



INHALT

Editorial	3
Aktuelles aus der Forschung an der Hochschule Mainz zum Schwerpunktthema	4
Schwerpunktthema: Wirtschaft im internationalen K	ontext
Reshoring und Insourcing: Im Zeichen der Rückkehr Anika Daum, Prof. Dr. Lydia Bals	6
Direktinvestitionen als wichtiger Faktor der deutschen Wettbewerbsfähigkeit Dr. Stormy-Annika Mildner, Dr. Christoph Sprich	13
Risiken kalkulieren – Chancen nutzen Coface-Studie zu Zahlungserfahrungen der deutschen Unternehmen Dr. Mario Jung, Erich Hieronimus	18
Bewertung eines Auslandsinvestitionsprojektes in einem Fremdwährungsgebiet durch inländische Investoren auf der Grundlage eines Fallbeispiels <i>Prof. Dr. Ralf Kesten</i>	23
Der Fachbereich Wirtschaft im Überblick	30
Aufbau eines produzierenden Joint Venture in Vietnam – ein persönlicher Erfahrungsbericht Andreas Dittrich	32
Individuelle Kundenansprache – im globalen Kontext Interview mit Prof. Dr. Oliver Kaul	37
Internationales Performance Management und Leistungskultur – Henne oder Ei? Prof. Dr. Michael Christ	39
Die Entsendung von Mitarbeitern ins Ausland als Instrument der Personalentwickl Prof. Dr. Rüdiger Nagel	lung 42
Visual Patterns of International Economic Performance 1978–2013: A Country Portfolio Analysis of Leading Export Nations Prof. Dr. Randolf Schrank, Janine Bohlinger	46
Finanzierung als Investition – Bekannte Risiken in unbekannten Kleidern Thomas Werner	52
Interkulturelle Führungskompetenz für Führungskräfte – insbesondere Controller Prof. Dr. Alfred D. Krupp, Dina Ramien	63
Private Schiedsrichter im völkerrechtlichen Investitionsstreit Prof. Dr. Timothy Kautz	69
Indiens Aufstieg zu einer globalen wirtschaftlichen Führungsmacht Prof. Dr. Joachim Betz	75
Überblick über die südafrikanische Wirtschaft Klaus D. Streicher	81
Zeit für ein zweites Wunder am Han? Christine Liew	84

INHALT

	Dialectics of Cultural and Ethical Relativism in International Conflict Resolution Maria Schmitz	90
	Doing Business with(in) the U.S. Dr. Ann-Stephane Schäfer	95
	Kurskorrektur erforderlich? Das Umsetzungsgesetz zur Wohnimmobilienkreditrichtlinie der EU erschwert die Vergabe von Immobilienkrediten Prof. Dr. Bianca Baldus, Dr. Sebastian-E. Noll	100
	EU-Beihilferecht in Hochschulen – Strukturelle Anforderungen an die Hochschulkostenrechnung Dagmar Liebscher	107
	Internationale Exkursionen: Weiterbildung oder Urlaub? Prof. Dr. Britta Rathje	111
	Die internationalen Studiengänge im Überblick	115
Them	nenquerschnitt	
	Die Bedeutung der Markteintrittsreihenfolge für die Marktanteile von Medikamenten Prof. Dr. Daniel Porath	118
	Social Media in regionalen Zeitungsverlagen Prof. Dr. Thomas Becker, Sascha Domidian, Steffanie Glöckner, Julia Kleiner, Klaus Pagel	120
	Content Seeding – Messbarer Erfolg von Online-Marketing-Kampagnen durch zielgerichtetes Platzieren der Inhalte	
	Johannes Jung, Andreas Panek, Alexander Schmitt, Prof. Dr. Sven Pagel	127

Impressum

EDITORIAL

"Wichtig ist nicht, wo du bist, sondern was du tust, wo du bist."

(AFRIKANISCHE LEBENSWEISHEIT)



Prof. Dr. Andrea Beyer

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

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

Das Schwerpunktthema dieser Ausgabe "Wirtschaft im internationalen Kontext" ist sehr weit gefasst. Bei genauerem Überlegen findet sich kaum ein Bereich der Wirtschaft, der von internationalen Aspekten unbeeinflusst ist. Das gilt auch für die Unternehmen, die sich bewusst für den nationalen Markt und den dortigen Produktionsstandort entschieden haben. Letztlich müssen sie mit der internationalen Konkurrenz leben und ihr gegenüber bestehen. Das gilt auch für typisch inländische Themenfelder, wie zum Beispiel Gesetzgebung oder Steuer- und Bildungssystem. Sie bestimmen zum Teil die internationale Wettbewerbsfähigkeit oder die Qualität der Standortfaktoren.

Allerdings nehmen die Gegner der Internationalisierung/Globalisierung zu. Wirtschaftspolitiker, die in diesem Zusammenhang auf Friedrich List verweisen, der Adam Smith, David Ricardo und David Hume in ihren Freihandelstheorien kritisierte und Schutzzölle für Deutschland forderte, verstehen seine Zielsetzung allerdings nicht immer. Er hatte seinen Blick auf den Schutz rückständiger Länder und junger Industrien gerichtet. Diese Diskussion ist aktueller denn je, aber noch nicht zu Ende.

