



WIRTSCHAFT
HOCHSCHULE MAINZ
UNIVERSITY OF
APPLIED SCIENCES

Update 19

WS 14/15

Forschung + Wirtschaft



INHALT

Editorial	3
Lehre und Studium	
Erfolgreich um Gehalt verhandeln <i>Prof. Dr. Andrea Ruppert, Prof. Dr. Martina Voigt</i>	5
Big-Data-Marketing: Chancen und Herausforderungen für Unternehmen <i>Prof. Dr. Heinrich Holland, Pascal Rossa</i>	11
E-Books – das Wachstum lockt neue Konkurrenten <i>Anja Johanna Gäng, Prof. Dr. Andrea Beyer</i>	22
Augmented Reality aus der Cloud <i>Prof. Dr. Anett Mehler-Bicher, Lothar Steiger</i>	30
A Low-cost, Standard-based Mobile ECG (ElectroCardioGraphy) Monitor – Tracking Your Heart Performance While Being on the Move <i>Prof. Dr. Markus Nauroth</i>	35
Lean Public Management – Prozessmanagement und -controlling als Instrument der Effizienzsteigerung und Kostensenkung in öffentlichen Betrieben <i>Prof. Dr. Kai Wiltinger, Dr. Martin Weth</i>	40
Der Fachbereich Wirtschaft im Überblick	46
Unternehmenspraxis	
Länderanalyse Taiwan <i>Robert Herzner</i>	49
Gezielte Förderung meritokratischer Güter durch Gutscheine <i>George Wyrwoll</i>	53
Droht eine Blase am deutschen Wohnimmobilienmarkt? <i>Michael Schiff</i>	58
Hauptsache das Budget stimmt – Qualitätsjournalismus zwischen den Fronten und vor dem Aus? _ <i>Udo Seiwert-Fauti</i>	61
Ist die (Finanz-)Welt noch zu retten? – Die Regionalgeldidee könnte eine zielführende Antwort bieten! _ <i>Dr. Johannes Engels</i>	63
Die deutsche Automobilindustrie im 21. Jahrhundert <i>Matthias Wissmann</i>	68
Veränderte Rahmenbedingungen von KMU führen zu veränderten Anforderungen an die Unternehmensführung _ <i>Fredy Mensching</i>	70
Werte schaffen Wert _ <i>Dr. Jan Sass</i>	74
Unternehmensprofile	
Gerolsteiner Brunnen – Das Wasser mit Stern _ <i>Heike Görres</i>	80
AOK Rheinland-Pfalz/Saarland – Die Gesundheitskasse: Die richtige Entscheidung _ <i>Dr. Irmgard Stippler</i>	83
IPSWAYS – Aus Souveränität entsteht Innovation _ <i>Michael Tonner</i>	86
Impressum	



Seit 1. September 2014

~~FACH~~ HOCHSCHULE MAINZ

www.hs-mainz.de

EDITORIAL

Der Sinn wird verdunkelt, wenn man nur kleine fertige Ausschnitte des Daseins ins Auge fasst.

(DSCHUANG DSI)



Prof. Dr. Andrea Beyer

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

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

Artikel rund um das Thema „Neue Medien“ finden sich in fast allen Ausgaben von Update. Das hat seinen Grund: Der Bereich der Neuen Medien ist einerseits sehr schnelllebig und bringt viele Innovationen hervor; andererseits gehen von den Neuen Medien Veränderungen aus, die für alle Unternehmensbereiche Bedeutung besitzen. So finden sich auch in dieser Ausgabe wieder mehrere Beiträge zu dieser Thematik. Der Artikel zu Big-Data beschäftigt sich mit der Analyse der charakteristischen Merkmale dieser Datenmengen, den 5 Vs: Volume, Variety, Velocity, Veracity und Value. Big Data ist Teil der strategischen und operativen Unternehmensführung und Unternehmenskultur, wodurch sich der Zusammenhang zwischen Neuen Medien und betriebswirtschaftlichen Fragestellungen bestätigt. Ein weiterer Beitrag widmet sich dem Komplex von Augmented Reality, der Anreicherung realer Welten um computergenerierte Zusatzobjekte. Neben den technischen Grundlagen zeigt dieser Artikel Anwendungsmöglichkeiten bspw. bei Werbemitteln oder Printmedien. Damit wird die Bedeutung von Augmented Reality für den Marketing- und Kommunikationsbereich deutlich. Die betriebswirtschaftliche Bedeutung von Neuen Medien zeigt auch der Beitrag über E-Books. In dieser Analyse wird nicht nur die Branche mit ihren Entwicklungen entsprechend dem Porter-Modell betrachtet. Es werden auch Handlungsempfehlungen für die Strategie jener Unternehmen abgeleitet, die bereits in der Branche aktiv sind oder als Newcomer diesen Sektor als rentablen Investitionsbereich sehen.

Die volkswirtschaftliche Thematik ist mit vier Beiträgen in dieser Ausgabe vertreten: Der Beitrag zum Einsatz von Gutscheinsystemen, stellt Fördermöglichkeiten für meritorische Güter vor. Hierbei handelt es sich allgemein um Güter, die für die Gesellschaft als besonders wichtig angesehen werden, deren Konsum aber unter dem gewünschten Maße zurückbleibt. Kita-Gutscheine, Bildungskarten oder der Familienpass sind konkrete Beispiele, die in anderen Ländern bereits zur Finanzierung und Steuerung sozialpolitischer Ziele eingesetzt werden. Die Analyse zum deutschen Wohnimmobilienmarkt greift einerseits eine Branchenentwicklung auf, untersucht andererseits aber auch mögliche, von diesem Sektor ausgehende Stabilitätsrisiken für die gesamte Wirtschaft. Der Artikel zu Regionalgeld greift eine Idee auf, die erstmals von Silvio Gsell vor rund einhundert Jahren systematisch entwickelt wurde. Der vierte Beitrag, die Länderanalyse Taiwan, zeigt vor allem die Wirtschaftslage und die internationalen Verflechtungen dieser Region, insbesondere mit China und Deutschland.

Wenn alles mit allem verbunden ist, klingt das unstrukturiert, unübersichtlich und auch ein wenig unheimlich. Mikro- und makroökonomische Analysen zeigen in und zwischen den Bereichen die Zusammenhänge, da die Welt nicht so einfach strukturiert und übersichtlich ist. Das Verständnis kann mit diesen Analysen deshalb nur erleichtert werden.

ERFOLGREICH UM GEHALT VERHANDELN

Andrea Ruppert, Martina Voigt



Prof. Dr. Andrea Ruppert
lehrt und forscht auf den Gebieten Handels- und Gesellschaftsrecht sowie Vertragsgestaltung und Vertragsverhandlung an der Frankfurt University of Applied Sciences.
E-Mail: ruppert@fb3.fh-frankfurt.de



Prof. Dr. Martina Voigt
lehrt und forscht auf den Gebieten Schlüsselkompetenzen und Management Skills an der Frankfurt University of Applied Sciences
E-Mail: sokosch@fb3.fh-frankfurt.de

Die Autorinnen erforschen seit zehn Jahren gemeinsam die Verhandlungskompetenzen von Frauen und Männern bei Gehaltsverhandlungen.

1. Darstellung und wissenschaftliche Begründung des Forschungsthemas

Frauen verdienen in Deutschland nach wie vor deutlich weniger als Männer. Aktuell wird der Gender Pay Gap auf 22,4 % beziffert, wobei sich diese Zahl auf die unbereinigte Lohnlücke bezieht, die durch einfachen Vergleich der Bruttostundenlöhne von Frauen und Männern ermittelt wird. Mit dieser Differenz von 22,4 % liegt Deutschland im EU-Vergleich an drittletzter Stelle (vgl. Eurostat 2014). Der Gender Pay Gap wird auf allen Ebenen der vertikalen Arbeitsteilung festgestellt. Er ist in den letzten Jahrzehnten nicht wesentlich kleiner geworden und stellt somit ein beharrliches Moment der Ungleichheit zwischen den Geschlechtern dar. Wir sehen ihn darüber hinaus als Kernindikator für die gesellschaftliche Ungleichbehandlung von Frauen im Erwerbsleben an, da sich in dem Gender Pay Gap fast alle Problemfacetten verdichten, mit denen Frauen im Berufsleben zu kämpfen haben (vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2010, S. 2).

Zur Erklärung von geschlechtsspezifischen Lohnunterschieden gibt es bereits zahlreiche Studien, jedoch beziehen sich nur wenige davon explizit auf Führungskräfte (vgl. Holst/Busch 2009, S. 2).

Ein theoretischer Ansatz, der regelmäßig zur Erklärung von Verdienstunterschieden herangezogen wird, ist die Humankapitaltheorie, die die Lohnlücke zwischen den Geschlechtern durch eine unterschiedliche Ausstattung mit Humankapital erklärt (vgl. Becker 1993). Allerdings wird dieser Ansatz für die Erklärung

von Differenzen in Führungspositionen als weniger geeignet angesehen, da sich Männer und Frauen in Führungsetagen hinsichtlich ihrer Humankapitalausstattung kaum unterscheiden. Beblo et al. (2010) haben beispielsweise gezeigt, dass in 80 % der westdeutschen und 63 % der ostdeutschen Betriebe erhebliche Lohnungleichheiten nach dem Geschlecht bestehen, die sich nicht durch Bildungs- oder Erfahrungsunterschiede der Personen erklären lassen.

Einen weiteren Beitrag zur Erklärung der Verdienstunterschiede zwischen Frauen und Männern liefert die Devaluationshypothese. Nach diesem Ansatz, der auf dem Konzept des „doing gender“ basiert, wird eine generelle Entwertung weiblicher Arbeiten und dementsprechende geringere Entlohnung angenommen (vgl. England et al. 2000; Liebeskind 2004). Alltägliche Interaktionsprozesse (re)produzieren geschlechtliche Kategorisierungen und diese wiederum aktivieren Geschlechterstereotype, darunter auch die Vorstellung, dass das männliche Geschlecht dem weiblichen überlegen sei, was u.a. dazu führt, dass Männern (unter sonst gleichen Bedingungen) eine höhere berufliche Kompetenz und Leistungsfähigkeit zugeschrieben wird (vgl. Holst/Busch 2009; Foschi 1996).

Letzteres ist gerade im Hinblick auf Führungspositionen von erheblicher Relevanz. Zum einen wird vor dem Hintergrund kulturell verankerter „gender status beliefs“ die weibliche Ge-

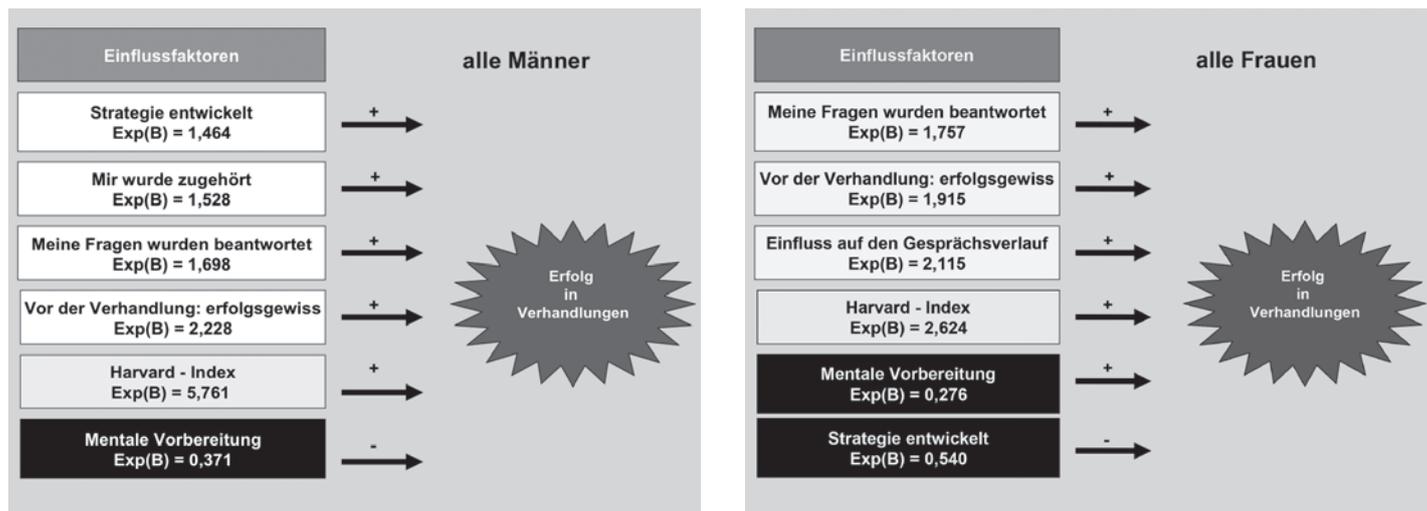


Abb. 1: Die Erfolgsmodelle

schlechterrolle und die Anforderungen einer Führungsposition als weniger passfähig eingeschätzt (Gmür 2004; Ridgeway 2001). Zum anderen wird in Führungsetagen die Vergütungsfindung in der Regel nicht aufgrund von Arbeitsplatzbewertungen vorgenommen, so dass der Einfluss gesellschaftlicher Wertvorstellungen, die in Deutschland noch stark auf tradierten Rollenerwartungen beruhen, auf die Bewertung der Tätigkeiten von Führungskräften vermutlich sehr groß ist.

Die Untersuchung von Holst/Busch (2009) erbrachte das Ergebnis, dass die geschlechtsspezifische Humankapitalausstattung etwa 28 % des Gender Pay Gaps und die geschlechtsspezifische Segregationsstruktur zusätzliche 15 % erklären können. Es bleibt also ein erheblicher nicht erklärter „Rest“, den die Autorinnen auf „gesellschaftliche und kulturelle Rahmenbedingungen“, darunter „mittelbar oder unmittelbar diskriminierende Praktiken auf dem Arbeitsmarkt und in den Unternehmen“ (Holst/Busch 2009, S. 31) zurückführen.

Aber auch Verhandlungsverhalten, Verhandlungskompetenzen und Verhandlungsstrategien von Frauen und Männern haben einen erheblichen Einfluss auf die Höhe der Bezahlung und damit auf den Gender Pay Gap (vgl. Ruppert/Voigt 2009; Sinus Sociovision 2008).

2. Ausgangspunkt: Ergebnisse der Studie von 2009

Ausgangspunkt für das hier vorgestellte Forschungsprojekt war unsere 2009 veröffentlichte Studie „Genderspezifische Verhandlungskompetenzen und ihre Auswirkungen auf Gehalts- und Aufstiegsverhandlungen“, mit der wir belegen konnten, dass der Einfluss der Verhandlung auf die unterschiedliche Karriereentwicklung von weiblichen und männlichen Führungskräften erheblich ist (vgl. Ruppert/Voigt 2009). Diese Studie basierte auf einer Online-Befragung von 810 Führungskräften

und lieferte zahlreiche Ergebnisse zu Verhandlungsverhalten, Verhandlungskompetenzen und Verhandlungserfolg von Führungskräften (vgl. Ruppert/Voigt 2009), wobei die drei folgenden besonders markant waren:

- Weibliche Führungskräfte schneiden in Gehaltsverhandlungen schlechter ab als männliche.
- Verhandeln entlang der Grundsätze des Harvard-Konzeptes ist ein starker Erfolgsfaktor in Gehaltsverhandlungen (vgl. Abbildung 1).
- Das Festlegen einer Verhandlungsstrategie im Vorfeld einer Gehaltsverhandlung ist bei den männlichen Führungskräften ein Erfolgsfaktor und bei den weiblichen ein Misserfolgswort (vgl. Abbildung 1).

Das in Abbildung 1 vorgestellte männliche und das weibliche Erfolgsmodell zeigt die Quintessenz aus der multivariaten Analyse, die mittels einer logistischen Regression durchgeführt wurde. Die in den Grafiken angegebenen exponierten Regressionskoeffizienten geben die Chance für das Eintreten der abhängigen Variablen an, in unserem Fall für den „Erfolg in Gehaltsverhandlungen“.

In beiden Modellen nimmt der Harvard-Index eine herausragende Stellung ein: Für die befragten Männer erhöhte sich die Chance auf Verhandlungserfolg bei Einsatz der Prinzipien des Harvard-Konzeptes (vgl. Fisher et al. 2002) um den Faktor 5,761. Bei den befragten Frauen ist der Faktor mit 2,624 kleiner, aber immer noch so bedeutend, dass wir davon ausgehen, dass Verhandeln nach dem Harvard-Konzept für beide Geschlechter ein wichtiger Erfolgsfaktor in Gehaltsverhandlungen darstellt.

Auch das – zunächst einmal überraschende – Ergebnis hinsichtlich des Festlegens einer Verhandlungsstrategie im Vorfeld von Gehaltsverhandlungen lässt sich in den beiden Abbildungen ablesen. Während die Vorbereitung der Verhandlung durch Fest-

legung einer Strategie die Chance auf Erfolg bei den Männern um den Faktor 1,464 erhöhte, reduzierte sie sich bei den Frauen um den Faktor 0,54, also auf etwa die Hälfte.

Eine Aufklärung dieses Befundes war aufgrund der gewählten Methodik (Online-Befragung, standardisierter Fragebogen mit nur wenigen offenen Fragen) nicht möglich.

Ein denkbarer Erklärungsansatz könnte in dem in der Literatur gelegentlich behaupteten Strategiedefizit von Frauen liegen. Allerdings spricht die Auswertung der (wenigen) Antworten auf die offene Frage („Sie haben angegeben, dass Sie zur Vorbereitung auf das Verhandlungsgespräch eine Strategie entwickelt haben. Bitte erklären Sie uns diese in kurzen Stichworten“) zunächst einmal dagegen: Die beschriebenen Strategien der männlichen und weiblichen waren gleichartig und gleichwertig. Weitere plausible Erklärungen sind, dass die Umsetzung der vorbereiteten Strategie bei den Frauen weniger erfolgreich war, dass Frauen an der vorbereiteten Strategie festgehalten haben, obwohl diese nicht angemessen war und dass aufgrund von Rollenerwartungen und Stereotypisierungen gleiche Strategien beim Gesprächspartner unterschiedlich gut ankommen, je nachdem, ob sie von einem Mann oder einer Frau verfolgt werden.

Insbesondere der letztgenannte Erklärungsansatz lieferte uns für das Folgeprojekt die zentrale Forschungsfrage: Wie sind die Chancen für Verhandlungserfolg einzuschätzen, wenn weibliche und männliche Führungskräfte mit (a) einer harten/durchsetzungsbezogenen oder (b) einer kooperativen/sachbezogenen Strategie in der Gehaltsverhandlung agieren?

3. Methodische Vorgehensweise

Zur Untersuchung dieser Forschungsfrage entwickelten wir als Forschungsdesign ein „Quasi-Experiment“. Untersucht wurde der Einfluss des Geschlechtes der handelnden Person und der Verhandlungsstrategie (unabhängige Variablen) auf den Erfolg in Gehaltsverhandlungen (abhängige Variable). Es handelte sich also um einen zweifaktoriellen Versuchsplan (vgl. Bortz/Döring 2006, S. 531 ff.), welcher mithilfe von varianzanalytischen Verfahren geprüft wurde. Das kontrollierte Setzen eines Stimulus erfolgte durch das Abspielen eines Videoclips, in dem die Probanden eine Gehaltsverhandlung zu sehen bekamen. Die Einschätzungen der Probanden wurden im Anschluss an das Betrachten des Films durch einen standardisierten Fragebogen erhoben.

In den knapp fünfminütigen Clips wurden das Geschlecht der Person, die um ein höheres Gehalt verhandelt, sowie die verwendete Verhandlungsstrategie wie folgt variiert:

In Film 1 verhandelt eine männliche Führungskraft mit einer kooperativen bzw. sachbezogenen Verhandlungsstrategie nach dem Harvard-Konzept.

In Film 2 verhandelt eine männliche Führungskraft mit einer harten bzw. durchsetzungsorientierten Verhandlungsstrategie.

In Film 3 verhandelt eine weibliche Führungskraft mit einer kooperativen bzw. sachbezogenen Verhandlungsstrategie nach dem Harvard-Konzept.

In Film 4 verhandelt eine weibliche Führungskraft mit einer harten bzw. durchsetzungsorientierten Verhandlungsstrategie.

Zweites Element unseres methodischen Instrumentariums war ein standardisierter Fragebogen, der neben verschiedenen anderen Fragen (zur Person, zum Herkunftsunternehmen, zur generellen Einschätzung von Verhandlungstaktiken sowie Fragen zur Kontrolle potenzieller Störfaktoren) die beiden Fragen beinhaltete, mit denen wir den Verhandlungserfolg, also die abhängige Variable in unserem Modell, gemessen haben:

- Wie viel Prozent Gehaltserhöhung wird der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin aus dem Film Ihrer Meinung nach realisieren? (abhängige Variable: Gehaltserhöhung im Film)
- Wie viel Prozent Gehaltserhöhung würde der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin aus dem Film realisieren, wenn er mit Ihnen verhandeln würde? (abhängige Variable: Gehaltserhöhung „real“)

Jede Führungskraft der Stichprobe sah nur einen Film, um ein Vergleichen zwischen den Geschlechtern sowie zwischen kooperativer/sachorientierter und harter/durchsetzungsorientierter Verhandlungsstrategie auszuschließen. Es wurden insgesamt 360 Probanden (90 je Film) in die Untersuchung einbezogen.

4. Hypothesen und Ergebnisse

Untersuchungsgegenstand war, wie bereits ausgeführt, der Verhandlungserfolg in Gehaltsverhandlungen in Abhängigkeit vom Geschlecht der handelnden Person und der Verhandlungsstrategie. Die Formulierung der Hypothesen erfolgte auf der Basis des beschriebenen Erkenntnisstandes. Erwartet hatten wir die folgenden Effekte:

Erster Haupteffekt

Der männliche Verhandler wird – sowohl im Film als auch „real“ – unabhängig von der Verhandlungsstrategie als erfolgreicher eingeschätzt als die weibliche Verhandlerin.

Die Daten weisen genau in die umgekehrte Richtung. Die Verhandlerin erzielt bei beiden Messgrößen für den Verhandlungserfolg das bessere Ergebnis. Die Befragten erwarten im Mittel, dass die handelnde Frau (im Film) eine Gehaltserhöhung von 6,3% erzielt, der handelnde Mann von 5,5%. Hätten die Probanden selbst zu entscheiden, so fiel die Differenz der durchschnittlichen Gehaltserhöhungen („real“) noch deutlicher aus (vgl. Tabelle 1). In der Varianzanalyse wird dieser geschlechtstypische Unterschied hochsignifikant (im Film: Sig. = ,001, „real“: Sig. = ,000).

Durchschnittliche Gehaltserhöhung	im Film	„real“
Mann	5,5 %	5,7 %
Frau	6,3 %	7,1 %

Tab. 1: Durchschnittlicher Verhandlungserfolg nach Geschlecht der verhandelnden Person

Insofern konnten wir unsere erste Hypothese nicht bestätigen.

Zweiter Haupteffekt

Die kooperative, sachbezogene Verhandlungsstrategie wird unabhängig vom Geschlecht – sowohl im Film als auch „real“ – als erfolgreicher eingeschätzt als die harte, durchsetzungsbezogene.

Auch die zweite Hypothese konnten wir nicht bestätigen. Es zeigt sich zwar ein kleiner Vorteil bei Einsatz der kooperativen Verhandlungsstrategie insbesondere für den Fall, dass die Probanden selbst über die Gehaltserhöhung zu entscheiden hätten. Dieser ist allerdings minimal und wird in der Varianzanalyse auch nicht signifikant (vgl. Tabelle 2).

Durchschnittliche Gehaltserhöhung	im Film	„real“
Kooperative Strategie	5,9 %	6,7 %
Durchsetzungsorientierte Strategie	5,8 %	6,1 %

Tab. 2: Durchschnittlicher Verhandlungserfolg nach Verhandlungsstrategie

Interaktionseffekt

Der Unterschied im erwarteten Verhandlungserfolg zwischen dem Verhandler und der Verhandlerin ist – sowohl im Film als auch „real“ – deutlicher ausgeprägt bei der harten durchsetzungsbezogenen Verhandlungsstrategie.

Diese dritte Hypothese greift die Überlegung auf, dass die beiden Strategien in Abhängigkeit vom Geschlecht der verhandelnden Person bei den befragten Führungskräften unterschiedlich gut ankommen. Konkret hatten wir die Erwartung, dass hartes/durchsetzungsorientiertes Verhandeln (immer noch) nicht zu den Rollenerwartungen an das weibliche Geschlecht passt und die Frau im Film daher bei Einsatz dieser Strategie relativ schlechter abschneiden würde als der Mann.

Wie Tabelle 3 veranschaulicht, ist auch diese dritte Hypothese zurückzuweisen.

Die verhandelnde Frau „schlägt“ den Mann in allen vier Konstellationen. Am wenigsten unterscheiden sich die durchschnittlich vorhergesagten Gehaltserhöhungen (im Film), wenn beide nach der kooperativen Strategie verhandeln (Mann: 5,7%; Frau 6,3 %). Am weitesten klaffen die Ergebnisse bei Einsatz

der durchsetzungsorientierten Strategie auseinander, wenn die Probanden selbst („real“) zu entscheiden hätten. In diesem Fall bekäme die verhandelnde Frau eine durchschnittliche Gehaltserhöhung von 6,9 % und der Mann eine von nur 5,4 %.

Interessant ist hier auch noch ein weiteres Einzelergebnis: Bei der Variablen „Gehaltserhöhung im Film“ wird die durchsetzungsorientiert verhandelnde Frau sogar als minimal erfolgreicher eingeschätzt als die kooperativ verhandelnde.

Durchschnittliche Gehaltserhöhung	im Film	„real“
Mann kooperativ	5,7 %	6,0 %
Frau kooperativ	6,2 %	7,3 %
Mann durchsetzungsorientiert	5,4 %	5,4 %
Frau durchsetzungsorientiert	6,3 %	6,9 %

Tab. 3: Durchschnittlicher Verhandlungserfolg nach Geschlecht der verhandelnden Person und nach Verhandlungsstrategie

5. Sonderauswertung für die Finanzbranche

Die Finanzbranche ist für das Rhein-Main-Gebiet von besonderer Bedeutung. Sie ist in der Gesamtstichprobe mit insgesamt 70 Probanden stark berücksichtigt. Da sich diese 70 Befragten nahezu ideal auf die vier Filme verteilen, war mit der Varianzanalyse eine Sonderauswertung für den Finanzsektor möglich.

Die für diese Subgruppe erzielten Ergebnisse stellen die zu Projektbeginn formulierten Hypothesen nun vollends auf den Kopf. Hier zeigt sich der von uns erwartete Interaktionseffekt, nämlich dass ein Geschlecht bei Einsatz der harten/durchsetzungsorientierten Strategie noch schlechter abschneiden würde als das andere. Allerdings ist dies entgegen unseren Erwartungen nicht das weibliche, sondern das männliche!

Dem kooperativ verhandelnden Mann wird mit 5,9 % eine bessere „Gehaltserhöhung im Film“ zugestanden als der kooperativ verhandelnden Frau mit 5,4 %. Bei Verwendung des durchsetzungsorientierten Verhandlungsstils sieht es genau umgekehrt aus. Die Verhandlerin erzielt eine durchschnittliche Gehaltserhöhung von 6,1 %. Der Wert für den Verhandler liegt mit 5,2 % deutlich darunter (vgl. Abbildung 2a).

Bei der Variablen „Gehaltserhöhung real“ (vgl. Abbildung 2b) ändert sich das Bild leicht, indem die Frau mit beiden Strategien besser abschneidet als der Mann. Ihr Vorteil fällt bei Verwendung der durchsetzungsorientierten Strategie (Frau: 6,8 %; Mann: 5,0 %) allerdings deutlich größer aus als bei Verwendung der kooperativen Verhandlungsstrategie (Frau 6 %; Mann 5,9 %).

Aufgrund der relativ kleinen Fallzahl von $n = 70$ werden diese Effekte in der Varianzanalyse allerdings nicht signifikant.

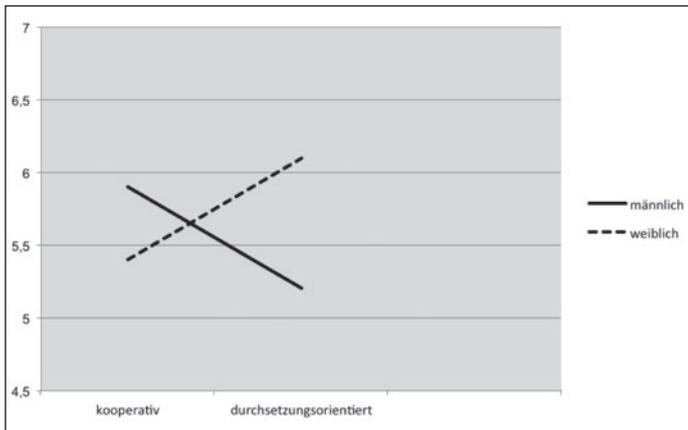


Abb. 2a: Gehaltserhöhung im Film

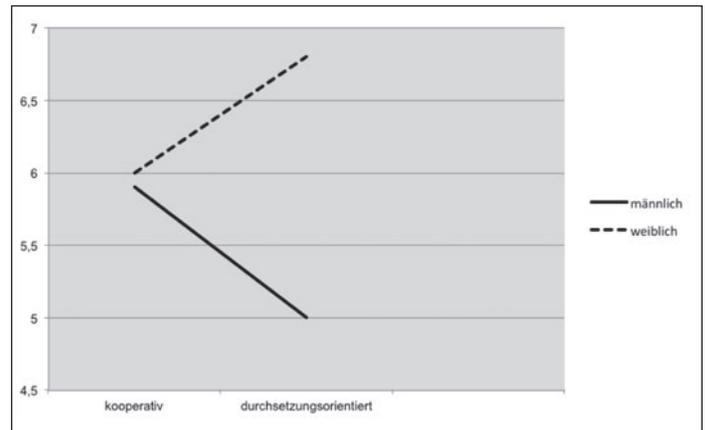


Abb. 2b: Gehaltserhöhung „real“

6. Zusatzauswertung: Die Rolle der Sympathie

Bei der Konzeption des Forschungsdesigns war uns bewusst, dass wir die Sympathie gegenüber den beiden in den Filmen agierenden Personen als mögliche Störgröße zu berücksichtigen hatten. Daher wurde in den Fragebogen die Frage „Wie sympathisch finden Sie den Mitarbeiter?“ (bzw. „die Mitarbeiterin“ in den Fällen in denen die Filme mit der Verhandlerin gezeigt wurden) aufgenommen.

Zusatzauswertungen, die diese Variable einbeziehen, sprechen nun eine ganz deutliche Sprache und rücken einen Einflussfaktor in den Mittelpunkt, der ursprünglich gar nicht Untersuchungsgegenstand war: Der Grad an Sympathie gegenüber der verhandelnden Person ist für die Entscheidung über eine Gehaltserhöhung ganz wesentlich. Die Korrelation zwischen den Variablen „Sympathie“ und „Gehaltserhöhung im Film“ fällt mit ,311 (Sig. = ,000) schon deutlich aus und erhöht sich bei der zweiten Erfolgsvariablen „Gehaltserhöhung real“ noch einmal auf ,429 (Sig. = ,000). Die Erweiterung des ursprünglichen zweifaktoriellen Modells, in dem nur die Strategie und das Geschlecht der verhandelnden Person als unabhängige Variable einbezogen waren, um einen dritten Faktor Sympathie in der Varianzanalyse liefert ein ähnlich deutliches Ergebnis. Der Faktor Sympathie wird hochsignifikant und erklärt ca. 10 % der Varianz bei der abhängigen Variablen „Gehaltserhöhung im Film“ (Sig. = ,000) und ca. 15% der Varianz bei der abhängigen Variablen „Gehaltserhöhung real“ (Sig. = ,000).

7. Fazit

Eine wichtige Ausgangsfrage, ob Frauen andere Verhandlungsstrategien nutzen sollten als Männer, um in Gehaltsverhandlungen erfolgreich zu sein, muss aufgrund dieser empirischen

Ergebnisse weiterhin offen bleiben. In diesem Punkt sind sich, nebenbei angemerkt, auch die befragten Führungskräfte ausgesprochen uneinig.

Bei den befragten Männern überwiegt die Einschätzung, dass Frauen keine anderen Strategien und Taktiken einsetzen sollten als Männer; die befragten Frauen verteilen sich jeweils exakt zur Hälfte auf die beiden Positionen (vgl. Abbildung 3)

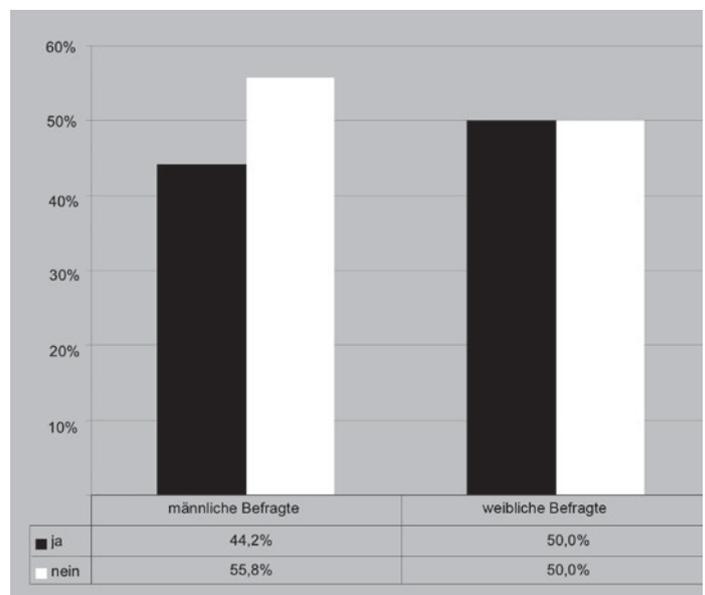


Abb. 3: Sollen Frauen teilweise andere Strategien und Taktiken einsetzen als Männer?

Ganz deutlich herauskristallisiert hat sich hingegen: Sympathie schlägt Strategie!

Für die Vorbereitung und das Training im Hinblick auf Verhandlungskompetenz ist der Schwerpunkt insofern nicht vorrangig auf die Anwendung der „richtigen“ Strategie zu legen. Vielmehr muss den Fragen „Wie kann ich den Beziehungsaufbau zu meinem Gegenüber fördern?“ und „Was kann ich tun, damit dieser mich als sympathisch wahrnimmt?“ große Aufmerksamkeit geschenkt werden.

Der zweite, ganz spannende, Befund lautet salopp formuliert: Toughe Frauen sind auf dem Vormarsch. Zumindest im Finanzsektor zeigt sich dies auf beeindruckende Weise. Demnach kann die Empfehlung an Frauen, die eine Gehaltsverhandlung erfolgreich führen wollen, nur lauten: Keine übertriebene Scheu vor durchsetzungsorientierten Strategien und Taktiken!

LITERATUR

Beblo, M., Ohlert, C., Wolf, E. (2010): Logib-D und der gender pay gap in deutschen Unternehmen, Vortrag auf der Tagung des Ökonominen-Netzwerkes efas 25./26. November 2010.

Becker, G. S. (1993): Human Capital, New York.

Bortz, J., Döring, N. (2006): Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler, Heidelberg.

Bundesministerium für Familien, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.) (2010): „Verringerung des Verdienstabstandes zwischen Männer und Frauen“, Berlin.

England, P., Hermsen, J. M., Cotter, D. A. (2000): The devaluation of women's work: A Comment on Tam, in: American Journal of Sociology, Vol. 105, No. 6, p. 1741–1751.

Eurostat (Hrsg.) (2014): Geschlechtsspezifischer Lohnunterschied ohne Anpassungen, <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=de&pcode=tsdsc340&plugin=0>, Abruf 15.05.2014.

Fisher, R., Ury, W., Patton, B. (2002): Das Harvard-Konzept, 21. Aufl., Frankfurt am Main.

Foschi, M. (1996): Double Standards in the Evaluation of Men and Women, in: Social Psychology Quarterly, Vol. 59, Nr. 3, p. 237–254.

Gmür, M. (2004): Was ist ein „idealer Manager“ und was eine „ideale Managerin“? Geschlechterrollenstereotypen und ihre Bedeutung für die Eignungsbeurteilung von Männern und Frauen in Führungspositionen, in: Zeitschrift für Personalforschung, Vol. 18, S. 396–417.

Holst, E., Busch, A. (2009): Der „Gender Pay Gap“ in Führungspositionen der Privatwirtschaft in Deutschland, SOEPPapers on Multidisciplinary Panel Data Research, 169, Berlin.

Liebeskind, U. (2004): Arbeitsmarktsegregation und Einkommen – vom Wert weiblicher Arbeit, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Vol. 56, S. 630–652.

Ridgeway, C. L. (2001): Interaktion und die Hartnäckigkeit der Geschlechter-Ungleichheit in der Arbeitswelt, in: Heintz, B. (Hrsg.): Geschlechtersoziologie, Sonderheft 41 der Kölner Zeitschrift für Soziologie, Opladen, S. 250–275.

Ruppert, A., Voigt, M. (2009): Gehalt und Aufstieg: MYTHEN – FAKTEN – MODELLE erfolgreichen Verhandeln, Aachen.

Sinus Sociovision (Hrsg.) (2008): Qualitativer Sensor: „Zusammenhang von objektiver Entgeltungleichheit und den Einstellungen/Motiven bei Gehaltsverhandlungen“.

BIG-DATA-MARKETING: CHANCEN UND HERAUSFORDERUNGEN FÜR UNTERNEHMEN

Heinrich Holland, Pascal Rossa



Prof. Dr. Heinrich Holland
lehrt Quantitative Methoden der Betriebswirtschaftslehre und Marketing an der Hochschule Mainz.
E-Mail: heinrich.holland@hs-mainz.de



Pascal Rossa
ist freier Online-Marketing-Consultant. Mit seiner Diplomarbeit zum Thema Big-Data-Marketing gewann er den Alfred Gerardi Gedächtnispreis 2013 in der Kategorie „Beste Diplomarbeit Akademien“. Diese schrieb er im Rahmen des Fachwirt Online-Marketing BVDW Studiums an der Deutschen Dialogmarketing Akademie (DDA). Seit 2002 arbeitet der studierte Jurist im Bereich der Konzeption und Realisierung von webbasierten Software-Lösungen sowie der Online-Marketing-Beratung für zahlreiche namenhafte Unternehmen.
E-Mail: rossa@creatissimo.net

1. Big Data

„Big Data“ ist in Deutschland seit Mitte des Jahres 2012 eines der Hype-Themen und wird facettenreich diskutiert. Zum einen werden die verschiedenen Anwendungsbereiche erörtert – vom Einsatz im Gesundheitswesen, über den Einsatz im Sicherheitsbereich und in der öffentlichen Verwaltung bis hin zum Einsatz im Marketing. Zum anderen findet eine Auseinandersetzung mit der technischen und rechtlichen Seite von Big Data statt (Rossa/Holland 2014).

Das Beratungsunternehmen Gartner hat Big Data im Jahr 2011 zum ersten Mal in seinen Hype Cycle „Emerging Technologies“ aufgenommen (Petty/Goasduff 2011). Nach dem aktuellen Hype Cycle befindet sich Big Data am Ende der ersten von fünf Phasen, der „Technology-Trigger“-Phase, und nähert sich der zweiten Phase an, dem „Peak of Inflated Expectations“. Nach Einschätzung von Gartner wird Big Data in zwei bis fünf Jahren das Plateau der Produktivität erreicht haben (LeHong/Fenn 2012).

Auf Unternehmensseite ist das Interesse an dem Thema zwar groß, doch wissen die meisten Unternehmen nicht, wie und wofür sie Big Data konkret einsetzen könnten. Als eine der Hürden am Markt gilt der Mangel an Anwendungsbeispielen (BITKOM 2012, S. 51).

Vom Begriff abgeleitet, bedeutet „Big Data“ zunächst nur „große Datenmengen“. Diese Bedeutung kennzeichnet jedoch nur seinen Kern.

Die BITKOM stellt folgende Definition auf: „Big Data bezeichnet den Einsatz großer Datenmengen aus vielfältigen Quellen mit einer hohen Verarbeitungsgeschwindigkeit zur Erzeugung wirtschaftlichen Nutzens.“ Weiter beschreibt sie: „Big Data“ liegt immer dann vor, wenn eine vorhandene Unternehmensinfrastruktur nicht mehr in der Lage ist, diese Datenmengen und Datenarten in der nötigen Zeit zu verarbeiten.“ (BITKOM 2012, S. 21)

Diese Definition zeigt die Vielschichtigkeit von Big Data. Mit den Merkmalen „große Datenmenge“, „Vielfältigkeit“ und „hohe Geschwindigkeit“ charakterisiert sie eine bestimmte Konstellation von Daten. Im weiteren Sinne kann man unter Big Data den Einsatz dieser Daten zur Stiftung wirtschaftlichen Nutzens verstehen. Big Data wird so zu einem Teil der strategischen und operativen Unternehmensführung und Unternehmenskultur. Dies klingt auch im zweiten Teil der Definition mit der Erwähnung der Herausforderungen an die Unternehmensinfrastruktur an. Diese lässt sich in eine institutionelle, personelle und materielle Infrastruktur unterteilen (Buhr 2003, S. 4 ff.).

Die materielle Infrastruktur umfasst die in Big Data enthaltene informationstechnologische Komponente. Je nach Umfeld lassen sich auch einige Big-Data-Definitionen finden, die vor allem auf die IT abstellen (Bange et al. 2013, S. 12; Dumbill 2012, S. 9). Dieser Aspekt wird aufgrund des Schwerpunkts auf das Marketing im Folgenden lediglich am Rande behandelt.

2. Die fünf „Vs“ von Big Data

Die oben genannten drei charakteristischen Merkmale werden in Publikationen unter Verwendung der Begriffe Volume, Variety und Velocity zu den drei Vs des Big Data zusammengefasst (Gartner 2013; Haberich 2012, S. 46 f.). IBM ergänzt als viertes V Veracity, die Wahrhaftigkeit bzw. Qualität der Daten (Zikopoulos et al. 2013, S. 9). Das nach obiger Definition genannte Ziel von Big Data – die Erzeugung wirtschaftlichen Nutzens – lässt sich durch den Begriff Value als fünftes V ergänzen. Diese „5 Vs“ sollen im Folgenden näher beleuchtet werden.

2.1 Volume: Wie groß ist „Big“?

Der große Datenumfang ist das, was Big Data zunächst den Namen gab. Doch was bedeutet groß? Unzweifelhaft steigt das Datenaufkommen zusehends. Allein von 2000 bis 2002 wurden mehr Daten generiert als in den 40.000 Jahren zuvor (BITKOM 2012, S. 12). Nach einer Studie wird das Datenvolumen von 2005 bis 2020 um Faktor 300 von 130 Exabyte auf 40 Zettabyte wachsen und sich damit etwa alle zwei Jahre verdoppeln (Ganz/Reinsel 2012, S. 1).

Wird heute zum Teil schon die Verwendung von Daten im Giga- und Terrabytebereich als Big Data bezeichnet, plant IBM zusammen mit ASTRON im DOME-Projekt das Sammeln von 14 Exabyte Daten pro Tag. Diese müssen verarbeitet und täglich in einer Größe von einem Petabyte gespeichert werden (Engbersen 2013). Nicht nur, wenn man sich vor Augen führt, dass ein Exabyte Daten digitalisierter Musik einer Abspieldauer von zwei

Millionen Jahren entsprechen, sondern auch verglichen mit den heutigen oben genannten Dimensionen kann man dem DOME-Projekt zweifelsohne „Big Data“ bescheinigen. Es übertrifft selbst den vermeintlichen Datenriesen Facebook, der täglich 500 Terrabyte Daten verarbeitet, um das 28.000-fache und lässt somit daran zweifeln, ob die heutigen Datenmengen wirklich „Big“ sind (Kling 2012).

Betrachtet man zudem die „Moore'sche Gesetzmäßigkeit“ (Moore 1965, S. 114 ff.), nach der sich die Kapazität der Datenverarbeitung alle zwölf bis vierundzwanzig Monate verdoppelt, so kommt man zu dem Schluss, dass die Festlegung einer absoluten Grenze für die Größe von Big Data nicht möglich und nicht sinnvoll ist. Würde man eine derartige Festlegung treffen, würde sich Big Data qua Definition schnell überleben. Selbst das DOME-Projekt würde irgendwann den Charakter von Big Data verlieren.

In Betracht käme die Definition der Größe in Relativität zu den aktuellen Verarbeitungs- und Speichermöglichkeiten. Fraglich ist jedoch, ob dies sinnvoll ist. Allein aufgrund des zeitlichen Fortschritts könnten so Big-Data-Projekte zu Nicht-Big-Data-Projekten werden.

Schließlich ließe sich Größe auch im Sinne der Anzahl der verwendeten Datensätze interpretieren. In diesem Fall ist es nicht aufgrund der zeitlichen Veränderung, wohl aber aufgrund der unterschiedlichen Konstellationen der Einzelfälle nicht sinnvoll, eine absolute Anzahl an Datensätzen als Grenze zu fixieren. Vielmehr ist darauf abzustellen, ab wann ein Mehr an Daten zu einer signifikanten Veränderung des Ergebnisses und der daraus abgeleiteten Erkenntnisse und des Nutzens führt.

Big Data ist im Ergebnis nicht „Big“, wenn gewisse Datengrößen überschritten werden, sondern erst, wenn die Menge der eingesetzten Daten zu einem Ergebnis führt, das mit weniger Daten nicht hätte erreicht werden können.

2.2 Variety: Wie unterschiedlich sind Big-Data-Daten?

Die immer größer werdende Datenmenge entsteht nicht zuletzt aufgrund der ständigen Zunahme der Datenquellen. Smartphones, Social Media, Internet-Transaktionen, aber auch Kameras und Sensoren und das Internet der Maschinen produzieren immer mehr Daten. Mit der Vielfalt der Quellen geht die Bandbreite der Datenarten und -strukturen einher. Anhand der Struktur lassen sich Daten grob in drei Arten unterteilen: strukturierte, semistrukturierte und unstrukturierte Daten.

Unter strukturierten Daten versteht man Daten, die eine gleichartige Struktur aufweisen. Deren Anordnung und Verknüpfung erfolgt in einer bestimmten Art und Weise. Strukturierten Daten liegt ein zuvor festgelegtes Datenbankmodell zugrunde, das die einzelnen Datenelemente und die Relationen untereinander definiert. Die Struktur ermöglicht eine effiziente Verwaltung

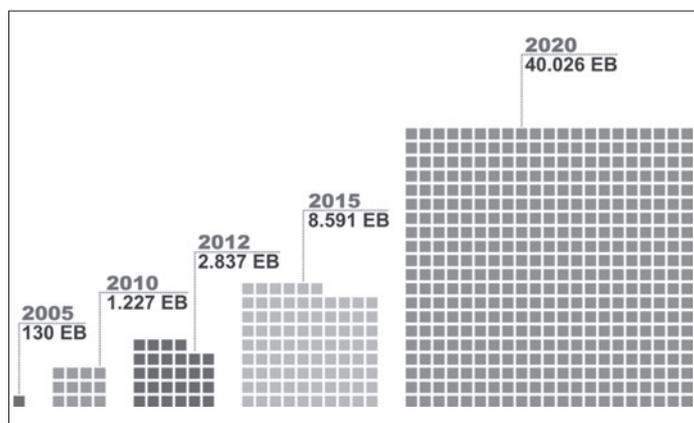


Abb. 1: Das Wachstum des weltweiten Datenaufkommens 2005–2020
Quelle: Eigene Darstellung

und einen einfachen Zugriff auf die Daten. Ein Beispiel für derartige Datenstrukturen sind SQL-Datenbanken.

Im Gegensatz zu strukturierten Daten weisen semistrukturierte Daten kein allgemeingültiges einheitliches Schema auf. Sie implizieren die Strukturinformation, auch wenn diese nicht immer offensichtlich ist. Im Gegensatz zu strukturierten Daten sind mit semistrukturierten Daten tiefe, unregelmäßige und volatile Strukturen ohne wiederkehrende Komponenten darstellbar, was einen flexibleren Einsatz ermöglicht. Gleichzeitig verursacht das Mehr an Flexibilität auch ein Mehr an Aufwand beim Auslesen und Verarbeiten der Daten (Abiteboul et al. 2000, S. 11 ff.). Semistrukturierte Daten, die auch als strukturtragende oder sich selbsterklärende Daten bezeichnet werden, sind z.B. die im Internet weit verbreiteten HTML-, XML- oder JSON-Dateien, aber auch E-Mails, die zumindest im Header eine gewisse Struktur aufweisen.

Unstrukturierte Daten kommen, wie der Name vermuten lässt, ohne jegliche formale Struktur daher. Die fehlende Struktur erschwert die automatische Verarbeitung. Die Modellierung dieser Daten, um automatisch zu verarbeitende Strukturen zu gewinnen, ist oft mit einem Informationsverlust verbunden.

Neben der manuellen Strukturierung der Daten werden unterschiedliche Verfahren zu deren Aufbereitung eingesetzt. Dies sind z.B. Textanalysen und Textmining, maschinelle Systeme, basierend auf latent semantischer Analyse (Deerwester et al. 1990, S. 391 ff.), statistischer Bayes-Klassifikation oder neuronalen Netzen (Rey/Wender 2011) sowie linguistischen Verfahren (Carstensen et al. 2010; Ertel 2009, S. 179 ff.; Manning et al. 2009). Auf Basis dieser Verfahren werden dann beispielsweise mittels Sentimentanalysen die Stimmungslagen in sozialen Netzwerken analysiert.

Betrachtet man strukturierte und semistrukturierte Daten auf der Ebene eines einzelnen Datums, kann dieses selbst unstrukturiert sein. So ist z.B. die Nachricht einer E-Mail als Text unstrukturiert, wohingegen die E-Mail als solche semistrukturiert ist. Gleiches gilt für einen Text in einer strukturierten Datenbank.

Neben Texten zählen auch Bilder, Videos oder Töne zu unstrukturierten Daten. Schätzungen zufolge sind rund 85% aller Daten unstrukturiert und beherbergen eine Fülle an nützlichen Informationen (BITKOM 2012, S. 12; Goetz 2012).

2.3 Velocity: Wie schnell ist schnell?

Daten zu erheben, zu speichern und zu verarbeiten ist nicht neu. Was sich bei Big Data ändert, ist die zeitliche Dimension. Die Geschwindigkeit nimmt in der Datenentstehung, der Speicherung sowie in der Datenverarbeitung zu. Das oben beschriebene Datenwachstum geht damit einher, dass in der gleichen Zeit immer mehr Daten entstehen. Diese müssen verarbeitet und zum Teil auch gespeichert werden.

Nicht nur auf der Seite der Datenentstehung, sondern auch bei der Datenverwendung ändern sich im Sinne von Big Data die Anforderungen an die Geschwindigkeit. Kennzeichen von Big Data ist es, dass die Daten schnell verarbeitet werden. Gilt bei Business-Intelligence-Analysen die tägliche Datenverarbeitung als schnell, so meint Big Data damit eine realtime- oder near-realtime-Verarbeitung. Auch hier ist es nicht möglich und sinnvoll, einen starren Grenzwert zu fixieren. Je nach Anwendungsfall können Verarbeitungsgeschwindigkeiten im Millisekundenbereich bis hin zu Sekunden, Minuten oder gar Stunden realtime bzw. near-realtime entsprechen.

