen, Quelle: eWeb Research Center 2012

Gebrauchtwarenbörsen nennen, wo der Kunde nicht nur als Konsument in Erscheinung tritt, sondern zusätzlich selbst Handel betreibt (vgl. Boersma 2010). Eindrucksvoll zeigt sich diese Entwicklung derzeit z.B. durch den enormen Erfolg des Unternehmens Zalando, das als Online-Pure-Player innerhalb von drei Jahren nach Gründung mit gut 500 Millionen Euro Nettoumsatz in 2012 in Deutschland mehr als sieben Prozent Marktanteil im rund acht Milliarden Euro großen Schuhmarkt auf sich vereinen kann (vgl. LZ 2012, S. 33). Weiteres Beispiel ist Amazon, mit über einer Milliarde Euro Buchumsatz und mehr als zwölf Prozent Marktanteil in 2012 Marktführer im deutschen Buchmarkt.

Von den Umsatzrückgängen im klassischen stationären Einzelhandel ist auch die Konsumgüterindustrie betroffen, da sie ihre wesentlichen Absatzkanäle verliert. Auf dieses Bedrohungspotenzial reagieren immer mehr Anbieter mit herstellereigenem Einzelhandel (vgl. BV Capital eVenture 2011). Aber auch dieser wird zunehmend durch die Entwicklung in Richtung Online-Handel bedroht. Im Vergleich erzielten Hersteller bisher mit herstellereigenem Einzelhandel deutlich geringere Renditen als im klassischen Wholesaling, also dem Absatz über Händler, der jedoch immer weiter zurückgeht. Die alles entscheidende Frage ist, inwieweit die sich abzeichnende Verlagerung von stationären Umsätzen in das Internet neue Formate und Betriebstypen erfordert, die entweder einen Teil der Umsätze zurückgewinnen, oder aber den Trend zum Online-Handel verstärkt für sich nutzen können. Diesbezüglich spielt das mobile Internet eine

Schlüsselrolle, da die Kunden zunehmend bei ihren stationären Einkäufen im Geschäft das Smartphone unterstützend nutzen und damit in den Läden auch „online“ sind.

2.2 Offline + Online + Mobile = No-Line

Im Zuge der parallelen Nutzung der unterschiedlichen Einkaufs- und Informationskanäle – also der Omni-Channel-Nutzung – kommt dem mobilen Internet immer mehr eine Schlüsselrolle für das stationäre Geschäft zu. Dies betrifft die Rolle des mobilen Internets zur generellen Kaufvorbereitung für den Kauf im Laden. In bis zu 50 Prozent der Einkaufsfälle steht mittlerweile zuerst das Searching und Browsing, also das Stöbern im Netz, als Einstieg in einen Kaufprozess. Dazu wird zunehmend das Smartphone oder der Tablet-PC genutzt. Insofern wird ein immer größerer Anteil des stationären Einzelhandelsumsatzes im Internet induziert. Bereits heute erhalten bis zu zehn Prozent der stationären Käufer im Non-Food-Handel ihren Kaufimpuls im Internet, bevor sie dann im Geschäft einkaufen (vgl. Heinemann 2011). Dadurch wird es zukünftig immer weniger möglich, von reinen Online- und Offline-Welten zu sprechen, denn beides verschmilzt zu „No-Line“-Systemen, in denen die Betriebsformen ineinander übergehen.

Damit ergeben sich enorme Chancen für die gebeutelten, stationären Einzelhändler. Denn die technologischen Innovationen ermöglichen eine völlig neue Form der Kundenorientierung, die insbesondere der von den Kunden geforderten Multi-Optiona-

lität Rechnung trägt. Es kann davon ausgegangen werden, dass in 2020 mindestens 20 Prozent aller stationären Einkäufe durch mobiles ROPO (Research Online, Purchase Offline) beeinflusst werden wird. Insofern sollten sich vor allem stationäre Händler mit dem Mobile-Commerce auseinandersetzen. Wer allerdings als Händler bereits einen Bogen um das Online-Thema macht, sollte es erst recht um das Mobile-Thema tun. Darüber hinaus muss eine Optimierung zu mobilgerechten Inhalten und formatgerechter Website erfolgen. Auch ist das Angebot um Mobile-Dienste und Anwendungen bzw. Killer-Applikationen zu erweitern. Dabei ist die situative und lebensstilgerechte Anpassung der Angebote an die individuellen Einkaufsgewohnheiten der Kunden sicherlich die hohe Schule des Mobile-Commerce. Nur so lassen sich die Synergien ausspielen, die sich aus der sozialen, lokalen und mobilen Vernetzung ergeben. Smartphones der vierten Generation machen diesbezüglich ein völlig neues Einkaufserlebnis möglich, das sich vor allem die stationären Handelsformen zunutze machen können, indem sie beispielsweise Konsumenten gezielt mit mobilen Werbeformen in ihre Geschäfte lenken. Schon heute ist es möglich, sich beim Einkaufsbummel befindende Kunden gezielt mit Werbeanzeigen anzusprechen, wie bereits in den USA praktiziert. Der Elektronikhändler BestBuy, die Modekette American Eagle Outfitter und der Kaufhausbetreiber Macy's haben Hunderte von Filialen aufgerüstet, sodass sie zentimetergenau verfolgen können, wo ein Konsument steht. Die neue Ortungstechnik verbinden sie mit sofortiger Handywerbung, die auf Ort, Zeit, Person und bald sogar aufs Regal zugeschnitten ist. Kunden erhalten dann einen Gutschein für ein bestimmtes Geschäft oder bekommen die Verfügbarkeit des gewünschten Produkts in umliegenden Stores angezeigt. In Kombination mit ihren intuitiven Navigationsfunktionen bringen Smartphones die Kunden so sprichwörtlich in die Filialen. Nur so ist zu verstehen, dass E-Commerce-Experten sagen: „Die Zukunft von online ist offline“. Damit ergeben sich zwar enorme Risiken für die stationären Einzelhändler, die Entwicklungen beinhalten aber auch Chancen für innovative Anbieter, denen es gelingt, diese zu antizipieren und in neue Konzepte umzusetzen.

Dem Käufer der Zukunft wird kaum noch bewusst sein, ob er online, offline oder mobil einkauft. Er erwartet insofern, dass es keine verwirrenden Unterschiede zwischen den Online- und Offline-Einkaufswelten gibt und die Einkaufskanäle „wie aus einem Guss“ miteinander verschmolzen werden (vgl. Heinemann 2012b). Diese Entwicklung führt zunehmend zu No-Line-Systemen, der höchsten Evolutionsstufe im Multi-Channel-Handel (vgl. Heinemann 2013).

2.3 Besonderheiten und Zukunftsaussichten des No-Line-Handels

Vielfach wird diskutiert, was der genaue Unterschied zwischen No-Line-System und Multi-Channel-Handel sei. In diesem Zusammenhang wird auch der Begriff des Cross-Channel-Manage-

ments beansprucht. Zusätzlich kommen neue Begriffe auf, die synonym gebraucht werden und nicht selten zu begrifflichen Konfusionen führen. So kreierte die Münchner Softwarefirma hybris, die im Bereich Multi-Channel-Commerce agiert, vor kurzem den neuen Begriff Omni-Channelling (vgl. ohne-tüte 2012). Allen Begriffen ist gemeinsam, dass sie sich auf die Kombination verschiedener Verkaufsformen beziehen. Dabei ist die Nutzung unterschiedlicher Absatzkanäle eigentlich kein neues Phänomen. Vielmehr gibt es schon lange Unternehmen, die neben dem Einkauf in ihren Ladengeschäften, ihren Kunden auch noch die Bestellung über einen Katalog ermöglichen. „Mehrkanal-Handel“ ist so alt wie Sears, Montgomery Ward und viele andere Traditionsunternehmen im Handel, die ihre Sortimente über den Katalog parallel zum stationären Geschäft bereits im vorletzten Jahrhundert verkauft haben.

Entwicklung und Bedeutung von Multi-Channel-Systemen ist aber eindeutig der Einführung und Etablierung der Internet-technologie als neuem Vertriebsweg zuzuschreiben. Multi-Channel-Handel liegt vor, wenn unter derselben Markierung eine Kombination von Absatzkanälen vorliegt, die ein Kunde wahlweise nutzen kann, um Leistungen eines Anbieters nachzufragen. Im Gegensatz zu traditionellen Mehrkanalsystemen muss dabei mindestens ein Kanal des Handelsunternehmens den stationären Handel und ein zweiter Kanal desselben Unternehmens (und nicht bloß der Firmengruppe) den Internet-Handel repräsentieren. Multi-Channel-Handel bezeichnet folglich ausschließlich die Verknüpfung von stationärem Geschäft und Internethandel plus möglicherweise einem zusätzlichen Absatzkanal, wie Katalogversand oder Tele-Shopping. Dabei müssen die Kanäle Bestellung und damit Nachfrage zulassen. Ein Kaufabschluss muss in den betrachteten Kanälen möglich sein, so dass Kanäle rechtlich gesehen die verbindliche Spezifizierung der Güterübertragung hinsichtlich Menge, Preis, Zahlungsbedingungen, Lieferung, Garantieleistungen, etc. darstellen.

No-Line-Systeme können als höchste Evolutionsstufe des Multi-Channel-Handels bezeichnet werden, wenn alle Absatzkanäle maximal vernetzt und integriert sind. Bedingung ist aber das Vorhandensein eines Mobile-Commerce-Kanals, den die Konsumenten parallel zum stationären Einkauf nutzen können. Während z.B. ein No-Line-Händler seinen Kunden den Preisvergleich durch Scannen des EAN-Codes ermöglicht und ihm das maximal mögliche Spektrum an Multi-Channel-Leistungen auch über den Mobile-Shop anbietet, kann ein Multi-Channel-Händler demgegenüber durchaus auf den Mobile-Commerce und das Angebot mobiler Dienste verzichten. Am eindrucksvollsten wird der Gedanke des No-Line-Handels deutlich, wenn man sich das Geschäftssystem von Argos, einem führenden Elektronik-Händler aus Großbritannien, anschaut. Dieses ist in Abbildung 5 dargestellt.

In den nächsten Jahren wird der Mobile-Commerce den stationären Handel nachhaltig prägen und über No-Line-Systeme auch den Multi-Channel-Handel in eine neue Evolutionsstufe

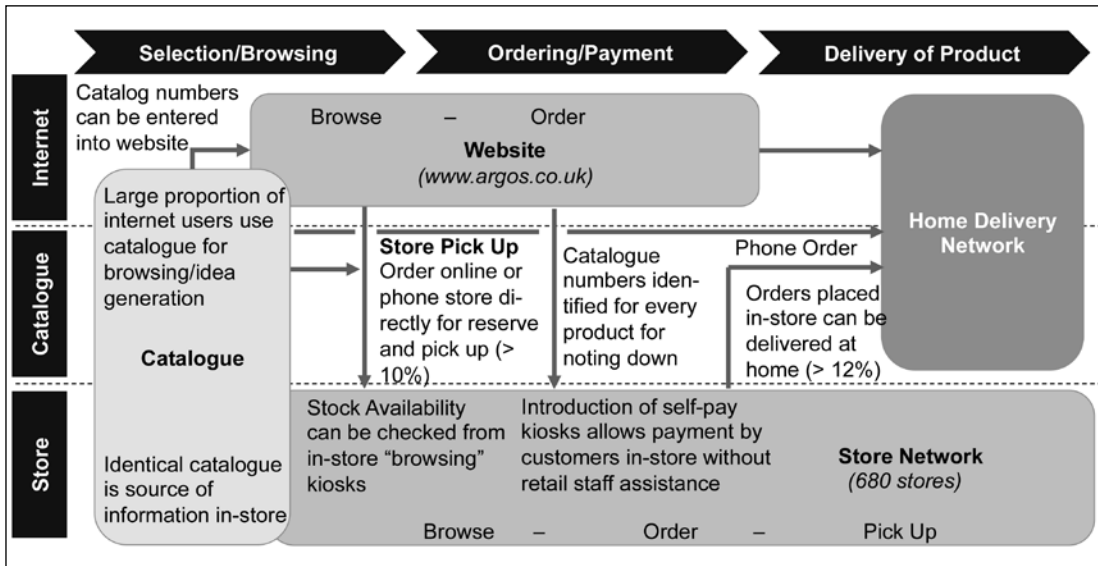


Abb. 5: No-Line-Systemarchitektur von Argos, Quelle: Heinemann 2012b

überführen (vgl. Heinemann 2012a, S. 19). Welche Konsequenzen die Verschmelzung von Online- und Offline-Kanälen für den stationären Handel hat, ist nicht ohne weiteres zu beantworten. Zunächst einmal stoßen damit zwei Welten aufeinander. Der traditionelle beziehungsweise stationäre Handel war bisher eigentlich eher untechnisch und auch immer in erster Linie lokal orientiert. Durch das Internet und die Erwartungshaltung der Kunden wird der Handel nun mit dem technologischen Fortschritt konfrontiert. Es wird spannend zu sehen, wie beispielsweise Einkaufszentren-Betreiber damit umgehen werden, wenn auf bestehender Fläche im Jahr 2020 zehn bis zwanzig Prozent weniger Umsatz gemacht wird als heute. Wahrscheinlich werden Ladenformate kleiner werden oder Showrooms werden bisherige Geschäfte ablösen. Läden, wie wir sie derzeit kennen, mit einem angeschlossenen Lager, wird es in Zukunft wahrscheinlich schon aus Kostengründen nicht mehr so geben können wie diese sich heute darstellen. Es ist nicht davon auszugehen, dass der stationäre Handel verschwinden wird, ganz im Gegenteil. Zwar wird der Online-Handel in Zukunft noch wichtiger werden. In manchen Bereichen wird er den stationären Handel vielleicht auch überholen. Gerade im Buchhandel und bei Consumer Electronics zeichnet sich das derzeit ab. Die meisten Produkte wird der Kunde aber auch in Zukunft noch vor dem Kauf anschauen, anfassen und testen wollen. Deswegen wird es weiterhin stationäre Läden geben. Aber die Kanäle werden zunehmend verschwimmen: Immer mehr Kunden werden sich im Laden per Smartphone über ein Produkt informieren, Preise vergleichen und dann im Geschäft auch online kaufen. Das bestätigt die Einschätzung, dass das große Zukunftsthema „No-Line-Handel“ heißt, bei dem die Grenzen zwischen den Kanälen verschwimmen, wofür eigentlich der stationäre Handel die besseren Voraussetzungen mitbringt.

Für den Kunden wird der Einkauf durch die zunehmende Verflechtung von Online- und Offline-Kanälen grundsätzlich einfacher und unkomplizierter. Eine Studie des eWeb Research Center der Hochschule Niederrhein hat ergeben, dass Verbraucher sogar bereit sind, höhere Preise für so genannte „Multi-Channel-Leistungen“ zu zahlen, wenn sie also übers Internet ihren Einkauf im stationären Laden vorbereiten können (vgl. Accenture 2012). So kann der Kunde vorher überprüfen, ob der Artikel noch vorrätig ist und ihn online reservieren bzw. nur noch abholen. Er kann auch eine Spezialberatung buchen. Andersherum geht auch vielen Käufen im Internet ein Besuch im Laden voraus. Solange die einzelnen Kanäle harmonisieren, erleichtern sie dem Kunden den Einkauf. Schwierig wird es, wenn das Angebot im Internet sich vom Offline-Angebot maßgeblich unterscheidet, also unter gleichem Markennamen völlig andere Produkte oder nur Teile des Sortiments angeboten werden. Auf der anderen Seite muss ein Online-Kanal die größtmögliche Auswahl bieten und alle Register der modernen Online-Vermarktung ziehen.

3. Zusammenfassung und Ausblick

In zwei Jahren wird fast jeder vierte Deutsche ein Smartphone nutzen und dieses als natürlichen Bestandteil seiner Einkaufsprozesse betrachten (vgl. Go Smart 2012, S. 31). Diese zukünftigen Kunden erwarten auf ihrem Smartphone ein weitaus größeres Leistungsspektrum, als sie es aus der stationären Internetnutzung kennen. Vor allem lokale Funktionen und soziale Netzwerke werden über sie eine noch größere Rolle spielen als heute schon. Dieses sogenannte SoLoMo-Phänomen wird auch dadurch befeuert, dass die Nutzer online relevant bleiben wollen. Dieses gilt heute schon für die Smart-Natives, für

die ein permanenter Zugang zum digitalen Datenstrom normal ist. Sie fordern mobile Angebote, die sie permanent auf dem Laufenden halten und mit ihrem Netzwerk austauschen können. Diesbezüglich schaffen lokale Echtzeit-Angebote mit Geo-Locating, weiter steigende Reaktionsschnelligkeiten, Realtime-Information sowie Augmented Reality interessante mobile Mehrwerte für die SoLoMo-Nutzer. Ein Mehrwert ist bereits heute unbestritten der Online-Einkauf (vgl. GoSmart 2012, S. 30 f.; mindwyse 2011; Heinemann 2012b). Er ist bequem und vielfältig sowie 24 Stunden täglich ortsungebunden möglich. Trotzdem gehen Experten nicht davon aus, dass stationäre Läden völlig verschwinden werden (vgl. eBay 2012). Die

Konsumenten wollen nicht alles online einkaufen, allerdings auch nicht auf die Vorteile eines Kanals verzichten müssen, nur weil sie gerade einen anderen Kanal nutzen. Einige Unternehmen ermöglichen deswegen ihren Kunden das parallele Shoppen. Dieses sollte allerdings nicht zu einer Abwanderung der Kunden führen. Deswegen arbeiten einige Einzelhändler derzeit an No-Line-Strategien (vgl. Heinemann 2012b). Online-Shopping ist für die meisten Kunden nicht mehr aus ihrem Tun wegzudenken. Gerade deswegen darf der stationäre Handel nicht den Anschluss verlieren, zumal Internet für viele Menschen bereits zum Lebensmittelpunkt geworden ist (vgl. Heinemann 2012b).

LITERATUR

Accenture (Hrsg.) (2010): Non-Food Multichannel-Handel 2015 – Vom Krieg der Kanäle zur Multichannel-Synergie, Studie von Accenture und GfK, http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/PDF/Accenture_GfK_Studie_Non-Food-Multichannel-Handel-2015.pdf, Abruf 14.09.2013.

Accenture (2012): Preisbereitschaften für Leistungen im Multichannel-Handel – wofür ist der Kunde bereit zu zahlen?, Studie in Kooperation mit dem eWeb-Research-Center der Hochschule Niederrhein, http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/Local_Germany/PDF/2012-Accenture-und-HS-Niederrhein-Studie-Preisbereitschaften-Multichannel-Handel.pdf, Abruf 14.09.2013.

ARD/ZDF (Hrsg.) (2011): ARD/ZDF-Onlinestudie 2011, Frankfurt, Mainz.

Beckmann, J., Schulz, F. (2008): Online Music Communities und Kooperationsstrategien bei Steinberg Media Technologies GmbH/Yamaha Corp. Japan, in: Steinmann, C. (Hrsg.): Community Marketing – Wie Unternehmen in sozialen Netzwerken Werte schaffen, Stuttgart, S. 135-154.

BITKOM (2012): Der Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V.: Presseinformation vom 09.01.2012 – Smartphone-Absatz steigt rasant, http://www.bitkom.org/files/documents/BITKOM-Presseinfo_Smartphone-Absatz_09_01_2012.pdf, Abruf 18.04.2012.

Boersma, T. (2010): Warum Web-Exzellenz Schlüsselthema für erfolgreiche Händler ist – Wie das Internet den Handel revolutioniert, in: Heinemann, G., Haug, A. (Hrsg.): Web-Exzellenz im E-Commerce – Innovation und Transformation im Handel, Wiesbaden, S. 21–42.

Bruce, A. (2011): Multi-Channeling der Zukunft – Multi-Channel-Erfolgsfaktoren im wachsenden Markt aus Sicht von Google, in: Heinemann, G., Schleusener, M., Zaharia, S. (Hrsg.): Modernes Multi-Channeling im Fashion-Handel, Frankfurt, S. 50–69.

BV Capital eVenture (2011): Overview: eCommerce & Online Trends San Francisco, April 2011.

BVH (2012): Der Interaktive Handel wächst, steigender Anteil des interaktiven Handels am Einzelhandel 2007–2011.

Denk-selbst (2009): Prosument 2.0, <http://www.denk-selbst.com/2009/08/19/prosument-2-0/>, Abruf 31.12.2011.

Diller, H. (2008): Preispolitik, 4. Aufl., Stuttgart.

eBay (2011): „Smart Shopping“-Studie, September 2011, repräsentative Studie von VERBRAUCHER INITIATIVE e.V. und eBay.

eBay (2012): „Die Zukunft des Handels“, Delphi-Studie von eBay Deutschland.

Edl, S. (2011): Der Facebook-Boom, Vortrag auf der BTE-Erfatagung „Große Modehäuser“ am 7. Juni 2011 in Husum.

Fanpagelist (2012): No. of Facebook Fans, <http://www.fanpagelist.com>, Abruf 01.08.2012.

Go Smart 2012 (2012): Always-In-Touch, Studie zur Smartphone-Nutzung 2012, Google, Otto Group, TNS-Infratest, Trendbüro, http://www.ottogroup.com/media/docs/de/studien/go_smart.pdf, Abruf 14.09.2013.

LITERATUR

Grebarsch, S., Zalando (2012): Adwords unterwegs, Vortrag auf dem Mobile Gipfel 2012, managementforum, 26.6.2012, Düsseldorf.

Harvard Business Review (2012): Omni-Channeling, <https://heft.harvardbusinessmanager.de/epaper/start/HM/2012/5/index.html>, Abruf 28.05.2012.

Heinemann, G. (2013): No-Line-Handel – Höchste Evolutionsstufe im Multi-Channeling, Wiesbaden.

Heinemann, G. (2012a): Der neue Online-Handel – Erfolgsfaktoren und Best Practices, 4. Aufl., Wiesbaden.

Heinemann, G. (2012b): Der neue Mobile-Commerce – Erfolgsfaktoren und Best Practices, Wiesbaden.

Heinemann, G. (2012c): Online-Kunden sind nicht blöd, Gastkommentar, in: Der Handel 05/2012, S. 8.

Heinemann, G. (2011): Cross-Channel-Management – Integrationserfordernisse im Multi-Channel-Handel, 3. Aufl., Wiesbaden.

Heymann-Reder, D. (2011): Social Media Marketing: Erfolgreiche Strategien für Sie und Ihr Unternehmen, München.

HSNR (2011): Non-Food-Handel erreicht 10 Prozent Onlineanteil in 2011 – mindestens Verdopplung bis 2020 prognostiziert, Pressemitteilung der Hochschule Niederrhein vom 10. Februar 2011.

Ich-sag-mal (2011): E-Christmas und helfende Kunden – Fallbeispiel LG Electronics, Blog, <http://gunnarsohn.wordpress.com/tag/einzelhandel/>, Abruf 01.03.2011.

IDC Retail Insights (2010): Maximizing Value from the Omnichannel Consumer, http://risnews.edgl.com/getmedia/f3f80ac4-a5ef-44a4-a8e7-261e56ce8299/RIS10_IDC_GG.pdf, Abruf 14.04.2011.

Internet World Stats (2011): Internet Usage Statistics – The Internet Big Picture – World Internet Users and Population Stats, <http://internet-worldstats.com/stats.htm>, Abruf 15.07.2011.

Internet World Business (2011): Auf die Touchpoints achten, Heft 10/11 vom 16. Mai 2011, S. 16–17.

Kerkau, F. (2012): Smartphone – unsere Fernbedienung des Lebens, Vortrag auf dem Mobile Gipfel 2012, managementforum, 26.06.2012, Düsseldorf.

Kunhardt, F. von (2012): Aus SoLoMo-Fans werden Kunden, Vortrag auf dem Mobile Gipfel 2012, Managementforum-Handelsblatt, 27.6.2012, Düsseldorf.

LZ Lebensmittel Zeitung (2012): Vom Schuhverkäufer zum Milliardär, Nr. 33 vom 17. August 2012, S. 33.

mindwyse (2012): Company 2.0 Social Media im Unternehmen, Präsentationsunterlage Kathrin Haug, Deutscher Versandhandelskongress 2011, Managementforum-Handelsblatt, 06.10.2011, Wiesbaden.

ohne tüte (2012): Bist Du noch Multi- oder schon Omni-Channel?, <http://ohnetuede.wordpress.com/vom> 22.4.2012, Abruf 12.08.2012.

Schleusener, M. (2012): Pricing im Multi-Channel-Handel – Herausforderungen und Chancen für Multi-Channel-Händler, in: Heinemann, G., Schleusener, M., Zaharia, S. (Hrsg.): Modernes Multi-Channeling im Fashion-Handel, Frankfurt, S. 165–181.

Schneller, D. (2008): Die Meinung der Anderen, <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/2051/umfrage/produktrecherche-im-internet-in-deutschland-in-2008/>, Abruf 14.10.2009.

Schürmann, J. (2012): Die mobile Revolution – Kernfaktoren für ein erfolgreiches Mobile-Business, Vortrag auf dem Mobile-Gipfel vom 26.07.2012 in Düsseldorf.

Socialbakers (2012): Heart of social media statistics, Facebook Pages Statistics, <http://www.socialbakers.com/facebook-pages/>, Abruf 01.08.2012.

Spiegel (2011): Netzwelt, <http://www.spiegel.de/netzwelt/web/0,1518,771351,00.html>, Abruf 31.12.2011.

Stracke, T. (2005): Profilieren statt ignorieren: Internet-Nutzer zwingen Hersteller zum Umdenken, in: Direkt Marketing 11/2005, S. 24–27, http://www.pangora.com/versions/de/assets/mentasys_in_der_Direktmarketing-0511.pdf, Abruf 14.10.2009.

Weinberg, T. (2010): Social Media Marketing, Strategien für Twitter, Facebook & Co, Köln.

GEGLÜCKTE DIVERSIFIKATION DER JURISTISCHEN AUSBILDUNGSLANDSCHAFT IN DEUTSCHLAND

NACH ZWANZIG JAHREN - WIRTSCHAFT HAT RECHT: „SOWOHL ALS AUCH“
ANSTATT „ENTWEDER ODER“!

Klaus W. Slapnicar



Prof. em. Dr. iur. Klaus W. Slapnicar
weiland Gründungsprofessor im Fachbereich
Wirtschaftsrecht der FH Schmalkalden, Prä-
sident der Deutschen Wirtschaftsjuristischen
Gesellschaft, Aufsichtsratsvorsitzender der
WBG UNION eG, Wissenschaftlicher Leiter
der Südwestdeutschen Fachakademie der
Immobilienwirtschaft Wiesbaden und Of-
f Counsel des Wiesbadener Anwaltsnotariats
Dr. Aichinger + Stamm, Lehrbeauftragter
an den Hochschulen RheinMain, Wiesbaden
Business School, Hof und Mittweida sowie
der vwa Wiesbaden.

E-Mail: k.slapnicar@gmx.de

1. Mainzer Jubiläen im Jahr 2013

Zwanzig- und fünfzehnjährige Jubiläen in der Rechtswissenschaft sind nur eine Momentaufnahme, ein greller Blitz angesichts langer juristischer Traditionen, die mit dem Codex Hammurabi (ca. 1750 v. Chr.) aus dem alten Zweistromland zwischen Euphrat und Tigris beginnen, ihre Hochkultur im römischen Recht finden und im Bologna des 12. Jahrhunderts mit systematischer juristischer Ausbildung institutionell aufblühen (Landau 1999, S. 59–74). In diesem von Hans Schlosser (*1937) so zutreffend bezeichneten „juristischen Jahrhundert“ (Schlosser 2012, S. 56 f.) entsteht nach Auffinden einer Abschrift des Corpus Iuris Civilis (CJC) des oströmischen Kaisers Justinian (482–565) aus dem 6. Jahrhundert nicht nur akademische Ausbildung schlechthin in Europa, sondern auch das juristische Studium, allerdings mehr unter dem Gesichtspunkt der Aufklärung von Widersprüchen¹ innerhalb des CJC und damit philologisch und lexikalisch, auf keinen Fall anwendungsbezogen für die damalige Zeit. Praxisorientierung und die Erkenntnis, den im CJC versammelten juris-

1 „Concordantia discordantium canonum“ ist der Titel des Kirchenrechtslehrers Gratian von Bologna (bis 1160), der das kennzeichnende Werk zwischen 1125 und 1140 verfasste.

tischen Erfahrungsschatz für die Streitschlichtung in der Gesellschaft zu nutzen, nahm zwei weitere Jahrhunderte in Anspruch und vollzog sich erst bei den so genannten Postglossatoren im 14. und 15. Jahrhundert an der Schwelle zur Neuzeit. Sie waren es, die als Kommentatoren die Grundlagen für die noch heute aktuelle methodische Auslegung unserer Gesetze legten. Als in Italien studierte Räte, kamen die ersten Juristengenerationen nach Deutschland zurück und berieten als Syndici ihre mittelalterlichen Obrigkeiten. Schließlich galt das CJC bis zum Inkrafttreten des BGB an der Schwelle des 20. Jahrhunderts.

Das Jahr des stolzen Jubiläums mit der erstmaligen Installation von Wirtschaftsrecht an der Mainzer Hochschule, 2013, steht auch für zehn Jahre Bologna-Reform in Europa (näher dazu Bundesministerium für Bildung und Forschung 2004, S. 3 f., neuestens Dräger/Müller-Eiselt 2013). Sie stellte die akademischen Abschlüsse aller Hochschulen mit der transparenten und gestuften Abfolge von Bachelor und Master innerhalb von insgesamt fünf Studienjahren auf neue gesetzliche Grundlagen, die auch einen gemeinsamen kulturellen Rahmen neben dem einheitlich ausprägenden europäischen Wirtschafts- und Sozialraum verwirklichen hilft.

2. Wirtschaftsrecht – Sternstunde deutscher Fachhochschulen

Mit der Schaffung von Wirtschaftsrecht als einstufigem Studienangebot an den praxisorientierten Hochschulen verwirklichte sich eine ihrer Sternstunden (vgl. Feller 2007, S. 16), wie es Rupert Huth (*1934), langjähriger Rektor der Pforzheimer Hochschule und Vizepräsident der HRK, auf der 2. Tagung der Wirtschaftsjuristischen Hochschulvereinigung (WHV) (vgl. <http://www.wirtschaftsrecht-fh.de>) 1999 in Recklinghausen anerkennend bezeichnete und darin Unterstützung und Beifall von seinem Korreferenten, dem lange Zeit amtierenden Hauptgeschäftsführer (1971–1981) und Präsidenten von Gesamtmetall (1996–2000), Werner Stumpfe (*1937) erhielt.

Wirtschaftsrecht ist mehr als nur eine semantische Synthese, sondern als innovatives Studienangebot ein originäres Programm deutscher Fachhochschulen. Die Wirtschaftsjuristenausbildung à la FH steht dem klassischen Jurastudium an der Universität als gleichwertiges aliud, was rechtswissenschaftli-

ches Niveau, partiellen Inhalt und Positionierung angeht, zur Seite. Mit der Kreation von Wirtschaftsrecht, erstmals in Mainz vor zwanzig Jahren, hat sich die Jura-Ausbildung nachhaltig diversifiziert; was 2012 der Wissenschaftsrat auch aus Anlass seiner „Perspektiven der Rechtswissenschaft in Deutschland“ anerkennend feststellte (vgl. Wissenschaftsrat 2012a, S. 2).

Vor zwanzig Jahren startete dieses Studienangebot zum WS 1993/1994 an der FH Mainz. Holger Heinbuch (*1950) hat die Anfänge später als „hartes Ringen um eine anwendungsbezogene Juristenausbildung als neuen dritten Weg“ bezeichnet, „aus der ungeliebten Hilfsfunktion für das BWL-Studium herauszukommen ... aber auch nicht an den Formalkriterien der überkommenen Juristenausbildung zu scheitern“ (Heinbuch 2014, S. 255). Begeisterung, etwas gestalten zu können, beflügelte die Aufbruchstimmung der Konzeptionäre zusätzlich, dem herkömmlichen Allerlei zu entraten.

*„Nur wer bereit zu Aufbruch ist und Reise,
mag lähmender Gewöhnung sich entrafen.“*

proklamiert Hermann Hesse (1877–1962) in seinem Poem „Stufen“ und im Vers vorangestellt:

*„Der Weltgeist will nicht fesseln uns und engen,
Er will uns Stuf‘ um Stufe heben, weiten.
Kaum sind wir heimisch einem Lebenskreise
Und traulich eingewohnt, so droht Erschlaffen.“*

1993 war zugleich auch das Abschiedsjahr der 1977 begonnenen einstufigen Juristenausbildung an Universitäten. Sie führte aufgrund des als Experimentierklausel im Deutschen Richtergesetz (DRiG) eingeführten § 5 b von 1971 in fast allen Ländern der Bundesrepublik² ohne zwei Staatsexamina und ohne Referendariat, lediglich durch ein sechssemestriges Studium in Kleingruppen mit ausbildungsbegleitenden Leistungsnachweisen, einer Zwischenprüfung sowie einer Praxiszeit beim Amtsgericht, bei einem Rechtsanwalt oder in der Verwaltung nach einer allein universitär verantworteten Abschlussarbeit zum/r so genannten „Volljuristen/in“. Von 1977 bis 1993 wurden in fünfzehn Jahren so 7.085 Personen einstufig ausgebildet (Bundesamt für Justiz 2011). Seit dem Start von Wirtschaftsrecht in Mainz gibt es als ursprüngliche „Diplomer“ und aktuelle Bachelor of Laws (LL.B.) bis 2013 deutlich über 10.000 Absolventen dieses neuen Studiengangs³. Im Prüfungsjahr 2012 haben 2.801 Personen ihr Wirtschaftsrechtsstudium abgeschlossen, davon 2.169 mit

einem FH-Abschluss.⁴ Mittlerweile studieren 13 % aller Jura-Studierenden an Fachhochschulen und privaten Hochschulen (vgl. Wissenschaftsrat 2012b, S. 23; hier ist von „knapp 9 % aller Studierenden der Rechtswissenschaft an Fachhochschulen“ die Rede). Seit erstmaliger Erhebung der Zahlen im Studienfach Wirtschaftsrecht durch das Statistische Bundesamt zum WS 2002/2003 mit knapp 3.000 Studierenden hat sich deren Zahl bis zum WS 2010/2011 auf 12.089 (Wissenschaftsrat 2012b, S. 80) vervierfacht (Wissenschaftsrat 2012b, S. 22) und ist zum WS 2013/2014 leicht gefallen auf 11.940 gegenüber 5.702 Immatrikulierten von Wirtschaftsrecht an Universitäten.⁵

Mit den „Empfehlungen zur Entwicklung der Fachhochschulen in den 90er Jahren“ hatte der Wissenschaftsrat damals die heutigen „Universities of Applied Sciences“ zum Auszug aus ihrem bisherigen Ghetto von ingenieur- und betriebswirtschaftlichen Studien motiviert. Darauf aufbauend initiierte die damalige parteilose Wissenschaftsministerin Helga Schuchardt (*1939) im zweiten Kabinett von Ministerpräsident Gerhard Schröder (SPD) (*1944) mit dessen Unterstützung ein niedersächsisches „Fachhochschulentwicklungsprogramm“, mit dem es gelang, die Impulse des Wissenschaftsrates umzusetzen und sich mit Wirtschaftsrecht neu an den Fachhochschulen zu positionieren. Nach erfolgreichen zwanzig Jahren ausdrücklich gewürdigter Diversifikation rechtswissenschaftlicher Studienangebote ist es nach Auffassung des Wissenschaftsrates aktuell Aufgabe der neuen Hochschulen, die unterschiedlichen Angebote zu strukturieren, zu kanalisieren und neu entstehende juristische Studienangebote sinnvoll zu begrenzen (vgl. Wissenschaftsrat 2012a, S. 2).

3. Drei anfänglich unterschiedliche Studienprogramme

Unabhängig voneinander speisten drei unterschiedliche Quellen synchron das Studienangebot von Wirtschaftsrecht an Fachhochschulen.

An der FH Mainz war es der mit großen forensischen Erfahrungen ausgestattete Rechtsanwalt und Hochschullehrer Birger Kropshofer (*1951), der pragmatisch die Initiative dafür entfaltete. Das damalige Diplom-Studium gliederte sich in ein dreisemestriges Grund- und in ein fünfsemestriges Hauptstudium inklusive einem Diplom-Semester. Die explizite Ausprägung von Schwerpunkten im Hauptstudium fehlte ebenso wie ein eigenes Praxissemester. Praktika waren während der Semesterferien nach dem jeweiligen Sommersemester verbindlich vorgeschrieben.

2 Mit Ausnahme des Landes Berlin und dem Saarland.

3 Nach Auskunft des Generalsekretärs der WHV, Prof. Dr. Peter Kiel, vom 18.11.2013.

4 Zahlen beruhen auf telefonischer Auskunft des Referenten für Hochschulstatistik des Statistischen Bundesamtes, Herrn Feuerstein, vom 18.11.2013.

5 Telefonische Auskunft des Referenten für Hochschulstatistik des Statistischen Bundesamtes, Herrn Feuerstein, vom 18.11.2013.

In Lüneburg brachte der Kanzler der FH Nordostniedersachsen Roland Schmidt (*1941) das später so genannte und durch Bundeszuschüsse realisierte „Lüneburger Modell“ (näher dazu Degenhart 1995, S. 14 ff.) auf den Weg (vgl. o.V. 1993a). Für dieses Vorhaben konnte er die Aufmerksamkeit des Wissenschaftsministeriums in Hannover, vor allem der Spitze des Hauses, der Ministerin Schuchardt, selber Absolventin einer FH als Ingenieurin für technische Physik, und ihres zur herkömmlichen Juristenausbildung kritisch stehenden Staatssekretärs Uwe Reinhardt (* um 1943) ebenso gewinnen wie die der ausführenden Bürokratie in Personen des damaligen, ebenso reformbejahenden Abteilungsleiters Jürgen Otto (*1937) und des Leiters des Referats Studienreform, Wolfgang Körner (* um 1943). So konnte Schmidt seinen „Kampf gegen das juristische Establishment“ aufnehmen und erfolgreich beenden.⁶ Die Lüneburger Konzeption sah ein achtsemestriges Studium mit jeweils gleichgewichtigem viersemestrigem Grund- und Hauptstudium vor. Ins Hauptstudium waren ein verpflichtendes Praxissemester im sechsten und ein Diplom-Semester zum Schluss integriert. Im Rahmen dessen mussten auch zwei Schwerpunkte absolviert werden (zustimmend Hübner 1993, S. 51).

In Frankfurt am Main machte sich eine Gruppe meist jüngerer Hochschullehrer⁷ an die Arbeit, einen Ziel- und Aufgabenkatalog für ein berufsbegleitendes wirtschaftsjuristisches Part-time-Studium in eigenem Fachbereich zu konzipieren (Slapnicar 1995, S. 21 ff.). Auch dieses Modell basierte auf einem 3:5er-Modell der Verteilung zwischen Grund- und Hauptstudium wie in Mainz, allerdings mit einem obligatorischen Praxissemester nach dem Vordiplom zu Beginn des Hauptstudiums, der Auswahl von zwei aus vier Schwerpunkten und einem abschließenden Diplom-Semester. Infolge Frankfurter Rektoren- und Ministerinnenwechsel in Hessen trat eine „Denkpause“ (vgl. dazu näher Slapnicar 2013, S. 81 und 88) ein und das einsatzfähige Modell realisierte sich nicht. Vielmehr wurde es später in jeweils regional adaptiertem Verlauf von fast allen privaten Hochschulen aufgegriffen.

Waren es bei Kropshofer als Einzelkämpfer in Mainz die verdichteten und optimierten Erkenntnisse eines Wirtschaftsanwalts, der am teuersten Prozess der deutschen Rechtsgeschichte⁸ um das Kernkraftwerk in Mühlheim-Kärlich beteiligt war und sich als Insolvenzverwalter einen Namen (vgl. Hess/Kropshofer 1993) gemacht hat, speiste sich die Motivation Schmidts aus

Unzufriedenheit eigen erlebter (klassischer) Juristenausbildung und seiner, durch jahrelange Tätigkeit in der Hochschulverwaltung gewonnenen Überzeugung erfolgreicher praxisorientierter Ausbildung (vgl. Schmidt 2001). Dass der Kampf des pfiffigen Davids der FH gegen den übermächtigen Goliath der Jura-Fakultäten erfolgreich war, lag insbesondere auch an der starken ministerialen Unterstützung Schmidts durch einen der klassischen universitären Jura-Ausbildung skeptischen Staatssekretär und einem reformfreudigen Abteilungsleiter.

Zum Nachfolgemodell der in Frankfurt begonnenen Überlegungen eines arbeitsmarktsadäquaten, praxisorientierten berufsbegleitenden Wirtschaftsrechtsstudiums avancierte dann Schmalkalden mit dem später stilbildenden achtsemestrigen Vollzeit-Diplom-Studiengang von drei Semestern Grund- und einem fünfsemestrigen Hauptstudium mit an beider Nahtstelle integriertem Praxissemester im Anschluss an das Vordiplom.

Allen drei Modellen war die Orientierung auf Arbeitsmarkterfordernisse und damit gelebte Kundenorientierung von Anfang an gemein (Hennings 1995; Schomerus 2002). Nach Initialisierung und einer ersten kurzen Realisierungsphase folgten Kropshofer in Mainz als Studiengangsleiter Frank Zeidler (*1948), dann Holger Heinbuch und aktuell Wilfried Alt. Gründungsdekan in Lüneburg wurde nach Schmidts Schaffung institutioneller Präliminarien Walther Gottwald (*1940), danach Thomas Schomerus (*1957), dann Eduard Zenz (*1948), auch nach Verschmelzung der Universität mit der FH Lüneburg zur neuen Stiftungshochschule Leuphana bei veränderter Binnenstruktur und in Konsequenz des aufgelösten Fachbereichs Wirtschaftsrechts mit Schaffung eines (Ersatz-)Instituts für Wirtschaftsrecht als dessen Direktor seit 2007. Aktuell ist der Akademische Direktor und frühere Kanzler der Universität Lüneburg, Frank Chantelau (*1954), Studiengangsleiter für die Studiengänge „Rechtswissenschaft Minor und Maior“, die allerdings mit dem ursprünglichen Lüneburger Modell-Konzept Wirtschaftsrecht nichts mehr gemein haben. Der damals strahlend am juristischen Firmament aufgegangene akademische Stern ist mittlerweile vom roten Riesen zu einem weißen Zwerg verglüht. Nach einem kurzen Gründungsdekanat von Ralf Bernd Abel (*1949) trug ich für zwei Amtsperioden als erster gewählter Dekan des Fachbereichs Wirtschaftsrecht in Schmalkalden (1999–2003) Verantwortung dort.

4. Drei Ereignisse als Auslöser für die Kreation von Wirtschaftsrecht

Wichtigster äußerer Auslöser für Wirtschaftsrecht an Fachhochschulen war die damals schon festzustellende Rechtssättigung aller Lebensbereiche (vgl. dazu näher Röhl 1987), die ihren überspitzten Ausdruck in der Diskussion über die fehlende rechtsstaatliche Grundlage in Bezug auf das Begnadigungsrecht des Bundespräsidenten (aktuell und näher dazu Eiardt/Borha-

6 So Roland Schmidt in seinen einleitenden Bemerkungen zur Jahrestagung der WHV am 08.11.2013 in Essen aus Anlass von zwanzig Jahren Wirtschaftsrecht an deutschen Fachhochschulen.

7 Marion Kraus-Grünwald (Rechnungswesen), Karl-Willi Schlemmer (BWL), Jörg Tabbert (VWL), Horst Bachmann (Privat- und Steuerrecht) und der Autor (Privat- und Wirtschaftsrecht).

8 Näher dazu: <http://www.nadeshda.org/foren/cl.politik.atom-presse-schau/993/>, Abruf 15.07.2013.

nian 2007) gegenüber Straftätern der RAF fand. Des Weiteren hatte 1990 der Wissenschaftsrat den Fachhochschulen bereits eine qualitative Ausdifferenzierung empfohlen (Wissenschaftsrat 1991) und dafür geworben. Schließlich ging es darum, die innerhalb kurzer Zeit seit ihrem Entstehen Anfang bis Mitte der 1960er Jahre sich in ihren spezifischen Ausbildungsqualitäten bewährten FH-Profile in die Juristen-Ausbildung zu implementieren. Mit Praxis- und Wirtschaftsorientierung, Effektivität durch Exemplarität, Interdisziplinarität, dem seminaristischen Unterricht in Kleingruppen und dem Regionalbezug der Schwerpunkte verwirklichte das neue Studienangebot nicht nur die mit den vom siebten Bundespräsidenten Roman Herzog (*1934) in seiner Berliner Rede vom 05.11.1997 geforderten Soll-Projektionen an ein Bildungssystem des 21. Jahrhunderts mit Werteorientierung, Praxisbezogenheit, Internationalität, Vielgestaltigkeit, Wettbewerbsorientierung und bewusstem Umgang mit der Zeit (vgl. näher dazu Slapnicar 1999).

Wirtschaftsjuristen sind in einer freiheitlich demokratischen Grundordnung erzogene Mischqualifikanten, die den bundespräsidentialen Wertvorstellungen entsprechen. Es kam für sie nicht nur darauf an, juristisches Wissen praxisorientiert und arbeitsmarktgerecht auf betriebliche Probleme anzuwenden und in betriebswirtschaftlichen Kategorien zu denken (so auch neuestens Bax 2013). Die Zielprojektionen für Wirtschaftsjuristen waren bei allen drei Anfangskonzeptionen die Herausbildung einer nachgefragten, weil nachfragegerechten Mischqualifikation mit Basis- und Orientierungswissen aus Recht und Wirtschaft als Gestaltungsjuristen zur Streitvermeidung und damit die Kreation eines aliud zum Volljuristen und nicht eines wesensgleichen Minus. Als Kombinationsstrategen sollen Wirtschaftsjuristen bewusst spezialisierungsfähige Generalisten in Jus und Ökonomie für den betrieblichen Alltag sein, dabei ausgestattet mit Weltoffenheit; Englisch sprechend, kommunikativ, sozial, unterschiedliche Denkstrukturen beherrschend und problemlos mit externen Spezialisten zusammenarbeitend. Sie unterscheiden sich in ihrer charakteristischen Methodik des Sowohl-als-Auch durch Prophylaxe als Mittel der Streitverhinderung von den auf das Richteramt fixierten „Nur-Juristen“ mit deren methodischer Ausrichtung auf streitentscheidendes Alles-oder-Nichts (näher dazu Slapnicar 2012, S. 109 und 130). Sie sind damit „Praktiker mit soviel Theorie wie nötig; nicht wie möglich“ und im Vordergrund ihrer praxis- und anwendungsbezogenen Ausbildung stand und steht das Ideal eines problemerkennenden und -vermeidenden Gestaltungs- und nicht des klassischen Dezisionsjuristen.

Mit den durch inhaltlich unterschiedlich ausgestalteten Studienangeboten von Wirtschaftsrecht dadurch existierenden Differenzierungen haben sämtliche Studienanbieter an den deutschen Fachhochschulen alle Reputationsdeterminanten europäischer Wirtschaftshochschulen (vgl. Slapnicar 1999) realisiert: Wirtschaftsnähe, Praxisorientierung, Globalisierung und Internationalität, Evaluierung der Lehre, Case Studies, Projektarbeit und ein funktionierendes Kleingruppen-Konzept.