Der Schweizer Wirtschaftsprofessor Thomas Straubhaar sieht die aktuelle Entwicklung in den Wirtschaftsordnungen, insbesondere vor dem Hintergrund des Brexit und der protektionistischen Forderungen des US-Präsidenten Donald Trump, als Zeitenwende: "Die Maximen der Internationalisierung und Freihandel seien passé, Nationalisierung und Abschottung hätten sie ersetzt" (Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 21.01.2017, S. 22). Die Globalisierung war lange Zeit ein starker Wachstumsmotor, von dessen Vorteilen aber nicht alle im gleichen

Maße profitiert haben. So entstand Unzufriedenheit und Ungewissheit. Allerdings ist Protektionismus nicht die richtige Antwort auf diese Situation. "Abschottung im digitalen Zeitalter ist ein Paradox" (Straubhaar, Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 21.01.2017, S. 22).

Zurück zu der vorliegenden Ausgabe von Update: Wir können die unterschiedlichen Aspekte der Internationalisierung nur in einem kleinen Ausschnitt zeigen und präsentieren diesen in fünf Paketen: Eine erste Gruppe von Beiträgen beschäftigt sich mit Direktinvestitionen im Ausland oder auch deren Rückführung und mit Auslandsgeschäften. Ein weiterer Abschnitt zeigt in den betriebswirtschaftlichen Bereichen Marketing, Personal, Management, Finanzwirtschaft und Controlling internationale Anknüpfungspunkte. Die dann folgenden Artikel sind auf eine kleine Auswahl von Ländern und deren Rahmenbedingungen konzentriert. Zwei Artikel beschäftigen sich mit interkulturellen Aspekten und ein fünfter Bereich präsentiert zwei rechtliche Themen, die aus dem EU-Recht für die Mitgliedsländer relevant sind. Die Zielsetzungen von Exkursionen im Studium und die internationalen Studiengänge am Fachbereich Wirtschaft der Hochschule Mainz, runden diese Betrachtungen aus der hochschuleigenen Sicht ab.

Zum Ende noch einmal Straubhaar: Es ist "kein Elitedenken, (wirtschaftliche) Offenheit, Freiheit und Toleranz zu fordern" (Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 21.01.2017, S. 22).

In diesem Sinne wünsche ich viel Spaß beim Lesen. Andrea Beyer

AKTUELLES AUS DER FORSCHUNG AN DER HOCHSCHULE MAINZ ZUM SCHWERPUNKTTHEMA

Ausgewählte Veröffentlichungen

Bals, Lydia/Berry, Heather/Hartmann, Evi/Rättich, Gordian (2013): "What Do We Know About Going Global Early? Liabilities of Foreignness and Early Internationalizing Firms" (Autoren in alphabetischer Reihenfolge), in: Devinney, Timothy/Pedersen, Torben/Tihanyi, Laszlo (Hrsg.): Advances in International Management, Ausgabe 26, Springer, S. 401–437.

Bals, Lydia / Daum, Anika / Tate, Wendy (2015): "From Offshoring to Rightshoring: Focus on the Backshoring Phenomenon", in: AIB Insights, Ausgabe 15/4, S. 3–8.

Bals, Lydia / Kirchoff, Jon / Förstl, Kai (2016): "Exploring the Reshoring and Insourcing Decision Making Process: Toward an Agenda for Future Research", zur Veröffentlichung angenommen, in: Operations Management Research, Ausgabe 9/3–4, S. 102–116.

Bäuml, Swen/Escher, Jens (2015): "Anzeigepflicht für ausländische Zweigstellen inländischer Kreditinstitute für deutsche Erbschaftsteuerzwecke?", in: Betriebs-Berater 2015, S. 355–356.

Foerstl, Kai / Kirchoff, Jon / Bals, Lydia (2016): "Reshoring and Insourcing: Drivers and Future Research Directions", in: International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, Ausgabe 46/5, S. 492–515.

Pedersen, Torben/Bals, Lydia/Jensen, Peter Oerberg/Moeller-Larsen, Marcus (Hrsg.) (2013): "The Offshoring Challenge: Strategic Design and Innovation for Tomorrow's Organization", Springer, London.

Rank, Susanne / Heide, Carolin / Krull, Eike (2014): "Globales Change Monitoring. Eine Fallstudie zur Einführung eines innovativen Talent und Performance-Managements bei der SCHOTT AG", in: Zeitschrift für Führung und Organisation, Ausgabe 6 (Bd. 83), S. 414–420.

Schüle, Ulrich / Andrés Musacchio (Hrsg.) (2015): "Deutsch-Argentinische Wirtschaftsstudien | Estudios económicos argentino-alemanes", Shaker-Verlag, Aachen.



Ausgewählte Fachvorträge

Bals, Lydia (2014): "Argentina as a Global Sourcing Destination: Status Quo and Opportunities", International Trade, Finance, and Investment Policies in Argentina – Trends, Issues, and Implications for Businesses, Mainz.

Förstl, Kai/Kirchoff, Jon/Bals, Lydia (2015): "Towards a Unified Conceptualization of Reshoring and Insourcing Decisions and Their Drivers", Academy of Management Annual Meeting, Vancouver, Kanada. Nominiert für den AOM Carolyn Dexter (Best International Paper) Award 2015.

Holland, Heinrich (2015): "Internationales Dialogmarketing", DDA Campus, Frankfurt.

Konrad, Elmar D. (2014): "Wie wichtig ist die Nachhaltigkeit? Die Suche nach dem richtigen Ort – Warum suchen sich Künstler bestimmte Orte aus?", Internationales Symposium 'Culture meets Economy' der Europäischen Akademie EURAC Bolzano-Bozen, Bozen, Italien.