Die Steuerung der Auslieferung bestimmter Banner auf einer Homepage, basierend auf einer Big-Data-Analyse, erfordert eine Antwort innerhalb weniger Millisekunden. Wird aufgrund einer Big-Data-Analyse ein neues Produkt evaluiert, können hingegen Minuten bis Stunden ausreichend sein. Diese schnelle Art der Datenverarbeitung wird unter den Fachtermini „Komplexes Event-Processing“ und „Streaming-Data“ zusammengefasst (Klausnitzer 2013, S. 91 ff.).

Technologisch wird dieser Anforderung derzeit mit den sogenannten In-Memory-Datenbanken und der von Google entwickelten MapReduce-Technologie entsprochen, die ein parallelisiertes Verarbeiten einzelner Abfragen ermöglichen (Dean/Ghemawat 2004, S. 1 f.).

2.4 Veracity: Welche Qualität haben Big-Data-Daten?

Menge und Vielfalt der Big-Data-Daten bringen Unterschiede in der Qualität der Daten mit sich. Das Anstreben einer möglichst hohen Datenqualität ist auch bei Big Data empfehlenswert. Allerdings hat man nicht immer Einfluss auf die Qualität der Daten und muss deren Volatilität in Kauf nehmen.

So lässt sich beispielsweise eine gewisse Ungenauigkeit in der Standortbestimmung per GPS in den Häuserschluchten von New York nicht vermeiden. Denkt man weiter an die von Menschen erfassten Texte, so kann man sich vorstellen, wie die jeweilige Aufrichtigkeit und Stimmung Einfluss auf die Qualität dieser haben kann (Schroeck et al. 2012, S. 5). Neben der Qualität der Daten selbst kann auch die Verarbeitung und Auswertung der großen Datenmengen zur Qualitätsminderung beitragen.

2.5 Value: Welchen Wert haben Big-Data-Daten?

Wie eingangs beschrieben, werden die großen Datenmengen unterschiedlicher Struktur und Qualität erst dann zu Big Data im weiteren Sinne, wenn daraus schnell Erkenntnisse und Nutzen generiert werden können. Diese Erkenntnisse sind der Mehrwert von Big Data.

Wenn man die oben erörterten charakteristischen Merkmale von Big Data zugrunde legt, würde der Nutzen durch den Einsatz einer großen Zahl von Datensätzen unterschiedlicher Quellen und Qualität entstehen. Fraglich ist, ob immer alle Merk-

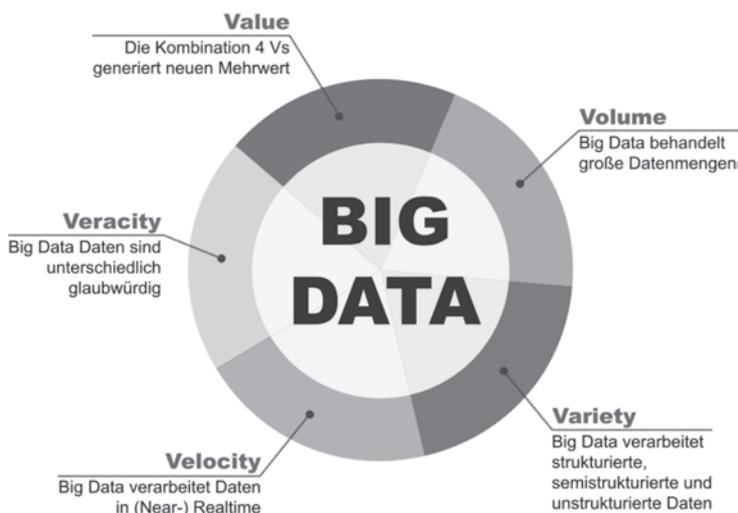


Abb. 2: Die „5 Vs“ von Big Data, Quelle: Rossa/Holland 2014

male erfüllt sein müssen, um eine Unternehmung als Big Data einzustufen. Auch wenn die volle Kraft zumeist in der Kombination von Datenquellen liegt, könnte man sich vorstellen, dass das Fehlen dieser Variety durch eine sehr große Menge von Datensätzen einer Quelle ausgeglichen werden kann.

Big Data beschreibt mehr die Art der Datennutzung und eine dementsprechende Philosophie, als dass es um die rein formale Einordnung einer Unternehmung anhand der oben genannten Kriterien als Big Data geht. Big Data ist mehr als die Summe von Kriterien und vor allem mehr als die Summe seiner Daten. Im Kontext dieses Beitrags wird Big Data so verstanden, dass sich durch das Zusammenspiel der Kriterien ein Nutzen ergibt, der ohne diese nicht hätte erreicht werden können.

3. Herausforderungen auf dem Weg zum Big-Data-Unternehmen

3.1 Datenhaltung und Technik

Big-Data-Marketing bedeutet für Unternehmen eine große Chance. Gleichzeitig stellt es sie aber vor zahlreiche Herausforderungen bezüglich der Technik, der Strukturen und dem Umgang mit den Daten. Diese müssen gelöst werden, um von Big Data profitieren zu können.

Die Basis für Big Data bilden viele Datensätze unterschiedlicher Struktur und eine Technik, die deren Speicherung und schnelle Verarbeitung ermöglicht. Heute findet man in Unternehmen oftmals verteilte Datensilos vor. Die unterschiedlichen Anwendungen wie ERP (Enterprise Resource Planning), CMS (Con-

tent Management System), CRM (Customer Relationship Management), ECMS (Enterprise Content Management System), FiBu (Finanzbuchhaltung) und Webshop bilden ihr eigenes Ecosystem und speichern ihre Daten in separaten Datenbanken. Einige Unternehmen überführen Teile dieser Daten in ein Data-Warehouse.

Ein Data-Warehouse ist auf strukturierte und gut dokumentierte Daten mit einer durch das Datenmodell sichergestellten Integrität ausgelegt. Weiter ist ein Data-Warehouse entsprechend den vom Fachbereich definierten Anforderungen aufgebaut. Die Herangehensweise ist demnach so, dass zunächst die Fragen, die durch die Analyse beantwortet werden sollen, definiert werden. Anhand der notwendigen Analyse wird dann das Data-Warehouse aufgebaut oder erweitert. Die Berichtgenerierung im Data-Warehouse erfolgt periodisch (BITKOM 2012, S. 24 ff.).

Um von der explorativen Big-Data-Analyse profitieren zu können, müssen die Unternehmen eine technische Big-Data-Plattform kreieren und zur Verfügung stellen. Besteht bereits ein Data-Warehouse, könnte dies nach Ansicht von IBM um gewisse Big-Data-Komponenten erweitert werden (Thomas 2013). Diese müssen unstrukturierte Daten in all ihren Formen speichern. Darüber hinaus müsste diese Big-Data-Plattform auch die sogenannte Data in Motion, die auch Streaming Data genannt werden, verarbeiten können. Streaming Data sind Daten, die, zumindest in einem gewissen Zeitintervall, permanent anfallen und in Echtzeit in die Big-Data-Plattform integriert werden müssen. Nur so werden Echtzeit-Analysen ermöglicht.

Neben diesen Anforderungen an die Integration muss die Big-Data-Plattform auch die unstrukturierten Daten durch Verfahren wie Sentiment-Analysen verarbeiten. Die Verarbeitung sämtlicher Daten muss in der Big-Data-Plattform so performant sein, dass die Abfragen in realtime bzw. near-realtime verarbeitet werden können. Techniken, die hierfür zum Einsatz kommen, sind MapReduce Cluster und InMemory-Datenbanken (Gimnich 2013).

Derartige Plattformen sind derzeit noch relativ neu und mit entsprechenden Kosten verbunden. Jedoch ist aufgrund der technischen Entwicklungen und der Moorschen Gesetzmäßigkeit damit zu rechnen, dass diese Techniken schon bald sehr viel günstiger erhältlich sein werden (Moore 1965). Eine Studie zeigt, dass derzeit 53 % der befragten Unternehmen Probleme mit der Datenintegration haben. Die aufgezeigten Entwicklungen könnten dabei helfen, diese Probleme zu beseitigen und für eine Big-Data-Basis zu sorgen (Kraus 2013, S. 18).

3.2 Prediction versus Reporting

Stellt ein Unternehmen allein die technische Plattform zur Verfügung, ist zwar ein wichtiger Grundstein gelegt, Big Data wird jedoch nicht zur vollen Entfaltung kommen. Wie bereits aufgezeigt ist einer der wesentlichen Unterschiede zwischen der Big-Data-Welt und Small-Data-Welt, dass Big Data mehr als nur ret-

rospektive Analysen ermöglicht. Big Data versucht, die Zukunft vorherzusagen. Um diese Vorhersagen zu erstellen, müssen sich Unternehmen darauf einlassen, sich an Daten und Algorithmen zu orientieren. Dafür bedarf es der richtigen Daten, Fragen und Mut. Unternehmen müssen verstehen, dass man grundsätzlich alles vorhersagen kann, die Frage ist nur mit welcher Genauigkeit (Hearne 2013, Podcast Minute 0:57-1:45). Um die Genauigkeit zu verbessern, bedarf es mehr Datensätze eines Typs oder mehr unterschiedliche Datensätze, die für die Vorhersage eine nützliche Information enthalten.

Wollen Unternehmen von der Möglichkeit, mittels Big Data Vorhersagen treffen zu können, profitieren, müssen sie die dafür nötigen Daten als Rohmaterial in ihrer Big-Data-Plattform verfügbar machen.

Beispiel Bäckerei

Da die Daten allein nicht preisgeben, welche möglichen Vorhersagen in ihnen stecken, müssen die Unternehmen dazu in der Lage sein, die richtigen Fragen zu stellen. So konnte in einem Fall eine Bäckerei, die sich die Frage gestellt hat, was die Wetterprognosen über den Absatz der Backwaren verraten könnten, die Retourenquoten aus den Filialen drastisch verringern und so die Profitabilität steigern (IBM Deutschland GmbH 2011).

Beispiel dm-drogerie markt

In einem anderen Fall hat sich die dm-drogerie markt GmbH & Co. KG gefragt, welche Informationen nötig sein würden, um den Mitarbeiterbedarf in einer Filiale pro Tag zu errechnen. Die Antwort lag darin, Daten zu den Tagesumsätzen, Paletten-Anliefer-Prognosen der Verteilzentren, filialindividuelle Parameter wie Öffnungszeit und Größe, aber auch Daten zu Ferien, Markttagen, Baustellen und Wettervorhersagen miteinander zu verknüpfen. Im Ergebnis erhielt das Unternehmen wesentlich genauere Planungen, als sie mit den einfachen Hochrechnungen der Filialverantwortlichen möglich waren (BITKOM 2012, S. 58).

Bei der heute vorherrschenden Datenanalyse wird im Nachhinein versucht, Zusammenhänge zu erklären und Veränderungen festzustellen. Auf Grundlage dieser Analyse werden gegebenenfalls von Menschen Vorhersagen getroffen, um das Unternehmen zu steuern. Die Analyse selbst ist dabei risikofrei. Sie liefert die Erkenntnisse, die die Daten beherbergen. Wenn eine Prognose nicht zutrifft, dann liegt der Fehler nicht in der Analyse, sondern in den daraus gezogenen Schlüssen. Bei Big Data hingegen liefert der Algorithmus direkt die Vorhersage. Aus Sicht der Unternehmen bedarf es daher den Mut, den Zahlen mehr zu vertrauen als den zahlengestützten menschlichen Vorhersagen. Will ein Unternehmen Big Data erfolgreich einsetzen und zu einem echten Big-Data-Unternehmen werden, muss das Management diesen Mut zu einem Teil der gelebten Unternehmensphilosophie werden lassen.

3.3 Personal und Strukturen

Die Daten, die Technik und der Mut, sich auf Big-Data-Vorhersagen einzulassen, allein reichen nicht aus, um Big Data in einem Unternehmen zu etablieren. Vielmehr müssen auch die personellen und strukturellen Voraussetzungen geschaffen werden.

Big Data kann in nahezu allen Bereichen des Marketings und des Unternehmens sinnvoll eingesetzt werden. In der logischen Schlussfolgerung müssen alle diese Bereiche Zugriff zu den Big-Data-Informationen erhalten. Hierfür müssen Unternehmen die Voraussetzungen schaffen. Ist es so, dass heute die einzelnen Abteilungen „auf ihren Datensilos sitzen“, muss für erfolgreiches Big-Data-Marketing für mehr „Datendemokratie“ im Unternehmen gesorgt werden. Dafür muss im ersten Schritt ermittelt werden, an welcher Stelle welcher Informationsgehalt benötigt wird. Dabei ist nicht primär die Frage zu klären, auf welche Daten die einzelnen Abteilungen zugreifen können, sondern welche Informationen an diesen Stellen benötigt werden (Pletsch 2013, S. 208).

In den Big-Data-Analyseprozess sind in der Regel mehrere Parteien involviert. Prinzipiell kann man hier drei Parteien unterscheiden: die Fachabteilung, die IT-Abteilung und die Analyseabteilung.

1. Die Fachabteilungen sind diejenigen, die die Informationen aus den Daten für ihre Arbeit benötigen.
2. Die IT-Abteilung ist diejenige, die sich um das Big-Data-System, bestehend aus Hard- und Software, kümmert. Da IT-Abteilungen klassischerweise noch mehr Systeme betreuen, die historisch oder real gesehen mehr Bedeutung haben, muss dies mit zunehmender Bedeutung von Big Data für das Unternehmen in dem Personal- und Budgetplan der IT-Abteilung berücksichtigt werden.
3. Die Analyseabteilung besitzt besondere Analysekenntnisse und kennt sich in den Datenstrukturen aus. Sollte diese Aufgabe im Unternehmen nebenbei von der IT-Abteilung erledigt werden, ist mit der im Big-Data-Zeitalter gestiegenen Bedeutung der Analyse zu prüfen, ob dies auch künftig sinnvoll ist.

Bei der Ausgestaltung der Analyseabteilung sind wiederum drei Konstellationen denkbar.

- In der ersten Variante könnte es eine zentral organisierte, personalintensive Analyseabteilung geben. Diese versorgt die Fachabteilungen und das Management mit Daten und deren Auswertungen.
- Eine Alternative dazu wäre, eine zentrale Analyseabteilung zu etablieren, die komplexe Analysen und Vorhersagen erstellt und regelmäßig anfallende automatische Reports, z.B. für das Management, vorbereitet und wartet. Die Fachabteilungen und das Management führen die einfacheren Analysen mit entsprechend einfacher bedienbarer Software selbstständig durch.

- Eine dritte denkbare Variante wäre, dass es keine zentrale Analyseabteilung gibt, dafür in den jeweiligen Fachabteilungen Experten untergebracht sind, die sich um die Daten, Analysen und Vorhersagen für die Fachabteilung kümmern (Gerbig 2013, S. 158).

Welches dieser drei Modelle am besten geeignet ist, hängt vom Einzelfall ab. Würde man sich beispielsweise für die zweite Variante entscheiden, müsste das Unternehmen auch dafür Sorge tragen, dass die Mitarbeiter der Fachabteilungen entsprechend gut geschult sind, um die Analysen selber durchführen zu können. Eine offene Unternehmenskultur, die den Austausch über die Big-Data-Erfahrungen zwischen den Fachabteilungen, vor allem aber zwischen der Analyseabteilung und den Fachabteilungen begünstigt, sollte forciert werden, um Big Data effizient zu nutzen.

Die Analyseabteilungen müssen mit entsprechenden Spezialisten besetzt werden. Diese "Data-Scientists" müssten über vielseitige Fähigkeiten verfügen. „[...] [T]he powerful combination of skills [...] of data hacker, analyst, communicator, and trusted adviser – all of which must be applied to a specific technology or product“, beschreibt Emily Waltz die entsprechenden Fähigkeiten (Waltz 2012). Diese Talente dürften auf dem Arbeitsmarkt schwer zu finden sein, zumal es kaum Ausbildungen für dieses neue Berufsbild gibt. Daher ist es für Unternehmen umso wichtiger, sich rechtzeitig um entsprechendes Personal zu kümmern, dieses fortzubilden und sich so Big-Data-Kompetenzen aufzubauen.

Zusätzlich zu den Data-Scientists könnte es unter Umständen sinnvoll sein, auch „Data-Designer“ zu akquirieren oder auszubilden. Die Aufgabe dieser besteht darin, die Ergebnisse, die die Daten liefern, gut verpackt und anschaulich darzustellen, damit sie z.B. in einem Report an das Management schnell verstanden werden (Klausnitzer 2013, S. 163 ff.).

3.4 Korrelation versus Kausalität

Menschen sind daran gewöhnt, nach der Ursache für eine Gegebenheit zu fragen. Dies liegt daran, dass wir so erzogen wurden und uns die Geschichte und die Naturwissenschaften gelehrt haben, dass es für die Entwicklung vorteilhaft ist, Dinge zu verstehen und die Kausalitäten zu kennen. Zunächst wird eine These aufgestellt, die dann im Anschluss untersucht wird. Im Ergebnis wird diese These entweder bejaht oder verneint.

Mit Big Data haben Unternehmen so viele Daten zur Verfügung, dass es nicht mehr sinnvoll ist, manuell einzelne Thesen für Kausalitäten aufzustellen und diese zu prüfen. Mit den neuen und schnellen Big-Data-Technologien können durch anspruchsvolle computergestützte Analysen Abhängigkeiten automatisch erkannt werden.

Beispiel Google

Google hat ein Tool entwickelt, das anhand der Suchanfragen Grippe-Trends vorhersagt. Dafür wurden 450 Millionen mathematische Modelle getestet, um die aussagekräftigsten Korrelationen von Suchanfragen mit Krankheiten aufzudecken. Mit manuellen Hypothesen hätte dies nicht bewerkstelligt werden können. Vor allem aber würde es dieses Tool nicht geben, wenn Google auf Kausalität bestanden hätte. Die Grippe-Trend-Vorhersagen basieren auf Korrelationen und somit auf statistischen Wahrscheinlichkeiten (Ginsberg et al. 2009, S. 4).

Heutzutage wollen viele Unternehmen verstehen, warum sich die Kunden so verhalten, wie sie es tun. Dieses Verständnis wollen sie nutzen, um den Kunden besser ansprechen zu können. Doch ist es wirklich nötig, einen kausalen Grund zu kennen? In vielen Fällen reicht es aus zu wissen, dass etwas so ist, wie es ist, ohne die exakten kausalen Zusammenhänge dafür zu kennen. Es ist für ein Geschäft weniger wichtig zu wissen, warum bei bestimmtem Wetter gewisse Produkte besonders gut oder schlecht verkauft werden. Alleine die Information, dass dies so ist, ist für das Unternehmen wertvoll genug, um entsprechende strategische und operative Entscheidungen treffen zu können.

Um von Big Data profitieren zu können, müssen Unternehmen den Trieb nach Kausalität zumindest teilweise aufgeben und das Verständnis für die Macht der Korrelationen etablieren. Sie müssen öfter nach dem „Was“ als nach dem „Warum“ fragen. Dabei könnte es hilfreich sein, sich bewusst zu machen, dass das, was bislang für Kausalität gehalten wird, oftmals gar keine echte Kausalität ist. In der Small-Data-Welt werden Zusammenhänge als kausal betrachtet, weil nicht mehr Informationen vorliegen und somit gar nicht alle Einflussfaktoren berücksichtigt werden können. Insofern könnte das, was als Kausalität betrachtet wird, als eine illusorische Kausalität bezeichnet werden. Philosophische Diskussionen führen sogar soweit, dass es keine Kausalität geben könne. Wenn etwas kausal von etwas anderem abhängen würde, würde dies logischerweise bedeuten, dass es keine freien Entscheidungen gäbe (Mayer-Schönberger/Cukier 2013, S. 63).

Korrelationen dürfen jedoch nicht in allen Fällen als ausreichend betrachtet werden. In juristischen Belangen ist es beispielsweise essentiell wichtig, die Kausalität zu kennen. Wenn Unternehmen Korrelationen einsetzen, muss dies auf jeden Fall mit Verstand geschehen und die richtigen Schlüsse gezogen werden. Auf keinen Fall darf die Korrelation mit der Kausalität verwechselt werden und zum logischen Trugschluss cum hoc ergo propter hoc („mit diesem, also deswegen“) führen. Ein solcher Trugschluss wäre z.B., dass Störche Babys bringen, weil seit Jahrzehnten die Zahl der Störche positiv mit der Geburtenzahl korreliert (Schein- oder Unsinnskorrelation).

3.5 Quantität versus Qualität

Die Qualität der Daten gilt heute als essentiell für die Qualität der darauf aufsetzenden Analysen und Reports. Im Data-

Warehouse wird die Datenqualität anhand der Merkmale Vollständigkeit, Konsistenz und Zeitnähe beurteilt. Der gesamte Data-Warehouse-Prozess ist anhand dieser Merkmale qualitäts-gelenkt (Hinrichs 2002, S. 25). Der Grund liegt darin, dass bei wenigen Daten einzelne bis wenige Datensätze schlechter Qualität zu einem falschen Ergebnis führen können. Selbst wenn mehr Daten zur Verfügung stehen, werden diese oft komprimiert, um sie mit den Tools und Systemen in der nötigen Geschwindigkeit verarbeiten zu können. Ein klassisches Beispiel hierfür sind die Data-Marts im Data-Warehouse.

Die Big-Data-Technologien versetzen Unternehmen in die Lage, diese Vorselektion und gegebenenfalls anschließende Hochrechnung der Ergebnisse hinter sich zu lassen und stattdessen alle Daten mit in die Analyse einzubeziehen.

Beispiel Standortbestimmung

Ist die Menge der Daten größer, verliert das einzelne Datum an Bedeutung. Ist es von einer schlechten Qualität, fehlerhaft oder gar fehlend, so hat dies keinen spürbaren Einfluss auf das Ergebnis. Man stelle sich beispielsweise eine App vor, die den Standort eines Benutzers ermittelt, um diesem passende Angebote anzeigen zu können. Würde die App die Standortbestimmung einmal am Tag durchführen, wäre man auf eine fehlerfreie und genaue Bestimmung angewiesen. Würde man die Lokalisierung hingegen jede Stunde oder gar noch öfter durchführen, wäre es unbedeutend, dass die einzelne Messung Fehler behaftet wäre. Die Masse der Daten würde den Fehler ausgleichen.

Im Zeitalter von Big Data gilt der Grundsatz „Mehr übertrumpft wenig“ und oft sogar der Grundsatz „Mehr übertrumpft besser“ (Mayer-Schönberger/Cukier 2013, S. 33).

Beispiel Marktpreise

Ein anderes Beispiel wäre der Einsatz von Big Data zur Analyse der Marktpreise für ein Produkt. Man könnte diesen durch die manuelle Suche nach Preisen von dem Produkt und Konkurrenzprodukten ermitteln. Diese Preise wären sehr exakt, da ein Mensch sehr gut die unterschiedlichen Erscheinungsformen der Preisauszeichnungen erkennen kann. Andererseits könnte man mittels Big-Data-Analysen das Web, Prospekte, Kataloge und vieles mehr automatisch nach Preisen durchsuchen. Hierbei würden die Bots vermutlich auch einige Preise falsch erfassen. Dafür können wesentlich mehr Daten ermittelt und ausgewertet werden. Im Ergebnis würde dies trotz qualitativ schlechteren Daten zu einem qualitativ hochwertigeren Ergebnis führen.

Diese Beispiele zeigen, dass die einzelne Datenerhebung nicht unbedingt von höchster Qualität sein muss. Es könnte daher sinnvoll sein, mehr günstige und qualitativ schlechtere Messgeräte und -methoden einzuführen als wenige teure, die eine höhere Qualität haben. Selbstverständlich müssen die Daten so gut sein, dass daraus eine belastbare Erkenntnis gezogen werden kann. Eine Premiumqualität ist hingegen bei einer ausreichenden Menge nicht nötig.

Um von Big Data profitieren zu können, müssen Unternehmen verstehen, dass es in der Regel sinnvoller ist mehr Daten zu haben als wenige Premiumdaten. Dieses Verständnis muss ebenso wie die anderen bereits erwähnten Punkte in der Unternehmenskultur Niederschlag finden.

3.6 Algorithmen versus Experten

Bislang haben in Unternehmen Experten ihre Expertisen aufgrund ihrer Erfahrung und den zur Verfügung stehenden Analysen gegeben. Mit Big Data können Vorhersagen allein mit Algorithmen und Daten erstellt werden. Diese Vorhersagen können dabei wesentlich genauer sein als die der Experten. Unternehmen müssen sich darauf einlassen, den Algorithmen mehr zu vertrauen als menschlichen Expertisen.

Dies wird zwangsläufig zu Spannungen mit den Experten führen, da sich diese in ihrer Kompetenz beschnitten und in ihrer Ehre gekränkt fühlen werden. Dabei wird es jedoch nicht sinnvoll sein, eine Entweder-oder-Entscheidung zu treffen. Vielmehr benötigen Unternehmen weiterhin Experten, die z.B. die Big-Data-Ergebnisse hinsichtlich Plausibilität beurteilen. Experten können Trugschlüsse aus Big-Data-Analysen verhindern. Zudem können sie helfen, die richtigen Fragen zu stellen.

Unternehmen stehen somit vor der Herausforderung, ihre Experten auf einen Wandel vorzubereiten. Sie müssen ihren Experten verständlich machen, dass Big Data nicht ihr Feind ist, sondern eine Chance bedeutet. Experten können mit Big Data ihre Expertisen auf mehr und aussagekräftigere Daten stützen. Dafür müssen sie sich hinsichtlich der Einstellung sowie hinsichtlich ihrer Fähigkeiten wandeln. Das „Bauchgefühl“ darf kein überwiegendes Entscheidungskriterium mehr sein, auch wenn es ein wichtiges Instrument für eine positiv kritische Wachsamkeit ist. Dafür müssen Experten mehr statistische und analytische Kenntnisse erlangen. Diese können im Zeitalter von Big Data wichtiger werden als das Fachwissen (Mayer-Schönberger/Cukier 2013, S. 141 f.).

Dieser Wandel der Bedeutung und des Einsatzes von Experten wird in Unternehmen einige Reibungen verursachen. Diese scheinen jedoch auf dem Weg zu einem Big-Data-Marketing unumgänglich zu sein.

3.7 Der Mut zum Experimentieren

Unternehmen müssen die Einstellung von Managern, Experten und Mitarbeitern zu dem Umgang mit den Daten, den Analysen und den Vorhersagen ändern. Die Schaffung von strukturellen und personellen Voraussetzungen ist hierfür alleine nicht ausreichend. Auch reicht es nicht aus, den Mitarbeitern die Vorteile von Big Data verständlich zu machen und dies in der Unternehmenskultur zu verankern. Vielmehr müssen der Mut zum Experimentieren und die Akzeptanz des Scheiterns zu einem Teil der Unternehmenskultur werden.

Wie bereits beschrieben, werden in der Small-Data-Welt die Technologie und Methoden an den zuvor festgelegten Bedürfnissen ausgerichtet. Das Risiko, kein Ergebnis zu erhalten, ist hier dementsprechend klein. Die definierten Berichte werden genau die Daten enthalten, die man geplant hat. Die für die Untersuchung aufgestellten Hypothesen werden mit wahr oder falsch beantwortet.

Bei Big Data hingegen ist der Ausgang der Analyse zu Beginn offen. Man weiß nicht, ob und welche verwertbaren Korrelationen und Erkenntnisse gefunden werden. Daher muss der Mut aufgebracht werden, Big-Data-Projekte zu starten, obwohl man deren Ausgang und Wert nicht abschätzen kann. Diese Offenheit, Experimentierfreude und dieser Entdeckergeist muss in einem Big-Data-Marketing Unternehmen einen hohen Stellenwert einnehmen. Ohne dies wird Big Data nicht effizient genutzt werden können.

Die Verankerung des Muts darf dabei nicht ein formaler Teil der Unternehmensphilosophie bleiben. Er muss gelebt werden und seinen Ausdruck auch in der Bemessung von Budgets finden. Auch die KPIs (Key Performance Indicators), nach denen Mitarbeiter gesteuert und bewertet werden, dürfen das Scheitern eines Big-Data-Projektes nicht ohne weiteres bestrafen. Vielmehr sollten Anreize für die sinnvolle und effiziente Nutzung von Big Data gesetzt werden, um den Big-Data-Geist im Unternehmen zu fördern.

3.8 Responsibility: Der Umgang mit Daten

Big Data kann das Marketing kundenzentrierter werden lassen. Big-Data-Marketing ermöglicht eine 360-Grad-Sicht auf den Kunden. Die datenschutzrechtlichen Anforderungen für die Verarbeitung personenbezogener Daten sind hoch. Ohne personenbezogene Daten ist ein kundenzentriertes Big-Data-Marketing nicht vorstellbar. Daher ist es für Unternehmen essentiell, von Kunden und Interessenten die Genehmigung, ihre Daten für ein zielgerichtetes Marketing verwenden zu dürfen, zu erhalten.

Öffentliche Diskussionen über Datenschutz, Datenvorratsspeicherung und Auseinandersetzungen mit als „Datenkraken“ angesehenen Unternehmen wie Facebook oder Google, etwa wie sie das Unabhängige Landeszentrum für Datenschutz Schleswig-Holstein führt, tragen dazu bei, dass die Verbraucher hinsichtlich ihren Daten und deren Verarbeitung immer sensibler werden (Unabhängiges Landeszentrum für Datenschutz Schleswig-Holstein 2012). Auch datenbezogene Skandale wie z.B. der Prism-Skandal machen deutlich, dass die negativen Folgen der vielen Daten, wie etwa die Spionagemöglichkeiten, für Verbraucher realer und bewusster werden (Pitzke 2013). Insgesamt könnte mit der Zunahme der Bedeutung von Big Data eine Zunahme der Sensibilität der Nutzer bezüglich des Schutzes ihrer Daten einhergehen.



Abb. 3: Herausforderungen an Unternehmen im Big-Data-Zeitalter
Quelle: Rossa/Holland 2014

Die Folge davon wäre, dass die Benutzer künftig nicht mehr so freizügig und leichtfertig ihre Daten preisgeben und deren Nutzung zustimmen. Sie werden künftig mehr abwägen, ob die Kosten, die mit der Einwilligung in die Erhebung, Verarbeitung und Nutzung der Daten verbunden sind, in einem angemessenen Verhältnis zu dem erwarteten Nutzen stehen.

Unternehmen müssen sich dessen künftig noch bewusster als derzeit sein. Dementsprechend müssen sie die Daten der Kunden und Interessenten und die erteilten „Permissions“ als wertvolles Gut betrachten und entsprechend verantwortungsvoll mit diesen umgehen. Unternehmen, die dies nicht berücksichtigen, laufen Gefahr, dass sie keine „Permissions“ erhalten und so um zahlreiche Big-Data-Möglichkeiten gebracht werden. Es muss bewusst werden, dass im Social-Media-Zeitalter Unternehmen, die mit den Daten der Nutzer nicht verantwortungsvoll umgehen, schnell entlarvt werden können. Darüber hinaus werden die Möglichkeiten, die Big Data mit sich bringt, nicht den Unternehmen vorbehalten bleiben. Auch Verbraucher werden durch Big Data neue Möglichkeiten erhalten, sich besser über die Unternehmen informieren zu können.

Auch das in der Datenschutz-Grundverordnung (DG) geplante „Recht auf Vergessen werden“ nach Art. 7 Abs. 4 DG birgt für Unternehmen die Gefahr in sich, dass Verbraucher die „Permission“ entziehen, wenn sie dem Unternehmen nicht mehr vertrauen. Einem Verbraucher, der einmal seine Einverständniserklärung entzogen hat, diese erneut abzuverlangen, dürfte ähnlich schwierig und teuer werden, wie einen neuen Kunden zu gewinnen.

Insgesamt könnte Big Data zu einer Verlagerung der Machtverhältnisse im Umgang mit den Daten führen. Künftig könnten die Verbraucher die Macht erhalten, Unternehmen zu einem verantwortungsvollen und für den Verbraucher nutzenstiftenden Umgang mit den Daten zu zwingen. Dessen müssen sich Unternehmen bewusst sein und sich entsprechend verhalten.

4. Fazit und Ausblick

Big Data ist eines der aktuellen Hype-Themen. Betrachtet man das Thema etwas näher, so zeigt sich, dass es von verschiedenen Standpunkten aus und vor allem unter unterschiedlichem Verständnis diskutiert wird. Grund dafür ist, dass eine einheitliche Definition aktuell fehlt. Wird manchmal auf die reine Menge der Daten abgestellt, scheint es sinnvoller zu sein, Big Data durch den Mix der „5 Vs“ „Volume, Variety, Velocity, Veracity und Value zu definieren. Big Data ist aber vor allem eine Art der Unternehmensführung und eine Philosophie der Nutzung der Daten.

Big Data wird oft als eine neue Ressource oder als „Rohöl“ bezeichnet. Versteht man die reinen Datenmengen als Big Data, so mag diese Analogie richtig sein. Das Verständnis von Big Data geht aber davon aus, dass die Daten das Rohöl sind. Ähnlich dem Rohöl, das gefördert und raffiniert werden muss, müssen die Daten verbunden und mit Hilfe von intelligenten Algorithmen zu nützlichen Informationen umgewandelt werden. Unternehmen brauchen keine Daten, sie benötigen den Mehrwert, der in den Daten steckt. Big Data führt dazu, dass der Produktionsfaktor Ressourcen um die Daten erweitert wird. Unternehmen werden klären müssen, wer für diese neue Ressource verantwortlich ist. Das Aufhängen der Verantwortung im IT-Bereich scheint weniger plausibel als die Kreation eines Chief Data Officer (CDO).

Dass die Daten im Gegensatz zum Rohöl nicht knapp, sondern sich im Gegenteil exponentiell vermehren werden, ist ein unausweichliches Faktum. Die aktuellen Entwicklungen zeigen, dass künftig alles, was datenmäßig ermittelt werden kann, in Daten erfasst werden wird. Smartphones, RFID-Chips und Sensoren haben hier die Grundsteine gelegt. Google Glass, Touch-Fußböden und vernetzte Maschinen werden die Entwicklung fortsetzen. Erste Sensoren, die die Benutzung gewöhnlicher Alltagsdinge wie Trinkflaschen, Gießkannen oder Musikinstrumente in Daten erfassen können, sind bereits entwickelt. Die fortschreitenden technischen Erneuerungen werden dies vorantreiben und dafür sorgen, dass die Welt vollständig „datafiziert“ wird.

Die Recherche nach Praxisbeispielen hat gezeigt, dass es gerade im Bereich Marketing dazu nur wenige Veröffentlichungen gibt. Die meisten Big-Data-Beispiele entstammen den Gebieten öffentliche Sicherheit und Gesundheitswesen. Wenn es Beispiele gibt, dann sind dies „Leuchtturmprojekte“. Dennoch lassen sich die Möglichkeiten, die Big Data bietet, erahnen. Mit ein wenig Vorstellungskraft und Kreativität kann man mögliche Anwendungsfälle für alle Bereiche des Marketings finden, die die unterschiedlichsten Ausprägungen haben.

Im Kern lässt sich festhalten, dass Big Data im Marketing vor allem drei Dinge ermöglicht.

1. Zum einen ist mit Big Data erstmals eine umfassende Marktanalyse und Marktbeobachtung möglich. Der Beobachtungsradar kann dank Big Data extrem groß und nahezu lückenlos sein.
2. Zum anderen ist mit Big Data genau das Gegenteil des weiten Radars, nämlich eine Fokussierung auf das einzelne Individuum, möglich.
3. Zuletzt lässt Big Data fundierte Vorhersagen direkt aus den Daten und Algorithmen zu, ohne dass deren Ergebnisse einer Interpretation durch Experten bedürfen.

Damit ein Unternehmen zu einem vollständigen Big-Data-Marketing-Unternehmen wird, ist es noch lange nicht damit getan, Daten zu erheben und die technische Plattform, diese zu verwalten zu können, anzuschaffen und bereitzustellen. Ebenso wenig wie die Anschaffung einer CRM-Software zu einem echten Customer-Relationship-Management führt, ist dies bei Big Data mit der Big-Data-Plattform der Fall. Auch wenn die derzeitigen Publikationen noch stark von der technischen Komponente geprägt sind, ist es doch so, dass die Software und Hardware bei Big Data zwar wichtig sind, aber eine untergeordnete Rolle spielen werden.

Vielmehr ist es entscheidend, dass Unternehmen eine Big-Data-Kultur entwickeln. Dazu gehört, das Verlangen nach Kausalität zu reduzieren und mit Verstand betrachtete Korrelationen als wertvoll anzusehen. Damit geht einher, dass man den Mut zum Experimentieren als Teil der Unternehmenskultur verankert und mit Anreizen fördert.

Auch gehört dazu, zu verstehen, dass bei Big Data nicht länger die Qualität des einzelnen Datums ausschlaggebend ist. Viele qualitativ schlechtere Daten können bessere Ergebnisse liefern als wenige Daten hoher Qualität. Den Big-Data-Vorhersagen muss künftig das Vertrauen geschenkt werden, das bislang den Experten geschenkt wurde. Letztere sind an ihre neue Rolle im Big-Data-Marketing-Unternehmen heranzuführen, ebenso wie die gesamten Unternehmensstrukturen an die Anforderungen von Big Data anzupassen sind. Dies betrifft vor allem das Abschaffen von Datensilos und die Förderung eines offenen Austauschs im Unternehmen, von dem alle Beteiligten profitieren. Vor allem müssen Unternehmen rechtzeitig damit beginnen, das richtige Personal für ein Big-Data-Marketing-Unternehmen einzustellen bzw. aus- und fortzubilden. Dazu gehört die Schaffung von Data-Scientist-Stellen ebenso wie die Fortbildung der analytischen Fähigkeiten von Mitarbeitern und Managern.

Betrachtet man diese Herausforderungen an die Unternehmen, so wird klar, dass Big Data kein reines IT-Thema ist, sondern zu gravierenden Veränderungen im Unternehmen führen wird. Big Data ist daher im Management anzusiedeln, wenn es nicht als einzelnes kleines Projekt, sondern im Sinne eines Big-Data-Marketing-Unternehmens betrieben werden soll.

Wie viele und welche der denkbaren Big-Data-Anwendungen datenschutzkonform ausgeführt werden können, ist gerade im Hinblick auf die ungewisse Zukunft der Datenschutz-Grundverordnung und des Problems, dass künftig jedes Datum personenbezogen sein könnte, noch nicht klar zu beantworten. Unternehmen müssen hier den Einzelfall fachmännisch prüfen lassen. Auf jeden Fall müssen Unternehmen den Datenschutz und die Daten sowie Selbstbestimmung der Menschen sehr ernst nehmen und entsprechend rücksichtsvoll und verantwortlich handeln. Gehen Unternehmen hiermit zu leichtfertig um, laufen sie Gefahr, es sich mit den immer kritischer werdenden Benutzern zu verspielen und keine „Permissions“ mehr zu erhalten bzw. vorhandene entzogen zu bekommen. Ohne die Datennutzungserklärung einer Person wird kundenzentriertes Big-Data-Marketing nahezu unmöglich. Ihre Wertigkeit ist für Unternehmen nicht zu unterschätzen. „Permissions“ könnten neben Daten sogar als weiterer künftiger Produktionsfaktor für Unternehmen angesehen werden.

Auch wenn Big Data für die meisten Unternehmen derzeit noch Zukunftsmusik ist, sollten sie sich rechtzeitig mit diesem Thema auseinandersetzen. Sie müssen prüfen, auf welche Daten sie heute zugreifen können. Weiter sollten sie überlegen, welcher Wert in diesen Daten stecken könnte. Hier ist Kreativität wie Mut gefragt. Wenn Unternehmen beides aufbringen, haben sie die Chance, schon jetzt in ersten Testprojekten Erfahrungen zu sammeln. Dabei können auch neue Big-Data-Software-Lösungen wie z.B. Google BigQuery helfen, die keiner großen Investitionen bedürfen (<https://cloud.google.com/products/big-query>).

Diese Erfahrungen können später nützlich sein, wenn es darum geht, das gesamte Unternehmen auf Big-Data-Marketing umzustellen. Vor allem können sich Unternehmen so die dringend benötigten Kompetenzen für Big Data aufbauen und Data-Scientists ausbilden. Wenn die Big-Data-Technologien ausgereifter und günstiger sind und Big Data in zwei, fünf oder – je nach Unternehmensgröße und Unternehmensumfeld – vielleicht auch erst zehn Jahren das Plateau der Produktivität erreicht haben wird, werden diese Unternehmen auf das echte Big Data perfekt vorbereitet sein. Spätestens dann werden sie entscheidende Wettbewerbsvorteile durch Big-Data-Marketing haben.

LITERATUR

- Abiteboul, S., Buneman, P., Suci, D. (2000):** Data on the Web: From Relations to Semistructured Data and Xml, San Francisco.
- Bange, C., Grosser, T., Janoschek, N. (2013):** Big Data Survey Europe, Würzburg.
- BITCOM (Hrsg.) (2012):** Big Data im Praxiseinsatz – Szenarien, Beispiele, Effekte, Berlin.
- Buhr, W. (2003):** What is infrastructure?, Volkswirtschaftliche Diskussionsbeiträge, Diskussion Paper No. 107-03, Siegen, <http://www.wiwi.uni-siegen.de/vwl/research/diskussionsbeitraege/pdf/107-03.pdf>, Abruf 28.05.2013.
- Carstensen, K.-U., Ebert, C., Ebert, C., Jekat, S., Langer, H., Klabunde, R. (2010):** Computerlinguistik und Sprachtechnologie, 3. Aufl., Heidelberg.
- Dean, J., Ghemawat, S. (2004):** MapReduce: Simplified Data Processing on Large Clusters, <http://research.google.com/archive/mapreduce-osdi04.pdf>, Abruf 29.05.2013.
- Deerwester, S., Dumais, S., Furnas, G., Landauer, T., Harshman, R. (1990):** Indexing by Latent Semantic Analysis, in: Journal of the American Society for Information Science, V. 41 Nr. 6/1990, S. 391–407.
- Dumbill, E. (2012):** Planning for Big Data, Sebastopol.
- Engbersen, T. (2013):** The DOME Project: Big Data to the Extreme, Vortrag auf dem IBM Management Forum, Berlin, 16.04.2013.
- Ertel, W. (2009):** Grundkurs künstliche Intelligenz, 2. Aufl., Wiesbaden.
- Ganz, J., Reinsel, D. (2012):** The Digital Universe in 2020: Big Data, Bigger Digital Shadows, and Biggest Growth in the Far East, <http://germany.emc.com/collateral/analyst-reports/idc-the-digital-universe-in-2020.pdf>, Abruf 24.05.2013.
- Gartner (Hrsg.) (2013):** Gartner IT Glossary – Big Data, <http://www.gartner.com/it-glossary/big-data/>, Abruf 26.05.2013.
- Gerbig, H. (2013):** Erfolgsfaktor Businessanalyse, in: Haberich, R. (Hrsg.): Future Digital Business, Heidelberg, München, Landsberg, Frechen, Hamburg, S. 149–167.
- Gimnich, R. (2013):** Big Data im Kunden-zentrierten Unternehmen – Projekte und Erfahrungen für eine zielorientierte Kundenansprache, Vortrag auf dem IBM Management Forum, Berlin, 16.04.2013.

- Ginsberg, J., Mohebbi, M. H., Patel, R. S., Brammer, L., Smolinski, M. S., Brilliant, L. (2009):** Detecting influenza epidemics using search engine query data, research.google.com/archive/papers/detecting-influenza-epidemics.pdf, Abruf 02.05.2013.
- Goetz, R. (2012):** Data Quality Reboot Series For Big Data: Part 2 Persistence Vs. Disposable Quality, http://blogs.forrester.com/michele_goetz/12-09-07-data_quality_reboot_series_for_big_data_part_2_persistence_vs_disposable_quality, Abruf 27.05.2013.
- Haberich, R. (2012):** Big Data und der Mensch, in: LEAD digital, Nr. 24/2012, S. 46 f.
- Hearne, M. (2013):** What Big Data Means to an Analytics Geek, in: IBM Big Data Hub (Hrsg.): IBM Big Data Hub Podcast, http://www.ibmbigdatahub.com/sites/default/files/podcast_audio/30%20Talking%20Big%20Data%20-%20What%20Big%20Data%20Means%20to%20an%20Analytics%20Geek%20-%20Marcus%20Hearne%20-%202013-05-02.mp3, Abruf 14.05.2013.
- Hinrichs, H. (2002):** Datenqualitätsmanagement in Data Warehouse-Systemen, Dissertation, Universität Oldenburg.
- Holland, H. (Hrsg.) (2014):** Digitales Dialogmarketing, Wiesbaden.
- IBM Deutschland GmbH (Hrsg.) (2011):** meteolytix erzeugt mit SPSS stückgenaue Absatzprognosen für Bäckereifilialen, <http://public.dhe.ibm.com/common/ssi/ecm/de/ytc03358dede/YTC03358DEDE.PDF>, Abruf 04.05.2013.
- Klausnitzer, R. (2013):** Das Ende des Zufalls, Salzburg.
- Kling, B. (2012):** 500 Terabyte täglich – Datenrausch bei Facebook, <http://www.silicon.de/41571372/500-terabyte-taglich-datenrausch-bei-facebook/>, 24.08.2012, Abruf 30.05.2013.
- Kraus, C. (2013):** Nachholbedarf in der Datenintegration, in: ONEtoONE, Nr. 1/13, S. 18.
- LeHong, H., Fenn, J. (2012):** Key Trends to Watch in Gartner 2012 Emerging Technologies Hype Cycle, <http://www.forbes.com/sites/gartnergroup/2012/09/18/key-trends-to-watch-in-gartner-2012-emerging-technologies-hype-cycle-2/>, Abruf 22.05.2013.
- Manning, C., Raghavan, P., Schütze, H. (2009):** An Introduction to Information Retrieval, Cambridge.
- Mayer-Schönberger, V., Cukier, K. (2013):** Big Data: A Revolution That Will Transform How We Live, Work and Think, London.
- Moore, G. (1965):** Cramming more components onto integrated circuits, in: Electronics, Volume 38 Nr. 8/1965, S. 114–117.
- Pettey, C., Goasduff, L. (2011):** Gartner's 2011 Hype Cycle Special Report Evaluates the Maturity of 1,900 Technologies, <http://www.gartner.com/newsroom/id/1763814>, Abruf 22.05.2013.
- Pitzke, M. (2013):** Prism-Skandal in USA: Das große Geschäft mit den Mietspionen, <http://www.spiegel.de/wirtschaft/soziales/prism-private-vertragsfirmen-spionieren-fuer-us-geheimdienst-a-904930.html>, New York 2013, Abruf 11.06.2013.
- Pletsch, P. (2013):** Datendemokratie in Unternehmen, in: Haberich, R. (Hrsg.): Future Digital Business, Heidelberg, München, Landsberg, Frechen, Hamburg, S. 207–218.
- Rey, G., Wender, K. (2011):** Neuronale Netze – Eine Einführung in die Grundlagen, Anwendungen und Datenauswertung, 2. Aufl., Bern.
- Rossa, P., Holland, H. (2014):** Big-Data-Marketing, in: Holland, H. (Hrsg.), Digitales Dialogmarketing, Wiesbaden.
- Schroeck, M., Shockley, R., Smart, J., Romero-Morales, D., Tufano, P. (2012):** Analytics; The real-world use of big data, Executive Report des IBM Institute for Business Value, New York.
- Thomas, R. (2013):** Big Data at the Speed of Business IBM Innovations for a new era!, Vortrag auf dem IBM Management Forum, Berlin, 15.04.2013.
- Unabhängiges Landeszentrum für Datenschutz Schleswig-Holstein (Hrsg.) (2012):** ULD erlässt Verfügungen gegen Facebook wegen Klarnamenpflicht, <https://www.datenschutzzentrum.de/presse/20121217-facebook-klarnamen.htm>, Abruf 10.06.2013.
- Waltz, E. (2012):** Is Data Scientist the Sexiest Job of Our Time?, <http://spectrum.ieee.org/tech-talk/computing/it/is-data-scientist-the-sexiest-job-of-our-time>, Abruf 10.06.2013.
- Zikopoulos, P., deRoos, D., Parasuraman, K., Deutsch, T., Corrigan, D., Giles, J. (2013):** Harness the Power of Big Data: The IBM Big Data Platform, New York/Chicago/San Francisco/Lisbon/London/Madrid/Mexico City/Milan/New Delhi/San Juan/Seoul/Singapore/Sydney/Toronto.

E-BOOKS - DAS WACHSTUM LOCKT NEUE KONKURRENTEN

Andrea Beyer, Anja Johanna Gäng



Prof. Dr. Andrea Beyer

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

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



Anja Johanna Gäng

studierte Betriebswirtschaft an der Fachhochschule Mainz. In ihrer Bachelorarbeit analysierte sie „die medienökonomischen Veränderungen durch das digitale Publizieren von Büchern und ihre Konsequenzen.“ Während ihres Studiums war sie als studentische Mitarbeiterin für das europäische Hochschulprojekt COEUR und für die Bosch Thermotechnik GmbH im Marketing tätig. Bis zu ihrem Masterstudium arbeitet sie im Online-Marketing des Schulbuchverlags Mildenerger GmbH.

E-Mail: anja.gaeng@t-online.de

Die Digitalisierung veränderte schon zu Beginn des 21. Jahrhunderts die Spielregeln auf vielen Medienmärkten wie dem Zeitungs- oder dem Musikmarkt. Obwohl das Jahr 1971 als Geburtsjahr des E-Books gelten kann, blieb die Buchbranche bis vor wenigen Jahren weitgehend von den Veränderungen verschont. (Vgl. Huber et al. 2013, S. 11 und 81)

1. Der Printbuchmarkt – Die Situation vor dem digitalen Publizieren

Der Buchmarkt in Deutschland ist mit einem Umsatz von fast 10 Mrd. Euro der drittgrößte der Welt. Betrachtet man die Wettbewerbskräfte auf dem Buchmarkt im Sinne der „Five Forces“ nach Porter ergibt sich folgende Situation:

- Eine Bedrohung durch neue Konkurrenten beim stationären Sortimentsbuchhandel ist besonders durch E-Commerce gegeben, während die Buchverlage mit einem Trend zu Eigenverlagen kämpfen müssen.
- Der Grad der Rivalität unter den bestehenden Wettbewerbern ist als hoch zu bewerten. Es herrscht ein Angebotssog aus großen Buchhandelsketten wie z.B. Thalia und

großen Medienhäusern wie z.B. Bertelsmann, zu denen noch eine hohe Anzahl kleiner Verlage und stationärer Buchhandlungen kommt.