5. Zielprojektionen für das wirtschaftsjuristische Studienprogramm

Vorangegangen war Ende der 1970er Jahre die Installation interner Verwaltungsfachhochschulen zur qualifizierten Ausbildung des gehobenen Dienstes der Innenverwaltungen der Länder und Spezialverwaltungen des Bundes mit teilweise knapp 70 % Anteilen rechtswissenschaftlicher Lehrveranstaltungen (vgl. Reichardt 2004, S. 156 ff.). Wie die öffentliche Verwaltung mit dem modernen Schlagwort des Public Managements die Zeichen der Zeit erkannte, sind auch „rechtliche und ökonomische Fragen ... in der Management-, Unternehmens- und Verwaltungspraxis häufig nicht zu trennen. Wirtschaftsjuristinnen und -juristen analysieren solche interdisziplinären Fragen und erarbeiten rechtskonforme sowie wirtschaftlich zielführende Lösungen.“ (Völger Winsky 2013, S. 10).

Schon seit 1983 ermöglicht die Universität Bayreuth als studienbegleitende Zusatzausbildung für Juristen nach Ablegen der ersten (juristischen) Prüfung das Führen des akademischen Abschlusses: „Wirtschaftsjurist/in (Univ. Bayreuth)“. Da diese Zusatzqualifikation sich isoliert zur herkömmlichen rechtswissenschaftlichen Ausbildung vollzieht, sie ausschließlich wirtschaftswissenschaftliche Module abhandelt und ein integrativer wirtschaftsjuristischer Ansatz fehlt, kam dieses Modell für das Wirtschaftsrechtskonzept eigener Prägung an den Fachhochschulen nicht in Betracht.

Für das Studienangebot Wirtschaftsrecht sind nach ersten konzeptionellen Überlegungen in die Entwicklung feldforschende Bedarfe mit Vertretern der Wirtschaft und Kammern durch Pre-Tests erhoben und später kontinuierlich eingespeist sowie evaluativ stetig fortentwickelt worden (so auch aktuell bestätigend Bergmans 2013a, S. 113 ff.). Maßgebliche Impulse dafür steuerten die Konzerne Daimler, Deutsche Bank, Telekom⁹ und die Helvetia-Versicherungsgruppe¹⁰ sowie die eher mittelstandsorientierten Steuerberaterkammern und lokale Industrie- und Handelskammern bei. Es galt die Stärken von Juristen zu betonen und zugleich (Hennings 1995, S. 40 ff.) ein eigenständiges wieder erkennbares wirtschaftsjuristisches Profil zu konstituieren. Positiv an Juristen wurden Charakteristika wie ihre Analyse-, Argumentations- und Formulierungsfähigkeit sowie präzises Trennen-Können wesentlicher von unwichtigen Tatsachen hervorgehoben. Für das autonome wirtschaftsjuristi-

9 Aus Anlass eines öffentlichen Hearings zur Einführung eines wirtschaftsrechtlichen Studiums an der Passauer Universität auf Einladung Hromadkas am 30.10.1998; was letztlich am Widerstand der Fakultätskollegen scheiterte. (Vgl. Hromadka/Mußgnug, S. 143)

10 Impulsreferat von Wrabetz, CEO Helvetia Deutschland und International AG, auf der 2. Tagung der Vereinigung der Hochschullehrer für Wirtschaftsrecht, Osnabrück, 05./06.06.1991, „Die Herausbildung von Wirtschaftsjuristen als neue Aufgabe der Fachhochschule?“.

sche Profil wurden unternehmensspezifische Vertiefungen von Grundkenntnissen im BGB und im öffentlichen Recht in ihrer Vernetzung und Verknüpfung der Fachgebiete untereinander als notwendig artikuliert sowie die überraschende Pointierung, dass Just-in-time-Wissen vor Vorratswissen zu rangieren habe¹¹.

Selbstverständlich war damit ein Verzicht auf brüchig gewordene Breite klassischer (Voll-) Juristenausbildung verbunden. „Breite ist nicht gleichbedeutend mit Tiefe.“ (Hromadka/Mußnug 2000, S. 142), stellte der jahrelang in verantwortlichen Positionen der Personalwirtschaft praktisch tätige Arbeitsrechtler Wolfgang Hromadka (*1937) dazu zutreffend fest (vgl. Hromadka 1998). Dieser Cut betraf weitgehend das Straf- und Verfassungsrecht sowie die Ausgestaltung der Verfahrensrechte¹². In den Fokus gerieten dabei diejenigen Rechtsgebiete, welche von unternehmerischer Relevanz für Corporate oder In-House-Lawyer sind, von den universitär sozialisierten Juristen stückweise in der Vergangenheit kampflos aufgegeben wurden (wie beispielsweise Steuer- und Arbeitsrecht) und heute weitgehend erst wieder durch berufsbegleitende postgraduale Nachschulungen als Fachanwälte in lukrativen Nischenbereiche rechtlicher Beratung Bedeutung erlangen. Zentrale, über den Pflichtkanon universitärer Ausbildung weit hinausreichende Materie sind dabei das Wirtschaftsprivat- und Unternehmens- mit Handels- und Gesellschaftsrecht. Deswegen wurden die von den Nur-Juristen vernachlässigten Rechtsbereiche als Schwerpunktsetzungen im Studienprogramm für Wirtschaftsrecht fokussiert (vgl. Bax 2013). Das unterschiedliche Kaleidoskop reicht heute vom Insolvenz-, über Arbeits- und Sozial-, Steuer-, Energie-, Immobilien-, Urheber- und Medien- bis zum Informationstechnologierecht sowie dem gewerblichen Rechtsschutz über Nachhaltigkeitsrecht und das Recht des Generationswechsels in der Ausbildung von Studienvertiefungen im Rahmen des Bachelor (LL.B.) oder beim Master (LL.M.) an den mehr als dreißig staatlichen und privaten neuen Hochschulen (Bergmans 2013b, S. 14 f.).

Wirtschaftsrecht an den Fachhochschulen mit verbindlich integriertem Praxissemester bildet für die Wirtschaft gesuchte Unternehmensjuristen heran, welche für komplexe Problemstellungen praxisbezogene Lösungen strukturieren können. Dies befähigt gerade zu Tätigkeiten in neuen Arbeitsmärkten und -feldern einer sich stetig weiter entwickelnden Dienstleistungs- und Informationsgesellschaft. Damit spiegelt dieses Studienprogramm die Erwartungshorizonte der Wirtschaft als

spätere Arbeitgeber der Absolventen in idealer Weise wider und kann durch das im Studium integrierte Praxissemester auf unaufdringliche Art einen gegenseitigen evaluativen Effekt erzielen (Gallina et al. 2002). Es erfolgt dabei ein Transfer von Basiswissen auf die Unternehmensrealität ebenso wie eine Realitätserfahrung von Wirtschaftsrecht im Alltag. Dies dient zugleich der fundierten Orientierung und Entscheidung der Studierenden für eine maßvolle Spezialisierung im Studium und fördert die perspektivische Exploration für das Thema der Bachelor-Thesis. Des Weiteren ergeben sich durch die Studierenden selber zwischen Unternehmen und Hochschule konkrete Bausteine für die von allen Beteiligten zu betretende Theorie-Praxis-Brücke und zugleich für angewandte (Rechtstatsachen-)Forschung.

Was sich von der universitären Jura-Ausbildung weiter positiv unterscheidet, sind die gesetzlich geforderten beruflichen Vorerfahrungen der Hochschullehrer an den Fachhochschulen. Sie müssen minimal fünf Jahre im Berufsleben in verantwortlicher Position tätig gewesen sein, davon wenigstens drei Jahre außerhalb einer Hochschule. Dies steht im vollkommenen Gegensatz zu den vitae der Jura-Professoren an den Universitäten, die nur durch Anfertigung von Dissertation und Habilitation nach § 7 DRiG weit überwiegend ohne Berufspraxis die „Befähigung zum Richteramt“ erreichen. Dozenten an den Fachhochschulen bereiten entweder zu 70 % durch selbst gemachte Erfahrungen in eigen erlebter beruflicher Praxis oder durch additive Unterstützung von ca. 30 % Lehrbeauftragten aus der Unternehmenswelt bestens auf die realen Herausforderungen des Beschäftigungssystems vor. Aus dieser Projektion heraus wird deutlich, dass Wirtschaftsjuristen von der FH in der Tat „Praktiker, mit soviel Theorie wie nötig“ sind, sich damit von den herkömmlichen „Nur-Juristen mit soviel Theorie wie möglich“ sinnfällig unterscheiden.

6. Vorzüge der Absolventen von Wirtschaftsrecht

Zunächst sind Wirtschaftsjuristen spezialisierungsfähige Generalisten (vgl. Palluch 1998) und mit unmittelbar einsetzbaren Fähigkeiten für das Beschäftigungssystem gut vorbereitet, weil bereits bei der Modellierung des Studienangebots die Erwartungen an den akademischen Output berücksichtigt wurden. Es ist daher kein kostspieliges Trainee-Programm erforderlich, um die abrufbaren Fähigkeiten im Unternehmensalltag einzusetzen. Im Gegensatz zu in der Wirtschaft nur unter kostenintensiven Investitionen nachzuschulenden universitären Nur-Juristen besitzen Wirtschaftsjuristen für die Arbeitswelt die notwendige, auch vom Bologna-Prozess erwartete und vorausgesetzte „Employability“ (Bergmans 2013b, S. 14, 25 f.). Die von der Unternehmensrealität erhoffte Integration in den Alltag gelingt den Absolventen der Fachhochschulen auch deswegen gut, weil sie mit extrafunktionalen Kompetenzen während ihres Studiums ausgestattet wurden. Dabei spielt

11 Vorstehende Charakteristika wurden am 30.10.1998 von folgenden Referenten des Passauer Kolloquiums apostrophiert: Kreßel (Daimler), Stiller (Telekom) und Timmermann (Deutsche Bank). 1991 hatte sie schon Wrabetz (Helvetia) postuliert.

12 So auch schon 1991 zustimmend: Wrabetz (Fn. 10).

nicht nur die Beherrschung des weltumspannenden Englisch (vertieft in der Rechts¹³- und Wirtschaftssprache) eine Rolle, sondern auch die Vorbereitung auf „Social and Corporate Behavior“ sowie anderer Schlüsselqualifikationen (näher dazu Lüttswager/von König 2011). Gerade durch Konzentration auf wirtschaftsrelevante Rechtsgebiete bleibt hinreichend Zeit, extrafunktionale Kompetenzen wie auch weitere Fremdsprachen, Verhandlungsmanagement, Kommunikation, IT-Kenntnisse und soziale Fähigkeiten in Theorie und Praxis zu vermitteln. § 5 a III 1 DRiG nimmt sich mit seiner expliziten Legaldefinition von Schlüsselqualifikationen wie eine späte Blaupause aus mit Auflistung von „Verhandlungsmanagement, Gesprächsführung, Rhetorik, Streitschlichtung, Mediation, Verhandlungslehre und Kommunikationsfähigkeit“.

Schließlich tritt noch eine andere, für die Integration im Unternehmen eminent wichtige Tatsache hinzu. Es ist das deutlich geringere Eintrittsalter mit durchschnittlich 22 Jahren der LL.B.s im Verhältnis zu den 26- bis 27-jährigen Absolventen der universitären Jura-Ausbildung. Absolventen des Studiengangs Wirtschaftsrecht sind auf Rechtsfragen in ihrer ökonomischen Dimension orientierte Experten und damit in der Lage, bei rechtlicher Gestaltung von Planungs- und Entscheidungsprozessen in einem Unternehmen auf allen Ebenen überzeugend mitzuwirken.

Heinbuch hat die fehlende Verzahnung von wirtschaftswissenschaftlichen Fächern in der universitären Jura-Ausbildung als forensisch Tätiger stets kritisiert und es als ein Charakteristikum des wirtschaftsjuristischen Studiums herausgestellt, beides miteinander zu verbinden. Die strikte wissenschaftliche Sonderung beider Disziplinen an den Hochschulen findet in der Wirtschaftspraxis keinerlei Entsprechung und stößt dort eher auf Unverständnis. „Diese Trennung aufzuheben und wieder zusammenzuführen, was zusammen gehört, nämlich ein betriebswirtschaftliches Basiswissen in eine solide juristische Ausbildung zu integrieren, war und ist Anliegen der Studiengänge Wirtschaftsrecht an deutschen FHen“ (Heinbuch 2014).

Martin Spiewak (*1964) hatte bereits 1999 in seinem Beitrag „Zu Hause in zwei Welten“ in der Wochenzeitung DIE ZEIT unter der headline „Chancen“ festgestellt, dass „Wirtschaftsjuristen gefragte Doppelstrategen“ seien, was Tex Rubinowitz (*1961) mit einem am Esstisch sitzenden Studierenden plastisch illustrierte, der auf die Frage seiner kochend am Herd

stehenden Mutter: „Wirtschaftsrecht willst du studieren, was soll das sein?“ prägnant antwortet: „Das ist wie Salz und Pfeffer, nur in einem Streuer.“

7. Institutionelle Qualitätskontrolle der Zielerfüllung beim zukunftsfähigen Studienangebot Wirtschaftsrecht durch die WHV

Als Qualitätsgemeinschaft der Studienanbieter von Wirtschaftsrecht wurde die WHV vor fünfzehn Jahren im WS 1998/1999 in Mainz gegründet. Die Gründungsversammlung fand am 08.11.1998 noch in dem alten asbestverseuchten Domizil der FH Rheinland-Pfalz, Abteilung Mainz, in Gonsenheim statt. Seither wacht die WHV über die qualitative Zielerreichung des Studienangebots als ein überindividueller freiwilliger Zusammenschluss von Fachhochschulen und Universitäten¹⁴ im deutschsprachigen Raum Europas aufgrund definierter Mindestanforderungen an Studieninhalte und folgender Standards für die Aufnahme:

- mindestens 50 % des Studiums entfällt auf Wirtschaftsrecht mit Schwerpunkt im Zivilrecht,
- der Anteil der Betriebs- und Volkswirtschaftslehre beträgt mindestens 25 %,
- im Curriculum werden in nennenswertem Umfang Schlüsselqualifikationen wie beispielsweise Sprachen, IT, Rhetorik und soziale Kompetenz angeboten.¹⁵

Das Studium schließt heute mit dem akademischen Bologna-konformen Abschlussgrad eines Bachelor (LL.B) oder Master (LL.M.) ab. Das favorisierte Bachelor-Modell der WHV ist ein wirtschaftsjuristisches Studium von sieben Semestern inklusive eines Praxissemesters, das in unterschiedlichen Fachsemestern verortet sein kann. Bislang bietet nur die Wiesbadener Rhein-Main-Hochschule ein achtsemestriges, mit der Regelstudienzeit eines traditionellen Jura-Studiums nach § 5 a I 1 DRiG synchrones Modell an, wobei sich dementsprechend das Master-Studium auf zwei Semester verkürzt.

Die Mitglieder dieses hochschulpolitischen Kooperationsbündnisses haben sich seit ihrer Gründung im November 1998 in Mainz zum Ziel gesetzt, eine möglichst hohe Qualität und Praxisorientierung der Ausbildung zu gewährleisten und Studierenden den Wechsel zwischen den Hochschulen zu erleichtern. Im

13 Vgl. hierzu das neu konzeptionierte Werk von Rainer Wörten, Introduction to English Civil Law for German Speaking Lawyers and Law Students I + II, 1. Auflage 2000, fortgeführt von Kristina Balleis und Alexandra Angress in 5. Auflage 2012.

14 Mit Ausnahme der 1948 ursprünglich als Hochschule für Wirtschaft und Politik (HWP) gegründeten, dann in Hamburger Universität für Wirtschaft und Politik umbenannten Hochschule, 2005 als Fachbereich Sozialökonomie der Fakultät Wirtschafts- und Sozialwissenschaften der staatlichen Hamburger Universität einverleibt, haben andere deutsche Universitäten die WHV bisher gemieden.

15 Vgl. dazu jetzt auch § 5 III DRiG für das staatlich reglementierte Jura-Studium an Universitäten.

Rahmen der Mindeststandards entwickelt jeder Studienort sein individuelles Profil und bietet eigene (auch regional determinierte) Schwerpunkte an. Die Mitglieder stimmen die Ausbildungsmaterien inhaltlich miteinander ab und arbeiten in Forschung und Lehre zusammen. Außerdem unterwerfen sie sich externen Evaluationen zur Qualitätssicherung.

8. Emanzipation von Wirtschaftsrecht trotz Gegenwindes

War die Installation der Verwaltungsfachhochschulen mit der Ausbildung für den gehobenen nichttechnischen Dienst und die Rechtspfleger von den juristischen Fachbereichen und Fakultäten der Universitäten als lediglich „rechtskundliche“ (so durchgängig Mußnug in Hromadka/Mußnug 2000, S. 143) und damit nicht genuin rechtswissenschaftliche Studiengänge geschmäht worden, wiederholte sich dieser Vorgang mit aggressiverer Polemik nach zunehmender Verbreitung von Wirtschaftsrecht an den Fachhochschulen.

Mit unsachlicher Attributierung der Ausbildung von „Schmalspurjuristen“ nahm der Deutsche Juristen-Fakultätentag 1993 „zur Fachhochschulausbildung so genannter Wirtschaftsjuristen“ Stellung. „Bayern will keine FH-Juristen – Rechtsverdreher?“, pointierte eine Headline im Freistaat. „Ein Schildbürgerstreich – Uni Göttingen kritisiert Juristenausbildung in Lüneburg“ (o.V. 1993b) war die Überschrift eines namenlosen Beiträgers. In der FAZ inkriminierte der Strafrechtler Fritz Loos (*1939) die Ausbildung als „Abwegiges Streben nach Fachhochschul-Juristen“ (Loos 1993). Sein öffentlich-rechtlicher Kollege Reinhard Mußnug (*1935) kategorisierte den Diplom-Wirtschaftsjuristen als „Eine gute Sache mit falschem Namen und einigen Übertreibungen“ (Mußnug 1993) bei „Viel Mut zur Oberflächlichkeit ... ein zukunftsweisendes Projekt mit überzogenem Anspruch“ (Mußnug 1994) und bezog die Contra-Position gegen juristische FH-Studiengänge (Hromadka/Mußnug 2000, S. 143; Pro: Hromadka 1998). In einer weiteren Mußnugiade antwortete er auf die Frage des Deutschen Hochschulverbandes (DHV) „Worüber können Sie (Tränen) lachen?“, „Über die Spaßvögel, die behaupten, Rechtswissenschaft könne man ebenso gut auch an Fachhochschulen studieren.“¹⁶ Bernhard Dombek (*1939), damals Vizepräsident und Pressesprecher der BRAK, glaubte in der Südhüringer Zeitung (stz) „Dem Schwindel aufgesessen“ (Dombek 1995) zu sein. Jedenfalls herrschte „Unruhe im Reich der Roben“ als die damalige Hamburger Hochschule für Wirtschaft und Politik „ei-

nen Kurzstudiengang für Rechtsexperten des mittleren Managements“ plante. Ulrich Stobbe (*1935), langjähriger Vorsitzender des Aufsichtsrates der DeutscheAnwaltAkademie, bezeichnete die Ausbildung von Wirtschaftsjuristen schließlich als „blasphemischen Etikettenschwindel“ (so schon Fischer 1994, S. 77 f.; Stobbe 2001, S. 136). Der Stachel saß offensichtlich tief. York Schnorbus (* um 1975) thematisierte in der FAZ „Die Angst der Juristen vor der Wirtschaft“ (Schnorbus 1993).

Abstruser Höhepunkt der Kampagne gegen den/die „Diplom-Wirtschaftsjuristen/in (FH)“ war der von einem Kölner Rechtsanwalt angestrebte Prozess vor dem Landgericht (LG) (!), die FH Nordostniedersachsen in Lüneburg als Störerin auf Unterlassung der Verleihung des angeblich irreführenden akademischen Abschlusses aus wettbewerbsrechtlichen Gesichtspunkten (§ 3 UWG) in Anspruch zu nehmen. Das LG Köln ebenso wie das dortige OLG hatten den Rechtsweg zur ordentlichen Zivilgerichtsbarkeit nach § 13 GVG bejaht. Die Argumentation beruhte auf folgendem:

„Ausgehend von dem Begehren des Klägers und der von ihm dafür gegebenen Begründung bestehe zwischen den Parteien ein Rechtsverhältnis, das – unabhängig von der unzweifelhaft hoheitlichen Tätigkeit der Beklagten bei der Graduierung der erfolgreichen Absolventen des Studienganges „Wirtschaftsrecht“ – vom Prinzip der Gleichordnung geprägt sei. Der Kläger verfolge das Ziel, ein künftiges wettbewerbswidriges Verhalten der Absolventen des Studienganges „Wirtschaftsrecht“ zu verhindern. Die Beklagte nehme er (nur) deshalb als Störerin in Anspruch, weil sie ihre Absolventen durch die Graduierung erst in die Lage versetze, sich auf die vom Kläger als wettbewerbswidrig angesehene Weise zu verhalten. Vor diesem Hintergrund komme der Frage, welcher Natur das Rechtsverhältnis zwischen dem Kläger und den einzelnen zukünftigen Absolventen des Studienganges „Wirtschaftsrecht“ sei, streitentscheidende Bedeutung zu. Denn was diesbezüglich für jenes Rechtsverhältnis gelte, müsse auch für das Verhältnis zur Beklagten gelten, die neben bzw. hinter den zukünftigen Absolventen als (Mit-)Störerin gelte. Das Rechtsverhältnis zwischen dem Kläger und den zukünftigen Absolventen des Studienganges „Wirtschaftsrecht“ sei indes bürgerlich-rechtlicher Natur. Demzufolge handele es sich bei dem vorliegenden Verfahren auch um eine bürgerlich-rechtliche Streitigkeit. Der Umstand, dass der von dem Kläger als Störung angesehene Beitrag der Beklagten im Verhältnis zu den einzelnen Absolventen einen Hoheitsakt darstelle, führe nicht dazu, daß die ihrer Natur nach privatrechtliche Auseinandersetzung zu einer öffentlich-rechtlichen Streitigkeit werde. Der Streitfall unterscheide sich von den bisher entschiedenen Fällen zwar dadurch, daß die Beklagte nicht selbst und im eigenen wirtschaftlichen Interesse am Wettbewerb teilnehme. Dieser Umstand rechtfertige jedoch keine andere Beurteilung, weil die Beklagte nach Darstellung des Klägers durch ihr Verhalten in ein zukünftiges privatrechtliches Wettbewerbsverhältnis

16 Mußnug, R., Der Fragebogen, Studium & Lehre, 1995, 300. Auf die Frage: „Welche Eigenschaften sollte ein Hochschullehrer haben?“ ist die Antwort protokolliert: „Mut zum Neuen. Beharrlichkeit in dem was sich bewährt hat. Einen ungetrübten Blick dafür, wann es auf das eine, und wann es auf das andere ankommt.“

eingreife bzw. dessen Entstehung erst ermögliche. Es komme hinzu, daß durch die Eröffnung des Rechtsweges zu den ordentlichen Gerichten eine Befassung der sachnäheren Gerichte mit dem Fall erreicht werde.“¹⁷

Mit einem knappen Diktum servierte der BGH die an gediegener und hinreichender juristischer Ausbildung in einem Nischenfach wie dem Wettbewerbsrecht Zweifel aufkommen lassende Argumentation ab: „Diese Beurteilung hält der rechtlichen Nachprüfung nicht stand.“¹⁸ Die Begründung für die Verweisung des Rechtsstreits an das ausschließlich zuständige VG Lüneburg ergibt sich aus dem Leitsatz: „Für die Unterlassungsklage eines Rechtsanwaltes, mit der ein Verbot für die beklagte Fachhochschule erstrebt wird, den Absolventen des von ihr angebotenen Studienganges „Wirtschaftsrecht“ die akademische Graduierung „Diplom-Wirtschaftsjurist/in (FH)“ zu verleihen, ist der Rechtsweg zu den Verwaltungsgerichten eröffnet.“¹⁹ Postwendend und schnurstracks nahm der Kläger seine Klage am VG Lüneburg zurück. Das war der erste Ritterschlag für das profilbildende Studienangebot deutscher Fachhochschulen. Damit hatte sich der Kampf des „pfliffigen Davids ... gegenüber dem Goliath des Juristenestablishments“ (Schmidt 2005) zur Diversifikation der Juristenausbildung spektakulär durchsetzen können.

Zugleich aber war es auch das Halali für die Universitäten zur Nacheile. Plötzlich verflüchtigten sich die von den Universitäts-Professoren vorgetragenen Bedenken (vgl. Hufen 2013, passim mit umfangreicher Literaturliste der Kritiker auf S. 18–20). Aber wider den Stachel wurde gleichwohl noch gelockt (mit dieser Einschätzung auch Bergmans 2013a S. 113 f.): So stellte 2001 Peter Tettinger (1947–2005) zu „Diplomwirtschaftsjurist/in (FH)“ nach seinem Gedankenstrich die Frage „hochschulseitig initiierte Hochstapelei?“ (Tettinger 2001, S. 665). Hans Peter Bull (*1936) beschwor eine Entwicklung „Von der rechtswissenschaftlichen Fakultät zur Fachhochschule für Rechtskunde?“ (Bull 2002, S. 977). Für Horst Konzen (*1936) ist die Arbeitsmarktfähigkeit eines LL.B. zwar zutreffend die Kardinalfrage, aber er sieht das Risiko, dass ein Bachelor als „Statist der Statistik“ in die Arbeitslosigkeit entlassen wird (vgl. Konzen 2010, S. 241 und 244 ff.). Michael Hettinger (*1948) zusammen mit Rainer Zaczyk (*1951) sehen im Bologna-Prozess und damit inzident für das bewährte Studienangebot Wirtschaftsrecht die Gefahr der „McDonaldisierung“ für die Rechtswissenschaft: ihre Degeneration zur „bestenfalls ... rechtskundliche<n> Grundausbildung“. Beider Fazit: „Jura als Fast-Food? McLaw darf es nicht geben.“ (Hettinger/Zaczyk 2008). Bax berichtet aktuell

von dem gegenüber Wirtschaftsjuristen immer noch existenten Vorurteil des „Juristen light“, dessen „Studium wäre nichts Halbes und nichts Ganzes“, obwohl nach ihren Recherchen die Absolventen durch ihre doppelte Qualifikation gute Chancen hätten und gesucht seien (vgl. Bax 2013).

Über die Motive der den Wirtschaftsjuristen ablehnenden universitären Haltung lassen sich nur Mutmaßungen anstellen. Schmidt nennt dafür drei Gründe: zum einen „die bedrohte Standesehre“, zum zweiten „Konkurrenzangst“ und zum dritten „Befürchtungen im Universitätssektor“ mit dem Studienangebot Wirtschaftsrecht an Fachhochschulen, „einen weiteren Schritt ... <der> Gleichstellung mit den Universitäten zu erreichen“ (vgl. Schmidt 2001, S. 16 f.). Seine Vermutungen für die Ablehnung formuliert Heinbuch drastischer, in dem er nicht nur die „extrem regulierte und ausbildungsferne Abschlusssituation, sondern auch die vorhersehbare und bis heute ungebrochene Wettbewerbsscheue der juristischen Fakultäten, die eine Hochschulkonkurrenz zu ihrem etablierten System wie der Teufel das Weihwasser fürchten, da sie wissen, dass sie in einer echten Wettbewerbssituation hoffnungslos untergehen würden.“ (Heinbuch 2014, S. 255)

9. Wirtschaftsjuristische Kettenreaktion und attraktive Diversifikation der Juristenausbildung

Nach Inauguration des Studienangebots in Mainz zum WS 1993/94, in Lüneburg ein Jahr später und der BGH-Entscheidung von Mitte 1996 kam es zu einer „wirtschaftsjuristischen Kettenreaktion“ an den praxisorientierten Hochschulen in Berlin (FHTW, jetzt: HTW), Recklinghausen und Wismar im WS 1995/1996, in Hagen/Iserlohn (Fernstudium), Pforzheim und Schmalkalden im WS 1996/1997, in Bernburg, Essen an der privaten FOM, Mönchengladbach (Fernstudium) und Bielefeld (Fernstudium) im WS 1997/1998, in Frankfurt am Main und Birkfeld/Trier im SS 1998, in Osnabrück und Köln (private RFH) im WS 1998/1999, in Wolfenbüttel im SS 1999, an der privaten DIPLOMA FH in Bad Soden-Allendorf 1999, in Geislingen im WS 1999/2000, in Bielefeld im SS 2000, in Kiel im SS 2001, an der Wiesbaden Business School im WS 2003/2004, in Köln (staatliche FH) im SS 2004 und ebenfalls im schweizerischen Winterthur 2004 an der ZHAW, in Heidelberg bei der privaten SRH und in Köln und Idstein an der privaten Hochschule Fresenius 2005, in Berlin (HWR) im WS 2005/2006, in Wildau (Wirtschaft und Recht) im WS 2006/2007, an der privaten Hamburger Fernhochschule Euro-FH 2007, in Hof im WS 2007/2008, in Aschaffenburg, Wildau (Kommunales Verwaltungsrecht) und an der privaten FHDW in Paderborn im WS 2009/2010, an der privaten FH für angewandtes Management in Erding im SS 2010, in Konstanz und Wildau (Verwaltung und Recht) im WS 2010/2011 und schließlich zuletzt an der FH Westküste in Heide zum WS 2011/2012.

17 BGH Beschluss vom 05.06.1997 – I ZB 3/96 – zitiert nach juris Rdnrn. 12–14.

18 BGH Beschluss vom 05.06.1997 – I ZB 3/96 – zitiert nach juris Rdnr. 15.

19 BGH Beschluss vom 05.06.1997 – I ZB 3/96 – Leitsatz.

Das zügige Aufgreifen des wirtschaftsjuristischen Studienangebots durch private Hochschulen nach dem Vorangang der staatlichen ist bei den dort notwendig kommerziellen Interessen ein wichtiger Indikator für die Marktfähigkeit und -gängigkeit des entwickelten Studienangebots. Haben RFH, Euro-FH, SRH und die FH Fresenius²⁰ nur lokale Bedeutung, wenn gleich an prominenten Standorten in Köln, Hamburg und Heidelberg, so kommen der DIPLOMA,²¹ FOM,²² FHDW²³ sowie der Erdinger FH für angewandtes Management²⁴ mit ihren zahlreichen (fünf bis 29) Studiengangsorten in Deutschland durchaus erhebliche strategische Bedeutung zu.

Seltenheitswert hatte die Ausgestaltung des Studienangebots in eigenständigen Fachbereichen Wirtschaftsrecht. Lüneburg, gefolgt von Recklinghausen und Schmalkalden, später auch Wolfenbüttel waren die Starter. Mittlerweile haben sich ursprünglich betriebswirtschaftliche Fachbereiche um den Zusatz „Recht“ oder „Rechtswissenschaften“ ergänzt. Dies geschah in Frankfurt am Main, Köln (FH), Pforzheim, Wildau, Nürtingen/Geislingen, der privaten SRH in Heidelberg und der Schweizer ZHAW mit „School of Management and Law“. Nach Verschmelzung der Hochschule für Wirtschaft (FHW 1971) mit der FHVR (1973) in Berlin 2009 zur neuen Hochschule für Wirtschaft und Recht (HWR) führt erstmals auch eine University of Applied Sciences das juristische Element in der Hochschulbezeichnung ebenso wie die private German Graduate School of Management and Law in Heilbronn, wenn auch nicht exklusiv wie die Bucerius Law School seit 2000 auf universitärer Ebene in Deutschland.

Bei den Universitäten wurde Wirtschaftsrecht neben der herkömmlichen Jura-Ausbildung teilweise erst ab 1995 in deren Programm aufgenommen und teilweise mit unterschiedlichen Bezeichnungen angeboten. Manche der ersten Angebote universitärer Prägung waren fast exakte akademische Plagiate der originären Studienprogramme des ursprünglichen Lüneburger oder späteren Schmalkalder Diplom-Modells. Infolge der die Stu-

dienabschlüsse verändernden und vereinheitlichenden Bologna-Reform werden nachfolgend weitgehend nur die heutigen universitären wirtschaftsjuristischen Bachelor-Angebote (LL.B. und B.Sc.) fokussiert, entwickelt zumeist aus Diplom-Studiengängen.

Die Universität Siegen startete deutschlandweit zum WS 1999/2000 erstmals mit Wirtschaftsrecht als Diplom-Studiengang, gefolgt von der privaten Bucerius Law School im Jahr 2000 mit „Jura plus (LL.B. und 1. Prüfung)“ ebenso wie Bremen 2000 mit „Comparative and European Law“ im Rahmen der Hanse Law School, Erlangen zum WS 2000/2001 mit „Internationales Wirtschaftsrecht“, Osnabrück bundesweit als Starter mit dem LL.B. in „Wirtschaftsrecht“ zum WS 2001/2002, Augsburg im WS 2002/2003 mit „Rechts- und Wirtschaftswissenschaften“ als Bachelor of Science (B.Sc.) ebenso Oldenburg mit „Comparative and European Law“ als Mitglied der Hanse Law School, die FernUni Hagen mit „Rechtswissenschaft“ zum WS 2003/2004, Kassel mit „Wirtschaftsrecht“ und Münster „Wirtschaft und Recht“ (vormals „Economics and Law“) jeweils zum WS 2004/2005, Saarbrücken mit „Wirtschaft und Recht“ als B.Sc. im Verhältnis 2/3 Ökonomie zu 1/3 Jura seit SS 2005, Potsdam mit „Recht der Wirtschaft“ und „Öffentliches Recht“ zum WS 2006/2007, Heidelberg mit „Unternehmensstrukturierung“ und Dresden mit „Law in Context“ jeweils zum WS 2007/2008, Mannheim mit „Unternehmensjurist“ (näher dazu Bitter 2013, S. 27) und Siegen mit „Deutsches und Europäisches Wirtschaftsrecht“ als LL.B. zum WS 2008/2009, Freiberg mit „Business and Law (Wirtschaft und Recht)“ und Hamburg mit „Arbeits- und Sozialmanagement mit Schwerpunkt Recht“ sowie „Finanzen und Versicherung mit Schwerpunkt Recht“ jeweils zum WS 2009/2010, allerdings befristet zum Ende des SS 2017, Bielefeld mit „Recht und Management“, Greifswald mit „Recht-Wirtschaft-Personal“, Rostock mit „LL.B. Wirtschaft, Gesellschaft, Recht – Good Governance“, Erlangen ebenso wie die private EBS an ihrer Wiesbadener Law School mit einem Bachelor-Studiengang „Wirtschaftsrecht“ jeweils zum WS 2010/2011, Hannover mit „IT-Recht und Recht des Geistigen Eigentums“ und Bochum mit „Nationales und europäisches Wirtschaftsrecht – Deutsch-französischer Bachelorstudiengang“ jeweils zum WS 2011/2012, neuerdings auch die Viadrina in Frankfurt/Oder mit Wirtschaft und Recht/Recht und Wirtschaft ab WS 2013/2014.

Im zwanzigsten Jahr des innovativen Studienangebots ist eine gewisse Retardierung in der Entwicklung festzustellen. Die acht privaten Fachhochschulen haben ihre Felder ausgreifend, mit nicht unbedingt immer sinnvoll erscheinenden lokalen Doppelungen bestellt. Die 24 staatlichen Fachhochschulen sind mit ihren wirtschaftsrechtlichen Angeboten berufsfeldbezogen und arbeitsmarktkonform aufgewachsen.

Die Empfehlung des Wissenschaftsrates, das Studienangebot zu strukturieren und Neues in diesen Bereichen sinnvoll zu begrenzen, trifft als Appell wohl eher die breite Varianz der 24 universitären Angebote, insbesondere dort auf eine arbeits-

20 Köln und Idstein.

21 Sechzehn eigene Standorte: Bad Soden-Allendorf, Aalen, Baden-Baden, Berlin, Bonn, Bückeburg, Friedrichshafen, Hamburg, Hannover, Heilbronn, Kassel, Leipzig, Mannheim, München, Schwentingen und Würzburg plus zwölf Studienzentren bei Kooperationspartnern: Altdorf, Bochum, Cottbus, Dresden, Kaiserslautern, Magdeburg, Mainz, Ostfildern, Plauen, Regensburg, Rostock, Wiesbaden und Wuppertal.

22 Aachen, Berlin, Bonn, Bremen, Dortmund, Duisburg, Düsseldorf, Essen, Frankfurt am Main, Freiburg/Breisgau, Hamburg, Hannover, Köln, Leipzig, Mannheim, München, Neuss, Nürnberg, Siegen, Stuttgart, Wesel und Wuppertal.

23 Bielefeld, Bergisch Gladbach, Marburg, Mettmann und Paderborn.

24 Berlin, Güzburg, Neumarkt, Treuchtlingen und Unna.

marktdäquate Employability (dazu näher grundlegend Bergmans 2013a, S. 113 ff.) zu achten.

Diese Übernahme eines von den Fachhochschulen in Deutschland entwickelten Studienangebots durch die Universitäten bedeutet schließlich dreierlei: zum einen die konkludente Billigung der Zeitgemäßheit von Wirtschaftsrecht, zum zweiten einen zusätzlichen Ritterschlag neben dem des BGH (1996) und des Wissenschaftsrates (2012) für dieses Studienprogramm, was inhaltliche Anerkennung durch die den Innovatoren „nachziehenden“ Universitäten anlangt und zum dritten deren kleinlautes Eingeständnis, dass das zukunftsfähige Studienangebot Wirtschaftsrecht die juristische Ausbildungslandschaft auf Dauer verändert hat.

10. Wirtschaftsrecht erfolgreich als diversifiziertes aliud positioniert

Die zwanzigjährige Geschichte des Studienangebots Wirtschaftsrecht à la deutscher FH belegt die Tragfähigkeit dieses originären Konzepts von Anfang an; die fast bundesrepublikanische Ausbreitung²⁵ beweist die Daseinsberechtigung. Private Hochschulen setzten sich auf dem neuen ökonomisch lukrativen Terrain mit Part-time-Angeboten fest. Der Export des Studienmodells nach Österreich, Georgien, in die Schweiz und die Mongolei unterstreicht den Erfolg.

Die internationalen Abschlüsse eines LL.B. und LL.M. haben zu Anerkennung und Seriosität sowie Eigenständigkeit und Emanzipation vom früher bewusst und politisch diminuierenden Annex „(FH)“ wie noch beim Diplom-Wirtschaftsjuristen beigetragen. Als Modell einer gelungenen arbeitsmarktdäquaten einstufigen Juristenausbildung kann Wirtschaftsrecht Impulsgeber auch für eine andere rechtswissenschaftliche Ausbildung an Universitäten sein, obwohl kein Petitum der Konzeptionäre.²⁶ „Juristenausbildungsreform von unten“²⁷ war wohl eher ein beiläufiges mitschwingendes Vehikel persönlicher Profilierung.

Jedenfalls hat Wirtschaftsrecht die rechtswissenschaftliche Ausbildungslandschaft diversifiziert und sich damit als weiteres, insbesondere für Studienanfänger attraktives aliud positioniert. Der methodische und überzeugende Erfolg hat möglicherweise auch die altehrwürdige Viadrina in Frankfurt/Oder dazu gebracht, in die traditionelle Jura-Ausbildung ein LL.B.-Studium zu integrieren so wie dies auch mit ihrem USP die private Bucerius Law School in Hamburg tat.

11. Zwanzig Jahre „Wirtschaftsrecht“ in Mainz

Die Herausforderung, in einem wirtschaftswissenschaftlichen Fachbereich ein wirtschaftsjuristisches Studium spezifisch zu kreieren, durchzusetzen und zum Erfolg zu führen, kann nicht hoch genug eingeschätzt werden. Wenn man nach zwanzig Jahren Wirtschaftsrecht auf eine funktionierende Theorie-Praxis-Brücke zwischen Ausbildungs- und Beschäftigungssystem, ein funktionierendes Alumni-Netz und auf eine hohe Motivation der beteiligten Kollegen blicken kann, wird klar, dass das vor zwanzig Jahren deutschlandweit erstmalig von Kropshofer gestartete Wirtschaftsjuristen-Modell in Mainz mit einem achtsemestrigen Diplom-Studiengang eine richtige Entscheidung war.

Die Realisierung von Wirtschaftsrecht nach zwanzig Jahren erfüllt mit Freude, dass sich intensive Vorarbeiten lohnten, vor Installation eines neu positionierten Studienangebots, nicht nur Berufsaussichten der Absolventen fokussiert, sondern auch die späteren Arbeitgeber dafür engagiert zu haben. Dem Mainzer Modell zunächst ohne Schwerpunktsetzung gereichte dabei die Einbettung in eine Business School zum Vorteil, weil es dort schon seit Jahrzehnten ein Studium für Berufstätige, das so genannte BIS-Modell, gab.

So gelang ein Dreifaches: Zum einen eine praxisorientierte und arbeitsmarktgerechte Ausrichtung der mit dem Studium aufzubauenden Fähigkeiten der Absolventen (Wirtschaftsjuristischer Verstand von Jura + Wirtschaft Hand in Hand!). Zum anderen verbanden sich Ausbildungs- und Beschäftigungssystem in einer klassischen Win-win-Situation: einerseits für die Hochschule zukunftssträchtige berufliche Perspektiven zugunsten der Studierenden zu bieten; für die späteren Arbeitgeber qualifizierte und praxisorientierte Mitarbeiter zu gewinnen und für beide an einem gemeinsamen Ausbildungserfolg zu partizipieren. Damit ist zugleich eindrucksvoller Nachweis dafür erbracht, dass es gelingen kann, aus einem Y von Recht und Ökonomie mit der Installation von Wirtschaftsrecht ein selbständiges und anerkanntes aliud in eine seit zwanzig Jahren diversifizierte rechtswissenschaftliche Ausbildungslandschaft einzupflegen. Gratulation zum gelungenen Experiment!

25 Wirtschaftsjuristische OUTs an Fachhochschulen sind die Stadtstaaten Bremen und Hamburg (als Studienorte der privaten FOM ausgeblendet) ebenso wie Sachsen (Leipzig als Standort der privaten FOM ausgenommen) und das Saarland.

26 Mit Nachweisen aus mit den Initiatoren geführten Interviews: Weyh, 15 Jahre Wirtschaftsrecht – zwischen Mogelpackung und Wissenschaft, Diplomarbeit am Fachbereich Wirtschaftsrecht der FH Schmalkalden, SS 2009, S. 92–97.

27 Krimphove, Der „Diplomwirtschaftsjurist (FH)“ oder die Reform der Juristenausbildung von unten, ZRP 1996, S. 248 ff; zu Krimphove: Schwede ZRP 1998, S. 152; zu Krimphove und Hoeren (ZRP 1996, 284): Mäurer ZRP 1997, S. 385 f.; zu Krimphove und Schwede: Abel ZRP 1998, S. 331.

LITERATUR

Bax, M. (2013): Zwischen den Welten?, <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/buero-special/berufsfelder-unter-der-lupe-zwischen-den-welten/8840314.html>, Abruf 21.11.2013.

Bergmans, B. (2013a): Auf dem Wege zu einem neuen Verständnis der Juristenberufe und Juristenausbildungen, in: Zeitschrift für Rechtspolitik (ZRP), S. 113 ff.

Bergmans, B. (2013b): Überblick über die derzeitigen Ausbildungsmodelle zu Bachelor- und Master-Juristen, in: Berufs- und Arbeitsmarktperspektiven von Bachelor- und Master-Juristen, Stuttgart.

Bitter, G. (2013): Der Bachelor-Studiengang „Unternehmensjurist/in Universität Mannheim“, in: Bergmans, B. (Hrsg.), Berufs- und Arbeitsmarktperspektiven von Bachelor- und Master-Juristen, S. 27.

Bull, H. P. (2002): Von der rechtswissenschaftlichen Fakultät zur Fachhochschule für Rechtskunde?, in: Juristen-Zeitung (JZ), S. 977–983.

Bundesamt für Justiz (Hrsg.) (2011): Ausbildungsstatistik: Zeitreihe über die Zahl der im Bundesgebiet erfolgreichen Kandidaten von 1959 bis 2010, auf dem Stand vom 06.12.2011.

Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.) (2004): Realisierung der Ziele des Bologna-Prozesses. Nationaler Bericht 2004 für Deutschland von KMK und BMBF, S. 3–5

Degenhart, H. (1995): Wirtschaftsrecht an der Fachhochschule Nordostniedersachsen in Lüneburg. Erste Erfahrungen, in: fhS-prints 1/95, Wirtschaftsrecht – Konzeption eines neuartigen Studiengangs, S. 14–19, Schmalkalden.

Dombek, B. (1995): Dem Schwindel aufgesessen, in: Südtüringer Zeitung (stz) vom 23.02.1995.

Dräger, J., Müller-Eiselt, R. (2013): Die Bologna-Reform feiert Geburtstag, http://brockhaus.de/service/brockhaus_perspektiv/wahnsinn_bildung/bologna-reform.php, Abruf 15.07.2013.

Eiardt, A., Borhanian, S. (2007): Das Begnadigungsrecht des Bundespräsidenten, in: Wissenschaftliche Dienste des Deutschen Bundestages (Hrsg.), Berlin.

Feller, C. (2007): „Wirtschaftsrecht war eine Sternstunde der Fachhochschulentwicklung in Deutschland“ – Fachbereich Wirtschaftsrecht feierte 10-jähriges Bestehen, in: fhS Journal, Ausgabe 01/2007, S. 16.

Fischer, F. (1994): Der „Diplom-Wirtschaftsjurist“ (FH) – Etikettenschwindel oder Ausweg?, in: Anwaltsblatt (AnwBl) 1994, S. 77–79.

Gallina, Y., Kayser, A., Simon, R., Schellberg, B. (2002): Das wirtschaftsjuristische Praktikum, in: fhS-Journal, 1/2002, S. 18–20.

Heinbuch, H. (2014): Entstehung und Entwicklung des Studiengangs Wirtschaftsrecht an der FH Mainz, in: in principio erat codex – Am Anfang war das Buch und das Gesetz, Festschrift für Slapnicar, unter II. Wirtschaftsjuristische Brennpunkte, im Erscheinen.

Hennings, P. (1995): Das Anforderungsprofil des Wirtschaftsjuristen, in: fhS-prints 1/95, Wirtschaftsrecht – Konzeption eines neuartigen Studiengangs, S. 40–45, Schmalkalden.

Hess, H., Kropshofer, B. (1993): Kommentar zur Konkursordnung (KO), 4. Aufl., Neuwied/Berlin/Kriftel.

Hettinger, M., Zaczyk, R. (2008): Rechtswissenschaften oder McLaw?, in: Neue juristische Wochenschrift (NJW), Editorial Heft15/2008, S. III.

Hromadka, W. (1998): Plädoyer für den Diplom-Wirtschaftsjuristen. Ein neuer universitärer Studiengang könnte Mängel der Juristenausbildung für die Wirtschaft beheben, in: Handelsblatt Nr. 185/1998 vom 25./26.09.1998, S. K 2.

Hromadka, W., Mußnug, R. (2000): Juristische FH-Studiengänge?, Pro & Contra, in: Forschung & Lehre (7) 2000 (3), S. 142–143.