Mugurusi, Godfrey/Bals, Lydia (2014): "Purchasing and Supply Organisation in Transition: An Exploratory case of Offshoring Within a Global Engineering Company", Academy of international Business Annual Meeting Proceedings 2014, Vancouver, Kanada.

Pagel, Sven (2015): "B2B2 – Bewegt-Bild in der B2B-Digitalkommunikation", Kongress "Den Relaunch meistern – Einblick in die Prozesse eines internationalen B2B Internet Relaunchs', Bundesverband Industrie Kommunikation (BVIK), Weinheim.

Rank, Susanne (2015): "Globales Change Monitoring", Tagung der Fachgruppe Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie der Deutschen Gesellschaft für Psychologie, Johannes Gutenberg-Universität, Mainz.

RESHORING UND INSOURCING: IM ZEICHEN DER RÜCKKEHR

Anika Daum, Lydia Bals



Anika Daum

ist Graduate Trainee im Bereich Group Technology & Operations der Deutschen Bank AG.

Seit Juli 2016 ist sie bei der Deutschen Bank AG tätig. Zuvor arbeitete sie als Consultant im Bereich Business Intelligence & Steering der KPMG, sowie als Praktikantin im Purchasing und Supply Chain der Automobilbranche. Bis September 2015 studierte Anika Daum den Master in International Business an der Hochschule Mainz. In ihrer Masterthesis erforschte sie anhand von Fallstudien den Entscheidungsfindungsprozess zur Rückverlagerung von Produktions- und Dienstleistungsstandorten in Industrieländer.

E-Mail: anika.daum@gmail.com



Prof. Dr. Lydia Bals

lehrt Einkauf, Logistik, Produktion und Supply Chain Management an der Hochschule

Seit 2014 ist sie an der Hochschule Mainz tätig. Bis Ende 2013 leitete sie bei der Bayer CropScience AG die Abteilung Global Procurement Solutions. In 2008 war sie als Gastforscherin an der Columbia Business School und Wharton tätig und ist seitdem für Forschung mit der Copenhagen Business School affiliiert. Ihre Hauptforschungsgebiete sind: Sustainable Supply Chain Management, Offshoring/Reshoring, sowie Einkaufsorganisation. Sie betreute Frau Daum bei der Erstellung ihrer Masterthesis.

E-Mail: lydia.bals@hs-mainz.de

1. Auf dem Weg zurück

Offshoring und Outsourcing sind bekannte Unternehmensstrategien, um sich auf eigene Kernkompetenzen zu konzentrieren und zeitgleich Kosten zu reduzieren. In den vergangenen fünfzig Jahren haben sie Organisationsstrukturen, Produktionsformen und die Servicelandschaft weltweit geprägt, in dem sie isolierte geografische Regionen in global agierende Produktionsund Dienstleistungsnetzwerke verwandelt haben (Imberman 2013; Bals et al. 2013).

In jüngster Vergangenheit gewinnt jedoch der Gegentrend an Aufmerksamkeit: Unternehmen mit Hauptsitz in Industrieländern beginnen ihre ausgelagerte Produktion ins Heimatland zurückzuholen und/oder erneut intern zu produzieren. Ebenso werden Dienstleistungen wieder vermehrt in Industrieländern und/oder unternehmensintern erbracht. Die Gründe hierfür sind vielseitig: Einige Unternehmen müssen feststellen, dass die Vorzüge nicht den Erwartungen gemäß umgesetzt werden konnten oder Outsourcing und Offshoring nicht zur ganzheit-

lichen Unternehmensstrategie passen. Andere entscheiden zu Gunsten von Reshoring und Insourcing, weil sich beispielsweise das makroökonomische Umfeld über die Zeit verändert hat (Tate 2014; Tate et al. 2014a; Bals et al. 2015; Foerstl et al. 2016; Bals et al. 2016).

Die Phänomene sind nicht gänzlich unbekannt, aber treten mittlerweile gehäuft auf und erhalten vermehrt Aufmerksamkeit in Medien und Politik. Jährlich führen etwa 400 bis 700 deutsche Unternehmen Reshoring durch; jedes vierte bis sechste Unternehmen holt die externalisierte Produktion nach zwei bis fünf Jahren ins Heimatland zurück (Kinkel 2014). Neben dem Anstieg der Unternehmen, die Reshoring betreiben, sinken gleichzeitig die Offshoring Zahlen. In Europa wurden 2013 sogar mehr Prozesse zurückverlagert als in andere Länder ausgelagert, mit 60 Prozent Reshoring Rate gegenüber 55 Prozent Offshoring Rate. Die Zielländer für Reshoring Aktivitäten in Europa sind hauptsächlich Italien, Irland, Deutschland und Spanien (Za 2014). Eine Studie in den USA konnte vor kurzem außerdem belegen, dass sich 40 Prozent aller führenden Manager

dem Backshoring Trend in ihrer Industrie bewusst sind (Tate et al. 2014b). Basierend auf dieser Trendwende erwartet die BCG die Generierung von 2,5 bis 5 Millionen Arbeitsplätzen bis 2020 (Tate 2014).