- Die Bedrohung durch Substitute wird durch neue Medien und ein erweitertes Angebot von Freizeitprodukten verstärkt und wirkt sich somit besonders auf die undifferenzierten Literaturprodukte aus.
- Die Verhandlungsmacht der Abnehmer ist sehr stark, da sie auf andere Medienprodukte ausweichen können, und weil Informationen im Internet die Transparenz erhöhen. Zudem werden Bücher zunehmend als Gebrauchsartikel gesehen.
- Die Verhandlungsmacht der Lieferanten muss in die Macht der Autoren und die Macht der Druckereien unterteilt werden: Die Macht der Autoren, solange sie nicht durch Bestseller oder andere Medien bekannt sind, ist extrem niedrig, was zu minimalen Honoraren führen kann. Die Druckkosten spielen für den herstellenden Buchhandel eine wichtige Rolle. Eine Erhöhung kann nicht an die Endkunden weitergegeben werden. Die Macht der Druckereien ist also groß. (Vgl. Gläser 2010, S. 188 f.)

2. E-Books sind mehr als die digitale Fassung eines gedruckten Buches

Eine Vielzahl an Definitionen legt nahe, dass E-Books in den Köpfen vieler schlicht eine digitale Datei der Inhalte des gedruckten Buches sind. (Vgl. u.a. McKnight/Dearnly 2003, S. 235; 97 Sjurts 2006, S. 225) Diese enge Fassung wird dem E-Book allerdings nicht gerecht: Das E-Book ist ein vollständig digitalisiertes Gut (vgl. Vgl. Illik 1998, S. 15; Clement/Schreiber 2013, S. 46), dessen Eigenschaften neue Möglichkeiten des Publizierens schaffen (die folgende Einteilung und Argumentation entstand in Anlehnung an Beyer/Carl 2012, S. 106 ff.).

Digitale Bücher bieten bessere Möglichkeiten für Windowing (Mehrfachverwertung), da bei digitalen Gütern die Grenzkosten gegen Null gehen. Hierbei wird das digitale Publizieren als zusätzlicher Vertriebskanal gesehen, wodurch ein größerer Kundenkreis erreicht und höhere Umsätze erzielt werden. (Vgl. Gläser 2010, S. 151 ff.; Wirtz 2011, S. 36 und S. 712; Schulze 2005, S. 51; Altpeppen/Karmasin 2007, S. 48, 51, 57, 61; Clement/Schreiber 2013, S. 46) In diesem Rahmen ist es beispielsweise denkbar, neue Bücher eines erfolgsversprechenden Autors zunächst als gedrucktes Buch zu verkaufen, um die tendenziell höhere Zahlungsbereitschaft für gedruckte gegenüber elektronischen Büchern abzuschöpfen und es erst später als E-Book anzubieten (analog Hardcover/Taschenbuch).

Auch beim Versioning (Erweiterungen oder Zusatzangebote) ergeben sich neue Möglichkeiten. Zum einen ist ein Bundle denkbar: Das Buch wird als gedrucktes Buch verkauft und enthält zusätzlich eine Download-Möglichkeit für das E-Book gegen einen Aufpreis. (Vgl. Galitz 2012, S. 43 f.) Zusätzlich sind Personalisierungen, unterschiedliche Rechtausgestaltung, oder technische Funktionen wie integrierte Wörterbücher denkbar.

Das Buch muss zudem nicht mehr zwangsläufig als Ganzes verkauft werden, sondern kann zu niedrigen Preisen in kleinen Einheiten wie Seiten oder Kapiteln angeboten werden (Micro-Pricing). (Vgl. Galitz 2012, S. 38 f.) Damit könnten weitere Umsätze von Kunden abgeschöpft werden, die nur an einzelnen Informationen interessiert und deshalb nicht bereit sind, den vollen Preis zu bezahlen.

Zusätzlich können E-Books eigenständige Parallelprodukte sein. Sie erlauben die Publikation kurzer Texte (oder ausufernd langer Texte), deren Aufwand beim gedruckten Buch unwirtschaftlich wäre. (Vgl. Galitz 2012, S. 39) Darüber hinaus eignen sich E-Books für Nischenthemen, die im stationären Buchhandel aufgrund niedriger Verkaufszahlen keinen Platz fänden. (Vgl. Buchreport 2013b, S. 1)

Zudem können E-Books multimedial angereichert sein (z.B. mit Audio, Video, Animationen, Verweisen zu Webseiten oder interaktiven Elementen), sogenannte Enhanced E-Books. Sie können als teurere Variante angeboten werden, (vgl. Galitz 2012, S. 40) oder auch zu neuen Erzählformen und damit zu eigenständigen

Buchprodukten führen. So verändern E-Books das ursprüngliche Produkt. (Vgl. Beyer/Carl 2012, S. 108) Ein erstes Beispiel ist der Thriller „Deathbook“ vom Rowohlt Verlag, der redaktionell von einem ganzen Team entwickelt wurde, mit Videos angereichert und an Social Media angebunden ist. Er kann episodisch gekauft werden. (Vgl. Beyer/Carl 2012, S. 108) Die Produktion ist aber weit teurer, was die Entwicklung bremst. Zudem existiert für Enhanced E-Books kein einheitliches Produktprofil oder eine Marke, die verlagsübergreifend beworben wird. Das spiegelt sich in der Vielfalt der Begriffe wieder: Neben dem Begriff Enhanced E-Book spricht man auch vom Enriched E-Book, E-Book-Plus, Digitalbuchplus, Libroid oder Vook (Video Book). Die Unsicherheit über das Produkt verhindert deren Verbreitung. (Vgl. Galitz 2012, S. 39 ff.)

3. E-Books sind Systemgüter

In der analogen Welt musste ein Buch nur aufgeschlagen und umgeblättert werden. Als digitales Gut ist das E-Book ein Systemgut. So wird neben dem Inhalt, zum einen ein Lesegerät – Desktop-PC/Laptop, Smartphone, Tablet-PC oder E-Reader – mit entsprechender Software nötig. Zum anderen findet die Distribution von digitalen Gütern über das Internet statt.

Die fehlende Reife der Lesegeräte verhinderte die Verbreitung von E-Books, denn das Lesen an frühen Geräten wie dem Desktop-PC war unbequem. Erst mit technisch ausgereifteren und an die Bedürfnisse angepassten Lesegeräten stieg die private E-Book-Nutzung an. Treiber der Entwicklung war hauptsächlich die Einführung des iPad auf dem deutschen Markt sowie verbesserte, speziell für E-Books entwickelte Lesegeräte, sogenannte E-Reader, deren Displays das Leseerlebnis auf Papier imitieren. (Vgl. Bitkom 2013, S. 13; Hermann/Lulei 2013, S. 4; Müller 2010, S. 14; Börsenverein des Deutschen Buchhandels 2013, S. 23) Andererseits wurde das E-Reader-Geschäft bis 2010 durch ein mangelndes, literarisches E-Book-Angebot begrenzt. Eine Vielzahl neuer E-Book-Plattformen wie Weltbild.de, Bücher.de, Buch.de, der Amazon Kindle Store, der Apple iBook Store und Kobobooks.com (Barnes & Noble) schloss diese Lücke. (Vgl. Huck 2012, S. 74 f.)

So gewannen ab dem Jahr 2010 E-Books kräftig an Aufwind: Die Umsätze auf dem Belletristikmarkt stiegen in drei Jahren um das 48-fache. Der Anteil am gesamten Buchmarkt stieg von 0,5% im Jahr 2010 auf 2,4% im Jahr 2012. Abbildung 1 auf der folgenden Seite zeigt den parallelen Verlauf der Umsatzentwicklung bei E-Books und den prognostizierten Bestand an Tablets und E-Readern.

Eine unübersichtliche Zahl unterschiedlicher Dateiformate für E-Books und deren Inkompatibilität stellt jedoch noch eine Hemmnis bei der Verbreitung dar: Neben offenen Formaten wie dem EPUB-Format (ElectronicPublishing), das für kleine Displaygrößen ideal ist, haben große Anbieter eigene Formate

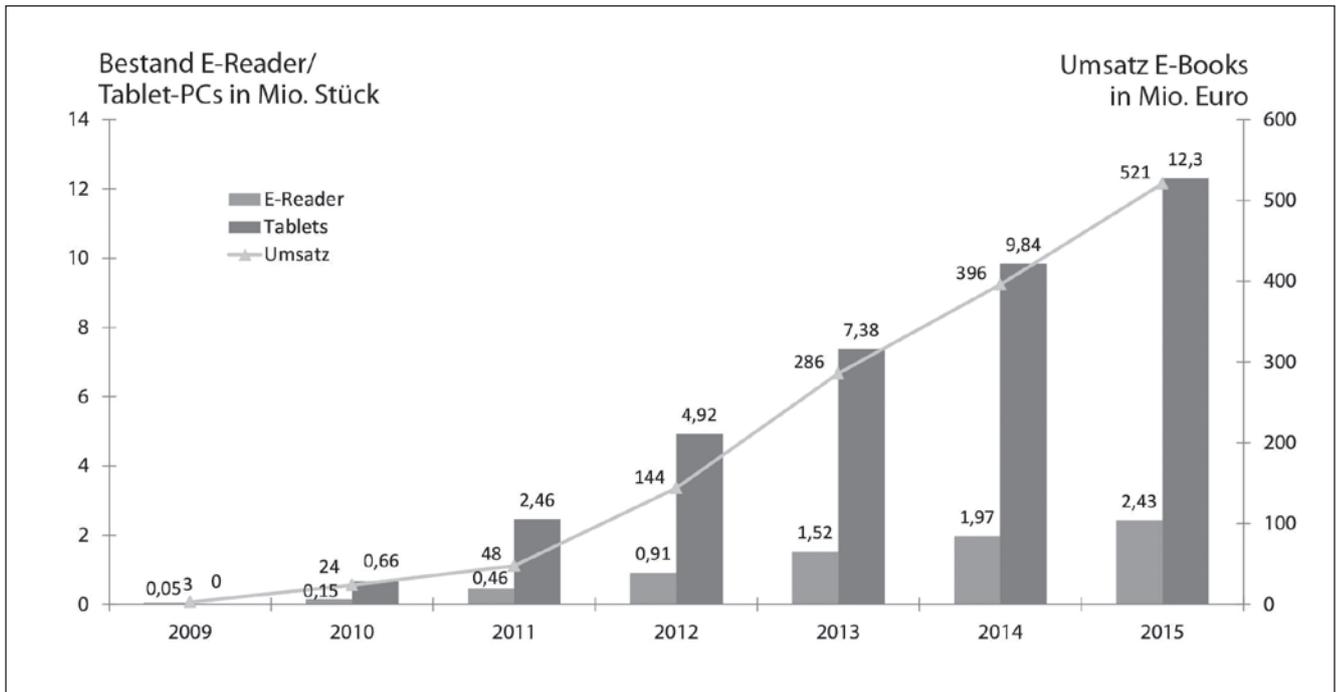


Abb. 1: Korrelation der Umsatzentwicklung von E-Books und Tablet PCs/E-Readern, Quelle: In Anlehnung an: Müller et al. 2010, S. 5 sowie Hermann/Lulei 2013, S. 7

entwickelt. Es existiert aber kein einheitliches Format, mit dem alle Kunden erreicht werden können. Hersteller von E-Books müssen entweder für alle Plattformen entwickeln, höhere Produktionskosten in Kauf nehmen und benötigen ein Versionsmanagement – oder sie erreichen potenzielle Kundengruppen nicht. (Hagenhoff 2012, S. 231 f.)

Zur Formate-Vielfalt kommt der Schutz der digitalen Rechte. Viele Anbieter nutzen hartes Digitales Rights Management (DRM). Es erlaubt die Kontrolle der Nutzungsmöglichkeiten; im Gegenzug können Dateien nicht von allen Geräten angezeigt werden. Regelmäßige Änderungen der Software verunsichern Käufer, ob sie die bezahlten Inhalte in Zukunft noch nutzen können. Die Nutzung ist kompliziert, da Registrierungen, Abgleiche mit Lizenzierungsservern und Entschlüsselungsvorgänge nötig sind. (Vgl. Grünewald 2012b, S. 166 ff.; Müller et al. 2010, S. 36)

Einige Anbieter, besonders Apple und Amazon, erzeugen bewusst Inkompatibilitäten, um ihre Marktstellung durch technische Eintrittsbarrieren und geschlossene Systeme zu sichern. Sie bieten sowohl Lesegeräte als auch den Shop an und konfigurieren sie so, dass das Gerät nicht für fremde Angebote genutzt werden kann. Das führt beim Kunden zu einem Lock-In-Effekt. Wird das Lesegerät gewechselt, entstehen nicht nur Wechselkosten für das Gerät, auch die Investitionen in die digitale Bibliothek gehen verloren (sunk costs). (Vgl. Hagenhoff 2012, S. 228)

4. Das Branchenwachstum lockt neue Konkurrenten an

Durch den Vertriebskanal Internet werden für den verbreiteten Buchhandel Betriebsgrößensparnisse und Netzeffekte wichtiger (vgl. Beyer/Carl 2012, S. 146 f.), die aus den Anforderungen an Online-Vertriebsplattformen entstehen. Die Ressourcenausstattung der kleinen, eher technologiefernen Sortimentsbuchhandlungen ist im Online-Geschäft nachteilig. So wie sich die Markteintrittsbarrieren bei E-Books zu ihren Ungunsten verschoben haben, spielen sie anderen in die Hände. Sie werden durch das Umsatzwachstum der E-Books angelockt. (Vgl. Beyer/Carl 2012, S. 146 f.), Zu den Eintretenden gehören insbesondere: (vgl. Huck 2012, S. 74, 70, 56, 75, 67; Galitz 2012, S.44)

- der Online-Buchhandel mit dem Vorteil einer bereits bestehenden Shop-Infrastruktur und einem etablierten Buchkäuferkreis, wie Amazon, bücher.de, Kobo,
- branchenfremde Neueintritte aus den Bereichen Endgeräte, Mobilfunk und ähnlichen Bereichen mit technologischem Know-how der Lesegeräte und guter Kapitalausstattung. Durch den Eintritt können sie attraktive Inhalte für ihre Endgeräte schaffen, wie Sony, Apple, Google, Samsung,
- die Buchhandelsketten mit eigenen E-Readern und Shop-Systemen durch ihre Größe und Erfahrung sowie ihrem Kundenstamm aus dem Sortimentsgeschäft, wie Thalia, Hugendubel, Weltbild.

Diese Unternehmen kämpfen erbittert um das neue Marktsegment, da durch die Netzeffekte das schnelle Erreichen eines hohen Marktanteils entscheidend für die spätere Stellung ist. Dies führt zu einem „Wettlauf um die Entwicklung neuer Geräte, Funktionen und neuer Präsentationsformen von Inhalten.“ (Ulrich 2013, S. 306) Langfristig ist die Tendenz zu einer stärkeren Konzentration in Form eines Oligopols oder gar (Quasi-) Monopols zu erwarten. (Vgl. Dietrich 2006, S. 66)

Auf der Seite des herstellenden Buchhandels sinken die Markteintrittsbarrieren, (vgl. Picot/Heger 2003, S. 19), beispielsweise durch den Wegfall der Druckkosten und der schwierigen Positionierung im stationären Buchhandel. Dadurch können Autoren ihre Inhalte selbst über eine Online-Plattform anbieten (Selfpublishing). So treten sie in direkten Wettbewerb mit Verlagen. Durch die glaubhafte Androhung einer Vorwärtsintegration gewinnen sie an Verhandlungsmacht und können höhere Vergütungen aushandeln. (Vgl. Weiß 2012, S. 17 f. und S. 26) Eine Untersuchung von „Bookseller“ aus dem Jahr 2010 zeigt, dass 10 % der Autoren vom Selfpublishing leben können. Der Ertrag liegt durchschnittlich bei 10.000 Dollar pro Jahr. (Vgl. Galitz 2012, S. 43) Durch neue Möglichkeiten der Inhalteaufbereitung entstehen Dienste, die z.B. E-Books aus Blogs aufbereiten. Die niedrigen Eintrittsbarrieren führen auch zur Entstehung reiner E-Book-Verlage. Sie alle müssen als neue Konkurrenten der Verlage betrachtet werden. (Vgl. Weiß 2012, S. 15 ff.)

5. Keine Verschiebung der Abnehmersegmente, sondern Verschiebung der Bedürfnisse

Anders als erwartet werden E-Books nicht mehrheitlich von jungen, technikaffinen Menschen konsumiert. Denn trotz geringer Abweichungen stimmen die Leser von Print-Büchern und E-Books aus soziodemografischer Sicht weitgehend überein: Der Trendreport E-Reading bringt es auf den Punkt „Die E-Book-Leser kommen aus der Mitte der Buchwelt.“ (Klär/Perry 2012, S. 3)

Statt der Abnehmersegmente verschieben sich die Bedürfnisse und das Leseverhalten durch die veränderten Funktionen von E-Books. In welchem Umfang E-Books Print-Bücher verdrängen können, hängt in erster Linie davon ab, welche Funktion sie für Kunden erfüllen. Den Sachverhalt verdeutlicht folgende Aussage: „Die Zunahme an Möglichkeiten und die Bedürfnisse, die von Büchern auf Papier vielleicht gut, aber nicht immer optimal erfüllt werden, sind die treibenden Kräfte hinter einer Veränderung der Branche, die bereits begonnen hat.“ (Weiß 2012, S. 4)

Die Hardware der Lesegeräte ist ein wichtiger Faktor für die Wahl der E-Book-Bezugsquelle. (Vgl. Huck 2012, S. 76) Obwohl E-Reader am wenigsten verbreitet sind, (vgl. SevenOne Media 2011) werden sie am häufigsten zum intensiven E-Book-

Konsum genutzt (fast 60 %). Das verdeutlicht, dass sie aus Lesersicht das geeignetste Gerät sind. Außerdem steigen viele Intensivnutzer nach einiger Zeit auf E-Reader um. Tablet-PCs, Smartphones, Desktop-PCs und Laptops erreichen ca. 45-50 %, wobei nur ca. ein Drittel der Leser eine intensive Nutzung angibt. (Vgl. Hermann/Lulei 2013, S. 7) Abbildung 2 zeigt die Endgerätenutzung.

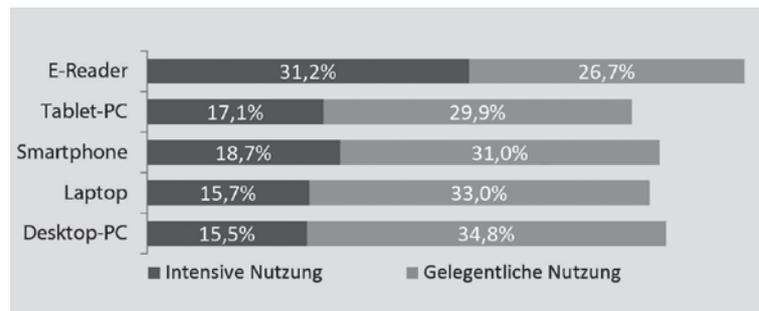


Abb. 2: Endgerätenutzung zum Konsum von E-Books
Quelle: In Anlehnung an Hermann/Lulei 2013, S. 7

E-Books bieten mehr örtliche und zeitliche Unabhängigkeit: Es können nur einzelne Printbücher mit auf Reisen genommen werden, aber eine gesamte E-Book-Bibliothek. Diese Möglichkeit, in Situationen Lesen zu können, in denen früher kein Buch verfügbar war, wird von fast allen digitalen Lesern als Vorteil gesehen. Das gilt auch für das geringere Gewicht und den ortsunabhängigen Bezug. (Vgl. Klär/Perry 2012, S. 9 f.) Tatsächlich liest mehr als die Hälfte der Nutzer unterwegs mehr Bücher. 70 % geben an, in neuen Situationen zu lesen. (Vgl. Klär/Perry 2012, S. 14)

Als weiterer, wichtiger Vorteil wird von E-Book-Nutzern der einfache und schnelle Kauf genannt. (Vgl. Hermann/Lulei 2013, S. 7) Im Gegensatz zu gedruckten Büchern ist der Kunde nicht mehr auf den Gang zum Buchladen oder die Postsendung angewiesen. Er kann das Buch unverzüglich downloaden, zu jeder Zeit und überall. Dadurch entfällt die Notwendigkeit von Hamsterkäufen im stationären Buchhandel, um die Leerzeiten zwischen dem Beenden des einen und dem Beginnen des nächsten Buchs zu verhindern.¹

Hingegen führen die Eigenschaften, die die Unabhängigkeit ermöglichen, zum – aus heutiger Sicht – größten Nachteil: der fehlenden Haptik. Sie stellt für Kunden noch ein wichtiges Hemmnis für den Umstieg dar. (Vgl. Hermann/Lulei 2013, S. 7) Neben dem Leseerlebnis verbirgt sich dahinter einerseits die emotionale Verbundenheit mit der eigenen Büchersamm-

¹ Die Bachmann-Preisträgerin Kathrin Passig beschreibt diesen Effekt auf ihr Kaufverhalten (vgl. Passig 2014).

lung, andererseits besitzen Bücher auch eine Repräsentationsfunktion gegenüber Besuchern. Sie stehen für das Wissen des Buchbesitzers. (Vgl. Weiß 2012, S. 3 f.) Obwohl die Geräte von außen nicht preisgeben, was gelesen wird, lässt sich diese Funktion in digitalen Bibliotheken auf Social-Reading-Plattformen imitieren – Lesen wird im digitalen Zeitalter zudem „sozialer“: Das Gelesene wird in Social Media zur Schau gestellt, diskutiert und „geliked“. Zwar ist Social Reading nicht auf E-Books beschränkt, allerdings können bei E-Books Daten über das Leseverhalten der Nutzer gesammelt und Angebote an individuelle Bedürfnisse angepasst werden. Die Anbindung von Social Reading an eine E-Book-Plattform sorgt für eine emotionale Bindung an die Plattform, wenn dort die „Freunde“ zu finden sind. (Vgl. Weiß 2012, S. 9 ff.) Die wirtschaftliche Bedeutung zeigt sich in der Übernahme der wohl wichtigsten Plattform Goodreads durch das Online-Versandhaus Amazon. (Vgl. Buchreport 2013a, S. 1)

Gedruckte und digitale Bücher unterscheiden sich auch durch die Rechtgestaltung. Erst in der digitalen Welt wird bewusst: Gedruckte Bücher können an Freunde verliehen oder verkauft werden. Die heutige Rechtvergabe verhindert eine Weitergabe künstlich und schränkt die Verfügungsmöglichkeiten beträchtlich ein, obwohl sie technisch leicht realisierbar wären. In einer PWC-Studie geben 60 % an, dass sie die fehlende Ausleihmöglichkeit stört, 31 % fehlt die Möglichkeit zum Weiterverkauf. (Vgl. Müller et al. 2010, S. 51)

Mit den veränderten Funktionen von E-Books geht auch ein anderes Leseverhalten einher: Es wird stärker selektiert – Bücher, die nicht gefallen, werden eher abgebrochen. Es wird mehr überflogen und es werden nur einzelne Passagen gelesen. (Vgl. Klär/Perry 2012, S. 18) Somit sind die Möglichkeit des kleinteiligen Verkaufs (Micro-Pricing) für Kunden relevant. E-Book-Leser wagen sich auch eher an unbekannte Inhalte und probieren andere Bücher aus. Bücher werden verstärkt parallel gelesen. Auch die Auswahl von Büchern nach Stimmung nimmt digital zu. Die Verlage bekommen hierdurch Raum für differenziertere oder schwierigere Inhalte und Experimente. Für E-Book-Plattformen gewinnen Funktionen zum Stöbern und Reinlesen an Bedeutung. Bücher werden schneller gelesen, mit Lesen wird mehr Zeit verbracht und es werden mehr Bücher gelesen. Demnach kann eine höhere Menge pro Kunde verkauft werden. (Vgl. Klär/Perry 2012, S. 7, 14 und 18)

Die wichtigsten Informationsquellen finden sich aber auch bei digitalen Lesern laut Bitkom in der analogen Welt. An erster Stelle stehen Empfehlungen von Freunden und Bekannten, gefolgt vom Stöbern im Buchladen und Empfehlungen der Buchhändler. Erst an vierter Stelle wird das Stöbern im Internet genannt. Bei den ersten vier Informationsquellen unterscheiden sich Print-Buch- und E-Book-Leser nicht. Dagegen präferieren Print-Buch-Leser Rezensionen in klassischen Medien,

während E-Book-Leser sich eher an Rezensionen und automatischen Empfehlungen in E-Book-Shops orientieren. (Vgl. Bitkom 2013, S. 11)

Nur 10 % der Leser sind bereit für E-Books ebenso viel wie für gedruckte Bücher zu bezahlen. 18 % erwarten eine leichte Preisreduktion und mehr als die Hälfte eine deutliche. E-Book-Leser geben ebenfalls an, dass sie zu einem niedrigeren Preis mehr Bücher läsen und sie mehr Bücher auszuprobieren. Neben dem Einzelverkauf werden durch das veränderte Leseverhalten neue Bezahlmodelle wie Leihe oder Flatrates interessant. 91 % geben an, dass sie gegen eine angemessene Gebühr gerne Zugang zu einer großen Bibliothek hätten, ohne die Bücher kaufen zu müssen. (Vgl. Klär/Perry 2012, S. 19)

6. E-Books werden gedruckte Bücher teilweise ersetzen

E-Books besitzen also ein hohes Potenzial zur Bedürfnisbefriedigung. Es ist zu erwarten, dass sie einen hohen Marktanteil erreichen werden. PWC prognostiziert bis zum Jahr 2017 einen Marktanteil von 16 % im Bereich Belletristik. Das entspricht einem Umsatz von 852 Mio. Euro. (Vgl. Hermann/Lulei 2013, S. 14) Dennoch ist in naher Zukunft nicht von einem Aussterben des gedruckten Buches auszugehen. Eine Studie der Universität Hamburg zeigt, dass nicht nur die Nutzung von E-Books zunimmt, sondern auch von gedruckten Büchern, selbst bei E-Book-Lesern. Als Grund nennt sie die unterschiedlichen Nutzungssituationen beider Bucharten. (Vgl. Clement 2012)

Wahrscheinlicher als das Aussterben ist, dass gedruckte Buchangebote differenzierter werden. Gerade Segmenten, bei denen die Haptik eine große Rolle spielt, sogenannte Coffeatables, kommt eine wichtigere Rolle zu. (Vgl. Huber et al. 2013, S. 13, 82) Es ist eine Zweiteilung in schöne und praktische Bücher zu erwarten. (Vgl. Galitz 2012, S. 38) Das Taschenbuch wird als günstige und praktische Alternative zum Hardcover tendenziell stärker verdrängt werden. (Vgl. Huber et al. 2013, S. 13, 82)

7. Die Situation auf dem digitalisierten Buchmarkt

Die Bedrohung durch neue Konkurrenten im herstellenden Buchhandel ist gestiegen. Dies führt einerseits zur Neugründung von E-Book-Verlagen, andererseits zur Vorwärtsintegration von Autoren und verstärkt so die Tendenz zu Eigenverlagen. Auf Seite des verbreitenden Buchhandels sind die Markteintrittsbarrieren aufgrund der Netzeffekte gestiegen. Ein Einstieg ist für große Unternehmen und Online-Shops relativ einfach, während für kleine Sortimentsbuchhandlungen durch ihre Ressourcenausstattung der Eintritt in das E-Book-Segment schwieriger ist.

Der schon zuvor hohe Grad der Rivalität steigt durch die Digitalisierung weiter an. Beim herstellenden Buchhandel ist die Ursache im Hinzukommen vieler, kleiner Unternehmen und von Selfpublishern zu suchen. Beim verbreitenden Buchhandel sieht die Situation bedrohlicher aus: Durch die Netzeffekte herrscht ein harter Kampf um Marktanteile, bei dem harte Preiskämpfe nur durch die Buchpreisbindung begrenzt werden und letztendlich zu einem Quasi-Monopol im Internet führen könnten. Ein weiterer Grund für die starke Rivalität sind die heterogenen, strategischen Motive: Kleine Buchhandlungen steigen nur in dem Maß auf E-Books um, wie es für

das Überleben nötig ist. Die großen Buchhandelsketten traten bisher auch nicht als Treiber der Veränderungen auf, haben aber einen strategischen Ansatz gefunden. Die Strategie von Amazon scheint im Anstreben einer Monopolstellung zu liegen, um dann höhere Preise durchzusetzen. Für die Hersteller von Lesegeräten bietet das Angebot von E-Books einen zusätzlichen Service für ihre Geräte.

E-Books führen zu einem direkteren Wettbewerb mit nahezu kostenlosen Substituten im Internet. Auch die Verhandlungsmacht der Abnehmer steigt durch die bessere Vergleichbarkeit

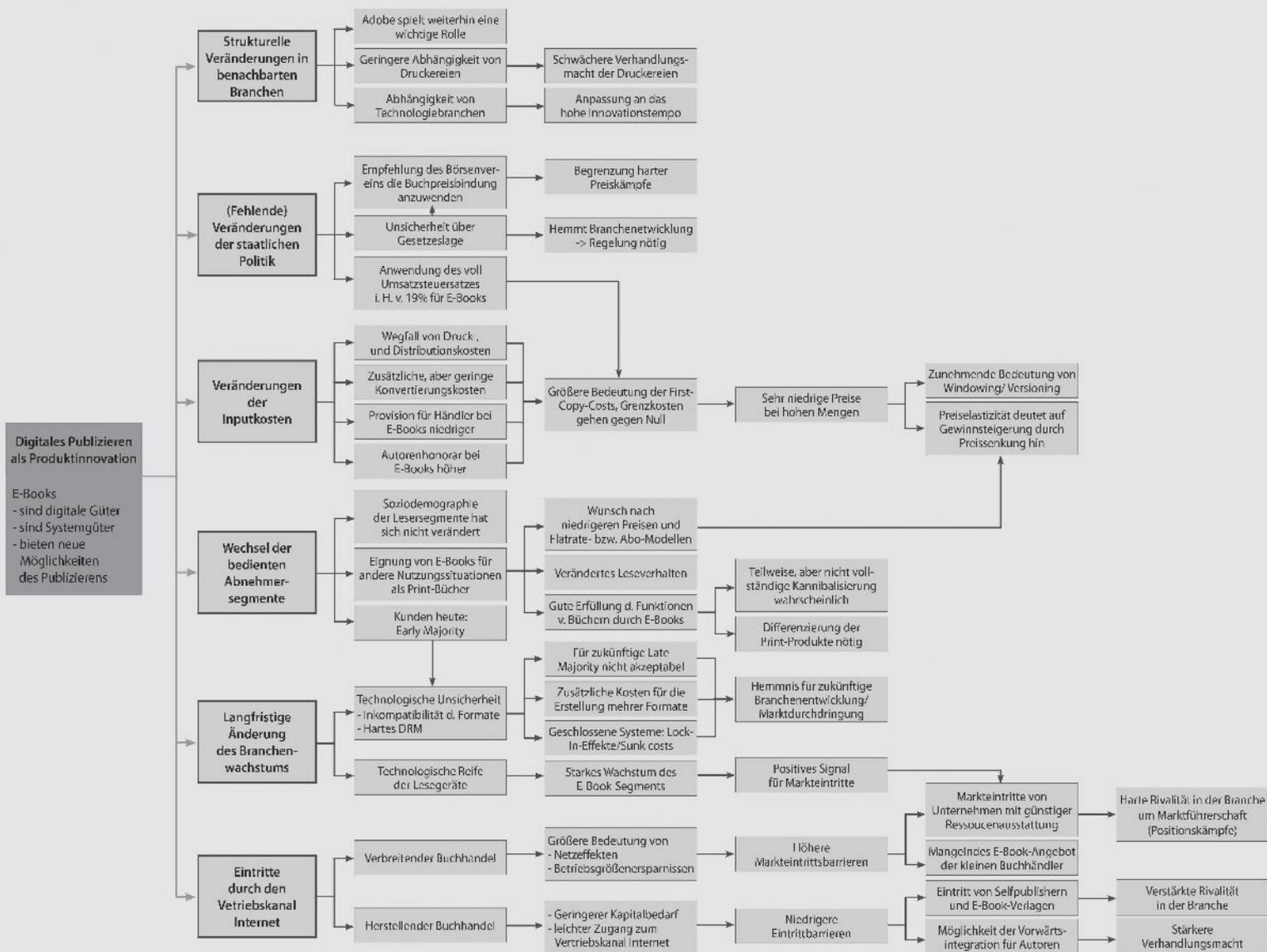


Abb. 3: Zusammenfassende Übersicht

mit Substituten weiter an. Wenn die Abnehmer aber erst einmal in den geschlossenen Systemen einer E-Book-Plattformen gebunden sind, entstehen ihnen hohe Wechselkosten, sodass sie sich wohl eher deren Bedingungen unterwerfen als zu wechseln. Während bei der Verhandlungsmacht der Lieferanten die Macht der Druckereien sinkt, steigt die Macht der Autoren durch die glaubwürdige Androhung der Vorwärtsintegration.

Die Wettbewerbskräfte in der Buchbranche sind also insgesamt stärker ausgeprägt, was sich negativ auf die Attraktivität der Branche auswirkt. Hinzu kommt, dass die Abnehmer niedrigere E-Book-Preise fordern. Das drückt bei vergleichbaren digitalen und gedruckten Büchern auch deren Preis. Fiele die Buchpreisbindung, würde der Kampf um Marktanteile zu einem Preisverfall führen. Andererseits steigt die Bedeutung der First-Copy-Costs, während die Grenzkosten enorm gesunken sind. Dies bedeutet auch, dass dem Windowing und Versioning auf dem E-Book-Markt zusätzliche Bedeutung zukommt. Unter den veränderteren Spielregeln wird der Buchmarkt für kleine Buchhandlungen unattraktiver, während das „Spielfeld E-Book“ für große Spieler attraktiver wird. Andererseits haben die Leser noch starkes Vertrauen in die Empfehlungen ihres Buchhändlers. Hierin könnte ein Ansatzpunkt zur Sicherung des Geschäfts im digitalen Zeitalter liegen. Dieser Wettbewerbsvorteil dürfte für Online-Angebote nur schwer zu imitieren sein. Beim herstellenden Buchhandel sieht es andersherum aus. Bereits für kleine Anbieter können sich interessante Publikationsmöglichkeiten ergeben und Verlage sind dazu gezwungen sich neuartige Strategien zu überlegen, um die Autoren wieder in ihr Boot holen und mit den neuen Möglichkeiten des Publizierens differenziertere Angebote zu entwickeln, die mehr Spielraum bei der Preisbildung lassen.

LITERATUR

- Altmeyden, K.-D., Karmasin M. (2003):** Medien und Ökonomie, 1. Aufl., Wiesbaden.
- Beyer, A., Carl, P. (2012):** Einführung in die Medienökonomie, 3. Aufl., Konstanz, München.
- Bitkom Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien (Bitkom) (Hrsg.) (2013):** Pressekonferenz – Nutzung von E-Books in Deutschland, Berlin, http://www.bitkom.org/files/documents/BITKOM_PK_Charts_E-Books_Studie_01_10_2013_final.pdf, Erscheinungsdatum: 01.10.2013, Abruf 12.12.2013.
- Börsenverein des Deutschen Buchhandels (Hrsg.) (2013):** Buch und Buchhandel in Zahlen – Zahlen für den Buchhandel 2013, Frankfurt am Main.
- Buchreport (Hrsg.) (2013a):** „So entstehen moderne Monopole im Netz“ – Amazon übernimmt Social-Reading-Seite Goodreads, http://www.buchreport.de/nachrichten/nachrichten_detail/datum/2013/04/02/so-entstehen-moderne-monopole-im-netz.htm?no_cache=1&cHash=8684124cfe80262f25ef22517e1b14c5, Erscheinungsdatum: 02.04.2013, Abruf 28.01.2014.
- Buchreport (Hrsg.) (2013b):** „Empfehlungen sind effektiver als Kampagnen“ – Michael Tamblyn (Kobo) über angereicherte E-Books, http://www.buchreport.de/nachrichten/verlage/verlage_nachricht/datum/2013/11/17/empfehlungen-sind-effektiver-als-kampagnen.htm?no_cache=1?no_cache=1, Erscheinungsdatum: 17.11.2013, Abruf 22.01.2014.
- Clement, M. et al. (2012):** Vergleichsstudie: E-Book-Nutzer kaufen mehr gedruckte Bücher, <http://www.uni-hamburg.de/newsletter/archiv/Oktober-2012-Nr-43/Vergleichsstudie-E-Book-Nutzer-kaufen-mehr-gedruckt-Buecher.html>, Abruf 10.08.2014.
- Clement, R., Schreiber, D. (2013):** Internet-Ökonomie – Grundlagen und Fallbeispiele der vernetzten Wirtschaft, 2. Aufl., Berlin, Heidelberg.
- Dietrich, M. (2006):** Wettbewerb in Gegenwart von Netzwerkeffekten, Frankfurt am Main.
- Galitz, R. (2012):** E-Books und Enhanced E-Books – Neue Herausforderungen für Autoren und Verlage, in: Fedtke, S., Reinert, L. (Hrsg.): Erfolgreich publizieren im Zeitalter des E-Books – Ein pragmatischer und zielorientierter Leitfaden für die Zukunft des digitalen Buches, Wiesbaden, S. 33–49.

Gläser, M. (2010): Medienmanagement, 2. Aufl., München.

Grünewald, H. (2012a): Vom Manuskript zum E-Book – Ausgabe-/Lesegeräte, in: Fedtke, S., Reinerth, L. (Hrsg.): Erfolgreich publizieren im Zeitalter des E-Books – Ein pragmatischer und zielorientierter Leitfaden für die Zukunft des digitalen Buches, Wiesbaden, S. 149–159.

Grünewald, H. (2012b): Vom Manuskript zum E-Book – Technische Möglichkeiten und Grenzen eines Kopierschutzes, in: Fedtke, S., Reinerth, L. (Hrsg.): Erfolgreich publizieren im Zeitalter des E-Books – Ein pragmatischer und zielorientierter Leitfaden für die Zukunft des digitalen Buches, Wiesbaden, S. 160–173.

Hagenhoff, S. (2012): Produktpflege, in: Fedtke, S., Reinerth, L. (Hrsg.): Erfolgreich publizieren im Zeitalter des E-Books – Ein pragmatischer und zielorientierter Leitfaden für die Zukunft des digitalen Buches, Wiesbaden, S. 227–234.

Hermann, A., Lulei, K. (2013): Media Trend Outlook – E-Books im Aufwind, PriceWaterhouseCoopers, Frankfurt am Main, http://www.pwc.de/de/technologie-medien-und-telekommunikation/whitepaper_ebooks.jhtml, Erscheinungsdatum: Oktober 2013, Abruf: 11.01.2014.

Huber, T. et al. (2013): Die Zukunft der Medien – Neue Wege zum Kunden: Die 15 wichtigsten Medienkanäle, Kelkheim.

Huck, H. (2012): Handel im Zeitalter des digitalen Publizierens, in: Fedtke, S., Reinerth, L. (Hrsg.): Erfolgreich publizieren im Zeitalter des E-Books – Ein pragmatischer und zielorientierter Leitfaden für die Zukunft des digitalen Buches, Wiesbaden, S. 50–79.

Illik, J. A. (1998): Electronic Commerce - eine systematische Bestandsaufnahme, in: HMD - Theorie und Praxis der Wirtschaftsinformatik, Nr. 199, S. 10–24. **Janello, C. (2010):** Wertschöpfung im digitalisierten Buchmarkt, Wiesbaden.

Klär, K., Perry, T. (2012): Trendreport E-Reading 2012, http://www.emediarelease.com/uploads/downloads/2743_Skoobe_Trendreport_E-Reading_2012_Unterlagen.pdf, Erscheinungsdatum: 04.12.2012, Abruf: 02.02.2014.

McKnight, C., Dearnley, J. (2003): Electronic Book Use in a Public Library, in: Journal of Librarianship and Information Science, 35. Aufl., Nr. 4/2003, S. 235–242.

Müller, C., Spiegel S., Ullrich, F. (2010): E-Books in Deutschland – Der Beginn einer neuen Gutenberg-Ära? – Technologie, Medien, Telekommunikation, <http://www.pwc.de/de/technologie-medien-und-telekommunikation/e-books-in-deutschland-der-beginn-einer-neuen-gutenberg-aera.jhtml>, Erscheinungsdatum: September 2010, Abruf: 01.02.2014.

Passig, K. (2014): Dank E-Books lese ich mehr und kaufe weniger, <http://www.zeit.de/digital/internet/2013-05/ebook-reader-leseverhalten-passig>, Abruf 01.08.2014.

Picot, A., Heger D. K. (2003): Braucht das Internet eine neue Wettbewerbspolitik?, in: Becker, J., Oberender, P. (Hrsg.): Wettbewerb in der Internetökonomie, Bd. 292: Schriften des Vereins für Socialpolitik, Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Berlin, S. 9–38.

Schmidt, S. (2007): Das Online-Erfolgsmodell digitaler Produkte – Strategische Wirkungspotenziale und operative Handlungsoptionen, Wiesbaden.

Schulze, B. (2005): Mehrfachnutzung von Medieninhalten, Köln.

SevenOne Media (2011): Medienradar 6 – HD, Hybrid, 3D – Verbreitung von Bildschirm-Medien in deutschen Haushalten 2011, <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/201970/umfrage/verbreitung-von-bildschirm-medien-in-deutschen-haushalten/>, Erscheinungsdatum: September 2011, Abruf: 22.01.2014.

Sjurts, I. (2006): Gabler Kompakt-Lexikon Medien – 1000 Begriffe nachschlagen, verstehen und anwenden, Wiesbaden.

Ulrich, H. (2013): Print-Publikationen auf der digitalen Plattform, in: Schneider, M. (Hrsg.): Management von Medienunternehmen – Digitale Innovationen – crossmediale Strategien, Dordrecht, S. 303–338.

Weiß, M. (2012): Erfolgreich Publizieren im Zeitalter des E-Books, in: Fedtke, S., Reinerth, L. (Hrsg.): Erfolgreich publizieren im Zeitalter des E-Books – Ein pragmatischer und zielorientierter Leitfaden für die Zukunft des digitalen Buches, Wiesbaden, S. 1–32.

Wirtz, B. W. (2011): Medien- und Internetmanagement – Einführung in die Medienökonomie, 7. Aufl., Wiesbaden.

Wirtz, B. W. (2008): Medien- und Internetmanagement – Einführung in die Medienökonomie, 5. Aufl., Wiesbaden.

AUGMENTED REALITY AUS DER CLOUD

Anett Mehler-Bicher, Lothar Steiger



Prof. Dr. Anett Mehler-Bicher
lehrt an der Fachhochschule Mainz im Fach-
gebiet Wirtschaftsinformatik.
E-Mail: anett.bicher@hs-mainz.de



Diplom-Betriebswirt (FH) Lothar Steiger
ist an der Fachhochschule Mainz als Lehrkraft
für besondere Aufgaben in den Bereichen
IT-Anwendungen, Statistische Analysen, DV-
gestütztes Controlling sowie Unternehmens-
planspiele tätig.
E-Mail: lothar.steiger@hs-mainz.de

1. Motivation

Kataloge, in denen Produkte in 3-D animiert, zum Greifen nah angezeigt und quasi zum Leben erweckt werden, sind keine Utopie mehr. Bislang war die Bereitstellung derartiger Produktkataloge aber mit größeren Schwierigkeiten verbunden, da stets sichergestellt werden musste, dass der Anwender auch die aktuelle Version der Software-Applikation geöffnet hatte. Mittels neuer Technologien, Augmented Reality über die Cloud zur Verfügung zu stellen, lässt sich dieses Problem einfach lösen, da neue Bilder jederzeit in der Cloud verfügbar sind. Bilderkennungsalgorithmen wurden inzwischen soweit verbessert, dass Erkennungsraten von einer Million Bildern in drei Sekunden möglich sind (Mehler-Bicher/Steiger 2014).

2. Definition und Abgrenzung

Nahezu jedem ist heutzutage der Begriff Virtual Reality (VR) – oder virtuelle Realität – geläufig; den Begriff Augmented Reality (AR) – oder Angereicherte Realität – kennen jedoch nur wenige. Während man unter Virtual Reality die Darstellung und gleichzeitige Wahrnehmung der Wirklichkeit und ihrer physikalischen Eigenschaften in einer in Echtzeit computergenerierten, interaktiven virtuellen Umgebung versteht und die reale Umwelt demzufolge ausgeschaltet wird, zielt Augmented Reality auf eine Anreicherung der bestehenden realen Welt um computergenerierte Zusatzobjekte (Tönnis 2010). Im Gegensatz zu Virtual Reality werden keine gänzlich neuen Welten erschaffen,

sondern die vorhandene Realität mit einer virtuellen Realität ergänzt (Klein 2009).

Eine einheitliche Definition zu Augmented Reality gibt es in der Literatur nicht; meistens wird auf das von Milgram et al. entwickelte „reality-virtuality continuum“ Bezug genommen. Dieses postuliert einen stetigen Übergang zwischen realer und virtueller Umgebung (Milgram et al. 1994, S. 283).

Der linke Bereich des Kontinuums (vgl. Abb. 1) definiert Umgebungen, die sich nur aus realen Objekten zusammensetzen, und beinhaltet alle Aspekte, die bei Betrachtung einer realen Szene durch eine Person oder durch ein beliebiges Medium wie z.B. Fenster, Fotoapparat etc. beobachtet werden (Milgram et al. 1994, S. 283). Der rechte Bereich hingegen definiert Umgebungen, die nur aus virtuellen Objekten bestehen, wie z.B. entsprechende Computerspiel-Simulationen (Milgram et al. 1994, S. 283).

Augmented Reality ist durch folgende Charakteristika definiert (Azuma 1997):

- Kombination von virtueller Realität und realer Umwelt,
- Interaktivität in Echtzeit,
- dreidimensionaler Bezug von virtuellen und realen Objekten.

Diese Definition ist eher technisch geprägt; salopp beschrieben liegt Augmented Reality vor, wenn man etwas sieht, was nicht da ist und keine Zauberei im Spiel ist.

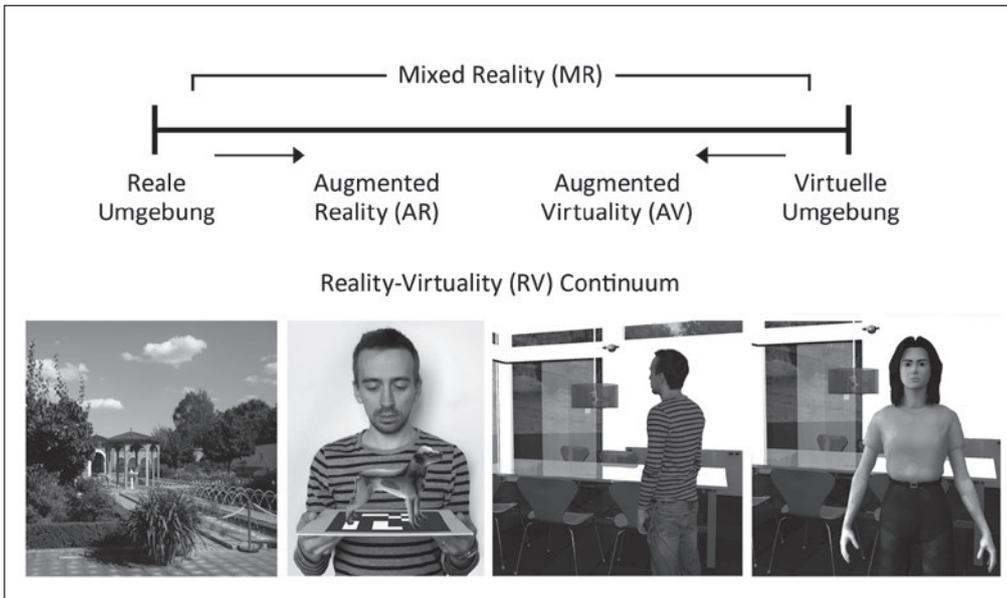


Abb. 1: „reality-virtuality-continuum“, Quelle: Milgram et al. 1994

Augmented Reality findet derzeit vor allem Einsatz in den Bereichen Medizin, Konstruktion oder Wartung, bietet aber auch in Bereichen wie z.B. Produktpräsentation, Kundenkommunikation oder Edutainment neue Perspektiven.

3. Technische Grundlagen

Eine Kernfunktionalität, die Augmented Reality ermöglicht, ist das Tracking bzw. die Tracking-Software – oftmals verkürzt nur Tracker genannt. Die Aufgabe der Tracking-Software besteht darin, die Umgebung zu erkennen und entsprechend zu reagieren, d.h. eine entsprechende Animation zu erzeugen. Je besser die computergenerierten Zusatzobjekte in das vorhandene Bild der Realität integriert werden, desto perfekter wird die Illusion.

Zur Optimierung des Trackings sind Anordnung und Perspektive der Umgebung relativ zur Kamera möglichst genau zu erfassen. Die notwendige Genauigkeit ist stets abhängig vom Anwendungsgebiet. Während bei Augmented Reality-Applikationen im medizinischen Bereich Abweichungen nur Bruchteile eines Millimeters betragen dürfen, ist die Genauigkeit bei Spielen oder Anwendungen im Unterhaltungsbereich weitaus weniger relevant (Rolland et al. 2001).

Bei den Trackern unterscheidet man generell markerbasierte Tracker (vergleichbar den QR-Codes) oder Bildmarker (so genannte Texturmarker). Je Trackerart ist die Bildererkennung unterschiedlich schwierig; insbesondere die Erkennung von Bildmarkern ist deutlich komplexer und aufwändiger als die von markerbasierten Trackern.

Bei früheren AR-Lösungen war die Anzahl der Bildmarker begrenzt. In der Vergangenheit war einer Augmented Reality-Anwendung in der Regel ein definierter Bildmarker zugeordnet; in manchen Fällen konnte dies auf bis zu zehn Marker ausgeweitet werden. Durch die Verbesserung der Bilderkennungssoftware können z.B. in der Qualcomm-Lösung Vuforia bis zu hundert Bildmarker in einer Applikation eingesetzt werden (Qualcomm 2014).

Um einerseits die Anzahl der Bildmarker zu erhöhen und andererseits vor allem eine leichte Verfügbarkeit sicherzustellen, wurde ein Ansatz entwickelt, Bildmarker und gegebenenfalls die Anwendung selbst in der Cloud verfügbar zu machen. „Mit der so genannten Snapshot Augmented Reality werden technisch deshalb Server-Client-Architekturen verwendet, die rechenintensive Prozesse in die Cloud auslagern“ (Fraunhofer IGD 2014a).