Hübner, K. (1993): Wirtschafts-jura mit BWL, in: Personalwirtschaft, Jg. 10, S. 51.

Hufen, F. (2013): Perspektiven des rechtswissenschaftlichen Studiums. Der Wissenschaftsrat betont die Wissenschaftlichkeit der Juristenausbildung, rennt aber auch offene Türen ein, in: Zeitschrift für Didaktik der Rechtswissenschaft (ZDRW), S. 5–20.

Konzen, H. (2010): Bologna-Prozess und Juristenausbildung, in: Juristenzeitung (JZ) 2010, S. 241–245.

Landau, P. (1999): Bologna. Die Anfänge der europäischen Rechtswissenschaft, in: A. Demandt, Stätten des Geistes, Große Universitäten Europas von der Antike bis zur Gegenwart, S. 59–74, Weimar.

Loos, F. (1993): Abwegiges Streben nach Fachhochschul-Juristen, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung (FAZ) vom 21.06.1993.

- Lüttswager, K., König, R. Baronin von (Hrsg.) (2011):** Schlüsselqualifikationen: Das juristische Duell – Hard Skills und Soft Skills im Kampf um den Juristen, Beiträge aus dem Fachbereich Rechtspflege Nr. 03/2011, Berlin.
- Mußnug, R. (1994):** Viel Mut zur Oberflächlichkeit, in: Die Welt vom 24.04.1994, S. B10.
- Mußnug, R. (1993):** Der Lüneburger Diplomwirtschaftsjurist (FH), in: Mitteilungen des Hochschulverbandes (MittHV) 1993, S. 252 – 254.
- O.V. (1993a):** Zwischenfrage: Warum will die FH-Lüneburg Wirtschaftsjuristen ausbilden, Herr Schmidt?, in: Süddeutsche Zeitung Nr. 66/1993 vom 20./21.03.1993, S. 49.
- O.V. (1993b):** Ausbildung zum „Diplom-Wirtschaftsjuristen“ an der FH Lüneburg, Kommentar zur Stellungnahme der Juristischen Fakultäten der Universitäten Göttingen und Hannover, in: Hannoversche Allgemeine vom 28.12.1993.
- Palluch, N. (1998):** Begehrte Generalisten, in: duz (unabhängige deutsche Universitätszeitung), Heft 24, S. 26–27.
- Reichardt, J. (2004):** Die Ausbildung in den Verwaltungsfachhochschulen der Länder als Bildungseinrichtung des tertiären Bereichs. Eine vergleichende Darstellung der Ausbildung des gehobenen nichttechnischen Dienstes der Kommunalverwaltung und der staatlichen allgemeinen Verwaltung, Jena.
- Röhl, K. F. (1987):** Rechtssoziologie, 1987, geändert 28.01.2013, <http://www.ruhr-uni-bochum.de/rsozinfo>, Abruf 09.11.2013.
- Schlosser, H. (2012):** Neuere Europäische Rechtsgeschichte: Privat- und Strafrecht vom Mittelalter bis zur Moderne, 1. Aufl., München.
- Schmidt, R. (2005):** Wie und warum der Studiengang Wirtschaftsrecht der Fachhochschule Nordostniedersachsen entstand, in: Hermann, M. (Hrsg.), Wirtschaftsrecht und Mediation. Festschrift für Walther Gottwald, S. 9–21.
- Schmidt, R. (2001):** Juristenausbildung an Fachhochschulen – Erfahrungen und Perspektiven, Baden-Baden.
- Schnorbus, Y. (1993):** Die Angst der Juristen vor der Wirtschaft, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung (FAZ) vom 16.01.1993, S. 45.
- Schomerus, T. (2002):** Wirtschaftsrecht an Fachhochschulen – die bessere Juristenausbildung? Vor- und Nachteile gegenüber dem herkömmlichen Studium – Ergänzung, nicht Konkurrenz. Die Ausbildung ist arbeitsmarktorientiert, in: Betrifft JUSTIZ Nr. 72, S. 418–424.
- Slapnicar, K. W. (2013):** Wirtschaftsjuristen freiberufliche Rechtsdienstleister?, in: Bergmans, B. (Hrsg.), Berufs- und Arbeitsmarktperspektiven von Bachelor- und Master-Juristen, S. 81–101.
- Slapnicar, K. W. (2012):** Notwendigkeit einer spezifisch wirtschaftsjuristischen Methodik und Didaktik, in: Vereinigung Deutscher Rechtslehrender (Hrsg.), Rechtslehre, Jahrbuch der Rechtsdidaktik, S. 109–130.
- Slapnicar, K. W. (1999):** Der Bundespräsident, die Fachhochschulen und mehr – Reputationsdeterminanten für europäische Hochschulen, in: DNH 40 (1999), S. 18–19.
- Slapnicar, K. W. (1995):** Duales Studium Wirtschaftsrecht. Konzept der FH Frankfurt am Main, Anforderungsprofil des Wirtschaftsjuristen, in: fhS-prints 1/95, Wirtschaftsrecht – Konzeption eines neuartigen Studiengangs, S. 21–34, Schmalkalden.
- Spiewak, M. (1999):** Zuhause in zwei Welten, in: DIE ZEIT vom 08.04.1999.
- Stobbe, U. (2001):** Die Ausbildung künftiger Juristen und Juristinnen und die europäische Rechtsharmonisierung, Anwaltsblatt (AnwBl) 2001, S. 136–140.
- Tettinger, J. P. (2001):** „Diplomwirtschaftsjurist/in“ – hochschuleitig initiierte Hochstapelei?, Die Macht des Geistes, in: Festschrift für Hartmut Schiedermaier, S. 665–679.
- Völger Winsky, M. (2013):** Bachelorstudium Wirtschaftsrecht. Von der Initiative zu Perspektive. Crossing Borders, Winterthur.
- Wissenschaftsrat (2012a):** Für die Öffnung der Rechtswissenschaft in das Wissenschaftssystem. Situation, Analysen, Empfehlungen, Pressemitteilung Nr. 21 vom 12.11.2012 in Drucksache 2558-12 des Wissenschaftsrates.
- Wissenschaftsrat (2012b):** Perspektiven der Rechtswissenschaft in Deutschland. Situation, Analysen, Empfehlungen, Drucksache 2558-12 des Wissenschaftsrates, vom 09.11.2012, o. O.
- Wissenschaftsrat (1991):** Empfehlungen zur Entwicklung der Fachhochschulen in den 90er Jahren, o. O.

STRATEGISCHE ASPEKTE DES INNOVATIONS- UND TECHNOLOGIEMANAGEMENTS IM PRODUKTENTWICKLUNGSPROZESS

Günter Hofbauer



Prof. Dr. Günter Hofbauer

lehrt und forscht an der Technischen Hochschule in Ingolstadt in seinem Lehrgebiet Industriegüter-Marketing und Technischer Vertrieb. Eines der Schwerpunktthemen ist das Produktmanagement unter Einbeziehung von Innovationen und neuen Technologien.

E-Mail: Guenter.Hofbauer@thi.de

1. Problemstellung und Zielsetzung

Innovationen gelten als der Wachstumsmotor der wirtschaftlichen Entwicklung und fördern die ständige Erneuerung. Zur Steigerung und Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit sind Innovationen ein notwendiges Mittel. Erst sie ermöglichen die stetige Erneuerung des Produktangebots und somit die Partizipation am Wandel. Die Partizipation an dieser Wirtschaftsdynamik stellt für Unternehmen eine stetige Herausforderung dar. Eine kontinuierliche Auseinandersetzung mit externen Umweltfaktoren, also der technologischen, wirtschaftlichen, politischen und gesellschaftlichen Entwicklung ist essentiell zum Erhalt und Ausbau der Wettbewerbsposition. Das Management von Innovationen und Technologien wird aufgrund der dargelegten Entwicklungen und Anforderungen zu erfolgskritischen Disziplinen unternehmerischen Handelns (vgl. Hauschildt/Salomo 2011, S. 1).

Ziel dieses Beitrages ist es, die grundlegenden Prinzipien des Innovations- und Technologiemanagements darzulegen und die Einflussmöglichkeiten auf das Produktmanagement aufzuzeigen. Unter Einbezug von Effektivitäts- und Effizienzgesichtspunkten wird die Ausgestaltung des Innovations- und Technologiemanagements als Managementaufgabe beschrieben. Des Weiteren gilt die Kundenintegration als Erfolgsfaktor im Innovationsmanagement.

2. Der Produktmanagementprozess

Globaler Wettbewerb, austauschbare Produkte und differenziertes Kundenverhalten erfordern ein professionelles Produktmanagement. Dies umfasst alle Aktivitäten von der strategischen Ausrichtung der Vorfeldphase über die Entwicklungsphase bis hin zur Marktphase. Die Kenntnis der Erfolgsdeterminanten und die Einbeziehung des gezielten Innovations- und Technologiemanagements gehören mit dazu.

Phase	Bezeichnung	Innovationsmanagement	Technologiemanagement
1	Strategische Orientierung	x	x
2	Ideengenerierung	x	x
3	Ideenauswahl	x	x
4	Produktkonzeption	x	x
5	Vermarktungsstrategie	x	x
6	Wirtschaftlichkeitsanalyse	x	x
7	Produktentwicklung	x	x
8	Produktions- und Prozessentwicklung	x	x
9	Markterprobung	x	x
10	Markteinführung	x	
11	Life-Cycle-Management		x

Tab.: Einflussmöglichkeiten des ITM auf das Produktmanagement

In der Tabelle werden die vom Autor entwickelten Phasen des Produktmanagements dargestellt (vgl. Hofbauer/Sangl 2011, S. 319 ff.) und grundlegende Beziehungen zum Innovations- und Technologiemanagement (ITM) aufgezeigt.

Wie man aus der Tabelle ersehen kann, sind die Einflüsse des ITM auf das Produktmanagement vielfältig und in jeder Phase vorhanden. Dies erstreckt sich von der strategischen Orientie-

rung und Ausrichtung der Innovationssuchfelder bis hin zum Life-Cycle-Management und der damit verbundenen Suche und Entscheidung nach Ablösetechnologien.

3. Innovationsmanagement

Unter Innovationen versteht man die Durchsetzung neuer technischer, wirtschaftlicher, organisatorischer und sozialer Problemlösungen in Unternehmen und Märkten (vgl. Hofbauer et al. 2009, S. 35). Dabei ist die Durchsetzung am Markt elementarer Bestandteil und drückt die Notwendigkeit der Wirtschaftlichkeit einer Innovation aus. Sie generiert wirtschaftlichen Erfolg für das Unternehmen. Von der Innovation abzugrenzen ist die Invention, welche lediglich die erstmalige Umsetzung einer technischen oder prozessualen Problemlösung zu Grunde legt, jedoch keinen Marktbezug hat. Gelingt es nicht, Innovationen erfolgreich im Markt zu platzieren, so entstehen Produktflops. Um die Gefahr von Flops zu reduzieren, ist die Einbeziehung von aktuellen und potenziellen Kunden (Customer Integration) zu empfehlen.

3.1 Das Innovationsmanagementsystem

Das Management von Innovationen umfasst die gezielte Planung, Organisation, Führung und Kontrolle des Innovationsgeschehens. Der systemtheoretische Ansatz der Betriebswirtschaftslehre versteht das Innovationsmanagement als bewusste Gestaltung des Innovationssystems, d.h. nicht nur einzelner Prozesse, sondern der Institution, innerhalb derer diese Prozesse ablaufen (vgl. Hauschildt/Salomo 2011, S. 29). Um diesem Anspruch gerecht zu werden, ist eine ganzheitliche Ausrichtung auf Innovationen zu fordern.

Dieser Forderung nach einer ganzheitlichen Ausrichtung der Unternehmung (internes Innovationsmanagement) auf Innovationen kommt das durch McKinsey entwickelte 7-S-Modell nach (vgl. o.V. 2010, S. 2720).

- Die **Strategie** gibt die Stoßrichtung und die Ressourcenzuordnung für das gesamte Unternehmen vor. Auf dieser Basis erfolgt die Ableitung der Innovationsstrategie, welche die Richtung der Entwicklung und Vermarktung neuer Produkte vorgibt (Phase Strategische Orientierung).
- Die **Organisationsstruktur** bildet das Kompetenzgefüge und die Arbeitsteilung (z.B. zwischen Bereichen, Abteilungen, Stellen) zur Erfüllung der Innovationsaufgabe (Prozess) in vertikaler und horizontaler Weise ab.
- **Systeme** bilden den Rahmen zur Umsetzung der Innovationsprozesse und koordinieren die Arbeitsabläufe.
- Die Ausgestaltung der Unternehmenskultur (**Style**) ist die Basis eines innovationsfördernden und innovationsbewussten Betriebsklimas. Der angewandte Führungsstil durch das Management lenkt das Innovationsgeschehen.

- Die Mitarbeiter (**Staff**) bilden durch ihre Erfahrungen, den Einsatz ihrer Kompetenzen und Fähigkeiten (**Skills**) die zur Generierung von Innovationen notwendigen „Corporate skills“.
- **Shared Values** (gemeinsame Werte) innerhalb einer Unternehmung bilden die grundlegende Orientierung und Ausrichtung des innovationsfördernden Managementsystems.

Neben der Schaffung der Voraussetzungen und der Gestaltung einer innovationsfreundlichen und -fördernden Organisation ist der Produktmanagementprozess funktionsübergreifend als Prozess zu organisieren. Dieser Prozess systematisiert die Vorgehensweise zur Innovationsgenerierung in einem effizienten Ablauf (vgl. Phasen in Tabelle S. 42).

Der in der Tabelle dargestellte Produktmanagementprozess zeigt beispielhaft, wie ein Unternehmen intern Innovationen erzeugt und diese als neue Produkte dem Markt zuführt. Innerhalb dieses Ansatzes nutzt das Unternehmen seine eigene Innovationskraft und das vorhandene Innovationspotenzial. Im Prozessverlauf werden unternehmensintern Innovationsideen generiert und bewertet sowie Konzepte entwickelt und geprüft. Die Ideengenerierung ist von den Fähigkeiten der Mitarbeiter abhängig. Im Laufe des Bewertungsprozesses für Ideen und Konzepte werden immer wieder potenzielle Innovationen verworfen, da sie für das Unternehmen nicht die bestmöglichen Chancen für marktfähige Produkte bieten und die gewünschten Renditen erzielen. Das Unternehmen befindet sich in einem geschlossenen System der Innovationsgenerierung.

3.2 Open Innovation

Ein moderner Ansatz des Innovationsmanagements öffnet dieses geschlossene System der Innovationsgenerierung und ist unter dem Namen Open Innovation bekannt geworden. Der Open Innovation Ansatz nutzt sowohl interne und externe Quellen zur Innovationsgenerierung, als auch interne und

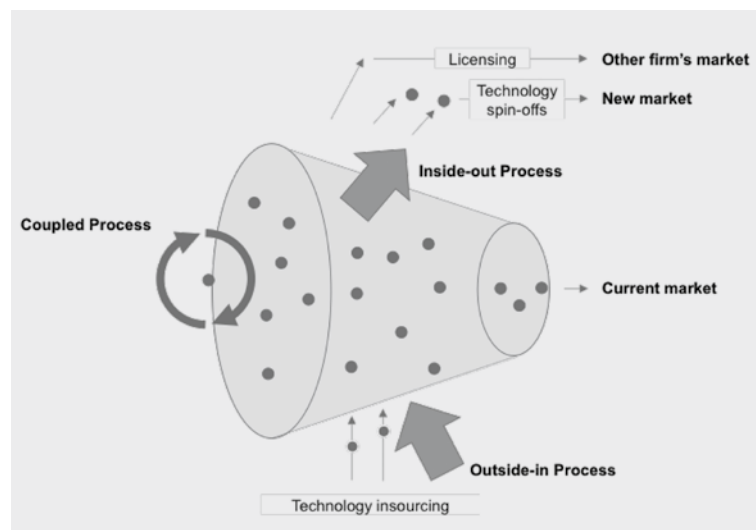


Abb. 1: Open Innovation Ansatz

externe Wege der Ideenverwertung und verfügt somit über ausgedehnte Möglichkeiten, Werte für das Unternehmen zu schaffen (vgl. Chesbrough 2006, S. 1). Mit der Öffnung des Innovationssystems ist das Unternehmen in der Lage, dem gestiegenen Wettbewerbs- und Innovationsdruck zu begegnen, indem die notwendigen Investitionen und Risiken zur Umsetzung der Innovationen auf mehrere Prozessbeteiligte (z.B. Zulieferer, Kunden) verteilt werden.

Abbildung 1 auf Seite 43 (Chesbrough 2006, S. 3) zeigt das Grundmodell des Open Innovation Ansatzes. Der dargestellte Trichter stellt das interne Innovationspotenzial einer Organisation dar. Innerhalb des Trichters befinden sich einzelne Innovationsideen, welche sich je nach Reifegrad in den verschiedenen Phasen des Produktmanagements befinden. Dem Open Innovation Ansatz unterliegen die drei Perspektiven des Outside-in Prozesses, des Inside-out Prozesses und des gekoppelten Prozesses (Coupled Process), welche die Öffnung des Innovationssystems beschreiben.

3.3 Kundenintegration im Innovationsprozess

Unter Kundenintegration versteht man die Einbindung der Kunden in die Leistungserstellungsprozesse. Dies bewirkt die Kooperation zur Überwindung von Widerständen bei der Adoption durch die Innovationsverwender (vgl. Hauschildt/Salomo 2011, S. 168). Eine kundenspezifische Nachfrage erfolgt insbesondere im B-to-B-Bereich. Methoden der Modularisierung und Massenindividualisierung ermöglichen die Berücksichtigung von kundenspezifischen Anforderungen. Durch die Integration der Kunden in die Wertschöpfungsprozesse wird die Berücksichtigung individueller Anforderungen gewährleistet. Die Rolle des Kunden ändert sich vom Wertschöpfungsempfänger zum Wert-

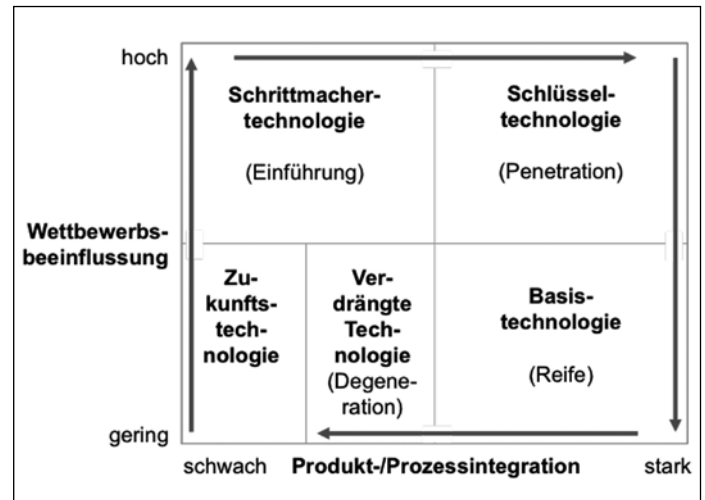


Abb. 2: Technologielebenszyklus

schöpfungspartner (vgl. Hofbauer/Sangl 2011, S. 76). Durch Kundenintegration im Innovationsprozess erfolgen eine gezielte Optimierung des Kundennutzens sowie der Aufbau einer starken Kundenbindung. Wirken Kunden z.B. bei der Ideenfindung mit, so sind eine gezielte Erfassung von Anforderungen und die Auslegung der Innovation auf die Bedürfnisstruktur möglich.

4. Technologien und Technologiemanagement

Der Einsatz von Technologien und deren Management ist Voraussetzung zur Generierung von Innovationen. Durch gezieltes Technologiemanagement wird die Grundlage für neue Produkte und Dienstleistungen mit kundenbedarfsgerechten Funktionen

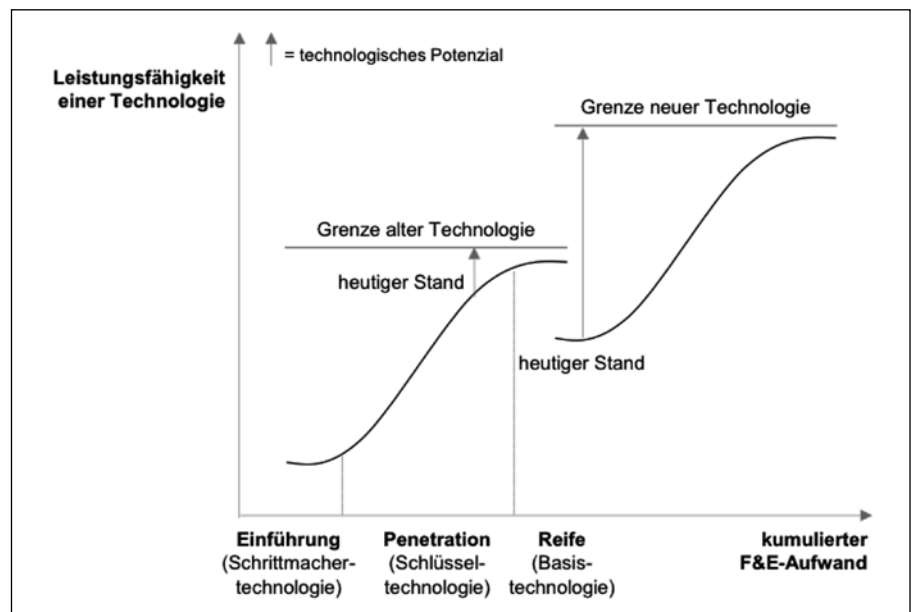


Abb. 3: S-Kurven-Konzept, Quelle: Gochermann 2004, S. 41

geschaffen. Die Ableitung und das Management der Strategie erfolgt durch Anwendungen des Technologielebenszyklus, des Technologie-S-Kurven-Modells und des Technologieportfolios.

4.1 Der Technologielebenszyklus

Der Technologielebenszyklus stellt die Entwicklung einer Technologie über die Zeit dar und wird analog des Produktlebenszyklus in die Phasen Einführung, Penetration, Reife und Degeneration eingeteilt. Abbildung 2 zeigt den Technologielebenszyklus in Anlehnung an Spath/Renz (2005, S. 237).

Es werden die Zukunfts-, Schrittmacher-, Schlüssel-, Basistechnologie sowie die verdrängte Technologie unterschieden. Die Wirkung und Art der Technologie ruft eine unterschiedliche Wettbewerbsintensität hervor. Schrittmachertechnologien verfügen über einen starken Wettbewerbseinfluss obwohl sie noch nicht stark in Produkten und Prozessen verbreitet sind, wohingegen bei Schlüssel- und Basistechnologien (hoher Verbreitungsgrad) eine Relevanz für den Erhalt der Wettbewerbsposition gegeben ist, jedoch ein weiterer Ausbau der Position kaum möglich erscheint.

Das strategische Technologiemanagement befasst sich mit der frühzeitigen Erkennung, Bewertung und Beherrschung von Technologien sowie mit der unter Markt- und Wettbewerbsgesichtspunkten unternehmensinternen Entscheidungsfindung, dem Technologieeinsatz und der -steuerung zur Schaffung wirtschaftlicher Erfolgspotenziale. Technologien sind bereits zu einem frühen Zeitpunkt im Lebenszyklus auf ihre Marktakzeptanz und auf ihre Konkurrenzfähigkeit hin zu prüfen. Der nachhaltige Einsatz von Technologien in Produkten und Verfahren ist somit eine zentrale Aufgabe des strategischen Technologiemanagements (Fischer/Lange 2002, S. 358).

4.2 Das S-Kurven-Konzept

Die Dynamik im Technologielebenszyklus schafft konkurrierende Technologien. Neue Technologien verdrängen etablierte Technologien. Im Sinne eines effektiven Technologiemanagements und um weiterhin am Markt zu partizipieren, ist zu entscheiden, auf welche Technologien sich ein Unternehmen stützt und zu welchem Zeitpunkt der Übergang auf neue Technologien gewählt wird. Das von McKinsey entwickelte S-Kurven-Konzept stellt konkurrierende Technologieverläufe dar (siehe Abbildung 3). Die Aufgabe des Technologiemanagements aus Sicht des Produktmanagements ist das Erkennen der Leistungsgrenzen einer Technologie und das rechtzeitige Arrangieren des Technologiewechsels. Ein Technologiesprung ist mit erheblichen Investitionen und Risiken verbunden, jedoch für den wirtschaftlichen Erfolg notwendige Bedingung, da die neue Technologie der alten Technologie in Zukunft weit überlegen ist.

4.3 Das Technologieportfolio

Das Technologieportfolio dient der strategischen Analyse und dem Technologievergleich (vgl. Spath/Renz 2005, S. 238). Es befasst sich mit vorhandenen und neu zu entwickelnden Technologien. Im Vergleich zum Markt-Produkt-Portfolio bildet das Technologieportfolio nicht nur den Marktzyklus ab. Es zeigt die Technologiebeherrschung bzw. das zukünftige Ausschöpfungspotenzial von Technologien und befasst sich zusätzlich mit den vorgelagerten Beobachtungs- und Entstehungszyklen (vgl. Vahs/Burmester 2002, S. 124). Das Technologieportfolio entwickelt Normstrategien auf Grundlage der Dimensionen „Technologieattraktivität“ und „Ressourcenstärke“ (siehe Abbildung 4, vgl. Corsten et al. 2006, S. 368 ff.).

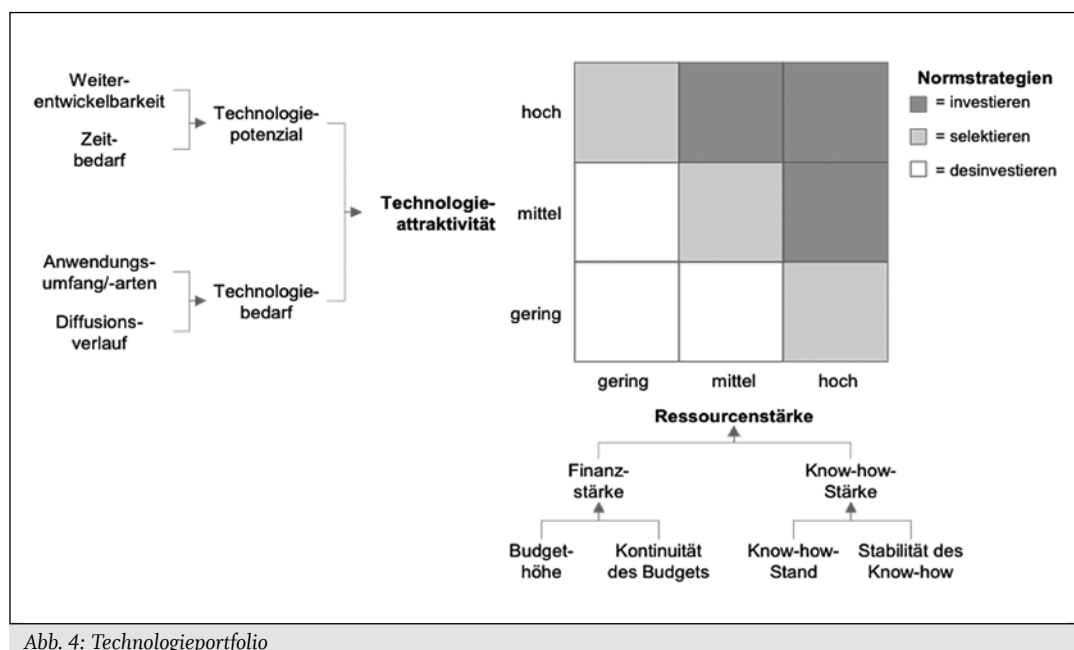


Abb. 4: Technologieportfolio

Die Dimension der Technologieattraktivität stellt die wirtschaftlichen und technischen Vorteile dar, welche durch die Realisierung der im Analysegebiet implizierten Potenziale wirksam werden (vgl. Hofbauer/Sangl, 2011, S. 90 f.); die Ressourcenstärke beschreibt die eigene technische und wirtschaftliche Beherrschung der Technologien im Vergleich zum stärksten Wettbewerber. Im Portfolio werden die Normstrategien für die Technologien dargestellt. Die Integration von zukünftigen Substitutions- und Komplementärtechnologien stellt eine zukunftsgerichtete Sichtweise sicher und ermöglicht den Vergleich mit etablierten Technologien.

5. Zusammenfassung

Aktuelle Herausforderungen für Unternehmen sind die zunehmende Dynamik von Märkten, zunehmender Preisdruck, der Anstieg internationaler Wettbewerbsaktivitäten, wachsende Kundenwünsche und eine steigende Produktkomplexität. Zur Absicherung und zum Ausbau der Wettbewerbsposition sind Innovationen ein unerlässliches Mittel.

Technologien bilden die Grundlage von Innovationen und sichern durch eine Planung, Steuerung und Kontrolle zukünftige Gewinne. Innovationen sichern die Existenz von Unternehmen. Die Kundenintegration im Innovationsprozess gilt gleichfalls als Erfolgsfaktor. Die aufgezeigten Möglichkeiten zeigen Ansatzpunkte für das Innovations- und Technologiemanagement sowie für eine zielgerichtete Umsetzung der Innovationstätigkeiten im Produktmanagement auf.

LITERATUR

Chesbrough, H. (2006): Open Innovation: A new paradigm for understanding industrial innovation, in: Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W., West, J. (eds.): Open Innovation – Researching a new paradigm, New York.

Corsten, H., Gössinger, R., Schneider, H. (2006): Grundlagen des Innovationsmanagements, München.

Fischer, J., Lange, U. (2002): Technologielebenszyklus und Technologiemanagement, in: Specht, D., Möhrle, M. (Hrsg.): Gabler Lexikon Technologie Management – Management von Innovationen und neuen Technologien im Unternehmen, Wiesbaden.

Gochermann, J. (2004): Kundenorientierte Produktentwicklung – Marketingwissen für Ingenieure und Entwickler, Weinheim.

Hauschildt, J., Salomo, S. (2011): Innovationsmanagement, 5. Aufl., München.

Hofbauer, G., Körner, R., Nikolaus, U., Poost, A. (2009): Marketing von Innovationen, Strategien und Mechanismen zur Durchsetzung von Innovationen, Stuttgart.

Hofbauer, G., Sangl, A. (2011): Professionelles Produktmanagement – Der prozessorientierte Ansatz, Rahmenbedingungen und Strategien, 2. Aufl., Erlangen.

O.V. (2010): Gabler Wirtschaftslexikon P-Sk, 17. Aufl., Wiesbaden.

Spath, D., Renz, K.-C. (2005): Technologiemanagement, in: Albers, S.; Gassmann, O. (Hrsg.): Handbuch Technologie- und Innovationsmanagement, Strategie – Umsetzung – Controlling, Wiesbaden.

Vahs, D., Burmester, R. (2002): Innovationsmanagement – Von der Produktidee zur erfolgreichen Vermarktung, 2. Aufl., Stuttgart.

WAS ROLLENSPIELE LEISTEN KÖNNEN - EINE KRITISCHE BETRACHTUNG

Achim Saulheimer

„Was soll diese Spielerei denn bringen?“ – „Im beruflichen Alltag funktioniert das sowieso nicht!“ – „Man wird doch hier nur vorgeführt und vor anderen Teilnehmern bloßgestellt. Da mache ich nicht mit.“ Mit solchen und ähnlichen Kritiken und Widerständen (vgl. z.B. hierzu auch Weidenmann 2011, S. 102) werden Lehrende oder Trainer beim Einsatz von Rollenspielen, sei es in der Aus- und Weiterbildung oder auch im Rahmen der Personal- und Organisationsentwicklung, immer wieder konfrontiert. Gerade berufserfahrene Praktiker, aber auch manche Lernende, lehnen Rollenspiele wegen unterstellter Praxisferne ab. Der vorliegende Artikel versucht, Vorbehalte gegenüber dem Einsatz dieser aktivitätsorientierten Lehrmethode zu zerstreuen, indem Vorteile, aber auch Herausforderungen sowie Lernziele dargestellt und gewürdigt werden. Praxisorientierte Empfehlungen runden die Ausführungen ab und sollen ermutigen, Lehr- und Lernsituationen durch den Einsatz von Rollenspielen sowohl für Lernende als auch für Lehrende nicht nur in der Aus- und Weiterbildung, sondern auch in der betrieblichen Praxis motivierender zu gestalten.

1. Das Rollenspiel als aktive Lehrform

Das Rollenspiel zählt zu den aktiven Lehrformen und ist damit eine spezielle Ausprägungsform des Simulationsspiels. Die Teilnehmenden werden zu Akteuren, indem sie Rollen übernehmen und dabei auf spielerische Art und Weise soziale Verhaltensweisen in simulierten Alltagssituationen, z.B. aus der Berufs- und Arbeitswelt, realisieren (vgl. Saulheimer 2013, S. 53). Eine Rolle wird dabei definiert als ein Bündel von Normen, Erwartungen und Handlungsformen, das sich in einer Gesellschaft oder Organisation (z.B. Verein, Familie, Schule, Arbeitsplatz) an das Verhalten der Träger bestimmter Positionen knüpft (vgl. Schaller 2006, S. 56). Kennzeichnend für alle aktiven Lehrmethoden ist, dass der Lernende von der rein rezeptiven Haltung zur aktiven Mitarbeit ermutigt wird (vgl. Koeder 2013, S. 139): Die Teilnehmenden sind beim Rollenspiel aufgefordert, konkrete Handlungssituationen selbst zu gestalten (vgl. Euler/Hahn 2007, S. 59). Dazu werden beispielsweise reale Problemstellungen aus der Lebens- und Arbeitswelt (z.B. Kritikgespräch zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter) in einem möglichst realitätsnahen Setting (Büroszene) modellhaft nachgestellt und bearbeitet.



Achim Saulheimer

ist Mitarbeiter im Drittmittelforschungsprojekt „Personalwirtschaftliche Instrumente in mittelständischen Unternehmen“ von Herrn Prof. Dr. Kurt W. Koeder.

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

Um dem Vorwurf der Praxisferne von Anfang an zu begegnen, sollten die Spieler Gelegenheit bekommen, Szenarien selbst zu definieren. Das hat den Vorteil, dass sie sich in ihrer schulischen bzw. beruflichen Wirklichkeit auch wiederfinden bzw. ihre tatsächliche Lebenswelt abbilden können. Der Seminarleiter bzw. Lehrende sollte sich im Vorfeld des Rollenspiels mit der konkreten Lebenswelt der Teilnehmer systematisch beschäfti-

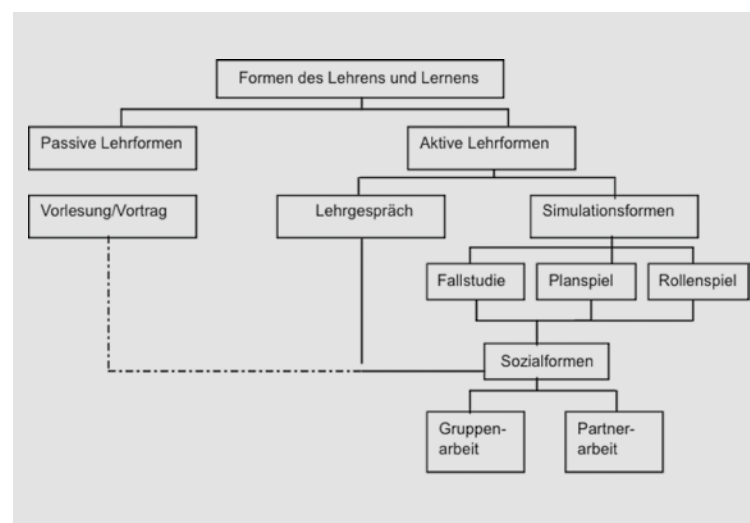


Abb.: Lehrformentypologischer Ansatz, Quelle: Koeder 2012, S. 34

gen und dafür Raum bei der Inszenierung und Auswertung des Rollenspiels schaffen (vgl. Weidenmann 2011, S. 104). Damit wird auch eine Brücke zur Lebenswelt der Spieler geschlagen und deren Motivation und Identifikation erhöht.

Ansonsten fungiert der Spielleiter hauptsächlich als Moderator und Begleiter: Er verantwortet den systematisch-methodischen Aufbau des Rollenspiels und die Strukturierung des Lernprozesses, leitet und lenkt das Spiel, unterbricht es gegebenenfalls, sorgt für den Wiederbeginn, stellt Medien (z.B. Flipcharts, Metaplan) bereit und fasst Ergebnisse zusammen. Abschließend wertet er mit den Teilnehmern aus und gibt Aufgaben zur Herstellung des Transfers (vgl. Kaiser/Kaminski 2012, S. 140 f.). Kaiser und Kaminski unterstreichen, dass „Rollenspiele – vor allen anderen Methoden – geeignet sind, gesellschaftliche Konflikte und Interessengegensätze zu erhellen, soziale Verhaltensweisen einzuüben und Lösungsstrategien zu entwickeln und zu erproben“ (Kaiser/Kaminski 2012, S. 132). Eigenes Rollenverhalten sowie das Verhalten der anderen Akteure werden damit direkt erlebbar, soziale Verhaltensweisen und -alternativen werden geübt und neue Problemlösungen erprobt. Das Beleben einer Rolle im Spiel erleichtert schließlich die Einnahme dieser Rolle auch im Alltag (eine recht frühe Erkenntnis der Rollenspielforschung), verbessert durch Wiederholungen in einem geschützten Rahmen das spätere Rollenhandeln und macht es insgesamt effektiver (vgl. Mann/Honroth Mann 1959, S. 67 ff., zitiert nach Stadler/Spörrle 2008, S. 183). Die Simulation realer, alltagsnaher Berufs- und Lebenssituationen bietet demnach den Rollenspielern die Möglichkeit der Erweiterung und Verbesserung ihrer individuellen sozialen, emotionalen und instrumentellen Handlungskompetenzen (z.B. Kooperationsbereitschaft, Konfliktfähigkeit, selbständiges Denken und Handeln, Frustrationstoleranz). Diese Kompetenzen werden zudem im Spiel kritisch hinterfragt und können im Alltag entsprechend umgesetzt werden (vgl. Stadler/Spörrle 2008, S. 172). Die Rollenspieler durchstehen selbst Konfliktsituationen, erkennen und analysieren die Folgen ihres Handelns, können eigene und fremde Wertmaßstäbe kritisch überprüfen und korrigieren (vgl. Kaiser/Kaminski, 2012, S. 132). Rollenspielhandeln ist dabei gewissermaßen Probehandeln und findet in einem sanktionsfreien Übungsrahmen statt.

2. Strukturelemente des Rollenspiels

2.1 Rollenspielszenarien – eine Auswahl

Im Rollenspiel treten die Lernenden (z.B. Schüler, Studierende, Weiterbildungsteilnehmer) in einem Spielszenario miteinander in Aktion. Weidenmann führt einige typische Rollenspielszenarien auf (vgl. Weidenmann 2011, S. 98):

- Führungstraining: Kritikgespräch zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem,

- Verhandlungstraining: Preisverhandlung beim Produktkauf,
- Selbstsicherheitstraining: Bewerbungsgespräch,
- Kommunikationstraining: Streit zwischen Kollegen/Schülern/Studierenden etc.,
- Argumentationstraining: Diskussion über Produktneueinführungen, Standortentscheidungen, Marketingstrategien etc.,
- Verkaufstraining: Verkaufsgespräch mit einem „schwierigen“ Kunden,
- Konflikttraining: verschiedene Anspruchsgruppen (z.B. Geschäftsleitung, Vertrieb, Mitarbeiter, Betriebsrat, Bank etc.) verfolgen teils gegenläufige Interessen.

Bei diesen und ähnlichen Rollenspielen übernehmen einige Teilnehmer die zuvor festgelegten Rollen (z.B. Verkäufer, Kunde, Vorgesetzter, Mitarbeiter). Andere Teilnehmer betrachten das Spiel in der Zuschauerrolle, um in der anschließenden Analyse Feedback aus ihrer Außenperspektive zu geben. Die Zielsetzung liegt darin, komplexe Themenbereiche (z.B. Führung, Kommunikation, Verhandlungsführung) zu illustrieren, bestimmte Problemstellungen zu visualisieren (z.B. Reaktion des Mitarbeiters auf Kritik des Vorgesetzten), das eigene Rollenverhalten zu reflektieren, Verhaltensweisen (z.B. Selbstsicherheit im Bewerbungsgespräch) zu trainieren oder Argumentationsweisen (z.B. Marketingstrategien) zu erproben (vgl. Ameln/Kramer 2007, S. 94).

2.2 Vorbereitung des Rollenspiels: Motivation und Information

Wichtig beim Einsatz der Methode Rollenspiel ist eine sorgfältige Planung und Organisation. Es ist sehr hilfreich, wenn die Lernenden bereits soziale Formen des Lernens wie beispielsweise Partner- oder kleinere Gruppenarbeiten kennengelernt haben, so dass sich gegenseitige Vertrautheit entwickeln konnte. Aufgabe des Spielleiters ist es, den Rollenspielablauf beispielsweise anhand eines Flipcharts oder Handouts zu erläutern, um die Teilnehmer für die Methode zu sensibilisieren und die positive Einstellung zur Lerngruppe zu fördern. Die Mitwirkenden werden „ins Boot geholt“, motiviert und ihre Neugier geweckt: Der Spielleiter konfrontiert alle mit der Problemstellung, etwa indem er Ausgangssituation und Ausgangsbedingungen darstellt. Beispielsweise schildert er einen sich zuspitzenden Konflikt, oder er arbeitet mit Bildern, Bilderfolgen/Kurzfilmen, die er an der Stelle abbricht, an der unterschiedliche Lösungsansätze entwickelt werden können. Er sollte nach Möglichkeit auch Erfahrungen der Teilnehmer ansprechen, Betroffenheit auslösen, einen Rahmen vorgeben, ggf. Stellungnahmen provozieren oder Spontanreaktionen erzielen (vgl. Gaugler 2011, S. 87). Auch kann eine Informationskarte ausgegeben werden, auf der für alle die Ausgangs-

situation detailliert beschrieben wird. Hierin enthalten sind Informationen zum Handlungsrahmen, den Rahmenbedingungen (Szenerie, Setting), teilnehmenden Akteuren und alle weiteren für das jeweilige Rollenspiel wesentlichen Hinweisen (z.B. Spielregeln, Zeitvorgaben).

Wenn die Teilnehmer informiert sind und Einstiegsübungen Vertrautheit in der Gruppe begünstigt haben, beginnt die direkte Vorbereitung am besten über die Sozialform der Kleingruppenarbeit. Der Spielleiter gibt die Rollenspielkarten mit den Informationen zu einzelnen Rollen, Absichten und Zielsetzungen heraus.

Angaben auf den Rollenspielkarten:

- zur Person (z.B. Name, Alter, berufliche Situation, biografische Daten),
- zur Ausgangssituation (z.B. Ort, Zeit, Raum der Handlung, Vorgeschichte, Intentionen),
- zur Funktion in der Organisation (z.B. hierarchische Stellung, Aufgabe),
- zur Situation bzw. zu den Rahmenbedingungen des zu spielenden Szenarios (z.B. Produktangaben, Marktposition, Unternehmensstrategie),
- zur Zielsetzung, Motivation, Einstellung (z.B. Haltung zu Mitspielern, im Spiel zu verfolgende Ziele).

Quellen: Ameln/Kramer 2007, S. 96 und Schaller 2006, S. 18

Im Rahmen der Kleingruppenarbeit sammeln die Teilnehmer gemeinsam Argumente, diskutieren Verhaltensstrategien, Argumentationsfolgen, Lösungsmuster und befördern durch den interaktiven Diskurs und das Sich-Hineinversetzen in Rollen und potenzielle Reaktionen der Mitspieler die Qualität ihrer Ergebnisse. Weil zunächst die späteren Spieler- und Beobachterrollen noch nicht festgelegt bzw. vergeben werden, eignet sich diese Kleingruppenarbeit auch als hervorragendes Motivationsinstrument. Bei Rollenvergabe zum Ende der Vorbereitungsphase nach dem Freiwilligkeits- oder Auslosungsprinzip wird die Kleingruppenarbeit erfahrungsgemäß intensiver, solange jedes Gruppenmitglied davon ausgehen muss, zuerst in die Spielerrolle zu schlüpfen. Die Ankündigung mehrerer Spieldurchläufe mit erneuter Rollenvergabe/Rollentausch trägt ebenso zur Motivation aller Akteure bei (vgl. http://wirtschaft-lernen.de/start/demo_methodik/K6_3.html, Abruf 19.10.2013). Schließlich plant die Gruppe noch den Szenenaufbau, wählt die Rollenträger aus, bestimmt einen oder mehrere Rollenwechsel, entwickelt bereits Verbesserungs- oder

Alternativvorschläge für bestimmte Verhaltensweisen und legt Beobachtungsaufgaben für die nichtspielenden Teilnehmer fest (z.B. Beobachtung des verbalen und nonverbalen Verhaltens). Wird beispielsweise eine Konfliktkonstellation im Rollenspiel (z.B. Kritikgespräch Vorgesetzter – Beschäftigter) bearbeitet, so könnte ein Beobachtungsbogen grob skizziert folgendermaßen aufgebaut sein (vgl. Bontrup 2000, S. 240 sowie Kaiser/Kaminski 2012, S. 144):

Konfliktkategorie	Fragen, z.B.
1. Konfliktgegenstand	Worum geht es bei dem Konflikt? Wird der Konflikt in der Spielszene klar benannt? Wird er verschleiert?
2. Konfliktursachen	Welche Konfliktursachen sind erkennbar?
3. Stellung der Konfliktparteien zueinander	Wie argumentieren die Gesprächspartner?
4. Art und Weise der Konfliktaustragung	Wie wird der Konflikt ausgetragen? Wie verhalten sich die Beteiligten? (z.B. verbale/nonverbale Kommunikation; eher sachliche oder emotionale Auseinandersetzung) Welche Stärken und Schwächen zeigen die Gesprächspartner? (z.B. Durchsetzungsvermögen, Überzeugungskraft, Verhandlungsgeschick, emotionale Stabilität, Kommunikationskompetenz, sprachlicher Ausdruck; jeweils aufgeschlüsselt anhand bestimmter Merkmale) Wer verhandelt geschickter?
5. Argumentation	Wie begründen die Konfliktparteien ihre Meinungen/Handlungen? Welche Fragetechniken werden eingesetzt?
6. Konfliktverlauf/-ergebnis	Kommt es zu einer Lösung des Konflikts? Wenn ja, zu welcher? Wenn nein, warum nicht? Wenn ja, auf welche Art und Weise wird eine Lösung gefunden?

Tab.: Beispiel eines Beobachtungsbogens für ein Rollenspiel

Mit Hilfe dieses Beobachtungsbogens wird das Beobachterverhalten durch konkrete Fragestellungen systematisiert und der Spielablauf unter festgelegten Fragestellungen/-kategorien analysiert.

2.3 Durchführung: Spielphasen eines strukturierten Rollenspiels

Im Anschluss an die strukturierte intensive Vorbereitung folgen die Spielphasen eines didaktisch angeleiteten Rollenspiels (vgl. hierzu insbesondere Bontrup 2000, S. 239 sowie Kaiser/Kaminski 2012, S. 136 und S. 143 f.). Das Spielen der Rollen eröffnet die eigentliche Aktionsphase. In dem oben beschriebenen Rollenspiel „Kritikgespräch“ werden die Rollen mit den Rollenkarten übergeben und Beobachtungsaufträge an die nichtspielenden Teilnehmer verteilt, die das Rollenspiel aus der Außenperspektive beobachten und die Beobachtungsbögen ausfüllen.