Erste thematisch relevante Aufzeichnungen über Reshoring und Insourcing gehen zurück auf die 1980er Jahre. Trotzdem existiert eine breite Lücke in der einschlägigen Fachliteratur, die zu einer unklaren wissenschaftlichen Definition und unzureichendem Fachwissen bezüglich der Gründe und Auswirkungen führt (Fratocchi et al. 2014). Um diese für den vorliegenden Artikel klar zu umreißen: Reshoring beschreibt die Standortverlagerung ausgegliederter Prozesse, entweder zurück in das Land der zentralen Unternehmensverwaltung (Backshoring) oder in ein geografisch näher gelegenes Land (Nearshoring). Somit handelt es sich bei Reshoring um die geografische Verlagerung und die Revidierung des vorhergegangenen Offshoring (Holz 2009; Fratocchi et al. 2014; Foerstl et al. 2016; Gylling et al. 2015). Insourcing auf der anderen Seite, definiert sich durch die Wiedereingliederung zunächst externalisierter Prozesse in die unternehmensinterne Produktion oder Dienstleistungserstellung. Insourcing betrifft also die Eigentumsverhältnisse und stellt das Gegenteil von Outsourcing dar (Holz 2009; Fratocchi et al. 2014). Beide Varianten können unabhängig voneinander oder in Kombination getätigt werden. So bezeichnet In-house Backshoring die Rückverlagerung von Prozessen, welche zuvor von dem Unternehmen selbst in einem seiner Standorte in Schwellen- oder Entwicklungsländern getätigt wurde, in das Land der zentralen Unternehmensverwaltung. Outsourced Backshoring wiederum ersetzt einen ausländischen externen Dienstleister oder Produzenten durch einen geografisch im selben Heimatland ansässigen externen Dienstleister oder Produzenten (Foerstl et al. 2016). Ebenso denkbar ist die Variante des Offshore Insourcing, bei der die Prozesse in einem Schwellen- oder Entwicklungsland verbleiben, aber dort von einem externen Produzenten oder Dienstleister zu einer internen Herstellung gewechselt wird (Foerstl et al. 2016). Die letzte und häufigste Form des Reshoring ist aber das Backshore Insourcing, bei dem die Prozesse einerseits in das Herkunftsland zurückverlagert werden und gleichzeitig auf eine interne Produktion gewechselt wird (Foerstl et al. 2016; Fratocchi et al. 2014; Gylling et al. 2015).

2. Auslöser und Beweggründe

Die Beweggründe für Reshoring und Insourcing müssen ebenfalls differenziert betrachtet werden. In Deutschland werden ungefähr 80 Prozent der Reshoring Prozesse als kurzfristige operative Korrekturen unternehmerischer Entscheidungen klassifiziert, während die verbleibenden 20 Prozent mittel- bis langfristige strategische Anpassungen an das sich verändernde makroökonomische Umfeld darstellen (Kinkel 2014). Die allgemeine Tendenz bewegt sich weg von operativen Korrekturen und hin zu strategischen Anpassungen (Foerstl et al. 2016).

Reshoring und Insourcing Aktivitäten als operative Korrekturen basieren auf Fehlentscheidungen, die aufgrund unzureichender Informationen oder unvorhersehbarer Ereignisse getroffen wurden. Diese äußern sich beispielsweise im Verfehlen von Synergien oder Kosteneinsparungen, auf Basis welcher aber die Offshoring oder Outsourcing Entscheidung in der Vergangenheit getroffen wurde. Die Gründe liegen häufig in kulturellen Unterschieden, räumlicher Distanz oder ungeeigneter Infrastruktur, welche zu Schwierigkeiten und höheren Kosten in der Zusammenarbeit führen und letztendlich zu einem Scheitern der Offshore oder externen Produktion oder Dienstleistung führen (Abbasi et al. 2014; Foerstl et al. 2016; Gylling et al. 2015). Der Premiumhersteller von Küchengeräten Berndes Küche GmbH verlagerte beispielsweise zunächst 70 Prozent seiner Produktion nach China, bevor aus Kostengründen eine Rückkehr nach Deutschland beschlossen wurde. Die hohen Fixkosten der zwei Produktionsstätten im Ausland waren langfristig nicht tragbar. Erleichtert wurde der Rücktransfer durch die Tatsache, dass 30 Prozent der Produktion im Heimatland verblieben waren (Christ 2012).

Die Notwendigkeit, vorherige Offshoring oder Outsourcing Entscheidungen strategisch anzupassen, ergibt sich durch Veränderungen im Unternehmensumfeld, hervorgerufen beispielsweise durch makroökonomische Faktoren oder Verbraucherverhalten. Vor allem die aktuelle Lage in klassischen Offshore Destinationen, wie beispielsweise China, hat sich über die vergangenen Jahre hinweg stark verändert und zeigt den Einfluss von makroökonomischen Faktoren auf die Standortentscheidung. Die chinesische Währung wertet auf, es herrscht ein Mangel an qualifizierten Arbeitskräften, das Lohnniveau und der Ölpreis steigen und Steuererleichterungen werden von lokalen Regierungen reduziert. Diese Faktoren lassen wiederum die Produktions- und Transportkosten zum Endkonsumenten in die Höhe schnellen (Martínez-Mora/Merino 2014; Abbasi et al. 2014).