Abb. 2: Beispiele für markerbasierte Tracker (ID Marker vs. DOT Marker)
Quelle: Wagner et al. 2008

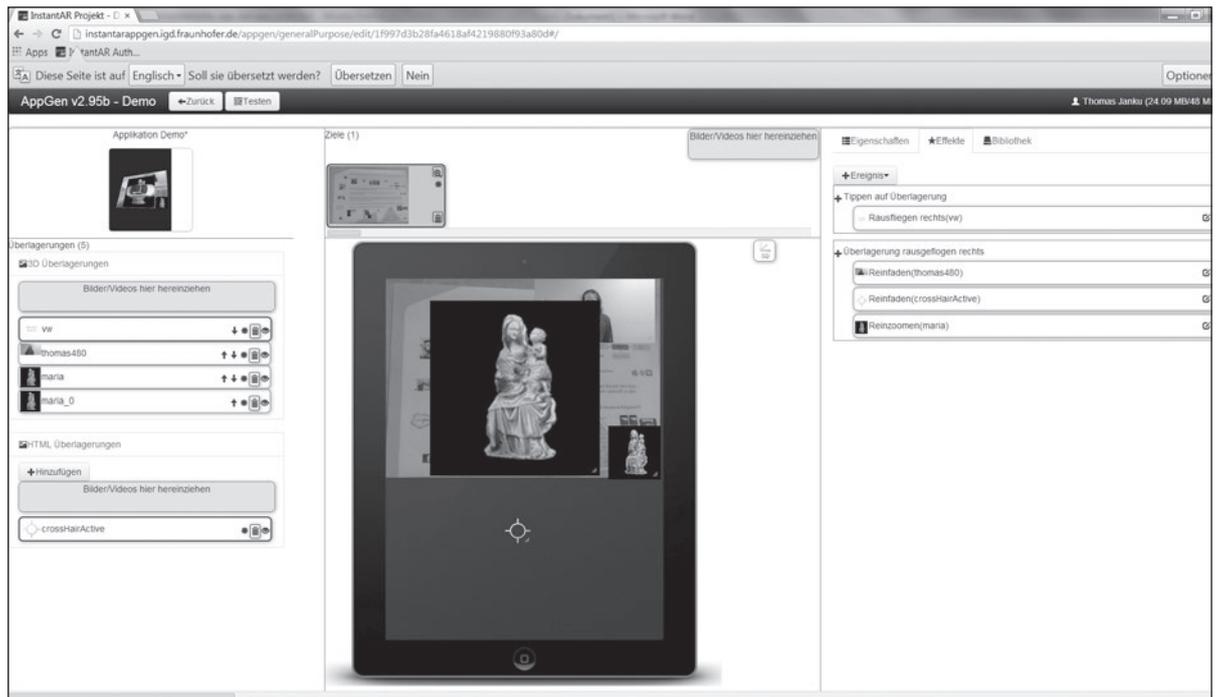


Abb. 3: InstantAR – Definition einer Szene

Bei üblichen Kampagnen ist eine verfügbare Datenbasis von bis zu hundert Bildmarkern (so genannte Targets) ausreichend. Aber vor allem wenn es sich um schnell wechselnde und umfangreiche Bildmarker handelt, wie z.B. bei einem Produktkatalog oder einem aktuellen Printmedium wie einer Tageszeitung, dann sind Anzahl der Marker wie auch ihre leichte Austauschbarkeit stark limitierende Kriterien.

Qualcomm bietet z.B. das neue *Feature Cloud Recognition* and *User-defined Targets* in seinem Software Development Kit (SDK) an (Qualcomm 2014). Diese neue Cloud-basierte Lösung ist sehr leistungsfähig und verspricht bei entsprechender Internet-Verbindung Erkennungsraten innerhalb von maximal drei Sekunden Response-Zeit bei einer Grundgesamtheit von ca. einer Million Texturmarkern, die nach Aussage des Herstellers einer Applikation zugeordnet werden können. Solche Größenordnungen waren noch vor wenigen Jahren unvorstellbar.

Ausgelöst wird die Applikation typischerweise durch die Frontkamera eines mobilen Endgeräts (Smartphone, Tablet). Welche Aktion durch das Erkennen eines Markers, sprich Targets, initiiert wird, liegt in der Hand des Entwicklers. Dazu sind heutzutage nicht mehr zwangsläufig Programmierkenntnisse notwendig. In der Regel sind diese neuen Lösungen mit Autoren- und Content-Management-Systemen gekoppelt, sodass sich einfache AR-Applikationen schnell und unkompliziert zusammenstellen lassen – vom Schwierigkeitsgrad vergleichbar der Erstellung animierter Powerpoint-Präsentationen.

Die Erstellung einer Anwendung erfolgt im Wesentlichen in drei Schritten (Qualcomm 2014):

1. Definition des Zielobjekts (Target)

Dies erfolgt z.B. durch einfaches Abfotografieren eines Bildes in einer Publikation wie z.B. einer Prospektseite; das Target ist also ein klassischer Bildmarker.

2. Entwicklung des Event-Objekts (Experience)

Dies können z.B. Videos, 2-D- oder 3-D-Objekte oder Slideshows sein. Dazu bieten einige Hersteller auch entsprechende Tools an. In einige Lösungen ist z.B. eine (englischsprachige) Texterkennung integriert, die eine Datenbasis von ca. 100.000 Wörtern umfasst.

3. Entwicklung der App

Entweder wird eine spezielle App mit entsprechenden Tools entwickelt oder es gibt nur eine universelle „Präsentations-App“, die in der Lage ist, verschiedene Events zu unterstützen. Dabei sind die Möglichkeiten zwar begrenzt, aber es ist kein Programmieraufwand nötig.

Showrooming-Effekte spielen dadurch vermutlich mittelfristig eine größere Rolle als bisher, weil die Anwendungen leistungsfähiger und damit einfacher in der Anwendung werden. Konsumenten können ihr Smartphone über ein Produkt bewegen und erhalten unmittelbaren Zugriff auf Produktinformationen und Beurteilungen. Qualcomm hat dazu mit American Apparel kooperiert, einem US-Hersteller und Retailer von Designer-Kleidung (etailment 2012).

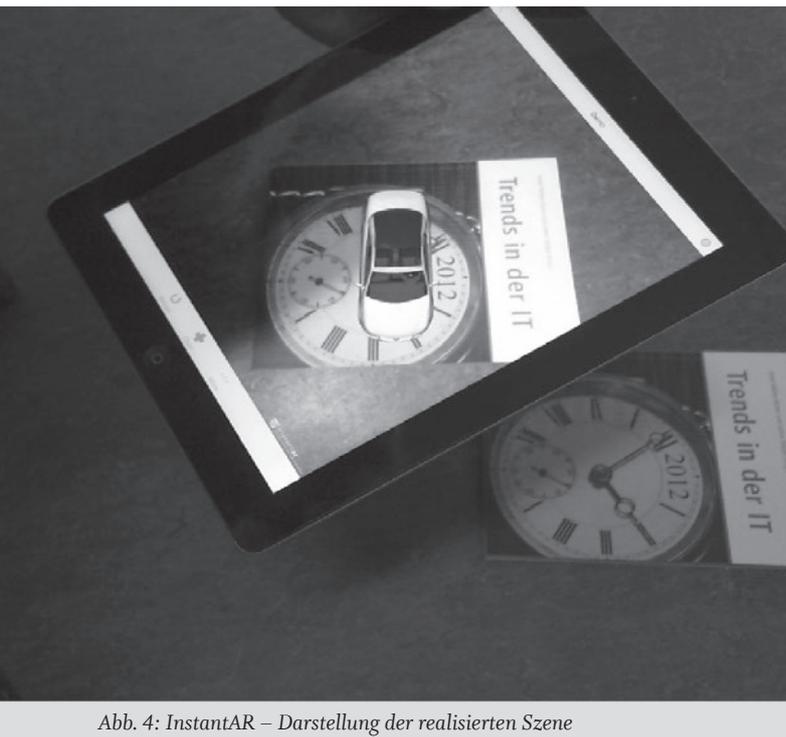


Abb. 4: InstantAR – Darstellung der realisierten Szene

In Deutschland bietet z.B. be!Columbus die Lösung *ar-kiosk* an, die im Wesentlichen auf der Lösung von Qualcomm basiert (be!Columbus 2014). Nach einer – kostenpflichtigen – Registrierung können beliebige Bilder, die als Tracker dienen, hochgeladen und mit anderen, ebenfalls hochgeladenen Bildern oder Videos verknüpft werden. Dadurch ist es auch für den Laien recht einfach, zur Kundenkommunikation Bildmarker mit multimedialen Inhalten zu verknüpfen. Der Preis hängt von der Anzahl der Objekte ab. Der Benutzer muss für die Markerererkennung lediglich eine einzige App installieren, da diese alle Marker erkennt, die in der Qualcomm-Cloud verfügbar sind.

Metaio bietet eine ganze Produktpalette zur Erstellung und Präsentation von AR-Applikationen. Neben dem *Junaio-Browser*, umfangreichen Entwicklertools wie *Metaio Creator* und *Metaio Engineer* wird auch die Cloud-Lösung *Metaio Cloud* angeboten. Mit dem Metaio-SDK können Anwendungen inklusive 3-D-Tracking für iPhone, Android und Windows entwickelt werden (Metaio 2014).

Ähnlich wie die bereits aufgeführten Anbieter haben Entwickler vom Fraunhofer IGD ein Cloud-basiertes Tool für Augmented Reality entwickelt (Fraunhofer IGD 2014b). Mit Hilfe eines einfachen webbasierten Editorsystems lassen sich einfach ganze Szenarien entwickeln.

Eine Szene im entsprechenden Autoren- und Content Managementsystem ist in Abbildung 3 dargestellt, das Ergebnis hierzu in Abbildung 4. Programmierkenntnisse sind hierzu nicht erforderlich. Ähnlich wie bei einer Powerpoint-Präsentation können

– durch bestimmte Events auf dem Tracker gesteuert – Video, 2-D- oder 3-D-Objekte augmentiert werden.

Die Darstellung erfolgt in einem speziellen Browser. Es stehen verschiedene Trackingmethoden zur Verfügung, um reale Objekte zu erkennen; durch das Kamerabild werden die Objekte erkannt und ihre Position im Raum errechnet. Diese Werte sind im Zugriff des Entwicklers und lassen sich bei Bedarf manipulieren. Dies ist aber nur dann notwendig, wenn die bereits vorhandenen Methoden des Application Generators nicht ausreichen und eigene Entwicklungen umzusetzen sind.

4. Anwendungsmöglichkeiten

Augmented Reality bietet völlig neue Anwendungsmöglichkeiten. Einerseits wurde die Erstellung von AR-Applikationen deutlich vereinfacht und heute großteils ohne Programmierkenntnisse machbar, andererseits eröffnen die hohen und schnellen Erkennungsraten neue Einsatzszenarien.

Durch dieses Verfahren können z.B. komplette Produktkataloge mit augmentierten Inhalten versehen werden; Verbrauchern und potenziellen Käufern können Zusatzinformationen zu entsprechenden, im Katalog abgebildeten Produkten zur Verfügung gestellt werden. Diese Zusatzinformationen können beliebiger Art sein: 3-D-Objekte, Videos, Slideshows, veränderbare Produktmerkmale wie Größe und Farbe und gegebenenfalls auch ein direkter Kaufprozess. Dabei muss von Fall zu Fall geprüft werden, ob es notwendig ist, Augmented Reality im engeren Sinne, sprich mit lagegerechter Überlagerung, zu verwenden.

In verschiedenen Forschungsprojekten werden derzeit am Fachbereich Wirtschaft verschiedene Einsatzszenarien erstellt und auf ihre Praxistauglichkeit getestet. Augmentierte Produktkataloge wie auch angereicherte Printmedien gehören zum Forschungsumfang. Insbesondere die Anreicherung von Printmedien ermöglicht im Zeitungs- und Zeitschriftenbereich neue Anwendungskonzepte und bietet eine Möglichkeit, auch jüngere Zielgruppen zu attrahieren.

5. Zusammenfassung und Ausblick

Augmented Reality wird in den kommenden Jahren verstärkt Eingang in das tägliche Leben sowohl im Consumer- als auch im Businessbereich finden; computergenerierte Zusatzobjekte werden so raffiniert darstellbar sein, dass dem Nutzer nicht mehr bewusst sein wird, dass zum Teil ein Eintauchen in eine virtuelle Realität stattfindet. Gerade im Marketing oder in der Kundenkommunikation werden verstärkt AR-Ideen zum Tragen kommen, damit man interessierte Betrachter stärker aktivieren und zum Kauf motivieren kann. Augmentierte Produktkataloge werden zeitnah Einzug halten; die technischen Voraussetzungen sind gegeben.

LITERATUR

Azuma, R. (1997): A Survey of Augmented Reality, <http://www.cs.unc.edu/~azuma/ARpresence.pdf>, Abruf 15.04.2010.

be!Columbus (2014): arKiosk, <http://www.ar-kiosk.de/>, Abruf 14.03.2014.

etailment (2012): M-Commerce mit Augmented Reality und Bilderkennung in der Cloud, <http://etailment.de/thema/tools/m-commerce-mit-augmented-reality-und-bildererkennung-in-der-cloud-545>, Abruf 14.03.2014.

Fraunhofer IGD (2014a): dARsein – Darmstadt mit Erweiterter Realität erleben, www.igd.fraunhofer.de/Institut/Abteilungen/Virtuelle-und-Erweiterte-Realitaet/Projekte/dARsein-Darmstadt-mit-Erweiterter-Re, Abruf 14.03.2014.

Fraunhofer IGD (2014b): BBVA – Mobile und Snapshot Augmented Reality, <https://www.igd.fraunhofer.de/Institut/Abteilungen/Virtuelle-und-Erweiterte-Realitaet-C3%A4t-A4/Projekte/BBVA-%E2%80%93-Mobile-und-Snapshot-Augmen>, Abruf 14.03.2014.

InstantAR (2014): AR with instantAR, <http://instantar.org/development/how-it-works>, Abruf 04.04.2014.

Klein, G. (2009): Visual Tracking for Augmented Reality: Edge-based Tracking Techniques for AR Applications, Saarbrücken.

Mehler-Bicher, A., Steiger, L. (2014): Augmented Reality – Theorie und Praxis, 2. Aufl., München.

Metaio (2014): Produkte, <http://www.metaio.de/produkte>, Abruf 04.03.2014.

Milgram, P., Takemura, H., Utsumi, A., Kishino, F. (1994): Augmented Reality: A Class of Displays on the Reality-Virtuality Continuum. *Telem manipulator and Telepresence Technologies*, p. 282–292.

Qualcomm (2014): Augmented Reality (Vuforia), <https://developer.qualcomm.com/mobile-development/advanced-features/augmented-reality-vuforia>, Abruf 14.03.2014.

Rolland, J., Baillet, Y., Goon, A. (2001): A Survey of Tracking Technologies for Virtual Environments, <http://odalab.ucf.edu/Publications/2001/Book Chapter/Tracking Tech for Virtual Enviroments.pdf>, Abruf 15.04.2010.

Tönnis, M. (2010): Augmented Reality: Einblicke in die erweiterte Realität, Heidelberg.

Wagner, D., Langlotz, T., Schmalstieg, D. (2008): Robust and Unobtrusive-Marker Tracking on Mobile Phones, *Proceedings of the 7th IEEE/ACM International Symposium on Mixed and Augmented Reality*, p. 121–124.

A LOW-COST, STANDARD-BASED MOBILE ECG (ELECTROCARDIOGRAPHY) MONITOR - TRACKING YOUR HEART PERFORMANCE WHILE BEING ON THE MOVE

Markus Nauroth

There are a multitude of devices available allowing me to measure my pulse, but what about a more detailed view of my heart performance? Can I avoid going through the tedious process of setting up an appointment at my cardiologist's office to have my ECG analysed? A life with a heart disease – are there tools available for every-day use that can alert my doctor automatically in case a life-threatening heart issue arises?

These and similar questions are being asked by patients and fitness enthusiasts, and up to now the answer to those questions is a qualified “no” – but there is a light at the end of the tunnel.

1. Motivation

Over the past few years, one can observe several trends that support the development of so-called wearable technology in general and mobile heart signal-tracking devices in particular:

- Heart diseases are the most common cause of death for both men and women – in the United States alone, about 600,000 people die of heart disease every year (Centers for Disease Control and Prevention 2014). Especially heart attacks going undetected or not being treated within a short time-frame after the stroke cause one out of four deaths in the US.
- For those who suffer from a heart disease, related health care costs are enormous. In 2009, those costs reached almost seven billion Euro in Europe, roughly 4% of overall health care spending (British Heart Foundation 2014).
- The number of people conducting endurance sports regularly has increased significantly over the past few years. While in the 1990's, roughly five million runners finished in at least one of the most prominent US running events, that number has more than tripled by now. The majority of those participating in these events use advanced technology to track their performance and optimise their training, with heart signals used most often as a key indicator (Running USA 2014).
- Both size and price of those technology components required to build a mobile ECG monitor have dropped significantly. While today's A/D-converters incorporate the majority of functionality in a single chip, those components go



Prof. Dr. Markus Nauroth

is a member of the department of information systems at the University of Applied Sciences, Mainz. His main research interests include advanced technologies and their medical application.

E-Mail: markus.nauroth@hs-mainz.de

for less than 20 US-Dollar and operate on a single standard coin battery for months. The same holds true for the wireless technology required to transmit the data, with the latest Bluetooth 4.0 standard particularly aimed at low-energy consumption (Townsend et al. 2014).

Smartphones and tablets nowadays have sufficient computational power to not only graphically display the heart signals but also conduct the required analysis to identify any abnormal behaviour, with an option of contacting a cardiologist immediately in an emergency (Rehberg 2012).

All these trends currently lead to the development of a multitude of devices subsumed under the broader context “wearable technology”. Market research suggests that over the coming years both breadth and depth of functional capabilities of these devices will grow exponentially, with both small start-ups (e.g. FitBit, Pebbles, BodyMedia) and established key players (e.g. Samsung, Apple, Microsoft) investing significantly in this market.

2. Status Quo

So are there any such mobile solutions available on the market that satisfy the demands as stated above? The short answer being: non-stationary solutions that allow ECG data to be monitored while being on the move exist. But these solutions currently have some major deficiencies (among others):

- the devices tend to be rather bulky and heavy,

- they need to be recharged frequently due to their significant power consumption,
- they can only store data on the device (the ECG data is read off the device at the doctor's office),
- they provide only basic non-heart-related data (e.g. acceleration trace, GPS) in order to assess correlation, and
- they only offer rudimentary analysis functions which aren't capable of identifying immediate heart problems which might require a doctor's attention.

So one might ask why this is the case. Why can't one build a sufficiently small, low-cost, mobile ECG monitor capable of sending ECG data wirelessly to a display device, i.e. a smartphone or a tablet. The answer is manifold.

3. Challenges

In designing and implementing a low-cost, mobile ECG monitor one faces several challenges, some of which are listed below. The majority of these challenges relate to technological and socio-political issues.

- **Power-consumption:** As mentioned in the introduction, current mobile ECG monitors are rather bulky due to their large-scale batteries required to operate the device. This is due to the fact that the devices tend to require significant power. Power is required to operate the Analogue/Digital (AD) converter, imbedded displays as well as any sort of incorporated analysis and communication modules.
- **Size:** The majority of existing mobile ECG solutions are comparatively large, due to the requirement of incorporating a display as well as several switches/buttons for configuration purposes. Further, modules providing analysis capabilities and communication add to the bulkiness of the devices.
- **Convenience:** For a patient it is rather inconvenient to wear the three to twelve electrodes attached to chest and limbs.
- **Sensitivity:** The heart signals being tracked by an ECG monitor are comparatively weak (in the order of a few mV, with each ECG signal cycle completed typically within less than 500 milliseconds). The further the contacts are placed away from the heart, signal strength drops with the inverse of the distance to the power of two to three.
- **Data transmission/communication:** With an ECG monitor, data is being transmitted via several channels. Firstly, the heart signal data reads get transferred from the electrodes to the analogue/digital converter via an analogue signal. Due to the weak signal strength, care needs to be taken to ensure that no outside noise data does contaminate the original data. Secondly, the data converter into a digital signal is being sent to the display device, which, if wirelessly transmitted, shortens battery life significantly. Thirdly, data is submitted to the doctor's office in case of an emergency or for analytical purposes.
- **Display:** Typically, ECG monitors display heart signals graphically, with the exception of the pulse data. These displays require a significant amount of power, depending on their

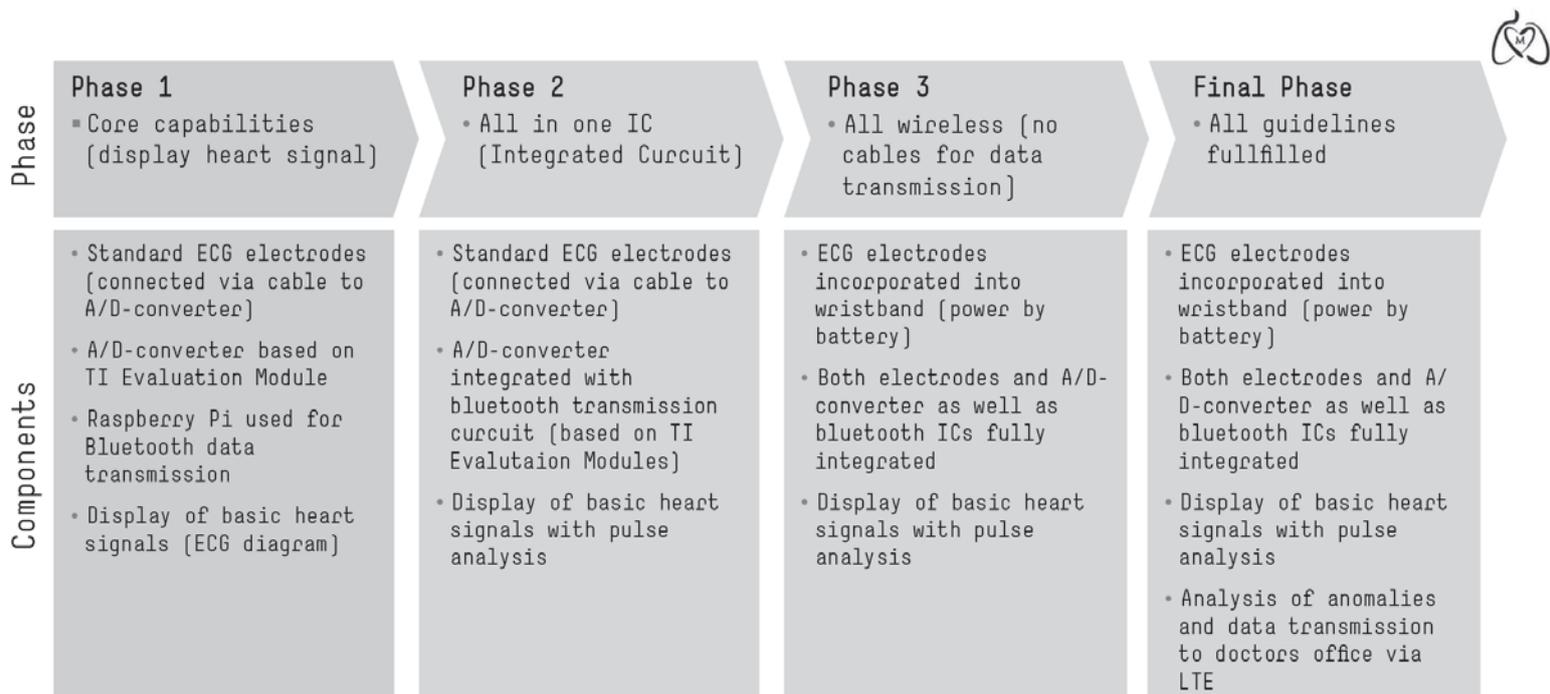


Fig. 1: Phased approach

resolution, size and brightness. Esp. elderly patients require larger and brighter displays in order to read and correctly interpret the data.

- **Analysis of heart signals:** The majority of ECG monitors available today solely display a heart signal real-time. Those devices provide no automated, real-time analysis of the data.
- **Data correlation:** In analysing the data provided by ECG monitors, doctors are interested in correlating the heart signals with some other information, i.e. whether the patient was walking, running, climbing stairs, riding a bike etc. This would help cardiologists get a better understanding as to the potential cause of a patient's heart disease or malfunction.
- **Security:** A sequence of heart signals is as unique to a person as is his or her fingerprint or iris structure. Therefore the data monitored via an ECG device needs to be stored and transferred using the latest security standards to ensure that the data is not being tampered with or copied without the patients consent.

4. A phased approach

With all of the above mentioned issues in mind, a solution as anticipated by the author of this article has to be developed in stages (see figure 1). This phased approach follows a few rudimentary guidelines:

- **Off-the-shelf components:** The solution envisioned should solely be based on components available as-is (so called "off-the-shelf"). This will serve as proof-of-concept that a mobile ECG device can be built without tailored elements, which would require advanced engineering and circuit design capabilities. This guideline will also ensure that design and implementation costs stay within the anticipated budget.
- **Low-cost components:** The solution is to be built based on low-cost, low-sophisticated devices. This will serve as proof-of-concept as it allows the development to maintain its focus on establishing the interfaces.
- **"Wearability":** As it is assumed that the patient/user of the mobile ECG monitor will wear the device over a longer period of time and during every-day activities, great care is required to ensure the devices' "wearability". "Wearability" hereby subsumes aspects like size and weight of the device, the location and connectivity of the electrodes, capabilities incorporated into the device, as well the frequency by which the device needs to be recharged.
- **Wireless data transmission:** Current-day solutions require the ECG electrodes to be connected to the ECG monitor via cables. In order to avoid any unnecessary inconvenience for the patient/user, the solution will transmit data wirelessly, thereby avoiding the need for cables.

- **Minimized power consumption:** In solely leveraging low-power components, both size and weight of the mobile ECG monitor are greatly reduced. As most of the power is consumed by the A/D-converter and the wireless data transmission, the focus is on those two design elements. This will ensure that the solution is operational over a longer period of time without the need for constant recharging.
- **Real-time analysis:** If a heart disease turns into a life-threatening situation, time is of the essence. Therefore a mobile ECG solution requires the capability to analyse and predict circumstances which require a doctor's attention.
- **Medical hub:** With the advance of privately available health-related technologies one can envision a setup by which a majority of analysis currently performed at a doctor's office shift to the patients home. In this particular setup a mobile ECG monitor can be considered as an integral component, providing data which, once correlated with other health data, can be used to assess a broader range of health-related issues.

The research presented in this article focuses on a first phase design, which incorporates all of the essential elements of an end-to-end mobile ECG solution but does not yet tackle all of the guidelines mentioned above. Figure 2 at the following page illustrates a schematic setup of the first phase of the mobile ECG monitor.

Reading the figure from left to right, the solution uses standard ECG electrodes (ECG Cable 10 Leads for Philips/HP) connected via specially shielded cables to an A/D-converter (Texas Instruments ADS1298 EVM – based on the 8 channel, 24 bit ADS1298 A/D-converter). In the tests conducted, three electrodes (right arm – RA, left arm – LA, left foot – LF) were connected to the patient in order to read the basic heart signal, though both electrodes and A/D-converter incorporated in this first phase are capable of supporting up to twelve input signals simultaneously.

The digitized data is transmitted to a low-cost computing device (Raspberry Pi Model B) via an interface which allows external devices to communicate with the A/D-converter. In this case, the SPI (Serial Peripheral Interface) output signal (DOUT – Digital OUT) is used to read off the bit stream, with the CS (Chip Signal) and DRDY (Digital Ready) indicating that new data is available and the SCLK (Signal Clock) signal providing the timing required to synchronise the data transfer. As the A/D-converter offers conversion rates of up to 32k SPS (Signals per Second), the SPI interface is using a 2.048 MHZ clock. Finally, the data received by the Raspberry Pi is turned into a Bluetooth signal used to transmit the data wirelessly to a display device (in this case, a Samsung Galaxy S3 smartphone).

On the Android-based smartphone, a small Java-App reads the Bluetooth data stream and displays its content (Meier 2012).

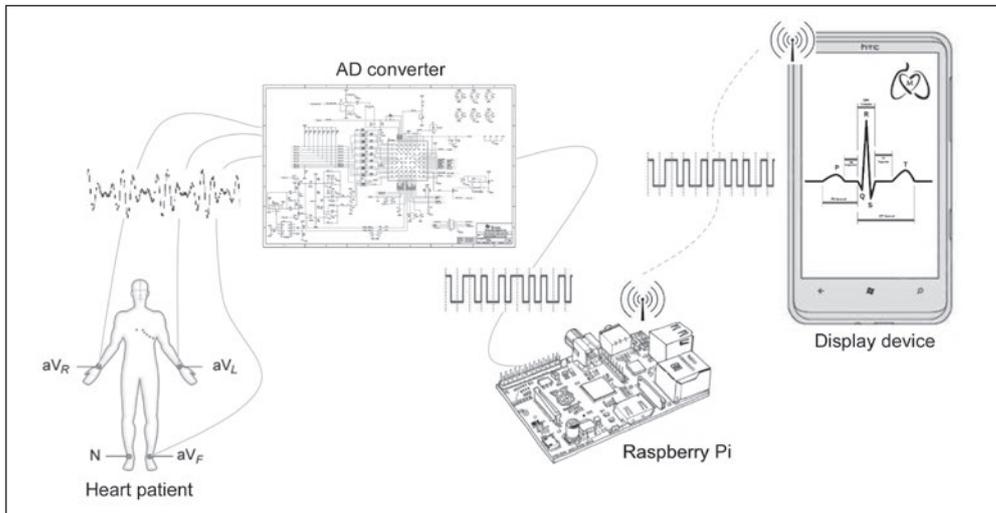


Fig. 2: Schematics of the ECG monitor

Figure 3 illustrates the typical features of an ECG recording, while figure 4 shows a screenshot from an ECG signal taken with the ECG monitor. One can clearly identify all the typical peaks of an ECG curve, with the signal noise stemming from the power outlet and LTE signals of the display device.

In its current release, the ECG monitor incorporates all basic functionality required to read and display the basic heart signals. As this version requires access to a power outlet and therefore needs to operate stationary, it is suitable for a cardiologist's office. Alternatively, the device can be installed in a patient's home, monitoring the patient's heart signals during daytime activities or sleep.

With only slight adaptations, one can envision a truly mobile version. For example, the Raspberry Pi, currently reading off the digital data from the A/D-converter and forwarding that data via Bluetooth to the displaying device, could be replaced by a dedicated Bluetooth chip (e.g. the Texas Instruments CC2541 chip), which offers the same functionality but consumes only a fraction of the power required by the Raspberry Pi.

5. Lessons Learned

Several lessons learned have been derived from the design and implementation of the first stage mobile ECG monitor:

- **Cable shielding:** The cables and contacts require thorough shielding to avoid signal distortion. As the heart signals are comparatively weak (in the order of a few millivolts) one has to take great care to ensure that no outside signal noise interferes with the transmission of the signal from the electrodes to the A/D-converter. Tests have shown that especially the signals stemming from the smartphone (GPRS, LTE) used in this solution add a significant "white" noise to

the original data. In addition, WLAN transmission interferes with the heart signals.

- **A/D-converter power:** As part of the first heart signal readings, the 50/60Hz frequency in the alternating current from the power outlet showed itself in the data. Though the A/D-converter offers various filters (high-band as well as low-band) it is imperative to avoid this noise in the first place. Further tests used a clean direct current from a 6V battery.
- **A/D conversion rate:** Typical heart signal characteristics are on a scale of a few milliseconds. Therefore a conversion rate (or frequency) in the order of a few kilohertz is necessary to observe all the detailed features of the signal. As the A/D-converter has to be capable of reading up to twelve channels concurrently, a sampling rate of a few hundred kilohertz is required.
- **Computational speed:** Though only three electrodes are used in the first phase, already the amount of data collected requires the software to use libraries that allow direct access to the processor chips and built-in memory incorporated onto the modules. In addition, reading the data via the GPIO (General Purpose Input Output) port requires the software to detect signal edges within a few milliseconds.

In summarising the results from this first prototype, one can conclude that a mobile ECG monitor based with technology available off-the-shelf provides all the basic functionality to read and transmit heart signals at a sufficiently high quality.

6. Outlook

The ultimate goal of this research project as outlined above is to develop a low power, low cost, standard-based, wearable mobile ECG monitor. Such a solution can become an integral

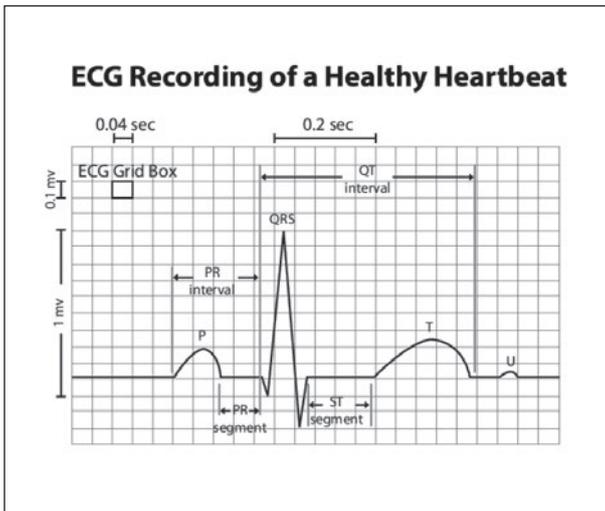


Fig. 3: Typical ECG features

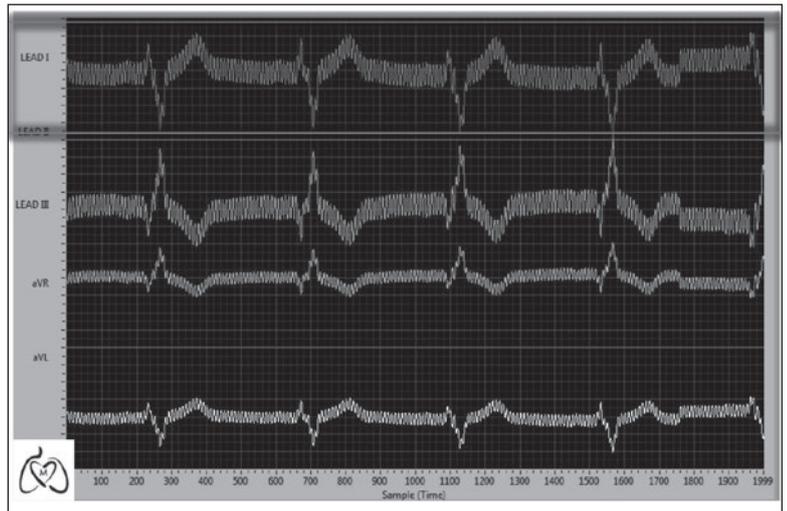


Fig. 4: ECG recording using the ECG monitor

part of a broader range of devices analysing and assisting in personal health-related issues. Especially in a society with a significant proportion of elderly people, such an ecosystem of seamlessly integrated health-related solutions and automated analysis capabilities will become a crucial element of tomorrow's health care system.

At the same time, one needs to be aware of the potential dangers of collecting more and more personal, health-related data. As can be seen from the DNA sequencing initiatives it is imperative to treat this data with greatest care to avoid any misuse.

The research presented in this article provides some first indications as to the opportunities and challenges in designing and implementing such health-related solutions.

7. Key Points

There is a high demand among patients as well as fitness enthusiasts for solutions which provide timely information on health-related issues, e.g. ECG signals.

Currently the majority of solutions for ECG readings are stationary, requiring access to a power outlet as well as electrodes attached to the patient's chest via cables to a reading device.

Today, off-the-shelf technologies are available which provide core capabilities required to track and analyse heart signals.

The research presented in this article shows that a mobile, low-cost ECG monitor based on those standard technologies can be designed and built.

The envisioned solution offers all required capabilities for a broad spectrum of users and can become an integral part of a home-based medical hub.

The author is grateful for the research semester supported by the University of Applied Sciences Mainz, during which the work presented in this article was conducted. Furthermore, the insightful discussions with the cardiologist Dr. Petro Saridakis provided crucial guidance in the design and analysis of the ECG-related technologies and data.

REFERENCES

- British Heart Foundation (2014):** Both cardiovascular disease (CVD) and coronary heart disease (CHD) have significant economic costs for the United Kingdom, <http://www.bhf.org.uk/research/heart-statistics/economic-costs.aspx>, Abruf 22.05.2014.
- Centers for Disease Control and Prevention (2014):** <http://www.cdc.gov/heartdisease/facts.htm>, Abruf 22.05.2014.
- Meier, R. (2012):** Professional Android 4 Application Development, p. 666-679.
- Rehberg, A. (2012):** Das inoffizielle Android System-Handbuch.
- Running USA (2014):** <http://www.runningusa.org/statistics>, Abruf 22.05.2014.
- Townsend, K. et al. (2014):** Getting Started with Bluetooth Low Energy: Tools and Techniques for Low-Power Networking.

LEAN PUBLIC MANAGEMENT

PROZESSMANAGEMENT UND -CONTROLLING ALS INSTRUMENT DER EFFIZIENZSTEIGERUNG UND KOSTENSENKUNG IN ÖFFENTLICHEN BETRIEBEN

Kai Wiltinger, Martin Weth



Prof. Dr. Kai Wiltinger

lehrt die Fächer Allgemeine Betriebswirtschaft, Rechnungswesen und Controlling an der Fachhochschule Mainz und ist Sprecher der Fachgruppe Rechnungswesen, Controlling und Finanzen

E-Mail: kai.wiltinger@hs-mainz.de



Dr. Martin Weth

Managing Partner, Capitem Consulting GmbH, Pfäffikon (CH)

Die Beratungsschwerpunkte von Dr. Weth liegen im Prozessmanagement und der Executive Education. Dr. Weth ist Ko-Autor des Buches „Process Excellence“. Capitem ist seit 2014 mit der FH Mainz im Rahmen einer Forschungskoooperation im Bereich des Prozessmanagement und -controlling verbunden.

E-Mail: martin.weth@capitem.com

1. Herausforderungen eines Lean Public Managements

1.1 Entstehen des New Public Management-Paradigmas

Ausgehend von Ländern wie Neuseeland, Kanada, Australien, Großbritannien und USA wurden seit den 1980er Jahren vielfältige Anstrengungen unternommen, öffentliche Verwaltungen, öffentliche Institutionen und öffentliche Unternehmen¹ an die Herausforderungen des sich immer schneller verändernden und komplexen Umfelds einer globalisierten Welt anzupassen (vgl. Kappe 2010, S. 53).

¹ Im Folgenden sprechen wir von öffentlichen Betrieben und fassen darunter alle Arten öffentlicher Verwaltungen, öffentlicher Institutionen, öffentlicher Unternehmen und sonstiger öffentlicher Betriebe zusammen – wohlwissend, dass es hier definitorische und praktische Unterschiede gibt. Als öffentlichen Betrieb sehen wir „eine einzelne Leistungseinheit der öffentlichen Verwaltung, mit einem relativ einheitlichen und eigenständigen Zielsystem, mit hinreichender organisatorischer Selbständigkeit, mit entsprechender Ressourcenausstattung (Personal, Räume, Sachmittel), in der auf Dauer betriebliche Leistungsprozesse vollzogen werden“ (Reichard 1987, 18 f.).

Die dahinterstehende Managementphilosophie für öffentliche Betriebe sowie entsprechende konkrete Maßnahmen auf Basis dieser Managementphilosophie werden grundsätzlich unter dem Oberbegriff „New Public Management“ (NPM) zusammengefasst, obwohl hier von den verschiedenen Treibern der Entwicklung ganz unterschiedliche Zielsetzungen, Strategien und Maßnahmen subsumiert werden (vgl. Schedler/Pröllner 2006, S. 83 sowie Koch/Vogel 2013, S. 9).

Dabei ist der Grundgedanke einer schlanken, flexiblen, aber schlagkräftigen Verwaltung an sich nicht neu. Dieser wurde zum Beispiel in Deutschland bereits in den ersten Nachkriegsjahren des zweiten Weltkrieges angedacht, als man die öffentlichen Verwaltungen von Grund auf neu aufbauen und vereinfachen wollte. Bedingt durch das hohe Wirtschaftswachstum und die damit verbundenen, neuen und wachsenden Aufgabenfelder der öffentlichen Betriebe in den späten 1950er und 1960er Jahren hat man eine derartige Vereinfachung aber nicht durchgeführt. Es kam vielmehr sowohl in der Bundesrepublik Deutschland – als auch in der DDR – zu einer Zunahme an „Bürokratie“, verbunden mit einem hohen personellen Wachstum in den öffentlichen Betrieben.



1.2 Grundlegende Veränderungen im Umfeld öffentlicher Verwaltungen

Seit den 1970er Jahren führen Veränderungen im Umfeld öffentlicher Betriebe zu neuen Anforderungen. Hier nur einige grundlegende Veränderungen im Umfeld öffentlicher Betriebe, die für die weiteren Ausführungen relevant sind:

- Die **Globalisierung** führt durch den Abbau von nationalen Schranken zur zunehmenden „Freizügigkeit“ von Personen, Arbeitsleistungen, Waren, Dienstleistungen und Informationen. Dies hat einerseits neue Aufgabengebiete für öffentliche Betriebe, andererseits aber auch neue Herausforderungen zur Folge.
- Die **technologische Revolution der IT** hat sich auch in den öffentlichen Betrieben niedergeschlagen. Dies galt zunächst für die Büroautomatisierung durch die Verbreitung des PCs in den 1980er Jahren, danach für die Entwicklung des Internets in den 1990er Jahren. Letztere hat die Chance der E-Governance eröffnet. Heute müssen sich öffentliche Betriebe mit der Notwendigkeit von Investitionen in Social Media auseinandersetzen (vgl. Wiltinger 2014).
- Die zunehmende Knappheit der den öffentlichen Haushalten zur Verfügung stehenden finanziellen Mittel, verbunden mit der zunehmenden Aufgabenvielfalt, führt zu einem anhaltenden **Kostendruck** auf öffentliche Betriebe. Selbst in Phasen mit hohem Steueraufkommen wird dieser Kostendruck heute nicht mehr abgemildert.

Die oben aufgeführten, langfristigen und grundlegenden Veränderungen im Umfeld öffentlicher Betriebe haben zu ganz konkreten Herausforderungen im Tagesgeschäft geführt und konkrete Entwicklungen ausgelöst, von denen einige herausgehoben werden sollen.

Ausgelöst durch eine politische Grundhaltung, aber sicherlich auch aufgrund der zunehmenden Mittelknappheit öffentlicher Haushalte kam es in den 1980er und 1990er Jahren zu einer europaweiten Privatisierungswelle öffentlicher Betriebe.

Diese hat die europäischen Staaten in unterschiedlicher Intensität erfasst und dazu geführt, dass ehemals „staatliche“ Aufgaben wie Telekommunikation, Personennah- und -fernverkehr, Energieversorgung oder Postdienstleistungen in private Hand gelegt wurden.

Seit damals sehen sich öffentliche Betriebe ständig mit folgenden Fragestellungen konfrontiert: Ist die Leistung, die wir anbieten, überhaupt notwendig bzw. relevant? Muss diese Leistung in der Hand öffentlicher Betriebe liegen oder kann die gleiche Leistung privat „besser“ angeboten werden? Sind wir als öffentlicher Betrieb im internationalen Vergleich bzw. im Verhältnis zu privaten Anbietern „konkurrenzfähig“?

Zudem hat der grundlegende Bedeutungszuwachs einer Kunden- bzw. Dienstleistungsorientierung die Anforderung an die Leistungsqualität und -effizienz in öffentlichen Betrieben erhöht. Dies begann sehr zaghaft z.B. mit der Einführung von Dienstleistungsabenden und treibt heute unter anderem auch die Entwicklungen der E-Governance. Zudem sind Studien zur Kundenzufriedenheit auch in öffentlichen Betrieben keine Seltenheit mehr.

Aber auch der oben bereits erwähnte allgemeine Kostendruck, der dadurch entstand, dass den öffentlichen Betrieben für die gleichen Aufgaben nicht mehr die gleichen Mittel zur Verfügung standen, oder aber bei wachsenden Anforderungen die Mittel unterproportional gewachsen sind, führt zu einer Fokussierung auf die Effizienz.

Neben diesen Entwicklungen, die schon seit dreißig Jahren voranschreiten, gibt es weitere sehr konkrete Veränderungen der letzten zehn Jahre, die bei anhaltendem Kostendruck die Anforderungen an öffentliche Betriebe weiter erhöhen.

- Während sich der Staat wie oben erwähnt seit den 1980er Jahren – besonders geprägt durch die Regierungsperioden von Thatcher in UK und Reagan in USA – aus vielen Bereichen der Infrastruktur zurückgezogen hat, ist im Rahmen der Finanz- und Wirtschaftskrise ein gegenläufiger Trend erkennbar: der Staat greift in viele ehemals „freie“ Märkte regulierend und beaufsichtigend ein (vgl. Geue 2008). Die Aufgabenvielfalt und die inhaltlichen Anforderungen an öffentliche Betriebe nehmen also zu.
- Nachdem man zunächst versucht hat, privatwirtschaftliche Methoden, Strategien und Managementmoden einfach und unbesehen auf öffentliche Betriebe zu übertragen, hat sich die Erkenntnis durchgesetzt, dass dies so einfach nicht möglich ist. Hier sind vielfältige Anpassungen an die abweichenden Anforderungen z.B. aufgrund hoheitlicher Aufgaben notwendig.
- Unter dem Schlagwort der Compliance ergeben sich zudem erhebliche neue Anforderungen an den Reifegrad von Verwaltungsprozessen. Auf rein operativer Ebene – denken wir zum Beispiel an die Ausstellung eines Personalausweises – sind in der öffentlichen Verwaltung viele Prozesse sehr gut definiert und standardisiert. Die Managementprozesse in öffentlichen

Betrieben wie Planung, Kontrolle, Personalführung, Finanzmanagement stehen dem aber deutlich nach und haben erhebliches Verbesserungspotenzial.

1.3 Konsequenzen dieser Entwicklungen

All diese Entwicklungen führen letztlich dazu, dass öffentliche Betriebe ihre Leistungen kontinuierlich verbessern müssen. Dabei stehen drei Leistungsparameter im Vordergrund:

- Die **Qualität** der Leistungen, wobei die Qualität etliche Facetten haben kann, z.B.
 - die Kundenorientierung der Leistungserstellung,
 - die Flexibilität der Leistungserstellung oder
 - die Vielfalt der Leistungserstellung
- die **zeitliche Komponente** der Leistungserstellung und
- die **Kosten** der Leistungserstellung.

Da es sich bei der Leistungserstellung in öffentlichen Betrieben so gut wie nie um die Produktion von Gütern handelt, sondern meist um Dienstleistungen, können öffentliche Betriebe einen erheblichen Anteil der deutschen betriebswirtschaftlichen Literatur bis in die achtziger Jahre nur bedingt verwenden. Hintergrund ist, dass das „Musterunternehmen“ der traditionellen deutschen, betriebswirtschaftlichen Literatur ein produzierendes Unternehmen ist. Dort liegt der Fokus auf den Prozessen rund um die Entwicklung, Fertigung und Vermarktung von „echten“ Gütern wie Werkzeugmaschinen oder PKWs.

Erst die Erkenntnis der BWL, dass die Optimierung der Produktionsprozesse viel weiter fortgeschritten ist als die der administrativen Prozesse, verbunden mit einem rapide steigenden Anteil der Gemeinkosten ebendieser administrativen Prozesse hat dazu geführt, dass sich die betriebswirtschaftliche Forschung aber auch die Unternehmenspraxis mit großer Energie der Verbesserung (und Entschlackung) des Overheads

und seiner Prozesse zugewendet haben. Das Buch „Reengineering the Corporation“ von Hammer/Champy aus dem Jahr 1993 hat hier eine Umorientierung ausgelöst, die aber schon zum Teil schon von anderen Autoren wie Davenport 1993 vorgedacht war.

Auch öffentliche Betriebe, die ihre Leistung in Hinblick auf Qualität, Zeit und Kosten verbessern wollen, haben gar keine andere Wahl, als sich ihre Prozesse der Leistungserstellung im Detail „vorzuknöpfen“. Im Folgenden wird ein Denkrahmens hierfür vorgelegt, wobei die Fokussierung auf einem der drei Leistungsparameter – den Kosten der Leistungserstellung – liegt.

2. Prozess-Redesign als Instrument des Kostenmanagements – Klassische Instrumente des Kostenmanagements

„Kostenmanagement-Instrumente dienen in der Praxis dazu, Entscheidungen über kostenbeeinflussende Maßnahmen anzuregen und kostensenkende und kostenstrukturverändernde Maßnahmen zu unterstützen.“ (Deimel et al. 2013, S. 240)

Eine Übersicht über die Instrumente gibt Abbildung 1. Hier systematisiert Götze (2010, S. 280) die Instrumente des Kostenmanagements entsprechend der Ansatzpunkte in

- Instrumente des Fixkostenmanagements,
- Instrumente des Produktkostenmanagements,
- Instrumente des Prozesskostenmanagements und
- sonstige Instrumente.

Klassische Instrumente des Fixkostenmanagements sind das Zero-Base-Budgeting und die Gemeinkostenwertanalyse. Diesen ist gemein, dass sie die betriebliche Funktionen/Leistungen des Gemeinkostenbereiches anhand ihres Nutzens bewerten und nicht ausreichend nutzenschaffende Funktionen/Leistungen eliminieren. Die Anwendung dieser Instrumente ist in privaten Unternehmen meist mit Restrukturierungsprogrammen verbunden, die zur Freisetzung erheblicher Anteile der Belegschaft führen. Aus politischen und arbeitsrechtlichen Gründen sind derartige Restrukturierungsprogramme in öffentlichen Betrieben eher selten.

Da auch Instrumente des Produktkostenmanagements nicht im Fokus eines Kostenmanagements öffentlicher Betriebe stehen können, wird ersichtlich, dass innerhalb der Instrumente des Kostenmanagements die Instrumente des Prozesskostenmanagements – neben dem allgemeinen Cost-Benchmarking als sonstiger Methode – den geeignetsten Ansatz zum Kostenmanagement bieten.

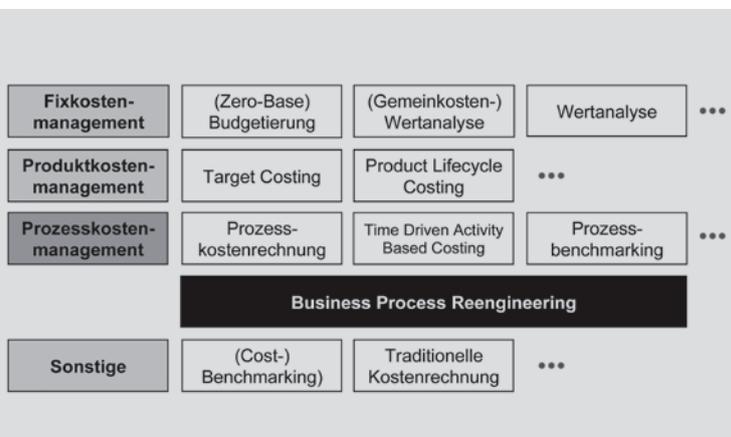


Abb. 1: Instrumente des Kostenmanagements

Quelle: in Anlehnung an Götze 2010, S. 280 sowie Deimel et al. 2013, S. 240

3. Denkraum für ein kostenorientiertes Process Redesign in öffentlichen Betrieben

3.1 Anforderungen an ein Prozessmodell

Viele Projekte der Prozessoptimierung in öffentlichen (aber auch in privatwirtschaftlichen) Betrieben scheitern, weil die Projekte von Anfang an falsch „aufgesetzt“ sind. Häufigste Ursache ist, dass man sich zu schnell auf die erstbeste Lösung zur Beseitigung von offensichtlichen Schwachstellen im untersuchten Prozess stürzt, ohne den Prozess als Ganzes zu betrachten und zu hinterfragen.