Nach der ersten Rollenspielphase findet eine erste Diskussionsphase statt, bei der die Aufzeichnungen der Beobachter als Grundlage dienen. Argumente, Verhalten, Gefühle der Rollenspieler werden analysiert und erste Ergebnisse ausgewertet. Danach bietet sich mindestens eine zweite Rollenspielphase mit Rollentausch bzw. Rollenwechsel an. Ein zwei oder mehrmaliger Durchlauf hat den Vorteil, dass verschiedene Akteure die Rollen übernehmen können und sich das Spektrum der Variationsmöglichkeiten insgesamt erweitert. So kann eine Spielsituation von unterschiedlichen Spielern durchaus kontrastiv erlebt werden, was die Repräsentativität der Spielsituation erhöht und die anschließende Generalisierung mit Blick auf die (schulische, berufliche oder private) Realität erleichtert. Ein Rollenwechsel geschieht zum Beispiel durch einen Rollentausch, indem zwei Akteure ihre Rollen miteinander tauschen und das Rollenspiel fortführen oder dieselbe Spielsituation in einem zweiten Durchgang wiederholen. Beispielsweise wird der Vorgesetztenakteur zum Mitarbeiterakteur und umgekehrt. Ebenso möglich ist ein Spielerwechsel, bei dem ein Akteur durch einen anderen ersetzt wird, der die gleiche Rolle nun in seinem Stil fortsetzt. Auf jede weitere Runde folgt eine Diskussionsrunde mit Erörterung der festgehaltenen Argumente. Erfahrungsgemäß findet jede zusätzliche Spielrunde auf einem qualitativ höherwertigen Niveau statt, da die Vorergebnisse der jeweiligen Diskussionsrunde in das Folgespiel mit einfließen können.

2.4 Nachbereitung des Rollenspiels: Reflexion, Generalisierung und Transfer

In einer abschließenden Evaluationsrunde werden der Spielverlauf und die einzelnen Spieldurchgänge unter Berücksichtigung noch offener Fragen, Anmerkungen und Beobachtungen erörtert. Die Argumente werden zusammengefasst, an Tafel oder Flipchart visualisiert und die verschiedenen Durchgänge unter Zuhilfenahme der Beobachtungsbögen miteinander verglichen. Gefundene Lösungen bzw. Lösungsansätze werden besprochen. Im nächsten Schritt gilt es sodann die erarbeiteten Erkenntnisse zu verallgemeinern. Hatte das Rollenspiel ein Führungsthema zum Gegenstand,



könnten Prinzipien situationsgerechten Führungsverhaltens abgeleitet werden. Die anschließende Transferleistung liegt darin, Lösungsmöglichkeiten für Konfliktgespräche bzw. Methoden konstruktiver Konfliktbewältigung im Umgang mit Beziehungs- und Sachkonflikten oder Kriterien erfolgreicher Führung zu erarbeiten und diese Problemlösestrategien etwa in der beruflichen Praxis umzusetzen. Der Transfer dient dazu, sich der im Rollenspiel getroffenen Entscheidungen und Handlungsmöglichkeiten bewusst zu werden, diese zu reflektieren und ggf. in Frage zu stellen (vgl. Gaugler 2011, S. 87). Rollenspiele erweisen sich dann als erfolgreich, wenn die Teilnehmenden das Gelernte, nämlich ihre erweiterten oder verbesserten sozialen, emotionalen und instrumentellen Handlungskompetenzen am Arbeitsplatz tatsächlich anwenden. Die Transfererfolgskontrolle erfolgt am Arbeitsplatz und stellt fest, ob Probleme, die vor der Durchführung des Rollenspiels bestanden, dauerhaft behoben sind.

3. Rollenspiel – ein Praxisbeispiel

Das hier skizzierte Rollenspiel wurde in ähnlicher Form im Zusammenhang mit einem Potenzialanalyse-Assessment Center der Fachhochschule Mainz gemeinsam mit einer großen regionalen Bank zur Auswahl von Förderkreiskandidaten im Rahmen eines Nachwuchsförderprogramms durchgeführt. Es eignet sich jedoch genauso auch für Seminare im Aus- und Weiterbildungskontext. So könnte dieses Rollenspiel auch ein Baustein innerhalb eines Workshops zum Themenkreis Führung für ausgewählte Zielgruppen (z.B. Mitarbeiter, die erstmals Personalführungsaufgaben übernehmen) sein.

In dem hier beschriebenen Rollenspiel interagieren zwei Spieler: Vorgesetzter und Mitarbeiter. Grundlage ist eine vorangegangene Beratungssituation zwischen dem Mitarbeiter und einem Kunden. Das Szenario spielt sich in einer Bank ab. Neben den aktiven Spielern fungieren die nicht aktiv mitspielenden Teilnehmer als Beobachter und Interpreten des Geschehens.

Jedem der beiden Akteure wird die entsprechende Rollenkarte zur Verfügung gestellt.



Rollenkarte Mitarbeiter

Sie sind in einer großen Bank tätig und beraten als Angehöriger der Privatkundenabteilung auch Inhaber kleinerer Konten. Derzeit befinden Sie sich in einer sehr anspruchsvollen Arbeitsphase, da Sie sich neben Ihren regulären Aufgaben auch in zwei arbeitsintensiven Projektgruppen engagieren.

Soeben haben Sie ein Gespräch mit einem ca. 45-jährigen Neukunden, Herrn Goldmann, geführt, der 15.000,- Euro anlegen möchte. Sie haben ihm verschiedene Anlagealternativen aufgezeigt und ihm schließlich eine geeignete Anlageoption empfohlen. Trotz Ihres derzeit hohen Arbeitsaufkommens heute, haben Sie sich etwa eine Stunde Zeit für den Kunden genommen und ihm die Gewinnchancen bei verschiedenen Anlageformen aufgezeigt.

Ihr Gesprächspartner hat dies dennoch kaum gewürdigt und sich sehr unzufrieden gezeigt. Schließlich hat er zum Ausdruck gebracht, das Geld nur kurzfristig als Festgeld anlegen zu wollen. Auch wolle er sich bei der Konkurrenz umhören, da diese doch sicherlich bessere Konditionen anbiete. Sie haben ihm daraufhin, obwohl Sie sich bereits ziemlich ärgerten, den marktüblichen Zinssatz für Festgeld angeboten. Das hat diesen zugegebenermaßen recht schwierigen Kunden so verärgert, dass er Sie persönlich angriff und Ihre Sachkompetenz in Zweifel zog. Außerdem wäre dies wohl auch eine Frechheit und demonstrierte die Unverschämtheit der Bank gerade dem kleinen Kunden gegenüber. Bei einem großen Firmenkunden würde sich die Bank das niemals erlauben. Darauf haben Sie in etwas gereiztem Ton erwidert, er solle doch am besten sein Geld wieder mit nach Hause nehmen, man sei darauf nun wirklich nicht angewiesen.

In diesem Augenblick ist Ihr Vorgesetzter, der Filialleiter, am Schalter vorbeigegangen. Nachdem der Kunde verärgert und laut schimpfend den Schalteraum verlassen hat, bittet Ihr Chef Sie zu einem Gespräch.

Sie sind emotional recht aufgebracht und fühlen sich im Recht. Allerdings wissen Sie auch, dass Ihr Verhalten auf Dauer negative Konsequenzen für Sie selbst und für die Bank haben würde.

Rollenkarte Vorgesetzter

Sie sind Filialleiter einer Bank. Der Wettbewerb ist äußerst hart, zumal in unmittelbarer Nähe Ihrer Filiale vor kurzem die Filiale einer Konkurrenzbank eröffnet wurde. Der Handlungsspielraum, den Sie in Bezug auf die Gewährung von Konditionen haben, ist aufgrund von Vorstandsvorgaben sehr eng.

Erst vor kurzem ist bei einem Führungskräfte-treffen eindringlich darauf hingewiesen worden, alle Beschäftigten zu freundlichem und zuvorkommendem Verhalten den Kunden gegenüber zu ermuntern. Angesichts der Konkurrenzsituation sollen damit neue Kunden gewonnen und Bestandskunden an das Unternehmen gebunden werden. Diese Maßgabe entspricht auch Ihrer persönlichen Überzeugung.

Sie gehen soeben durch die Schalterhalle Ihrer Filiale. Da hören Sie, dass Ihr ansonsten so freundlicher und ruhiger Mitarbeiter, Steffen Ruhland, einem Kunden in ausgesprochen grobem Ton sagt, er solle doch sein Geld wieder mit nach Hause nehmen, man sei darauf nicht angewiesen. Sie ärgern sich sehr. Erst gestern haben Sie alle Mitarbeiter zu besonderer Höflichkeit ermahnt und um deren Einsicht geworben. Kaum hat der Kunde, sichtlich erbost, den Schalteraum verlassen, da bitten Sie Herrn Ruhland zu einem Gespräch in Ihr Büro.

Ihr Ziel ist es, Herrn Ruhland klar zu machen, dass ein solches Verhalten keinesfalls zu tolerieren ist.

In diesem beispielhaften Rollenspiel werden die beiden Spieler mit vorgegebenen Konflikt- und Problemsituationen konfrontiert, die sie im Rollenspiel durch spielerisches Handeln bewerkstelligen müssen. Rollenübernahme und aktives Spielen erweitern das Rollenrepertoire der Teilnehmer. Durch die Verbindung von kognitivem Lernen (über Wahrnehmung, Denken, Vorstellen und Urteilen) mit aktivem Handeln in einer Rolle werden Interaktionen analysiert und Schlüsselqualifikationen trainiert (vgl. Ameln/Kramer, 2007, S. 95). Die Teilnehmenden lernen zum Beispiel wesentliche Aspekte von Gesprächsführung und -lenkung kennen, setzen diese im Spiel um und verbessern ihr Diskussionsverhalten. Indem sich die Rollenspieler in andere hineinversetzen (Empathie), andere Einstellungen, Erwartungshaltungen, Bedürfnisse, Werte kennen- und akzeptieren lernen (Ambiguitätstoleranz), entwickeln sie ein tieferes Verständnis für eigenes und fremdes Rollenverhalten. (vgl. http://wirtschaft-lernen.de/start/demo_methodik/K6_5.html, Abruf 21.10.2013)

Die sozialen Rollen, hier im Beispiel Vorgesetzter und Beschäftigter, können in ihren Anforderungen und Verhaltensweisen besser verstanden werden. Indem die Spieler ihre Rollen wechseln (Mitarbeiter übernimmt Vorgesetztenrolle und umgekehrt), wird ein Perspektivenwechsel und damit eine Rollenerweiterung möglich, was die Überprüfung, Bewertung und ggf. Korrektur eigener und fremder Wertungsmaßstäbe vereinfacht (vgl. Kaiser/Kaminski 2012, S. 132).

Im vorliegenden Beispiel kann der Fokus auf die Führungsrolle des Vorgesetzten gelegt werden, um Führungskompetenzen nach dem didaktischen Prinzip der Handlungsorientierung zu vermitteln. Im handelnden Erwerb des Bildungsgegenstandes, hier Führungskompetenz, wird ein die Fachlichkeit überragender Kompetenzerwerb ermöglicht und persönliche Vielseitigkeit gefördert (vgl. Jung 2010, S. 158). Der ganzheitlich angelegte Lernprozess schließt Wollen, Wissen, Handeln und Reflexion in komplexen (Führungs-)Situationen integrativ ein (vgl. ebd.). Als theoretisches Lernen bereitet es auf Handeln vor, es ist ein „Lernen durch Handeln“ und ermöglicht „kritische und interaktive Reflexion über das Handeln (Kaiser 2003, S. 127 f.). Konkret bedeutet dies hier, Kompetenzen wie beispielsweise Konfliktlösungskompetenz, Verhandlungsgeschick, Kommunikationskompetenz zu vermitteln und auszubauen. Wie gut gelingt es der Führungskraft in diesem Rollenspiel, Problemlösungsstrategien zu finden und zu fördern, eine konstruktive Gesprächskultur zu implementieren, Lösungen im Spannungsfeld Person, Rolle/Funktion und Organisation zu suchen, konstruktive Lösungen in schwierigen Situationen wie der hier geschilderten gemeinsam mit dem Mitarbeiter zu entwickeln etc.? So lernen die Rollenspieler in diesem rollenbasierten Kritikgespräch, Gesprächsziele und Interessen freundlich, bestimmt und zielorientiert zu artikulieren, Kontakt zum Mitarbeiter im Gesprächsverlauf herzustellen, dem Gesprächspartner im Dialog Wertschätzung entgegenzubringen und sich am Ende gemeinsam auf ein konkretes Ergebnis zu verständigen. Dergestalt wird Führung in Konfliktsituationen spielerisch erkundet. Kognitives Wissen wird damit in seinen sozialen und emotionalen Aspekten bei den Teilnehmern erlebbar gemacht und verankert, Situationen werden in ihrer Komplexität sichtbar, Verständnisfragen, Herausforderungen bzw. Probleme beim Ausprobieren direkt bearbeitet und neu erlerntes Verhalten leichter in den (Unternehmens-/Schul-/Studien-)alltag integriert (vgl. Kaiser/Kaminski 2012, S. 102 f.). Wiederholte Spielphasen stärken zudem Handlungsmuster, die dann deutlicher handlungsleitend wirken als nur einmal geübte Handlungsabläufe, so dass Wiederholungen im Rollenspiel für eine stabilere Verankerung der betreffenden Verhaltensweisen sorgen und den Transfer in die Realität erleichtern (vgl. Stadler/Spörrle 2008, S. 181).

4. Zusammenfassende Überlegungen

Rollenspiele sind geeignet, Verhaltensänderungen zu ermöglichen, neue Lösungswege in einem geschützten Rahmen auszutesten, Experimentierverhalten zu fördern und aus Fehlern anschaulich zu lernen. Die Lernziele sind dabei ganzheitlich angelegt; Zielsetzung ist nicht einzig die Erweiterung von Fach- und Sprachkompetenz, sondern die Verfolgung umfassender Aspekte, die Verbindung vom Denken ins konkrete Erleben und Handeln. Die Konfrontation mit unterschiedlichen Wertvorstellungen erhöht zudem die Chance zur Offenheit gegenüber anderen Auffassungen, unterstützt also auch den Umgang mit entgegengesetzten Interessen und Bedürfnissen im Sinne einer erhöhten Ambiguitäts- und Frustrationstoleranz.

In Anlehnung an Schaller lassen sich hierbei kognitive, affektive und psychosoziale Lernziele unterscheiden (vgl. Schaller 2006, S. 192). Kognitive Lernziele betreffen Wissen, Kennen und Verstehen, wie zum Beispiel den Erwerb von Wissensinhalten, das Verständnis von Betriebsabläufen, Orientierung in Organisationen, Entwicklung von Handlungsstrategien, Umgang mit Regeln und Normen, Problemanalyse, Reflexion von Zusammenhängen, Erkennen von Interessenkonflikten. Bei den affektiven Lernzielen stehen Gefühle, Einstellungen und Werte im Mittelpunkt, z.B. das Sich-Einfinden in teils fremde Rollen und Situationen, die Wahrnehmung eigener Gefühle und Bedürfnisse, das Erkennen eigener Ambivalenzen, die Förderung von Handlungs- und Entscheidungskompetenz. Das psychosoziale Lernen im Rollenspiel schließt die Förderung von Verantwortungsfähigkeit, Kooperationsbereitschaft und Teamfähigkeit ebenso ein wie eine Stärkung der Selbstsicherheit oder ein Kommunikationstraining zur Steigerung der eigenen kommunikativen Kompetenz, z.B. durch aktives Zuhören, durch das Erlernen von Fragetechniken, Gesprächsstrukturierung oder Argumentationstypen. Das Rollenspiel verbessert damit auch methodische Fähigkeiten. Durch die Beobachtung von Verhalten können Sach- und Beziehungsebene bewusst unterschieden werden. Soziale Fähigkeiten und Fertigkeiten werden systematisch trainiert und damit die eigene Handlungsfähigkeit optimiert. Schließlich schulen Rollenspiele auch das Organisationsgeschick, indem die Teilnehmer Ergebnisse dokumentieren und Präsentationstechniken üben.

Die Umsetzung einer Vielzahl didaktischer Grundsätze im Rollenspiel, beispielsweise Motivierung, Problemorientierung, Praxisnähe, Anschaulichkeit, Aktivierung im Sinne verstärkter Selbstständigkeit und Selbsttätigkeit der Lernenden bzw. Seminar- und Weiterbildungsteilnehmer sprechen für die Methode Rollenspiel. Das Rollenspiel fördert und fordert ganzheitliches Denken und Handeln. Je näher das Rollenspiel außerdem an realistische Situationen beispielsweise des beruflichen Alltags heranreicht, umso leichter lassen sich auch Skeptiker für diese Methode gewinnen, da das Lernpotenzial damit einsichtiger wird.

Rollenspiele dienen der emotional-kognitiven Analyse von Problemsituationen (vgl. Schaller 2006, S. 196). In simulierten Konstellationen, wo interaktive Gefühls-, Denk- und Verhaltensprogramme involviert sind, wird menschliches Verhalten z.B. im Beruf exploriert. Bei vielen Berufs- und Alltagssituationen entscheidet oftmals emotionale Stimmigkeit über Kooperations- und Kommunikationserfolg oder auch -misserfolg. Die Vorzüge und Herausforderungen des Rollenspiels lassen sich kaum im Beschreiben, sondern nur im eigenen Erfahren und Erleben

begreifen (vgl. ebd.). Daher können Einsatz und Üben dieser handlungsorientierten Methode zum Kompetenzausbau auch für den kritischen Praktiker nur empfohlen werden. Unerlässliche Voraussetzung ist dabei ein guter Spielleiter mit entsprechender psychologischer und pädagogischer Expertise, der sich darüber hinaus mit dem Lebens- und Erfahrungsbereich (z.B. Berufswelt) der Seminarteilnehmer auseinandersetzt und dies entsprechend berücksichtigt und würdigt.

LITERATUR

Ameln, F. v., Kramer, J. (2007): Organisationen in Bewegung bringen: Handlungsorientierte Methoden für die Personal-, Team- und Organisationsentwicklung, Heidelberg.

Bontrup, H.-J. (Hrsg.) (2000): Handbuch Ausbildung : Berufsausbildung im dualen System, München, Wien.

Euler, D., Hahn, A. (2007): Wirtschaftsdidaktik, 2. Aufl., Bern, Stuttgart, Wien.

Gaugler, G. (2011): 2000 Methoden für Schule und Lehrerbildung: Das Große Methoden-Manual für aktivierenden Unterricht, Weinheim, Basel.

Jung, E. (2010): Kompetenzerwerb: Grundlagen, Didaktik, Überprüfbarkeit, München.

Kaiser, F.-J. (2003): Grundannahmen eines Lernkonzepts für die ökonomische Bildung unter besonderer Berücksichtigung selbstorganisierten und selbstgesteuerten Lernens, in: Kaiser, F.-J., Kaminski, H. (Hrsg.): Wirtschaftsdidaktik, Bad Heilbrunn, S. 125–149.

Kaiser, F.-J., Kaminski, H. (2012): Methodik des Ökonomieunterrichts: Grundlagen eines handlungsorientierten Lernkonzepts mit Beispielen, 4. Aufl., Bad Heilbrunn.

Koeder, K. W. (2013): Soziale Formen des Lernens in: Beyer, A., Rathje, B. (Hrsg.): Methodik für Wirtschaftswissenschaftler. Neue Lehr- und Prüfmethode für die Praxis, München, S. 139–148.

Koeder, K. W. (2012): Studienmethodik, 5. Aufl., München.

Mann, J. H., Honroth Mann, C. (1959): The effect of role-playing experience on role-playing ability, Sociometry 22 (1), S. 64–74.

Saulheimer, A. (2013): Rollenspiele, in: Beyer, A., Rathje, B. (Hrsg.): Methodik für Wirtschaftswissenschaftler. Neue Lehr- und Prüfmethode für die Praxis, München, S. 53–67.

Schaller, R. (2006): Das große Rollenspiel-Buch: Grundtechniken, Anwendungsformen, Praxisbeispiele, 2. Aufl., Weinheim, Basel.

Stadler, C., Spörrle, M. (2008): Das Rollenspiel. Versuch einer Begriffsbestimmung, in: Zeitschrift für Psychodrama und Soziometrie, ZPS 7 (2008) 2, S. 165–188.

Steinchen, R. (1974): Methodische Organisation des Rollenspiels, in: Kochan, B. (Hrsg.): Rollenspiel als Methode sprachlichen und sozialen Lernens, Kronberg, S. 273–280.

Weidenmann, B. (2011): Erfolgreiche Kurse und Seminare: professionelles Lernen mit Erwachsenen, 8. Aufl., Weinheim, Basel.

Internet

http://wirtschaft-lernen.de/start/demo_methodik/K6_3.html, Abruf 19.10.2013.

http://wirtschaft-lernen.de/start/demo_methodik/K6_5.html, Abruf 21.10.2013.

DER FACHBEREICH WIRTSCHAFT IM ÜBERBLICK (STAND WINTERSEMESTER 2013/2014)

Zahl der Studierenden gesamt:	2.910
-------------------------------	-------

davon	- männliche Studierende	1.481
	- weibliche Studierende	1.429
	- ausländische Studierende	352
	- im Vollzeitstudium	1.847
	- im Teilzeitstudium (berufsintegrierend, dual)	1.063
	- in Bachelorstudiengängen	2.289
	- in Masterstudiengängen	618
	- im Diplomstudium	3

Zahl der Beschäftigten:

	- Professorinnen und Professoren	68
	- Lehrbeauftragte	138
	- Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter und Assistentinnen/Assistenten	58

Partnerhochschulen im Ausland:

	- in Europa	40
	- in Asien	4
	- in Mittel- und Südamerika	4
	- in Nordamerika	4
	- in Afrika	1
	- in Australien	1

DAS STUDIENANGEBOT

- Bachelor-Studiengang Betriebswirtschaftslehre, Vollzeit (BA BWL VZ)
- Master-Studiengang Management, Vollzeit (MA Mgt VZ)

- Master-Studiengang International Business, Vollzeit (MA IB VZ)
- Maestría Argentino-Alemana International Business | Negocios Internacionales, Vollzeit (MA AA VZ)
- Master-Studiengang International Business in Kooperation mit der LSBU, Weiterbildung in Vollzeit (MSc IB)

- Master-Studiengang Business Administration für Nicht-Wirtschaftswissenschaftler, Vollzeit/auch in Teilzeit studierbar (MSc BA VZ/TZ)
- Master Management Franco Allemand für Nicht-Wirtschaftswissenschaftler (MA MFA VZ)

- Bachelor-Studiengang Wirtschaftsrecht, Vollzeit (LLB WR VZ)
- Master-Studiengang Wirtschaftsrecht, Vollzeit (LLM WR VZ)

- Berufsintegrierender Bachelor-Studiengang Betriebswirtschaftslehre, Teilzeit (BA BWL TZ)
- Berufsintegrierender Master-Studiengang Management, Teilzeit (MA Mgt TZ)

- Dualer Bachelor-Studiengang Wirtschaftsinformatik, Teilzeit (BSc awis TZ)
- Berufsintegrierender Master-Studiengang IT Management, Teilzeit (MSc mit TZ)

- Dualer Bachelor-Studiengang Medien, IT & Management, Teilzeit (BSc mmi TZ)

- Weiterbildungsmaster-Studiengang Business Law, Teilzeit (LLM TZ)
- Weiterbildungsmaster-Studiengang Infrastrukturmanagement/PPP, Teilzeit (MLB ÖI/PPP TZ)
- Weiterbildungsmaster-Studiengang Auditing (in Kooperation mit der Frankfurt School of Finance & Management), Teilzeit (MSc Auditing TZ)

- Weiterbildungsmaster-Studiengang Taxation, Teilzeit (Master Tax TZ)

INTERVIEW MIT DAG HEYDECKER ÜBER DAS MARKETINGKONZEPT DER 05ER

1. FSV Mainz 05

1905 wurde in Mainz ein „wildes Gebilde“ ins Leben gerufen. Dessen erster Vorsitzender, der 17-jährige Eugen Salomon, hätte sich vielleicht noch träumen lassen, dass dieser Verein 99 Jahre später als 1. FSV Mainz in die höchste deutsche Fußballliga aufsteigen würde.

Was sich aber damals wohl keiner vorstellen konnte, ist, dass dieser Verein ein Unternehmen mit 75 fest angestellten Mitarbeitern, einem Jahresumsatz von 70 Millionen Euro und einer professionellen fünfköpfigen Geschäftsführung werden würde. Dag Heydecker ist einer der Geschäftsführer, u.a. zuständig für Marketing, Corporate Social Responsibility (CSR) und Fanbetreuung.



Dag Heydecker (*1960)

Geschäftsführer beim 1. FSV Mainz 05 für die Bereiche: Marketing und Vertrieb, Ticketing und VIP-Hospitality, Mitgliederservice und Fan-Betreuung sowie unternehmerische Sozialverantwortung (CSR)

Beruflicher Werdegang

1974 – 1998 Sportjournalist

1998 – 2008 Leiter Marketing, Vertrieb und PR bei den Adler Mannheim

2000 – 2005 Geschäftsführer bei der TSG Hoffenheim

2005 – 2008 Leiter Marketing und Vertrieb bei der SAP Arena

2008 – 2010 Leiter Marketing und Vertrieb des 1. FSV Mainz 05

seit 2010 Geschäftsführer des 1. FSV Mainz 05 e.V. und des „Mainz 05 hilft e.V.“

Welche besonderen Herausforderungen stellen sich für das Marketing eines „Unternehmens“ wie dem 1. FSV Mainz?

Zu den besonderen Herausforderungen für das Marketing zähle ich, ein Konzept des Marketings umzusetzen, das zu unserem Verein passt. Der 1. FSV Mainz wird Umfragen zufolge als einer der sympathischsten Bundesligavereine wahrgenommen und gilt als einer der emotionalsten Clubs. Dieses Image ist für unsere Arbeit und das Miteinander zentral. Authentizität und emotionale Nähe zum Fan sind Markenzeichen des Vereins. Es ist uns gelungen, dieses Image bei aller Professionalisierung unseres Marketings aufrechtzuerhalten. Das Image des ehrlichen bodenständigen Vereins steht im Mittelpunkt unserer Arbeit. So etwas lässt sich natürlich nicht von oben verordnen, und es steckt auch keine ausgeklügelte Strategie dahinter, sondern unser „Markenimage“ passt zu uns. Die Mitarbeiter sind von Mainz 05 und der Philosophie der emotionalen Nähe überzeugt und sie sind ebenso wenig „abgehoben“ wie Mainz 05.

Der Verein, also ihr „Arbeitgeber“ passt zu ihnen, und sie passen zu dem Verein.

Ich halte das für eine sehr wichtige Voraussetzung für ein glaubwürdiges Marketing. Der 1. FSV ist möglicherweise mehr darauf angewiesen als manch anderer Bundesligaverein, da die Fans bzw. Kunden mit dem Verein ja gerade auch Glaubwürdigkeit, Offenheit und Emotionalität verbinden. Ich versuche, diese Eigenschaften nach außen und nach innen, also auch im Dialog mit meinen Mitarbeitern, zu vermitteln. Das war zu Beginn meiner Tätigkeit vor fünf Jahren einfacher, als ich drei Mitarbeiter hatte, heute sind es 35.

Ist CSR für Sie ein Instrument des Marketings?

Ja und nein. Wir sind in dem Bereich in den letzten Jahren immer aktiver geworden. Unser „Mainz 05 hilft e.V.“ hat alleine im Jahr 2012 insgesamt 250.000 Euro an Spenden gesammelt. Wir konnten durch „Mainz 05 hilft“ sogar Brücken zu regional



Quelle: www.georgegoodnight.de

ansässigen Unternehmen bauen, die bewusst keinen Profisport sponsern. Unser Kids Club, die 05er Youngsters und das 05er Klassenzimmer dienen zum einen dazu, langfristig Fans und somit „Kunden“ zu gewinnen. Zum anderen leisten wir Kinder- und Jugendarbeit, weil wir unsere gesellschaftspolitische Verantwortung ernst nehmen. So interessiert sich unsere Leiterin des CSR ehrlich gesagt nur wenig für den Vertrieb oder das klassische Marketing, sondern ihr geht es um die Sache. Dadurch passt sie zu unserem Verein, der eben nicht nur ein profitorientiertes Unternehmen, sondern weitaus mehr ist. Gleiches gilt für eines unserer Markenzeichen, nämlich unseren Stadionsprecher.

Wir sind stolz darauf, dass sich auch Spieler mit ganzem Herzen engagieren. Auch das ist keine reine Marketingsache: Es motiviert Spieler, für einen sympathischen wie authentischen Club zu spielen, der sich um soziale und Umweltbelange kümmert.

Mainz 05 hat kürzlich einen eigenen Club für Fans ab 60 Jahren gegründet, die „05er Classics“. Wie kamen Sie darauf?

Meine Mitarbeiter und ich machen regelmäßig Workshops, in denen wir u.a. unsere Konzepte überdenken und neue Ideen entwickeln, z.B. auch die der Classics. Später haben wir erfahren, dass Werder Bremen etwas Ähnliches hat.

Manche Kritiker sagen, dass der 1. FSV mit dem neuen Stadion an Authentizität verloren hätte. Und dass es nicht gelungen sei, die Aufbruchstimmung mitzunehmen. Auch von der „lautesten Haupttribüne“ kann nicht mehr die Rede sein ...

Irgendwann wird es unglaublich, bei einem langjährigen Erstligaverein so etwas wie das Image eines „underdogs“ zu verkaufen. So großartig die Emotionen bei den knapp verpassten und gelungenen Aufstiegen waren, wir können doch nicht aus Marketinggründen mal wieder absteigen!

Mainz 05 steht nicht zuletzt für Solidität. Wir sind schuldenfrei und konnten im letzten Haushaltsjahr einen Gewinn von acht Millionen Euro (EBITA) erzielen. Die Coface-Arena sowie

Nur wenige hundert Meter vom Campus der FH Mainz entfernt, wurde 2009–2011 das neue Stadion des 1. FSV Mainz 05 erbaut. Der Umzug vom traditionsreichen Bruchwegstadion in die moderne Coface Arena wurde im Sommer 2011 zusammen mit Tausenden von Fans gefeiert – teils mit lachendem, teils mit weinendem Auge. Die Baukosten beliefen sich auf rund 55 Millionen Euro, welche im Wesentlichen von der öffentlichen Hand (vor-)finanziert wurden.

Von der umgebenden Infrastruktur, die von Stadt und Land gestellt wird, profitiert auch die FH. Zugleich stellt die FH an Heimspieltagen dem Verein Parkplätze zur Verfügung. Das Stadion fasst ca. 34.000 Zuschauer bzw. ist bei internationalen Spielen für 26.600 Zuschauer zugelassen.

unser Business- und VIP-Konzept haben dazu beigetragen. Klar ist es auf der Haupttribüne ruhiger geworden, aber ohne unser Business-Konzept hätten wir auf Dauer keine Chance. Als Verein mit dem Ziel, dauerhaft 1. Liga zu spielen und uns zugleich nicht zu überschulden, müssen wir auch ökonomisch denken und handeln. Immerhin haben wir fast 16.000 Stehplätze, nur zwei andere Vereine haben einen ähnlich hohen Stehplatzanteil (knapp 50 Prozent). Hinzu kommen 2.000 relativ günstige Support-Tickets und 100 Tickets, die wir verschenken. Dem stehen „nur“ 2.700 Business-Seats im Hospitality-Bereich gegenüber.

Unser Anspruch ist es, Wirtschaftlichkeit, Stimmung und Nähe zum Fan bestmöglich in Einklang zu bringen. Und natürlich steht der sportliche Erfolg ganz oben!

Wie Sie durch unsere Exkursionen zu Mainz 05 wissen, wird an unserem Fachbereich regelmäßig das Wahlfach („Option“) „Grundlagen der Sportökonomie“ angeboten. Insbesondere die Teilnehmenden, aber auch andere Studierende, interessieren sich für Beschäftigungsmöglichkeiten beim 1. FSV. Was raten Sie Studierenden, die während des Studiums ein Praktikum bei Ihnen absolvieren möchten bzw. nach ihrem Studienabschluss Interesse an einer Beschäftigung bei Ihnen haben?

Wir sind nach wie vor an qualifizierten und engagierten Bewerberinnen und Bewerbern sehr interessiert. Natürlich bekommen wir sehr viele Bewerbungen und vielen geeigneten Bewerbern müssen wir leider auch absagen. Dennoch: Wem unser Verein und unsere Philosophie zusagen und wer außerdem seine berufliche Zukunft im Sport- und Eventmanagement – im weitesten Sinne – sieht, dem oder der rate ich, sich auf jeden Fall beim 1. FSV Mainz 05 zu bewerben. Blindbewerbungen sind definitiv auch willkommen.

Herr Heydecker, vielen Dank für das Gespräch. Ihnen und den 05ern viel Erfolg in dieser Saison und darüber hinaus.

Das Interview führte Prof. Dr. Margareta Kulessa, Fachhochschule Mainz, Fachbereich Wirtschaft.

SCHLAU GESTEUERT

INTELLIGENT VERZAHNTE ONLINE- UND OFFLINE-KOMMUNIKATION

AM BEISPIEL DER „TRANSPARO EINPARKMEISTERSCHAFT“

Michael Küppers

1. Der Markt: Boom der Vergleichsportale, Verbraucherverhalten im Wandel

Der Markt für Kfz-Versicherungen hat sich in den vergangenen Jahren deutlich verändert. Neben den klassischen Vertriebswegen wie Makler oder Versicherungsbüro hat ein weiterer Kanal große Aufmerksamkeit und damit Marktanteile gewonnen: Vergleichsportale im Internet. Laut PwC wächst ihre Bedeutung immer weiter; das Wirtschaftsprüfungsunternehmen hält sie für einen der Hauptimpulsgeber für einen Wechsel des Versicherungsanbieters und traut ihnen zu, den Kfz-Versicherungsmarkt „aufzumischen“ (vgl. PwC 2013). Zu den Wachstumstreibern für die Portale zählt ein verändertes Verhalten der Verbraucher. Sie nutzen immer stärker Online-Kanäle zur Information und für die Vorbereitung ihrer Kaufentscheidung. Online-Medien sind für den Entscheidungsprozess inzwischen zentral, und die Bereitschaft, online eine Versicherung abzuschließen, wächst: In einer Studie der Universität Regensburg zeigten sich zwei Drittel der Internetnutzer grundsätzlich offen hierfür (vgl. ibi 2011).

Ob günstigerer Strom- oder Gasanbieter, preiswerterer Handy- oder eben niedrigerer Versicherungstarif: Vergleichsportale haben sich als Anlaufstelle der Konsumenten etabliert. Im Versicherungsmarkt gilt das insbesondere für die Suche nach günstigen Kfz-Tarifen. In einer Erhebung des Instituts für Versicherungswesen der FH Köln mit über 1.000 Teilnehmern gaben 50 Prozent der Befragten an, sie würden sich auf Vergleichsportalen informieren – weit mehr als auf den Seiten der Versicherer selbst (26 Prozent) (vgl. Institut für Versicherungswesen der Fachhochschule Köln 2013).

2. Die kommunikative Herausforderung: Markenbekanntheit steigern, Kunden emotional erreichen

Besonders intensiv werden die Vergleichsportale in jedem Herbst besucht. Zum jährlichen Stichtag für den Versicherungswechsel, dem 30. November, erstellen Hundertausende online ihren individuellen Vergleich. In dieser Zeit kommunizieren alle Anbieter sehr intensiv ob über PR oder Werbung, auf allen relevanten Kanälen. So auch das Versicherungsvergleichsportal transparo, eine Marke, die seit Ende 2011 im Kfz-Vergleichsmarkt aktiv ist und seitdem kontinuierlich wächst. Doch der



Michael Küppers (M.A.)

Senior Consultant bei der Kommunikationsagentur fischerAppelt, relations in Köln.

E-Mail: mk@fischerappelt.de

Markt ist hart umkämpft, wer hier weitere Anteile erobern will, braucht Aufmerksamkeit, muss in den ‚Relevant Set‘ der Nutzer. Das gelingt nicht allein über klassische Werbung, die rational mit Zahlen, Prozentsen und Sparpotenzialen arbeitet, denn hier agieren die wichtigsten Marken ähnlich – und damit zu wenig unterscheidbar.

Auch verbraucherorientierte Pressearbeit, die über Sparpotenziale aufklärt und Tipps zur Tarifwahl gibt, reicht nicht – vor allem, wenn die Marke noch relativ jung ist, wie das Vergleichsportal transparo. Ziel des Marketing-/Kommunikations-Mix‘ muss sein, die Marke positiv besetzt in die Köpfe der Verbraucher zu bringen. Denn auch in einem vermeintlich nüchternen Markt wie dem für Versicherungen zählen Emotionen, zählt Sympathie für eine Marke. In Zeiten des Web 2.0 heißt das auch: Es zählen Likes und Empfehlungen von Fans und Followern.

Damit war die Aufgabe für die Kommunikation von transparo klar umschrieben: Hohe Aufmerksamkeit für die Marke transparo im Kontext Kfz, emotionale Ansprache der tendenziell männlichen Kernzielgruppe zwischen 25 und 49 Jahren. Und das mit einer Maßnahme, die aufmerksamkeitsstark ist, online ihren Ursprung hat und hilft, die eigene Facebook-Fanbase einzubinden und zu erweitern. Sie soll zugleich auch integriert funktionieren, also sowohl online als auch offline über klassische Presse- und Medienarbeit, weil sich nur so der größtmögliche kommunikative Effekt erzielen lässt und Mittel effizient verwendet werden können.

3. Die Ideenfindung: ein Highlight finden, das Bilder im Kopf erzeugt

Mit der Zielsetzung war auch das „Lastenheft“ für die Kommunikationsverantwortlichen klar formuliert. In der Ideenfindungsphase wurden daher unterschiedliche Ansätze mit Blick auf wesentliche Kernfragen diskutiert:

- Wie kann es gelingen, die Kernthemen Kfz und Vergleiche spielerisch zu verbinden?
- Wie kann es gelingen, sowohl Online-User als auch Medien für ein Thema gleichermaßen zu interessieren?
- Welche Kommunikationskanäle stehen im Mittelpunkt, wie lässt sich ein Oberthema für den jeweiligen Kanal anpassen?
- Welche zielgruppennahen Multiplikatoren können eingebunden werden?
- Welche Maßnahmen passen zum vorgegebenen engen Budgetrahmen?
- Was ist zeitlich realistisch?

Verschiedene Ansätze wurden analysiert und teils verworfen; nicht alles passte zur durchaus komplexen Aufgabenstellung. So erreichten beispielsweise onlinefokussierte Maßnahmen wie reine Facebook-Wettbewerbe ergänzt um Video- oder Fo-

toinhalte möglicherweise viele Internetnutzer und verbreiten sich über Social-Media-Maßnahmen, doch in der klassischen Medienarbeit funktionieren sie weniger. Hier stehen Newswert und die Geschichte im Vordergrund, die Leser, Zuschauer oder Zuhörer gleichermaßen anspricht, weil sie informiert oder amüsiert – in jedem Fall aber als Thema funktioniert, das nicht allein auf ein Unternehmen, einen Service oder ein Produkt fokussiert ist.

Auch die Machbarkeitsprüfung ist ein entscheidendes Kriterium beim Filtern von Ideen, die in Kreativ-Workshops oder Brainstormings entstehen: Lässt sich eine Umsetzungsmechanik finden, die auch für Unbeteiligte in wenigen Sätzen intuitiv nachvollziehbar ist? Viele besonders kreative Ansätze überstehen diesen Filter nicht; mal wäre der organisatorische Aufwand zu hoch, mal wird schnell klar, dass die Kosten explodieren würden.

Anders die Kernidee, die die verantwortliche Agentur entwickelte: die Einparkmeisterschaft. Denn sie passt sehr gut zum oben geschilderten Raster. Sie ist unmittelbar mit dem Thema Kfz verbunden, lässt sich in einem Wort erklären, ist eingängig und sympathisch. Zum Thema Einparken kann jeder etwas sagen, hat Geschichten beizusteuern, kann Erlebnisse schildern. Vor allem zum ewigen Wettstreit (hier: Vergleich) zwischen Männern und Frauen.

vorher



Ankündigung der Einparkmeisterschaft auf verschiedenen Auto-Blogs



Facebook-Posts der beiden Partner der Veranstaltung Sport1-Automoderator Jean Pierre „JP“ Kraemer und Catwalk-Trainer Jorge Gonzalez

nachher



Blog-Beiträge und Facebook-Posts tragen das Event ins Netz.

4. Die Umsetzung: Online im Mittelpunkt, umfassende Verzahnung mit klassischer PR

Vor der Umsetzung wird intensiv geprüft, ob vergleichbare Veranstaltungen bereits stattgefunden haben oder das Thema schon durch Wettbewerber besetzt ist. Zugleich beginnt die Entwicklung einer Mechanik. Klar ist hierbei, dass die Umsetzung online ihren Ursprung haben soll. So wird entschieden: Bei der Auswahl von Kandidaten, die an einer Einparkmeisterschaft teilnehmen, soll die Community das letzte Wort haben. Nahe liegender Ausgangspunkt ist daher Facebook. Das Portal transparo ruft auf, sich über eine Facebook-App zu bewerben, mit einem kurzen Text oder per Bild vorzustellen, warum der Bewerber oder die Bewerberin glaubt, perfekt einparken zu können.

Um zielgruppengenau User anzusprechen, werden wichtige Autoblogs eingebunden. Sie werden nach Leserschaft und Reichweite ausgewählt, machen auf die Aktion aufmerksam, streuen Event und Aktion in der Leserschaft. Nach der Einreichungsfrist lässt transparo die Community abstimmen. Sie wählt vier Männer und vier Frauen aus, die zur Einparkmeisterschaft eingeladen werden. Über diese Mechanik gelingt es, schon in Schritt eins der Kommunikationsmaßnahme dort eine hohe Aufmerksamkeit zu erzielen, wo transparo seine Kunden findet – online. Und es gelingt, die Marke transparo sympathisch zu inszenieren, über die Einbindung der Community und über zielgruppenrelevante Multiplikatoren.

Zu ihnen zählen auch prominente Partner wie Sport1-Automoderator Jean Pierre „JP“ Kraemer und Catwalk-Trainer Jorge Gonzalez. Sie werden in die Online-Kommunikation in der Frühphase der Aktion eingebunden; sie posten und rufen ihre Fans und Follower auf, sich für die Meisterschaft zu bewerben.

Vor Ort spielen die Prominenten eine wichtige Rolle: „JP“ als Moderator und Jorge Gonzalez als Pate der amüsantesten Disziplin des Einparkevents auf einem ADAC-Gelände in Landshut. Dessen Auswahl erfolgt pragmatisch: Gefragt ist ein Ort, der günstig zu Flughafen und Autobahn liegt, geographisch nicht zu weit vom Hauptsitz des Unternehmens entfernt ist und der es ermöglicht, eine geschlossene Veranstaltung mit Fahrzeugen durchzuführen, ohne hohen versicherungstechnischen Aufwand. Im Vorfeld der Umsetzung wurde entschieden: Das Event hat seinen Ursprung online, wird über Blogger ins Netz getragen und über klassische Pressearbeit dokumentiert und kommuniziert. Ein Publikumsevent wird aus Kosten- und Effizienzgründen nicht angestrebt; zu groß ist der logistische und finanzielle Aufwand.

Am Veranstaltungstag treten die zuvor online ausgewählten Kandidaten gegeneinander an: Jeweils vier Männer und vier Frauen parken in möglichst kurzer Zeit einen normalen Pkw, ein Motor-Dreirad, eine Stretch-Limousine sowie ein Fahrzeug mit Revolverschaltung ein, letzteres mit verbundenen Augen. Highlight ist das Einparken eines alten Lasters unter erschwerten Bedingungen: Die Männer müssen mit Highheels, die Frauen



Medienübergreifend intensive Berichterstattung – TV, online...

en mit extrem klobigen Schuhen mit Brikettsohle in die Lücke steuern. In dieser Disziplin beobachtet zudem Stargast Jorge Gonzalez die Kandidaten aufmerksam und vergibt Stilpunkte. Am Ende zählt die niedrigste Gesamtzeit in allen Disziplinen. Es gewinnt: Sabine Langer, Geschäftsführerin einer kleinen Druckerei aus Düsseldorf.

5. Kommunikation: Online und offline eng verzahnt

Die Kommunikation integriert online und offline geschickt: Vor Ort bloggen und twittern die Autoblogger und setzen sich selbst hinter Steuer. Damit tragen sie das Event wieder ins Netz und schließen den Kreis. Parallel entsteht Content für die klassische Medienarbeit – Videomaterial wird erstellt, Fotos dokumentieren Event und Wettstreit. Unmittelbar nach der Veranstaltung werden Medien mit einer Pressemitteilung über die Siegerin versorgt, Footage-Material und Fotos werden angeboten, ein Youtube-Video hochgeladen.

6. Das Ergebnis: Einparkmeisterin wird Gesprächsthema

Der Sieg der Düsseldorferin Sabine Langer und der spannend inszenierte Wettbewerb stoßen bei Medien auf großes Interesse. Die „Deutsche Einparkmeisterin“ wird zum Gesprächsthema in

Deutschland. Und das auf allen Kanälen. Online-Medien greifen das Thema auf, Teilnehmer und Blogger stellen eigene Youtube-Clips ein, die Facebook-Community von transparo wächst zweistellig. Top-Medien wie Bild und Express berichten ganzseitig, TV-Sender wie Pro7 oder die ARD interviewen die Gewinnerin, stellen sogar die Szenerie nochmals nach. dpa-Meldungen sorgen dafür, dass der Sieg der Frauen bundesweit bekannt wird. So werden in kurzer Zeit Hunderte Online- und Print-Beiträge erzielt, mehr als ein Dutzend Fernsehbeiträge und zahlreiche Radiointerviews. Der Medienäquivalenzwert liegt im sehr hohen sechsstelligen Bereich. Und: Die Kommunikation erzielt einen nachhaltigen Effekt, denn die Einparkmeisterin wird auch Monate nach der Veranstaltung zu TV-Sendungen eingeladen, etwa Ratesendungen, die Menschen mit ungewöhnlichen Fähigkeiten zeigen.

7. Fazit: Außergewöhnlicher Erfolg mit einer durchdachten Idee

Die Kommunikationsziele von transparo wurden mit der Einparkmeisterschaft voll erfüllt. Online erreicht das Unternehmen über Social Media und Blogger relevante Zielgruppen unmittelbar, darüber hinaus sorgt die intensive Berichterstattung für hohe Aufmerksamkeit. Die ergänzende Medienarbeit erzeugt einen 360-Grad-Effekt und sorgt damit für größtmögliche Verbreitung und optimalen Return on Investment.