Demgegenüber sind Personalkosten in den Industrieländern während der Finanzkrise gesunken und neue Technologien haben zur Optimierung der Produktivität, sowie einem höheren Automatisierungsniveau beigetragen. Auch von staatlicher Seite werden die Hindernisse für Reshore Aktivitäten weiter abgebaut. Das Beispiel der STOPA Anlagenbau GmbH zeigt, wie technologische Infrastruktur das Reshoring unterstützt: Die Umstrukturierung und Einführung eines neuen ERP Systems hatte zu deutlichen Kostenreduktionen in Deutschland geführt. Als Konsequenz holte das Unternehmen die Produktion aus der Slowakei und der Tschechischen Republik zurück nach Deutschland (Harzer 2013). Das Verbraucherverhalten ist ein weiterer externer Faktor, welcher die Beweggründe für Insourcing und Reshoring erklärt. Konsumenten erwarten zunehmend schnelle Lieferungen, individuelle Produktlösungen und hohe Qualität. Diese Anforderungen sind mit langen Transportwegen, Mindestbestellmengen und Produktionsstandards in Offshore Ländern kaum zu bedienen. Besonders Unternehmen,

welche Produkte im mittleren bis oberen Preissegment anbieten, verlagern ihre Prozesse aus diesen strategischen Gründen zurück in Industrieländer (Martínez-Mora/Merino 2014; Tate et al. 2014a; Van den Bossche et al. 2014). Ein passendes Beispiel ist die in Österreich ansässige ROCO Modelleisenbahn GmbH – auch wenn es sich hierbei nicht um die Rückkehr in das Land des Hauptsitzes handelt – die in jüngerer Vergangenheit ihre Produktion von Spielzeugeisenbahnen von China komplett nach Rumänien verlagert hat. Niedrigere Löhne als in China, ein ansprechenderes Bildungsniveau, was u.a. ISO-Zertifizierungen ermöglicht, und die Nähe zu finalen Absatzmärkten begünstigten die Entscheidung (Reidl 2014).

Mangelhafte Kongruenz zwischen der strategischen Ausrichtung und der Outsourcing oder Offshoring Entscheidung, welche von Beginn an oder durch eine Neuorientierung des Unternehmens zustande kommt, kann Backshoring oder Insourcing weiterhin begünstigen. Beispielsweise müssen sich Produzenten von Premiummarken auf Vertrieb und Qualität konzentrieren. Gerade letzteres ist aber wenn überhaupt nur durch zeitaufwändige und konstenintensive Kontrollen der Prozesse in der Offshore Destination durch Personal aus dem Heimatland möglich. Des Weiteren können gerade Premiummarken ihren Ruf durch eine Onshore Produktion verbessern. Innovationsstarke Unternehmen, welche sich auf kurze Entwicklungs- und Produkteinführungszyklen spezialisiert haben, stellen ebenfalls eine Unvereinbarkeit zwischen ihrer Strategie und den langen Kommunikationswegen und dem hohen Koordinationsaufwand mit externen Dienstleistern in anderen Ländern fest. Außerdem bieten Industrieländer meist einen besseren Schutz von geistigem Eigentum und Patenten (Martínez-Mora/Merino 2014; Gylling et al. 2015; Van den Bossche et al. 2014; Ellram et al. 2013; Kinkel 2014).

3. Der Prozess der Entscheidungsfindung

Während Beschaffungs- (z.B. Handley 2012; McIvor 2010) genauso wie Offshoring-Entscheidungen (z.B. Jensen et al. 2013) bereits Gegenstand umfangreicher Analysen in der Fachliteratur waren, haben Reshore und Insourcing Prozesse vergleichsweise wenig Aufmerksamkeit erhalten. Aus diesem Grund herrscht hier ein Mangel an wissenschaftlichen Erkenntnissen und eine Vielzahl an interessanten Fragestellungen, die in Zukunft weiter erforscht werden müssen, um ein besseres Verständnis des Entscheidungsprozesses zu erlangen (z.B. Foerstl et al. 2016; Bals et al. 2016; Daum 2015).

Neben den Motiven, welche bereits im vorherigen Abschnitt erläutert wurden, sind insbesondere die Entscheidungsträger, ihre Interaktion und Analysemethoden wichtig, um den Entscheidungsprozess zu verstehen, den Unternehmen durchlaufen, bevor sie ihre Prozesse zurückverlagern oder internalisieren. Solch eine Entscheidung ist strategischer Natur und äußerst komplex,

mit einer Vielzahl an nicht absehbarer Folgen und Interdependenzen. In der Praxis werden sie selten von einer Person oder einer Abteilung alleine getroffen, sondern vielmehr von dem, aus der Organizational Buying Behavior Literatur stammenden Buying Center, welches bereichsübergreifendes Know-how und die Beteiligung aller Stakeholder garantiert. Das Buying Center ist ein theoretisches Konstrukt eines Projektteams, welches sowohl offizielle als auch inoffizielle Mitglieder beschreibt. Diese Entscheidungsträger werden in der Literatur in fünf Gruppen unterteilt: die Einkäufer tragen die formale Verantwortung (Buyer), die finalen Entscheidungsträger (Decision Maker), die aktuellen und späteren Nutzer (User), Personen, welche Einfluss auf die Entscheidung nehmen (Influencer) und Personen, welche Informationen sammeln und weitergeben und somit die Möglichkeit haben, diese zu filtern, die so genannten Gatekeeper (van Weele 2010; Monczka et al. 2009; McIvor 2013).