Nehmen wir beispielhaft den Prozess der Zulassung eines privaten PKW in einer deutschen Zulassungsstelle. Es gibt sicherlich viele Betrachter, die in diesem Prozess erhebliche Veränderungen in den letzten dreißig Jahren sehen können: in vielen Zulassungsstellen kann man das Wunschkennzeichen im Internet reservieren, oder auch Termine können heute Online vereinbart werden. Anstelle an der Kasse zu bezahlen, geht man zu einem Kassensystem, der den auf einer Chipkarte gespeicherten Betrag einzieht. Die Sachbearbeiter scannen alle Dokumente, damit diese schneller auffindbar sind.

Dies klingt zunächst sehr eindrucksvoll; aus einer übergeordneten Perspektive hat sich der Prozess selbst aber in seiner Qualität nicht grundlegend geändert. Montagmorgens warten die Bürger noch immer gefühlte Ewigkeiten, bis die Zulassung eines neuen Fahrzeugs erfolgt ist.

Warum ist dies so? Zwar wurde der Prozess tatsächlich in einzelnen Prozessschritten bzw. Aktivitäten verbessert; im Einzelnen wurde z.B. Automatisierungen einzelner Prozessschritte eingeführt, wie der Kassensystem. In seiner Gänze ist der Prozess dem früheren, nicht IT-gestützten Prozess immer noch sehr ähnlich.

Bei einer Überarbeitung des Zulassungsprozesses in Deutschland müsste die erste Frage doch sein: Brauchen wir die Kfz-Zulassung in dieser Form heute überhaupt noch, wenn diese einen so arbeitsaufwendigen und damit teuren – und für den Kunden zeitraubenden – Prozess auslöst. Sicherlich, ein PKW braucht eine eindeutige Identifizierbarkeit. Aber muss das in der heutigen Zeit wirklich ein Nummernschild mit den zwei doch etwas anachronistisch anmutenden amtlichen Plaketten sein, um deren ordnungsgemäßes Anbringen und Entfernen sich sehr viele manuelle Aktivitäten in der Zulassungsstelle drehen. Die Antwort ist sicherlich: Nein.

Aber selbst wenn man das Nummernschild mit Plaketten als unverzichtbar ansieht, ist die nächste Frage, die man stellen muss, ob nicht ein erheblicher Teil der Prozessschritte in der Zulassungsstelle völlig eliminiert werden kann. In der Kfz-Zulassungsstelle der Stadt Mainz muss der Kunde auch heute noch wie vor dreißig Jahren zwischen Vorprüfung der Unterlagen, Warteraum, Sachbearbeiter, Wartezone, Nummernschildprä-

gung, Kassensystem, Wartezone, Ausgabe und Aufbringen der Plaketten hin- und herpendeln, selbst wenn er keinerlei speziellen Wünsche/Probleme hat, sondern es sich um eine reine Standardanmeldung handelt. Es gibt bereits etliche Städte selbst in Deutschland, in denen der Bürger das fertige Kennzeichen in einem von vielen Bürgerbüros direkt beim Sachbearbeiter mitnehmen kann; der Besuch der Zulassungsstelle ist dort nur in Ausnahmefällen notwendig.

Warum führen wir das Beispiel so ausführlich aus? Es verdeutlicht, dass Lean Public Management auf Basis eines modernen Prozessmanagements und -controllings nicht bedeutet, dass man einzelne Aktivitäten automatisiert oder aber einfach die Vorgaben an die Mitarbeiter erhöht. Noch weniger bedeutet Lean Public Management – und das kommt in der behördlichen Praxis sehr häufig vor –, dass ein schlechter Prozess durch die Entwicklung einer Software für die nächsten zwanzig Jahre in „Beton“ gegossen wird.

Lean Public Management auf Basis eines modernen Prozessmanagements und Prozesscontrollings bedeutet, dass man sich einen Denkraum vorgibt, der es erlaubt, Prozesskostenmanagement auf jeder Ebene des Prozesses zu betreiben. Ein solcher Denkraum ist Abbildung 2 dargestellt.

3.2 Bausteine eines Prozessmodells für öffentliche Betriebe

Bausteine unseres Prozessmodells, das als Denkraum für kostenorientiertes Process Redesign dienen kann, sind:

- **Prozessleistung:** die Prozessleistung im Inneren der Abbildung bildet den Kern des Prozessmodells. Die Prozessleistung ist der Grund, weshalb der Prozess überhaupt durchgeführt wird. Dabei kann es sich um ein Produkt, eine Dienstleistung oder eine Kombination aus beiden handeln. Empfänger dieser Leistung sind die „Kunden“ des öffentlichen Betriebs.

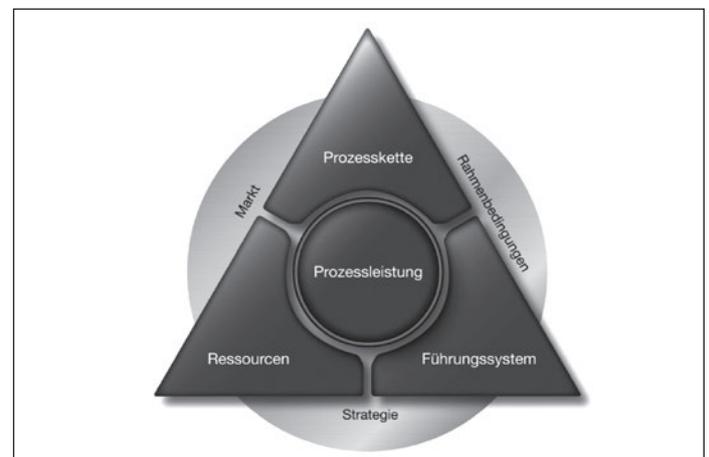


Abb. 2: Prozessmodell für öffentliche Betriebe
Quelle: In Anlehnung an Best/Weth 2010, S. 12

- **Prozesskette:** ein weiteres Element des Prozessmodells ist die Prozesskette. Sie stellt den Prozessablauf dar: die Abfolge der in einem Prozess zu erledigenden Aufgaben. Letztere bezeichnen wir als Prozessschritte, die sich wiederum aus Aktivitäten zusammensetzen.
- **Ressourcen:** Ressourcen ermöglichen die Durchführung des Prozesses. Dabei handelt es sich um Mitarbeiter, Technologien wie Informationstechnologie und Software, aber auch um immaterielle Werte wie Patente oder Kernkompetenzen, die in dem Prozess zum Tragen kommen.
- **Führungssystem:** das Führungssystem besteht aus zwei wesentlichen Elementen. Zum einen messen Führungsgrößen, die aus der Zielsetzung des öffentlichen Betriebs abgeleitet werden, die Leistungsfähigkeit der Prozesse und ermöglichen eine quantitative Prozesssteuerung. Zum anderen liefert die Organisationsstruktur und -kultur des öffentlichen Betriebes das Gerüst, in dem die Prozesse verankert sind. Die Organisationsstruktur ermöglicht auch die Zuordnung der Verantwortlichkeiten für den Prozess, legt Berichtswege fest und bestimmt die Schnittstellen zwischen den Organisationseinheiten, die an dem Prozess beteiligt sind.

Das Prozessmodell erlaubt es im Rahmen eines kostenorientierten Process Redesigns, Fragen in Bezug auf alle Bausteine des Prozessmodells zu stellen:

- **Prozessleistung:** Benötigen wir alle Bestandteile der Prozessleistung überhaupt? Im Kfz-Zulassungsbeispiel ist dies zum Beispiel die Frage nach der Notwendigkeit einer TÜV- oder Zulassungsplakette.
- **Prozesskette:** Welche der Prozessschritte und Aktivitäten sind wertschöpfend oder nutzenstiftend? Auch dies würde uns das Anbringen einer TÜV-Plakette zumindest aber der Zulassungsplakette hinterfragen lassen.
- **Ressourcen:** Benötigen wir für die Durchführung eigene Mitarbeiter oder können nicht viele der Aktivitäten auf den Kunden verlagert werden. Warum lassen wir nicht den Kunden, also denjenigen, der sein Kfz anmelden will, die notwendigen Daten zu seinem Fahrzeug und zu seiner Person schon vor dem Besuch in einem Online-Portal selbst eingeben.
- **Führungssystem:** Werden die richtigen Kennzahlen gemessen und haben wir eine Organisationsstruktur die den Prozess begünstigt? Die Kfz-Zulassungsstelle sollte als eine zentrale Führungsgröße die Wartezeit der Kunden messen und sich hierzu herausfordernde Ziele setzen.

Veränderungen in Prozessen werden nicht zufällig ins Leben gerufen. Die Impulse kommen meist aus einem der drei Bereiche: der Strategie des öffentlichen Betriebes, dem Umfeld des öffentlichen Betriebes (in Abbildung 2 als Markt bezeichnet) und den Rahmenbedingungen, innerhalb derer der öffentliche Betrieb agiert. Dabei gehen mit den Impulsen immer auch Res-

triktionen einher. So sind viele Prozesse in öffentlichen Betrieben durch Gesetze oder Verordnungen reglementiert. Leider ist es tatsächlich so, dass diese häufig geändert werden müssten, wenn man die Prozesse vollständig neu gestalten wollte.

4. Vorgehensweise bei einem kostenorientierten Process Redesign

Innerhalb dieses Denkrahmens werden im Rahmen des Process Redesigns nun etliche Schritte durchlaufen, die in Abbildung 3 im Rahmen unseres Vorgehensmodells dargestellt sind.

- Die **Vorbereitung** umfasst insbesondere die Diskussion der Prozessvision mit dem Auftraggeber, also die Festlegung einer Zielsetzung des prozessorientierten Kostensenkungsprojektes, sowie die Projektorganisation wie z.B. die Bildung des Projektteams.
- Im Rahmen der **Potenzialanalyse** sollte zunächst eine Analyse der Anforderungen der Kunden des Prozesses erfolgen sowie eine Feststellung der eigenen Kompetenzen. Dann

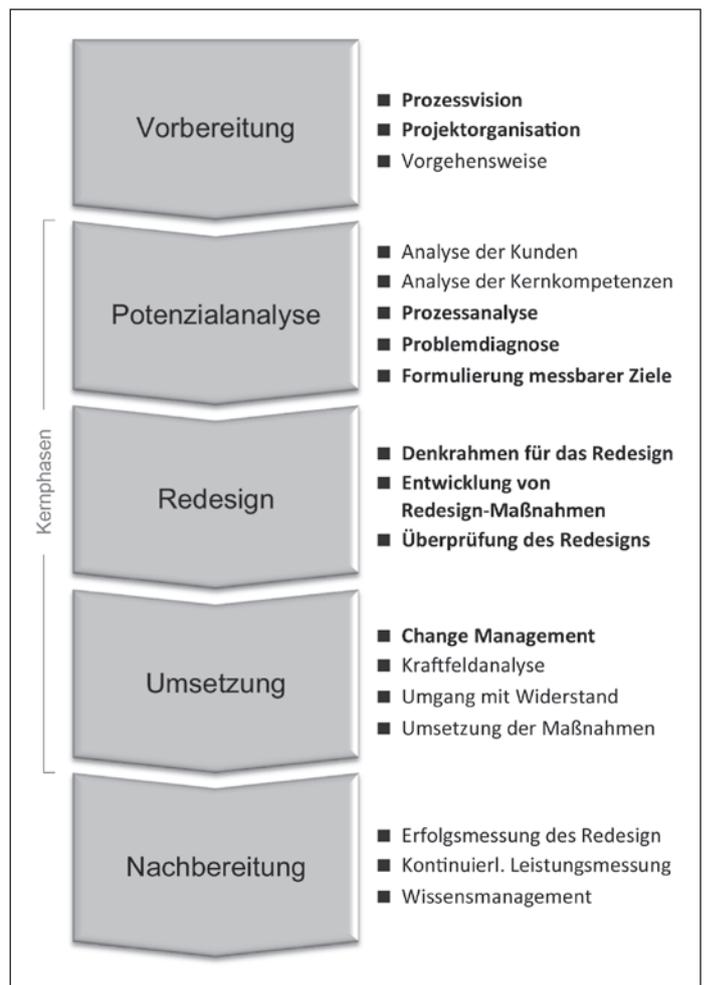


Abb. 3: Vorgehensmodell für ein kostenorientiertes Process Redesign in öffentlichen Betrieben, Quelle: In Anlehnung an Best/Weth 2010, S. 29

werden die drei Kernschritte der Potenzialanalyse – nämlich die Prozessanalyse, die Problemdiagnose und die detaillierte Zielformulierung durchgeführt.

- Das **Redesign** enthält den eigentlichen kreativen Schritt, nämlich die Gestaltung des neuen Zielprozesses. Hier hilft ein Denkraum, der die möglichen logischen Ebenen des Ansatzes von Redesign-Maßnahmen vorgibt. Bevor mit der Umsetzung des neuen Prozesses begonnen wird, muss aber im Rahmen des Redesigns überprüft werden, ob der neue Zielprozess auch der Prozessvision entspricht und die detaillierte Zielsetzung aus der Potenzialanalyse erfüllt.
- **Umsetzung** und **Nachbereitung** sind die letzten Phasen unseres Vorgehensmodells. Hier sind erhebliche Anstrengungen für die organisatorische und kulturelle Implementierung des neuen Prozesses im öffentlichen Betrieb vonnöten. Diese Phasen stehen am Ende unseres Process-Redesign-Vorgehensmodells. Aber gerade das Change Management im Rahmen der Implementierung hat über den gesamten Projektverlauf zu erfolgen.

Ein kostenfokussiertes Projekt zum Process Redesign muss jede dieser Phasen „ernst“ nehmen. Dabei fällt ein Großteil der Arbeit in den frühen Phasen (Vorbereitung und Potenzialanalyse) an. Schludriges Arbeiten in der Prozess- oder der Problemanalyse im Rahmen der Potenzialanalyse schränkt den Lösungsraum des Redesigns stark ein, ebenso wie zu enge Vorgaben oder das „Kennen der Lösung“ durch den internen Auftraggeber im Rahmen der Prozessvision. Zu frühe Fokussierungen auf eine Lösung verhindern in aller Regel größere Effizienzgewinne bzw. Kostensenkungen.

5. Zusammenfassung

Öffentliche Verwaltungen, Institutionen und Unternehmen sind vielfältigen Veränderungen in ihrem Umfeld ausgesetzt. So verspüren sie seit einigen Jahren einen erheblichen Kostendruck, der aufgrund der langfristigen Entwicklungen wie der Globalisierung, auch in der Zukunft nicht nachlassen wird.

Kostenmanagement in öffentlichen Betrieben kann sich aufgrund der Rahmenbedingungen im Hinblick auf mitarbeiterbezogene Einsparmaßnahmen im Wesentlichen nur auf Prozessverbesserung beziehen. Effizienzsteigerungen in Prozessen können es ermöglichen, dass auch, wenn keine Mitarbeiter freigesetzt werden, die zunehmenden Anforderungen und Aufgaben der öffentlichen Betriebe mit der gleichen Personaldecke erfüllt werden können und sind somit Maßnahmen des aktiven Kostenmanagements in öffentlichen Betrieben.

Für die Umsetzung eines prozessbezogenen Process Redesigns mit dem Ziel der Kosteneinsparung benötigt man ein entsprechendes auf öffentliche Betriebe angepasstes Prozessmodell. Dieses sollte es ermöglichen, Verbesserungen nicht nur in einzelnen Aktivitäten sondern auch im Prozess insgesamt durchzusetzen.

LITERATUR

- Best, E., Weth, M. (2010):** Process excellence – Praxisleitfaden für ein erfolgreiches Prozessmanagement, 4. Aufl., Wiesbaden.
- Davenport, T. (1993):** Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology, Boston.
- Deimel, K., Heupel, T., Wiltinger, K. (2013):** Controlling, München.
- Geue, H. (2008):** ZEIT-ONLINE: Wie viel Staat darf's sein?, http://www.zeit.de/2007/46/Wie_viel_Staat_darfs_sein, Abruf 18.07.2014.
- Götze, U.:** Kostenrechnung und Kostenmanagement, 5. Aufl., Heidelberg et al. 2010.
- Hammer, M., Champy, J. (1993):** Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution, New York.
- Kappe, R. (2010):** Die Eignung von New Public Management zur Steuerung öffentlicher Kulturbetriebe, Wiesbaden.
- Koch, R., Vogel, R. (2013):** Paradigmenkonkurrenz im Public Management – Zur Kritik des Diskurses um Management-Entwicklungen, Wiesbaden.
- Reichard, C. (1987):** Betriebswirtschaftslehre der öffentlichen Verwaltung, 2. Aufl., Bern.
- Schedler, K., Pröller, I. (2006):** New Public Management, 3. Aufl., Stuttgart.
- Schmelzer, H. J., Sesselmann, W. (2013):** Geschäftsprozessmanagement in der Praxis: Kunden zufrieden stellen – Produktivität steigern – Wert erhöhen, 8. Aufl., München.
- Wiltinger, K. (2014):** Social Media Controlling – oder was wollen wir eigentlich in Facebook, in: Gleich, R., Klein A. (Hrsg.): Controlling-Berater, Band 34: Marketingcontrolling im Online-Zeitalter, Freiburg, S. 63–78.

DER FACHBEREICH WIRTSCHAFT IM ÜBERBLICK (STAND SOMMERSEMESTER 2014)

Zahl der Studierenden:		2.959
-------------------------------	--	--------------

davon	- männliche Studierende	1.533
	- weibliche Studierende	1.426
	- im Vollzeitstudium	1.870
	- im Teilzeitstudium (berufsintegrierend, dual)	1.089
	- in Bachelorstudiengängen	2.313
	- in Masterstudiengängen	645
	- im Diplomstudium	1

Zahl der Beschäftigten:		250
--------------------------------	--	------------

davon	- Professorinnen und Professoren	69
	- Lehrbeauftragte	115
	- Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter und Assistentinnen/Assistenten	66

Partnerhochschulen im Ausland:		55
---------------------------------------	--	-----------

davon	- in Europa	39
	- in Nordamerika	6
	- in Asien	4
	- in Mittel- und Südamerika	4
	- in Afrika	1
	- in Australien	1

DAS STUDIENANGEBOT

Vollzeit-Studiengänge

- Bachelor-Studiengang Betriebswirtschaftslehre, B.A.
- Master-Studiengang Management, M.A.
- Master-Studiengang International Business, M.A.
- Maestría Argentino-Alemana International Business | Negocios Internacionales, M.A.
- Master-Studiengang International Business in Kooperation mit der LSBU, Weiterbildung in Vollzeit, MSc
- Master-Studiengang Business Administration für Nicht-Wirtschaftswissenschaftler, Vollzeit/auch in Teilzeit studierbar, M.Sc.
- Master Management Franco Allemand für Nicht-Wirtschaftswissenschaftler, M.A.
- Bachelor-Studiengang Wirtschaftsrecht, LL.B.
- Master-Studiengang Wirtschaftsrecht, LL.M.

Teilzeit-Studiengänge

- Berufsintegrierender Bachelor-Studiengang Betriebswirtschaftslehre, B.A.
- Dualer Bachelor-Studiengang Betriebswirtschaft, B.A. (Start: 1. Februar 2015)
- Berufsintegrierender Master-Studiengang Management, M.A.
- Dualer Bachelor-Studiengang Wirtschaftsinformatik, B.Sc.
- Berufsintegrierender Master-Studiengang IT Management, M.Sc.
- Dualer Bachelor-Studiengang Medien, IT & Management, B.Sc.
- Weiterbildungsmaster-Studiengang Business Law, LL.M.
- Weiterbildungsmaster-Studiengang Auditing (in Kooperation mit der Frankfurt School of Finance & Management), M.Sc. Auditing
- Weiterbildungsmaster-Studiengang Taxation, Master of Taxation

LÄNDERANALYSE TAIWAN

Robert Herzner

1. Wirtschaftslage

Taiwan gehört mit einem BIP von 358,6 Mrd. Euro im Jahr 2013 zu einer der entwickeltesten Volkswirtschaften in Ostasien. Das BIP pro Kopf betrug 2013 15.364 Euro und liegt damit im asiatischen Vergleich direkt hinter Singapur, Japan und Hongkong und noch vor China, Thailand und Indonesien.

Im Jahr 2013 verzeichnete Taiwan ein Wirtschaftswachstum von 2,19 %. Die Exporte stiegen 2013 im Vergleich zum Vorjahr um 0,7 %, die Importe blieben bei einem Rückgang um 0,1 % fast unverändert. Für 2014 liegt die offizielle BIP-Wachstumsprognose Anfang Januar bei 2,59 %. Das Wirtschaftswachstum konnte im Vergleich zum Vorjahr zulegen, bleibt aber im Vergleich zu den Jahren 2010 (10,76 %) und 2011 (4,07 %) schwach. Dies ist unter anderem zurückzuführen auf die weiterhin nur schwach steigenden Exporte sowie den stagnierenden privaten Konsum. Das Wachstum der Exporte von nur unter 1 % wird insbesondere durch die Abschwächung der Nachfrage aus Schwellenmärkten beeinflusst.

Die Insel Taiwan liegt in der Asien-Pazifik-Region sehr zentral, mit guten Anbindungen zu den Knotenpunkten Hongkong, Singapur, Shanghai und Tokyo. Es ist wirtschaftlich und kulturell stark mit der ostasiatischen Region und vor allem mit dem chinesischen Festland verflochten. Weitere Standortvorteile Taiwans sind die hohe Rechtssicherheit, immer noch geringe Produktions- und Energiekosten, sowie eine gut ausgebaute Infrastruktur.

In der Produktion von Notebooks, Motherboards, Netbooks, LCD-Monitoren, IC-Testing und IC-Verpackung ist Taiwan weltweiter Marktführer. Taiwans Hauptexportgruppen sind dementsprechend Produkte der Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT) wie Optoelektronik und Halbleiter. Weitere führende Exportindustrien sind der Maschinenbau und die Fahrradindustrie. Auch im Export von Plastikteilen und Chemikalien ist Taiwan sehr konkurrenzfähig. Für 2014 erwartet das Industrial Economics and Knowledge Center (IEK) ein Wachstum der Industrieproduktion von 3,4 %, wobei die Elektronik- sowie IKT-Branchen am stärksten zulegen sollen, gefolgt von der chemischen und petrochemischen Industrie.



Robert Herzner

studierte Jura an der Johannes Gutenberg-Universität. 2004 Umzug von Mainz nach Taipei zum Erwerb eines MBA an der National Chengchi Universität. Von 2006–2011 war er in Peking und Taipei für verschiedene asiatische Unternehmen tätig.

Seit April 2011 er als Senior Manager Science & Technologie bei der AHK Taiwan zuständig für Unternehmen, Wirtschaft und Zusammenarbeit.

E-Mail: herzner.robert@taiwan.ahk.de

Die taiwanische Regierung fördert seit 2009 sogenannte „Six Star Industries“ mit einem Geschäftspotenzial von insgesamt 24,5 Mrd. Euro. Die Industrien umfassen die Bereiche Grüne Energien, Biotechnologie, Tourismus, Medizin- und Gesundheitswesen, Kultur- und Kreativwirtschaft sowie hochwertige Landwirtschaft. Diese Wirtschaftsbereiche sollen zukünftig die meisten Gewinne generieren und Arbeitsplätze in Taiwan schaffen.

Im September 2013 bekräftigte Präsident Ma Ying-jeou angesichts der Entwicklung der Sektoren Biotechnologie sowie Medizin- und Gesundheitswesen im Jahr 2012, dass diese bei ausreichender öffentlicher und privater Unterstützung die neuen Spitzenreiter von Taiwans Wirtschaft werden könnten. Dazu trägt auch der 2009 bewilligte „Taiwan Biotechnology Takeoff Diamond Action Plan“ bei. 2012 wurde „medizinisches Management“ in diesen Plan aufgenommen, so dass der Export von Dienstleistungen in diesem Bereich ebenso unterstützt wird. Im Dezember 2013 wurden in verschiedenen Free Economic Pilot Zones (spezielle Zonen an Flughäfen und Häfen als Pilotprojekte für Liberalisierungsmaßnahmen der taiwanischen Wirtschaft) Health Center eröffnet, die den Medizintourismus nach Taiwan weiter vorantreiben sollen (nähere Informationen dazu siehe unten).

Im Bereich Grüne Energien ist Taiwan gemessen am Exportwert bereits der zweitgrößte Hersteller von Solarzellen. Von Januar bis November 2013 exportierte Taiwan Solarzellen im Wert von

Top 10 taiwanische Unternehmen	
1. Hon Hai Precision	6. Chunghwa Telecom
2. Taiwan Semiconductor	7. Formosa Petrochemical
3. Fubon Financial	8. Mega Financial Holding
4. Quanta Computer	9. Asustek Computer
5. Cathay International	10. Chinatrust Financial

[Forbes Global 2000 (2013), Bewertungsmaßstab: Umsatz, Nettogewinn, Aktiva, Marktwert]

Top 10 taiwanische Marken: 2013			
1. Asus		6. Acer	
2. MasterKong		7. Giant	
3. Trend Micro		8. Maxxis	
4. HTC		9. Synnex	
5. Want-Want		10. Merida	

[2013 Survey of Taiwan International Brand Value]

insgesamt 94,5 Mio. US-Dollar, ein Wachstum von 12 % im Vergleich zum Vorjahreszeitraum. Mit 90 % des Produktionsvolumens macht die Solarindustrie den größten Anteil des Sektors der Grünen Energie aus.

Ursprünglich war zum Ende des vergangenen Jahres eine Volksabstimmung zu der Fertigstellung und Inbetriebnahme des vierten Atomkraftwerkes geplant, die bisher noch nicht stattgefunden hat, das Thema steht jedoch nicht mehr im besonderen Fokus der Öffentlichkeit. Ein Weiterbau des Kraftwerks zeichnet sich weiterhin nicht ab, eine Entscheidung diesbezüglich soll dieses Jahr gefällt werden. Da bei einer Nichtinbetriebnahme schon 2016 in Nordtaiwan eine Energieknappheit entstehen soll, ist in diesem Fall von einem Ausbau erneuerbarer Energien auszugehen.

Die Produktion von Solarenergie soll seit dem Renewables Energy Act 2009 zur Verbreitung von PV-Systemen von 9,5 MW auf 222,4 MW gewachsen sein. Die Regierung plant die Energieproduktion durch Photovoltaikanlagen auf 3,1 GW bis 2030 auszubauen. Ferner werden sukzessive die Strompreise erhöht, die vorerst letzte Anpassung ist am 1. Oktober 2013 um durchschnittlich 10,2 % erfolgt. Der Strompreis liegt jetzt bei ca. 0,11 Euro pro kW/h. Damit steigt die Bedeutung von Energieeffizienz insbesondere in der Produktion.

2. Taiwan und China

China ist mit Abstand Taiwans wichtigster Handelspartner. 2013 betrug der Handel zwischen Taiwan und China (inklusive Hongkong) 121,5 Mrd. Euro, 29 % des gesamten taiwanischen Handelsvolumens. Vor allem im Export ist Taiwan zunehmend abhängig von China – knapp 40 % aller Exporte gehen zum Festland und nach Hongkong.

Seit dem Amtseintritt von Präsident Ma Ying-jeou im Jahr 2008 hat die wirtschaftliche Integration Taiwans mit dem Festland weiter zugenommen. Insgesamt schlossen die beiden Länder seit 2008 neunzehn Abkommen, hierunter auch das 2010 in Kraft getretene Economic Cooperation Framework Agreement (ECFA), das für beide Seiten erhebliche Zollerleichterungen brachte.

Am 21. Juni 2013 unterzeichneten China und Taiwan ein Dienstleistungsabkommen (Cross Strait Agreement on Trade in Services), das nach dem ECFA das bisher wichtigste Abkommen

darstellt. Das Serviceabkommen muss jedoch noch vom taiwanischen Parlament ratifiziert werden. Dies war bis Ende 2013 vorgesehen, hat sich aber durch den anhaltenden Widerstand, auch von Seiten der Öffentlichkeit, bisher hinausgezögert. Im Service Agreement sichert China zu, 80 Dienstleistungsbereiche für taiwanische Investoren zu öffnen. Im Gegenzug macht Taiwan 64 Bereiche für Investitionen aus China zugänglich.

Die chinesischen Dienstleistungsbereiche, die für Investitionen aus Taiwan geöffnet werden sollen sind unter anderem E-Commerce, Druck, Bauwesen, Transportwesen, Tourismus, die Unterhaltungsbranche, Bestattungsservices und Wertpapiergeschäfte. Es ist nun für taiwanische Investoren möglich, in China Konzerthallen, Theater oder Sportstätten, mit der Ausnahme von Golfplätzen, sowie Krankenhäuser zu unterhalten; Banken und Versicherungen wird es erleichtert, im chinesischen Markt aktiv zu werden. Darüber hinaus verspricht China eine Gleichbehandlung der im Eigentum von Taiwanern stehenden Hotels, Restaurants und Reiseveranstaltern.

Für Chinesen ist es durch das Abkommen zulässig, in Taiwan Druckereien, Autovermietungen, Unternehmen des Gütertransports, Seilbahnen, Schönheitssalons und Bestattungsdienste zu betreiben. Auch Themenparks oder Sportstätten, ebenfalls mit der Ausnahme von Golfplätzen, in Taiwan sind nun eine Option für Investoren vom Festland. Chinesische Reiseveranstalter dürfen jedoch ihre Dienste in Taiwan nur für Taiwaner anbieten.

In Taiwan gibt es unterschiedliche Ansichten zu Nutzen und Auswirkungen des Service Agreements für die lokalen Dienstleister. Zum einen wird darauf verwiesen, dass Exportgeschäfte 70 % des taiwanischen Bruttoinlandsproduktes ausmachen und somit der wesentliche Faktor für das Wirtschaftswachstum sind. Da Taiwan allerdings hauptsächlich Halbfertigerzeugnisse exportiert, sind die erreichbaren Margen eher gering und die Hersteller austauschbar. Das Dienstleistungsabkommen öffnet somit eine neue Tür für Unternehmen, die ihre Dienstleistungen in China verkaufen möchten. Die taiwanische Regierung ließ verlauten, nur jene Bereiche zu öffnen, von denen sie überzeugt sei, dass sie im direkten Vergleich mit chinesischen Anbietern in Taiwan einen Wettbewerbsvorsprung hätten.

Das Dienstleistungsabkommen könnte sich zudem positiv auf Taiwans Beitrittsbemühungen zur Transpazifischen Partnerschaft (TPP) und dem regionalen Wirtschaftsabkommen Regi-

onal Comprehensive Economic Partnership (RCEP) auswirken. Andererseits ist der Widerstand mehrerer Oppositionsparteien und von Vertretern der Privatwirtschaft gegenüber dem Abkommen groß. Sie sehen eine Gefahr für Taiwans Serviceindustrie, da das Abkommen Taiwans KMU bedrohe und negative Auswirkungen auf den heimischen Arbeitsmarkt mit sich bringen könnte.

Graduell werden auch Einreisebestimmungen für Festlandchinesen gelockert. So trat ab 1. Januar 2014 eine neue Regelung in Kraft, die die Visabestimmungen insbesondere für chinesische Geschäftsleute und Eltern chinesischer Studenten in Taiwan vereinfacht. Die Zahl der Individualtouristen ist seit der Öffnung Taiwans für individuell reisende Chinesen 2011 stetig gestiegen, und verzeichnete im Jahr 2013 ein Wachstum von 176 % auf 500.000 Individualreisende. Dies ist zurückzuführen auf die Erlaubnis für Bewohner dreizehn weiterer Städte Chinas nach Taiwan zu reisen, sowie die Verkürzung des Bewerbungsablaufs für Visa auf zwei Tage von taiwanischer Seite.

3. Taiwan und Deutschland

Mit Deutschland unterhält Taiwan enge wirtschaftliche Beziehungen. Deutschland ist Taiwans wichtigster Handelspartner in Europa und Taiwan ist Deutschlands fünftwichtigster Handelspartner in Asien. Das Handelsvolumen zwischen den beiden Ländern stieg 2013 auf 10,22 Mrd. Euro. Die Top 5 der taiwanischen Exporte nach Deutschland waren im Jahr 2013 Elektronikprodukte, Fahrzeuge, Produkte des allgemeinen Maschinenbaus, Eisen und Stahl sowie IKT. Taiwan führte 2013 hauptsächlich chemische Erzeugnisse (30 %), Fahrzeuge und weitere Transportausrüstung, Produkte des allgemeinen Maschinenbaus, Mess-, Prüf- und Kontrollinstrumente sowie Elektronikprodukte aus Deutschland ein. Insgesamt wuchsen die deutschen Exporte nach Taiwan 2013 um 6,5 %.

Taiwanische Unternehmen sind zudem gute Partner für deutsche Unternehmen und deutsche Produkte genießen einen sehr guten Ruf in Taiwan. Seit Jahren sind die wirtschaftlichen Beziehungen zwischen Deutschland und Taiwan stabil. Bis auf einen durch die weltweite Wirtschaftskrise bedingten Handelseinbruch in den Jahren 2009 und 2012 ist das Handelsvolumen seit der Jahrtausendwende konstant gewachsen. Inzwischen gibt es etwa 250 deutsche Unternehmen in Taiwan.

Ein im Januar 2013 in Kraft getretenes deutsch-taiwanisches Doppelbesteuerungsabkommen erhöht zudem die Attraktivität beider Länder für gegenseitige Investitionen (nähere Informationen dazu siehe unten).

Deutsche Unternehmen in Taiwan profitieren auch von den guten Wirtschaftsbeziehungen Taiwans mit China, wie eine Umfrage der AHK Taiwan unter 208 Unternehmen im Mai 2012 ergab. Ein Drittel der Unternehmen zieht Nutzen aus den Zolltarifen im Handel über die Taiwanstraße, über 50 % rechnen mit weiteren Vorteilen durch zukünftige Reduzierungen.

4. Weitere Handelsabkommen

Seit der Unterzeichnung des ECFA haben bilaterale Verhandlungen Taiwans an Dynamik gewonnen. Mit dem Ziel der in Zukunft gesteigerten regionalen wirtschaftlichen Integration unterzeichnete die taiwanische Regierung am 7. November 2013 ein Handelsabkommen mit Singapur (Agreement between Singapore and the Separate Customs Territory of Taiwan, Penghu, Kinmen and Matsu on Economic Partnership, ASTEP), welches am 19. April 2014 in Kraft trat. In dessen Rahmen sollen Zölle in einem Zeitraum von fünfzehn Jahren in drei Phasen reduziert werden. Nach der dritten Phase wird die Einfuhr von 99,48 % der Waren aus Singapur zollfrei sein. Ein Handelsabkommen mit Neuseeland (Agreement between New Zealand and the Separate Customs Territory of Taiwan, Penghu, Kinmen, and Matsu on Economic Cooperation, ANZTEC) trat am 1. Dezember 2013 in Kraft und soll ebenfalls durch die Reduktion von Zolltarifen den gegenseitigen Marktzugang erleichtern.

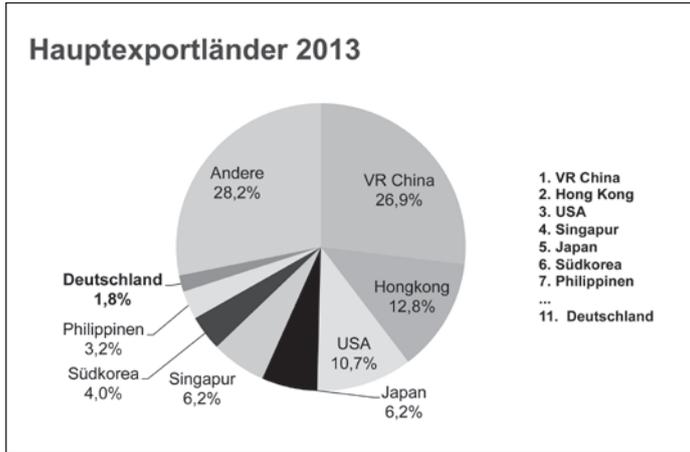
Nach einer fünfjährigen Verhandlungspause fand im März 2013 das siebte Treffen taiwanischer und US-amerikanischer Regierungsvertreter zu den Verhandlungen des Trade and Invest Framework Agreement zwischen Taiwan und der USA statt. Die seit 1995 laufenden Verhandlungen über das Freihandelsabkommen wurden bei diesem Treffen um Joint Statements zu Investmentrichtlinien und IKT-Service erweitert, sowie TIFA Arbeitsgruppen zu Investitions- und technischen Handelshemmnissen eingerichtet. Eine Fertigstellung des TIFA in naher Zukunft ist bisher jedoch nicht in Sicht.

5. Exporte

Die Gesamtexporte Taiwans stiegen 2013 um 0,7 % auf 303,22 Mrd. US-Dollar. Damit ist nach einem Rückgang im Jahr 2012 wieder eine leichte Erholung zu erkennen. Dennoch belastet die nur langsame Genesung der Weltwirtschaft weiterhin den taiwanischen Außenhandel.

Typische Importgüter aus Deutschland





Als einer der Weltmarktführer in der Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT) sind Taiwans Hauptexportgruppen Elektronikprodukte, wie Optoelektronik und Halbleiter. Weitere führende Exportindustrien sind Maschinenbau und Fahrradindustrie, sowie Plastikteile und Chemikalien.

Taiwans Exporte nach Singapur sind 2013 nach drei aufeinanderfolgenden Jahren des zweistelligen Wachstums erstmals wieder gesunken. Gleichzeitig nehmen die wirtschaftlich weiter wachsenden südostasiatischen Staaten eine zunehmend wichtige Rolle als Handelspartner Taiwans ein. Die Exporte nach Malaysia (+ 23,9 % auf 8,13 Mrd. US-Dollar), Vietnam (+ 5,6 % auf 8,9 Mrd. US-Dollar) und auf die Philippinen (+ 9,9 % auf 9,75 Mrd. US-Dollar) waren die ausschlaggebenden Faktoren für das Wachstum der Gesamtexporte Taiwans 2013.

6. Investitionen

Taiwan ist eine der dynamischsten Wirtschaftsregionen Asiens und erhält als Investitionsstandort durchgängig gute Bewertungen. Die Ratingagentur Moody's bescheinigte Taiwan auch 2013 mit einer Aa3-Bewertung erneut eine hohe Preisstabilität und geringe Krisenanfälligkeit. Die ausländischen Devisenreserven beliefen sich im Dezember 2013 auf 415,6 Mrd. US-Dollar, dies entspricht 85,4 % des BIP.

Laut des Reports der Business Environment Risk Intelligence (BERI) von September 2013 ist Taiwan hinter Singapur und der Schweiz der weltweit drittbeste Ort für Investitionen. In der Wettbewerbsfähigkeits-Rangliste der Schweizer Business School IMD erreichte Taiwan 2013 den dritten Platz in Asien bzw. den elften Platz weltweit. Im Index of Economic Freedom der Heritage Foundation und des Wall Street Journals 2014 rangiert Taiwan weltweit auf Platz 17 und in Asien auf Platz 5.

Im Dezember 2013 wurde die erste Phase der Free Economic Pilot Zones (FEPZ) eingeleitet. Diese erste Phase soll bis zu 100 Mio. US-Dollar zum BIP beitragen, mehr als 13.000 Arbeitsplätze schaffen und Investitionen des privaten Sektors auf

685,5 Mio. US-Dollar steigern. Mithilfe der Einrichtung dieser Sonderzonen an sieben Flughäfen und Häfen des Landes soll es unter anderem ausländischen Unternehmen durch Steuererleichterungen und gelockerten Visabestimmungen einfacher gemacht werden, in Taiwan und die dort ansässigen Unternehmen zu investieren. Bis zum Jahr 2015 wird erwartet, dass das Handelsvolumen der Pilotzonen auf über 32,9 Mrd. US-Dollar steigen wird.

Vor allem die Einreise- und Arbeitsbestimmungen für Festlandchinesen sind durch die Einrichtung der FEPZ gelockert worden, was im Rahmen der chinesisch-taiwanischen Annäherungen den Weg für weitere Investitionen aus China bahnen wird. Schon seit Mai 2009 sind knapp 100 Industriesektoren und Geschäftsfelder in den Bereichen Produktion, Dienstleistungen und Infrastruktur für chinesische Investitionen geöffnet worden.

Die FEPZ sollen zudem die vier Schlüsselbereiche intelligente Logistik, internationale medizinische Leistungen, hochwertige Landwirtschaft und industrielle Zusammenarbeit fördern und ein unternehmerfreundliches Umfeld schaffen.

In Phase 1 sollen Handelsbeschränkungen aufgehoben werden, indem dreizehn Verwaltungsverfahren zum Fluss von ausländischen Investitionen, Kapital, Gütern, Arbeitskräften und Informationen überarbeitet werden. Für Phase 2 sind steuerliche Anreize für Geschäftsniederlassungen, Lockerungen der administrativen Richtlinien für die Akquisition von Land sowie für Steuer- und Zolltarife geplant.

Das Abkommen zur Vermeidung der Doppelbesteuerung zwischen Deutschland und Taiwan trat zum 1. Januar 2013 in Kraft. Mit dem Ziel, sowohl Unternehmen als auch Einzelpersonen vor Mehrfachbelastungen durch gleichartige Steuern für dieselben Einkünfte zu befreien, orientiert sich das Abkommen strukturell in weiten Teilen am OECD-Musterabkommen von 2010.

Das Abkommen wird dazu beitragen, Deutschland und Taiwan als Investitionsstandorte attraktiver zu machen und die bilateralen Wirtschaftsbeziehungen weiter auszubauen. Schon jetzt ist zu erkennen, dass es sich sehr günstig auf Investitionen auswirkt: Deutsche genehmigte Direktinvestitionen in Taiwan betragen im vergangenen Jahr 126,89 Mio. US-Dollar, verglichen mit dem Vorjahreszeitraum ein Zuwachs um 124,8 %. Zu den wichtigsten Investitionsprojekten gehören ein Business R&D and Application Lab von Merck, das Siemens Technology and Application Center in Taichung sowie die geplante Investition in die Produktion von Geflügelimpfstoffen durch die Lohmann Animal Health GmbH.

Taiwanische Direktinvestitionen nach Deutschland betragen 2013 10,41 Mio. US-Dollar, verglichen mit dem Vorjahreszeitraum ein Rückgang von 34,2 %.

Die insgesamt realisierten Foreign Direct Investments (FDI) in Taiwan betragen 2013 3,02 Mrd. US-Dollar, ein Rückgang um 0,7 % im Vergleich zum Vorjahreszeitraum.

GEZIELTE FÖRDERUNG MERITORISCHER GÜTER DURCH GUTSCHEINE

BILDUNGSKARTE, KITA-GUTSCHEIN, FAMILIENPASS? - CHANCEN UND HERAUSFORDERUNGEN FÜR DEN EFFIZIENTEN EINSATZ VON GUTSCHEINSYSTEMEN IN DER SOZIALPOLITIK

George Wyrwoll



George Wyrwoll

verantwortet bei Sodexo Pass die Öffentlichkeitsarbeit. In dieser Funktion ist George Wyrwoll auch Ansprechpartner für Behörden und Wirtschaftsforschungsinstitute. Mit den kommunalen Spitzenverbänden diskutiert er Konzepte für eine Optimierung der Leistungserbringung staatlicher Sozialleistungen und erarbeitet darüber hinaus Leitlinien für die betriebliche Personalpolitik in Zeiten des demografischen Wandels.

E-Mail: george.wyrwoll@sodexo.com

1. Kommunale und internationale Erfahrungen mit Gutscheinsystemen

Der Einsatz von Gutscheinsystemen im Bereich der Sozialpolitik steckt in Deutschland in vielerlei Hinsicht noch in den Kinderschuhen. In anderen Ländern sind Gutscheine dagegen schon lange ein Instrument der Finanzierung und Steuerung sozialpolitischer Programme: In den USA werden Gutscheine beispielsweise schon seit den 1960er Jahren in der Schulbildung eingesetzt um Chancengleichheit und soziale Gerechtigkeit zu fördern (Stiglitz et al. 1989). Des Weiteren soll das Food-Stamp-Programm die Versorgung einkommensschwacher Familien sichern. Hierbei kommt eine elektronische Gutscheinkarte zum Einsatz, die für den Erwerb von Lebensmitteln verwendet werden kann. In Finnland werden Gutscheine im Bereich der Pflege- und Sozialdienste eingesetzt (Gerlach 2007).

Aus diesen Erfahrungen und aus theoretischen Überlegungen geht hervor, dass die Umstellung auf ein Gutscheinsystem in bestimmten Bereichen positive Effekte auf die Qualität und den Umfang des Angebots hat, sowie auf die gesamtwirtschaftliche Effizienz. In den vergangenen Jahren sind auch in Deutschland erste Gutscheinsysteme auf kommunaler Ebene eingeführt worden, z.B. im Bereich der frühkindlichen Betreuung, im Bil-

dungsbereich und bei der Sozialhilfe. Diese Modelle zeigen, dass sich Gutscheinsysteme durch Allokationseffizienz und meritorische Effekte positiv auf die Gesamtwirtschaft auswirken. Gerade im Bereich der Bildungs- und Familienpolitik kommen Gutscheine vermehrt zum Einsatz, da sie die Probleme, die mit staatlichen Fördermaßnahmen verbunden sind, zumindest teilweise ausräumen können.

2. Staatliche Förderung meritorischer Güter

Der von Musgrave (1957) geprägte Begriff der meritorischen Güter bezeichnet Güter, die für die Gesellschaft als besonders wichtig angesehen werden, deren Konsum aber aus verschiedenen Gründen unter einer gesamtwirtschaftlich wünschenswerten Inanspruchnahme zurückbleibt. Der Eingriff des Staates wird damit gerechtfertigt, dass Individuen z.B. aufgrund von Informationsasymmetrien oder irrationalen Konsumentscheidungen bestimmte Güter nicht ausreichend nachfragen, so dass die Gesellschaft dafür Sorge tragen muss, dass die ‚wahren Bedürfnisse‘ erkannt werden. Besonders in den Bereichen Kultur, Gesundheit und Bildung kommt dieser Ansatz häufig zum Tragen. Der Erhalt historischer Stätten oder der Denkmalschutz werden beispielsweise als gesellschaftlich wün-

schenswert angesehen, wobei die individuellen Präferenzen eines betroffenen Hauseigentümers bezüglich Nutzung, Ausbau oder Abriss eines denkmalgeschützten Wohnhauses wohl meist anders gelagert sind.

Staatliche Eingriffe aus Gründen der Meritorisierung bestimmter Güter sind aus wirtschaftswissenschaftlicher Sicht umstritten, da sie einen Eingriff in die Konsumentensouveränität darstellen können. Zudem birgt eine solche Argumentation die Gefahr des Missbrauchs: also wer entscheidet letztlich darüber, welche Güter besonders „verdientvoll“ für eine Gesellschaft sind? (Norekian 2008, S. 13 f.). Staatliche Förderprogramme im Bereich der Familien- und Bildungspolitik sind jedoch selten mit einem direkten Eingriff in die individuellen Präferenzen verbunden. Vielmehr werden Möglichkeiten geschaffen, über deren Inanspruchnahme oder Ablehnung frei entschieden werden kann (Musgrave et al. 1975, S. 100 f.).

Entscheidet sich der Staat für einen Eingriff, so kann die Subventionierung durch Förderung des Objekts oder des Subjekts vorgenommen werden, unabhängig davon, ob die anbietenden Institutionen in staatlicher oder privater Hand sind. Im Falle der Objektförderung gestaltet sich der Budgetprozess als schwierig, da das Volumen nicht über den Markt verhandelt werden kann, sondern nur über einen politischen Entscheidungsprozess (Stiglitz et al. 1989). Die Subjektförderung, bei der nicht die Bereitstellung sondern die Inanspruchnahme der Güter gefördert wird, kann einerseits durch Steuererleichterungen geschehen oder durch direkte Zuwendungen als Geldzahlung (Transfer-in-cash) oder Sachleistungen (Transfer-in-kind).

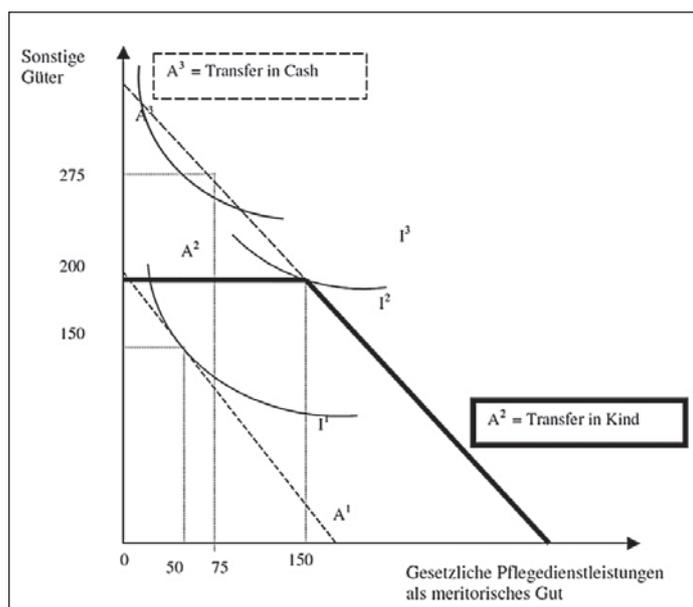


Abb. 1: Effizienz von Geld- und Sachleistungen im Pflegebereich
Quelle: Enste/Stettes 2005, S. 9

Die direkte Geldzahlung ist dabei am effektivsten, da der Konsument frei über das zusätzliche Geld verfügen kann. Allerdings steigt durch den Einkommenseffekt unter Umständen der Konsum anderer Güter (Mitnahmeeffekt), letztlich wird dadurch das Ziel der Förderung einer bestimmten Leistung nur bedingt erreicht (siehe Abbildung 1). Die Frage einer zweckmäßigen Verwendung von Geldleistungen wurde beispielsweise gerade in Hinblick auf das Bildungspaket mit Förderleistungen (Vereinsbeiträge, Nachhilfe, Schulausflüge etc.) für bedürftige Kinder breit diskutiert. Dabei fiel auf, dass eine deutliche Mehrheit der Bevölkerung sich für Sachleistungen und gegen Geldzahlungen aussprach. Sachleistungen, auf der anderen Seite, sind zwar zweckgebunden und können nicht anderweitig verwendet werden, andererseits kann diese Fördervariante Konkurrenz in dem betreffenden Sektor verhindern. Der fehlende Marktmechanismus führt dann zu einem ineffizienten Allokationsprozess.

Gebundene Geldleistungen, z.B. in Form eines Gutscheins, für die Förderung meritorischer Güter bieten hier eine Lösung, da die Zweckbindung mit einem gewissen Maß an Wahlfreiheit vereint wird. Gutscheinsysteme bieten sich demnach an, wenn die Effektivität des staatlichen Eingriffes gewährleistet werden soll, dem Konsumenten aber gleichzeitig die Souveränität eingeräumt werden soll, das für sich beste Angebot zu wählen (Arntz/Spermann 2004).

3. Vorteile von Gutscheinsystemen

Studien zum Einsatz von Gutscheinen in der Sozial- und Personalpolitik zeigen, dass solche Systeme sowohl aus finanzpolitischer Sicht vorteilhaft sind, als auch für die Begünstigten eine nutzbringende Fördervariante darstellen (Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V. 2008, BMFSFJ 2008). Die Vorteile für die Nutzer der Gutscheine liegen vor allem in der Einbringung der eigenen Präferenzen und in der Qualität des Angebots. Auf der öffentlichen Seite liegen die Vorteile bei einem effizienten Einsatz des Fördervolumens bei gleichzeitiger Umsetzung der gesellschaftspolitischen Ziele.