LITERATUR

Benchmark: transpardo Einparkmeisterschaft



ibi (Hrsg.) (2011): Vergleichsportale im Internet werden bei den Versicherungskunden immer beliebter, <http://www.ibi.de/presse-vergleichsportale-im-internet-werden-bei-versicherungskunden-immer-beliebter.html>, Abruf 13.11.2013.

Institut für Versicherungswesen Fachhochschule Köln (Hrsg.) (2013): Kundenverhalten im Umbruch? Informations- und Abschlusswege in der Kfz-Versicherung, Köln.

PwC (Hrsg.) (2013): Vergleichsportale mischen den Kfz-Versicherungsmarkt auf, <http://www.pwc.de/de/finanzdienstleistungen/vergleichsportale-mischen-den-kfz-versicherungsmarkt-auf.jhtml>, Abruf 13.11.2013.



...und print, etwa in BILD, Express, Westdeutscher Zeitung

MASCHINENBAU UND INVESTITIONSGÜTERINDUSTRIE - NACHHALTIGER ERFOLG BASIERT AUF ZAHLREICHEN FAKTOREN

Kurt Demmer, Ralph Wiechers



Dr. Kurt Demmer

ist Bonner Volkswirt und trat nach mehrjähriger Tätigkeit für die genossenschaftliche Bankengruppe 1984 in die IKB Deutsche Industriebank AG ein. Er war als Branchenanalyst tätig, leitete die Strategische Planung und entwickelte als Geschäftsführer der IKB Consult Strategiekonzepte für mittelständische Unternehmen. Seit 1994 ist er als Chefvolkswirt der IKB u.a. auch in den Beiräten der Spitzenverbände der deutschen Wirtschaft tätig.

E-Mail: kurt.demmer@ikb.de



Dr. Ralph Wiechers

Nach der Ausbildung zum Industriekaufmann und dem Studium der Volkswirtschaftslehre in Karlsruhe und Mainz arbeitete Ralph Wiechers als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Finanzwissenschaft der Johannes-Gutenberg-Universität Mainz. 1991 trat er in den VDMA in Frankfurt ein und koordinierte dort in verschiedenen Positionen die wirtschaftspolitische Ausrichtung und Interessenvertretung des Verbandes. Seit 1998 ist Dr. Wiechers Abteilungsleiter der VDMA Steuerabteilung. Seit 2000 führt er als Chefvolkswirt die Abteilung Volkswirtschaft und Statistik.

E-Mail: ralph.wiechers@vdma.org

Das Wachstum der deutschen Wirtschaft wird seit Langem maßgeblich von weltweiten Absatzerfolgen der deutschen Investitionsgüterindustrie getragen. Aber werden diese Erfolge anhalten, auch wenn sich bei fortschreitender Globalisierung das Markt- und Wettbewerbsumfeld massiv verändert? Können die deutschen Unternehmen weiterhin auf bisherige Stärken bauen? Eine Antwort auf diese Fragen gibt – insbesondere aus Sicht des Maschinenbaus – ein Report, den die IKB Deutsche Industriebank AG in Kooperation mit dem VDMA herausgegeben hat.

Ausgangspunkt der Analyse ist die dynamische Wirtschaftsentwicklung in den Schwellenländern, die sich vom Trend her auch in Zukunft fortsetzen wird. Sie ist vor allem durch eine forcierte Industrialisierung gekennzeichnet, deren Motor der enorme Nachholbedarf an industriellen Produkten in diesen Ländern ist. Diese Dynamik kann von Jahr zu Jahr und von Land zu Land durchaus unterschiedlich sein, wie es sich gerade gezeigt hat. So wurden zuletzt für Indien und Brasilien die Wachstumserwartungen nicht erfüllt. Das generell erlahmte Weltwirtschaftswachstum hat vor den Toren der Emerging Markets nicht halt gemacht. Zudem geraten ungelöste strukturelle Probleme, institutionelle Schwächen und Versäumnisse sowie die teilweise hohe Abhängigkeit von Rohstoffimporten in den Blick kritischer

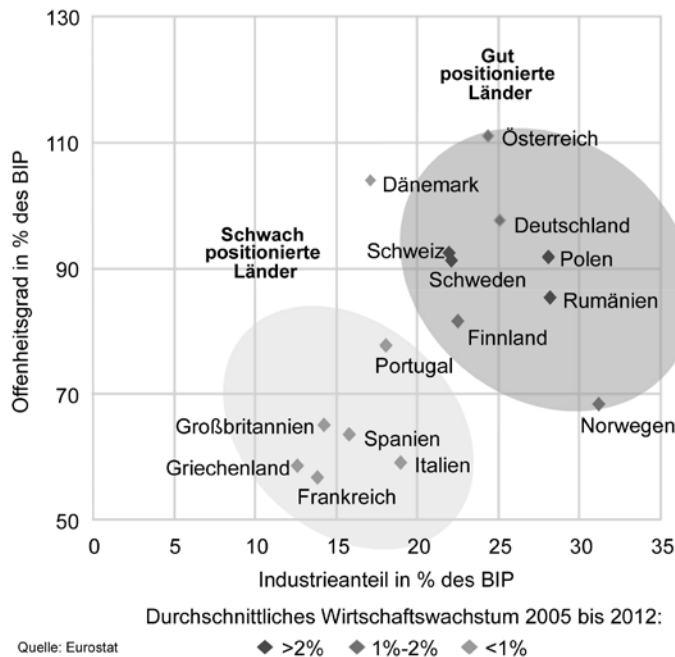
Investoren. Aber das Grundmuster des Industrialisierungsprozesses und die sich daraus ableitenden Konsequenzen für die strategische Ausrichtung der auf diese Märkte hin orientierten Unternehmen sind nicht in Frage zu stellen.

Die deutsche Wirtschaft hat von dieser Entwicklung in den zurückliegenden Jahren bereits spürbar profitiert. Das lässt sich am Beispiel des deutschen Maschinenbaus belegen. So beruht ein Großteil des ungewöhnlich langen und ungewöhnlich kräftigen Produktionswachstums der Jahre 2005 bis 2008 auf der Investitionsgüternachfrage der so genannten Schwellenländer. Auch die kräftige Erholung nach dem heftigen Einbruch der Wirtschaftskrise geht wesentlich auf das Konto dieser Länder, allen voran das der Volksrepublik China. Und die Chancen stehen gut, dass die deutsche Wirtschaft auch künftig in besonderer Weise profitieren wird. Denn sie ist deutlich stärker als andere fortgeschrittene Volkswirtschaften in den globalen Warenaustausch eingebunden.

Zudem verfügt sie über ein sehr breites Angebot an hochwertigen Produkten, insbesondere an Investitionsgütern, die generell beim globalen Auf- und Ausbau industrieller Fertigungen gefragt sind und im Rahmen bedeutender „Megatrends“ auf weltweit steigende Nachfrage stoßen.

Offenere Länder mit höherem Industrieanteil erreichen tendenziell höheres Wachstumstempo

Industrieanteil und Offenheitsgrad (Ex- und Importe/BIP); 2012



- Neben dem Industrieanteil ist auch der Offenheitsgrad einer Volkswirtschaft (definiert als der zusammengefasste Anteil der Exporte und Importe am Bruttoinlandsprodukt) mitentscheidend für das Wirtschaftswachstum.
- Länder mit einem hohen Offenheitsgrad und einem großen Industriesektor, dessen Produkte stärker als Dienstleistungen dem internationalen Wettbewerb ausgesetzt sind, erreichen tendenziell höhere Wachstumsraten als andere Volkswirtschaften.
- Erkennbar ist die gute Position Deutschlands. Auch das wachstumsstarke Polen ist in der Gruppe der Länder zu finden, bei denen beide Kennziffern hohe Werte aufweisen. Die Schweiz und Österreich zählen ebenfalls dazu.
- Auf der anderen Seite wird die Problemstellung der PIGS-Länder sowie Frankreichs und Großbritanniens deutlich sichtbar. Deren vergleichsweise niedriger Offenheitsgrad ist in Verbindung mit einer niedrigen Industriequote offensichtlich ein wesentlicher Grund für ihr schwaches Wirtschaftswachstum.

Abb. 1: Einbindung Deutschlands in den globalen Warenaustausch

Mit fast einer Million Beschäftigten, einer Produktion von gut 200 Milliarden Euro und einem Exportanteil von 77 Prozent (Stand 2013) ist der **deutsche Maschinen- und Anlagenbau** größter industrieller Arbeitgeber und einer der führenden Industriezweige der Bundesrepublik Deutschland.

Der **Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau (VDMA)**, Frankfurt, ist Interessenvertreter, Dienstleister und Ansprechpartner für über 3.100 überwiegend mittelständisch geprägte Unternehmen. Als Plattform von 38 Fachzweigen des Maschinenbaus bildet er die gesamte Wertschöpfungskette der Investitionsgüterindustrie ab – von der Komponente bis zur kompletten Anlage, vom Systemlieferanten bis zum Dienstleister.

Die Abteilung **Volkswirtschaft und Statistik** unterstützt die Fach- und Führungskräfte der VDMA-Mitgliedsunternehmen im Tagesgeschäft und bei der strategischen Planung mit nationalen und internationalen Konjunktur-, Markt- und Strukturdaten. Zunehmend wichtig wird die Information von Presse, Politik, Banken und Konjunkturinstituten mit Daten und Fakten über die Maschinenbaubranche.

Die **deutsche Kreditwirtschaft** gehört mit mehr als 650.000 Beschäftigten ebenfalls zu den bedeutendsten Wirtschaftszweigen in Deutschland. Die rd. 2.000 Banken leisten einen Beitrag von rd. 3,5 Prozent zur gesamtwirtschaftlichen Wertschöpfung.

Die **IKB Deutsche Industriebank AG**, Düsseldorf, zählt zur Gruppe der privaten Banken. Sie begleitet mittelständische Unternehmen in Deutschland und Europa mit Krediten, Risikomanagement, Kapitalmarkt- und Beratungsprodukten. Seit ihrer Gründung im Jahr 1924 ist die Bank eng mit den deutschen Unternehmen und Unternehmern verbunden. Das Geschäftsmodell der IKB basiert auf langjährigen, stabilen Kundenbeziehungen und einem ausgeprägten Verständnis für Mittelstandsthemen.

Der Bereich **Volkswirtschaft und Research** der IKB erstellt regelmäßige Konjunktur- und Kapitalmarktprognosen für die Beratung von Kunden und des bankinternen Risikomanagements. Aus einer engen Einbindung in das operative Bankgeschäft haben sich darüber hinaus die Trendentwicklung von Branchen und Märkten sowie Fragen der Unternehmensfinanzierung als Analyseschwerpunkte entwickelt.

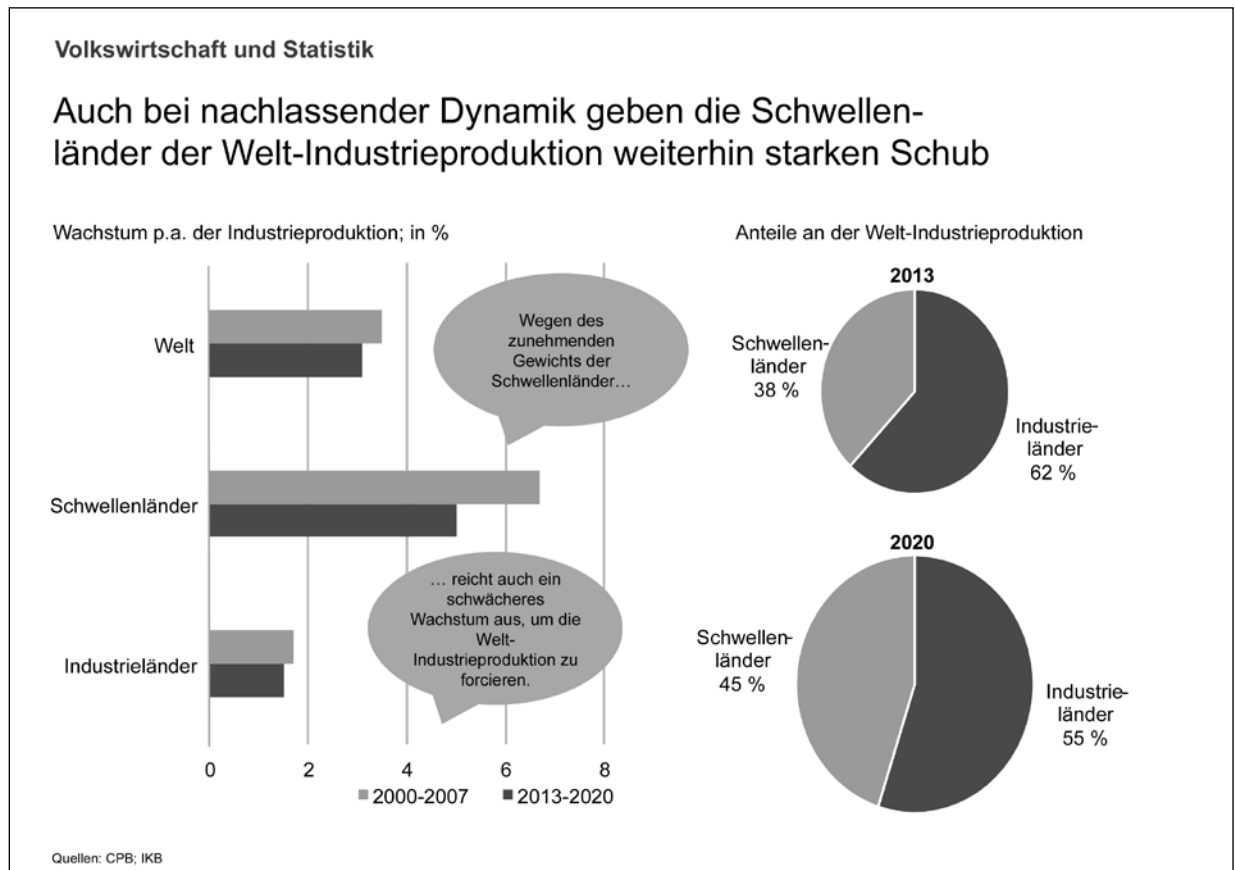


Abb. 2: Investitionsgüternachfrage nach Ländergruppen

Allerdings ist es für deutsche Unternehmen durchaus eine Herausforderung, ihre Position in den neuen Wachstumsmärkten dauerhaft zu sichern. Denn der Wettbewerb dort verschärft sich. Vor allem wachsen in diesen Regionen selbst starke Konkurrenten heran, die zunehmend auch international aktiv sind. So ist China schon heute weltweit größter Exporteur von Industriegütern. Im Maschinenbau hat sich das Land zum größten Produzenten weltweit entwickelt und nimmt bereits in einigen Produktparten im Welthandel die führende Position ein. Chinesische Anbieter sind dabei vor allem auf die Segmente der einfacheren und mittleren Technologie ausgerichtet.

Die deutschen Anbieter tummeln sich vornehmlich im High-End und oberen mittleren Segment. Doch bei strategischen Überlegungen zur Verteidigung der eigenen Wettbewerbsposition spielt neben der Notwendigkeit, über besondere technologische Kompetenzen zu verfügen, die von neuen Konkurrenten nur schwer imitierbar sind, die Frage der schier Marktgröße eine zunehmend wichtige Rolle in den Diskussionen deutscher Unternehmen. Das heißt jedoch nicht, dass deshalb die grundlegenden, für den Erfolg der deutschen Industrie maßgeblichen „Tugenden“ bedeutungslos werden.

Erfolg des deutschen Maschinenbaus basiert auf vielen Faktoren

Aus heutiger Sicht betrachtet, ist eine ganze Reihe von Erfolgsfaktoren für die gute Marktposition der deutschen Anbieter verantwortlich:

- Hervorzuheben ist zunächst die traditionell **starke Außenorientierung** der deutschen Wirtschaft. So trägt der deutsche Maschinenbau seit Jahren unangefochten den Titel des Exportweltmeisters. Die aktuell kontrovers geführte Diskussion über die deutschen Handelsbilanzüberschüsse hier einmal außen vor, ist die über Jahre verteidigte führende Position im Welthandel eindrucksvoller Beleg dafür, dass es deutschen Anbietern grundsätzlich besser als vielen ihrer Konkurrenten gelingt, in den neuen Wachstumsmärkten Fuß zu fassen.
- Ihre starke internationale Wettbewerbsposition verdankt die deutsche Wirtschaft vor allem ihrer **Innovationskraft**. Deutschland liegt bei den transnationalen Patentanmeldungen mit an der Spitze, der deutsche Maschinenbau ist Patentweltmeister. Bei den für den Maschinenbau charakteristischen Produkten der hochwertigen Technologie ist die deutsche Industrie Weltmarktführer.

- Diese Spitzenposition wäre kaum denkbar ohne die **hohe Qualifikation der Mitarbeiter**. Entscheidend ist das Zusammenwirken von natur- und ingenieurwissenschaftlicher Exzellenz mit einem breiten Know-how der beruflich qualifizierten Fachkräfte. Gerade hinsichtlich der Fachkräftekompetenz hebt sich Deutschland von anderen Volkswirtschaften ab. Im deutschen Maschinenbau ist jeder sechste Mitarbeiter qualifiziert als Ingenieur. Hinzu kommt ein hoher Anteil hervorragend ausgebildeter, erfahrener Facharbeiter, Techniker und Kaufleute.

- Deutsche Unternehmen sind auch deshalb bei Kunden in aller Welt geschätzt, weil sie in der Lage sind, umfassende „**Systemangebote**“ zu realisieren. Komplexe Problemlösungen und eine Palette begleitender Dienstleistungen aus einer Hand anbieten zu können statt allein die Produkte, erweist sich immer mehr als Wettbewerbsvorteil. Die deutschen Maschinen- und Anlagenbauer sind sich der Chancen eines forcierten Dienstleistungsangebots durchaus bewusst. Es steht regelmäßig ganz oben auf ihrer strategischen Agenda.

- Die Fähigkeit zur Systemintegration resultiert aus einer nahezu einzigartigen branchenübergreifenden **Zusammenarbeit in Wertschöpfungsketten und Clustern**. Dank breiter Industriebasis und wachsender Bereitschaft zur Branchen übergreifenden Vernetzung, auch mit öffentlichen Forschungseinrichtungen, gelingt es, unterschiedliches Know-how zu verknüpfen und so innovative Lösungen zu erarbeiten.

- Zu den besonderen Stärken der deutschen Industrie zählen ihre **mittelständischen Strukturen** – Garant für die Vielfalt an Innovationsimpulsen wie auch die Fähigkeit, flexibel auf spezielle Kundenbedarfe zu reagieren. Zudem wird der Aufbau effizienter Wertschöpfungsketten durch das Zusammenwirken unterschiedlich großer Firmen wesentlich erleichtert. Von Vorteil ist schließlich auch, dass der deutsche Mittelstand im Vergleich zu anderen Volkswirtschaften durch zahlreiche größere Familienunternehmen geprägt ist, die eher die Fähigkeit zur Internationalisierung besitzen als kleinere Mittelständler.

- Als Erfolgsfaktor ist auch zu werten, dass die deutschen Unternehmen heute über eine **gute Ertragskraft und stabile Finanzierungsstrukturen** verfügen, wozu Effizienzmaßnahmen in den Unternehmen selbst wie auch günstigere wirtschaftspolitische Rahmenbedingungen beigetragen haben. Das hat sich im Maschinenbau in der zurückliegenden Weltwirtschaftskrise bewährt, war notwendige Bedingung dafür, am Erholungsprozess partizipieren zu können, und ist unverzichtbar für eine Teilhabe am weiteren Wachstum.

- Schließlich ist es den deutschen Unternehmen gelungen, ihre **preisliche Wettbewerbsfähigkeit** zu verbessern – dank moderater Lohnabschlüsse, Flexibilisierung des Arbeitseinsatzes und Optimierung betrieblicher Prozesse.

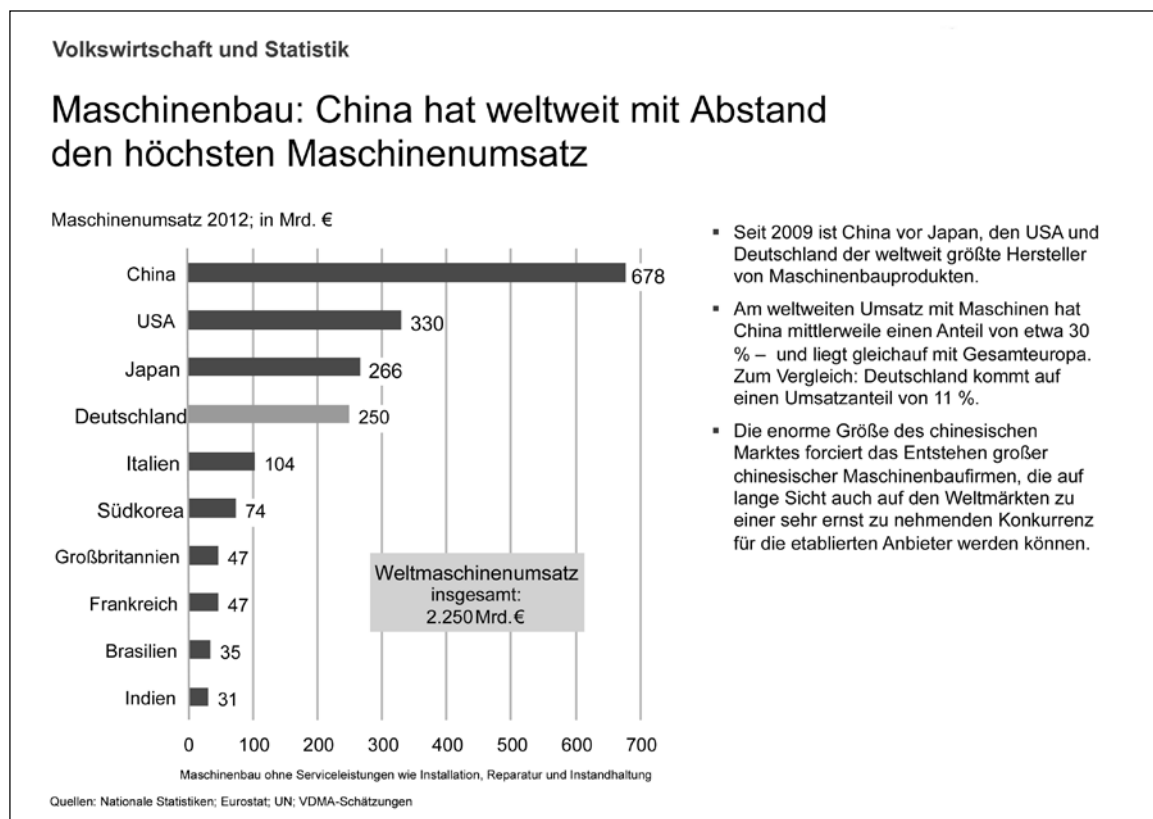


Abb. 3: Bedeutung Chinas als Hersteller von Maschinenbauprodukten

Keine grundsätzlich neue Ausrichtung, wohl aber strategische Anpassungen

Die genannten Erfolgsfaktoren werden auch in Zukunft wirksam sein, selbst wenn sich durch das zunehmende Gewicht der Schwellenländer in der Weltwirtschaft die globalen Markt- und Wettbewerbsbedingungen deutlich verändern. Vor allem werden die deutschen Unternehmen weiter auf ihre Innovationskraft und die Fähigkeit bauen können, unterschiedliche Kompetenzen zur Entwicklung komplexer Systemangebote zu bündeln – etwa auf zukunftssträchtigen Feldern wie Elektromobilität oder Industrie 4.0.

Allerdings bedarf es auch strategischer Anpassungen. So gilt es, die internationale Ausrichtung weiter zu intensivieren, vor allem durch den Aufbau lokaler Fertigung. Aktuell ist das Internationalisierungsprofil insbesondere im mittelständischen Maschinenbau auf der Absatz- und Beschaffungsseite viel stärker ausgeprägt als im Bereich der Produktion und vor allem der Forschung und Entwicklung. In Zukunft aber werden immer mehr Unternehmen dazu übergehen müssen, ihre Präsenz vor Ort auszubauen, nicht nur in Vertrieb und Service, sondern auch mit eigenen Produktionskapazitäten, weltweitem Einkauf und einem stärker auf den spezifischen regionalen Bedarf ausgerichteten Produktportfolio. Die mittelständischen Strukturen

bleiben zwar eine Trumpfkarte der deutschen Industrie, aber viele Firmen werden, um konkurrenzfähig zu bleiben, in neue Größenordnungen hineinwachsen müssen, ggf. durch Zusammenschluss oder Kooperation. Größe wird insbesondere in Volumenmärkten noch mehr zu einer entscheidenden Bedingung für den Markterfolg. Unternehmen, die nicht über die Option verfügen, eine solche Wachstumsstrategie einzuschlagen, werden sich gezielt auf bestimmte hochwertige Produktsegmente oder auf einzelne dynamisch wachsende Märkte fokussieren müssen, um dort eine marktführende Stellung zu erreichen bzw. zu sichern.

Insgesamt sollten die Anpassungsfähigkeit und die Flexibilität des mittelständisch geprägten Maschinenbaus und der gesamten Investitionsgüterindustrie sicherstellen, dass die Unternehmen ihre führende Marktstellung auch in einem sich ändernden Markt- und Wettbewerbsumfeld behaupten können. Doch der Erfolg auf den Weltmärkten ist kein Selbstläufer. Er muss regelmäßig hart erkämpft werden. Im Ausland durch Investitionen in das Vertriebsnetz, in Produktionsstätten, selbst in Forschung und Entwicklung. Aber nicht minder im Inland. Denn jede Auslandsaktivität ist nur dann von Erfolg gekrönt, wenn sie eingebunden ist in ein verlässliches, gut ausgebautes Netzwerk am tradierten, heimischen Standort.

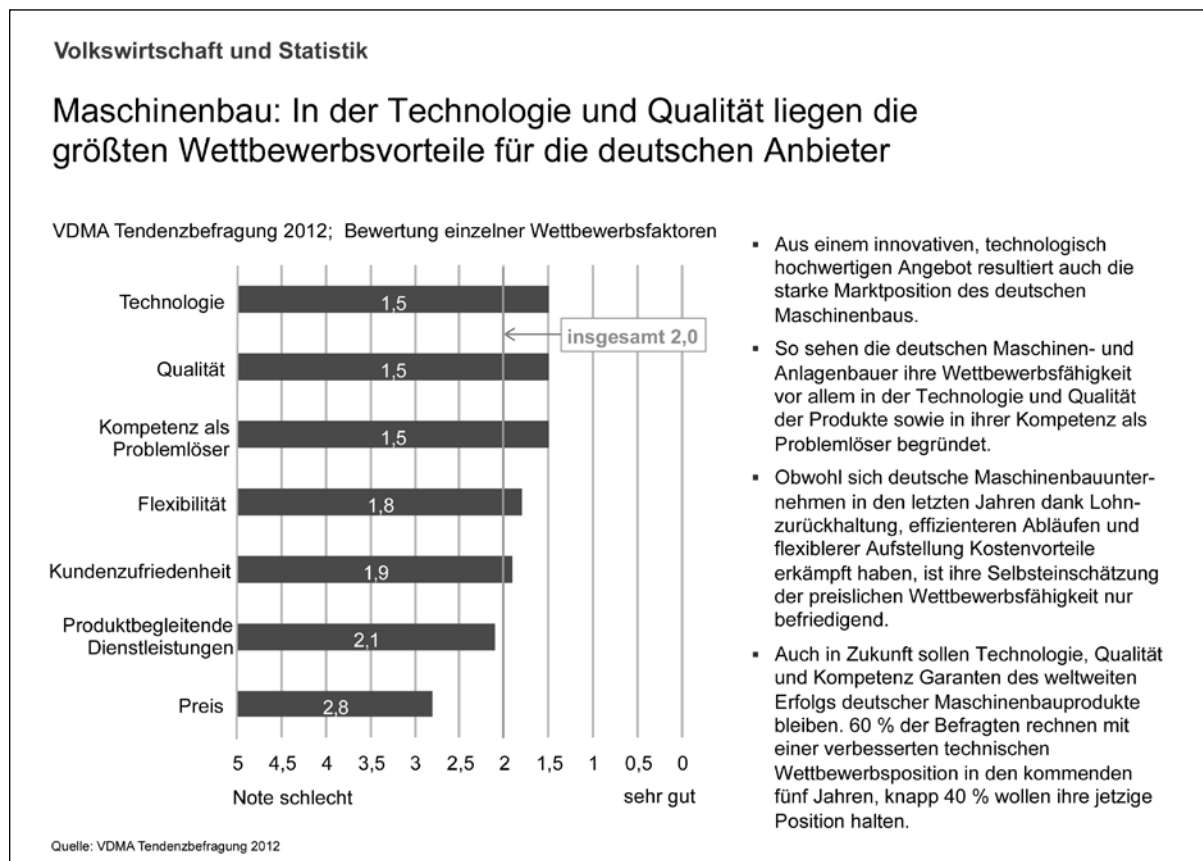


Abb. 4: Die größten Wettbewerbsvorteile deutscher Maschinen- und Anlagenbauer

DER ÖKONOMISCHE WERT DES GLÜCKS ODER GLÜCK.MACHT.ERFOLG

Dorette Segschneider

1. Arbeit und Glück – zwei unvereinbare Gegensätze?

„Arbeit mää Spaß ever mi künne keine Spaß verdrare.“ – sagt der Rheinländer. (Übersetzung: „Arbeit macht Spaß, aber wir können keinen Spaß vertragen.“) Unabhängig von möglichen Glücksgefühlen – der Späßeffect hatte im letzten Jahrhundert bei der Arbeit nichts zu suchen – im Gegenteil. Wer ausreichend Butter auf dem Brot haben wollte, musste vor hundert Jahren hart dafür arbeiten. Körperlich hart und viele Stunden. Arbeit hieß dabei häufig Ackern in der Landwirtschaft – oder in der Fabrik oder im Handwerk – also körperlich belastende Tätigkeiten. Maßstab für den Erfolg waren dabei meist quantitative Parameter, also die Kilos der geernteten Kartoffeln oder die Menge der zusammen geschraubten Toaster. Auf jeden Fall war voller Körpereinsatz gefragt.

So hat sich über Generationen der Glaubenssatz „Arbeit ist hart“ festgesetzt und überlagert eine Arbeitswelt, die sich mittlerweile fundamental geändert hat. Arbeit ist längst nur noch in Teilbereichen (körperlich) hart. Der Erfolgsfaktor der meisten Tätigkeiten ist heute weniger an Bandlaufzeiten, Stückzahlen oder Arbeitsstunden gebunden, vielmehr geht es um weiche Faktoren wie Kreativität und Loyalität, die einen Mitarbeiter erfolgreich machen. Was früher der Chefetage vorbehalten war, ist heute Ansporn und Motivation für die Mitarbeiter: Kreativ arbeiten. Mitdenken. Weiterentwickeln. Innovativ sein. Mitreden und mitverantworten.

Chancen, die moderne Führungskulturen bieten. Doch leider sieht die Realität noch anders aus. Die meisten Mitarbeiter sind laut Gallup-Institut unglücklich an ihrem Arbeitsplatz. 63 Prozent der deutschen Arbeitnehmer machen lediglich Dienst nach Vorschrift, 23 Prozent haben bereits innerlich gekündigt und nur 14 Prozent arbeiten hoch engagiert. Als Hauptgrund für die Unzufriedenheit am Arbeitsplatz wird immer wieder die Führungskraft genannt (vgl. Gallup 2013).

Entscheidend ist hier die Frage: Welche Rolle spielt Arbeit eigentlich für die Lebenszufriedenheit eines Menschen? Wenn Arbeit ein Drittel unserer Lebenszeit ausmacht, sollten wir dann Arbeit und Leben überhaupt unterscheiden? Wäre es nicht viel sinnvoller Arbeit und Lebenszeit synonym zu betrachten? Wie sieht das in der Praxis aus?



Dorette Segschneider

Als langjährige TV-Moderatorin (ZDF/3sat) mit Erfahrung aus über 400 Livesendungen, zahlreichen Podiumsdiskussionen und Vorträgen, ist die Diplom-Betriebswirtin heute als Kommunikationsberaterin, Trainerin, Speakerin und Buchautorin erfolgreich. Zu ihren Kunden gehören Konzerne von Mittelstand bis DAX. Mit ihrem innovativen Beratungsansatz ‚Wirtschaftsfaktor Glück‘ kombiniert Dorette Segschneider ihr Wirtschaftswissen mit ihrer langjährigen Beratungs-Expertise und überträgt das Know-how auf die Unternehmensführung.

E-Mail: info@dorettesegschneider.de

Wir alle kennen wahrscheinlich Workaholics genauso wie Faulpelze, deren Motivation bzw. Desinteresse von ihrer aktuellen Arbeitssituation unabhängig zu sein scheint. Dennoch liefern zahlreiche empirische Studien den Beweis, dass sich Menschen zu einem erheblichen Teil durch die Arbeit, der sie nachgehen, definieren und Unlust in der Regel von einer unbefriedigenden Beschäftigungssituation herrührt. Am einfachsten ist dies am Beispiel der Arbeitslosigkeit zu belegen.

Arbeitslosigkeit führt nachweislich zu einer Art Minderwertigkeitsgefühl, welches sich selbst dann ausbreitet, wenn der damit verbundene finanzielle Verlust nicht die Existenz gefährdet. Menschen, die also trotz Arbeitslosigkeit über genügend Geld verfügen, fehlt es am Gefühl, nützlich zu sein, etwas zu tun, was ihr persönliches Wachstum und auch ihre Umwelt bereichert. Wir alle aber wollen dieses Gefühl haben – das gute Gefühl des Erfolgs, der Zufriedenheit, des Glücks. Deshalb ist jeder ständig auf der Suche nach neuen Zielen und Glückserlebnissen. Diese müssen natürlich nicht zwangsläufig mit einer Erwerbstätigkeit verbunden sein, sondern können auch durch privates Engagement erreicht werden – doch für viele Betroffene reicht dies auf Dauer nicht aus. Deshalb überrascht es nicht, dass Arbeitslosig-

keit auch nach Beendigung dieser Phase noch negative Spuren im Leben des Betroffenen hinterlässt. Die Lebenszufriedenheit ehemaliger Arbeitsloser ist in der Regel niedriger als die der durchgängig Beschäftigten, weil sie sich nie gänzlich von dieser „Auszeit“ erholen. Die Angst, dass die Lücke im Lebenslauf ihre beruflichen Aussichten verschlechtern könnte, bleibt und die Spuren der Minderwertigkeitsgefühle und Existenzängste sind nachhaltig.

Andersherum wird ebenso ein Schuh draus: Wer langfristig zufrieden an seinem Arbeitsplatz ist, lebt glücklicher. Arbeit ist ein urmenschliches Bedürfnis, aus dem wir einen erheblichen Teil unseres Lebensglücks ziehen. Unternehmen, die das erkennen und auch nutzen, sind definitiv auf der Gewinnerseite.

2. Glückliche Mitarbeiter – ein entscheidender Wettbewerbsvorteil

„Der Mensch muss wieder im Mittelpunkt stehen“, empfiehlt Prof. Dr. Karlheinz Ruckriegel, führender Glücksökonom in Deutschland, allen Unternehmern, die sich über Sparmaßnahmen und Strategien für mehr Wachstum und höhere Rendite den Kopf zerbrechen (vgl. Ruckriegel 2010). Denn die Erkenntnisse der Glücksforschung lassen im Prinzip nur einen Schluss zu: Produktivkapital in Milliardenhöhe kann geweckt werden, wenn Unternehmen die Zufriedenheit ihrer Mitarbeiter ins Zentrum rücken.

Die nackten Zahlen liefern den Beweis. Die Schätzungen reichen bis hin zu 364 Milliarden Euro jährlichem Schaden für die Wirtschaft, die das Hamburgische WeltWirtschaftsinstitut (HWWI) errechnet aufgrund des Produktionsausfall und der daraus resultierenden Leistungsminderung allein in 2010. Dies entspricht ca. 16 % des realen Bruttoinlandsprodukts von 2010 (vgl. Fürstenberg Institut GmbH 2011). Dabei ist diese Zahl letztendlich nur eine grobe Schätzung und basiert auf Krankheitsdaten, Mitarbeiterfluktuation etc. Fehlende Produktivität, mangelnde Motivation, ausbleibende Loyalität oder verminderte Kreativität – dies sind alles weiche Faktoren, die sich kaum in Zahlen messen lassen. Hinzu kommt, alle Berechnungen gehen von der Lücke aus zwischen der erwarteten Leistung des Mitarbeiters und der tatsächlich erbrachten. In keiner Berechnung ist das Potenzial, das in dem Mitarbeiter steckt enthalten, das in der Regel weit über der erwarteten Leistung liegt. Erschreckend ist dabei vor allem, dass sich seit Jahrzehnten an diesen längst bekannten Fakten nichts verändert hat – obwohl sie so leicht zu verändern wären. Im Grunde ist es ein Skandal, wenn man die menschlichen und ökonomischen Konsequenzen bedenkt. Und anders als die Dotcom-Blase der Jahrtausendwende wäre ein möglicher ökonomischer Renditefaktor, den optimierte Unternehmensführung auslösen würde, nachhaltig und um ein Vielfaches höher. Voraussetzung dafür ist allerdings, dass die Unternehmen endlich die Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter ernst nehmen.

Seriöse und effektive Lösungsansätze gibt es inzwischen viele. Wissenschaftlich fundierte Aussagen auch. So hat die Hirnforschung längst erwiesen, dass Glück die Voraussetzung für Erfindungsreichtum, Kreativität und das Streben nach neuen Horizonten ist. Was braucht ein erfolgreiches Unternehmen mehr als Mitarbeiter, die erfindungsstark und strebsam sind? Der Mensch an sich und sein Gehirn bieten also beste Voraussetzungen für erfolgreiches Arbeiten. Um die Zielvorgabe „Wirtschaftsfaktor Glück“ auch tatsächlich zu erreichen, müssen nur noch die Rahmenbedingungen optimiert werden, damit die Menschen wieder mit Begeisterung ihre Kreativität ausleben – auch „auf der Arbeit“!

Schon George Bernard Shaw hat festgestellt: „Die Ökonomie ist die Kunst, das Beste aus unserem Leben zu machen.“ Dahinter steckt die Erkenntnis: Nicht mehr Einkommen ist der Schlüssel zum Glück, sondern die Steigerung der Zufriedenheit, der Lebensqualität oder wie die Wirtschaftswissenschaftler gerne sagen: die Maximierung des subjektiven Wohlbefindens. Davon profitieren alle – die Mitarbeiter, die Unternehmen und schlussendlich auch die Kunden.

Der häufigste Grund für die Unzufriedenheit am Arbeitsplatz ist – wie gesagt – laut Gallup-Studie der Vorgesetzte. Jeder Zweite würde angeblich unter einem anderen Chef ins Unternehmen zurückkehren. Der Chef ist also die zentrale Figur, wenn es um die positive Bindung ans Unternehmen geht. Er kann durch Förderung der Mitarbeiter und durch Verantwortungsübertragung deren emotionale Bindung laut Gallup im Verhältnis zum Durchschnitt um 22 Prozent steigern. Die Profitabilität der Unternehmen, die ihre Mitarbeiter motivieren, gute Leistung anerkennen und konsequent auf die Meinung ihrer Mitarbeiter Wert legen, liegt sogar 27 Prozent über dem Durchschnitt (vgl. Gallup 2013).

Der Einfluss, den ein glücklicher Mitarbeiter auf den Unternehmenserfolg hat, ist demnach signifikant. Eine hohe emotionale Bindung der Mitarbeiter hat entscheidende Wirkung auf den Unternehmenserfolg. Dazu gehören u.a. eine Steigerung der Loyalität, Produktivität und Ertragskraft, eine Senkung der Fluktuation und des Krankenstandes im Unternehmen, allgemeine Verbesserung des Arbeitsklimas, eine spürbare Verbesserung der Geschäftsergebnisse – um nur einige Beispiele zu nennen. Zudem empfehlen glückliche Beschäftigte den Arbeitgeber gern weiter. In Zeiten von Internetrecherchen und sozialen Netzwerken ein entscheidender Vorteil. Bewertungsportale wie z.B. kununu.com, jobvoting.de und meinChef.de machen es möglich, anonym und in aller Offenheit das „Vorgesetztenverhalten“, die „interessanten Aufgaben“ sowie die „Kommunikation“ im Unternehmen zu kommentieren und zu kommunizieren.

Zudem macht Geld zwar nicht glücklich, aber glücklichen Menschen geht es oft finanziell besser. Sie bekommen leichter eine gute Stelle und in der Folge steigt ihr Einkommen. Im Umkehrschluss könnte das auch heißen: Unternehmen, die ihre Mitarbei-

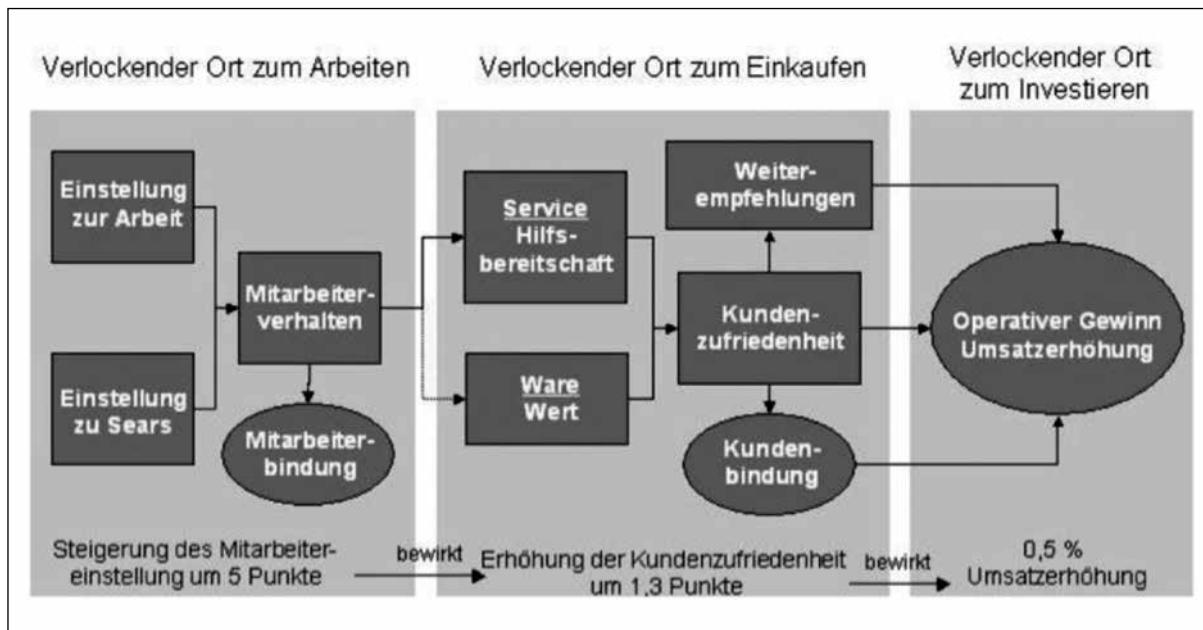


Abb. 1: Mitarbeiter-Kunden-Gewinn-Kette bei dem Unternehmen Sears, Quelle: In Anlehnung an: Rucci et al. 1998

ter glücklich machen, beschäftigen Menschen, denen es finanziell besser geht. Damit stellen sie auch den eigenen Erfolg sicher.

Achtung: Steigt der Wohlstand dann über ein bestimmtes Maß, sinkt die Lebenszufriedenheit wieder. Zu diesem Ergebnis kommt eine Langzeitstudie über fünfzehn Jahre von Forschern des Max-Planck-Instituts für Ökonomie in Jena. Die Konklusion: Die Menschen gewöhnen sich schnell an gute Umstände und verlangen dann nach mehr. Ein weiterer Beweis, dass extrinsische Motivation – also mehr Geld – nicht die Lösung für mehr Mitarbeitermotivation ist (vgl. Grötter 2012, S. 5).

Viele Untersuchungen und Studien belegen außerdem, dass glückliche Menschen wesentlich gesünder sind und damit die Gesundheitsstatistik der Unternehmen signifikant verbessern können. Die Kernaussage: Wer sich gut fühlt, verbessert auch objektiv seine Gesundheit und steigert seinen beruflichen Erfolg. Das zeigt z.B. auch eine große Studie unter der Führung von Hilary Tindle (Tindle et al. 2009) von der University of Pittsburgh. Über acht Jahre haben sie und ihre Kollegen 97.253 gesunde Frauen nach der Menopause anhand von Persönlichkeitstests in optimistische und pessimistische Lebenseinstellungen eingeteilt und beobachtet. Das Ergebnis: Die Pessimistinnen erkrankten signifikant häufiger an einer koronaren Herzkrankheit als die Optimistinnen. Von den Pessimistinnen starben in der Studienzeit 63, von den Optimistinnen nur 46. Weitere Studien belegen diese Ergebnisse. Zum Beispiel beobachtete der Psychologe Ralf Schwarzer 600 Herz- und Lungenpatienten und fand heraus, dass Optimisten sich nach der Operation schneller erholten, mehr Zufriedenheit ausstrahlten und schneller wieder an ihren Arbeitsplatz zurückkehrten (vgl. Schwarzer/Peterson 2012).

Fakten, die sich auch in der Unternehmenspraxis wiederfinden: Schon 1998 stellte das Unternehmen Sears den Zusammenhang zwischen Mitarbeiterzufriedenheit, Kundenzufriedenheit und operativem Gewinn in einer Mitarbeiter-Kunden-Gewinn-Kette eindrucksvoll dar (vgl. hierzu Abb. 1).

Der Glücksfaktor muss also nicht neu entdeckt werden – es fehlt an der Umsetzung.

Dabei kommt es nachweislich auch auf die innere Einstellung an. Das belegt Barbara Fredrickson, Psychologin an der University of North Carolina at Chapel Hill (Fredrickson 2011) in einer Untersuchung, in der sie nachweisen konnte, dass sogar künstlich hervorgerufene positive und negative Gefühle eine eindeutige Wirkung haben (vgl. Fredrickson 2011).

Alle die genannten positiven Wirkungsweisen kann sich ein Unternehmen zunutze machen, wenn es Glück als Wirtschaftsfaktor entdeckt. Die Erkenntnis ist eindeutig: Nicht erfolgreiche Menschen sind glücklich, sondern glückliche Menschen sind erfolgreich. Arbeitnehmer, die ihren Beruf mögen bzw. gerne arbeiten, gehen in ihrem Job auf, sind motivierter und produktiver. Weniger Burnout, Mobbing oder Stress bedeutet mehr Erfolg und Freude am Leben und am Arbeitsplatz. Ein klarer Wettbewerbsvorteil. Eine herausragende Aufgabe für Unternehmen ist es deswegen, den Kernfaktor Glück zu entdecken und als Erfolgskennziffer nachhaltig umzusetzen. Die vielgeschmähte Generation Y kommt hier zum Zuge. Statt hart zu arbeiten, wollen junge Menschen Spaß und ihre Neigungen ausleben – auch im Job. Die Folge: sie sind viel gesünder, arbeiten motivierter und bringen ihr Potenzial im Unternehmen ein. Eine klare Win-win-Situation.