Eine qualitative Studie, die vier konkrete Fälle der Rückverlagerung untersuchte, ergab zum einen, dass das Buying Center die Entscheidungsträger von Reshoring und Insourcing Entscheidungen adäquat beschreibt. Zum anderen zeigte die Studie, dass zusätzlich eine sechste Teilnehmergruppe, die Initiatoren, eine Rolle in der Entscheidungsfindung spielen. Initiatoren nehmen Probleme oder Verbesserungspotenzial wahr und drängen auf eine Lösung (Bonoma 1982), womit sie den Reshoring oder Insourcing Prozess in Gang setzen. In den Fallstudien waren die Initiatoren zumeist die Verkaufs-, Marketing- oder Finanzabteilung, welche zuerst mit sinkenden Verkaufszahlen oder negativen finanziellen Auswirkungen konfrontiert waren, welche in Zusammenhang mit Offshoring oder Outsourcing standen (Daum 2015). Die Studie zeigt weiterhin, dass ausschließlich Funktionen der Management- oder Inhaber-Ebene involviert waren. Dies verdeutlicht die Wichtigkeit der strategischen Entscheidung (Daum 2015).

Die Studie zeigt außerdem, dass das Konzept des Organizational Buying Behavior (OBB) die Einflussfaktoren auf und Interaktion zwischen den Entscheidungsträgern angemessen beschreibt und auf Reshoring und Insourcing Entscheidungen angewandt werden kann. OBB unterscheidet zwischen Umwelteinflüssen (Environmental Forces), Organisationskräften (Organizational Forces), Gruppenkräften (Group Forces) und individuellen Kräften (Individual Forces) (van Weele 2010; Daum 2015). Besonderen Einfluss auf die Reshoring oder Insourcing Entscheidung hat die Unternehmensstrategie unter dem Aspekt der Organizational Forces. Unternehmen, welche eine Differenzierungsstrategie verfolgen, legen ihren Fokus auf Innovation, ökologische Aspekte oder Qualität, und empfinden Onshore und Inhouse Produktion vermutlich als geeigneter (Daum 2015). Group Forces machen sich vor allem durch die Interaktion von Management oder Unternehmenseigentümer und Mitarbeitern bemerkbar. Teilweise werden nicht alle Stakeholder involviert und somit einige Perspektiven bei der Entscheidungsfindung nicht beachtet (Daum 2015). Dies bestätigt die Beobachtung von Gyl-

ling et. al. (2015), dass trotz der strategischen Wichtigkeit der Themen Reshoring und Insourcing, die Entscheidungen oft auf höchster Management Ebene getroffen werden, aber Produktionsleiter mit wichtigem Know-how und Anforderungen nicht konsultiert werden (Daum 2015; van Weele 2010). Weiterhin können Individual Forces identifiziert werden, also solche Personen, welche die Entscheidung besonders beeinflussen. Diese Individuen haben entweder Autorität aufgrund ihrer fachlichen Expertise oder ihrer Funktion oder handelten im Eigeninteresse, um den Prozess in die gewünschte Richtung zu beeinflussen. Dies geschieht z.B. indem ein Consultant engagiert wird, welcher Reshoring oder Insourcing favorisiert oder wenn ein Manager äußert, dass er sich in Offshore-Ländern überrepräsentiert fühlt. Ebenso ist es möglich, dass Individuen die Entscheidung aus Eigeninteresse beeinflussen. Konsequenterweise ist es wichtig, Mechanismen zu finden, die persönliche Interessen aus dem Entscheidungsprozess ausschließen und das optimale Ergebnis für das Unternehmen erreichen (Daum 2015; van Weele 2010).

Die Wichtigkeit, die Reshoring und Insourcing auf der Management-Ebene gegeben wird, spiegelt sich allerdings nicht in den angewandten Instrumenten wider. Die Mehrheit der befragten Unternehmen in dieser Studie zum Thema Reshoring führte keine formellen Analysen durch und gab an, dass die endgültige Entscheidung eine Mischung aus den Ergebnissen der informellen Analysen und einer emotionalen Einschätzung war. Der Schwerpunkt liegt dabei auf drei Analysen: die Neugestaltung der Prozesse zur Ausschöpfung von Automatisierungspotenzial, Total Cost Analysen zur Einschätzung der finanziellen Auswirkungen einer Rückverlagerung und Lokationsfaktoren, wie Verfügbarkeit von ausgebildeten Fachkräften und Qualität der Infrastruktur. Generell fällt auf, dass die Bandbreite an geeigneten Analysen nicht ausgeschöpft wird und beispielsweise weder eine Stakeholder Matrix oder Change Management Investitionen, noch Szenarien-Planung oder eine Risikoanalyse durchgeführt wurden bzw. nur sehr rudimentär. Dieser Punkt fällt vor allem dadurch ins Gewicht, dass die Mehrheit der Unternehmen angab, unerwarteten Verzögerungen und Schwierigkeiten in der Implementierung begegnet zu sein. Eine vollständigere Analyse könnte diese Risiken vorher aufzeigen und es ermöglichen, geeignete Gegenmaßnahmen zu ergreifen (Daum 2015; McIvor 2010; Monczka et al. 2009).