Zielgenaue Förderung

Gutscheine können nur für eine zugedachte Leistung bei bestimmten Anbietern eingelöst werden. Diese müssen die öffentlichen Mindestanforderungen erfüllen, da sie der Zertifizierung der gutscheinausgebenden Stelle unterliegen. Damit ist nicht nur die zielgenaue Förderung garantiert, sondern auch die Qualität der Leistung. Durch den Einsatz eines Gutscheins kann zudem die genaue Art der Leistung individuell bestimmt werden, so dass hier wiederum ein Vorteil gegenüber einer Sachzuweisung besteht.

Umsetzung gesellschaftspolitischer Ziele

Im direkten Zusammenhang mit der zielgenauen Förderung steht die erfolgreiche Umsetzung des staatlichen Eingriffs. Zwar ist die allokativen Effizienz einer Geldleistung höher, da sie dem geförderten Haushalt einen höheren Etat zur Verfügung stellt, allerdings ist die zweckgemäße Verwendung der Mittel eben nicht garantiert. „Denn jetzt ist die Wertschätzung für die verschiedenen Güter des Haushalts relevant und nicht mehr der staatliche Wille“ (BMFSFJ 2008, S. 6).

Stärkung der Wahlfreiheit

Obwohl der Einsatz von Gutscheinen die Art der geförderten Leistung einschränkt, wird die Wahlfreiheit innerhalb des geförderten Bereiches ausgebaut, da der Nutzer selbst über das Produkt und den Anbieter entscheiden kann. Im Falle eines Bildungsgutscheins kann beispielsweise frei entschieden werden, ob dieser für einen Theater-, Museums- oder Konzertbesuch eingelöst wird.

Steigerung der Nachfrageorientierung

Die Wahlfreiheit der Gutscheinnutzer führt zu Konkurrenz unter den Anbietern, was die marktregulierenden Mechanismen in Gang setzt. Durch die Nachfragemacht des Kunden passen sich Produkte und Qualität an seine Präferenzen an. Dies kann weder durch Objektförderung noch durch sachgebundene Subjektförderung erreicht werden.

Steigerung der Qualität

Die Steigerung der Qualität kommt zum einen durch die Zertifizierung der Anbieter zustande, andererseits aber auch durch die Konkurrenz unter den Anbietern. Da die Nutzer ihren Gutschein bei dem Anbieter einlösen werden, der das beste Leistungsangebot bietet, müssen sich die anderen Anbieter diesem Standard anpassen, um am Markt bestehen zu können.

Berücksichtigung von Bedürfnissen

Durch das Abfragen bestimmter Leistungen kann das Angebot optimiert und gegebenenfalls ausgebaut werden. Gleichzeitig verhindert der Einsatz von Gutscheinen, dass Angebote subventioniert werden, die nicht den Bedürfnissen der Nutzer entsprechen (Stutzer/Dürsteler 2005).

4. Praktische Umsetzung

Gerade im Bereich der Familien- und Bildungspolitik werden die Vorteile von Gutscheinen vermehrt diskutiert und entsprechende Systeme kommen auf kommunaler Ebene beispielsweise im Bildungsbereich und der Familienförderung zum Einsatz (Gerlach 2007). In Hamburg und Berlin sind schon vor einigen

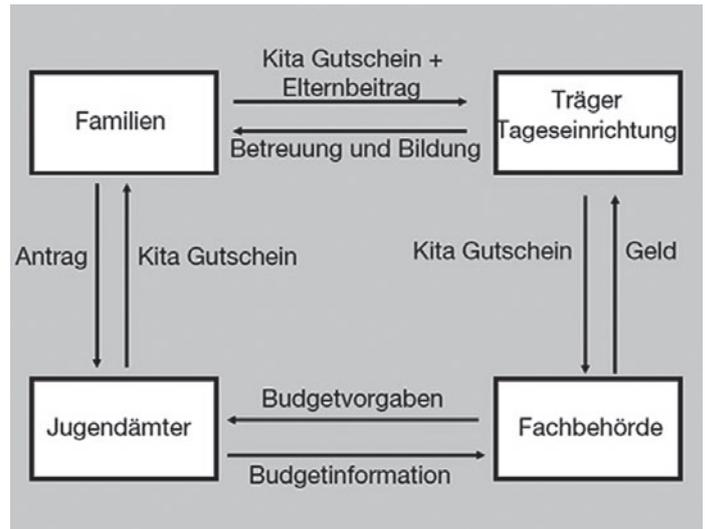


Abb. 2: Funktionsweise eines Kita-Gutscheinsystems
Quelle: Diekmann et al. 2008, S. 6

Jahren Gutscheinsysteme im Bereich der Kinderbetreuung eingeführt worden. Das Kita-Gutschein-Programm in Hamburg garantiert jedem Kind zwischen drei Jahren bis zum Schuleintritt einen Betreuungsplatz für täglich fünf Stunden; bei besonderem pädagogischen Bedarf oder wenn beide Eltern berufstätig sind, besteht sogar ein erweitertes Angebot.

In Absprache mit dem Jugendamt wird der individuelle Betreuungsbedarf des Kindes geklärt und ein entsprechender Gutschein ausgestellt (siehe Abbildung 2). Statt der Zuweisung eines bestimmten Betreuungsplatzes können die Eltern die Betreuungsleistung bei einer Einrichtung ihrer Wahl in Anspruch nehmen, insofern diese mit der Stadt Hamburg eine Leistungs- und Qualitätsvereinbarung getroffen hat. Seit der Einführung des Systems haben zahlreiche neue Kitas eröffnet. Zudem wurde die frühkindliche Betreuung ausgeweitet, wobei gerade die Inanspruchnahme der fünfständigen Betreuung angestiegen ist, während die Ganztagsbetreuung kaum ausgeweitet wurde (Bange/Arnt 2007). Diese Entwicklungen zeigen, dass sich nicht nur das Betreuungsangebot insgesamt gebessert hat, sondern auch, dass sich die angebotenen Leistungen dem Bedarf angepasst haben.

Positiv an dem System ist vor allem, dass die Vergabe und spätere Einlösung der Gutscheine den Bedarf widerspiegelt, so dass ein positiver Allokationseffekt eintritt. Bei der Familienkarte in Stuttgart wurden beispielsweise 2009 von dem angesetzten Volumen von ca. 4,8 Millionen Euro nur 79,5 % (3,8 Millionen Euro) abgerufen. Letztlich wäre es also sogar denkbar, überschüssige Mittel zu einer Erhöhung der Leistungen für jene zu verwenden, die tatsächlich Bedarf an der geförderten Leistung haben.

Effizienzbaustein	Kinderbetreuung	Pflege ^{*)}	Behindertenhilfe ^{*)}	Grundsicherung ^{*)}
1. Produktionseffizienz				
- Theoretische Wirkungserwartung	+++	+++	+++	+++
- Büroriekosten				
kurzfristig	---	x	-	+
langfristig	+++	x	x	+
- Kosten (allg.)	++	x	x	x
- Qualität				
kurzfristig	-	x	x	++
langfristig	++	x	x	++
2. Allokationseffizienz				
- Theoretische Wirkungserwartung	++	++	++	++
- Wahlfreiheit	++	+	+	++
- Innovationsdruck	x	x	x	x
3. Effektivität				
- Theoretische Wirkungserwartung	++	++	++	++
- Differenzierung (Einzelfallgerechtigkeit)	+	x	++	+
- Partizipationsgerechtigkeit	-	x	x	-
- Gleichbehandlung	+++	x	x	x
4. Volkswirtschaftliche Effekte				
- Beschäftigung	++	x	x	x
- Wachstum	o	x	x	x
- Schattenwirtschaftsbekämpfung	++	++	x	x
5. Transfervolumen				
in Mio. Euro	18.840	10.790	11.290	11.130
6. Reformdividende				
in Prozent	5-25	5-25	5-30	5-15
in Mio. Euro	942 – 4.710	540-2.697	564-3.387	556-1.670

Basis für Bewertung: *) Modellversuche; **) Vermittlungsgutscheine
 +++/ ++/ +/ = positive Effekte; ---/--/- = negative Effekte; o = neutral; x = keine Daten

Abb. 3: Forschungsergebnisse und Reformdividenden von Gutscheinen
 Quelle: Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V. 2008, S. 103.

5. Volkswirtschaftliche Effekte

Neben den positiven Effekten von Gutscheinsystemen in Hinblick auf ein bedarfsgerechtes und qualitativ hochwertiges Angebot lassen sich auch positive Auswirkung auf Beschäftigung und Wachstum erwarten. Mit der Einführung eines Gutscheinsystems können Büroriekosten gesenkt und staatliche Eingriffe verringert sowie zielgenauer ausgestaltet werden. Die damit verbundene Deregulierung und die Verringerung von ineffizienten öffentlichen Verwaltungsstrukturen kann wiederum eine Verringerung der Schattenwirtschaft nach sich ziehen, wodurch sich ein weiterer positiver Effekt für die Gesamtwirtschaft ergibt. (Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V. 2008, Kap 5.4).

Bei einer systematischen Umstellung von sozialen Dienstleistungen auf Gutscheinsysteme lässt sich eine Steigerung der Effizienz in verschiedenen Bereichen erwarten. Aus der Addition der Effizienzbausteine ergeben sich Einsparungen für die Be-

reiche Kinderbetreuung, Pflege, Behindertenhilfe und Grundsicherung (siehe Abbildung 3). Die vom Institut der deutschen Wirtschaft geschätzte Reformdividende beläuft sich auf 2,6 bis 12,5 Milliarden Euro. Diese Schätzung ergibt sich aus dem Transfervolumen der einzelnen Bereiche und den erwarteten langfristigen Effizienzeffekten bei der Umstellung auf ein Gutscheinsystem. Anzumerken ist hier, dass diese Schätzung bisher nur anhand von eingeschränkten Daten erfolgen kann, da die Auswirkungen der kommunalen Systeme noch unzureichend dokumentiert und ausgewertet wurden. Der zu erwartende Effekt „hängt stark von der Art der Ausgestaltung der Gutscheine ab und bedarf einer weiteren empirischen Überprüfung durch Experimente oder die Evaluation von Gutschein- bzw. Quasigutscheineinführungen“ (Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V. 2008, S. 101).

6. Chancen und Herausforderungen

In der theoretischen Literatur wurde die Einführung von Gutscheinen als Instrument der Sozial- und Bildungspolitik schon lange diskutiert und die Vorteile eines solchen Systems herausgestellt. Die Einführung von Gutscheinsystemen in einzelnen Bundesländern zeigt Erfolge, obwohl anfängliche Kostensteigerungen oder Qualitätseinbußen auftreten können. Wie jede Systemänderung erfordert auch diese Umstellung zunächst ein erhöhtes Finanzvolumen; langfristig führen jedoch die zielgenaue Förderung sowie die Reduktion der Verwaltungskosten zu finanziellen Einsparungen. Darüber hinaus stellt sich beispielsweise hinsichtlich der Kita-Programme durch den Ausbau der pädagogischen Betreuung und die erhöhte Flexibilität der Eltern als Arbeitnehmer ein positiver Effekt für die Gesellschaft ein, der über die kommunalen Grenzen hinausgeht.

Bei der Einführung von Gutscheinsystemen ist allerdings eine umfangreiche Informationspolitik unerlässlich: Nur wenn die Möglichkeiten für die Nutzer ausreichend kommuniziert werden, können die positiven Effekte der Wahlfreiheit und der Belebung der Konkurrenz zur Entfaltung kommen. In diesem Zusammenhang sind auch die Fragen nach der Effektivität eines Gutscheinsystems in einem bestimmten Bereich sowie deren konkrete Ausgestaltung zu diskutieren. Zunächst muss geklärt werden, ob sich ein Gutscheinsystem im öffentlichen Bereich überhaupt als Lösung anbietet. Dafür müssen die folgenden Voraussetzungen erfüllt sein (Norekian 2008, S. 193):

- es gibt eine hinreichende Begründung für eine öffentliche Finanzierung,
- der Begünstigtenkreis ist genau definiert,
- es besteht eine Wettbewerbssituation oder die Erwartung eine solche zu schaffen,
- die Leistung lässt sich durch einen Gutscheinwert angemessen beziffern.

Sind diese Voraussetzungen erfüllt, muss weiterhin die Art des Gutscheins festgelegt werden. Bei der Ausgestaltung gibt es verschiedene Möglichkeiten in Hinblick auf Transferart, Handelbarkeit, Zweckbindung und Vergabeart (Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V. 2008). Des Weiteren lassen sich komplexere Gestaltungsarten realisieren, wie z.B. bei der elektronischen Bildungskarte, die neben Unterteilung in einzelne Börsen für Nutzung verschiedener Angebote auch eine individuelle Aufstockung des Guthabens oder die Verknüpfung mit einem Stadtkartenmodell bietet. Gutscheine können vor allem in den Bereichen positiv eingesetzt werden, wo einerseits die staatliche

Finanzierung als sinnvoll oder notwendig erachtet wird, andererseits aber die Wahlfreiheit der Nutzer garantiert werden soll, um die positiven Effekte von Konkurrenz auf Qualität und Angebot zu erhalten oder zu ermöglichen.

Gerade angesichts der in der Verfassung verankerten Schuldenbremse wird eine kosteneffiziente und zielgenaue Leistungserbringung zukünftig noch wichtiger, da den sozialen Leistungsbudgets engere Grenzen als in der Vergangenheit gesetzt sein werden. Es gibt mithin gute Gründe, den Einsatz von Gutscheinsystemen breiter zu diskutieren.

LITERATUR

Arntz, M., Spermann, A. (2004): Wie lässt sich die gesetzliche Pflegeversicherung mit Hilfe personengebundener Budgets reformieren? in: Sozialer Fortschritt I, S. 11–12.

Bange, D., Arlt, S. (2007): Das Hamburger „Kita-Gutschein-System“. Eine erste Bilanz nach vier Jahren, Teil 1 und 2, in: KiTa aktuell ND 7–9/2007, S. 409–414.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) (2008): Gutscheine: Gezielte Förderung für Familien. Monitor Familienforschung Nr. 12, Berlin.

Diekman, L.-C., Enste, D., Hülskamp, N. (2008): Kita-Gutscheine: Für eine verbesserte Betreuung und Bildung, Wirtschaftsdienst 88, 10: S. 666–671, <http://dx.doi.org/10.1007/s10273-008-0853-z>, Abruf 01.06.2014.

Enste, D.-H., Stettes, O. (2005): Bildungs- und Sozialpolitik mit Gutscheinen. Zur Ökonomik von Voucher, in: IW-Analysen, Nr. 14, Köln.

Gerlach, I. (2007): Politische Rahmenbedingungen bei der Einführung von Betreuungsgutscheinen, Berlin.

Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V. (Hrsg.) (2008): Gutscheine als Instrument einer effizienten und effektiven Sozialpolitik sowie betrieblicher Personalpolitik – Bestandsaufnahme und Analyse von betrieblichem Nutzen und volkswirtschaftlichen Effekten verschiedener Gutscheinsysteme, Köln.

Musgrave, R. A. (1959): The Theory of Public Finance, New York.

Musgrave, R. A., Musgrave, P. B., Kullmer, L. (1975): Die öffentlichen Finanzen in Theorie und Praxis, Bd. 1, Tübingen.

Norekian, A.-M. (2008): Finanzierung und Steuerung öffentlicher Aufgabenwahrnehmung durch Gutscheinsysteme. Theoretische Grundlagen und praktische Erfahrungen unter besonderer Berücksichtigung des Bildungssektors, in: Schriften zur öffentlichen Verwaltung und öffentlichen Wirtschaft 215, Berlin.

Spieß, K. (2007): Zweckgebundene Transfers aus ökonomischer Perspektive – Überlegungen zu Betreuungs- und Bildungsgutscheinen, Berlin.

Stiglitz, J. E. et al. (1989): The Economic role of the State, Oxford.

Stutzer, A., Dürsteler, R. (2005): Versagen in der staatlichen Krippenförderung – Betreuungsgutscheine als Alternative, Basel, http://www.interface-politikstudien.ch/media/2013/07/Art_UniZH_Kinderbetreuungsgutscheine.pdf, Abruf 20.05.2014.

DROHT EINE BLASE AM DEUTSCHEN WOHNIMMOBILIENMARKT?

Michael Schiff



Michael Schiff

(Jahrgang 1985) studierte in Trier Volkswirtschaftslehre und ist seit 2010 bei der Deutschen Bundesbank tätig. Seit 2012 leitet er den Stab des Präsidenten der Hauptverwaltung in Rheinland-Pfalz und dem Saarland.

„Lage, Lage, Lage“, nur darauf kommt es angeblich beim Kauf eines Hauses als Renditeobjekt an. Doch ganz so einfach ist es nicht, wenn man den Immobilienmarkt im Ganzen betrachtet. Seine Analyse ist ein wichtiges Instrument zur Überwachung der Finanzstabilität.

Denn nicht erst seit der Finanzkrise 2008 gilt der Markt für Wohnimmobilien als potenzielle Quelle ökonomischer Verwerfungen. Schon das Beispiel Japan in den 1990er Jahren mahnt, dass von fallenden Preisen an Vermögens- und insbesondere Immobilienmärkten ein Stabilitätsrisiko auf die Finanz- und Realwirtschaft ausgehen kann. So steuerte auch die Kontraktion an den spanischen und irischen Immobilienmärkten einen nicht

unerheblichen Teil zu den wirtschaftlichen Problemen beider Euromitglieder bei. Derweil war hierzulande von einem Immobilienboom recht wenig zu spüren. Zwischen 1990 und 2010 traten die Preisnotierungen im Großen und Ganzen auf der Stelle. In den letzten vier Jahren hat die Dynamik am deutschen Häusermarkt hingegen spürbar zugenommen. In Medien und Politik wird bereits über die Gefahr einer neuen Blase diskutiert. Grund genug einen näheren Blick auf den hiesigen Markt zu werfen.

1. 2010 Beginn des Preisauftriebs

Im Jahr 2010 ließen die hiesigen Immobilienpreise ihre mehrjährige Stagnationsphase hinter sich. Über einen Zeitraum von drei Jahren kletterten die Preise um gut 12%. 2012 und 2013 waren jährliche Preissteigerungen von 4,3% bzw. 4,5% zu beobachten. In urbanen Lagen war der Preisauftrieb dabei deutlich ausgeprägter als in eher ländlich geprägten Regionen. So verteuerten sich Wohnimmobilien in den 125 größten Städten allein im Jahr 2013 um 6,25%, in den sieben größten Städten Deutschlands gar um 9%. Abbildung 1 veranschaulicht die deutlich dynamischere Entwicklung in Städten und Großstädten gegenüber dem bundesweiten Gesamtindex von 2006 bis 2013.¹

2. Beurteilung der Preissteigerungen

Handelt es sich bei den beobachteten Preissprüngen nun um den Beginn einer gefürchteten Immobilienblase? Die Deutsche Bundesbank stellte in ihrem Monatsbericht Oktober 2013 ein ökonomisches Schätzverfahren vor. Im Fokus stand dabei die Frage, ob und inwieweit sich die Immobilienpreise von ihren historischen Fundamentalfaktoren abgekoppelt haben.

Fundamentalfaktoren sind beispielsweise die Finanzierungskonditionen, die Einkommenserwartungen oder auch demografische Größen, wie z.B. die Einwohnerzahlen oder die Altersstruktur in einer Region. Nicht zuletzt sollte das Angebot an Immobilien,

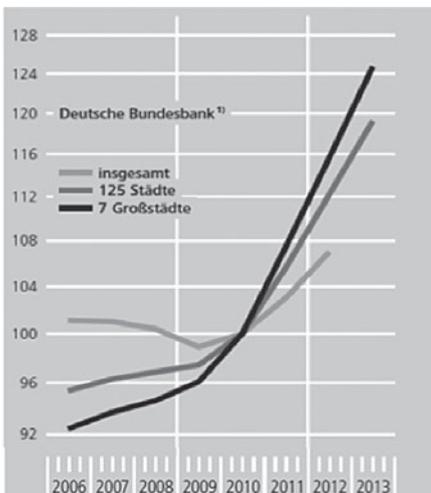


Abb. 1: Ausgewählte Hauspreisindizes (2010 = 100, Jahreswerte, log. Maßstab), Quelle: Berechnungen der Deutschen Bundesbank nach Angaben der bulwiengesa AG

¹ Daten nach Berechnung der Deutschen Bundesbank nach Angaben der bulwiengesa AG, abrufbar im Statistikportal unter [bundesbank.de](http://www.bundesbank.de/Navigation/DE/Statistiken/IWF_bezogenen_Daten/FSI/Indikatoren_2010_2013/indikatoren_2010_2013.html), http://www.bundesbank.de/Navigation/DE/Statistiken/IWF_bezogenen_Daten/FSI/Indikatoren_2010_2013/indikatoren_2010_2013.html

Einflussgröße	Jährliche Angaben im Zeitraum von 2004 bis 2010 für 402 Kreise und kreisfreie Städte		Jährliche Angaben im Zeitraum von 1996 bis 2010 für 93 kreisfreie Städte	
	Wohnungen	Reihenhäuser	Wohnungen	Reihenhäuser
Immobilienbestand ²⁾	- 0,62** (0,08)	- 0,33** (0,09)	- 1,23** (0,09)	- 0,20** (0,05)
Einkommen ²⁾	0,06** (0,02)	-	-	-
Bevölkerungsdichte	0,27** (0,03)	0,26** (0,07)	-	0,11** (0,03)
30- bis 55-Jährige ³⁾	2,95** (0,10)	1,92** (0,12)	1,03** (0,17)	0,29** (0,09)
Arbeitslose ³⁾	-	-	- 0,12* (0,05)	-
Wachstumserwartungen ⁴⁾	0,07** (0,01)	0,05** (0,01)	0,39** (0,01)	0,24** (0,01)
R ²	0,15	0,22	0,15	0,18

1 Standardabweichung der Koeffizienten in Klammern. 2 Pro Einwohner. 3 Als Anteil der Bevölkerung. 4 Bezogen auf das durchschnittliche reale BIP-Wachstum über die folgenden zehn Kalenderjahre. *, ** Signifikant auf 5%-, 1%-Niveau.

Deutsche Bundesbank

Tab.: Schätzergebnisse der Preisgleichung (in % bei der Veränderung der Einflussgröße um 1%, bezogen jeweils auf die gesamtwirtschaftlichen Mittelwerte¹⁾)

also die Ausweitung des Immobilienbestands einen Einfluss auf die Preisentwicklung haben. In einer ersten Schätzung wurden mögliche Fundamentalfaktoren der 402 Kreise und kreisfreien Städte zwischen 2004 und 2010 analysiert, um die Immobilienpreisentwicklung für diesen Zeitraum zu schätzen. Für 93 kreisfreie Städte, für die Angaben seit 1996 verfügbar sind, wurden zusätzlich Schätzungen über den Zeitraum zwischen 1996 und 2010 durchgeführt.

Beide Schätzzeiträume wiesen den demografischen Variablen wie dem Anteil der Bevölkerung zwischen dem 30. und 55. Lebensjahr und der Bevölkerungsdichte maßgeblichen Einfluss zu.

Die Tabelle veranschaulicht die Schätzergebnisse und die identifizierten Fundamentalfaktoren. Ein negativer Wert der jeweiligen Einflussgröße spricht für eine preisdämpfende Wirkung des Fundamentalfaktors. Deutlich preisentlastend wirkt ceteris paribus ein größerer Immobilienbestand pro Einwohner (Angebotsausweitung). Ein positiver Wert lässt auf einen preistreibenden Einfluss schließen (z.B. im Falle des Anteils der 30-55 Jährigen). Die Finanzierungskonditionen blieben bemerkenswerterweise ohne statistisch nachweisbaren Einfluss. Da die Realzinsen im Schätzzeitraum einen hohen Gleichlauf mit den Wachstumserwartungen aufwiesen, ließ sich ihr eigenständiger Einfluss auf die Immobilienpreise statistisch nicht genau abgrenzen.²

Mithilfe dieses ökonomischen Ansatzes können die seit dem Jahr 2010 gestiegenen Immobilienpreise mit den aus den Schätzungen ermittelten fundamentalen Gleichgewichtsniveaus verglichen werden.

2 Methodik und weitere Informationen im Bundesbank Monatsbericht Oktober 2013 ab S. 13.

3. Überbewertung in den Ballungsräumen

Es wurde deutlich, dass die Preise für Wohnimmobilien seit 2010 stärker gestiegen sind, als es die ökonomischen und demografischen Fundamentalfaktoren nahelegen. Dieser Befund traf insbesondere auf die Ballungsräume zu.

Für die 125 großen Städte ließ sich eine Überbewertung zwischen 10 % und 20 % messen. In Großstädten wichen die Preise für Wohnimmobilien sogar um ca. 25 % nach oben ab. Der deutsche Wohnungsimmobiliemarkt insgesamt dürfte hingegen keine wesentlichen Abweichungen der Preise von den längerfristigen Fundamentalfaktoren aufweisen.

4. Akute Gefahr für die Finanzstabilität?

Leitet sich nun aus dieser tendenziellen Überbewertung in den Ballungsgebieten zwangsläufig eine Gefahr für das deutsche Banken- und Finanzsystem ab?

Die Erfahrungen in Spanien, den USA oder in Irland belegen, dass der Aufbau einer Immobilienblase mit einer destabilisierenden Wechselwirkung zwischen Preissteigerungen auf der einen und stärkerer Kreditvergabe auf der anderen Seite einhergeht. Steigende Häuserpreise und die Erwartung weiter steigender Preise könnten die privaten Haushalte und die Finanzinstitute zu einer stärkeren Fremdfinanzierung und einer sinkenden Risikoaversion verleiten. Ein rascher Anstieg der Preise für Wohnimmobilien bei einem gleichzeitig beträchtlichen Kreditwachstum und gelockerten Kreditstandards der Finanzinstitute wäre daher ein deutliches Warnsignal.

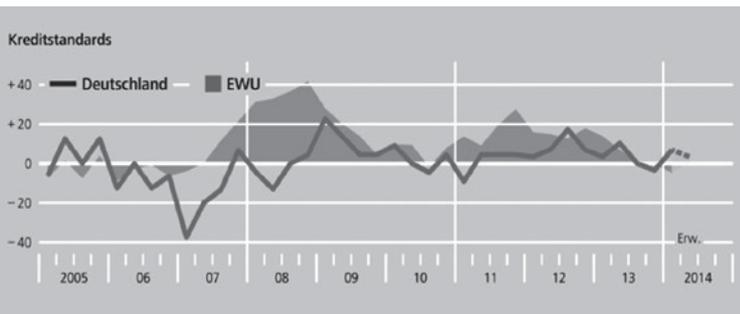


Abb. 2: Veränderungen der Kreditstandards für private Wohnungsbaukredite (Saldowerte in %); Hinweis: Positive/negative Saldowerte bedeuten eine Verschärfung/Lockerung der Kreditstandards.

In Deutschland ist trotz der Dynamik am Wohnungsmarkt die Kreditvergabe nur recht moderat gestiegen. 2013 wuchs das Volumen an Wohnungsbaukrediten um 2,25 % gegenüber rund 2 % im Jahr 2012. Die Verschuldung der privaten Haushalte in Relation zum Bruttoinlandsprodukt ist daneben seit einigen Jahren rückläufig. Waren die Haushalte in Deutschland 2010 noch mit 59,5 % des Bruttoinlandsprodukts verschuldet, reduzierte sich dieser Wert im 3. Quartal 2013 auf 56 %.

Abschließend sei noch ein Blick auf die Kreditstandards für private Wohnungsbaukredite geworfen. Die Umfrage zum Kreditgeschäft der Banken (siehe Kasten unten) ermöglicht eine eingehende Analyse der Standards. Die Umfrageergebnisse (siehe Abbildung 2) sprechen momentan eher für leicht restriktivere Kreditstandards und lassen auch nicht auf eine Lockerung der Standards in den kommenden Monaten schließen.

Das moderate Kreditwachstum, die rückläufige Verschuldung der privaten Haushalte und die im Wesentlichen unveränderten Kreditstandards der Finanzinstitute sind Indizien, die gegen eine kreditgetriebene Immobilienblase sprechen.

Bank Lending Survey

Das Eurosystem führt seit Januar 2003 vierteljährlich die Umfrage zum Kreditgeschäft der Banken (Bank Lending Survey, BLS) durch, um seine Kenntnisse über die Rolle des Kreditgeschäfts im geldpolitischen Transmissionsmechanismus vertiefen und dadurch zusätzliche Informationen für die geldpolitische Analyse gewinnen zu können. Der Fragebogen besteht aus 18 qualitativen Fragen zum vergangenen und erwarteten zukünftigen Kreditvergabeverhalten der teilnehmenden Institute gegenüber dem privaten nichtfinanziellen Sektor sowie zur Nachfrageentwicklung. Gegebenenfalls werden weitere (Ad-hoc-)Fragen zu Themen von besonderem aktuellem Interesse hinzugefügt [bundesbank.de].

5. Risiken vorerst gering

Aktuell liefert damit weder die Kreditvergabe des Bankensystems noch die finanzielle Lage der privaten Haushalte Anzeichen für den Aufbau einer kreditgetriebenen Blase. Die Risiken, die von den Immobilienmärkten in Deutschland auf die Finanzstabilität ausgehen, sind damit vorerst vergleichsweise gering. Die Deutsche Bundesbank wird jedoch auch weiterhin die Entwicklung engmaschig überwachen und ihre Expertise im Ausschuss für Finanzstabilität zur Überwachung der Stabilität des deutschen Finanzsystems (siehe nachfolgenden Kasten) einbringen.

Gesetz zur Stärkung der deutschen Finanzaufsicht

Zentrales Element des Gesetzes zur Stärkung der deutschen Finanzaufsicht ist die Einrichtung eines Ausschusses für Finanzstabilität zur Überwachung der Stabilität des deutschen Finanzsystems, dem auch die Bundesbank – neben dem Bundesministerium für Finanzen, der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht und der Bundesanstalt für Finanzmarktstabilisierung – angehört. Die Bundesbank übernimmt dabei eine führende Rolle, in dem sie unter anderem die Analysen zur Stabilität des Finanzsystems vorbereitet sowie Warnungen und Empfehlungen ausspricht [bundesbank.de].

6. Mietpreisbremse könnte nötige Angebotsausweitung drosseln

Die Knappheit an Wohnraum, die vor allem in den attraktiven Metropolregionen eine Hauptursache für die steigenden Preisnotierungen ist, stimuliert bereits heute die Bauaktivität. So wurden 2013 rund 235.000 Wohneinheiten genehmigt (2012: 210.000). Doch selbst diese Angebotsausweitung wird aller Voraussicht nach nicht ausreichen, um die Lage auf dem Wohnimmobilienmarkt spürbar zu entspannen. Nach Schätzungen der Bundesbank müssten jährlich rund 260.000 neue Wohneinheiten fertiggestellt werden, um den zusätzlichen Bedarf zu decken. Regulatorische Eingriffe in die Mietvereinbarungen wie die geplante Mietpreisbremse wirken kontraproduktiv, da sie Investitionen in neuen Wohnraum hemmen und damit die nötige Angebotsausweitung unter Umständen dämpfen.

Analysen und Hintergründe zum deutschen Immobilienmarkt finden Sie unter anderem in den Monatsberichten der Deutschen Bundesbank im Oktober 2013 und Februar 2014 sowie im Finanzstabilitätsbericht 2013. Zahlreiche Zeitreihen (u.a. Immobilienpreise, Verschuldung der privaten Haushalte, unterschiedliche Kreditaggregate) und aktuelle Reden von Vorstandsmitgliedern der Deutschen Bundesbank sind auf www.bundesbank.de abrufbar.

HAUPTSACHE DAS BUDGET STIMMT - QUALITÄTSJOURNALISMUS ZWISCHEN DEN FRONTEN UND VOR DEM AUS?

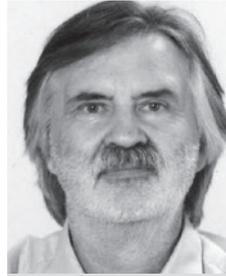
Udo Seiwert-Fauti

Idee entwickeln, intensiv Recherchieren, Hinsetzen, Nachdenken, Schreiben bzw. Reden/Veröffentlichen. Dies sind die fünf wichtigen Regeln, die bislang – und eigentlich immer noch – für Qualitätsjournalismus stehen. Es sind nach wie vor die Grundlagen, wenn Qualität in allen Medien, auf allen digitalen Plattformen entstehen soll.

So einfach das klingen mag, so kompliziert ist es doch in der täglichen Journalismus-Praxis geworden. Journalismus ist längst in die Abhängigkeit und Zwickmühle der Betriebswirtschaftler geraten. Die journalistische Qualität ist durch den Ruf nach Einsparungen, nach Kostenkontrolle, nach Effizienz, nach Synergie stark unter Druck geraten und zuletzt erheblich geschädigt worden. JournalistInnenjobs werden abgebaut, ganze Redaktionen gestrichen oder weit verstreut über Deutschland „zusammengelegt“, auch die Rundfunkorchester bilden keine Ausnahme mehr. Das unrühmliche Highlight der letzten Monate: DIE ZEIT, Die Welt und auch ARD bauen Auslandskorrespondenten z.B. in Moskau und Straßburg ab, machen gleich ganze Auslandsbüros dicht, um aktuell plötzlich festzustellen, wie wichtig diese Vor-Ort-Dependancen zur Beurteilung internationaler Entwicklungen eigentlich wären.

1. Geld regiert die immer noch glitzernde Medienwelt

Resignierend könnte mann/frau vor diesem Hintergrund fragen: Was will man auch anders erwarten, wenn es Medienchefs gibt, die nie in einer Redaktion gearbeitet haben und niemals die Realitäten in einer Redaktion erlebt haben? Die noch nie Journalismus vor Ort und dann auch noch täglich erlebt haben. Diejenigen haben das Sagen, die Journalismus alleine nach Kosten bewerten und letztlich doch selbst die eigene BWL- und VWL-Klientel überraschen bzw. hoffentlich auch ein bisschen schocken. Konkrete betriebswirtschaftliche Frage: Würden Automobilhersteller wie BMW, VW oder Daimler das wichtigste Bauteil in ihren Fahrzeugklassen streichen, weil es zu teuer ist und danach lieber durch Billigteile ersetzen? Ich rede vom Motor, der bekanntlich im Journalismus und damit in allen Medien der Journalist – egal welcher Fachrichtung – ist. Wenn er nicht Inhalte und Qualität produziert und damit den Kunden Verkaufsbares anbietet, was wollen eigentlich die Medienchefs



Udo Seiwert-Fauti

Europa- und Schottland Korrespondent und Diplom-Betriebswirt (FH), geboren am 30.12.1950 in Koblenz.

Nach mehr als zwanzig Jahren in zuerst Junior- dann Senior-Positionen in der ARD (SDR, SWF, hr), 1998 bis 2008 Edinburgh/Schottland, seit 2000 für die BBC Scotland tätig, jetzt als freiberuflicher Europa- und Schottland Korrespondent in Straßburg (akkreditiert bei Europarat, EU Parlament, Bundespressekonferenz Berlin, Scottish Parliament), Dozent Europa Journalismus Gründungsmitglied der neuen, in Straßburg ansässigen Europäischen JournalistInnenvereinigung „avenuEuropa“

E-Mail: udo@europeanmedia.eu

dann verkaufen und womit das für die Medien notwendige Geld verdienen? Die Realität zeigt derzeit deutlich, dass Billigkräfte oder gleich komplett zugekaufter „content“ nicht die Lösung sind. Content hat mit Inhalt und damit Journalismus nichts zu tun. Irgendwie erinnert mich das aktuelle Medienverhalten an die „Qualitäts-Billigläden“ ALDI in Großbritannien. ALDI wirbt dort treffenderweise mit dem Spruch „Nearly a brand, only cheaper“. Übertragen auf die deutschen Medien ist das fast „British humour“ pur, oder auf deutsch: Ironie. Überträgt man dieses britische Werbemotto aus deutschen Landen auf deutsche Medienverhältnisse, müsste das Motto wohl übersetzt: „Nichts Halbes und nichts Ganzes, aber billig!“ heißen. Mit Qualität hat das in nur ganz wenigen Fällen etwas zu tun.

2. Nicht die Journalisten sind schuld

An dieser Stelle muss gefragt werden, was eigentlich Intendanten, Verlagsmanager und vor allem Verleger in der Vergangenheit so wirklich gemacht haben? Haben sie nicht mitbekom-

men, wie das Internet plötzlich die Medien veränderte und immer noch verändert? Haben sie in ihren meist ja ganz weit oben gelegenen Büroetagen in ihren meist sehr hohen Bürotürmen nicht mehr mitbekommen, was sich unten auf dem Boden tut? Haben sie etwa ihre eigenen Produkte nicht gelesen, gehört oder gesehen?

Die teilweise hektischen und von keiner erkennbaren Strategie getragenen Reaktionen lassen darauf schließen. Plötzlich geht es nur noch um die Jugend, die Jungen, die man wieder brauche um zu überleben. Diejenigen, die laut vielen Kaufkraftumfragen aber das Geld hätten, um es in interessante Medien zu investieren, sind jetzt außen vor: die Altersgruppe 60 plus etwa.

Es ist gerade diese Altersgruppe, die in Sachen Internet massiv aufgeholt hat, viele Social-Media-Plattformen bestens beherrscht und ganz sicher auch in Zusammenhang mit den so genannten Digital Natives genannt werden müsste. Während viele Wirtschaftsunternehmen aktuell intensiv wieder Rentner suchen, um diese mit ihrem umfassenden Wissen als „Special Adviser“ und Mentoren/Motivatoren für jüngere Leute, die ihre ersten Schritte in Unternehmen tun, einzusetzen, spielen sie für die Medien kaum mehr eine Rolle. Jugend, Jüngere, Jugendsender, tausche Klassik gegen jüngere Sendung (siehe Bayern) lautet die Devise. Von einem Extrem ins andere.

Ein sehr reales Beispiel: ein großer Verlag legt zuerst Redaktionen zusammen, dann berichtet nur noch eine Zentralredaktion für gleich vier Zeitungen in unterschiedlichen Bundesländern und zuletzt steht das Aushängeschild, ein Renommeeblatt, vor dem finanziellen Aus: Kurz vorher hatte man bereits schon massenweise ausgerechnet Redakteure und Journalisten entlassen. Wer hätte es gedacht, aber die Betriebswirte sind natürlich immer noch da und tun so, als hätten sie die Lösung für alle Probleme. Die wirklich unerwartete Konsequenz im eben geschilderten Fall: ausgerechnet ein „rechtes“ Konkurrenzblatt übernimmt das „linke“ Renommierblatt und sichert der Redaktion wieder unabhängige Arbeit zu. Noch einmal: bis heute sind die Verlagschefs natürlich nicht entlassen worden, sie haben ja auch alles richtig gemacht und Kosten gespart. Der tägliche Medien-Wahnsinn, in dem (noch???) Qualitätsjournalismus stattfinden soll.

3. Die Journalistenausbildung muss sich ändern

Ich bin davon überzeugt, dass wir uns als JournalistInnen und für den Mediennachwuchs Verantwortliche dringend wieder Gedanken machen müssen, wie denn eine JournalistInnenausbildung der/in Zukunft aussehen soll und muss. Klar ist: die reinen Spezialisten für Print oder Online oder Radio oder TV werden nicht mehr bis kaum gebraucht. Die tägliche Arbeit im Qualitätsjournalismus erfordert von Alt wie Jung eine neuen Denkweise, die z.B. die britische öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalt BBC schon lange einfordert. Sie lautet: Online First,

danach dann je nach Lage die anderen – digitalen – Ausspielformen für die News. Interessant ist dabei, dass Schnelligkeit dabei kaum bis keine Rolle spielt. Oberstes Gebot ist: Die Meldung, die Nachricht muss stimmen, mindestens drei Quellen haben, vertrauensvoll und glaubwürdig sein.

Im neuen Central News Desk (CND) unweit der Londoner Oxford Street werden im Endausbau gut 4.000 JournalistInnen in einer Art Großraumbüro über mehrere Etagen verteilt arbeiten. Der CND bestimmt, wer was wie bekommt und wo es zuerst veröffentlicht wird. Qualität geht vor allem anderen!

Junge wie ältere/alte JournalistInnen müssen lernen, dass die früheren Grenzen zwischen den Medienarten nicht mehr vorhanden sind. Sie müssen erkennen, lernen und schließlich auch zeigen, dass Kreativität eine ganz neue Qualität bekommen hat, die journalistische Denkweise der Zukunft andere Verläufe hat, weil vor allem unser Kunde, der Leser, der Hörer, der Zuschauer dies ebenfalls lange vollzogen hat und Medien ganz anders nutzt als bisher gewohnt.

4. Eine Zukunftshoffnung

Ich bin nicht sicher, ob für diese neue/vielleicht auch schon alte und sich mit rasantem Tempo verändernde Medienezukunft die bislang immer noch angebotene Ausbildung für viele „Medienworker“ ausreicht. Natürlich muss das Handwerk Journalismus weiter gelehrt und angeboten werden, ja dringend, aber unbedingt in Verbindung mit z.B. einem Spezialstudium wie den Wirtschaftswissenschaften. Wer den Euro, die Finanzwelt, die globalen Wirtschaftsverflechtungen – auch in den Medien –, die Abhängigkeiten im Russland-Ukraine-Konflikt verstehen und darüber berichten will, braucht wirtschaftspolitisches Fachwissen, um mitreden, mitschreiben und mitveröffentlichen zu können. Er muss fachliches Standing erlangen/haben und zeigen.

Bleibt gerade nach der Wahl des Europaparlaments im Mai 2014 eine Frage an alle Medienmacher, Medienverantwortlichen und Medienwissenschaftler. Sie lautet: Warum gibt es bis heute in Deutschland keinen einzigen umfassenden Europa-Journalismus-Studiengang, der intensiv für diese Art der täglichen (!!!) Berichterstattung eine Ausbildung anbieten würde?

Die Bundeszentrale für politische Bildung hat zuletzt lobenswerterweise versucht, endlich auch den Regional- und Lokaljournalisten und Journalistinnen als Start ein mehrtägiges Europa-Seminar anzubieten. Man muss schon Europa und die EU und die OSZE verstehen und kennen, wenn man zum Beispiel über die EU-Förderung der Bergbauern im Schwarzwald berichtet.

Ich hoffe und baue jetzt mal darauf, dass wenigstens diese KollegInnen in Zukunft die drei wichtigen Institutionen des kleinen und großen Europas auseinanderhalten können, die alle unser tägliches Leben entscheidend beeinflussen. Kennen Sie Begriffe: Rat der EU, Europäischer Rat und Europarat?!

IST DIE (FINANZ-)WELT NOCH ZU RETTEN? - DIE REGIONALGELDIDEE KÖNNTE EINE ZIELFÜHRENDE ANTWORT BIETEN! SCHLAFLOSE NÄCHTE DURCH DIE HEUTIGE FINANZKRISE

Johannes Engels

1. Die Finanzkrise ab 2007

Die gegenwärtige Finanzkrise ist eine globale Banken- und Finanzkrise als Teil der Weltwirtschaftskrise, die im Sommer 2007 bekanntlich als US-Immobilienkrise (auch Subprime-Krise) begann. Und diese Krise ist, auch wenn es im politischen Umfeld gerne anders festgestellt wird, eben noch lange nicht überwunden. Wie bekannt, war diese Krise unter anderem die Folge eines spekulativ aufgeblähten Immobilienmarktes (Immobilienblase) in den USA. Als Beginn der Finanzkrise wird festgemacht, dass zunächst die Zinsen für Interbankfinanzkredite sprunghaft anstiegen. Auch in anderen Ländern, zum Beispiel in Spanien, brachte das Platzen einer Immobilienblase die Banken in Bedrängnis. Die Krise äußerte sich weltweit anfangs in Verlusten und Insolvenzen bei Unternehmen der Finanzbranche. Ihren vorläufigen Höhepunkt hatte die Krise im Zusammenbruch der US-amerikanischen Großbank Lehman Brothers im September 2008. Die Finanzkrise veranlasste mehrere Staaten, große Finanzdienstleister (unter anderem der US-Versicherer American International Group, die US-Immobilienfirmen Fannie Mae und Freddie Mac, die schweizerische UBS und die deutsche Commerzbank) durch riesige staatliche Fremd- und Eigenkapitalspritzen am Leben zu erhalten. Allein die Stützung der Commerzbank kostete den deutschen Steuerzahler bis zum April 2010 über 18 Milliarden Euro. (Vgl. O.V. 2014d) Auch wurden die Leitzinssätze niedrig gehalten bzw. noch weiter gesenkt, um die Banken mit „billigem Geld“ zu versorgen und dadurch die Kreditvergabe aufrechtzuerhalten. Einige Banken wurden verstaatlicht und später geschlossen.

Die finanzwirtschaftliche Krise übertrug sich in der Folge in der Produktionssenkungen und Unternehmenszusammenbrüchen auf die Realwirtschaft. Viele Unternehmen, wie der US-Autohersteller General Motors, meldeten Insolvenz an und entließen Mitarbeiter. Die ohnehin hohe Staatsverschuldung vieler Staaten stieg krisenbedingt stark an. In der Folge drohte selbst den USA von 2011 an wiederholt die (allerdings auch ein Stück weit hausgemachte) Staatspleite.



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

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

E-Mail: johannes.engels1@web.de

Der Internationale Währungsfonds (IWF) schätzte im Frühjahr 2009 die weltweiten Wertpapierverluste infolge der Krise auf vier Billionen US-Dollar. Nachdem sich die Finanzmärkte wieder etwas beruhigt hatten, wurde sodann im Oktober 2009 die Staatsschuldenkrise im Euroraum sichtbar, als Griechenland seine wahre Finanzlage offenbarte und Hilfspakete von IWF und Europäischer Union erbat, um die Staatsinsolvenz zu vermeiden. Wissenschaftliche Analysen sprechen dafür, dass die Bankenrettung, die in einigen Staaten mit großen Mengen von Staatsgeldern finanziert wurde, die Staatsverschuldung so stark und sprunghaft hat ansteigen lassen, dass dies die Ausbreitung der Staatsschuldenkrise von Griechenland auf andere Eurozonen-Staaten (vor allem im Mittelmeerraum) wesentlich mit verursacht haben dürfte. (Vgl. O.V. 2014c)

Betrachtet man den Gedanken, dass vor dem geschilderten Hintergrund selbst Staatspleiten nicht mehr ausgeschlossen erscheinen, so drängt sich die Frage auf, was man hiergegen unternehmen kann. Die jetzt folgenden Gedanken zum Regionalgeld können natürlich nicht die alleinige Lösung darstellen, sie bieten aber einen durchaus zielführenden Ansatz zur Problemlösung. Dies eben als eine Maßnahme unter anderen Maßnahmen.

2. Was ist eigentlich Regionalgeld?

Was aber ist Regionalgeld? Wer hat Regionalgeld erfunden? Kann denn so etwas überhaupt funktionieren und wenn ja: welche Vorteile werden daraus generiert?

Als geistigen Vater kann man in diesem Kontext Herrn Silvio Gesell ansehen, nach dessen Überzeugung die Erde allen Menschen gleichermaßen gehören sollte, und zwar ohne Unterschied von Rasse, Geschlecht, Stand, Vermögen, Religion, Alter oder Leistungsfähigkeit. Er lebte und arbeitete in Deutschland und Argentinien vor rund einhundert Jahren. Weit in die Zukunft voraus blickend, forderte er zudem, dass Landesgrenzen überflüssig werden sollten.

Silvio Gesell baute seine volkswirtschaftlichen Überlegungen auf den Eigennutz des Menschen als gesundem, natürlichem Antrieb auf, der es ihm erlaube, seine Bedürfnisse zu verfolgen und wirtschaftlich tätig zu sein. Dieser Gegebenheit müsse auch eine Wirtschaftsordnung gerecht werden, sonst sei sie zum Scheitern verurteilt. Deshalb nannte Gesell die von ihm entworfene Wirtschaftsordnung „natürlich“. Mit dieser Haltung stellte er sich bewusst in den Gegensatz zu dem Klassenkämpfer Karl Marx, der einige Jahrzehnte zuvor eine radikale Änderung der gesellschaftlichen Verhältnisse forderte.

In Berücksichtigung dieses erwähnten Eigennutzes trat Gesell für freien, fairen Wettbewerb mit gleichen Chancen für alle ein. Dazu gehörte für ihn der Abbau aller ererbten und gesetzlichen Vorrechte. Jeder sollte einzig seine persönlichen Fähigkeiten einsetzen, damit aber auch sein Auskommen finden können. In der von ihm angestrebten „natürlichen Wirtschaftsordnung“ würde der freie Wettbewerb den Begabtesten gerechterweise das höchste Einkommen sichern, ohne Verfälschung durch Zins und Bodenrente. Ebenso würde sie den weniger Befähigten ein ausreichendes Auskommen gewähren, weil ihnen keine Abgaben für Zins und Bodenrente auferlegt würden. Ein gerechter Ausgleich von Arm und Reich wäre möglich. Daneben stünden für die Unterstützung von Bedürftigen genügend Mittel zur Verfügung, weil das erhöhte Durchschnittseinkommen jedem erlaube, für sie das Nötige aufzuwenden. (Vgl. Gsell 2012 sowie Lorber 2009)

3. Regionalgeld – erste Erfahrungen

So gab es historische Freigeldexperimente, die ihrer Umsetzung nach Regionalgelder waren und teils heute Vorbilder für die modernen Regionalwährungen sind: Am bekanntesten wurde das Freigeld von Wörgl in Österreich auf Initiative des Bürgermeisters Michael Unterguggenberger in den Jahren 1932/1933. Durch die Verwendung von solchem Freigeld als Zweitwährung gelang es, die Regionalwirtschaft wieder anzukurbeln und damit die Auswirkungen der Weltwirtschaftskrise wesentlich zu mildern. Es beruhte auf von der Gemeinde ausgegebenen Arbeitsgutscheinen, die mit hinterlegten österreichischen Schilling gedeckt und mit einer monatlichen Umlaufsicherungsgebühr von 1 % versehen waren, also somit 12 % im Jahr. Die Funktionsweise: Auf die Vorderseite musste monatlich eine Marke mit 1 % des Wertes geklebt werden. Es wurde dies jedoch nach kurzer Zeit auf Druck der Österreichischen Nationalbank verboten.

Es gab auch Wära-Gutscheine in Erfurt, die vom Herausgeber, nämlich: Tauschgesellschaft Erfurt, 1931 emittiert wurden. Die Stückelungen waren ½, 1, 2, 5 und 10 Wära. Die Umlaufsicherungsgebühr war ebenfalls 12 % jährlich. Aber auch in Deutschland wurden diese zunächst erfolgreich funktionierenden Geldzeichen ab 1933 wieder verboten. Ein ähnliches Schicksal widerfuhr den Regionalgeldscheinen der frühen 1930er Jahre in der Schweiz, genauer gesagt: im Kanton Bern. Auch hier misstraute die Obrigkeit in Kooperation mit der Zentralbank einem dereinst in Krisenzeiten erfolgreich arbeitenden Finanzmedium.