3. Nachhaltige Verankerung – der Schlüssel zum Erfolg

Doch wie müssen sich Denk-, Organisations- und Beziehungskulturen von Unternehmen verändern, um die Basis zu schaffen, in der sich jedermann nachhaltig an seinem Arbeitsplatz sicher und wohl fühlen kann?

Ein besonders zukunftsweisendes Konzept ist das des Göttinger Neurobiologen Prof. Dr. Gerald Hüther. Ziel der Initiative ist es, Unternehmen zu grundlegenden Veränderungsprozessen – zu einem Kulturwandel – zu inspirieren und solche als Impulsgeber zu würdigen, denen dieser Wandel bereits gelungen ist. Als „Unternehmen des Gelingens“ bezeichnet Hüther u.a. Eckes-Granini Deutschland, Phoenix Contact, Fujitsu Semiconductor Europe und den dm-drogerie markt. Prof. Gerald Hüther spricht davon, dass nun das „Zeitalter der Potenzialentfaltung“ beginnt. Dabei stellt er klar: Wir haben uns in den letzten Jahrzehnten auf die Ressourcennutzung konzentriert. Jetzt neigen sich viele Ressourcen dem Ende zu – Alternativen sind gefragt. Auch Mitarbeiter wurden hauptsächlich nach ihrer Ressourcenstärke eingesetzt. In jedem Mitarbeiter steckt aber unentdecktes Potenzial. Führungskräfte, denen es gelingt, dieses Potenzial zu wecken, erwirtschaften ungeahnte Summen an Produktivkapital und steigern den Unternehmenserfolg signifikant – davon ist auch Hüther überzeugt (vgl. Hüther o. J.).

Ein entscheidender Erfolgsfaktor für alle Glücksrezepte, die den Markt zurzeit bereichern, ist dabei die Nachhaltigkeit. Ich gehe sogar so weit zu sagen: Das Top-Differenzierungsmerkmal im wirtschaftlichen Wettbewerb heißt Nachhaltigkeit. Dazu ist es wichtig, kurz auszuholen und den Begriff „Nachhaltigkeit“ näher zu beleuchten, der seine Wurzeln in der Forstwirtschaft hat. Er bezeichnet die Nutzung eines regenerierbaren Systems, so dass es in seinen wesentlichen Eigenschaften erhalten bleibt und sich auf natürliche Weise erneuern kann. Im erweiterten Sinne eines Zustands des globalen Gleichgewichts taucht der

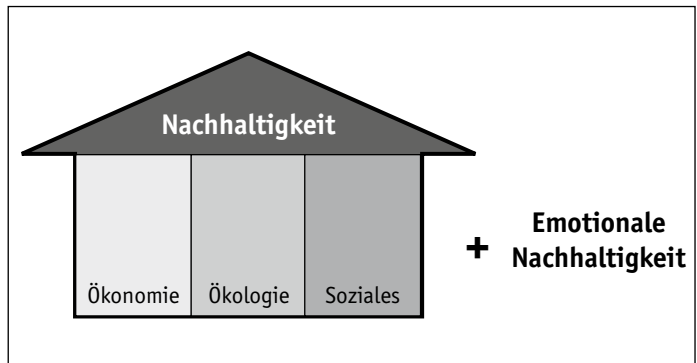


Abb. 2: Drei-Säulen-Modell, Quelle: In Anlehnung an: Spindler o. J., S. 13

englische Begriff „sustainability“ in der Diskussion um endliche Ressourcen in den 1970er-Jahren auf. Das Konzept einer nachhaltigen Entwicklung wurde 1987 im Bericht der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung („Brundtland-Kommission“) als eine Entwicklung definiert, die die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne dabei die Lebensgrundlagen zukünftiger Generationen zu beeinträchtigen. Dieser ursprünglichen Bedeutung der Erhaltung ökologischer Ressourcen fügt die Agenda 21 die Verpflichtung hinzu, auch mit gesellschaftlichen Ressourcen verantwortungsvoll umzugehen. Was sich mit dem Leitgedanken des „Kulturwandels“ in Unternehmen und Organisationen deckt (vgl. Hildebrandt 2011).

Aus den drei Dimensionen Ökonomie, Ökologie und Soziales leitet sich das so genannte „Drei-Säulen-Modell“ der Nachhaltigkeit ab, also drei gleich gewichtete Dimensionen als solide Basis für eine zukunftsfähige, langfristige Entwicklung.

Unternehmen kommt in all diesen Dimensionen eine herausragende Verantwortung zu, wenn es darum geht, durch nachhaltiges Wirtschaften die Grundlagen einer zukunftsfähigen Gesellschaft zu schaffen und zu bewahren.

Ich ergänze diesen Ansatz, indem ich Emotionen als vierte Säule hinzufüge, die eine besondere Form von Intelligenz haben. Denn sie machen uns aus, steuern uns durchs Leben und prägen Unternehmenskulturen. Emotionale Nachhaltigkeit beschäftigt sich nicht mit dem „Was“, sondern mit dem „Wie“. Unsere Emotionen sind tief im Unterbewusstsein verankert und das wiederum ist hauptverantwortlich für die Entscheidungen, die wir treffen. Immerhin werden wir zu 95 Prozent vom Unterbewusstsein gesteuert. Werte wie Aufrichtigkeit, Entschlossenheit, Genügsamkeit, Geduld, Fleiß, Ordnung oder Gerechtigkeit lassen sich viel leichter über die emotionale Ebene vermitteln, weil diese auf Augenhöhe stattfindet. Werden sie zudem über das Management im Rahmen der Führungs- und Leistungsprozesse gelebt, entwickeln Unternehmen eine starke, innere Kraft, die positiv über die gelebten Organisationswerte auf alle Anspruchsgruppen wirkt und so den Glücksfaktor nachhaltig im Unternehmen verankert.

	2006	2010	2013
1	Verantwortung	Vertrauen	Vertrauen
2	Vertrauen	Verantwortung	Integrität
3	Respekt	Integrität	Verantwortung
4	Integrität	Respekt	Respekt
5	Nachhaltigkeit	Nachhaltigkeit	Nachhaltigkeit
6	Mut	Mut	Mut

Tab.: Relative Reihenfolge zentraler Wertebegriffe 2006–2013, Quelle: Wertekommission – Initiative Werte bewusste Führung (Hrsg.) 2013, S. 10

Meines Erachtens findet demnach unser Unterbewusstsein in der Managementlehre viel zu wenig Beachtung, obwohl es einen gewichtigen Teil zur Mitarbeiterzufriedenheit beiträgt bzw. maßgeblicher Einflussfaktor bei Konflikten oder Leistungsverweigerung ist. Glaubenssätze sind tief im Unterbewusstsein verankert und steuern unser Verhalten in weiten Bereichen. Ebenso ist unser persönlicher Wertekanon im Unterbewusstsein fest installiert. Zentrale Werte für Führungskräfte sind nach einer Befragung der Wertekommission: Vertrauen, Integrität, Verantwortung, Respekt, Nachhaltigkeit und Mut.

Die individuellen Wertesysteme der Führungskräfte stehen in engem Zusammenhang mit den Wertesystemen im Unternehmen. Mangelnde Übereinstimmung führt zu erhöhtem Konfliktpotenzial. Die Lösung liegt zum einen in dem Vorleben der Werte durch die Unternehmensleitung und zum anderen in einem nachhaltigen Angebot, die Werte zu trainieren, zu verinnerlichen und in den unterbewussten Prozess zu integrieren.

Gelebte Werte sind eng verbunden mit der Sinnhaftigkeit des Tuns – des Bewusstseins (oder Bewusstwerdens) der eigenen Lebens- und Arbeitsziele. Führungskräfte, die bzgl. ihrer Werte und der Sinnhaftigkeit im Einklang sind, erzielen bei ihren Mitarbeitern hohe intrinsische Motivation. Wirklich für ihre eigenen Ziele entschiedene Führungskräfte und Mitarbeiter wachsen über sich hinaus.

Für die Beurteilung der Wachstumschancen eines Unternehmens ist deshalb nicht allein die Kapitalbilanz ausschlaggebend. Selbstverständlich brauchen Unternehmen Kapital, um zu investieren und neue Märkte zu erschließen. Mindestens genauso maßgebend aber ist das vorhandene Sozialkapital und dessen Potenzial. Die Förderung einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung beginnt mit der menschlichen Qualität und nicht allein mit der von Produkten und Marktleistungen.

Zweifelsohne ist die nachhaltige Unternehmensführung – gerade auch was die emotionale Seite angeht – ein immerwährender Prozess, der sich an dem jeweiligen Wertpotenzial des Unternehmens und der Menschen im Unternehmen orientiert. Wer die Auseinandersetzung damit belächelt, nicht nachvollziehen kann oder als Beiläufigkeit abtut („Wir haben keine Zeit für so etwas“), handelt kurzsichtig und unverantwortlich. Ein solches Verhalten spiegelt sich in der Geschichte vom Holzfäller wider, der vergebens versucht, im Wald Bäume zu fällen. Ein Spaziergänger gibt ihm den Hinweis: „Ihre Axt ist stumpf. Die Arbeit würde Ihnen leichter von der Hand gehen, wenn erst die Klinge geschärft wird.“ Worauf der Holzfäller antwortet: „Dafür habe ich keine Zeit. Ich muss bis zum Abend noch zehn Bäume fällen.“

Emotionale Nachhaltigkeit jedoch erzielt genau diesen Effekt: Sie ist, so wie die Klinge, leicht zu schärfen und ökonomisch wertvoll. Dazu sollte man sich vor Augen führen, dass wissenschaftliche Untersuchungen der vergangenen Jahre eindeutig den Zusammenhang von Werteorientierung und Umsatzwach-

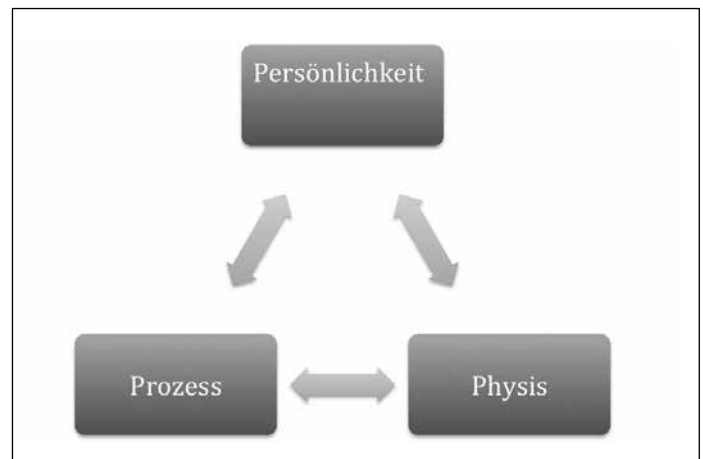


Abb. 3: Praxistipp: Das Drei-P-Modell

tum belegen. In diesem Zusammenhang sei auf John P. Kotter und James Heskett, Professoren der Harvard Business School, verwiesen, die bereits 1991 in einer Langzeitstudie festgestellt haben, dass wertorientierte Unternehmen in einem Zeitraum von elf Jahren ein vier Mal höheres Umsatzwachstum vorzuweisen hatten als vergleichbare Unternehmen. Und die Aktienkurse dieser Firmen waren zwölf Mal stärker angestiegen. Ein stabiles Wertesystem ist also der Schlüsselfaktor für nachhaltigen Erfolg (vgl. Kotter/Heskett 1992).

Persönlichkeit

Eine gute Führungskraft ist ‚people-oriented‘, d.h. sie hat ein tief verwurzeltes Interesse an Menschen. Chefs sollten die Persönlichkeit der Mitarbeiter erforschen (wollen), sie inspirieren, die Sinnhaftigkeit der Arbeit deutlich machen, den Mitarbeiter einladen und annehmen, ihn nach seinen Fähigkeiten und Stärken einsetzen anstatt in ein vorhandenes Profil hineinzupressen und die Persönlichkeitsentwicklung des Mitarbeiter unterstützen. Sie überzeugen die Mitarbeiter, warum es sich lohnt, Teil des Unternehmens zu sein und wie groß und wichtig der Beitrag jedes Einzelnen ist. Dabei braucht persönliche Führung Zeit. Zeit zum Zuhören und Wertschätzen.

Prozess

Chefs sollten Prozesse so strukturieren, dass die Mitarbeiter einen Gestaltungsspielraum und eine Mitverantwortung haben, dabei klare und erreichbare Ziele formulieren und in die Prozesse ausreichend zeitliche Luft einbauen.

Physis

Das Sahnehäubchen guter Führung ist gesunde Führung. Fitnessmöglichkeiten im Unternehmen, gesunde Ernährungsangebote in der Kantine oder Entschleunigungskurse nach Feier-

abend sind dabei nur die eine Seite der Medaille. Im Fokus steht auch hier wieder der Chef. Ein Manager, der gesunde Führung vorlebt, der für sich sorgt und Vorbild ist, wenn es um Balance zwischen Berufs- und Privatleben geht, der sich Auszeiten nimmt und daraus positive Energie ausstrahlt führt gesund. Gesunde Führung ist ansteckend.

Jeder der drei Punkte klingt in den Ohren der Führungskräfte nachvollziehbar und ich höre sie schon sagen: ‚Das ist doch ein alter Hut.‘ Das erinnert mich an die Marketing-Formel AIDA, die ein mindestens genauso betagtes Instrument ist:

A – Attention
I – Interest
D – Desire
A – Action

Attention – die Aufmerksamkeit ist dem Thema fast schon sicher – INTEREST – Interesse daran haben auch die meisten Führungskräfte – das VERLANGEN danach sicherlich auch. Nur – und das ist der entscheidende Punkt – an der ACTION, an der Verwirklichung, scheitert es seit Jahrzehnten. Das zu ändern, dazu hat Sie vielleicht dieser Artikel inspiriert und die Argumente überzeugt und Sie setzen die Ideen demnächst konsequent in Ihrem Unternehmen um.

LITERATUR

Binswanger, H. C. (2013): Die Wachstumsspirale, 4. Aufl., Marburg.

Binswanger, M. (2006): Die Tretmühlen des Glücks, Freiburg, Basel, Wien.

Bjørnskov, C. (2003): The Happy Few: Cross-Country Evidence on Social Capital and Life Satisfaction, in: *Kyklos* 56, S. 3–16.

Easterlin, R. A. (2001): Income and Happiness: Towards a Unified Theory, in: *The Economic Journal* 111, S. 465–484.

Fredrickson, B. L. (2011): Die Macht der guten Gefühle, Wie eine positive Haltung Ihr Leben dauerhaft verändert, Frankfurt am Main, New York.

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

Fürstenberg Institut GmbH (2011): Fürstenberg Performance Index 2011, Hamburg, http://www.fuerstenberg-institut.de/wp-content/uploads/2011/09/Fuerstenberg_Performance_Index_2011_web.pdf, Abruf 19.11.2013.

Gallup (2013): Gallup Engagement Index 2012, <http://www.gallup.com/strategicconsulting/158162/gallup-engagement-index.aspx>, Abruf 19.11.2013.

Grötter, R. (2012): Die Glückssucher, Max-Planck-Gesellschaft, <http://www.mpg.de/6355359/gluecksforschung?seite=1>, Abruf 19.11.2013.

Hildebrandt, A. (2011): Der ökonomische Wert der Glücks, im Gespräch mit Dorette Segsneider zum ‚Wirtschaftsfaktor Glück‘, interne Quelle.

Hüther, G. (O. J.): www.kulturwandel.org, Abruf 13.11.2013.

Kotter, J. P., Heskett, J. L. (1992): Corporate Culture and Performance, New York.

Rucci, A. J., Kirn, S. P., Quinn, R. T. (1998): The Employee-Customer-Profit Chain at Sears, in *Harvard Business Review* 76, S. 83–97.

Ruckriegel, K. (2010): Der Mensch muss wieder im Mittelpunkt stehen, Interview durch Silke Zorn, *Der Tagesspiegel | Wirtschaft*, <http://www.tagesspiegel.de/wirtschaft/der-mensch-muss-wieder-im-mittelpunkt-steinen/1869028.html>, Abruf 19.11.2013.

Schwarzer, R., Peterson, C. (Hrsg.) (2012): Applied Psychology, Health and Well-Being, ISI Journal Citation Reports.

Spindler, E. A. (O. J.): Geschichte der Nachhaltigkeit – Vom Werden und Wirken eines beliebten Begriffes, <http://www.nachhaltigkeit.info/media/1326279587phpeJPvC.pdf>, Abruf 13.11.2013.

Tindle, H., Chang, Y., Kuller, L., Manson, J., Robinson, J., Rosal, M., Siegle, G., Matthews, K. (2009): Optimism, cynical hostility, and incident coronary heart disease and mortality in the Women's Health Initiative, <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/19667234>, Abruf 13.11.2013.

Wagner, R., Harter, J. K. (2006): 12 – The Elements of Great Managing, New York.

Wertekommission – Initiative Werte bewusste Führung (Hrsg.) (2013): Führungskräftebefragung 2013, http://www.wertekommission.de/content/pdf/studien/Fuehrungskraeftebefragung_2013.pdf, Abruf 13.11.2013.

WHITE STRATEGY

Michael Reiß, Jochen Schenscher, Stefan Mussel



Diplom-Betriebswirt (FH) Michael Reiß
Absolvent der Fachhochschule Mainz, kommt aus der Praxis des Marketings und Vertriebs und war u.a. in der Investitions- und Konsumgüterindustrie tätig. Er ist Inhaber der Unternehmensberatung 1stCONCEPT und des CONCEPTMverlages sowie Lehrbeauftragter der Fachhochschule Mainz in den Fachbereichen Wirtschaft und Technik.

E-Mail: info@1stconcept.de



Diplom-Kaufmann Jochen Schenscher
ist selbstständiger Unternehmensberater mit dem Spezialgebiet Vertrieb und Partner von 1stCONCEPT. Er war in unterschiedlichen Funktionen, sowohl im Vertrieb der Konsumgüterindustrie als auch in der Unternehmensberatung tätig.

E-Mail: info@1stconcept.de



Diplom-Betriebswirt (FH) Stefan Mussel
Absolvent der Fachhochschule Mainz, ist Inhaber von U3 marketing unlimited, einer Agentur für Marketing und Kommunikation und war zuvor viele Jahre in leitenden Marketingfunktionen von Marktforschern, Markenartiklern und Dienstleistern tätig.

E-Mail: s.mussel@u3marketing.com

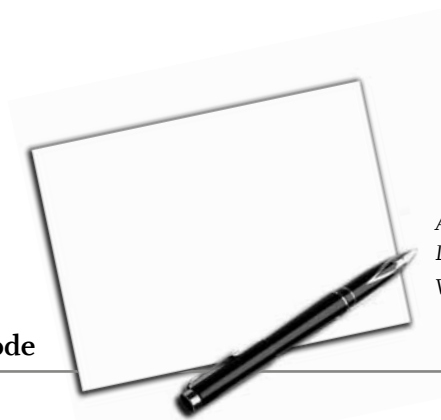


Abb. 1:
Das Symbol der
White Strategy

1. Methode

Die White Strategy ist eine Methode zur vorausschauenden Konzeption für Unternehmen und Organisationen. Diese Methode wird eingesetzt, wenn ein Vorhaben oder eine Unternehmung, wichtige Teile davon oder grundlegende Aktivitäten und Prozesse neu gedacht werden. Mögliche Gründe dafür sind dynamische Märkte, die Auseinandersetzung mit Unternehmensphasen oder die Erkenntnis, dass Risiken und Chancen übersehen werden könnten.

Ziel der White Strategy ist, durch freies, objektives und zukunftsorientiertes Denken neue strategische Ansätze und neue Strategien rechtzeitig zu entwickeln. Deshalb wird die White Strategy auch als „Kunst des neu Denkens“ bezeichnet. „Neu Denken“ und damit das Gestalten der Zukunft eines Vorhabens beginnt sozusagen mit einem unbeschriebenen, weißen Blatt – dem Symbol der „White Strategy“.

2. Neu Denken

Warum „Neu Denken“?

„Neu Denken“ erweitert den Horizont des Strategen, schärft die Wahrnehmung und führt dazu, heutige und künftige Einflüsse besser erkennen, einordnen und interpretieren zu können.

Nicht „Neu Denken“ kann dazu führen, dass sich bei Strategen und Organisationen gravierende Fehler einschleichen. Beispiele für mögliche Fehler sind:

Finanzierungslücken:

Gründe dafür können unter anderem in der Finanzierung selbst liegen, im laufenden Geschäft durch Unvorhersehbares entstehen oder schon in der strategischen Planung des Unternehmens oder der taktischen Bereiche angelegt sein. Hierbei werden zum Beispiel Ressourcen nicht markadäquat ausgelegt, oder der Zeitbedarf zur Zielerreichung wird unterschätzt.

„Wir können die Zukunft nicht vorhersagen, aber wir können uns mit ihr beschäftigen.“

Perikles

Fortschreibung:

Die unternehmerische Planung wird unreflektiert fortgeschrieben, ohne die dynamische Entwicklung des Marktes und beeinflussender Märkte zu berücksichtigen.

Subjektivität:

Die unternehmerische Planung basiert zu sehr auf subjektiver Meinung und lässt objektive Einschätzungen vermissen.

Kopieren:

Strategien und Konzepte, die sich bewährt haben, werden auf künftige Aktivitäten übertragen oder für andere Märkte kopiert, ohne die Eignung für die jeweilige Zielsetzung zu prüfen.

Konventionen:

Ungeschriebene Gesetze und Regeln innerhalb der Organisation werden nicht in Frage gestellt.

Trägheit:

Die Veränderungsbereitschaft nimmt aus unterschiedlichen Gründen ab. Zum Beispiel weil Veränderungen grundsätzlich Bewegung fordern oder sich auf dem bisherigen Erfolg ausgeruht wird.

Wann „Neu Denken“?



Ausgangspunkt für ein unternehmerisches Vorhaben ist eine Idee eines Entrepreneurs (klassische/r Unternehmer/in) oder Intrapreneurs (Unternehmer/in im Unternehmen), verbunden mit einer Zielsetzung.

Während die nachfolgenden Beispiele sich auf den laufenden Betrieb eines Unternehmens oder einer Organisation beziehen, verlangt eine Unternehmensgründung grundsätzlich „neues Denken“.

Unternehmerische Ideen im laufenden Geschäft können beispielsweise sein: die Neuausrichtung einer Organisation, eines Unternehmens oder einer strategischen Geschäftseinheit, die Neuausrichtung des Angebotes, Expansionsüberlegungen, die Vorbereitung einer Nachfolge oder einer Übernahme sowie das Meistern einer Krise oder einer Umbruchsituation.

Abhängig von der jeweiligen Idee kann entschieden werden, ob das „Neu Denken“ auf der strategischen oder taktischen Ebene

Strategische Ebene	Strategie und Konzeption für strategische Einheiten wie z.B. Unternehmen, Geschäftseinheiten
Taktische Ebene	Strategie und Konzeption für Funktionsbereiche wie z.B. Kommunikation, Vertrieb

Abb. 2: Strategische und taktische Ebene

beginnen soll. Letztendlich müssen beide Ebenen aufeinander abgestimmt werden, um miteinander verzahnt agieren zu können.

Auf der strategischen Ebene stehen das Unternehmen und dessen künftige Ausrichtung im Fokus, auf der taktischen Ebene dagegen die Funktionsbereiche. Aufgabenstellungen für die einzelnen Funktionsbereiche sind beispielsweise:

- **Produktstrategie und -konzeption**
Launch, Re-Launch, Eliminierung, Diversifikation etc.
- **Kommunikationsstrategie und -konzeption**
Marke, Zielgruppe, Nutzen, Positionierung, Kommunikationsinhalte, Kommunikationswege und -mittel etc.
- **Vertriebsstrategie und -konzeption**
Vertriebswege und -formen, Vertriebsgebiet, Liefer- und Leistungssysteme, Kundenansprache etc.

Wird die „White Strategy“ auf der taktischen Ebene eingesetzt, verlangt sie von den Experten dieser Bereiche die Kombination von Realitätssinn für Machbares mit dem Wissen um die Wirksamkeit der angedachten Maßnahmen. Zudem ist verzahntes Denken in den strategischen Bereichen und über alle taktischen Bereiche hinweg nötig. Weiterhin sollte nicht ein taktischer Bereich allein im Mittelpunkt stehen, sondern der Erfolg der gesamten Unternehmung.

Eckpunkte des „Neu Denkens“

Folgende methodische Ansätze erleichtern „Neues Denken“:

- Abkopplung vom operativen Geschäft
- Nutzung des Regelkreises zur Entscheidungsfindung
- Aktivierung des strategischen und des didaktischen Prozesses

Die Abkopplung vom operativen Geschäft unterstützt „Neues Denken“

Der „White Strategy“ liegt auch die Erkenntnis zugrunde, dass in vielen Unternehmen zu spät neu gedacht wird – und zwar erst dann, wenn innere oder äußere Notwendigkeiten dazu zwingend Anlass geben. Innere und äußere Rahmenbedingungen können „Neues Denken“ verzögern oder blockieren. Dazu gehören zum Beispiel die Belastung durch das operative Geschäft oder die ak-

Um „Neues Denken“ zu unterstützen, wird im Rahmen der „White Strategy“ eine Abkopplung von den vorgenannten Einflussfaktoren vorgenommen. Sie beruht auf drei wesentlichen Leitgedanken:

Die unternehmerische Idee wird in eine sogenannte „Start-up-Konstellation“ versetzt und das Vorhaben in dieser konzeptionellen Phase aus Sicht des Marktes ökonomisch eigenständig in die Zukunft entwickelt – als „unbeschriebenes Blatt“ im Sinne der Eigenständigkeit und der (noch unbestimmten) Zukunft. Mögliche Synergien mit dem bestehenden Geschäft werden erst im zweiten Schritt berücksichtigt und fließen in die Entscheidungsfindung mit ein.

Ein Zeitpunkt der (möglichen) Realisierung des Vorhabens wird mit angemessenem Abstand zu gegenwärtigen Aktivitäten in die Zukunft gelegt.

Die Gefahr besteht, „gute Ideen“ aus dem laufenden Prozess des „Neu Denkens“ ganz oder teilweise sofort umsetzen zu wollen. Daraus können neue, bisher nicht betrachtete Risiken entstehen. Durch die gedankliche Abkopplung werden die Strategen animiert, das Konzept in seiner Gänze erst fertig zu stellen, bevor eine erste Entscheidung für oder gegen das Vorhaben getroffen wird.

Bis zur Realisierung (Umsetzung und Steuerung) durchläuft die Idee zwei Phasen: die der „Unternehmerischen Konzeption“ und die der „Geschäftsplanung“.

Wesentliche Aspekte des „Neu Denkens“ sind objektive Einschätzungen bezüglich des Marktes und der Marktentwicklung, der Konkurrenz und deren Entwicklung sowie der eigenen Leistungsfähigkeit. Die systematische Erarbeitung der unternehmerischen Konzeption folgt der Regel: vom Qualitativen zum Quantitativen, von der Innenorientierung zur Marktorientierung.

- subjektive Zielformulierung,
- objektive Situationsanalyse und Prognose,
- markadäquate Planung der Aktivitäten sowie deren Budgetierung,
- Bewertung der Marktchancen und -risiken,
- Einschätzung des ökonomischen Erfolgs.

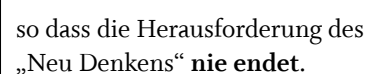
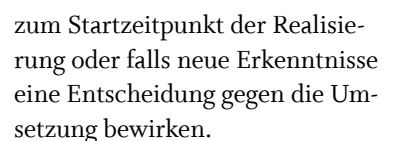
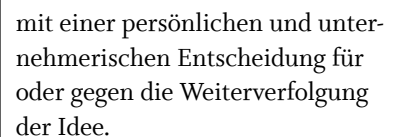
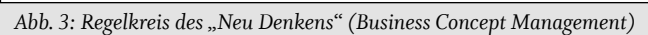




Abb. 4: Strategischer Prozess nach CONCEPTM

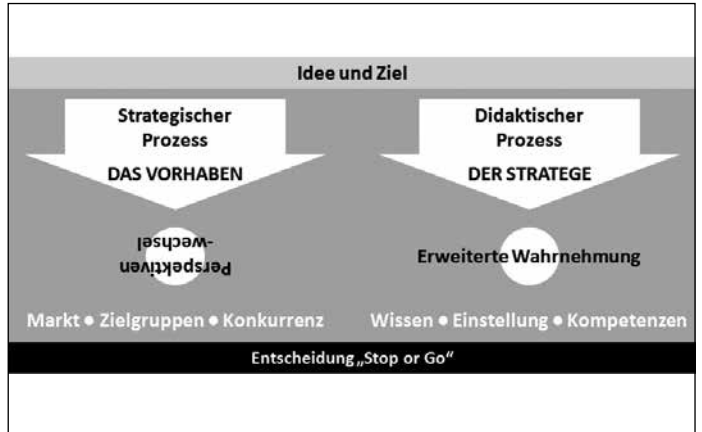


Abb. 5: Strategischer Prozess und Didaktischer Prozess nach CONCEPTM

Der strategische Prozess aktiviert weitere wichtige Prozesse. Die „White Strategy“ versetzt den Strategen in eine Position des offenen Denkens. Gleichzeitig ist dabei eine Struktur, eine methodische Vorgehensweise sinnvoll, um die unterschiedlichen Anforderungen zu bewältigen. Die Entwicklung der unternehmerischen Konzeption folgt der Struktur und der Methodik des „Strategischen Prozesses“, der mindestens zwei Reflexionsphasen umfassen sollte. Der „Strategische Prozess“ ist auf den Markt, die Zielgruppen und die Konkurrenz gerichtet und verlangt vom Strategen mehrere Perspektivenwechsel. Gleichzeitig wird ein „Didaktischer Prozess“ angestoßen, der durch die zielorientierte Auseinandersetzung mit der Zukunft eines unternehmerischen Vorhabens erfolgt. Beide Prozesse laufen im Rahmen der konzeptionellen Arbeit parallel ab, wobei der „Didaktische Prozess“ häufig nicht bewusst wahrgenommen wird.

Der „Didaktische Prozess“ fordert von dem Strategen unterschiedliche Fähigkeiten wie zum Beispiel marktorientiertes Denken, objektives Einschätzen, kreatives Arbeiten, ökonomisches Bewerten, betriebswirtschaftliche Intuition, fundiertes Entscheiden und führt zu einer erweiterten Wahrnehmung: Wissen wird angereichert, Einstellungen werden sensibilisiert, Kompetenzen werden geweckt und gefördert.

Bei der strategischen und konzeptionellen Arbeit wird dem Strategen „integrierendes Denken“ (vgl. <http://psychologienews.stangl.eu/120/rechte-vs-linke-gehirnhälfte>) abverlangt: Die moderne Hirnforschung weist darauf hin, dass dabei sowohl die rechte als auch die linke Hirnhälfte gleichermaßen aktiviert werden müssen (vgl. <http://arbeitsblaetter.stangl-taller.at/GEHIRN/GehirnRechtsLinks.shtml>).

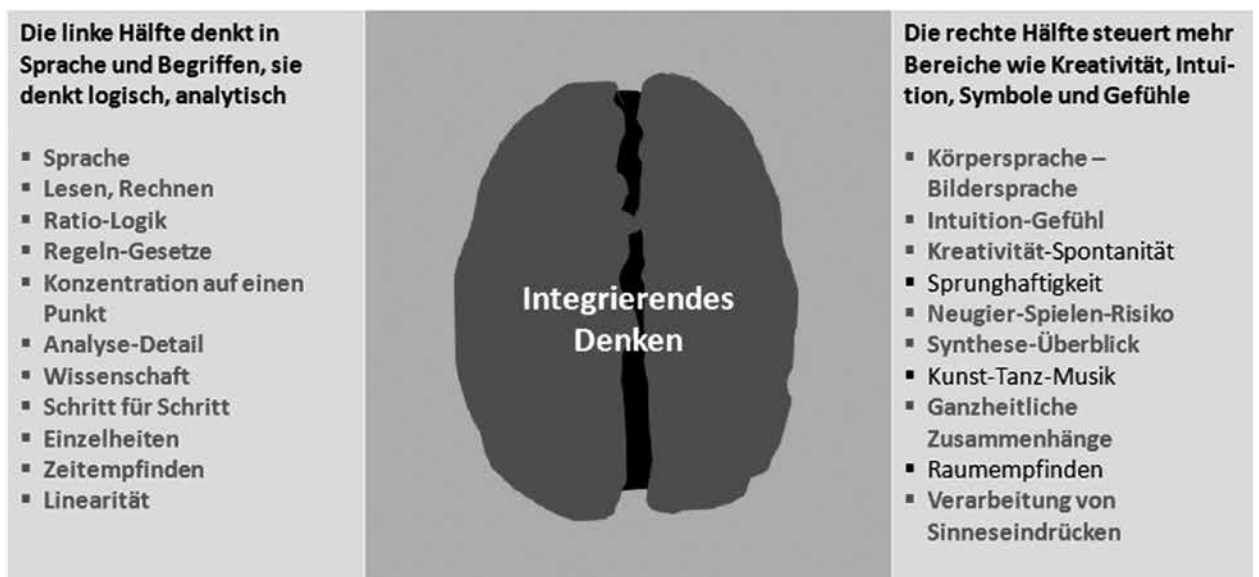


Abb. 6: Integrierendes Denken

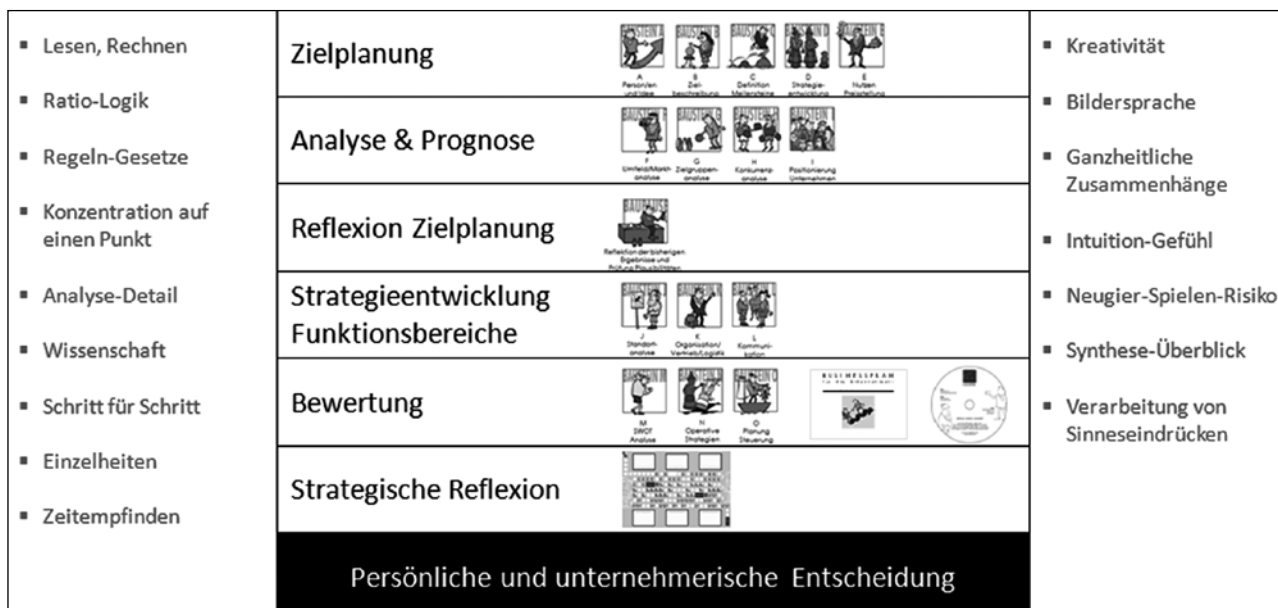


Abb. 7: Integrierendes Denken mit CONCEPTEM im „Strategischen Prozess“ (linke und rechte Hirnhälfte)

Beim strategischen und konzeptionellen Arbeiten spielen logisches und analytisches Denken mit Kreativität, Neugier und Intuition zusammen. Ganzheitliche Zusammenhänge müssen erkannt werden, um urteilen zu können.

Um dies zu unterstützen, wurde das Strategie- und Steuerungssystem CONCEPTEM® (vgl. <http://www.conceptem.de/conceptem>) entwickelt, das sowohl auf der „Strategischen Ebene“ wie auch auf der „Taktischen Ebene“ eingesetzt werden kann. Es basiert auf dem Regelkreis „Business Concept Management“, entspricht der Struktur des strategischen Prozesses und ist methodisch konzipiert, um den didaktischen Prozess zu aktivieren. Struktur und Abfolge unterstützen in der konzeptionellen Arbeit, erleichtern den „Strategischen Prozess“ und regen den „Didaktischen Prozess“ an, der Austausch zwischen den beiden Hirnhälften wird gefördert.

Die Ausgestaltung des Systems regt notwendiges integrierendes Denken an: Illustrationen und spielerische Elemente fördern Kreativität, der Übergang in die ökonomischen Zahlenwelten wie Umsätze und Kosten, Analysen und Auswertungen findet fließend statt. Beide Bereiche sind durch mehrere, unterschiedliche Reflexionskomponenten miteinander verknüpft und werden so zu einer Einheit verwoben.

3. Ursprung

Beeinflusst durch die Erfahrungen in der Investitions- und Konsumgüterindustrie sowie aus der Beratungstätigkeit für Industrie, Dienstleistung, Handel und Handwerk thematisierten Reiß/Schenscher 2002 den Ansatz des „Neu Denkens“, der zur Methode der „White Strategy“ weiter entwickelt wurde.

Um „Neues Denken“ zu fördern und zu unterstützen, wurde das Strategie- und Steuerungssystem CONCEPTEM® 2002–2004 von Praktikern unterschiedlicher Disziplinen für den Einsatz in der Beratung und in Workshops entwickelt und im praktischen Einsatz evaluiert.

Gemeinsam mit Lothar Steiger, Prof. Dr. Anett Mehler-Bicher und Prof. Dr. Sven Fischbach entwickelten Reiß und Schenscher 2004–2006 das Strategie- und Steuerungssystem an der Fachhochschule Mainz – University of Applied Science (vgl. hierzu Steiger 2005, S. 31 f., Steiger/Reiß 2007, S. 84 ff., Steiger/Reiß 2005, S. 40 f.) für den spezifischen Einsatz in Seminaren an Hochschulen und in Unternehmen (vgl. Mehler-Bicher/Reiß/Schenscher/Steiger 2013, S. 221 ff.).

In Zusammenarbeit mit Stefan Mussel wurde 2012 die Methode „White Strategy“ für den Einsatz in verschiedenen Unternehmensfunktionen, darunter Vertrieb, Marketing und Kommunikation optimiert. Im Fokus stand dabei die Verzahnung der taktischen mit der strategischen Ebene.

4. Einsatzbereiche

Die „White Strategy“ hat bisher Einzug in unterschiedliche Einsatzfelder gehalten:

- **Strategie**
Unternehmer/innen und Führungskräfte richten ihr Unternehmen ganz oder in Teilen neu aus oder konzipieren wichtige Aktivitäten neu.

LITERATUR

Mehler-Bicher, A., Reiß, M., Schenscher, J., Steiger, L. (2013): Reality Planning, in: Beyer, A., Rathje, B. (Hrsg.), Methodik für Wirtschaftswissenschaftler, München, S. 221–233.

Reiß, M., Schenscher, J., Fischbach, S. (2011): clever statt blauäugig – Woran Unternehmen scheitern und was man dagegen tun kann, Mainz.

Steiger, L. (2005): IOXIOXIO – Die ersten 1.000 Tage, Das etwas andere Planspiel zur Erstellung und Überprüfung von Businessplänen, in: FH Forum Mainz 1/2005, Fachhochschule Mainz, S. 31–32.

Steiger, L., Reiß, M. (2007): IOXIOXIO – Erfolg durch Konzept in: Zeitschrift Update 5, Forschung + Wirtschaft, WS 07/08, Fachhochschule Mainz, FB Wirtschaftswissenschaften, S. 84–88.

Steiger, L., Reiß, M. (2005): Praxis meets Praxis, Unternehmenslern- und Planspiel IOXIOXIO – Die ersten 1.000 Tage, in: Jahrbuch 2005/2006 der Fachhochschule Mainz, FB Wirtschaftswissenschaften, S. 40–41.

Links

<http://arbeitsblaetter.stangl-taller.at/GEHIRN/GehirnRechtsLinks.shtml>, Abruf 01.10.2013.

<http://psychologie-news.stangl.eu/120/rechte-vs-linker-gehirnhälfte>, Abruf 01.10.2013.

<http://www.conceptem.de/conceptem>, Abruf 01.10.2013.

■ Innovation

In einem definierten Zeitraum, wird eine Entscheidung für oder gegen das Vorhaben getroffen. Die damit verbundene Prozessoptimierung im Bereich Innovation ermöglicht einen zielgerichteten Ressourceneinsatz und damit Zeit- und Kostenersparnis.

■ Vermarktung

Orientiert an Zielen und unter Berücksichtigung des Marktes richten Verantwortliche aus den Bereichen Kommunikation und Vertrieb Aktivitäten neu aus.

■ Personalentwicklung

Unternehmerisches Denken und Handeln im Unternehmen (Intrapreneurship) wird gefördert. Der Schwerpunkt liegt auf dem didaktischen Prozess, was die unternehmerischen Fähigkeiten der Mitarbeiter/innen stärkt.

■ Aus- und Weiterbildung

In Hochschulen fließt die „White Strategy“ in unterschiedlichen Themenbereichen wie „Unternehmerisches Denken und Handeln“, „Controlling“, „Strategisches Management“ oder „Marktorientierte Unternehmensführung“ ein.

ZUKUNFTSBILDER ENTWERFEN MIT DER SZENARIOTECHNIK

Martina Schwarz-Geschka

1. Was ist der Sinn einer Vorausschau?

Die Zukunft ist ungewiss – diese Tatsache wird auch durch eine methodische Vorausschau nicht verändert. Daher ist nicht die exakte Treffsicherheit Sinn einer Vorausschau, sondern die Auseinandersetzung mit möglichen zukünftigen Entwicklungen und das Aufzeigen möglicher Konsequenzen daraus. Zukunftsstudien werden nicht erstellt, um recht zu behalten, sondern um sich besser auf zukünftige Entwicklungen einzustellen. Basierend auf den Erkenntnissen der Zukunftsanalyse können bestimmte Annahmen bewusst gewählt und zukunftsbewusster geplant und entschieden werden.

Managemententscheidungen in Unternehmen müssen heute in einem komplexen und dynamischen Umfeld getroffen werden, die Unternehmen sind vielfältigen Einflüssen aus dem direkten und weiteren Umfeld ausgesetzt (siehe Abbildung 1).

Zudem erhöhen Ereignisse wie z.B. die Energiewende in Deutschland, die Schuldenkrisen im Euroraum oder Naturkatastrophen wie der Taifun „Haiyan“ auf den Philippinen die Unsicherheit.

Im Folgenden wird eine Methode der Zukunftsforschung beschrieben, die insbesondere die Entwicklungen und Unsicherheiten im Unternehmensumfeld systematisch betrachtet: Die Szenariotechnik.

2. Wie werden Zukunftsbilder mit der Szenariotechnik erarbeitet?

2.1 Szenarien – ein Denkmodell

Schauen wir uns die Gegenwart an, so ist sie durch bestehende Rahmenbedingungen geprägt. Dies sind beispielsweise die vorhandene Infrastruktur oder Gesetze aber auch bestimmte Verhaltensmuster in der Bevölkerung bzw. bei den Kunden. Auch die nahe Zukunft, also ein Betrachtungszeitpunkt in zwei bis drei Jahren, ist noch weitestgehend durch die Strukturen der Gegenwart vorgegeben. Je weiter man aber in die Zukunft schaut, desto mehr nimmt der Einfluss der Gegenwartsstruk-



Diplom-Kauffrau Martina Schwarz-Geschka ist seit 1992 für die Geschka & Partner Unternehmensberatung tätig, seit 1998 Partnerin. Ihr Tätigkeitsschwerpunkt liegt auf den Arbeitsgebieten Szenarien, Management von Innovationsideen, Innovationsworkshops und Kreativitätsförderung. Durch die Projektleitung einer Reihe großer Szenariostudien hat sie umfassende Kompetenz in der Anwendung der Szenariotechnik für strategische Fragestellungen aufgebaut. Sie hat langjährige Erfahrung in der Durchführung von Innovationsworkshops in Unternehmen. Sowohl für Szenariotechnik, Innovationsmanagement und auch Kreativitätstechniken konzipiert und führt sie Trainings durch; sie ist Referentin der Zürich International Business School, Schweiz. Seit 1996 ist sie Mitglied in der Gesellschaft für Kreativität e.V., seit 2004 Mitglied im Vorstand.

Martina Schwarz-Geschka hat Betriebswirtschaftslehre studiert und war anschließend von 1992–1996 im Bereich Controlling/Marktforschung der BfG Bank AG in Frankfurt tätig.

E-Mail: ms@geschka.de



Abb. 1: Das Unternehmen in seinem Umfeld

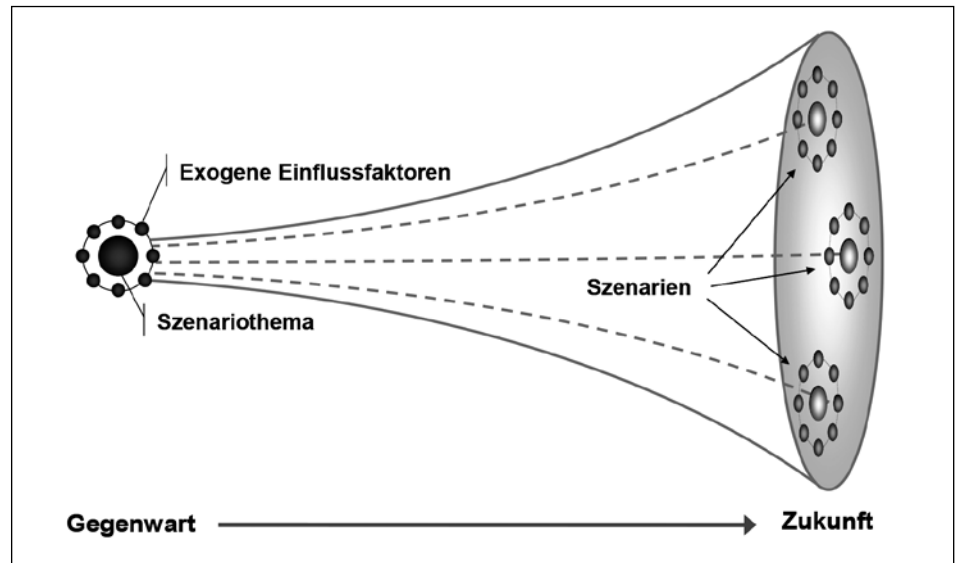


Abb. 2: Das Denkmodell für Szenarien

turen ab und desto mehr kann sich ändern. Das Spektrum der Möglichkeiten nimmt also immer mehr zu – dies wird in Abbildung 2 durch den Trichter dargestellt.