Die Erwägung zusätzlicher OBB Faktoren und die weiterführende Untersuchung theoretischer Grundlagen stellen interessante Themenkomplexe für zukünftige Forschung dar. Die Einflussfaktoren und Interaktionen des OBB können beispielsweise im Zusammenhang mit Organizational Willingness und Organizational Readiness weiter erforscht werden, um die Auswirkungen auf Reshoring oder Insourcing Entscheidungen aufzuzeigen. Organizational Willingness beschreibt die Bereitschaft einer Organisation, Reshoring oder Insourcing durchzuführen und beruht auf erwarteten positiven Auswirkungen, wie beispielsweise geringeren Transaktionskosten. Organizational Readiness

bezeichnet aber die Fähigkeit eines Unternehmens, dieses Vorhaben erfolgreich umzusetzen (Bals et al. 2016). Hierfür spielen neben den Fähigkeiten des Unternehmens, wie ausreichende interne Kapazitäten zur Produktion oder Know-how für Verhandlungen mit lokalen Lieferanten, auch Länder- und Lieferantenfaktoren, wie Arbeitsrecht und Vertragsvereinbarungen, eine Rolle. Je nachdem welche Dynamiken im OBB stärker vertreten sind, legt ein Unternehmen mehr wert auf Organizational Willingness oder Readiness, was unter Umständen zu komplett unterschiedlichen Entscheidungen führt (Bals et al. 2016). Eine weitere interessante Fragestellung ist, inwieweit das Lernen einer Organisation eine Rolle für Reshoring und Insourcing Entscheidungen spielt. Positive Erfahrungen mit ebensolchen Vorhaben, könnten weitere Rückverlagerungen positiv beeinflussen und somit die Dynamik der Entscheidungsfindung verändern (Bals et al. 2016).

Ebenfalls ein interessantes zukünftiges Forschungsgebiet, sind variable Faktoren, welche bisher aufgrund der geringen Studienzahl nicht im Detail auf ihren Einfluss auf die Entscheidungsfindung erforscht wurden. Hierzu zählen Umweltfaktoren, Organisationsfaktoren und Gruppen- und Individualfaktoren (Bals et al. 2015; Bals et al. 2016). Reshoring und Insourcing müssen in unterschiedlichen Einheiten und auf unterschiedlichen Leveln analysiert werden. Für die Auswahl eines Landes spielen aktuell insbesondere technologische Standards eine Rolle, um von der Automatisierungswelle der Industrie 4.0 oder der computergestützten Automatisierung von Dienstleistungen zu profitieren. Varta Microbatteries zum Beispiel wählte als Reshoring Destination einen Standort, welcher es ermöglichte, die Produktion stark zu automatisieren und konnte somit manuelle Arbeit reduzieren und gleichzeitig flexibler fertigen. Organisationsfaktoren sind z.B. die Unternehmensgröße, Wachstums- oder Rezessionsszenarien, sowie die Supply Chain Struktur. Auf Gruppen- und Individualebene spielen Einschätzungen der Buying Center Mitglieder eine Rolle, wie positiv oder negativ sie dem Reshoring oder Insourcing Vorhaben gegenüberstehen. Dies ist u.a. durch ihren funktionalen Hintergrund beeinflusst und kann zu Konflikten oder suboptimalen Entscheidungen führen, wenn sie sich dieser Dynamiken nicht bewusst sind (Bals et al. 2016).

4. Ein Blick in die Zukunft: Industrie 4.0 und robotergestützte Automatisierungsprozesse

Die Entwicklung von Reshoring und Insourcing Tendenzen wird in Zukunft vermehrt von technologischem Fortschritt und kundenorientierter Strategieanpassung geprägt sein. Wertschöpfungsketten werden aufgrund ganzheitlicher Geschäftsmodelle und innovativer Fertigungsmethoden zunehmend als Wettbewerbsvorteil wahrgenommen. Des Weiteren führt ein sich wandelndes Konsumverhalten zur Konzentration auf bessere Kontrolle der eigenen Zulieferketten. Viele Unternehmen haben bereits begonnen, sich auf Gesamtkosten sowie langfristige

Rentabilität zu fokussieren und realisieren mehr und mehr, dass externalisierte und schwer zu kontrollierende Zulieferketten einen negativen Einfluss auf Einnahmen und das Verhältnis zum Kunden nehmen können (Ellram et al. 2013; Arlbjørn/Mikkelsen 2014). Zulieferstörungen aufgrund des Klimawandels zeichnen sich immer weiter ab und machen verkürzte Lieferketten ebenfalls attraktiver (Bals 2012).

Verstärkt werden Reshoring Prozesse und die damit verknüpfte Schaffung von Arbeitsplätzen zunehmend von politischer Seite wahrgenommen. Der (nachhaltige) Einfluss von staatlich generierten Anreizen muss aber noch eingehend erforscht werden (Tate 2014).