Nachdem dieser Gedanke infolge von staatlichem Misstrauen und damit folgender Unterdrückung über Jahrzehnte in der Versenkung verschwunden war, stellt sich die Frage einer eventuell möglichen Renaissance – schließlich wirkte damals der Einsatz dieser Mittel in allen drei deutschsprachigen Staaten stets in die richtige Richtung. Wie also sieht die praktische Umsetzung dieser Idee in der heutigen Zeit aus? Gibt es dazu inzwischen geistige Enkel und Urenkel?



Arbeitsbestätigungsschein



Erste Geldversuche, 1919

4. Regionalgeld heute

Das Ziel von Regionalgeldsystemen ist es, die regionale Wirtschaft zu fördern und zu stabilisieren, nicht aber diesen Raum vom übrigen Land zu separieren. Durch den jeweils kleinen Raum, in dem das Regionalgeld verwendet wird, bleibt die Kaufkraft für damit getätigte Geschäfte in der Region, statt ins Ausland oder in Finanzmärkte abzuwandern. Dadurch soll der Verlagerung von Arbeitsplätzen ins Ausland entgegengewirkt werden.

Das Geldsystem insgesamt ist ja ein bedeutender Bestandteil der sozialen Umwelt der Menschen. Die Konditionen dieser Umwelt in ihren wesentlichen Aspekten innerhalb möglichst überschaubarer Strukturen selbst beeinflussen zu können, ist eine Grundvoraussetzung für demokratisches Engagement. In diesem Sinn entsprechen regionale Geldsysteme dem Prinzip der Subsidiarität. Sie stehen der Behauptung politischer Alternativlosigkeit entgegen und sollen die Behauptung globaler finanzpolitischer Sachzwänge im Sinne des Thatcherismus widerlegen, indem sie den demokratischen Handlungsspielraum der Menschen erweitern.

Durch die Stärkung der regionalen Vernetzung und einen direkteren Kontakt zwischen Herstellern und Endverkäufern ergibt sich darüber hinaus ein geringeres Transportaufkommen, welches die Umwelt entlastet und das Verkehrsaufkommen reduziert. Hinzu tritt eine bessere Transparenz und Kontrolle der Produktionsbedingungen in Bezug auf Umweltverträglichkeit und soziale Standards. Es kommt zum Erhalt und zur Förderung regionaltypischer Besonderheiten vor allem bei Lebensmitteln und im Handwerk bei gleichzeitiger Rücksichtnahme auf die besonderen regionalen und lokalen Bedürfnisse. Es kann eine Verbesserung der Zahlungsmoral zwischen den Teilnehmern erreicht werden, da sich durch das Zurückhalten des Regionalgeldes keine Vorteile ergeben. Im Sinne eines Regionalbewusstseins kommt es zu einer Stärkung der individuellen Verantwortung für soziale und regionale Strukturen. Es gelingt eine erhöhte regionale Wertschöpfung durch das Generieren von regionalen Kreisläufen bei gleichzeitiger Erhöhung des Auslastungsgrades der Region, verbesserte Nutzung von Fähigkeiten und Talenten in der Region. Die Bewusstseinsbildung für die Wirtschaftsstruktur des eigenen Umfeldes und für regionale Kreisläufe wird gefördert, was insgesamt zu einem positiven Umfeld für die Entwicklung von Innovationen führt. Schlussendlich erlangt man somit eine erhöhte Mündigkeit im Umgang mit Geld und auch bei der Gestaltung des Geldwesens. (Vgl. O.V. 2014b)

Für das Regionalgeld oder Freigeld gibt es, ganz beabsichtigt, keine Zinsen – es dient in erster Linie als zinsfreies Tauschmittel. Viele der Währungen verlieren, ebenfalls beabsichtigt, automatisch an Wert, wenn sie nicht ausgegeben werden. Diese Umlaufsicherung soll dafür sorgen, dass das Geld schnell wieder

ausgegeben und nicht gespart wird. Und das hat einen Grund: Im heutigen Geldsystem spielt der Zins eine große Rolle. Die Zentralbanken der Länder leihen den Geschäftsbanken gegen einen bestimmten Prozentsatz Geld, das diese dann in Umlauf bringen. Damit sie den Zins zurückzahlen können, müssen die Geschäftsbanken wiederum mehr einnehmen. Das tun sie, indem sie selbst Geld verleihen und dafür Zinsen kassieren. Sparer, die bei Kreditinstituten Geld aufbewahren, erhalten ebenfalls Zinsen – denn die Banken dürfen das Geld ja durchaus weiter verleihen.

Alternativ dazu das Regionalgeld: Wer Geld anhäuft, soll eine Gebühr dafür zahlen. So gibt es etwa für reiche Menschen einen Anreiz, ihr Vermögen möglichst schnell wieder auszugeben. (Vgl. Schölgens 2013)

4.1 „Spreeblüte“, „Rheingold“ und „Roland“: Regionalgeld jetzt auf dem Vormarsch

Man kann mit ihnen vielerlei einkaufen – aber eben nur in Geschäften der Region. Alternative Währungen sollen den sozialen Zusammenhalt stärken helfen. Allerdings gilt: Wer Regionalgeld hortet, macht Verluste.

Das Prinzip Regionalgeld ist hierzulande keineswegs neu. Nach einem ersten Anlauf in den frühen 1930er Jahren (s.o.) kamen alternative Währungen in Deutschland wieder in den 1990er Jahren in Umlauf. Regionales Geld ergänzt den Euro als Zahlungsmittel. Es bindet die Kaufkraft an die Region und fördert heimische Unternehmen und Produkte – dadurch entstehen wiederum Arbeitsplätze.

Eine ganze Reihe lokaler Vereine oder Netzwerke verwenden inzwischen Geldscheine, die teilweise sogar dem richtigen Euro-Bargeld ähneln. Dazu zählt zum Beispiel das Düsseldorfer „Rheingold“, dessen Noten liebevoll von Künstlern gestaltet wurden. Ausgeben kann man sie bei bestimmten Akzeptanzstellen, das sind Unternehmen, die sich dem Projekt angeschlossen haben.

Auch wenn die Noten manchmal aussehen wie Geld, handelt es sich bei Systemen wie „Roland“ und „Rheingold“ formal um Wertgutscheine, die als Zahlungsmittel akzeptiert werden. Deshalb sind Druck und Herausgabe der Parallelwährungen legal. Die Bundesbank toleriert solche Regionalgelder, verschiedene Gutachter stellten außerdem keinen Verstoß gegen das Finanz- und Steuerrecht fest.

Eine Regionalwährung soll den Euro zu keiner Zeit ersetzen, denn das ist schon vom Gesetz her ausgeschlossen. Nach § 35 des Bundesbankgesetzes ist es nämlich verboten, unbefugt Geld in Umlauf zu bringen. Bei Regionalwährungen handelt es sich jedoch strikt genommen nur um Gutscheine. Diese sind geeignet, im Zahlungsverkehr an Stelle der gesetzlich zugelassenen Münzen oder Banknoten verwendet zu werden. Außerdem sind durch das Regionalgeld keine Inflationsgefahren zu erwarten,

weshalb auch die Europäische Zentralbank die Initiativen gewähren lässt. Durch Regionalwährungen soll ausschließlich die lokale Wirtschaft gestärkt werden – der Euro bleibt weiterhin für das nationale und internationale Finanzsystem unentbehrlich. (Vgl. Abele et al. 2013)

4.2 Ein gutes Regionalbeispiel am „lebendigen Objekt“: „Der Chiemgauer“

Ein bekanntes und vielversprechendes Beispiel für eine regional eingesetzte Komplementärwährung ist der so bezeichnete „Chiemgauer“ in Südbayern. Das Schülerprojekt einer Waldorfschule wurde 2002 ins Leben gerufen und hat sich inzwischen zu einer ernstzunehmenden und regional gern gesehenen Zweitwährung im Raum Rosenheim/Traunstein entwickelt. In über sechshundert Geschäften, Praxen, Restaurants und Werkstätten kann derzeit mit dem Regionalgeld eingekauft werden, der Jahresumsatz lag 2008 bei über einer Million „Chiemgauern“, was der gleichen Summe in Euro entspricht.

Der „Chiemgauer“ unterstützt aber nicht nur verschiedene gemeinnützige bzw. soziale Projekte, sondern auch den Handel und das Handwerk vor Ort: statt beim Discounter wird wieder vermehrt beim Einzelhändler eingekauft. Um den Geldkreislauf schließen zu können (hier: der Kunde kauft beim Händler – der Händler zahlt den Lieferanten, der Vermieter oder Angestellte – diese investieren das Geld wieder vor Ort) arbeiten die Initiatoren des „Chiemgauers“ mit der GLS-Bank in Bochum zusammen. Durch die Entwicklung eines elektronischen Zahlungssystems und die Möglichkeit der Kreditvergabe soll der „Chiemgauer“ zu einer „echten“ Komplementärwährung für die Region werden. (Vgl. O.V. 2014a)



Der „Chiemgauer“, Quelle: Wikipedia

4.3 Allerdings: In Hamburg Altona ohne Erfolg

Doch nicht immer gelingt der Start neuer Regionalwährungen so reibungslos wie es im Chiemgau der Fall war. Der Hamburger Coach und Berater Dieter Benschmann etwa wollte den „Alto“ als ergänzende Währung zum Euro in seinem Stadtteil Altona einführen, scheiterte aber mit seinem Versuch. Mehr als ein Jahr lang konnten die Altonaer Bürger mit dem „Alto“ bezahlen und regionale Unternehmen konnten mit ihm handeln. Doch in diesem Fall gelang es nicht, genügend Unternehmen und Verbraucher von der Währung zu überzeugen. „Geld ist Vertrauenssache“, sagt Initiator Benschmann rückblickend, „und Vertrauen ist somit die Basis für das Funktionieren von alternativen Währungen.“

Das Vertrauen der Altonaer konnte Benschmann nicht gewinnen. Dabei hatte er sich den erfolgreichen „Chiemgauer“ zum Vorbild genommen. Doch der Community-Gedanke, der in Süddeutschland stark ausgeprägt ist, kam beim „Alto“ im hohen Norden nicht auf. „Die beteiligten Unternehmen haben nicht verstanden, dass Regionalwährungen nur als Gemeinschaftsprojekt funktionieren“, erinnert sich Benschmann. „Sie haben einfach die Schürze aufgehoben und sich beschwert, wenn keine „Altos“ reingefallen sind. Der eigene Beitrag zum Projekt hat bei vielen leider gefehlt.“ Benschmann räumt auch ein, dass die fehlende Kompetenz der Initiatoren zum Scheitern der Hamburger Regionalwährung beigetragen haben könnte. Benschmann hält jedoch an seiner Vision fest. Er ist der Meinung, dass Regionalwährungen davon profitieren müssten, dass seit der Griechenland-Krise die Schwächen des Euro stärker ins Bewusstsein gerückt sind. (Vgl. Kramer 2007)

5. Es muss etwas geschehen: Regionalgeld als ein Lösungsbaustein!

Geld zirkuliert. Dieses seit unzähligen Generationen verbreitete Bild suggeriert und impliziert einiges an Bewegung und nicht zuletzt auch an Leben und Vitalität, was Geld als Zahlungsmittel in sich trägt und auf seinem Weg durch die Hände der Angehörigen aller Schichten gleichmäßig verteilt. Dass dies jedoch mehr eine Wunschvorstellung und die Bewegung des Geldes eher jenem eines Bumerangs gleicht, der zwar einiges an Strecke zurücklegt und am Ende jedoch immer wieder in die Hand des Werfenden zurückfliegt, ohne dass andere ihn fassen oder für sich beanspruchen könnten, bleibt dabei auf der buchstäblichen Strecke.

Schließlich geht es bei Geld um ein System, welches für viele Leute in kryptischen Beziehungsverflechtungen vor allem darauf basiert, auf Kosten der es ernährenden Gesellschaften und zugunsten nur weniger Profiteure zu wachsen, und damit noch komplexer und enger bezüglich der Stricke und Knoten zu werden und somit letztendlich letztlich sogar ganze Staaten zu Fall zu bringen. Dies hat nicht nur die eingangs erwähnte Subprime-Krise und das tatsächliche Zementieren von Geld in fragile Finanzkonstrukte bewiesen.

Auch die Probleme der griechischen Volkswirtschaft und die Spekulation um deren Pleite anhand von Risikoauflagen bei Credit Default Swaps – also Kreditabsicherungen – und hohen Zinsen auf griechische Staatsanleihen zeigen deutlich, dass der Kreislauf des Geldes auch dem Auge des Wirbelsturms gleichen kann, sobald die Beschleuniger jener Bewegung nur darauf aus sind, möglichst schnell wieder wegzukommen und dabei möglichst viel an Werthaltigem zu vernichten. Schließlich würde das Schaffen nachhaltiger Werte durch Investitionen nur bei der Flucht hindern und die vermeintliche Fluidität der geldwerten Liquidität hemmen. Vielmehr sind in dieser Hinsicht fantastische Konstrukte wie Leerverkäufe und andere für das Aufblähen aller denk- und undenkbarer Blasen so gefährliche Abgase wahrhaftige Befeuere für jene Heißluftballons, in denen Spekulanten ihre Reise fortsetzen und ungestört auf verbrannte Erde herabschauen können – vielleicht tatsächlich ein wenig wie Heuschrecken, die keine Angst davor haben, dass sie die Viskosität der schwermütigen Kapitalströme erreichen.

Das heutige Wirtschaftssystem ist davon abhängig, dass die Wirtschaft immer mehr Wachstum generiert (Wachstumsspirale) und nutzt dazu einen sich ständig weiter aufblasenden Kreditmarkt. Die Tatsache, dass ein Geldsystem mit positivem Zinssatz Wohlstand (mehr Geld) alleine aus der Tatsache, dass jemand bereits Geld (Vermögen) besitzt generiert, gab nicht nur Karl Marx bereits zu denken (das Übel des Systems liegt im Zins), sondern ist wohl die Crux im heutigen Geld- und Zinssystem. Alleine mit dem Besitz von Vermögen wird mehr Vermögen generiert, dem keine reale Arbeitsleistung gegenübersteht. Viele Ökonomen sehen daran einen sich immer weiter aufblähenden Ballon, der irgendwann platzen muss.

Es ist also an der Zeit, nach Alternativen zum herkömmlichen Geldsystem nachzudenken. Auch wenn die sich die Gedanken von Silvio Gesell wegen der schwierigen praktischen Umsetzbarkeit nicht nachhaltig haben verwirklichen lassen (es ist schon viel Idealismus gefordert), so könnte Regionalgeld im diskutierten Kontext doch eine sehr interessante Lösung sein. (Vgl. O.V. 2014b)

LITERATUR

- Abele, P., Hofmann, N., Kirsten, S., Verschaffel, K. (2013):** Regionalgeld aus dem Chiemgau, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 24.09.2010, <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/wirtschaft-anders-denken-4-regionalgeld-aus-dem-chiemgau-1582878.html>, Abruf 17.06.2014.
- Gsell, S. (2012):** Reichtum und Armut gehören nicht in einen geordneten Staat: Werkauswahl zum 150. Geburtstag am 17. März 2012, Kiel.
- Kramer, B. (2007):** Der Regio rollt, <http://www.zeit.de/online/2007/34/soziales-wirtschaften-regionalgeld>, Abruf 17.06.2014.
- Lorber, C. P. (2009):** Die Freigeld- und Freilandtheorie von Silvio Gesell (1862–1930) : eine rezeptionsgeschichtliche Betrachtung unter besonderer Berücksichtigung von John Maynard Keynes, Frankfurt am Main.
- O. V. (2014a):** Regionalgeld, <http://die-violetten.de/themen/finanz-und-wirtschaft/regionalgeld/>, Abruf 08.04.2014.
- O. V. (2014b):** Geschichte und Gegenwart von Regiogeld bzw. Regionalgeld, <http://regiogeld.com/>, Abruf 08.04.2014.
- O.V. (2014c):** Finanzkrise ab 2007, http://de.wikipedia.org/wiki/Finanzkrise_ab_2007, Abruf 08.04.2014.
- O.V. (2014d):** Pressemitteilung der SoFFin, www.sofin.de. Abruf 21.05.2014.
- Schölgens, G. (2013):** „Regionalgeld auf dem Vormarsch“, in: Frankfurter Rundschau vom 12.02.2013, <http://www.fr-online.de/geldanlage/-regionalgeld-geld-umlauf-waehrungen-geldsystem-regiogeld-gesell,1473054,21701020.html>, Abruf 17.06.2014.

DIE DEUTSCHE AUTOMOBILINDUSTRIE IM 21. JAHRHUNDERT

Matthias Wissmann



Matthias Wissmann

geboren 1949 in Ludwigsburg, studierte Rechtswissenschaften, Volkswirtschaft und Politik in Tübingen und Bonn. Er war 1993 Bundesminister für Forschung und Technologie und von 1993 bis 1998 Bundesminister für Verkehr.

Seit Juni 2007 ist Wissmann Präsident des Verbandes der Automobilindustrie (VDA) und seit November 2007 Vizepräsident des Bundesverbandes der Deutschen Industrie (BDI).

Deutschland ist die Wiege des Automobils. Hier baute Carl Benz vor über 125 Jahren das erste Benzinauto. Heute ist die deutsche Automobilindustrie die Schlüsselbranche des Landes. Der Wunsch nach individueller Mobilität nimmt weltweit zu, die Märkte wachsen. Unsere Unternehmen sind weltweit präsent und schaffen dadurch auch Arbeitsplätze in Deutschland.

Die deutsche Automobilindustrie hat nicht nur in Westeuropa einen Marktanteil von rund 50 Prozent, sie ist auch in China und Nordamerika sowie in anderen wichtigen Regionen stark vertreten. Die Pkw-Inlandsproduktion ist trotz der Krisenjahre in Europa stabil geblieben und wächst seit 2012 leicht. Die Auslandsfertigung unserer Hersteller ist seit 2009 kräftig von 4,9 Millionen Einheiten auf gut 8,6 Millionen Pkw im Jahr 2013 gestiegen.

Die deutsche Automobilindustrie verfolgt eine Zwei-Säulen-Strategie: den Ausbau der Produktionsstandorte im Ausland sowie die starke Exportbasis im Inland. Drei von vier Neuwagen, die in Deutschland vom Band laufen, gehen in den Export.

Ein weiterer Erfolgsfaktor unserer Hersteller ist ihre Stellung im Premiumsegment. Hier liegt ihr Weltmarktanteil bei knapp 80 Prozent. Ob in Europa, in Asien oder in Amerika: Deutsche Premiummodelle sind weltweit begehrt.

Eine wesentlicher Grund für diese Entwicklung ist die hohe Innovationsgeschwindigkeit unserer Unternehmen. Sie investierten im Jahr 2012 27,5 Milliarden Euro in Forschung und Entwicklung, davon über 17 Milliarden Euro allein im Inland. Ein Großteil davon wird für immer effizientere Antriebe verwandt, für die Optimierung der klassischen Antriebe (Benziner und

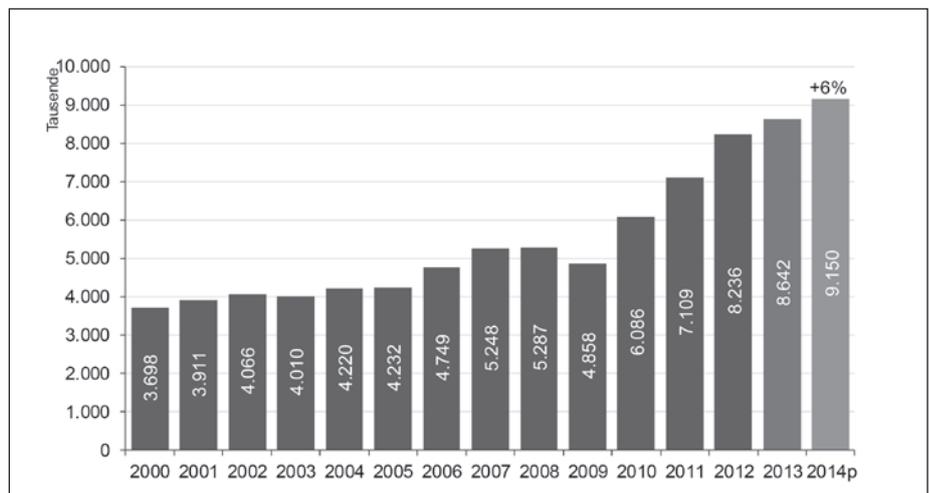


Abb. 1: Pkw-Produktion deutscher Autokonzerne im Ausland, Quelle: VDA

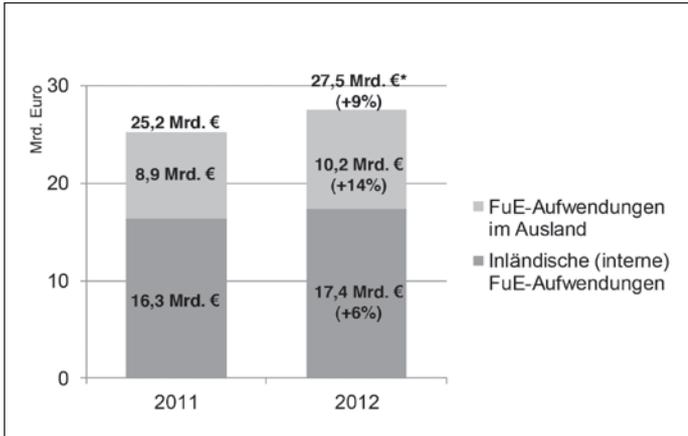


Abb. 2: Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen, Quelle: Stifterverband

Diesel) sowie die Entwicklung alternativer Antriebe. Die Branche fokussiert sich dabei nicht auf eine Antriebsart, sondern verfolgt eine „Fächerstrategie“, die alle Optionen umfasst, die Entwicklung des rein batterie-elektrischen Autos, den Plug-in-Hybrid, die Brennstoffzelle sowie die weitere Verbesserung der Verbrennungsmotoren.

Zwei Kenngrößen verdeutlichen den Fortschritt der deutschen Automobilindustrie bei der Effizienz ihrer Fahrzeuge: Der durchschnittliche CO₂-Ausstoß neu zugelassener Pkw deutscher Konzernmarken ist seit 2001 von damals 180,4 Gramm pro Kilometer auf heute nur noch 136 Gramm gesunken, die durchschnittliche Leistung je Fahrzeug hat hingegen von 121 auf 144 PS zugenommen.

Dies wurde nahezu ausschließlich durch die Optimierung der klassischen Motoren erreicht. Hinzu kommen jetzt immer mehr Autos mit alternativem Antrieb. Die deutschen Her-

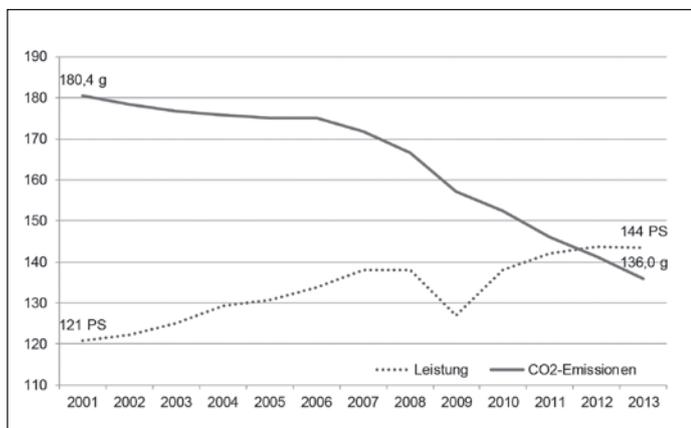


Abb. 3: Neuzulassungen deutscher Hersteller in Deutschland: Emissionen sinken, Leistung steigt, Quelle: Kraftfahrtbundesamt, Pkw-Neuzulassungen (zum Teil geschätzt)

steller werden bis Ende 2014 sechzehn Serienmodelle mit E-Antrieb auf die Straße bringen, 2015 folgen dreizehn weitere. Der Hochlauf der Elektromobilität hat begonnen.

Mit welchem Antrieb das Auto der Zukunft auch fahren wird, eines ist sicher – es wird kommunizieren. Mit seinem Fahrer, mit anderen Autos, sogar mit Smartphones. Mobilfunk, Internet und WLAN bieten enorme technologische Möglichkeiten. Spannend sind die Innovationen, die unsere Unternehmen im Bereich des vernetzten Fahrens leisten. Bereits heute können neue Systeme Staus erkennen oder dem Fahrer dabei assistieren, die Spur zu halten. In Zukunft sollen sich Autos auch gegenseitig warnen können, beispielsweise vor glatten Fahrbahnen oder Unfällen hinter der nächsten Kurve.

So vielfältig wie die technologischen Entwicklungen dieser Branche sind auch die Einstiegsmöglichkeiten für junge Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Trotz der schwierigen Marktlage in Westeuropa konnten die deutschen Hersteller und Zulieferer im vergangenen Jahr allein im Inland fast 14.000 neue Arbeitsplätze schaffen.

Aktuell sind rund 767.000 Mitarbeiter direkt in der deutschen Automobilindustrie beschäftigt. Wenn bei Studierenden oder Berufseinsteigern die Frage nach den attraktivsten Arbeitgebern gestellt wird, finden sich unsere Unternehmen stets ganz vorne. Gute Chancen haben Absolventen klassischer Ingenieurwissenschaften sowie Betriebs- und Volkswirte. Hinzu kommen die Fachbereiche Jura, Marketing oder Design. Kreative Köpfe sind nicht nur bei Herstellern, sondern auch bei den Zulieferern gefragt. Gerade diese bieten viel Raum für Innovationen und sind nicht selten auf ihrem Technologiefeld weltweit führend.

Wer Faszination für das Produkt Automobil mitbringt, weltoffen und begeisterungsfähig ist, der ist in dieser spannenden Branche genau richtig!

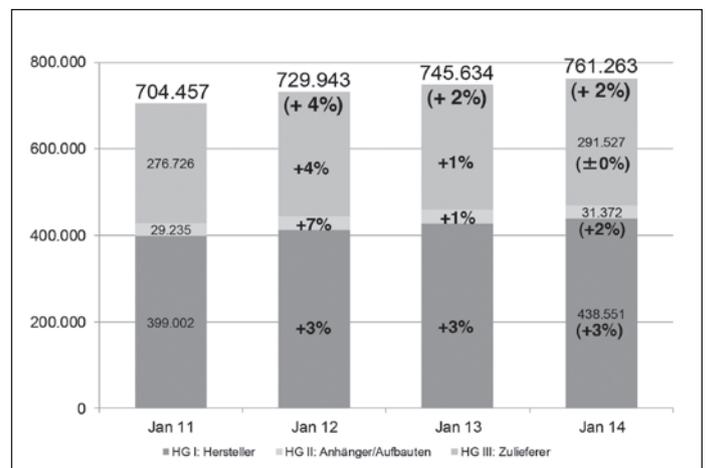


Abb. 4: Beschäftigungswachstum in der Automobilindustrie, Quelle: Statistisches Bundesamt

VERÄNDERTE RAHMENBEDINGUNGEN VON KMU FÜHREN ZU VERÄNDERTEN ANFORDERUNGEN AN DIE UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Fredy Mensching



Fredy Mensching
ist im ZDF in der Hauptabteilung Personal tätig. Im Teilbereich Personalmarketing und Personalentwicklung in leitender Position.
E-Mail: HAPersonal-Personalmarketing@zdf.de

Das Thema wurde seit Mitte der 1990er Jahre in der Fachpresse und Wissenschaft viel diskutiert und beschrieben. Die rasante technologische Entwicklung, die Digitalisierung wird dabei als größter Einflussfaktor genannt und ermöglicht in immer kürzeren Zyklen weitere innerbetriebliche Optimierungen, die alle Bereiche der Betriebe und Unternehmen betrifft.

1. Die Klein- und Mittelständischen Unternehmen (KMU)

Sie werden meistens anhand von Zahlen und Fakten, zum Teil unterschiedlich, definiert. So zählt z.B. nach der Abgrenzung durch das Institut für Mittelstandsforschung (IfM) in Bonn ein Unternehmen zu den KMU, wenn es weniger als 500 Beschäftigte hat und der Jahresumsatz weniger als 50 Mio. Euro beträgt. Dagegen wird nach einer Abgrenzung der Europäischen Union von 2005 ein Unternehmen als KMU eingestuft, wenn es weniger als 250 Beschäftigte und einen Jahresumsatz kleiner 50 Mio. Euro oder eine Bilanzsumme kleiner 43 Mio. Euro hat. Zugleich muss es unabhängig sein, d.h. Unternehmen, die zu mehr als 25 % zu einer Unternehmensgruppe gehören, gehören nach beiden Definitionen nicht zu den KMU.

In dieser Betrachtung soll das Augenmerk jedoch auf die Eigenschaften der Unternehmen gelegt werden (vgl. Wolf et al. 2009, S. 14).

Die bestimmenden Eigenschaften von KMU verdeutlichen gegenüber großen Unternehmen die Unterschiedlichkeit in der Führung und den zentralen Strukturen, die sich ab einer bestimmten Größe, Vielfalt und globalen Ausrichtung nicht mehr halten lassen:

- Einheit von Eigentum und Haftung,
- Verantwortung für alle Unternehmensentscheidungen,
- soziales Verhalten verbunden mit der Sorge und Verantwortung für die Belegschaft,
- Unabhängigkeit von größeren Unternehmen,
- Unternehmenskultur geprägt durch die Gründer/Familie,
- Fach- und Kundenorientierung,
- geringere Managementkenntnisse, eher pragmatische und generelle Führung, die auf Fachkompetenz, Erfahrung und Menschenkenntnis beruht.

2. Sich ändernde Rahmenbedingungen

Ein kurzer Blick in die Historie zeigt, dass sich damals wie heute die Rahmenbedingungen von Unternehmen veränderten. Dabei war das Umfeld bis Ende der 1970er Jahre noch relativ stabil und planbar. Dann begann der Einzug der Computeranwendungen und Mikrosysteme in die Prozesse der Unternehmen. Auf der Personalseite wurde der Arbeiter immer mehr zum Mitarbeiter und zum Beteiligten im Unternehmen (vgl. Schneider 2003). In den 1980er Jahren veränderte sich das unternehmerische Umfeld immer schneller und es entwickelten sich neue Formen der Zusammenarbeit in Gruppen- und Teamarbeit, die auch eine andere Führung benötigten (Schumpeter 1997, S. 135). Klar fixierte Aufgabenverteilungen, rigide Abteilungsgrenzen, genaue Arbeitsplatzbeschreibungen, eine starre Autoritätsgliederung und reglementierte Abläufe wichen der Teamarbeit. Nicht mehr die Anweisung des Meisters an einzelne Mitarbeiter leitet den Arbeitsvorgang ein, vielmehr bekommt eine Gruppe von Mitarbeitern eine Aufgabe gestellt, die sie in gegenseitiger Absprache gemeinsam zu erledigen hat. Es folgte die Abkehr vom einzelnen Arbeitsgang zur Projektarbeit, übergreifende interdisziplinäre Zusammenarbeit steht im Fokus, was gerade bei technisch orientierten Führungskräften und Mitarbeitern die

Fortentwicklung sozialer Kompetenzen und die Fähigkeit zur Kommunikation erforderlich machte (Academic 2012).

Mit der Einführung der breiten Nutzung des Internets, zu Beginn der 1990er Jahre, erfolgte die systematische Zusammenführung verschiedener technischer Systeme wie beispielsweise die Produktion, die Logistik sowie die Administration eines Unternehmens. Der Arbeitswissenschaftler Hans-Jürgen Warnecke stellt in seinem Buch „Die Fraktale Fabrik“ fest: „Die jetzt erreichte, schnelle, weltweite Information und Kommunikation lässt uns eine turbulente, komplexe Welt erkennen; ihre Dynamik stellt jede erworbene Position wieder in Frage“. Damit sind auch unsere bisherigen Leitlinien für Unternehmensorganisation, Mitarbeiterführung oder Produktionsstrukturen neu zu überdenken. Ähnliches gilt für die Tendenz einer Flexibilisierung von Arbeit: Mit der staatlichen Einführung der Arbeitnehmerüberlassung (AÜG) verdreifachte sich die Anzahl der Leiharbeiter von 1990–2010. Innerhalb von zwanzig Jahren hat sich die Anzahl der Beschäftigten in ausländischen Unternehmen mit unmittelbarer deutscher Kapitalbeteiligung praktisch verdoppelt. Es folgte die organisatorische Restrukturierung, die mit den Begriffen Fusion, Outsourcing, Insourcing beschrieben werden. Sie haben in den letzten zwei Jahrzehnten zu einer Unternehmenskonzentration mit global agierenden Unternehmen (The European Magazine 2013, S. 6) geführt.

Zusammengefasst lässt sich generell für alle Unternehmen in Deutschland erkennen, dass sich im Laufe der Zeit viele Gestaltungsmöglichkeiten für die Führung in Richtung Effizienz und Flexibilität für alle Unternehmensbereiche entwickelt haben. Dabei nahm die Komplexität und Geschwindigkeit der Veränderungen zu.

Die neue globale Veränderung trifft die Unternehmen, die den traditionellen Markt nicht mehr vorfinden. Allein die Werte eines regionalen überschaubaren stabilen Umfeldes werden schwinden:

- Bekanntheit,
- Bewertung und Vertrauen in die Leistungsfähigkeit,
- gute Vernetzung im Marktumfeld anderer Anbieter,
- individuelle Marktkenntnis im Sinne der Bedarfe und Anforderungen,
- lange und bewertbare Mitarbeiterschaft,
- persönlicher Kundenkontakt und persönliche Kundenpflege.

Diese globalen Veränderungen der Märkte und Anbieter wird die meisten Unternehmen branchenunabhängig treffen. Sie werden mittelfristig kein stabiles regionales wie überregionales Umfeld mehr vorfinden (vgl. Schauf 2009, S. 21, S. 26 sowie Fazit).

Um erfolgreich zu bleiben wird sich die Unternehmensführung der KMU und des Handwerks für eine zukünftige Ausrichtung mit der zunehmenden Komplexität auseinander-

setzen müssen (Höhner 2006). Diese neue Herausforderung braucht Know-how in der Führung. Dabei ist zu bedenken, dass der Unterschied der „allgemeinen Unternehmensführung“ und der Unternehmensführung von KMU (Schauf 2009, S. 21, S. 26 sowie Fazit) mit seinen spezifischen Eigenschaften nicht vergleichbar ist.

- Die Ressourcenausstattung und die finanziellen Mittel des Mittelstandes sind nicht vorhanden, um notwendige Spezialisten vom Markt zu engagieren oder zusätzliche Managementfunktionen im Unternehmen aufzubauen. Dazu kennen die meisten Berater nicht die Besonderheiten des Mittelstandes.
- Aufgrund der geringen Größe sind bestimmte betriebswirtschaftliche Verfahren oder Konzepte nicht anwendbar, besonders betrifft das die strategischen Instrumente.
- Die Unternehmenskultur und Wertebasis ist im Mittelstand eher familiären Ursprungs und getragen von den Beschäftigten. Zudem ist die soziale Einbindung der Mitarbeiter, bedingt durch die geringere Größe des Unternehmens, eine besondere Anforderung an die Führung.

Es bleibt somit bei der generellen Führung des Unternehmers, die die wesentlichen und allgemeinen betriebswirtschaftlichen Felder mit abdecken muss.

Schaut man sich exemplarisch die Rahmenbedingungen im globalen Markt an, kommt man schnell zu einer Auflistung von Bedingungen (Rump 2007), deren Auswirkungen gegenüber früheren Veränderungen nicht nur schneller und kontinuierlich sind, sondern auch komplexer:

Grenzenlose Hierarchie- und barrierefreie Kommunikation durch das World Wide Web

- Weltweite Kooperationen (Internationalisierung) werden möglich und damit neue Wege der Zusammenarbeit.
- Eine nahezu unendliche Ausweitung an Produkten entsteht.
- Interkulturelle Zusammenarbeit in einem globalen Markt, Staatsgrenzen sind keine Wirtschaftsgrenzen mehr und erfordern interkulturelle Kompetenzen.
- Virtuelle Teams sind zu führen.
- Aufhebung fester Funktionsbereiche wie Entwicklung, Konstruktion, Produktion, Vertrieb, Logistik und Administration. Projekt- und prozessbezogene interdisziplinäre Zusammenarbeit wird gebraucht.
- Steigende Mobilität.

Komplexere Produkte und Prozesse die sich kurzfristig und kontinuierlich verändern

- Die Innovation besonders durch die IT lässt immer mehr schneller und weltweit kostengünstiger produzieren.

- Fusionen und Kooperationen, Zusammenarbeit mit Firmen/Partnern, weltweite vernetzte Zusammenarbeit ohne Zeitgrenzen.
- Immer kürzere Produktzyklen ergeben großen Innovationsdruck.
- Arbeitsplätze verändern sich kurzfristig, radikal, fallen weg, neue Anforderungen entstehen.
- Diversity – Erhöhung von Vielfalt, von Kreativität durch mehr Unterschiedlichkeit.
- Verknappung der Ressource Zeit.

Demografische Entwicklung und Fachkräftemangel durch die sich ständig ändernden Anforderungen.

- Mitarbeiterauswahl und Personalentwicklung, Ausrichtung auf die neuen Anforderungen an Selbständigkeit, Disziplin.
- Verantwortung und flexible fachliche Weiterentwicklung.

Bei diesen Veränderungen sprechen die einen von einer Chance und dem Aufbau einer mittelfristigen Erfolgsstrategie, andere fühlen sich eher überlastet und warten ab.

Um in diesem Umfeld erfolgreich zu sein, braucht es insbesondere in der Einstiegsphase meist zusätzliches Management-Know-how in der Geschäftsleitung um wichtige Voraussetzungen für das Unternehmen zu schaffen:

- Die notwendige Transparenz über die zielorientierte Steuerung des Unternehmens, seinen quantitativen und qualitativen Prozessen, Leistungen und Produkten.
- Eine offene Kommunikation innerhalb und außerhalb des Unternehmens.
- Eine Strategie zur Akquirierung passender Partner und Kunden im globalen Markt.
- Einen zielorientierten Strategieprozess, der zusammen mit den Mitarbeitern im Unternehmen aufgebaut wird.

3. Die Führungs- und Mitarbeiteranforderungen an das Unternehmen

Individuell auf ein erfolgreiches Unternehmen bezogen, gibt es bei der Auswertung der Fachliteratur zur Praxis der Führungskräfte folgendes Fazit.

Es kommt nicht auf allgemeine (universelle) Führungskompetenzen an, sondern vielmehr auf die Erfüllung von Verhaltenserwartungen an die Führungskraft. Wenn diese Erwartungen von Organisationen beziehungsweise Unternehmen klar definiert und transparent kommuniziert werden, können Führungskräfte ihre derzeitigen (und künftigen) Aufgaben erfolgreich bewältigen. Das heißt auch, dass sie sich dahin bewusst und individuell entwickeln müssen.

Diese Annahme dürfte ein Grund dafür sein, dass ein Manager in einem Unternehmen oder einer Abteilung sehr erfolgreich sein kann, während er bei einer anderen Aufgabe oder in einem anderen Umfeld völlig scheitert (Reichwald et al. 2005). Damit liegt damals wie heute der Schlüssel des Erfolges in der Auswahl und Entwicklung der Führungskraft im Unternehmen:

- Dessen Persönlichkeit und positive Haltung zu Menschen, neben der fachlichen Kompetenz eher die Kompetenz des flexiblen Nutzens und Anwendens unterschiedlicher Führungsstile, -mittel und -techniken.
- Kenntnis über die Strukturen, seine Rolle, Aufgabe und Verantwortung zur Zielerreichung im Unternehmen.
- Die Kenntnis und das Wissen über die zu beeinflussenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Ein hoher Anspruch, der wiederum von Führungskräften bewertet, berücksichtigt und definiert werden muss. Was historisch betrachtet nicht ganz einfach erscheint.

Den Mitarbeitern wurden in den letzten zwanzig Jahren, entsprechend der veränderten Prozesse und Anforderungen an die Unternehmen, immer mehr Aufgaben und Verantwortung delegiert, die immer mehr Selbständigkeit und Flexibilität erwarten lassen (Deutscher Bundestag 2012, S. 8):

- Sie sollen selbständig auf die veränderten Marktanforderungen reagieren; die Zeit, in der ihnen gesagt wurde was zu tun ist, ist lange vorbei.
- Aus traditionellen Arbeitsorganisationen werden flexible Arbeitsverhältnisse und Arbeitsstrukturen.
- An die Stelle von Organisation und direkter Kontrolle durch Vorgesetzte treten die Selbstorganisation und die Aufforderung zu unternehmerischen Handeln.
- Ziel- und Ergebnisvorgaben, die sich „am Markt“ orientieren und nicht an der Leistungsfähigkeit der Organisation, sind allerdings oft „unerreichbare“ Ziele. Sie führen zur systematischen Überlastung der Organisation, die an die Beschäftigten weitergegeben wird.
- Aus Organisationsproblemen werden individuelle Probleme, für deren Bearbeitung die Beschäftigten Gestaltungsfreiheiten (Selbststeuerung) und erweiterte Zugriffsmöglichkeiten auf Ressourcen (Entgrenzung) brauchen, ohne jedoch in die Lage versetzt zu werden, die Rahmenbedingungen selbst zu bestimmen.

Damit entwickelt sich gleichzeitig ein Anspruch der Mitarbeiter nach mehr Entwicklungschancen, mehr Partizipationsmöglichkeiten und mehr Selbstverwirklichung in der Arbeitswelt. Auch die Verschränkung von Arbeit und privatem Leben ist eine wechselseitige Angelegenheit, der Rechnung getragen werden muss, um einen Ausgleich zu schaffen. Um das Maß der Überlastung zu begrenzen ist „Führung“ gefragt, die in der Hierarchie nach

„Oben“ und „Unten“ einen Gestaltungsrahmen braucht und die Rahmenbedingungen realistisch ausprägt (Deutscher Bundestag 2012, S. 8). Das betrifft die Strukturen der KMU, z.B. Meister zur Geschäftsleitung.

7. Fazit

Die bestehenden Betriebe und Unternehmen haben mittelfristig bei dem Maß der Veränderungen kaum mehr eine Chance sich den nahezu grenzenlosen Marktgegebenheiten zu entziehen. Die Spezialisierung und Rationalisierung werden ein Maß annehmen, so dass sie sich mittelfristig mit dem Markt auseinandersetzen müssen.

Dabei sind die Möglichkeiten der KMU und des Handwerks vielfältig und gut, wenn man sich nach innen und außen neu ausrichtet. Z.B. für eine Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen. Oder bei der Integration eigener Leistungen in die Herstellung großer Unternehmen als Subunternehmer. Dazu bedarf es nach innen einer Transparenz und einer optimierten Steuerung unter Einbezug der Mitarbeiterschaft. Sowie einer Erkennbarkeit der Leistungsfähigkeit des Unternehmens nach außen.

Dabei sollte gut überlegt werden, was es bedeutet, in diese Märkte einzutreten. Eine solide Evaluierung zur Risikoabwägung ihrer unternehmerischen Möglichkeiten und Leistungen ist notwendig. Sie eröffnet interne Optimierungen, die für das Unternehmen notwendige Maßnahmen erkennen lässt und eine planbare Umsetzung ermöglicht. Erfolgreich wird man, wenn die leitenden Funktionen entsprechend den individuellen Anforderungen besetzt bzw. entwickelt werden, oder das Wissen vom Markt temporär genutzt wird.

Und so könnten Anforderungen an die Führung aussehen: Da es nicht die richtige Führung gibt, braucht es die „Richtigen“ für Führung im Unternehmen. Um sie zu finden bzw. zu entwickeln ist ein objektives Vorgehen für ein Anforderungsprofil hilfreich:

- Welche Aufgaben- und funktionsbezogenen Management-/Führungskompetenzen braucht das Unternehmen jetzt und in der Zukunft?
- Welche Kriterien/Kompetenzen sind die wesentlichen für (künftige) Führungskräfte im Unternehmen?
- Welche Eigenschaften, Charakterzüge oder Persönlichkeitsmerkmale müssen die Menschen mitbringen, um die Projekte, Prozesse mit den Mitarbeitenden zu führen?

Historisch betrachtet kann man nur hoffen, dass die Einsicht der heutigen „Führung“ in den Unternehmen schnell dazu führt, die notwendigen Veränderungen in diesem komplexen Umfeld zu erkennen und sich entsprechend aus- und einzurichten.

Wollen müssen Sie es, brauchen werden Sie es, unterstützen könnte der Markt, und beginnen müssen Sie am besten bei sich selbst und jetzt.

LITERATUR

Academic (Hrsg.) (2012): Arbeit: Die Arbeitswelt von morgen, http://universal_lexikon.deacademic.com/207318/Arbeit%3A_Die_Arbeitswelt_von_morgen, Abruf 20.04.2014.

Deutscher Bundestag (Hrsg.) (2012): Organisatorische Revolution: Neue Anforderungen durch den Wandel der Arbeitswelt, http://www.bundestag.de/bundestag/gremien/enquete/wachstum/gutachten/materialie_PG_5_9.pdf, Abruf 20.04.2014.

Fulmer, R. M., Gibbs, P. A., Goldsmith, M. (2000): Developing Leaders: How Winning Companies Keep on Winning, in: Sloan Management Review, fall 2000, <http://sloanreview.mit.edu/article/developing-leaders-how-winning-companies-keep-on-winning/>, Abruf 20.04.2014.

Höhner, B. (2006): Internationalisierung von KMU – am Beispiel des Markteintritts in die VR China, Norderstedt.

Reichwald, R., Siebert, J., Möslin, K. (2005): Leadership excellence, Learning form an exploratory study on leadership systems in large multinationals, in: Journal of European Industrial Training, Vol. 29, No. 3/2005, p. 184–198.

Rump, J. (2007): Wandel in der Arbeitswelt: Herausforderungen für Mensch und Organisation, <http://opus.kobv.de/zlb/volltexte/2007/1589/pdf/Arbeitswelt.pdf>, Abruf 20.04.2014.

Schauf, M. (2009): Unternehmensführung im Mittelstand, Rollenwandel kleiner und mittlerer Unternehmen in der Globalisierung, Mering.

Schneider, A. (2003): Personalmangement im Umbruch, München.

Schumpeter, J. (1997): Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung“, 9. Aufl. des unveränderten Nachdrucks von 1934, Berlin.

The European Magazine (Hrsg.) (2013): Neue Arbeit in alten Gewändern, <http://www.theeuropean.de/armin-grunwald/5665-wandel-im-arbeitsleben>, Abruf 20.04.2014.

Warnecke, H.-J. (1996): Die Fraktale Fabrik – Revolution der Unternehmenskultur, Reinbek.

Wolf, J., Paul, H., Zipse, T. (2009): Erfolg im Mittelstand, Wiesbaden.

WERTE SCHAFFEN WERT

Jan Sass



Dr. Jan Sass

ist Partner und Mitgründer von Lautenbach Sass, einer auf Kommunikationsmanagement spezialisierten Unternehmensberatung in Frankfurt am Main. Er führt mit Prof. Dr. Lothar Rolke den Arbeitskreis „Kommunikationssteuerung und Wertschöpfung“ der Deutschen Public Relations Gesellschaft. Der promovierte Germanist hat langjährige Erfahrung als Berater in namhaften Kommunikationsagenturen; er leitet Praxisprojekte zur Steuerung und Effizienzbewertung der Kommunikation.

E-Mail: sass@lautenbachsass.de

1. Warum sind Werte ein Thema für Unternehmen?

Wenn wir als Personen auf eine bestimmte Art und Weise handeln, wenn wir Entscheidungen treffen und über das Verhalten anderer Menschen urteilen – dann folgen wir dem, was wir für richtig oder falsch halten. Mit anderen Worten: den persönlichen Werten, die allerdings nie nur „persönlich“ sind, weil in ihnen unsere Eltern mitsprechen, die Gesellschaft und das berufliche Umfeld. Werte reduzieren Komplexität, sie vereinfachen das Denken und lenken unser praktisches Handeln. Sie sind „in der sozialwissenschaftlichen Perspektive implizite oder explizite Auffassungen, die ein Individuum, eine Gruppe bzw. Organisation oder eine Gesellschaft von Wünschenswertem und Erstrebenswertem vertritt. Werte beeinflussen die Wahl möglicher Verhaltensweisen, Handlungsalternativen und -ziele. Sie prägen die Wahrnehmung der Umwelt, der Handlungsalternativen und -folgen und somit das Entscheidungshandeln“ (Mast 2013, S. 83).

Werte bestimmen nicht nur das Handeln von Individuen, sondern ganzer Organisationen. Mit der gestiegenen Bedeutung immaterieller Unternehmenswerte ist auch die Wertekultur als Faktor für den Unternehmenserfolg stärker ins Bewusstsein gerückt. So postuliert Glauner, „dass die Wertedynamik in Unternehmen entscheidenden Einfluss auf die langfristige Performanz des Unternehmens nimmt“ (Glauner 2013, S. 67). Glaubwürdigkeit als das Ergebnis gelebter Werte „entscheidet langfristig darüber, wie erfolgreich ein Unternehmen ist“ (Glauner 2013, S. 10).

Ein Blick auf verschiedene Untersuchungen unterstreicht die hohe Wirkung von Werten auf den Unternehmenserfolg. Welchen Einfluss die Wertekultur hat, untersuchten in einer Studie Guiso et al. Sie konnten belegen, dass integriertes Managementverhalten eng mit der Produktivität und Profitabilität von Unternehmen korreliert. Integrität bedeutet hier nichts anderes, als dass man sein Handeln an Werten ausrichtet – auch zulasten eines schnellen Vorteils. Eine starke Unternehmenskultur löst demnach opportunistische Handlungsmaximen ab und stellt stattdessen Werte in den Mittelpunkt von Entscheidungsprozessen (Guiso et al. 2013, S. 3 ff.).