Da die Zukunft nicht vorhersagbar ist, gibt es nicht nur einen plausiblen Weg in die Zukunft, sondern mehrere Wege sind denkbar und können begründet werden. Somit sind alternative Pfade in die Zukunft und damit auch alternative Zukunftsbilder zu betrachten. Die verschiedenen Zukunftsbilder zu einem Zeitpunkt befinden sich auf der Schnittfläche durch den Trichter zu einem Zukunftszeitpunkt. Ein Szenario ist also ein mögliches, in sich stimmiges Zukunftsbild zu einem bestimmten Zeitpunkt in der Zukunft.

2.2 Die Szenariotechnik

Szenarien können mit der Szenariotechnik erarbeitet werden. Die Szenariotechnik ist eine Methode der Zukunftsanalyse, die besonders dann geeignet ist, wenn ein Thema stark durch exogene Einflüsse geprägt ist. Es handelt sich um ein strukturiertes, mehrstufiges Vorgehen, bei dem systematisch aus der aktuellen Situation heraus ein oder mehrere fundiert begründete, in sich stimmige Zukunftsbilder – Szenarien – für ein gewähltes Thema entwickelt werden. Dieses Denken in Alternativen ist ein wesentlicher Aspekt der Szenariotechnik und unterscheidet diese deutlich von anderen Methoden der Zukunftsforschung.

Für alle relevanten externen Einflussfaktoren (Deskriptoren) auf das Thema ist der Istzustand zu kennzeichnen. Darauf aufbauend sind gut begründete, plausible Projektionen für den betrachteten Zukunftszeitpunkt aufzustellen. Da unterschiedliche Entwicklungen eintreten können, ergeben sich auch unterschiedliche »Zukünfte«. Die Einflussfaktoren und deren Entwicklungen werden nicht isoliert betrachtet, sondern mit-

einander in Beziehung gesetzt bzw. vernetzt. Aus den vielen so entstehenden Zukunftsbildern (Szenarien), sind einige in sich stimmige (konsistente) Umfeldszenarien auszuwählen. Die Zukunftsbilder für das Thema werden aus den Umfeldszenarien hergeleitet. Daran schließt sich die Analyse und das Ableiten von Maßnahmen an.

2.3 Die acht Schritte der Szenariotechnik

Die im Folgenden beschriebene Version der Szenariotechnik wurde Mitte der 1970er Jahre von Prof. Dr. Horst Geschka und Mitarbeitern beim Battelle-Institut Frankfurt entwickelt und seitdem aufgrund der Erfahrungen aus differenzierten und vielfältigen Anwendungen durch die Geschka & Partner Unternehmensberatung permanent weiterentwickelt.

Um eine praktikable Methodik für das Erarbeiten von Szenarien zu erhalten, werden acht Arbeitsschritte definiert (siehe Abbildung 3); sie werden nachfolgend kurz beschrieben.

1. Schritt: Strukturieren und Definieren des Themas

Als Erstes muss das Thema abgegrenzt werden. Strukturmerkmale, Kenngrößen und aktuelle Probleme sind zu ermitteln. Der gegenwärtige Zustand des Themenfelds wird beschrieben. Es ist aber auch aufzuschreiben, welche Fragen mit den Szenarien beantwortet werden sollen. Dies hilft der Klärung der Aufgabe und auch der richtigen Definition des Themas.

2. Schritt: Identifizieren und Strukturieren der wichtigsten Einflussfaktoren und Einflussbereiche

Alle exogenen Einflussfaktoren auf das Thema werden gesammelt, sortiert und zu Einflussbereichen zusammengefasst. Es erfolgt eine erste, einfache Bewertung der Einflussfaktoren hinsichtlich ihrer Relevanz für das Thema.

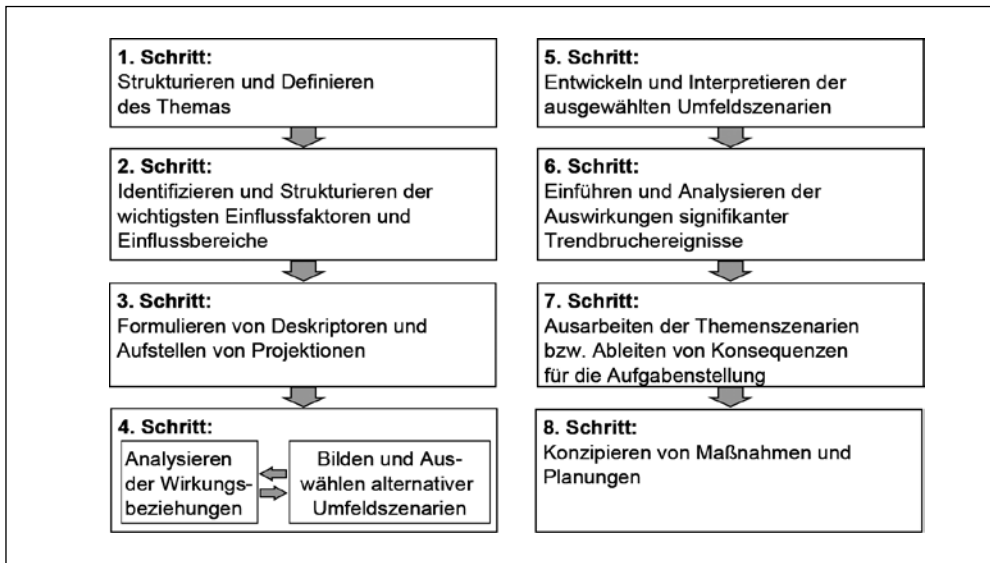


Abb. 3: Die acht Schritte der Szenariotechnik

3. Schritt: Formulieren von Deskriptoren und Aufstellen von Projektionen

Die ermittelten Einflussfaktoren werden als quantitative oder beschreibende Kenngrößen (Deskriptoren) formuliert. Die Deskriptoren sollen alle wichtigen Einflussfaktoren abdecken. Durch die Deskriptoren sind sowohl quantifizierbare Trends als auch qualitative Entwicklungen zu erfassen. Der größte Teil der Deskriptoren ist qualitativer Art; sie können problemlos bearbeitet werden. In der Praxis schwankt die Zahl der Deskriptoren zwischen zwanzig und vierzig.

Für alle Deskriptoren ist der Ist-Zustand zu kennzeichnen. Darauf aufbauend werden Projektionen für das Szenario-Zieljahr aufgestellt. Dabei sollte auf bekannte Prognosen und auf Expertenwissen zurückgegriffen werden. Für viele Deskriptoren zeichnen sich klare, eindeutige Trends ab. Für eine Reihe von Deskriptoren stellt sich allerdings heraus, dass unterschiedliche Entwicklungen eintreten könnten. In diesem Falle sollte kein Kompromiss gesucht werden, sondern die möglichen Entwicklungsverläufe als alternative Projektionen beschrieben werden. Sowohl für die eindeutigen als auch alternativen Projektionen sind fundierte, plausible Begründungen anzugeben.

4. Schritt: Analysieren der Wirkungsbeziehungen und Bilden und Auswählen alternativer konsistenter Annahmenkombinationen

Im ersten Teilarbeitsschritt „Analysieren der Wirkungsbeziehungen“ werden die Deskriptoren hinsichtlich ihrer Wirkung untereinander und auf das Thema (Themenrelevanz) bewertet. Aus der Analyse der Wirkungszusammenhänge können Aussagen über die Bedeutung der Faktoren im System und für die später zu erstellenden Szenarien abgeleitet werden.

In dem Teilarbeitsschritt „Bilden und Auswählen alternativer konsistenter Annahmenkombinationen“ werden die verschiedenen alternativen Annahmen zu in sich stimmigen Bündeln zusammengefügt. Bis zu einer Anzahl von acht alternativen Deskriptoren lässt sich das durch Überlegen bewerkstelligen. Ist die Zahl der alternativen Deskriptoren höher, sind wir nicht mehr in der Lage, diese komplexen Zukunftsbilder im Kopf stimmig zu kombinieren. Daher wird dann ein unterstützendes Softwareprogramm eingesetzt. Das Softwareprogramm INKA 3 geht von einer Matrix aus, in der die Ausprägungen aller Alternativ-Deskriptoren einander gegenübergestellt werden (Konsistenzmatrix). Für je zwei Deskriptoren wird abgeschätzt, welche Projektionen sich gegenseitig verstärken, welche neutral und welche widersprüchlich zueinander sind. INKA 3 stellt daraus mehrere konsistente Annahmenbündel (Szenarien) zusammen. Aus allen möglichen Bündeln werden zwei bis drei Szenarien nach den Kriterien „hohe Konsistenz“ und „hohe Unterschiedlichkeit“ ausgewählt. Sie bilden das Gerüst für die im nächsten Schritt auszuformulierenden Umfeldszenarien. In der Praxis hat sich gezeigt, dass die Auswahl von zwei oder drei Umfeldszenarien ausreichend ist.

5. Schritt: Entwickeln und Interpretieren der ausgewählten Umfeldszenarien

Die Szenarien müssen sich auch aus der Gegenwart heraus in Richtung auf die gebildeten Zukunftskonstellationen hin entwickeln. Dabei sollte der gedankliche Sprung in die Zukunft nicht zu weit greifen. Man geht daher in Zwischenschritten – meist von fünf Jahren – vor. Zu jedem Zwischenzeitpunkt wird ein inhaltlicher Abgleich vorgenommen und im nächsten Zeitabschnitt werden Reaktionen auf Entwicklungen in der vorangehenden Periode verfolgt. So entsteht ein vernetzter Entwicklungsablauf, der sich von der Gegenwart bis zum Szenario-Zieljahr erstreckt.

6. Schritt: Einführen und Analysieren der Auswirkungen signifikanter Trendbruchereignisse

Neben den erwarteten Entwicklungsverläufen können die Auswirkungen unerwarteter Entwicklungen durch die Analyse von Trendbruchereignissen betrachtet werden. Ein Trendbruchereignis tritt plötzlich ein; es ist vorher als Trend nicht erkennbar. Trendbrüche lenken Entwicklungsverläufe in eine andere Richtung. Bei den betrachteten Ereignissen kann es sich um Katastrophen, wie Erdbeben, Reaktorunfälle, große Explosionen, Tankerunfälle oder terroristische Anschläge, handeln; es kommen aber auch politische Ereignisse oder technologische Durchbrüche in Frage.

7. Schritt: Ausarbeiten der Themenszenarien bzw. Ableiten von Konsequenzen für die Aufgabenstellung

Die Zukunftsbilder für das Thema werden aus den Umfeldszenarien abgeleitet. Sie werden interpretiert und anschaulich dargestellt. Dies kann zum einen durch ein ganzheitlichen Ansatz erfolgen. Zum anderen kann hier aber auch sehr strukturiert vorgegangen werden, indem man die einzelnen Deskriptorprojektionen in ihren Auswirkungen auf das Thema analysiert. Wurden im ersten Schritt Kenngrößen formuliert, können die Auswirkungen auf diese Kenngrößen beschrieben werden.

Für manche Zwecke reicht eine Aufbereitung der Szenarien in Thesen, für andere Zwecke sind diese auszuformulieren oder auch anschaulich grafisch darzustellen. Die Aufbereitung und Veranschaulichung der Szenarien muss zielgruppenspezifisch erfolgen, es sind viele verschiedene Gestaltungsformen möglich. Gemeinsam ist allen Gestaltungsformen, dass bei der Schilderung das betrachtete Zieljahr der Szenarien zur Gegenwart wird und somit das Erstellungsjahr der Szenarien Vergangenheit ist. Der Adressat wird also in die Zukunft versetzt, und es werden rückblickend die Entwicklungspfade beschrieben.

8. Schritt: Konzipieren von Maßnahmen und Planungen

Dieser Schritt gehört im engeren Sinne nicht mehr zur Szenariotechnik. Es hat sich jedoch bewährt, die Umsetzung im gleichen Team, das die Szenarien erarbeitet hat, anzudenken. Zunächst werden Konsequenzen abgeleitet und daraus dann z.B. strategische Leitlinien und konkrete Maßnahmen entwickelt.

3. Wie werden die Ergebnisse in Unternehmen genutzt?

Nur wenige Großunternehmen haben die Szenariotechnik konsequent in ihre strategische Planung integriert. Vielmehr unterstützen Szenarien meistens bestimmte strategische Aufgaben, wie beispielsweise:

- Leitbild- oder Visionsformulierung,
- Geschäftsfeldentwicklung,
- Entwicklung konkreter Einzelstrategien, z.B. Innovationsstrategie,

- Überprüfung verfolgter oder vorgeschlagener Strategien,
- Ableiten eines Frühwarnsystems,
- Absicherung wichtiger Entscheidungen mit langfristiger Tragweite (Großinvestitionen, Unternehmensübernahmen, Vertriebsaufbau im Ausland).

4. Wie werden Szenarien in Unternehmen erarbeitet?

Szenarien können als Studie erarbeitet werden. Dabei gibt es einen oder wenige Hauptbearbeiter, die ihr eigenes Wissen nutzen und Recherchen, Expertenbefragungen und Datenanalysen zur Beschaffung relevanter Informationen vornehmen. Als Ergebnis wird ein Bericht vorgelegt. Dieses Vorgehen ist für Unternehmenszwecke nicht zu empfehlen, da nur wenige Mitarbeiter eingebunden sind.

Werden unternehmensspezifische Szenarien erstellt, ist das Erarbeiten der Szenarien durch die Mitarbeiter des Unternehmens in Gruppenarbeit zu empfehlen. Dies stellt die Identifikation der Mitarbeiter mit den Szenarien sicher und führt zu einer höheren Akzeptanz der daraus abgeleiteten Entscheidungen des Managements. Einen Mehrwert stellt außerdem dar, dass das im Unternehmen vorhandene implizite Wissen sichtbar gemacht wird.

Die Erarbeitung der Szenarien erfolgt überwiegend in Workshops, für die vor- und nachbereitende Arbeiten durchzuführen sind. Für die Bearbeitung eines Szenarioprojektes wird daher ein Arbeitsteam gebildet, das diese vor- und nachbereitenden Arbeiten für die Workshops übernimmt und darüber hinaus einzelne methodische Zwischenschritte bearbeitet. Ist die Szenariotechnik im Unternehmen nicht bekannt, gehört diesem Arbeitsteam neben Mitarbeitern des Unternehmens ein methodischer Berater an. Für die Workshops werden weitere Mitarbeiter aus dem Unternehmen hinzugezogen. Die Szenariogruppe sollte fachlich heterogen, jedoch aus Mitarbeitern mit Vorkenntnissen und Beziehung zum Thema zusammengesetzt werden (z.B. Unternehmensentwicklung, Marketing, Forschung und Entwicklung etc.).

Das benötigte Wissen wird im Wesentlichen durch die bearbeitende Gruppe selbst eingebracht. Mit geeigneten Gruppenarbeitsmethoden wird die Gruppe durch den Prozess der Szenarioproduktion geführt. In der Phase der Erarbeitung der Szenarien muss darauf geachtet werden, dass durch das Wissen der Teilnehmer alle wichtigen Einflussfaktoren abgedeckt werden. Ist sich das Unternehmen bei bestimmten Zukunftseinschätzungen nicht sicher oder möchte es bewusst eine externe Einschätzung integrieren, können externe Experten in die Workshops einbezogen werden. Linienmanager aus dem höheren Management sollten phasenweise in den Erstellungsprozesse eingebunden werden, sodass auch sie die Entstehung der Szenarien nachvollziehen können und bei bestimmten Entscheidungen, z.B. Auswahl der Umfeldszenarien, eingebunden sind.

5. Zusammenfassung

Die Szenariotechnik ist ein Instrument der Zukunftsanalyse. Die Zukunftsanalyse besteht darin, den Verlauf komplexer Entwicklungen in der Zukunft zu untersuchen. Dabei werden Annahmenstrukturen, Vernetzungen und Auswirkungen sowie Möglichkeiten der Beeinflussung aufgezeigt. Sie zeigt Engpässe auf und sensibilisiert für Diskontinuitäten. Sie macht es damit möglich, mit den Unsicherheiten im Unternehmensumfeld systematisch umzugehen.

Die Szenariotechnik lässt sich durch folgende Charakteristika kennzeichnen:

- Ausgangspunkt ist eine gründliche Analyse der gegenwärtigen Situation, die zu einem Verständnis der Wirkungszusammenhänge führt.
- Für Einflussfaktoren mit unsicherer Zukunftsentwicklung werden begründete alternative Annahmen getroffen.
- Die Einflussfaktoren müssen nicht quantifiziert werden; qualitativ beschreibende Kennzeichnungen reichen aus.
- Als Ergebnis werden mehrere alternative Zukunftsbilder vorgelegt, die in sich konsistent (stimmig) sind.
- Eine direkte Verknüpfung der Szenarioergebnisse mit Strategieentwicklung ist möglich.
- Szenarien lassen sich für jedes abgrenzbare Thema erarbeiten.

Das Erarbeiten von Szenarien mit der Szenariotechnik macht die Ergebnisse transparent und nachvollziehbar. Mitarbeiter und Vorgesetzte können in den Prozess der Szenarioerstellung einbezogen werden, sodass Strategieentscheidungen nachvollziehbar sind und daher leichter akzeptiert werden.

LITERATUR

Fink, A., Siebe, A. (2009): Handbuch Zukunftsmanagement: Werkzeuge der strategischen Planung und Früherkennung, 2. Aufl., Frankfurt am Main.

Geschka, H. (2002): Stichwort „Szenariotechnik“, in: Specht, D., Möhrle, M. G. (Hrsg.): Gabler Lexikon Technologie Management, Wiesbaden, S. 318–321.

Geschka, H., Hammer, R. (1983): Die Szenario-Technik in der strategischen Unternehmensplanung, in: Hahn, D., Taylor, B. (Hrsg.): Strategische Unternehmensplanung, Würzburg/Wien, S. 224–249.

Geschka, H., Hell, W., Schwarz-Geschka, M. (2006): Zukunft der Mobilität – Ein umfassendes Szenarioprojekt, in: Wilms, F. E. P. (Hrsg.): Szenariotechnik. Vom Umgang mit der Zukunft, Bern/Stuttgart/Wien 2006, S. 241–263.

Geschka, H., Schwarz-Geschka, M. (2009): Die Szenariotechnik am Beispiel des Projektes „Zukunft der Mobilität“, in: Göpfert, I. (Hrsg.): Logistik der Zukunft – Logistics for the Future, 5. Aufl., Wiesbaden, S. 333–349.

Mietzner, D. (2009): Strategische Vorausschau und Szenarioanalysen, Wiesbaden.

Pillkan, U. (2008): Using Trends and Scenarios as Tools for Strategy Development, Berlin, München.

Schulz-Montag, B., Müller-Stoffels, M. (2006): Szenarien. Instrumente für Innovations- und Strategieprozesse, in: Wilms, F. E. P. (Hrsg.): Szenario-Technik. Vom Umgang mit der Zukunft, Bern, Stuttgart, Wien, S. 353–397.

Schwarz-Geschka, M. (2011): In die Zukunft führen mit Hilfe von Szenarien, in: Becker, L. (Hrsg.): Digitale Fachbibliothek Management und Führungspraxis, Düsseldorf.

„ALLES AUS EINEM GUSS“ ODER „WAS TUN, WENN DIE FLUKTUATIONSKOSTEN DIE PERSONALSUCHKOSTEN ÜBERSTEIGEN?“

Michael Buss



Michael Buss

ist Geschäftsführer von Buss Consult Partnerschaft, Heidesheim.

Berufliche Stationen: Nixdorf Computer, Projektleiter Nixdorf-Akademie, Oracle Deutschland, Vertriebsbeauftragter, KCI, Leiter Vertrieb und Marketing, juwi Holding, Bereichsleiter Personal, juwi Academy, Geschäftsführer. Als Berater und Trainer unterstützt er Unternehmen bei der wirkungsvollen und erfolgreichen Arbeitgeberpositionierung, Personalsuche und Personalentwicklung.

E-Mail: michael.buss@busscon.de

Die Personalsuche ist für viele Unternehmen, Führungskräfte und Personalverantwortliche das Zukunftsthema Nummer Eins. Kein Wunder: Der Fachkräftemangel nimmt in einigen Branchen mehr und mehr zu, parallel ist eine passgenaue Besetzung für bestimmte Profile und Positionen deutlich schwerer zu erreichen. Personalsuche als strategisches Thema liegt damit klar vor anderen Zukunftsthemen wie Kultur in der Mitarbeiterführung, Integrität und Loyalität der Mitarbeiter oder Überalterung der Belegschaft.

Steht das Thema für ein Unternehmen ganz weit oben, werden Arbeitgeberauftritt und Personalsuche idealerweise so aufeinander abgestimmt, dass die passenden Interessenten gezielt angesprochen und professionell eingestellt werden können.

Ein kleines Praxis-Beispiel:

Stellen Sie sich vor, Sie verfügen über gefragte fachliche und persönliche Qualifikationen, möchten sich beruflich verändern und beginnen den Arbeitsmarkt zu sondieren. Nach einigen Recherchen fällt Ihnen ein mittelständisches Unternehmen ins Auge, das Ihren Vorstellungen sehr nahe kommt und von dem Sie über Bekannte auch schon Positives gehört haben (leistungsorientierte Bezahlung, flexible Arbeitszeitmodelle, Konzepte für die Verein-

barkeit von Beruf und Familie, ...). Kurzentschlossen loggen Sie sich im Karriereportal des Unternehmens ein und senden Ihre Bewerbungsunterlagen ab.

Nach 24 Stunden erhalten Sie eine nett formulierte Bestätigungsmail mit der Bitte um etwas Geduld, nach weiteren zwei Tagen werden Sie per Mail zu einem ersten Kennenlern-Telefonat eingeladen. Das Kennenlern-Telefonat verläuft wertschätzend und gleichzeitig professionell – Ihr Eindruck ist, da weiß ein Unternehmen was es will. Nach einer weiteren Woche werden Sie zum ersten Vorstellungsgespräch eingeladen, nach einer zweiten Gesprächsrunde bekommen sie nach rund vier Wochen Ihren neuen Vertrag per Post zugestellt.



Soweit, so gut. Dieses Praxis-Beispiel beschreibt einen gelungenen Rekrutierungsprozess, die Suchkriterien des Kandidaten haben mit dem Angebot des Arbeitgebers übereingestimmt, die Rekrutierungsphase wurde – mit einem standardisierten Interviewverfahren im Hintergrund – ebenso professionell, schnell und kostengünstig durchgeführt. Wichtige Bausteine für eine spätere Mitarbeiterbindung sind ein authentisches Arbeitgeberversprechen und dazu passende Personalsuch-Prozesse.

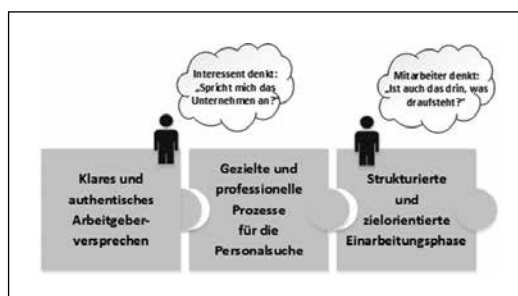
Für viele Unternehmen ist die Phase der Personalsuche nur die eine Seite der Medaille. Neben Erfolgskriterien wie der Anzahl der Bewerbungen, der Qualität und Passgenauigkeit der Kandidaten und dem Verhältnis Aufwand (Kosten für die Suche) im Verhältnis zum Ertrag (geeignete Kandidaten gefunden) rückt ein weiterer Aspekt in den Vordergrund, der zunächst „ganz weit weg“ scheint: Wie lange können wir die neu gewonnenen (und bereits vorhandenen) Mitarbeiter im Unternehmen halten, welche einfachen Möglichkeiten gibt es, die Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden? Oder negativ ausgedrückt: Was tun, wenn die Fluktuationskosten die Personalsuchkosten übersteigen?

Gehen wir in unserem Beispiel einen Schritt weiter:

Mit dem Arbeitsvertrag erhalten Sie die üblichen Informationen über das Unternehmen sowie einen Fragebogen zur Entwicklung eines persönlichen Einarbeitungs-Programms. Abgefragt werden Ihre bisherigen Qualifikationen sowie eine strukturierte Einschätzung Ihrer Kompetenzen mit Blick auf die neue Stelle.

Am ersten Tag in Ihrem neuen Unternehmen erhalten Sie durch Ihren Paten eine komplette Einweisung ins Unternehmen (inklusive Bedienung des Telefons ☺), nach zwei weiteren Tagen vereinbaren Sie mit Ihrer Führungskraft fachliche und persönliche Ziele für die Probezeit, gleichzeitig werden zwei weitere Feedback-Gespräche während der Probezeit vereinbart und dann geführt.

Während der erste Teil des Praxis-Beispiels durchaus in vielen Unternehmen Standard ist (oder werden wird), sind es deutlich weniger Unternehmen, die sich der Einarbeitung (dem Onboarding) eines neuen Mitarbeiters so intensiv widmen.



Ob Begrüßung mit Bild, ein Laptop, der bereit steht, eine Einführung in die Unternehmensstandards, die Übergabe eines Handbuchs, eine Patenschaft: Der Aufwand lohnt sich, denn

der lange gesuchte neue Mitarbeiter wird in den ersten Wochen sehr intensiv darauf schauen, ob das Arbeitgeberversprechen eingehalten wird. Die Grundlage für eine langfristige Mitarbeiterbindung wird in den ersten Wochen gelegt, denn nicht wenige Kandidaten ziehen aus einer unbefriedigenden Einarbeitungszeit die Konsequenzen und verlassen das Unternehmen wieder – im Zeitalter von Social Media möglicherweise mit passenden Kommentaren bei Freunden oder auf einem Portal zur Arbeitgeberbewertung.

Gehen wir in unserem Beispiel noch einen Schritt weiter:

Nach ca. zwölf Monaten wird mit Ihnen zur Standort-Bestimmung und zur weiteren Karriere-Entwicklung ein Gespräch durchgeführt, in dem die bisherige Zusammenarbeit Thema ist und individuelle Entwicklungsfelder vereinbart werden, an denen Sie in den nächsten zwölf Monaten (mit Unterstützung Ihrer Führungskraft und mit Hilfe der vereinbarten Maßnahmen) ganz besonders arbeiten.

Nach 24 Monaten führen Sie ein zweites Entwicklungsgespräch, mit einem Qualifizierungs- und Einarbeitungsplan werden die Weichen für den Beginn einer Führungskarriere gestellt.

Summa summarum nach 24 Monaten: Die Aufgabe fordert Sie (siehe Leistungsorientierung) und macht Spaß, die Chemie zum Vorgesetzten stimmt, das Gehalt auch, Sie fühlen sich persönlich und fachlich wohl.

Wie jedes zweite Jahr im April führt das Unternehmen eine Mitarbeiterbefragung durch. Zwei Fragen haben Sie auch nach der Online-Befragung noch im Kopf: Würden Sie sich wieder für das Unternehmen entscheiden? Würden Sie das Unternehmen als Arbeitgeber weiterempfehlen?

Unternehmen können Feedback-Systeme sehr einfach als Bindungsinstrumente und Frühwarnsysteme einsetzen.



Regelmäßige Entwicklungsgespräche werden genutzt, um mit dem Mitarbeiter zu diskutieren, wie die Zusammenarbeit wahrgenommen wird, welche Entwicklungsfelder sich ergeben und welche konkreten Maßnahmen vereinbart werden können (ein weiterer Beitrag zur Mitarbeiterbindung).

Mitarbeiterbefragungen als Feedback-System messen die Mitarbeiterzufriedenheit im Allgemeinen sowie die Wahrnehmung

der Mitarbeiter bei Themen Führung, Gesundheit, Teamarbeit. Bei ausgeprägtem Fachkräftemangel und/oder hoher Fluktuation im Unternehmen sind bspw. die Ergebnisse einer Mitarbeiterbefragung zum Thema Loyalität und Integrität speziell bei Mitarbeitern, die bis zu zwei und zwischen zwei und fünf Jahren im Unternehmen sind, hochinteressant. Sie können z.B. einen Hinweis darauf geben, wie der Mitarbeiter jetzt das Arbeitgeberversprechen bewertet und wie es um die Qualität der Rekrutierungsmaßnahmen steht (Beispiel: 30 Prozent aller Mitarbeiter, die weniger als zwei Jahre im Unternehmen sind, würden sich nicht oder nur bedingt erneut für das Unternehmen entscheiden). Ebenso interessant ist es, mehr darüber zu erfahren, wie die Bereitschaft der Mitarbeiter ist, den eigenen Arbeitgeber aktiv weiterzuempfehlen (Beispiel: Was passiert, wenn nur jeder dritte Mitarbeiter mit einer Betriebszugehörigkeit von zwei bis fünf Jahren das Unternehmen uneingeschränkt als Arbeitgeber weiterempfiehlt?).

Es gibt unterschiedliche Gründe für solche durchwachsene Beurteilungen und die häufig damit einhergehende Fluktuation. Einer der wichtigsten ist naheliegend und wird vielleicht deshalb oft übersehen: Jedes (bewusste oder unbewusste) Arbeitgeberversprechen beinhaltet ein Angebot für Mitarbeiter im Unternehmen und Mitarbeiter, die neu gesucht werden. Das Arbeitgeberangebot enthält – im Gegenzug zu den eingebrachten Qualifikationen und dem Engagement eines neuen Mitarbeiters – ein Paket, welches die vereinbarte Entlohnung sowie weitere zusätzliche Aspekte enthält: gelebte Werte, eine stimmige Führungskultur, zusätzliche Aspekte wie flexible Arbeitszeitmodelle, Konzepte zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf, die Entwicklung einer „gesunden“ Altersstruktur. Mit diesen Angeboten bzw. Versprechen definieren Unternehmen ihre ganz spezielle Arbeitgeberidentität, wollen sich als Arbeitgeber von anderen abheben und Alleinstellungsmerkmale aufbauen.

Der Fachkräftemangel wiederum führt zu einem „neuen Selbstbewusstsein“ bei Bewerbern und Mitarbeitern, besonders bei gesuchten Funktionen bzw. Anforderungsprofilen. Selbstbewusst wird abgeglichen, ob die Erwartungen, die in der Rekrutierungsphase und gegebenenfalls den ersten Monaten der Betriebszugehörigkeit geweckt wurden, auch tatsächlich erfüllt werden. Gleichzeitig werden der zunehmende Fachkräftemangel, flexiblere Beschäftigungsverhältnisse und das gestiegene Selbstbewusstsein der Arbeitnehmer mit dazu beitragen, die Schwelle der Bereitschaft für einen Arbeitgeberwechsel deutlich zu senken (mit der möglichen Konsequenz, dass die Fluktuationskosten die Rekrutierungskosten um ein Vielfaches übersteigen können).

Besonders für kleine und mittlere Unternehmen ist das Thema Mitarbeitergewinnung und Mitarbeiterbindung ein langfristig existenzielles Thema. Nur mit qualifizierten und engagierten Mitarbeitern lassen sich die Herausforderungen der Märkte von Morgen bewältigen.

Wie können Mitarbeiter schneller (und kostengünstiger) gewonnen werden und wie lässt sich parallel die Bindung eines Mitarbeiters an das Unternehmen festigen?

Im Grunde mit einfachen Mitteln, in der Regel verfügen auch kleinere und mittlere Unternehmen über die wichtigsten Bausteine, um sich erfolgreich als Arbeitgeber zu positionieren und bekannt(er) zu machen, zielgruppenorientierte Rekrutierungsmaßnahmen zu entwickeln und zu nutzen, ein einfaches und effizientes Personalentwicklungs- inkl. Einarbeitungs-Programm zu implementieren und mit einfachen Mitteln die Karriere (Fach oder Führung) der Mitarbeiter zu fördern und diese damit zu binden.

Je besser die Bausteine dabei aufeinander abgestimmt sind und von den Bewerbern und Mitarbeitern als in sich stimmig und authentisch wahrgenommen werden („Alles aus einem Guss“), desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass aus überzeugten Bewerbern engagierte langjährige Mitarbeiter werden.

Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche Mitarbeitergewinnung und gleichzeitig langfristige Mitarbeiterbindung sind:

1. Eine klare und authentische Positionierung des Unternehmens als Arbeitgeber, sei es regional, national oder international

Eine gute und wirksame Arbeitgeberpositionierung verspricht nicht nur, sondern hält gegebene Versprechen auch. Die neu gewonnenen Mitarbeiter finden im Unternehmen das vor, was ihnen im Rahmen der Bewerbung zugesichert wurde. Die wichtigsten Schritte der Personalarbeit werden auch im Unternehmen erfolgreich gelebt und so wird nachhaltig der gewünschte Effekt des Personalmarketings erreicht: Die richtigen Mitarbeiter finden, die richtigen Mitarbeiter entwickeln und binden.

Umgekehrt gilt: Wenn bestimmte Aspekte der Personalarbeit im Unternehmen nicht ausreichend umgesetzt sind und damit eine Lücke zwischen Versprechen und Tun entsteht, dann werden zwar über Personalmarketingkampagnen neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gewonnen, in vielen Fällen jedoch nicht langfristig an das Unternehmen gebunden.

Wichtige Schritte für den Aufbau einer wirksamen Arbeitgeberpositionierung sind:

- Definieren Sie, wofür Sie als Arbeitgeber stehen, worauf Sie besonders stolz sind, was Sie besonders gut können, was Sie auszeichnet und von anderen unterscheidet.
- Bestimmen Sie die wichtigsten Zielgruppen, die kurz-, mittel- und langfristig für Ihre Personalsuche (und entsprechende Personalmarketingmaßnahmen) in Frage kommen.

- Erarbeiten Sie, welche Erwartungen Sie als Arbeitgeber an diese Zielgruppen haben und fragen Sie im Gegenzug, welche Erwartungen Ihre Zielgruppen an Sie haben könnten (worin unterscheiden sich bspw. die Erwartungen von kaufmännischen und technischen Berufen, welche Erwartungen haben Azubis an ein Ausbildungsunternehmen, was könnten Attraktivitätsmerkmale für Spezialisten sein?).
- Analysieren Sie, ob Sie bei Ihren Zielgruppen bekannt sind (woher wissen beispielsweise Schüler, dass Ausbildungsplätze angeboten werden?).

2. Eine konsequente quantitative und qualitative Personalplanung, an Zielgruppen und Schlüsselpositionen orientiert

Der Entwicklungs- und Nachfolgebedarf ist in vielen Unternehmen bekannt, wird jedoch in aller Regel weder quantitativ noch qualitativ erfasst. Für eine kontinuierliche Personalplanung (gegebenenfalls mit technischer Unterstützung) spricht, dass durch sie in Verbindung mit einer gelungenen Arbeitgeberpositionierung gezielte Rekrutierungsmaßnahmen und zielgruppenorientierte Ansprachen ermöglicht werden. Neben den direkten Kosten für die Personalsuche können auch indirekte Kosten wie z.B. die oben angeführten Fluktuationskosten gesenkt werden.

Die wichtigsten Schritte für eine konsequente Personalplanung sind,

- den internen Entwicklungs- und Nachfolgebedarf nach Zielgruppen und Schlüsselrollen quantitativ und qualitativ zu analysieren,
- den Personalbedarf für die nächsten drei Jahre zu planen,
- Übergabe der Informationen an das Personalmarketing (externe Suche) und an die Personalentwicklung (interne Entwicklung).

3. Ein kontinuierliches Personalmarketing, welches sich auf unterschiedlichen Kanälen an die unterschiedlichen Zielgruppen richtet

Gutes Personalmarketing lebt auch von Kontinuität und Disziplin. Eine groß angelegte und gut gemachte Personalmarketingkampagne wird zwar kurzfristig Erfolge zeigen, der langfristige Bekanntheitsgrad wird dadurch allerdings selten gefördert.

Um den Aufwand im Personalmarketing einzugrenzen, die Erfolgswahrscheinlichkeit zu erhöhen und die Kosten zu senken, spielt die Zielgruppenorientierung eine wichtige Rolle (Output aus der Personalplanung). Jede Werbemaßnahme wird umso erfolgreicher, je mehr sich die gewünschten Zielgruppen direkt angesprochen fühlen. Der Außenauftritt eines Unternehmens sollte authentisch sein (siehe „Arbeitgebersversprechen“) und im Idealfall mit den eigenen Mitarbeitern abgestimmt werden.

Beispiele für kontinuierliche Personalmarketingarbeit (speziell für kleine und mittlere Unternehmen):

- regelmäßige Ansprache von drei bis fünf Schulen um damit den Wiedererkennungsgrad zu steigern,
- Präsenz im Auszubildendenbereich oder auf Fachmessen für Spezialisten,
- kontinuierlicher Kontakt zu ein bis zwei (Fach-)Hochschulen und regelmäßige Vorträge, um sich als Arbeitgeber bekannt zu machen,
- ein Praktikantenkonzept, das sich eindeutig von dem anderer Unternehmen unterscheidet.

Die wichtigsten Schritte für ein kontinuierliches Personalmarketing sind

- den Außenauftritt als Arbeitgeber auf Wettbewerbsfähigkeit und Attraktivität für die wichtigsten Zielgruppen überprüfen,
- Personalmarketingmaßnahmen für die wichtigsten Zielgruppen langfristig zu planen und kontinuierlich (!) durchzuführen (Fleiß geht hier oft vor Talent),
- Minimum: Führungskräfte (und Mitarbeiter) über die Arbeitgeberpositionierung und das Personalmarketingmaßnahmen umfassend zu informieren, am besten gemeinsam zu diskutieren,
- Maximum: Positionierung und geplante Maßnahmen am besten gemeinsam diskutieren.

4. Eine fokussierte Personalsuche, die sich auf Zielgruppen konzentriert und die Botschaften aus der Arbeitgeberpositionierung aufgreift

Die Qualität der persönlichen Ansprache von möglichen Kandidaten spielt eine ebenso wichtige Rolle wie die Schnelligkeit und Professionalität, mit der sich Unternehmen bei Interessenten zurückmelden.

Die wichtigsten Schritte für eine fokussierte Personalsuche sind:

- Rekrutierungsstrategien auf den Prüfstand stellen: Nutzen von Job-Portalen, Research über soziale Netzwerke etc.,
- den eigenen Rekrutierungsprozess professionalisieren: technische Unterstützung, Festlegen von Standardprozessen für das Bewerbermanagement und die Interviewphasen,
- die eigenen Mitarbeiter einbinden und qualifizieren: gemeinsame Entwicklung der Standardprozesse und Interviewstandards, Interviewertrainings, Mystery Recruiting ☺,
- gegebenenfalls: Zielgruppen und Kennzahlen für Initiativbewerbungen festlegen und entsprechende Aktivitäten über Personalmarketing starten.

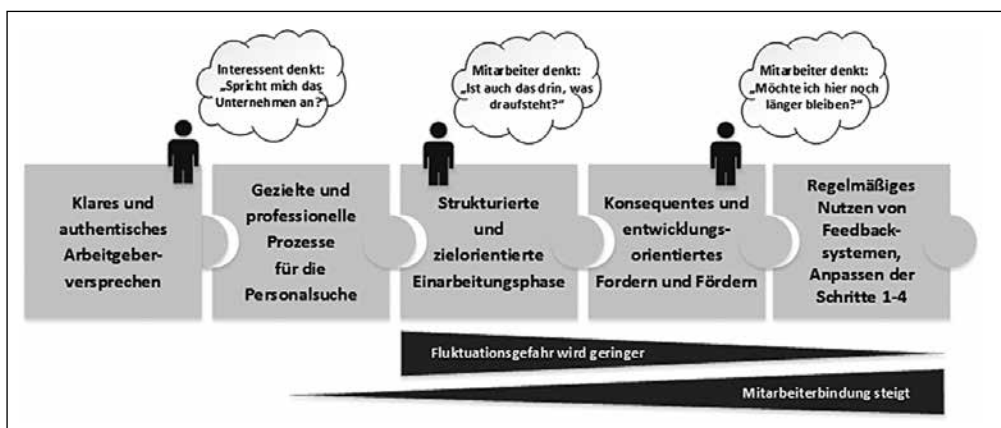
5. Ein einfaches Personalentwicklungssystem, das sich auf erfolgsversprechende Entwicklungsinstrumente konzentriert und Feedbacksysteme nachhaltig implementiert

Die Personalentwicklung schlägt quasi die Brücke von den Kernbotschaften der Arbeitgeberpositionierung zu den gelebten Entwicklungs- und Qualifizierungsmöglichkeiten im Unternehmen. Neben der individuellen Entwicklung der Perspektiven für Mitarbeiter und Führungskräfte wird über die Personalentwicklung das Thema Feedbackkultur implementiert. Damit erhalten die Mitarbeiter regelmäßig Feedback zu Leistung und Entwicklungsstand, das Unternehmen kann den Erfolg der Maßnahmen und die Wahrnehmung der Mitarbeiter zu Themen wie Führung, Respekt und Fairness über Mitarbeiterbefragungen analysieren und das Instrument gleichzeitig als Frühwarnsystem nutzen.

Die wichtigsten Schritte für ein einfaches Personalentwicklungssystem:

- Abgleich Arbeitgeberpositionierung (Versprechen) /Personalmarketingbotschaften/internes Entwicklungsangebot,
- Konzeption und Umsetzung von Beurteilungs- und Entwicklungsprozessen,
- Konzeption und Umsetzung von Weiterbildungsangeboten, die sich am Entwicklungs- und Nachfolgebedarf der Personalplanung und den individuellen Entwicklungsplänen der Mitarbeiter orientieren,
- Konzeption und Umsetzung von einfachen Feedbacksystemen (Regelmäßige Mitarbeiterentwicklungsgespräche, Mitarbeiterbefragung).

Alles aus einem Guss? Das ist der Lohn:



Zu guter Letzt: Messen Sie die Personalbindung!

Wenn die oben angeführten Punkte inhaltlich aufeinander aufbauen sowie langfristig angelegt und konsequent umgesetzt werden, wird die Mitarbeiterbindung im Unternehmen deutlich unterstützt und ein wichtiger Beitrag geleistet, um die Fluktuationskosten niedrig zu halten.

Die wichtigsten Informationen, die Sie beim Thema Personalbindung kennen und messen sollten:

- Wie hoch ist die Mitarbeiterzufriedenheit in meinem Unternehmen, z.B. analysiert über regelmäßige Mitarbeiterbefragungen?
- Warum verlassen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unser Unternehmen? (Werden regelmäßig Austrittsgespräche geführt?)
- Wie entwickelt sich die durchschnittliche Anzahl der Krankheitstage im Unternehmen?
- Wie entwickelt sich die Mitarbeiterfluktuation im Unternehmen, speziell mit Blick auf bestimmte Zielgruppen und Schlüsselpositionen?
- Wissen Sie, ob die Schritte Arbeitgeberpositionierung – Personalmarketing – Personalsuche – Personalentwicklung inhaltlich aufeinander aufbauen und von Ihren Mitarbeitern und von außen als stimmig wahrgenommen werden?

Die Zusammenfassung der Ergebnisse einer aktuellen Studie in mittelständischen Unternehmen sendet Ihnen der Autor dieses Artikels auf Anfrage gerne zu.

INTERNE UNTERNEHMENSKOMMUNIKATION ALS ERFOLGSFAKTOR

Robert G. Schmidt

Kommunikation – ein Fremdwort, das uns allen geläufig ist – heißt wörtlich übersetzt „Verständigung untereinander“. Speziell im Arbeitsbereich ist sie von besonderer Bedeutung.

Wie alle Tätigkeiten will auch das Kommunizieren erlernt und erfahren werden, denn es verläuft im Gegensatz zum Informieren in mehrere Richtungen. Im Berufsleben gilt Kommunikation als wichtiges Element des Führens und muss daher mehr sein als nur Information. Neben der Aufgabenbesprechung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter* steht ebenso der Dialog unter den Führungskräften sowie unter den Mitarbeitern im Vordergrund.

1. Die vier „Säulen des Erfolges“

Erfolgreiche interne Kommunikation basiert auf vier wesentlichen Pfeilern. Vorrangig sind aussagekräftige Unternehmens-Grundsätze (UG), die sowohl das Innenverhältnis als auch das Verhalten gegenüber potenziellen Kunden, Zulieferern sowie dem regionalen „Arbeitsumfeld“ klar definieren.

Dazu bedarf es verständlicher Verhaltens-Grundsätze (VG), die die Anforderungen an das Personal nach innen wie nach außen sowie die Verantwortung der Unternehmensleitung für Personal und betrieblichen Erfolg darlegen, und ferner qualifizierter PR-Mitarbeiter, die von den Mitarbeitern akzeptierte mediale Instrumente aufbauen und im Sinne des Unternehmens pflegen, um die notwendigen Informationen zu verbreiten, und stets auf deren Bedeutung für das Unternehmen hinweisen (so z.B. durch Mitarbeiter-Zeitung, Schwarzes Brett, Intranet, Gespräche etc.).

Genau genommen beginnen Verständnis und Handhabung des Themas „Kommunikation“ im häuslichen Umfeld – quasi „von Kindesbeinen an“. Nicht selten spiegeln sich Erfahrungen aus dem privaten Bereich in Aktion und Reaktion wider. Die Reflektion über Erkenntnisse aus positiven und negativen Erfahrungen ist dabei eine wesentliche Voraussetzung für die Zufriedenheit des Einzelnen in allen Lebensbereichen. Kommunikation erweist sich somit als ein grundlegendes Element gegenseitiger Akzeptanz und Beeinflussung.



Robert G. Schmidt

Der studierte Wirtschaftsjournalist mit Zeitungs-, TV- und Großbank-Erfahrung war in den letzten zwanzig Jahren seines Berufslebens als Berater vorwiegend für nationale und internationale Finanzunternehmen unterschiedlicher Größe tätig und hier vor allem in Fragen der internen und externen Kommunikation. Er dozierte an Akademien und Hochschulen in Hessen und Rheinland-Pfalz über PR und neue Medien und ist heute noch in journalistischen Gremien aktiv.

E-Mail: rschmidtco@aol.com

2. Auf allen Ebenen: „Jeder für jeden“

Auf ein Unternehmen bezogen, heißt das: Von einem Vorgesetzten, von dem ein hohes firmenrelevantes Wissen verlangt wird, muss erwartet werden, dass er dieses engagiert an seine Mitarbeiter weitergibt. Nur das bringt den erwarteten Erfolg für das Unternehmen sowie für die Mitarbeiter an den einzelnen Arbeitsplätzen bzw. im Team. Denn: „Was nicht in die Masse dringt, ist unwirksam“, hat bereits vor vielen Jahrzehnten einmal Karl Jaspers erkannt, zu Papier gebracht und damit beschrieben, um was es geht, wenn irgendwer jemandem etwas mitteilen möchte bzw. dieses vergisst.

2013 hat das Beratungsunternehmen Gallup (Gallup 2013) eine Studie veröffentlicht, die hinsichtlich der „Arbeitslust“ unter den Beschäftigten in Deutschland zu einem erschreckenden Ergebnis kommt. Danach haben bereits rund 24 Prozent der Mitarbeiter ihrem Arbeitgeber „innerlich gekündigt“. Gallup zufolge waren es vor etwa zehn Jahre „nur“ fünfzehn Prozent. Der durch dieses Verhalten entstandene wirtschaftliche Schaden wird auf jährlich über 120 Millionen Euro geschätzt. Die Schuld daran schreiben – nach Aussage des für

die Studie verantwortlichen Marco Nink – die Befragten vorrangig den direkten Vorgesetzten zu, die den notwendigen unmittelbaren Kontakt zu ihren Mitarbeitern vernachlässigen und mit diesen nicht selten auch respektlos umgehen. Nur 15 Prozent antworteten, sie seien „hoch motiviert“, 61 Prozent machen „Dienst nach Vorschrift“.

3. Nur gemeinsam sind wir stark

Erfolgreich sein ist in nur ganz seltenen Fällen das Ergebnis eines Einzelnen – die Forschung teilweise ausgenommen. Mehr denn je ist unternehmerischer Erfolg das Resultat eines Teams oder einer ganzen Unternehmensbelegschaft. Hier kommt Motivation als wesentliches Element ins Spiel.

Motivation und damit Zufriedensein am Arbeitsplatz sowie mit dem Unternehmen, für das man tätig ist, zählt heute zu den wichtigsten Aufgaben qualifizierter Führung. Mitarbeiter, die sich als Teil eines positiven Kommunikationsprozesses fühlen, bringen selbst Ideen und Vorschläge für anstehende Entscheidungen ein. „Jedes Mitglied des Unternehmens muss nämlich die Chance haben, seine Fragen und Mitteilungen auch auf nicht vorgegebenen Wegen los zu werden und so einen informellen Prozess in Gang zu setzen und zu nutzen.“ (Klöfer/Nies 2003, S. 3)

In einem Team sind regelmäßige Treffen des Vorgesetzten mit seinen Mitarbeitern eine Grundvoraussetzung. Nur so kann dieser unmittelbar weitergeben, was relevant ist, und es können ebenso aufgetretene kritische Situationen diskutiert und behoben werden.

4. Am Anfang: Das definierte „Sollen“ und „Wollen“

Eine Grundvoraussetzung für die Zufriedenheit der Unternehmensleitung mit dem erreichten Ergebnis sind gemeinsame Unternehmens-Grundsätze (UG), auf die alle Mitarbeiter „eingeschworen“ werden müssen und auf die immer wieder in Diskussionen bzw. Abteilungs- oder Betriebsversammlungen Bezug genommen wird. Sie bilden die Basis für das Verhalten aller Beteiligten in allen Situationen.

Diese UG gehören an den Start. Nur klar definierte Ziele und Vorgehensweisen können die Voraussetzung für eine möglichst fehlerfreie Tätigkeit des Einzelnen und damit für eine erfolgreiche Zusammenarbeit im Innen- wie im Außenverhältnis sein. Kurz gesagt, geben diese UG Antworten u.a. auf die Fragen „Was sind wir?“, „Was wollen wir?“, „Wer sind unsere Kunden?“ sowie „Mit wem und wie wollen wir unsere Ziele erreichen?“ Sie bilden folglich den gemeinsamen „Schirm“, unter dem alle an ihrem Arbeitsplatz leben und Schutz finden.

5. Klare Vorgaben zeigen den richtigen Weg

UG sind heute in vielen Unternehmen Bestandteil des Einstellungsvertrages und verpflichten so jeden Mitarbeiter, sich genau darüber zu informieren und diese mit den eigenen Vorstellungen und Talenten abzugleichen. Eine genaue Beachtung der „Firmengesetze“ verhindert in vielen Fällen Konfliktsituationen und damit vermeidbare Missverständnisse auch im Zusammenspiel mehrerer Teams bzw. Arbeitsbereiche. Einige der so definierten Grundsätze finden sich bereits in den Überschriften zahlreicher Statuten wieder.

So z.B.: „Wir wollen

- leistungsfähig und ertragsstark sein,
- erwartete Qualität liefern,
- dauerhaft unsere Ziele erreichen,
- unsere Kunden umfassend betreuen,
- uns intensiv um den Bedarf unserer Kunden kümmern,
- uns stets den Marktbedingungen anpassen,
- die Teamarbeit auf allen Ebenen fördern,
- unsere Informationspflicht gegenüber unseren Mitarbeitern erfüllen,
- Führungskräfte, die eine Vorbildfunktion ausfüllen.“

Diesen Überschriften müssen keine langen schriftlichen Abhandlungen folgen. Vielmehr geht es darum, in wenigen Sätzen, dafür aber verständlich, allen Beschäftigten aufzuzeigen, für welche „Ziele“ sie sich verantwortlich fühlen müssen.

6. Besonders wichtig: Maßstäbe für das allgemeine Verhalten

Für das konkrete Arbeitsverhältnis bedarf es nun noch weiterer Schritte, die für die Umsetzung der oben genannten UG wichtig und maßgeblich sind. Diese laufen unter dem Titel „Verhaltens-Grundsätze“ (VG). Sie sollen dazu beitragen, die tägliche Arbeit zu optimieren. Außerdem zeigen sie Handlungsalternativen zur Bewältigung spezieller Arbeiten und Situationen auf. Die VG stellen Rechte, aber auch Pflichten dar. Die Effizienz ihrer Anwendung ist umso größer, je konkreter diese im beruflichen Alltag gelebt werden.

Ziel dieser VG am Arbeitsplatz ist es also, jedem Mitarbeiter klare Hinweise für seine Aktionen in bestimmten, genau definierten Situationen sowie hinsichtlich der Unternehmensziele aufzuzeigen.

Zumeist definieren diese Grundsätze u.a. folgendes Verhalten:

- gegenüber Mitarbeitern,
- in der täglichen Zusammenarbeit,
- bei Gesprächen und in Sitzungen,
- in Konfliktsituationen,
- bei Zielvereinbarungen,
- beim Üben von Kritik (positiv: Lob, negativ: Tadel),
- bei Delegation und Stellvertretung,
- bei der Personalauswahl,
- bei der Stellenbesetzung,
- in Beurteilungssituationen,
- in Fragen der Personalförderung,
- gegenüber Geschäftspartnern, Lieferanten, Kunden etc.

Diese Liste ist damit nicht komplett, doch zeigt sie deutlich, auf welche Bereiche wir durch unsere Aktionen/Reaktionen Einfluss nehmen müssen bzw. nehmen können.

7. Die Herausforderung für Führungskräfte

Für die Vorgesetzten gilt darüber hinaus, dass nicht die Informationsmenge, sondern die Qualität entscheidend ist. Ferner liegt die Herausforderung in der (richtigen) Beschränkung der Information und nicht in ihrer unkontrollierten Ausweitung. Dazu gehört auch die Wahl des richtigen Mediums, d.h. der Mitarbeiter muss Informationen einordnen und verarbeiten können (siehe Abbildung 1)

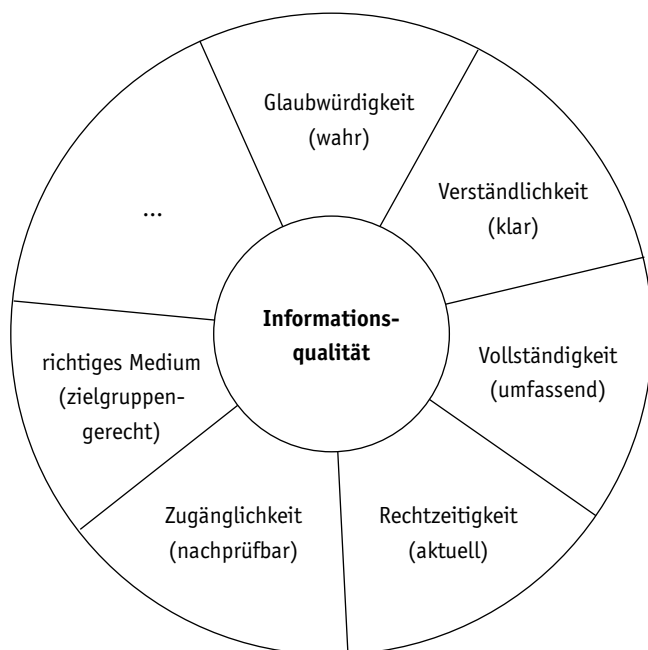


Abb. 1: Qualitätskriterien für die interne Kommunikation

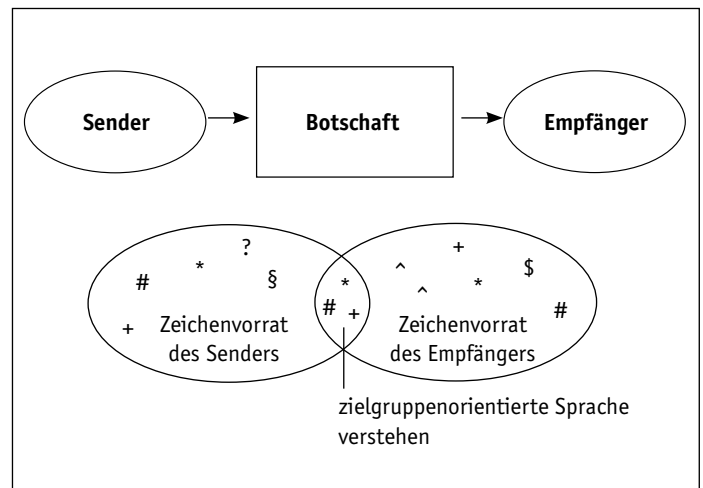


Abb. 2: Das Kommunikationsmodell

Ziel ist und bleibt der unternehmerische Erfolg, aus dem sich die Zufriedenheit des einzelnen Mitarbeiters ebenso ableiten lässt wie die Zukunftssicherung des Unternehmens. Goethe hat es einmal in die Worte gefasst: „Es ist nicht genug zu wissen, man muss es auch anwenden; es ist nicht genug zu wollen, man muss es auch tun!“

8. Kommunikation – wie und auf welchen Wegen?

Die Frage, die sich nun ergibt, ist die nach der entsprechenden Umsetzung, d.h. nach dem personellen und betriebsrelevanten Aufbau einer Kommunikationsabteilung. Hier bietet sich heute eine Reihe von Möglichkeiten an.

Am Anfang standen das „Schwarze Brett“ und die „Werkszeitschrift“ sowie das Telefon. Technisch-kommunikative Entwicklungen erweiterten die Möglichkeiten z.B. in den elektronischen Bereich hinein. Aber dieser Fortschritt brachte auch die Einsicht mit sich, dass persönliche Beratung sowie Hilfestellung durch die jeweilige Führungskraft von enormer Bedeutung bleiben, denn letztendlich hat ein solches strategisches Verhalten unmittelbaren Einfluss auf das Betriebsklima und ebenso auf das Ergebnis hinsichtlich der wirtschaftlichen Ziele eines Unternehmens.

Sinn und Inhalt interner Kommunikation ist es, Arbeitsplatz orientiertes neues Wissen zu übermitteln und dem Mitarbeiter das Gefühl zu geben, akzeptiert zu werden und damit ein wesentlicher Partner bei der Verwirklichung der Unternehmensziele zu sein. Hierbei kommt es auch darauf an, sich einer verständlichen Sprache zu bedienen (vergleiche dazu Abbildung 2).

9. Akzeptierte Kommunikation basiert auf „eigenem Erleben“

Voraussetzung für den erfolgreichen Auf- und Ausbau eines internen Kommunikationsnetzes ist das positive „Bekenntnis“ der Unternehmensleitung zu diesem Vorhaben. Sowohl bei der Personalauswahl für die Position als auch zu den zu vermittelnden Inhalten bedarf es einer im Unternehmen akzeptierten Bekundung durch die Führungsebene.

Im Vordergrund steht nun die Frage nach der personellen Besetzung eines PR-Teams, denn nicht das „Instrument“ spielt hier bei dem Versuch, ein positives Arbeitsklima zu schaffen, eine bedeutende Rolle, sondern die Personen. Ein Außenstehender kann konzeptionelle Vorschläge machen und Schwerpunkte für die betriebliche Kommunikation unterbreiten. Die Hauptarbeit aber kann nur leisten, wer „hinter die Firmenkulissen“ zu blicken in der Lage ist. Nur wer im Unternehmen „lebt“, kann auch über Vorgänge und Situationen glaubwürdig berichten. Beratern von außen fehlen das innerbetriebliche Verständnis und die für den Arbeitserfolg notwendigen Informationen sowie informellen Bindungen.

10. Nicht Instrumente schaffen den Erfolg

Dass bei Kommunikationsproblemen oft auch Fehlverhalten auf oberster Führungsebene eine Rolle spielt, erfuhr der Autor vor einigen Jahren bei einer in Süddeutschland ansässigen Maschinenfabrik. Die Situation im Unternehmen stellte sich nach den Worten eines Geschäftsführers wie folgt dar: Ein schwerer Betriebsunfall führte zu negativen Gerüchten hinsichtlich der Sicherheitsstandards und irritierte die Mitarbeiter. Die Krankenquote stieg plötzlich, so dass Lieferverpflichtungen nicht eingehalten werden konnten. Als Antwort darauf hatte der Hauptgeschäftsführer die Idee, für die Mitarbeiter eine Zeitung zu kreieren, die das Unternehmen in den höchsten Tönen loben sollte, um durch „ausschließlich positive Meldungen“ die Mitarbeiter zu motivieren und so deren Leistungen wieder zu steigern.

Es bedurfte zahlreicher Gespräche – auch mit dem Betriebsrat – bis sich bei allen Parteien die Erkenntnis durchsetzte, dass nur ein sehr genaues Spiegelbild des Arbeits- und Produktionsablaufes bei den Mitarbeitern entsprechende Akzeptanz erreichen würde und nur qualifizierte Mitarbeiter mit Erfahrung aus dem Unternehmen diese Aufgabe übernehmen könnten. Denn es galt, neben der Beachtung genauer Spielregeln und dem Erkennen von Techniken, die spezielles PR-Wissen voraussetzen, auch den Geist des Betriebes zu berücksichtigen. Andernfalls kann sich das Vorhaben ins Gegenteil verkehren und irreparable Schäden für das Unternehmen anrichten.

11. Nur der Dialog bringt Arbeitszufriedenheit

Mitarbeiter eines Unternehmens sind weniger realitätsfern, als das von Führungskräften oft angenommen wird. Es ist ihnen nicht gleichgültig, was mit bzw. in dem Betrieb geschieht. Nur dann, wenn die Mitarbeiter über „ihr“ Unternehmen und dessen Aktivitäten informiert sind und erklärende Gespräche geführt werden, sichert dies die Mitarbeiterzufriedenheit und erschließt nicht zuletzt neue Leistungspotenziale.

Im vorliegenden Fall gab es als Einstieg in eine aktive interne Kommunikation eine Befragung, die ganz klar die Vorstellungen der Mitarbeiter zutage brachte: Diese wollten sich in einem permanenten Dialog sehen, d.h. sie wollten gefragt werden, selbst Ideen einbringen und Konsequenzen aus ihren Meinungen und Anregungen erleben. Der erste Schritt brachte einen deutlichen Ruck durch die Belegschaft und zeigte der Unternehmensleitung den neuen Grad der Zufriedenheit, sowie an welchen Punkten der Vorstand aktiv werden musste, um zu erreichen, dass sich die Mitarbeiter weiterhin mit dem Unternehmen identifizierten und an ihrem Arbeitsplatz motiviert blieben.

12. Externe Berater können Starthilfe geben

Und noch eine Erkenntnis ließ sich aus der Befragung ableiten: Bestimmte Aufgaben sind originär, d.h. diese können nur vom Unternehmen selbst gemeistert werden. Dazu zählt auch der inhaltliche Auf- und Ausbau der innerbetrieblichen Kommunikation sowie deren kompetente fachliche Pflege. Nur wer unmittelbar mit dem Geschehen in einer Firma vertraut ist und das notwendige Vertrauen aller Beteiligten besitzt, kann bei seiner Arbeit auch erfolgreich sein. Das Ergebnis lässt sich zeitlich nicht genau eingrenzen. Vielmehr kann eine zielgerichtete Kommunikation nur in Schritten aufgebaut werden und muss auf einem Vertrauensfundament fußen. Dies kann und wird jedoch nicht im Handumdrehen geschehen.

Die Zusammenarbeit mit einer Agentur oder Unternehmensberatung ist nicht ausgeschlossen, verlangt jedoch eine genaue im vorgenannten Sinne aufgezeigte Aufgabenverteilung, quasi eine Hilfe zur Selbsthilfe. Auch dies setzt voraus, dass beide Seiten sich auf eine sinnvolle Arbeitsteilung einigen und dieser Prozess störungsfrei abläuft.

Die Kooperation z.B. mit einer Agentur vollzieht sich umso leichter, wenn die Partner Verständnis für die gegenseitigen Vorstellungen und Möglichkeiten zeigen. Zu Beginn der gemeinsamen Arbeit sollte daher eine klare Definition der Ziele vorliegen und von den Beteiligten akzeptiert werden.

** Der leichten Lesbarkeit wegen ist im Text der männlichen Form der Vorzug gegeben. Mit diesem einfacheren sprachlichen Ausdruck sind selbstverständlich immer Männer und Frauen gemeint.*

LITERATUR

Altmann, H. C. (1996): Motivation der Mitarbeiter. Methoden, Konzepte, Erfolgsbeispiele, 4. Aufl., Wiesbaden.

Armbrrecht, W. (2013): Innerbetriebliche Public Relations. Grundlagen eines situativen Gestaltungskonzepts, Neudruck, Opladen.

De Pree, M. (1997): Die Kunst des Führens, Frankfurt am Main/New York.

Gallup (Hrsg.) (2013): Gallup Engagement Index 2012, www.gallup.de, Abruf 29.01.2014.

Jackson, K. F. (1988): Die Kunst der Problemlösung, 2. Aufl., Landsberg/Lech.

Jönck, U. (1998): Erfolgsfaktor Personal-Politik. Qualifizierte Mitarbeiter als Basis erfolgreicher Unternehmen, Meine Erfahrungen und Beobachtungen, Köln.

Klöfer, F., Nies, U. (2003): Erfolgreich durch interne Kommunikation. Mitarbeiter besser informieren, motivieren, aktivieren, 3. Aufl., Köln.

Mastenbroek, W. (2012): Verhandeln. Strategie – Taktik – Technik, Neudruck, Wiesbaden.

Nagel, G. (2001): Die Rivalen. Ein Business-Roman über Führung und Management, München.

North, K. (2012): Wissensorientierte Unternehmensführung, 5. Aufl., Wiesbaden.

Schick, S. (2010): Interne Unternehmenskommunikation: Strategien entwickeln, Strukturen schaffen, Prozesse steuern, 4. Aufl., Stuttgart.

Schmidt, W. (2000): Wie führe ich richtig? Führung mit persönlicher Autorität, Wiesbaden.

Zerfaß, A. (2010): Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit. Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations, 3. Aufl., Opladen.

Zürn, P. (1991): Ethik im Management. Antworten auf Fragen der Zeit, 2. Aufl., Wiesbaden.

TETRA PAK - WIE ECHTER MEHRWERT ENTSTEHT

Stephan Karl



Globale Trends prägen unser Geschäft. Dazu zählen die rapide steigende Nachfrage nach verpackten Lebensmitteln, die Sorge um die Umwelt und ein grundlegender Wandel der Konsumgewohnheiten. Das Geschäftsmodell von Tetra Pak basiert darauf, vor allem flüs-

sige Nahrungsmittel rund um den Globus sicher und verfügbar zu machen. Einen Meilenstein in der Verpackungstechnologie stellte vor allem die Entwicklung der aseptischen Abfülltechnologie dar, bis heute das zuverlässigste Verfahren zur Haltbarmachung von Lebensmitteln. Mithilfe des aseptischen Abfüllsystems von Tetra Pak bleiben Getränke über Monate hinweg frisch – und zwar ohne Konservierungsstoffe oder andere Zusätze.

Weltweit wurden 2012 rund 77 Milliarden Liter Milch, Saft und andere Lebensmittel in Tetra Pak-Getränkekartons abgefüllt. In Deutschland waren es etwa 4 Milliarden Liter. Die unternehmerische Herausforderung besteht darin, die Wertschöpfung langfristig zu steigern und sich dabei zugleich den drängenden ökologischen und sozialen Fragen zu stellen. Innovation ist der Schlüssel, um profitables Wachstum und eine nachhaltige Ausrichtung zu verbinden. Tetra Pak sucht permanent nach neuen Wegen, die Abfülltechnologien, Produkte und Dienstleistungen zu verbessern, neue Impulse für den Klima- und Ressourcenschutz zu geben und einen verantwortungsvollen Konsum zu fördern.

Schlüsselfaktor Innovation

Mehr als Getränkekartons: Für seine Kunden aus der Lebensmittelindustrie bietet Tetra Pak integrierte Systemlösungen – von der Beratung und Entwicklung über die Installation und Wartung der Abfüllmaschinen bis zum Marketing und Verpackungsdesign. Durch den laufenden Innovations- und Optimierungsprozess gelingt es, den Markt-, Wettbewerbs- und Kundenanforderungen gerecht zu werden und zugleich den eigenen ökologischen Fußabdruck zu verkleinern. Ein großes Thema ist die Energieeffizienz der Anlagen. Bei einer Kapazität von bis zu 24.000 Packungen pro Stunde kommen moderne Tetra Pak-Abfüllmaschinen heute im Schnitt mit 2,5 Kilowatt Strom pro 1.000 Verpackungen aus – das sind rund zwei Drittel weniger als noch vor einigen Jahren. Zugleich verursachen die Maschi-



Stephan Karl (47)

ist seit dem 1. April 2013 Geschäftsführer von Tetra Pak Mid Europe (Deutschland, Österreich und Schweiz). Davor war er als Vice President und Cluster Leader bei Tetra Pak Greater China (einschließlich Hongkong, Mongolei und Taiwan) für den Bereich Finanzen und Business Transformation verantwortlich.

Vor seinem Wechsel nach China gehörte er in Hochheim als Direktor Finanzen der Geschäftsleitung von Tetra Pak Deutschland an. Nach seinen Studien des Wirtschaftsingenieurwesens und der Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Internationales Marketing in den Vereinigten Staaten trat Stephan Karl 1995 als Trainee bei Tetra Pak ein. Er durchlief danach verschiedene Stationen in den Bereichen Finanzen und Controlling des Unternehmens, übernahm Vertriebsaufgaben und war mit der Optimierung von Geschäftsprozessen befasst. In den Jahren 2004 bis 2007 arbeitete er in der Unternehmenszentrale in Lausanne.

nen heute 50 Prozent weniger Produktionsabfälle. Durch effizientere Verarbeitungsmethoden kann zugleich der Wasserverbrauch um bis zu 60 Prozent gedrosselt werden. Mit einem speziellen Umwelt-Audit wollen wir unsere Kunden noch gezielter dabei unterstützen, ihre Umweltperformance zu verbessern und zugleich die Betriebskosten zu senken.

Wissen, was die Verbraucher wollen

Auch die Verpackungen selbst werden immer wieder auf den Prüfstand gestellt und unter ökologischen und ökonomischen Aspekten weiterentwickelt. Ein Beispiel dafür liefert der Klassiker unter den Getränkekartons, die Tetra Brik Aseptic in der bekannten Ziegelsteinform, heute die weltweit am meisten

genutzte Verpackung für haltbare Getränke. Die modernisierte Neuauf-
lage der Getränkeverpackung besitzt ein stark abge-
schrägtes Kopfteil und einen extra
großen Schraubverschluss. Beim Ver-
braucher kommt das neue Design besonders
gut an, weil sich die Milch so leichter ausgießen
und die Verpackung einfach wiederverschließen lässt.
Dies kommt insbesondere der weltweit am stärksten wachsen-
den Bevölkerungsgruppe entgegen, der Generation 60plus.
Durch die abgeschrägte Oberseite ist bei diesem Karton weni-
ger Kraft zum Hochheben und Ausgießen notwendig. Der ge-
rillte Drehverschluss lässt sich außerdem leichter greifen und
mit wenig Kraft öffnen.

Lebensmittelverpackungen müssen heute mehr leisten, als nur
den Inhalt verlässlich zu schützen. Sie müssen sich dem Le-
bensstil der Nutzer anpassen. Konsumenten sind mobiler denn
je, entsprechend hat der Außer-Haus-Verzehr zugenommen –
Tendenz deutlich steigend. Für den On-the-Go-Konsum hat
Tetra Pak kleine, wiederverschließbare Portionsverpackungen
entwickelt. Nach dem Prinzip „One Step Opening“ besitzen die-
se Verpackungen neue Drehverschlüsse, die sich problemlos öff-
nen lassen und das Trinken direkt aus der Packung erleichtern.



Zunehmend achten Verbraucher beim Einkauf von Lebens-
mitteln auch auf den Umweltschutz. Sie interessieren sich
dafür, mit welchen Materialien und unter welchen Be-
dingungen die Produkte hergestellt werden. Die Ge-
tränkekartons von Tetra Pak bestehen überwiegend
aus dem nachwachsenden Rohstoff Holz. Zudem
belegt das FSC®-Logo auf den Verpackungen, dass der
verwendete Karton den weltweit höchsten Anforderun-
gen an verantwortungsvolle Forstwirtschaft entspricht.

Nur wenn alle Beteiligten der Wertschöpfungskette vom
Waldbesitzer bis zum Verpackungshersteller die hohen Stan-
dards des Forest Stewardship Council erfüllen, erhält das End-
produkt dieses Gütesiegel.

Mit weniger mehr erreichen

Innovativ sein, heißt für Tetra Pak: mit weniger mehr errei-
chen. Wir haben uns auf die Fahnen geschrieben, die Treibhaus-
gasemissionen auf jeder Stufe der Produktions- und Lieferkette
dauerhaft auf die Werte von 2010 zu begrenzen. 2012 konnte
das Unternehmen die CO₂-Emissionen bei den unternehmens-
eigenen Abläufen bereits um 2.000 Tonnen senken – trotz ei-
nes Produktionsanstiegs von 9,5 Prozent. Stichwort Kreislauf-
wirtschaft: Anders als in Deutschland mit einer vorbildlichen
Recyclingquote von rund 65 Prozent besteht in vielen anderen
Ländern Nachholbedarf beim Aufbau einer funktionierenden
Entsorgungsinfrastruktur. Wir wollen dazu beitragen, die glo-
bale Recyclingrate für gebrauchte Tetra Pak-Getränkekartons
bis 2020 auf 40 Prozent zu verdoppeln. Eine weitere Zielmarke
ist eine Verpackungslösung, die zu 100 Prozent aus nachwach-
senden Rohstoffen besteht. Vor allem die noch vorhandenen
Kunststoffanteile sollen sukzessive durch „grünes“ Polyethylen
auf Zuckerrohrbasis ersetzt werden.

Eine wertschätzende, motivierende Unternehmenskultur

Wer etwas verändern will, braucht Mut, Visionen – und ein star-
kes Team. Rund um den Globus arbeiten für Tetra Pak mehr als
23.000 Menschen, in Deutschland sind es rund 600. Wir fördern
eine wertschätzende, motivierende Unternehmenskultur, in der
Mitarbeiter ihre Talente voll entfalten und kreative Ideen ein-
bringen können. Tetra Pak bietet eine fundierte Ausbildung und
spannende Karriere-Perspektiven, sowohl für talentierte Nach-
wuchskräfte als auch für erfahrenes Fachpersonal. Weltweit sind
jedes Jahr rund 100.000 Tage allein für Weiterbildungsmaßnah-
men reserviert – das sind im Durchschnitt 4,5 Trainingstage pro
Kopf. Innerhalb unseres globalen Teams bauen wir auf indivi-
duelle Stärken und fördern Vielfalt auf allen Ebenen. Chancen-
gleichheit, ein faires Miteinander, weltweit hohe Standards für
Arbeitssicherheit und Sozialleistungen: Das sind für Tetra Pak
Grundpfeiler einer nachhaltigen Personalpolitik. So kann jeder
seinen Teil dazu beitragen, echten Mehrwert zu schaffen.

UNTERNEHMEN AUF EINEN BLICK

Tetra Pak Deutschland

- Führender Anbieter von Verarbeitungs- und
Verpackungssystemen für flüssige und pastöse
Nahrungsmittel
- Unternehmenssitz seit 1965 in Hochheim am Main
- Produktionsstandort in Limburg an der Lahn
- Mitarbeiter: rund 600
- Umsatz im Jahr 2012: 445 Millionen Euro

KONTAKT

Tetra Pak GmbH & Co KG

Frankfurter Straße 79–81
65239 Hochheim/Main

Telefon: 06146 – 59-0
E-Mail: tphinfo@tetrapak.com
www.tetra-pak.de

SODEXO IST MARKTFÜHRER FÜR ESSENSCHECKS IN DEUTSCHLAND

George Wyrwoll

Im Frankfurter Gallusviertel, die Hochhaustürme der Mainmetropole in Sichtweite, hat die Sodexo Pass GmbH mit dem Geschäftsbereich „Benefits and Rewards Services“ ihre Deutschlandzentrale. Sie ist ein „Hidden Champion“, also eines der Unternehmen, die international sehr erfolgreich, aber über ihre Branche hinaus kaum bekannt sind. Die Sodexo Pass GmbH ist Teil des weltweit agierenden französischen Sodexo Konzerns. Der beeindruckt mit großen Zahlen: 428.000 Mitarbeiter weltweit und 18,4 Milliarden Euro Konzernumsatz. Selbst die andere deutsche Konzerntochter, die in Rüsselsheim beheimatete Sodexo Services GmbH, ist mit Dienstleistungen rund um Catering, Facility Management und infrastrukturelles Gebäudemanagement bekannter. Das hat sicher auch damit zu tun, dass dort rund 17.200 Mitarbeiter arbeiten. Gleichwohl ist die Sodexo Pass GmbH ein wichtiger Partner für die private Wirtschaft, wie für die öffentliche Verwaltung in Deutschland. Rund 250.000 Menschen setzen arbeitstäglich die Gutscheine ein, die die Sodexo Pass GmbH emittiert. Darunter Einkaufsgutscheine und Verpflegungsgutscheine zur Mitarbeitermotivation oder als betriebliche Sozialleistung, sowie Bildungsgutscheine und andere Wertgutscheine als Instrumente der Grundversicherung im öffentlichen Bereich.

Die Sodexo Pass GmbH ist ein Dienstleister für Großunternehmen und kleine und mittelständische Unternehmen gleichermaßen. Mehr als 10.000 Unternehmen nutzen beispielsweise den Sodexo Restaurant Pass, einen Verpflegungsgutschein als Alternative zur Kantine.

Steuern sparen – Motivation fördern.

„Essen hält Leib und Seele zusammen“, so lautet ein bekanntes deutsches Sprichwort. Denn Essen ist eben nicht nur reine Nahrungsaufnahme sondern bedeutet noch viel mehr: Gesunde, abwechslungsreiche Ernährung und sinnvolle Pausenzeiten sichern die Erholung und Gesundheit der Angestellten.

Die Sodexo Pass Konzerngesellschaft ist Spezialist für flexible Verpflegung: Die „Überall“-Kantine für die Hosentasche

Da niemand einen ganzen Tag ohne Essen auskommt, ist es nur konsequent, dass das Thema Mitarbeiterverpflegung für immer mehr Arbeitgeber zur Chefsache wird.



George Wyrwoll
Corporate Relations Manager bei Sodexo

George Wyrwoll ist auf betriebliche Mitarbeitermotivation spezialisiert und ein ausgewiesener Experte für die Optimierung der Steuer- und Abgabenlast mit Hilfe von komplementären Gehaltsextras. Er berät Unternehmen im Hinblick auf diese Fragestellungen und erarbeitet darüber hinaus Leitlinien für die betriebliche Personalpolitik in Zeiten des demografischen Wandels. Hier ist George Wyrwoll auch Ansprechpartner für Behörden und Wirtschaftsforschungsinstitute. Als Corporate Relations Manager vertritt er Sodexo Pass in allen Fragen und Aufgaben rund um das Thema Öffentlichkeitsarbeit.

E-Mail: george.wyrwoll@sodexo.com

§ 87 Abs. 1 Nr. 8 des Betriebsverfassungsgesetzes (BetrVG) normiert eine Kantine als „betriebliche Sozialeinrichtung“. Allerdings bieten nur rund 0,5 Prozent der Unternehmen in Deutschland ihren Mitarbeitern ein solches Extra, vornehmlich sind das Großunternehmen der Industrie. Überdies rechnet sich eine Firmenkantine auch erst ab ca. 400 Mitarbeitern. Oft unterhalten Unternehmen eine Kantine in der Zentrale, aber eben nicht an kleineren Filialstandorten. Längst haben die Personalabteilungen aber erkannt, dass die Kantine – als eine Form der betrieb-





lichen Sozialleistungen – ein wertvoller Beitrag im Sinne von Gesunderhaltung, Work-Life-Balance und sozialem

Miteinander der Belegschaft,

aber auch in Richtung Employer Branding, also der Außenwirkung des Unternehmens als Arbeitgeber, sein kann.

Falls ein Unternehmen nun keine Betriebskantine unterhält, kann der Arbeitgeber seinen Angestellten nach den Lohnsteuerrichtlinien einen steuerfreien Essenszuschuss in Form von Essensschecks zukommen lassen. 29,8 Millionen sozialversicherungspflichtig Beschäftigte sind damit theoretisch bezugsberechtigt.

Sodexo stellt sicher, dass die einschlägigen Lohnsteuerrichtlinien rechtskonform genutzt werden können

Die Lohnsteuerrichtlinien definieren einen maximalen Tageswert, der als Verpflegungszuschuss steuerfrei genutzt werden kann. Dieser liegt seit dem 1. Januar 2014 bei arbeitstäglich 6,10 Euro – was sich aufs Jahr gesehen auf stattliche 1.342 Euro summieren kann. Der Freibetrag für freie Verpflegung ist übrigens eine eigene Lohnsteuerkategorie und kollidiert nicht mit anderen Regelungen oder Freibeträgen. Steuerfrei ist dieser Lohnbestandteil aber nur, wenn er unbar – also in Form von Restaurantschecks – ausgegeben wird. So sichert der Staat eine zielgerichtete Mittelallokation. Sodexo emittiert dazu als Marktführer den Sodexo Restaurant Pass. Dieser Restaurantscheck kann wie Bargeld bei 35.000 Akzeptanzstellen bundesweit eingelöst werden. Dazu zählen neben den großen Lebensmittelketten und bekannten Fast Food- und Franchise-Restaurants, eine Vielzahl von lokalen Bäckern, Metzgern, Imbiss-Stationen, Gaststätten, Essenslieferdiensten, Italienern, Chinesen, Griechen etc.

Das attraktive Einlösestellennetz – oft an der Tür bereits am Aufkleber mit dem Sodexo-Stern zu erkennen – ermöglicht, dass die Mittagspause zum motivierenden Steuersparerlebnis wird.

Steuervorteil ist netter „Nebeneffekt“ – Motivationsplus als zusätzlicher Vorteil

Das Statistische Bundesamt erhebt auch Daten zur allgemeinen Einkommenssituation in Deutschland. Im Schnitt verdiente jeder sozialversicherungspflichtig Beschäftigte im Jahr 2012 etwa 3.391 Euro brutto – was einem Lohn-Netto von ungefähr 2.026 Euro entspricht. Gleichwohl gibt es viele Branchen, wie beispielsweise Gastgewerbe, Gastronomie, Arbeitskräfteüberlassung oder das Friseurgewerbe, die im Schnitt eher bei 2.000 Euro Bruttolohn (1.841 bis 2.032 Euro) und rund 1.300 Euro Nettolohn rangieren. Der zulässige Steuerrahmen für die abgabenfreie Mitarbeiterverpflegung von jährlich maximal 1.342 Euro ermöglicht damit quasi ein 13. Monatsgehalt als Steuer geschenk.

Der eigentliche Vorteil liegt aber nicht allein in den großen Ziffern, sondern in der tagtäglichen Verwendung. Denn: Essen muss jeder. Und so erfahren Mitarbeiter beim Einsatz des Sodexo Restaurantschecks jeden Tag wieder die Wertschätzung des Arbeitgeberunternehmens. Und sie erleben soziales Miteinander in der Mittagspause mit anderen Mitarbeitern beim Essen – und wieder gilt: Essen hält Leib und Seele zusammen.

Auf vorteilhafte Weise verbindet der Sodexo Restaurantscheck beide Bezugspunkte der betrieblichen Personalpolitik: Arbeitgeber und Arbeitnehmer profitieren gleichermaßen.

Benefits and Rewards – Anerkennung und Incentivierung von Mitarbeitern.

Neben dem Bereich der indirekten Verpflegung mit Restaurant Pass Schecks können Unternehmen mit anderen Gutscheinen von Sodexo ihre Mitarbeiter incentivieren. Spätestens seit dem Managementbestseller „Mythos Motivation“ von Reinhard K. Sprenger ist eine ernstzunehmende Diskussion entbrannt, ob geldwerte Leistungsanreize und Belohnungen wirklich vorteilhaft sind. Festzuhalten ist: Belohnungsmotivation wirkt, das zeigen auch Studienergebnisse der Gehirnforschung, die neuronale Prozesse mittels funktionaler Magnet-Resonanz-Tomographie aufzeichnet. Und eine Kultur der Anerkennung und



Wertschätzung braucht immer wieder auch kleine materielle Gesten. Auch in der Personalwirtschaft ruht die Königsdisziplin Leistungserhalt und Leistungsförderung der Mitarbeiter definitorisch auf zwei Säulen – nämlich Personalführung und Personalentlohnung. Es braucht beide Komponenten. Gute Personalführung ist eine unabdingbare Aufgabe des firmeneigenen Personalwesens. Sodexo hat sich entschieden, Unternehmen in dem Feld der Personalentlohnung mit vorteilhaften Entlohnungskomponenten zu unterstützen.

Gutscheine stehen aber nicht nur zu Weihnachten als Geschenk ganz hoch im Kurs, sondern haben auch für Mitarbeiter einen besonderen Wert. So schaffen auch kleine und mittelständische Unternehmen attraktive Geschenke, wenn die Beschenkten selbst die Auswahl haben, sich das auszusuchen, was ihnen gefällt. Das bringt zufriedener Mitarbeiter und Kunden, als gut gemeinte Zwangsbeglückungsmaßnahmen, die oft nicht ankommen. Vielseitig einsetzbare Gutscheine sind daher deutlich im Vorteil gegenüber firmeneigenen Geschenkgutscheinen von Handelshäusern, die sich nur in einem speziellen Geschäft einlösen lassen und keine Ausweichmöglichkeiten bieten. Auch hier spielt Sodexo wieder seine Stärke aus: Das bundesweite Einlösestellennetz vielfältiger Handelspartner und Branchen ermöglicht eine flexible Nutzung der Gutscheine.

Sozialer Bereich – Closed Loop

Das von der Bundesregierung 2011 auf den Weg gebrachte so genannte Bildungspaket fördert die soziokulturelle Teilhabe von benachteiligten Kindern und Jugendlichen. Die Regierung entschied sich grundsätzlich gegen zusätzliche Geldleistungen und für Sachleistungen und Direktzahlungen an Anbieter als Erbringungsform. Sodexo hat dazu mit der Verwaltung frühzeitig ein elektronisches Kartenverfahren konzipiert. Das onlinebasierte Dokumentations- und Abrechnungssystem der Bildungskarte von Sodexo bietet Kommunen eine Vielzahl von Parametrisierungsmöglichkeiten, dadurch kann das Verfahren zielgenau auf Erfordernisse vor Ort eingestellt werden. Kommunen vereinfachen mit der Sodexo Teilhabekarte die Umsetzung des Bildungs- und Teilhabepakets und ermöglichen den Kindern den Zugang zu soziokulturellen Angeboten, Schulausflügen, Nachhilfe und Mittagessen. Auch wenn immer wieder Kritik am Bildungspaket geäußert wurde, so ist dieses Bildungspaket doch eine Erfolgsgeschichte: Beispielsweise konnten zusätzliche 38 Prozent der Jugendlichen durch die monatliche Teilhabeleistung aus dem Bildungspaket für eine Vereinsmitgliedschaft motiviert werden und im Bereich der Lernförderung haben sogar 82 Prozent der Leistungsberechtigten über das Bildungspaket die Kosten erstmals beantragt bzw. erstattet bekommen. Heute können grundsätzlich bereits 120.000 Kinder und Jugendliche (das sind 5 Prozent aller berechtigten Kinder bundesweit) Angebote vor Ort in ihrer Kommune mit einer Sodexo Bildungskarte bezahlen.



Ein Kontinuum kennzeichnet die Sodexo-Gutscheinwelt: Das Mehrparteienverhältnis von Ausgeber, Nutzer und Einlösestelle der Gutscheine, wobei Sodexo die Schecks emittiert, das Einlöse-Netzwerk knüpft und unterhält und schließlich die Abrechnung vornimmt. Gleichzeitig wird eine zielgerichtete Mittelverwendung in einem klar umgrenzten Bereich – so genanntes ‚closed loop‘ – sichergestellt: Verpflegungsgutscheine für die Lebensmittelversorgung, der Einkaufsgutschein für das Shopperlebnis und Bildungsgutscheine für Sport, Spiel und Kultur... die Sodexo Lösungen sind einfach im Gebrauch. Die Sodexo Pass GmbH ist ein echter ‚Hidden Champion‘, nicht nur wegen ihrer Lage am Stadtrand von Frankfurt. Die komplexen Produktions- und Abrechnungsprozesse der Gutscheine und Karten finden im Hintergrund statt. Für die Verwender stehen stets Praktikabilität und der praktische Nutzen erlebbar im Vordergrund.

UNTERNEHMEN AUF EINEN BLICK

Sodexo Pass GmbH

Eigenständiges Unternehmen im Sodexo Konzern

Marktführer im Bereich Dienstleistungsschecks und Karten

Mitarbeiter: 55

Unternehmenssitz: Frankfurt am Main

- Dienstleister für 250 Städte und Landkreise
- zielgerichteter Mitteltransfer sozialer Leistungen
- Dienstleister für Unternehmen/private Wirtschaft
- lohnsteuerkonforme Umsetzung von Gehaltsextras
- bis zu 1.342 Euro abgabenfreier Mittelzufluss jährlich pro Mitarbeiter
- 300.000 Scheckverwender arbeitstäglich
- 35.000 Akzeptanzstellen
- 10.000 Firmenkunden

KONTAKT

Sodexo Pass GmbH

Rüsselsheimer Straße 22

60326 Frankfurt am Main

Telefon: 069 – 73996-0

www.sodexo-motivation.de

KISTENPFENNIG AG



Die Kistenpfennig AG mit Stammsitz in Mainz ist Vollsortimenter & Dienstleister für den technischen Großhandel. Rund 430 Mitarbeiter an 34 Standorten und Vertriebsbüros in Deutschland, Rumänien, Polen und Luxemburg beliefern ihre Kunden täglich mit Produkten aus über achtzehn Warengruppen. Insgesamt 500.000 Ersatzteile sind stets lieferbar. Der Service gehört zu den großen Stärken der Kistenpfennig AG.

Neben zahlreichen Lösungen für die optimale Versorgung und die Senkung von Lagerkosten verfügt das Unternehmen über einen modernen und bedienerfreundlichen Online-Shop, Konfektionierungs- und Anpassungsservice im eigenen Haus und einen 24-Stunden-Notdienst. Über ihr Partnernetzwerk Safe AG beliefert die Kistenpfennig AG Kunden in ganz Europa.

Alles dreht sich um den Kunden – umfangreiche Lösungspakete zur Kostensenkung

Bei der Kistenpfennig AG dreht sich alles um den Kunden. So unterstützt das Unternehmen bei der oft kostenintensiven Lagerhaltung: Teile werden dann geliefert, wenn sie gebraucht werden. Oder, wie beim Konsignationslager, das Warenlager der Kistenpfennig AG befindet sich direkt im Kundenunternehmen – was natürlich höchste Versorgungssicherheit gewährleistet. Das „Tools to go“ Terminal bietet Mitarbeitern die Möglichkeit, selbstständig Werkzeuge oder Ersatzteile aus einem Automaten zu entnehmen. Eine Variation ist Kanban, bei denen C-Teile aus bestimmten Behältern entnommen werden. Jede Entnahme wird erfasst, das Auffüllen erfolgt ebenfalls automatisch.

Vorreiter bei E-Commerce

Kunden, die dies wünschen, erhalten einen individuellen Zugang zum Online-Shop. Auf dieser Plattform sind alle jeweiligen Konditionen bereits hinterlegt. In Echtzeit können Bestände abgefragt und Bestellungen durchgeführt werden. Wenn eine Webshop-Anbindung an das eigene Warenwirtschaftssystem benötigt wird, kann dies durch eine OCI-Schnittstelle umgesetzt werden.

Alles aus einer Hand

Die Kistenpfennig AG ist Vollsortimenter & Dienstleister für den technischen Großhandel. Von der Kette bis zur Pumpe, vom Kugellager bis zum Industriekleber, vom Schmierstoff bis zum Schutzhandschuh, in achtzehn Warengruppen stehen über 500.000 lieferbare Artikel zur Auswahl. Dienstleistungen in den Bereichen Beratung & Anwendung, Logistik und E-Service runden das Leistungsspektrum ab. Damit verfügt das rund 430 Mitarbeiter starke Unternehmen auf dem deutschen Markt über eines der breitesten Angebote aus einer Hand.

Zu einem guten Service gehört eine schnelle Lieferung dieser Produkte. Die Kistenpfennig AG ist europaweit mit 34 Standorten vertreten. Die Waren werden vom zentralen Distributionscenter in Mainz aus verschickt. Durch diese Lösung können Bestellungen, die bis 17 Uhr eingehen, schon am nächsten Tag vom Kunden in Empfang genommen werden. Im zentralen Fertigungscenter werden Produkte nach Wunsch zugerichtet. Hier können Präzisionsstahlwellen und -führungsschienen, Spindeln und vieles mehr getrennt oder bearbeitet werden.



Was tun im Notfall?

Ein Ersatzteil fällt aus, die Maschinen stehen still. Hier greift der 24-Stunden-Notfallservice. Die Mitarbeiter setzen alles daran, das Teil schnellstmöglich zu besorgen. Auf Wunsch vermittelt die Kistenpfennig AG im Notfall Fachleute für den Einbau vor Ort – rund um die Uhr.

UNTERNEHMEN AUF EINEN BLICK

Gründungsjahr: 1963

Vorstandsvorsitzender: Sven Kistenpfennig

Vorstand International: Patrick Kistenpfennig

Umsatz letztes Geschäftsjahr: ca. 80 Mio. Euro

Anzahl Beschäftigte: 430 Mitarbeiter

Niederlassungen: 25 in Deutschland,
8 im europäischen Ausland

Hauptgeschäftsfelder: Branchenübergreifende
Beschaffungs-, Logistik und E-Commerce Lösungen für
Instandhaltung und Serienbedarf

KONTAKT

KISTENPFENNIG

Kistenpfennig AG

Hauptstrasse 17–19
55120 Mainz

Telefon: 06131 – 96299-0

Fax: 06131 – 96299-77

info@kistenpfennig.com

www.kistenpfennig.de

Leitung Zentraleinkauf Deutschland

Ansprechpartner: Thomas Schneller

Telefon: 06131 – 62206-12

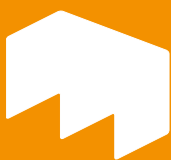
thomas.schneller@kistenpfennig.de

Key Account

Ansprechpartner: Mario Eberhart

Telefon: 0172 – 6101761

mario.eberhart@kistenpfennig.de



WIRTSCHAFT
FH MAINZ
UNIVERSITY OF
APPLIED SCIENCES

Fachhochschule Mainz
University of Applied Sciences
Fachbereich Wirtschaft
School of Business
Lucy-Hillebrand-Str. 2
55128 Mainz

ISSN 1861-3152