Mit dem Werteverständnis der deutschen Wirtschaft befasst sich seit 2005 die Wertekommission e.V. Im Mittelpunkt ihrer Befragungen und Studien, an denen jeweils mehrere hundert Führungskräfte aus kleinen, mittleren und großen Unternehmen teilnehmen, steht die Entwicklung von Wertesystemen in den Unternehmen. Die Erhebungen zeigen, dass die zentralen Wertebegriffe wie Vertrauen und Integrität aus Sicht der Führungskräfte wenig veränderlich sind und sich nur in ihrem Rang verschieben (Wertekommission 2013, S. 10). Die Bedeutung von Werten für den Unternehmenserfolg wird inzwischen auch von Managern kaum noch bezweifelt – 85 % der befragten Führungskräfte teilen nach der aktuellen Studie der Wertekommission diese Einschätzung (Wertekommission 2013, S. 14). Als internen Effekt von Werten erkennen die Führungskräfte vor allem eine Stärkung der Mitarbeiterbindung (71 %). Eine ausgeprägte Wertekultur stellt einen Wettbewerbsfaktor dar. Denn Unternehmen mit starken Werten gelingt es nicht nur besser, ihre Mitarbeiter zu binden und zu motivieren – sie üben damit auch eine Faszination nach außen aus und ziehen qualifizierte Mitarbeiter an. Bei den externen Anspruchsgruppen nehmen

	Top-Werte (international)	Zahl der Nennungen	Anteil 2013	Anteil 2009	
1	Innovation	1465	33,7%	38,7%	Dominierende Werte
2	Qualität	1311	30,2%	39,7%	
3	Kundenzufriedenheit	1237	28,4%	25,5%	Hauptwerte
4	Integrität	871	20,0%	19,2%	
5	Umwelt	755	17,4%	17,6%	
6	Know-How	682	15,7%	17,2%	
7	Verantwortung	606	13,9%	15,3%	Starke Werte
8	Gemeinschaftsgeist	533	12,3%	12,9%	
9	Respekt	520	12,0%	11,3%	
10	Ehrgeiz	487	11,2%	7,3%	
11	Vertrauen	480	11,0%	9,0%	
12	Erfolg	473	10,9%	16,4%	
13	Gesellschaftliche Verantwortung	453	10,4%	8,4%	
14	Nachhaltigkeit	449	10,3%	17,2%	

Tab.: Werte-Ranking; Quelle: Wertekommission 2013

die Führungskräfte in erster Linie die Kundenbeziehungen als wertegetrieben wahr. 61 % stufen hier den Einfluss der Werte als sehr hoch ein. Die Bedeutung von Werten für die Reputationspflege wird von 85 % der Befragten als hoch bis sehr hoch bewertet. Dieser Befund unterstützt die These, dass Unternehmen mit einem starken Werteprofil auch bei ihrer „Licence to operate“ profitieren.

In einer anderen Studie hat das internationale PR-Agenturnetz ECCO 2013 in insgesamt dreizehn Ländern untersucht, welche Aussagen Unternehmen zu ihren Werten treffen. Dazu sind die Websites von über 4.000 Unternehmen im Hinblick auf ihre Wertevorstellungen analysiert worden. Die Website-Analyse zeigt, dass nahezu alle Unternehmen (98 %) ihre Werte thematisieren und als Ergebnis eines intensiven Diskussionsprozesses darstellen. An der Spitze der internationalen Werte-Skala stehen „Innovation“, „Qualität“ und „Kundenzufriedenheit“, gefolgt von „Integrität“ und „Umwelt“ (ECCO 2013, S. 4). Zusätzlich wurden in fünf Ländern (Deutschland, Frankreich, Großbritannien, Polen und Niederlande) jeweils 600 Arbeitnehmer befragt, welche Bedeutung sie Unternehmenswerten zumessen. Über 80 % der Arbeitnehmer glauben danach an die Nützlichkeit von Werten für Unternehmen, und etwa drei Viertel von ihnen geben sogar an, sich an den Werten ihres Unternehmens zu orientieren. Allerdings sind nur zwei Drittel der Befragten davon überzeugt, dass das eigene Top-Management sein eigenes Handeln auch danach ausrichtet (ECCO 2013, S. 7f.).

Werte allein führen indes nicht zum wirtschaftlichen Erfolg. Wenn die harten Faktoren wie Preis und Produktnutzen nicht stimmen, sind Werte kein Allheilmittel. Auf der Basis von 120 Tiefen-Interviews mit Verbrauchern in acht Ländern haben

Devinney et. al auf den Widerspruch zwischen behaupteten und realen Kaufmotiven verwiesen. Dabei stellen sie fest, dass Verbraucher eine ethische Unternehmenspraxis zwar wichtig finden, sich bei ihrem Kaufverhalten aber nicht von Ethik, sondern von Produktfunktionalitäten und Markenversprechen leiten lassen: „The emergence of a true ethical consumer base is a long way from being a reality“ (Devinney 2011, S. 2). Vergleichbar äußert sich Schönborn: „Bis heute bleibt Nachhaltigkeit ein Hygienefaktor. Was immer Nachhaltigkeit meint, sie ist ein sekundärer Faktor, der nur nach den überzeugenden Preis- und Qualitätsargumenten zieht“ (Schönborn 2009, S. 1). Dennoch macht sich ein durch glaubhafte Werte gespeister Vertrauensvorsprung insbesondere in Krisensituationen, bei Restrukturierungen oder strategischen Neuausrichtungen bezahlt. Sie sind nicht „nice to have“, sondern unverzichtbar für den langfristigen Markterfolg.

2. Welche Werte sind die richtigen?

Am Beginn eines Werteprozesses sollte eine Reflexion über die Funktion von Werten stehen. Grundsätzlich erfüllen Werte in Unternehmen vier Zwecke:

- sie schaffen Orientierung,
- sie fördern Identifikation,
- sie tragen Entscheidungen,
- und sie bilden Vertrauen aus.

Werte lassen sich in verschiedene Kategorien einteilen, zu unterscheiden sind:

- Leistungswerte (Beispiele: Flexibilität, Qualität),
- Kommunikationswerte (Beispiele: Transparenz, Dialogbereitschaft),
- Kooperationswerte (Beispiele: Teamgeist, Partnerschaftlichkeit),
- und moralisch-ethische Werte (Beispiele: Fairness, Verantwortung).

Unternehmen wählen ihre Werte in der Praxis häufig aus verschiedenen Bereichen, um unterschiedliche Ansprüche abzudecken. Insofern bilden die gewählten Werte meist einen Kanon, in dem relevante Aussagen zur angestrebten Unternehmenskultur abgebildet sind. Ebert weist jedoch zu Recht darauf hin, dass es keinen Nullpunkt einer Wertekultur gibt: „In der Regel sind Wertvorstellungen, Orientierungsstrukturen und Verhaltensmuster in Organisationen und Unternehmen historisch gewachsen und eher implizit und unzureichend reflektiert verfügbar und kaum oder gar nicht auf eine strategische Positionierung des Unternehmens bezogen“ (Ebert 2014, S. 434). Welche Werte die „richtigen“ sind, hängt vom Unternehmen ab. Wichtig ist: Die Werte müssen zur Tätigkeit des Unternehmens passen, sie müssen mit seiner Strategie verzahnt werden und historisch

vermittelbar sein. Kreativität ist kein wirklich guter Wert, wenn man eine Versicherung ist. Und Tradition passt nicht zu einem IT-Startup.

Ohne Strategiebezug sieht das Management die Werte nicht als relevant an, sie bleiben in der Folge unverbindlich. Wenn ein Unternehmen zum Beispiel aber viel Innovationskraft benötigt, um sich auf dem Markt zu behaupten, dann gewinnen Werte wie Kreativität, Kritikfähigkeit oder Fehlertoleranz eine betriebswirtschaftliche Bedeutung, weil sie entscheidende Treiber für den Markterfolg sind. Bei Werten geht es nicht darum, dass man sie exklusiv hat. Wie die Studien zeigen, werden als Top-Werte in Organisationen immer wieder die Begriffe „Qualität“, „Innovation“, „Kundenzufriedenheit“ und „Partnerschaftlichkeit“ gewählt. Das ist in Ordnung, solange man nicht bei diesen abstrakten Begriffen stehen bleibt. So kann der Wert „Partnerschaftlichkeit“ für verschiedene Unternehmen ganz unterschiedliche Bedeutungen haben. Für einen Automobil-Konzern bedeutet das vielleicht herausragender Service und individuelle Beratung von Kunden. Für eine Anwaltskanzlei kann „Partnerschaftlichkeit“ dagegen kollegialer Umgang miteinander und die faire Verteilung von Aufgaben bedeuten.

Es gibt also die Herausforderung, die gewählten Werte klar und unmissverständlich zu beschreiben. Was steckt dahinter? Wie sind sie zu verstehen? Worauf darf man sich berufen? Wenn diese Fragen nicht beantwortet werden, bleiben die Werte bloßes Papier. Die Anzahl der definierten Werte ist darüber hinaus zu beschränken. Mehr als fünf Werte sollten es nicht sein, sonst droht Beliebigkeit.

3. Wie werden Werte in Organisationen entwickelt und umgesetzt?

Es gibt verschiedene Szenarien, um eine bewusste Wertekultur zu etablieren. Empfehlenswert ist meist ein Top-Down-Prozess, in dem die Werte zunächst vom Management mit Blick auf die Unternehmensstrategie definiert werden.

Die Commerzbank hatte bereits vor der Fusion mit der Dresdner Bank einen kontinuierlichen Werteprozess initiiert und darin besonderes Gewicht auf die Verankerung von Werten bei den Führungskräften gelegt. Ziel des Unternehmens war es, das Wertebewusstsein der Führungskräfte zusammen mit ihren sozialen Kompetenzen zu verbessern – denn ein werteorientiertes Verhalten fordert nicht nur eine Antwort auf das „Wohin?“, sondern auch auf das „Wie?“ (Gestmann 2009, S. 28). Mit der Übernahme der Dresdner Bank im Jahr 2008 wurden die kulturelle Integration und die Wertevermittlung durch Führungskräfte zu wichtigen Bausteinen der Change-Architektur. In „Big Picture Workshops“ diagnostizierten 260 Führungskräfte beider Unternehmen zunächst kulturelle Gemeinsamkeiten bzw. Unterschiede und legten anschließend die Ergebnisse dem Top-Management vor (Goldbeck 2010, S. 31 f.). Es folgten „Zu-

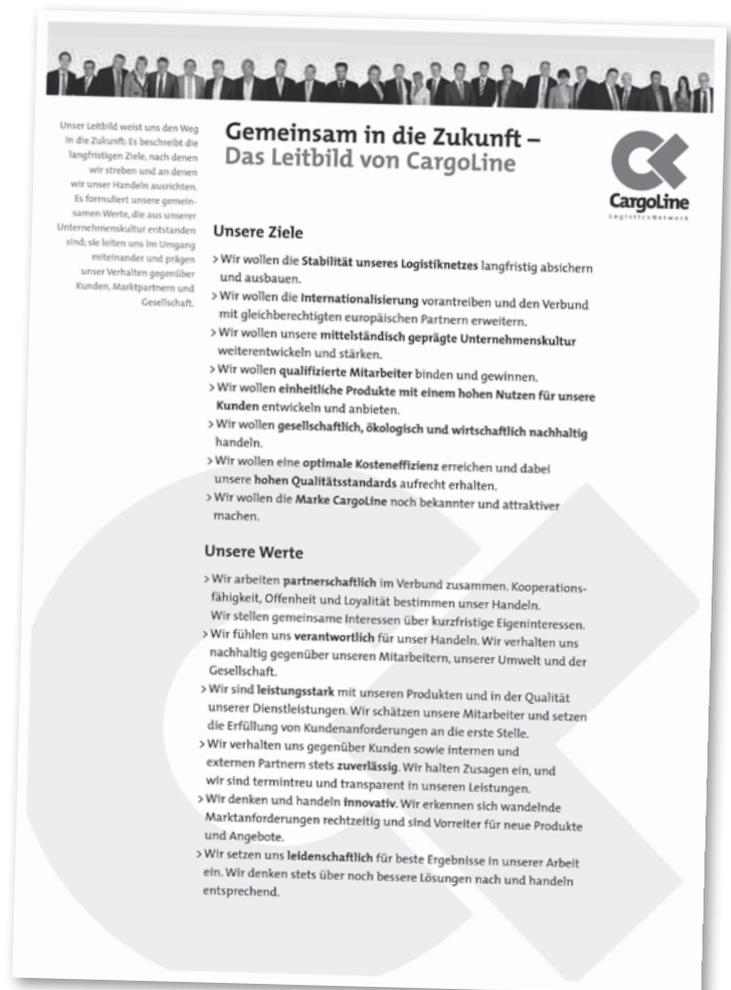


Abb.: Ziele und Werte von CargoLine

sammen Wachsen-Workshops“ mit über 300 Teilnehmern aus nachgelagerten Führungsebenen, die ebenfalls zur Entwicklung einer kulturellen Rahmgebung beitragen. Als Unternehmenswerte identifizierten Vorstand und Führungskräfte auf der Basis von Unternehmenshistorien und Stakeholdererwartungen „Integrität“, „Respekt/Partnerschaftlichkeit“, „Marktorientierung“, „Leistung“ und „Teamegeist“. Diese Werte wurden bewusst nicht weiter ausformuliert, sondern allen Mitarbeitern zur Diskussion gestellt.

Die weitere Auseinandersetzung mit den Werten fand an verschiedenen Standorten in über 2.300 Workshops mit einer Beteiligungsquote von 95 % der Mitarbeiter statt. Zusätzliche Workshops und Dialogformate dienten zur Integration und der Bewältigung kultureller Unterschiede. Darüber hinaus befragte die Commerzbank mit einem „Change Monitor“ in verschiedenen Wellen die Mitarbeiter bankweit zum Veränderungsprozess und zur Implementierung von Werten. In einer Erhebung vom September 2008 fühlten sich 84 % der Mitarbeiter, die bis zu diesem Zeitpunkt an einem Workshop teilgenommen hatten, „gut“ oder „sehr gut“ über den Werteprozess der Commerzbank informiert (ebd.).

Ein weiteres Beispiel, das von CargoLine, zeigt, dass Werteprozesse in kleineren Unternehmen auch mit deutlich geringeren Ressourcen umgesetzt werden können. CargoLine ist ein mittelständischer Speditionsverbund, der sich in den vergangenen Jahren sehr erfolgreich mit den Großen der Logistikbranche gemessen hat. Das beständige Wachstum des Verbunds schuf aber auch Probleme: Der ursprüngliche Zusammenhalt der Partnerunternehmen bröckelte, unterschiedliche Interessen hemmten Investitionen, Entscheidungsprozesse wurden mühsamer und der Umgangston untereinander rauer. Vor diesem Hintergrund entschloss sich die Geschäftsführung von CargoLine, mit Unterstützung der Kommunikationsberatung Lautenbach Sass einen Werteprozess zu initiieren – in der Hoffnung, damit den Zusammenhalt wieder zu stärken und allen Mitarbeitern Richtlinien für das alltägliche Handeln zu geben.

Im ersten Schritt wurden alle verfügbaren Branchenstudien ausgewertet und Interviews mit rund 20 Gesellschaftern des Logistikverbunds zu Zielen und existierenden Wertevorstellungen geführt. Parallel dazu erfolgte eine Befragung von Vertriebsleitern und Kunden zu den Themen Leistungsfähigkeit, Unternehmenskultur und Marktimage. Nach dieser Analysephase fand ein zweitägiges Strategiemeeting aller Gesellschafter statt. Die Branchen- und Meinungsdaten bildeten eine Diskussionsgrundlage, um gemeinsam den Kurs des Unternehmens neu zu bestimmen. Am ersten Tag stand die Überarbeitung von Zielen und Strategie auf der Agenda. Am zweiten Tag wurde schließlich über Werte geredet.

Der Zugang zur Wertediskussion erfolgte dabei nicht grau und nüchtern. Die Gesellschafter erprobten die Bedeutung von Werten in Rollenspielen zunächst an den Milieus von Rittern, Piraten und Mafia – inklusive der entsprechenden Verkleidungen. Im Anschluss richtete sich die Perspektive auf das Unternehmen: Welche Werte sind zielbezogen und glaubwürdig, aber auch herausfordernd? Mit dieser Maßgabe entstand eine Long List an Vorschlägen, aus denen dann die Werte „Partnerschaftlichkeit“, „Zuverlässigkeit“, „Leistungsstärke“, „Verantwortung“ und „Innovationskraft“ ausgewählt wurden. In der weiteren Diskussion haben die Gesellschafter diese Werte näher beschrieben, um das gemeinsame Verständnis zu vertiefen.

Die Mitarbeiter der Verbundunternehmen erhielten im Anschluss die Gelegenheit, die Werte in ihren Betrieben unmittelbar mit den jeweiligen Geschäftsführern und einem Vertreter des CargoLine-Beirats zu diskutieren. Für jeden Wert gab es vorproduzierte Karten, auf denen die Mitarbeiter ihre Kommentare, Bewertungen und Anregungen notieren konnten. Dabei waren drei Fragen zu beantworten: Wie wichtig ist der Wert? Was bedeutet er für den Speditionsverbund? Was ist noch zu tun, um den Wert zu erfüllen? Außerdem bestand die Möglichkeit, einen persönlichen Wert zu nennen und die Fragen auch darauf bezogen zu beantworten. Das Feedback wurde an 48 Standorten eingesammelt und bei der späteren Ausformulierung und Ge-

wichtung der Werte berücksichtigt. Für die Abgabe der Karten hat das Unternehmen – passend zu seiner Tätigkeit – ein LKW-Modell angefertigt, das als „Werte-Transporter“ von Betrieb zu Betrieb unterwegs war.

Insgesamt wurden knapp 3.000 Karten eingereicht: 98 % des Feedbacks war konstruktiv, beachtliche 79 % der Karten enthielten ausformulierte Kommentare. Ein solches Ergebnis ist nur erreichbar, wenn man sich dem Dialog stellt und glaubwürdig macht, dass Veränderungen in der Kultur wirklich gewollt sind. Nach Ende der Roadshow mit dem Werte-Transporter fand eine Partnerschaftsversammlung statt, in der die Manager das Feedback der Mitarbeiter diskutierten. Die Werte unterschrieben sie persönlich auf einem Plakat: Solch ein symbolisches Handeln gehört dazu, es verstärkt das Commitment der Führung und macht es nach innen sichtbarer.

In der Folge realisierte CargoLine ein breites Spektrum an Maßnahmen, die zur weiteren Aneignung der Werte durch die Mitarbeiter dienten. Ein Beispiel dafür waren Dialog-Maps, die in manchen Partnerunternehmen im Rahmen von Workshops eingesetzt wurden. Der Vorteil dieser interaktiv gestalteten Dialog-Maps lag darin, dass Ziele, Werte oder die Erwartungen interner und externer Kunden auf die Situation einzelner Teams abgebildet werden konnten. Zugleich waren diese Ergebnisse aus den Mitarbeiter-Workshops ein weiterer Anlass für das Management, um mit den Teams über ihre Haltungen und Vorschläge zur Umsetzung von Zielen und Werten zu sprechen.

4. Welche Erfolgsfaktoren gibt es für Werteprozesse?

Indem Werte das Verhalten lenken, sind sie auch die Grundlage für das Erreichen strategischer Unternehmensziele. Für ihre Entwicklung und Verankerung im Unternehmen lassen sich einige Erfolgsfaktoren aufzählen:

Der erste Erfolgsfaktor besteht in einem klar strukturierten Prozess. Es sollte zunächst eine Bestandsaufnahme von Unternehmenssituation und Unternehmenszielen geben. Auf dieser Basis sind die Anforderungen und Erwartungen an den Werteprozess zu klären. Vor der Festlegung von Werten ist es zudem sinnvoll, in strukturierten Einzelgesprächen mit dem Management über Herausforderungen des Unternehmens sowie über Ist- und Soll-Werte zu sprechen. So können mögliche Unstimmigkeiten früh erkannt werden. Nach der Verabschiedung von Werten muss die interne Vermittlung im Mittelpunkt stehen. Besonders wichtig ist es, dass die Werte in geeigneter Weise visualisiert werden und es geeignete Feedback-Angebote für die Mitarbeiter gibt. Das können zum Beispiel Dialog-Maps oder Führungskräfte-Events sein.

Der zweite Erfolgsfaktor liegt in einer aktiven Teilnahme und Sichtbarkeit des Top-Managements. Es gilt der Grundsatz: Werte werden durch Menschen vermittelt, nicht durch Broschüren

LITERATUR

Devinney, T., Auger, P., Eckhardt, G. M. (2011): Values vs. Value, *strategy+business*, Nr. 62, p. 1–3.

Ebert, H. (2014): Organisationskultur und Verhaltensstile von Unternehmen: Einflussgrößen für die Kommunikationsstrategie, in: Piwinger, M., Zerfaß, A. (Hrsg.), *Handbuch Unternehmenskommunikation*, Wiesbaden, S. 431–448.

ECCO (Hrsg.) (2013): Unternehmenswerte – hohle Phrasen oder gelebte Realität? Die wichtigsten Ergebnisse des „International Index of Corporate Values 2013“, http://www.ecco-network.de/resources/Corporate_Values/Kurzbericht_Deutschland.pdf, Abruf 05.03.2014.

Gestmann, M. (2009): Im Alltag die Werte leben, in: *personalmagazin*, Nr. 06/09, S. 28–30.

Glauner, F. (2013): CSR und Wertecockpits. Mess- und Steuerungssysteme der Unternehmenskultur, Berlin/Heidelberg.

Goldbeck, M. (2010): Kommunikation in Veränderungsprozessen – das Beispiel Commerzbank, Präsentation K2-Fachtagung Interne Kommunikation im Umbruch, Köln.

Guiso, L., Sapienza, P., Zingales, L. (2013): The Value of Corporate Culture, http://faculty.chicagobooth.edu/luigi.zingales/papers/research/The_Value_of_Corporate_Culture.pdf, Abruf 14.03.2014.

Mast, C. (2013): Unternehmenskommunikation. Ein Leitfaden, 5. Aufl., München und Konstanz.

Schönborn, G. (2009): Werteorientierte Kommunikation. Moral ist kein Hygienefaktor, in: Bentele, G., Piwinger, M., Schönborn, G. (Hrsg.), *Handbuch Kommunikationsmanagement* 02/09, Beitrag 1.41, S. 1–18.

Wertekommission (Hrsg.) (2013): Führungskräftebefragung 2013. http://www.wertekommission.de/content/pdf/studien/Fuehrungskraeftebefragung_2013.pdf, Abruf 04.04.2014.

oder Plakate. Und da steht das Top-Management unter besonderer Beobachtung der Mitarbeiter. Schon kleine Verfehlungen oder Vermeidungen im Verhalten können die Glaubwürdigkeit von Werten beschädigen – deshalb ist in einem Werteprozess besondere Sensibilität angebracht. Wenn Offenheit und Dialogbereitschaft als Werte gesetzt sind, muss sich auch ein Vorstand der internen Kritik stellen.

Der dritte Erfolgsfaktor ist das Commitment der zweiten Führungsebene. Wenn direkte Vorgesetzte die Werte ihres Unternehmens nicht vorleben und sich nicht sichtbar dafür einsetzen, bleiben sie für Mitarbeiter ohne Bedeutung. Mehr noch: Es wird Schaden angerichtet, weil das Verhalten den Werten offen widerspricht.

Der vierte Erfolgsfaktor ist das Prinzip Nachhaltigkeit. Man muss sich klar machen: Werte im Alltag umzusetzen, ist eine dauerhafte Aufgabe. Es braucht Jahre, bis Werte so stark verankert sind, dass sie das Handeln der Mitarbeiter bestimmen. Werte müssen lebendig sein und stetig im Bewusstsein gehalten werden. Es gilt daher, immer wieder neue Anlässe für die Wertekommunikation zu schaffen, die Werte an Beispielen zu verdeutlichen und Belege für ihre Gültigkeit im Unternehmen zu finden.

Der fünfte Erfolgsfaktor besteht in einer breiten Beteiligung der Mitarbeiter. Denn Werte sind nur in das Alltagshandeln zu überführen, wenn es Angebote und Raum zur Auseinandersetzung mit ihnen gibt. Werte fangen dann zu leben an, wenn sie konkret werden. Und konkret können sie erst werden, wenn sie auf den Bereich und die Aufgaben des jeweiligen Mitarbeiters bezogen sind. Das erfordert von den Führungskräften viel Dialogbereitschaft und Geduld.

Im Gespräch über Werte ist ein offenes und kreatives Klima notwendig. Nur so ist das „Mich-hat-keiner-gefragt-also-geht-es-mich-auch-nichts-an“-Syndrom zu vermeiden. In diesem Dialog sollte es nicht um ein Vorschreiben der Werte, sondern um den Austausch darüber gehen. Was können sie bedeuten? Was sollten sie bedeuten? Vielleicht gibt es differenzierte und nach Unternehmensfunktionen akzentuierte Auslegungen der Werte. Das muss man festhalten und im Gespräch ausbalancieren.

Werteprozesse können in einem großen oder eher überschaubaren Rahmen gestaltet werden. Vielleicht haben mittelständische Unternehmen sogar eine größere Chance, ihr Handeln nach strategischen Werten auszurichten und davon Wettbewerbsvorteile zu erzielen, weil sie sich durch flachere Hierarchien auszeichnen und mittelständische Unternehmerpersönlichkeiten mit ihrem Verhalten die Kultur stark prägen. Über das Schicksal von Werten in Unternehmen entscheiden am Ende das Engagement der Führungskräfte, die Involvierung der Mitarbeiter sowie der Wille zur konkreten und nachhaltigen Umsetzung auf der Grundlage eines strategisch geplanten Kommunikationsprozesses.

GEROLSTEINER BRUNNEN - DAS WASSER MIT STERN

Heike Görres



Heike Görres

hat Soziologie, Medienwissenschaften und Politologie studiert. Nach Stationen in Agenturen und Markenunternehmen betreut die PR-Managerin seit 2000 die Unternehmenskommunikation der Gerolsteiner Brunnen GmbH & Co. KG, seit 2009 als Unternehmenssprecherin.

E-Mail: heike.gorres@gerolsteiner.com

Abgefüllt in der Vulkaneifel, getrunken in aller Welt: Die Gerolsteiner Brunnen GmbH & Co. KG ist Anbieter der meist gekauften Mineralwassermarke auf dem deutschen Markt. Als größter deutscher Mineralwasser-Exporteur vertreibt das Unternehmen seine Produkte auch international.

In Gerolstein kommt der Erfolg aus bis zu 250 Metern Tiefe: Das kohlenstoffhaltige Mineralwasser, das der Gerolsteiner Brunnen vor Ort zu Tage fördert und abfüllt, ist die führende Qualitätsmarke in Deutschland. Im Segment der kohlenstoffhaltigen Mineralwässer hält Marktführer Gerolsteiner einen Marktanteil von 18,5 Prozent (Nielsen, per Dezember 2013).



Im Geschäftsjahr 2013 erwirtschaftete der Brunnen einen Nettowarenumsatz von 224,1 Millionen Euro. Rund 730 Mitarbeiter, davon 50 Auszubildende, arbeiten für Gerolsteiner. Bekannt ist die Marke nicht nur für Gerolsteiner Sprudel und Gerolsteiner Medium, sondern auch für das stille Mineralwasser Gerolsteiner Naturell. Außerdem gehören zu den Produkten das Heilwasser St. Gero sowie Erfrischungsgetränke auf Basis des Gerolsteiner Mineralwassers.

Von der Quelle in die Flasche

Am Quellort in der Vulkaneifel trifft Kohlensäure vulkanischen Ursprungs auf stark calcium- und magnesiumhaltiges Dolomitgestein: Dadurch entsteht ein Mineralwasser, das reich an Mineralstoffen und Spurenelementen ist. Doch Mineralstoffe, Geschmack und Reinheit dürfen weder bei der Abfüllung noch in der Flasche verloren gehen. Um das zu garantieren, überwachen Mitarbeiter jeden einzelnen Produktionsschritt. In betriebseigenen Labors untersuchen sie täglich mehr als 150 Wasserproben. Zudem prüft das unabhängige Institut Fresenius regelmäßig die Qualität.

Um die Position im Markt weiter auszubauen, gilt es für Gerolsteiner auch bei neuen Produktentwicklungen vorne dabei zu sein, Verpackungsinnovationen voranzutreiben und eigene Prozesse zu optimieren. Als einer der ersten deutschen Mineralbrunnen führte Gerolsteiner etwa 1992 ein Gebindesortiment für Gastronomie und Hotellerie ein. Heute ist Gerolsteiner mit 9,5 Prozent Marktanteil im Außer-Haus-Markt die führende Mineralwassermarke. Bei der Einführung der 1-Liter-PET-Mehrwegflasche Ende der 1990er Jahre war Gerolsteiner der Vorreiter beim Einsatz des leichten, bruchstabilen Materials für Mineralwasserflaschen.



Das Wasser mit Stern



Verantwortung für Umwelt und Region

Gerolsteiner Mineralwasser ist ein Naturprodukt, das nur aus einer intakten Umwelt kommen kann. Daher setzt der Mineralbrunnen Umweltschutz gleich mit Produktschutz. Umfassende Maßnahmen zum Natur-, Landschafts- und Gewässerschutz gehören genauso zum Engagement wie der optimierte Einsatz von Energie und Verpackungsmitteln.

Das Unternehmen ist außerdem fest mit dem Standort verwurzelt und fühlt sich dabei mit der Region und den Menschen tief verbunden. In Kooperation mit Landesforsten Rheinland-

Pfalz engagiert sich der Mineralbrunnen etwa für Wiederaufforstung und Erhalt von Waldflächen, wie bei der Aktion „Wald mit Stern“, bei der eine Windwurffläche im Stadtwald Gerolstein wieder aufgeforstet wurde. Im sozialen Bereich unterstützt Gerolsteiner mit der Aktion „Team mit Stern“ regionale Kinder- und Jugendprojekte, wie das Nachsorgezentrum Villa Kunterbunt in Trier und den gemeinsam mit den Westeifel Werken gegründeten Integrationsbetrieb, der Menschen mit Behinderung die Eingliederung in reguläre Arbeitsprozesse ermöglicht.

HISTORIE

Einem Zufall sind die Anfänge des Mineralbrunnens wie auch der Marke Gerolsteiner zu verdanken. Beim Bohren nach natürlicher Kohlensäure stieß Wilhelm Castendyck 1887 in Gerolstein auf eine artesische Quelle.

Das Mineralwasser schoss in einer 30 bis 40 Meter hohen Fontäne empor. Der Geologe und Bergwerksdirektor gab seinem Freund Hofrat Prof. Dr. Fresenius eine Wasserprobe. Diese analysierte Fresenius und bestätigte ihr eine hohe Qualität. Daraufhin gründete Castendyck 1888 die Gerolsteiner Sprudel GmbH.



UNTERNEHMEN AUF EINEN BLICK

Gerolsteiner ist die umsatzstärkste Mineralwassermarke in Deutschland und das weltweit erfolgreichste kohlenstoffhaltige Mineralwasser. 6,3 Millionen Hektoliter Mineralwasser und mineralwasserbasierte natürliche Erfrischungsgetränke hat die Gerolsteiner Brunnen GmbH & Co. KG 2013 abgesetzt, der Nettowarenumsatz lag bei 224,1 Millionen Euro. Derzeit arbeiten rund 730 Mitarbeiter im Unternehmen mit Sitz in Gerolstein, 50 davon sind Auszubildende.

Die wichtigsten Absatzgebiete von Gerolsteiner liegen in Rheinland-Pfalz und Nordrhein-Westfalen. Darüber hinaus wird Gerolsteiner – insbesondere in Großstädten und über die Gastronomie – bundesweit angeboten. International vertriebt das Unternehmen seine Produkte schwerpunktmäßig in den USA, Japan und den Beneluxländern.

Die Mehrheit an der Gerolsteiner Brunnen GmbH & Co. KG hält die Bitburger Holding GmbH. Weiterer Gesellschafter ist Buse KSW GmbH & Co. Die übrigen Anteile befinden sich im privaten Streubesitz.



Für Nachwuchstalente bietet Gerolsteiner als einer der größten Arbeitgeber in der Region eine Vielfalt an Karriereperspektiven. Neben einem breiten Ausbildungsangebot gibt es verschiedene Einstiegsmöglichkeiten: Die Erstellung einer Bachelor- oder Masterthesis oder ein Praktikum eröffnen Einblicke in den Berufsalltag eines professionellen Markenartikelherstellers. Hochschulabsolventen können als Trainee verantwortungsvolle Aufgaben übernehmen und erhalten Möglichkeiten sich weiterzubilden.

KONTAKT

Gerolsteiner Brunnen GmbH & Co. KG

Vulkanring

54567 Gerolstein

Telefon: 06591 – 140

Fax: 06591 – 14-202

gerolsteiner.brunnen@gerolsteiner.com

Aus Gerolstein in die Welt

Hauptabsatzmärkte sind Rheinland-Pfalz und Nordrhein-Westfalen. Bundesweit wird Gerolsteiner insbesondere in Großstädten und in der Gastronomie vertrieben. Der Mineralbrunnen exportiert aber unter anderem auch nach Japan und Thailand, an die Ost- und Westküste der USA sowie nach Belgien und Luxemburg. Mit Erfolg: Heute ist Gerolsteiner die führende Exportmarke unter den deutschen Mineralwässern und weltweite Nummer eins unter den Mineralwässern mit Kohlensäure. Das Inlandsgeschäft hat dabei aber nach wie vor oberste Priorität.

LITERATUR

Bitschene, P., Sessler, W. (2012): Gerolsteiner Brunnen, Nürburg Quelle und Dauner Sprudel. Herkunft und Besonderheiten dieser Mineralwässer, in: Onnertz, H., Kreisverwaltung Vulkaneifel (Hrsg.): Heimatjahrbuch 2012, Monschau 2012.

Gerolsteiner Brunnen GmbH & Co. KG (Hrsg.) (2012): 125 Jahre. Das Wasser mit Stern, Gerolstein.

1888 1900 1936 1958 1970 1998 2008 2010



AOK RHEINLAND-PFALZ/SAARLAND - DIE GESUNDHEITSKASSE: DIE RICHTIGE ENTSCHEIDUNG

Irmgard Stippler



Die Gesundheitskasse ist nicht nur als Krankenversicherer attraktiv, sondern auch als Arbeitgeber, bei dem man durch Praktika wertvolle Erfahrungen sammeln kann. Im Rahmen von Abschlussarbeiten bietet die AOK Tipps und Betreuung an.

Profitieren Sie von unserer Beratung, unserer Leistung und unserem Service

Unsere Devise lautet: Jeder macht das, was er am besten kann. Das heißt für unsere Studentenberaterinnen und Studentenberater im AOK Studenten-Service vor Ort konkret: Wir erledigen für Sie alles, was Ihre Krankenversicherung betrifft, und Sie konzentrieren sich in Ruhe auf Ihr Studium. Außerdem gibt's hier auch den ein oder anderen hilfreichen Tipp rund um den Uni-Alltag. Die Gesundheitskasse hilft Ihnen beispielsweise beim Übergang von der kostenfreien Familienversicherung in die preiswerte Studentische Krankenversicherung. Wir begleiten Sie von der Einschreibung bis zum Studienende mit nützlichen Informationen und besonderen Angeboten, z.B. spezielle Gesundheitskurse für Studenten oder eine Jobbörse für Jungakademiker. So können wir Sie situationsgerecht unterstützen und gezielt beraten.

Auf der AOK-Plattform für Studierende, www.aok-on.de/studierende, finden Sie weitergehende Informationen, Ihren direkten Ansprechpartner sowie unser gesamtes Leistungsangebot ausführlich kommentiert. Sie erfahren dort auch, welche besonderen Services wir außerdem anbieten.

Natürlich beraten wir Sie auch gerne individuell – entweder im speziell für Studierende eingerichteten Campus-Kundencenter oder in einem der zahlreichen anderen Kundencenter.

Fragen Sie uns!

Es geht uns um Ihre Gesundheit

Bei uns stehen die Wünsche und Bedürfnisse unserer Kunden im Zentrum unseres Handelns. Es ist uns wichtig, dass wir unsere Kunden und Partner mit unserem Service überzeugen. Zugleich soll ein effizientes und zielgerichtetes Leistungs- und Gesundheitsmanagement die Qualität unserer Produkte garan-



Dr. Irmgard Stippler

Die Vorstandsvorsitzende der AOK Rheinland-Pfalz/Saarland – Die Gesundheitskasse kennt sich im Gesundheitswesen bestens aus: die promovierte Volkswirtin war ab April 2004 bei T-Systems im Bereich eHealth tätig und wechselte danach, im März 2007, zum Rhön-Klinikum Verbund, wo sie zuletzt als Vorstandsmitglied und Vorsitzende der Geschäftsführung des Uniklinikums Gießen-Marburg tätig war.

tieren. Sorgen Sie daher mit uns auch für später vor: Denn die AOK gründet seit mehr als 100 Jahren nicht nur auf Leistung und Gegenleistung, sondern vor allem auf dem Solidaritätsprinzip, dem Grundpfeiler der gesetzlichen Krankenversicherung. Das bedeutet: gleiche medizinische Versorgung für alle. Davon profitieren gerade auch die Studenten, die – entweder als kostenfrei versicherte Familienangehörige oder für einen günstigen Beitrag – den kompletten Versicherungsumfang erhalten.

Wir nehmen unseren Auftrag als Gesundheitskasse ernst. Wir kümmern uns um Ihre Gesundheit; mittels Gesundheitsförderung und natürlich auch im Krankheitsfall stehen wir Ihnen zur Seite. Kommen Sie vorbei und überzeugen Sie sich selbst.

Wir beraten Sie gerne!

Gesundheitsförderung und Prävention

Die Gesundheitsförderung ist ein wichtiger Schlüssel, um die Gesundheit dauerhaft zu erhalten. Dies liegt der AOK als Gesundheitskasse sehr am Herzen und so setzt sie sich jeden Tag für die Gesundheit ihrer Versicherten ein. Neben den Leistungen der „klassischen Krankenversicherung“ engagiert sie sich seit über 25 Jahren in der Gesundheitsförderung.

Die AOK bietet jährlich rund 5.000 Gesundheitskurse mit 50.000 Teilnehmerplätzen in den Handlungsfeldern Ernährung, Bewegung und Entspannung. Neben den Kursen bietet die AOK



auch Online-Programme, wie beispielsweise Nichtraucherprävention, an. Für Studentinnen und Studenten werden zudem jedes Semester spezielle Gesundheitskurse direkt am Campus angeboten. Damit bieten wir mehr als eine Krankenversicherung: Gemeinsam mit Ihnen kümmern wir uns um Ihre Gesundheit. Oberstes Ziel ist es, die Menschen für eine gesunde Lebensweise zu begeistern. Dies gelingt nur, wenn wir den Wert gesunder Lebensweise erkennen. Wir haben genau die richtigen Tipps für Sie. Denn Prävention ist für uns als Gesundheitskasse ein echtes Anliegen, damit Sie gesund studieren können und Ihre Ziele erreichen.

Nutzen Sie auch unsere zahlreichen Apps aus den Bereichen Ernährung, Entspannung, Bewegung und Fitness – wie zum Beispiel:

1. AOK Bewusst einkaufen



Mit der neuen Ampel-App kann man gesunde Lebensmittel erkennen und bewusster einkaufen – sozusagen der mobile Einkaufsberater für Smartphones. Nach Einscannen des Barcodes oder durch manuelle Eingabe von Lebensmitteln werden die Nährwertangaben mit den Ampelfarben rot, grün und gelb gekennzeichnet. Damit erhält der Verbraucher sofort eine Bewertung seines Produktes. Die Anwendung greift dabei auf rund 15.000 Daten des Bundeslebensmittelschlüssels zurück und wird durch die Produktdatenbank von Barcoo ergänzt. Zudem liefert „Bewusst einkaufen“ mehr als 60 Tipps für den nächsten Besuch im Supermarkt.

2. AOKcareSun



Ob Italien, Zugspitze oder Thailand: Mit der Sonnenschutz-App AOKcareSun können Sie täglich berechnen, wie lange Sie sich in der Sonne aufhalten sollten – egal wo Sie gerade sind. So einfach geht's: App runterladen, Hauttyp festlegen, Aufenthaltsort bestimmen, verwendeten Lichtschutzfaktor eingeben und die App berechnet Ihnen, wie lange Sie sich in der Sonne aalen können. Damit Ihnen die brennende, rote Haut erspart bleibt, erinnert Sie ein Timer, wann Sie besser in den Schatten ausweichen.

Diese und viele weitere Apps finden Sie unter: <http://www.aok.de/bundesweit/leistungen-service/aok-apps-217488.php>.

Wir unterstützen Sie während Ihres Studiums und bereiten Ihnen den Weg zum beruflichen Erfolg

Studentinnen und Studenten können bei uns über zwei Säulen für den persönlichen und beruflichen Erfolg profitieren:

Sammeln Sie Erfahrungen durch Praktika

Wenn Sie während des Studiums – trotz knapper Zeit – Praxiserfahrung sammeln möchten, sind wir für Sie da. Wir bieten Praktikanten spannende Aufgaben in vielen unserer Unternehmensbereiche. So bekommen Sie ein Gefühl dafür, wo Ihre Stärken und Neigungen liegen und was Ihnen Spaß macht. Darüberhinaus unterstützen wir Studierende bei der Suche

nach Praktikumsstellen aus anderen Branchen mit einer Praktikumsbörse. Aus einem Pool von über 4.500 Unternehmen aller Größen, können wir Ihnen Firmen vermitteln, die attraktive Praktikumsplätze für Studierende anbieten. Schauen Sie einfach mal in unsere Online-Praktikumsbörse für Studenten unter www.praktikumsboerse-suedwest.de – oder gerne auch hier, direkt per QR-Code:



Unterstützung bei Abschlussarbeiten

Wir unterstützen Sie gerne bei Ihrer Diplom-, Bachelor-, Master- oder Examensarbeit. Darüber hinaus gibt es auch die Möglichkeit sich von der AOK bei Ihrer Abschlussarbeit betreuen zu lassen. Bei der Gesundheitskasse gibt es keine Themenvorgaben – die einzige Voraussetzung besteht darin, dass die Themen zu uns passen und wir uns damit identifizieren können. Wir freuen uns über Ihre Vorschläge und prüfen diese sehr sorgfältig in den jeweiligen Fachbereichen.

Wir freuen uns auf Sie!



UNTERNEHMEN AUF EINEN BLICK

AOK – der Marktführer im Südwesten

Die AOK Rheinland-Pfalz/Saarland – Die Gesundheitskasse ist eine gesetzliche Krankenversicherung mit rund 3.600 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Als größter Krankenkassenversicherer in den Bundesländern Rheinland-Pfalz und Saarland betreut die AOK Rheinland-Pfalz/Saarland mit 78 Kundencentern und über 500 Servicestellen rund 1,2 Millionen Versicherte sowie 70.000 Arbeitgeber.

Ebenso wichtig ist die Zusammenarbeit mit den Gesundheitspartnern. Die AOK Rheinland-Pfalz/Saarland hat geschäftliche Beziehungen zu über 110 Krankenhäusern, ca. 7.500 Ärzten, ca. 2.600 Zahnärzten, ca. 1.400 Apotheken sowie zu vielen Hundert anderen Vertragspartnern (z.B. Optiker und Krankengymnasten).

KONTAKT

AOK Rheinland-Pfalz/Saarland – Die Gesundheitskasse Körperschaft des öffentlichen Rechts

Virchowstraße 30
67304 Eisenberg

Telefon: 0800 4772000
Telefax: 06351 403-701
E-Mail: service@rps.aok.de



IPSWAYS - AUS SOUVERÄNITÄT ENTSTEHT INNOVATION

Michael Tonner



Information. People. Software.



Michael Tonner (42)

ist seit dem 01. November 2010 Bereichsleiter Business Services bei der IPS Software GmbH der IPSWAYS-Gruppe in Mainz.

Nach seiner Ausbildung zum Industriekaufmann bei Förderanlagen und Maschinenbau in Wilhelmshaven von 1989 bis 1992 arbeitete er während seines Studiums zum Diplom-Wirtschaftsingenieur (FH) mit Schwerpunkt Softwareengineering 1996 bis 1998 bei CSC Ploenzke im Bereich Verteidigung für die Marine in Wilhelmshaven. Dann zog es ihn 1998 von Wilhelmshaven nach Mainz zur Sema Group, welche zunächst in SchlumbergerSema und dann in Atos Origin, heute Atos, überging. Dort war er in vielen Bereichen, Branchen und Projekten unterwegs, vom Softwareentwickler über Teamleiter bis hin zum Projektleiter.

2005 wechselte er dann nach mehreren Jahren und Erfahrungen in Großkonzernen zur damaligen IPS, heute IPSWAYS. Er war dort unter anderem in den Branchen Versicherungen sowie Autovermietung und Automobilherstellung als Consultant tätig, bis er dann seinen eigenen Bereich Business Services verantwortete.

E-Mail: michael.tonner@ipsways.com

Als wir 1988 unser Unternehmen gründeten, waren weltweit nur rund 30.000 Rechner vernetzt. Heute sind es knapp 700.000.000. IPSWAYS arbeitete von Beginn an unmittelbar am Puls der Zeit und im Zentrum der technologischen Entwicklung. Wir empfinden es als Privileg, dass wir nahezu alle wesentlichen Evolutionsstufen der modernen Informationstechnologie für unsere Kunden aktiv und kreativ mitgestalten konnten.

Die Innovationszyklen in der IT sind die schnellsten aller Branchen. Alle anderen Innovationszyklen, zum Beispiel in der Industrie oder der Medizin, sind mittelbar auf sie zurückzuführen. Dieser permanente Wandel braucht klare Strukturen. Diese müssen einerseits so sicher sein, dass sie reibungslose Pro-

zessabläufe ermöglichen, und andererseits flexibel genug, um das Vorausdenken zu fördern. Deshalb steht das Kürzel IT bei IPSWAYS traditionell für zwei Seiten einer Medaille: für Information Technology und für Intelligence Transfer.

Schlüssel-Kompetenzen

Als Unternehmen für IT-Know-how, IT-Services und IT-Experten umfasst unser Leistungsportfolio drei Dienstleistungsbereiche:

- Entwicklung von Software,
- komplexe IT-Services,
- IT-Personal.

Diese Schlüssel-Kompetenzen haben wir in formal eigenständigen Gesellschaften mit ausgezeichneter und langjähriger Marktexpertise unter einem Dach gebündelt. Bei Bedarf können die einzelnen Module ganz einfach synergetisch und kostenoptimiert zusammengeschaltet werden. Denn Innovation bedeutet: Lösungen sind exakt so einfach, wie man sie macht.

Alles aus einer Hand – Full Service

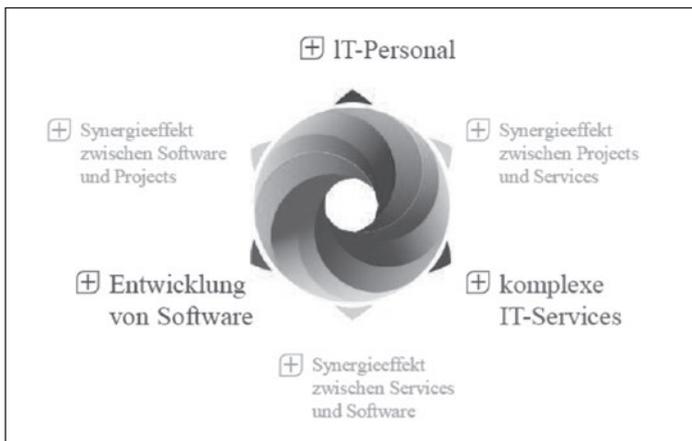
Durch unsere Gruppenstruktur sind wir in der Lage Projekte und Dienstleistungen aus einer Hand anzubieten.

Die IPS Software hat als klassisches Softwareentwicklungsunternehmen den Fokus auf .Net und Java, ergänzt um die Themen Business Intelligence, SOA und SharePoint. Der Focus unserer Softwarelösungen zu komplexen Geschäftsprozessen liegt auf hoher Qualität und geringem Wartungsaufwand.

Die IPS Services hat als Infrastrukturunternehmen den Fokus im Microsoft-Umfeld auf Migrationen, Wartung und Support, Betrieb und 1st Level Support/Helpdesk und SharePoint.

Die IPS Projects GmbH hat als Agentur für IT-Personal den Fokus auf der Vermittlung von IT-Spezialisten im gesamten IT-Technologiespektrum ohne Einschränkungen und die Vermittlung von Festgestellten.

Die fruits GmbH ist als Lösungsanbieter im Bereich Webapplikationen und Dienstleister für das Management von externen Ressourcen tätig und bietet hier Produkte wie das Ausschreibungstool fruits-TPM, fruits-freelance oder fruits-frex auf dem Markt an.



Die GmbHs agieren in ihrem Fokus eigenständig, aber auch in Teams gemeinsam, um den Kunden maßgeschneiderte Lösungen mit den bestmöglichen Ressourcen anbieten zu können. Das verschafft uns einen großen Vorteil zu Unternehmen, die sich nur auf ein Dienstleistungsspektrum fokussiert haben.

Was macht uns aus für Kunden, Partner und Mitarbeiter

IPSWAYS hat sich in den letzten 25 Jahren dem schnellen Wandel der IT erfolgreich angepasst und ermöglicht es so seinen Kunden aus dem IT-Fortschritt Nutzen für ihre Geschäftsprozesse zu schöpfen. Mit vielen unserer heutigen Kunden pflegen wir jahrelange Geschäftsbeziehungen. Die Kunden haben sich mehr und mehr von lokalen Mainzer Kunden hin zu internationalen Großkonzernen entwickelt. Aber wir sind auch ständig bemüht, die lokalen Geschäftsbeziehungen nicht abreißen zu lassen. IPSWAYS ist ein fester Bestandteil der IT-Landschaft in Mainz, Rheinhessen und Deutschland.

Um mit der rasanten Entwicklung der IT Schritt zu halten, erfinden wir uns ständig neu. Das gilt sowohl für unsere Kunden, Partner und Projekte, als auch für die Mitarbeiter und das Angebot für diese. So gehören für uns heute agile oder App Softwareentwicklung und Cloud ganz selbstverständlich dazu, ebenso wie Tablets oder virtuelle Umgebungen für Arbeitsplätze der Zukunft. Wir fördern unsere hoch motivierten Mitarbeiter und möchten gemeinsam mit ihnen unsere Zukunft gestalten. Dazu bieten wir, von Schulungen und Zertifizierungen, über internen Know-how-Aufbau, zu Sponsoring von Bachelor- oder Master-

UNTERNEHMEN AUF EINEN BLICK

Gesellschaften: IPS Software GmbH, IPS Services GmbH, IPS Projects GmbH, fruits GmbH

Gründung: 1988 als Softwarehaus

Geschäftsführung: Klaus Schlitt, Klaus Steidl, Udo Foff

Hauptsitz: Mainz

Niederlassungen: Köln und Stuttgart

Mitarbeiter: > 200

Umsatz: 24 Mio. Euro Umsatz in 2013

Internationales Kundenportfolio

Branchenunabhängig

KONTAKT

IPSWAYS

IPS Software GmbH

IPS Services GmbH

IPS Projects GmbH

fruits GmbH

Isaac-Fulda-Allee 9

55124 Mainz

Telefon: 06131 – 4997-0

Fax: 06131 – 4997-160

info@ipsways.com

E-Mail für Bewerbungen: job@ipsways.com

www.ipsways.com und www.fruits.com



arbeiten, eine breite Palette an. Wir verfügen über ein ausgefeiltes Netzwerk und Partnerschaften u.a. mit Fachhochschule und Universität sowie IHK. Ein kleiner Auszug dazu ist zu finden unter http://www.ipsways.com/downloads/ipsways_karriere_flyer.pdf. Eine, mit professioneller Unterstützung durchgeführte, Mitarbeiterbefragung bestätigt uns eine freundliche und offene Unternehmenskultur mit flachen Hierarchien sowie ein gutes Arbeitsklima.

Auszug aus unserer Kundenliste

~~FACH~~ HOCHSCHULE MAINZ

www.hs-mainz.de



WIRTSCHAFT
HOCHSCHULE MAINZ
UNIVERSITY OF
APPLIED SCIENCES

Hochschule Mainz
University of Applied Sciences
Fachbereich Wirtschaft
School of Business
Lucy-Hillebrand-Str. 2
55128 Mainz

ISSN 1861-3152