Darüber hinaus wird technologischer Fortschritt die Produktions- und Dienstleistungslandschaften weiter nachhaltig verändern. Vor allem von der Industrie 4.0 und robotergestützten Automatisierungsprozessen nimmt man an, dass sie wichtige Rollen in der Wettbewerbsfähigkeit von Industrienationen spielen werden. Die Erstellung von Dienstleistungen wird durch die robotergestützte Prozessautomatisierung (RPA) verkürzt und optimiert und steigert letztendlich die Kundenzufriedenheit (IRP 2015). RPA substituiert damit menschliche Arbeitskräfte zu hohem Maße und schafft transaktionale Prozessfunktionen, um ihre Kapazitäten effizienter nutzen zu können (Lee et al. 2014; Brettel et al. 2014, Abramowicz 2015; IRP 2015). In der Produktion wird eine stärkere Verflechtung von Skaleneffekten, Verbundvorteilen, Planung und Wertorientierung erwartet (Lasi et al. 2014). Durch das "Internet der Dinge", Sensortechnologie und cyberphysische Systeme sind Menschen, Systeme, sowie digitale und physikalische Arbeitsabläufe eng miteinander verwoben. Dies ermöglicht nicht nur digitale Modellierung und Additive Manufacturing von Produkten, sowie selbstgesteuerte hochautomatisierte Produktion in so genannten Smart Factories, sondern ermöglicht auch das digitale Lagern und den digitalen Transport von Produkten und eliminiert somit hohe Kostenfaktoren. Diese hoch technologiegetriebenen Produktionen bedienen ebenfalls die Komplexität steigender Kundenerwartungen und neuer Flexibilitätserfordernissen. Das Ergebnis könnte eine weitere Reshoring oder Insourcing Welle sein, da sich optimierte Prozesse weiter zu Wettbewerbsvorteilen ausbauen lassen. Voraussetzung für den Ausbau produktspezifischen Wissens, zentraler Datenverwaltung zur Nutzung von Synergieeffekten und wichtigen Qualitätskontrollen ist allerdings, dass sich die Produktion nahe der zentralen Verwaltung befindet. Die Anwendung solcher Technologien erfordert außerdem eine geeignete Infrastruktur und ausreichenden Schutz von geistigem Eigentum, welche in Industrieländern gegeben ist (Brettel et al. 2014).

Die lokale Produktion und Service-Erstellung unterstützt wiederum kurze Entwicklungszyklen und personalisierte Produkte für den Kunden. So entschied sich der Sportartikelhersteller Adidas, eine hochautomatisierte Produktionsanlage für Sportschuhe in Deutschland zu eröffnen; die erste seit über dreißig

Jahren. Adidas plant dadurch die Qualität seiner Produkte zu erhöhen und gleichzeitig flexibler und schneller zu werden. Die Fabrik in Deutschland ist dabei nur der Anfang: Adidas plant viele kleine Produktionsstätten in der Nähe seiner Absatzmärkte, um so Kundenwünsche besser zu bedienen (Chu/Emmerentze Jervell 2016). Diese Entwicklung trifft sowohl auf Produkte als auch auf Dienstleistungen zu. So waren IT-Services jahrelang Ziel für Offshoring Aktivitäten, während in dem aktuellen digitalen Umfeld verstärkt auf qualitativ hochwertige und integrierte Kommunikation gesetzt wird, da dies wichtiger Teil des Kundenerlebnisses ist (Brettel et al. 2014; De Treville et al. 2014; Laudicina et al. 2014).

Auch wenn die Offshore Märkte weiterhin wichtige Standorte für westliche Unternehmen und externe Lieferanten wichtige Partner bleiben, zeigt sich ein klarer Trend zu Reshoring und Insourcing und die Indikatoren sprechen dafür, dass sich dieser Trend in den nächsten Jahren verstärken wird. Neben den operativen Anpassungen der Unternehmen, für welche Offshoring und Outsourcing keine passende Strategie war, wird sich die Zahl der Unternehmen erhöhen, welche strategische Anpassungen an veränderte Kundenwünsche und neue Technologien vornehmen. Reshoring und Insourcing kann ein Mittel sein, um die Wettbewerbsfähigkeit und langfristigen wirtschaftlichen Erfolg zu sichern. Weitere Forschungen zu dem Thema sind allerdings nötig, um die Phänomene besser zu verstehen und fachliche Unterstützung potenzieller Reshoring und Insourcing Aktivitäten zu ermöglichen.

LITERATUR

- Abbasi, S. M., Belhadjali, M., Whaley, G. L. (2014): USA Reshoring: A review of the literature, in: CF, 12(1), S. 22–24.
- **Abramowicz, W. (Hrsg.) (2015):** Business Information Systems 18th International Conference, Heidelberg.
- **Arlbjørn, J. S., Mikkelsen, O. S. (2014):** Backshoring manufacturing: Notes on an important but under-researched theme, in: Journal of Purchasing and Supply Management, 20(2), S. 60–62.
- **Bals, L., Daum, A., Tate, W. (2015):** From offshoring to rightshoring: Focus on the backshoring phenomenon, in: AIB Insights, 15(4), S. 3–8.
- Bals, L., Jensen, P. D. Ø., Larsen, M. M., Pedersen, T. (2013): Exploring layers of complexity in offshoring research and practice, in: Pedersen, T., Bals, L., Jensen, Ø. P. D., Larsen, M. M. (Hrsg.): The offshoring challenge: Strategic design and innovation for tomorrow's organization, London, S. 1–18.
- Bals, L., Kirchoff, J., Foerstl, K. (2016): Exploring the Reshoring and Insourcing Decision Making Process: Toward an Agenda for Future Research, in: Operations Management Research, 9(3), S. 102–116.
- **Bonoma, T. V. (1982):** Major Sales: Who really does the buying?, in: Harvard Business Review, S. 111–119.
- Brettel, M., Friederichsen, N., Keller, M., Rosenberg, M. (2014): How Virtualization, Decentralization and Network Building Change the Manufacturing Landscape: An Industry 4.0 Perspective, in: International Journal of Mechanical, Aerospace, Industrial and Mechatronics Engineering, 8(1), S. 37–44.
- Christ, F. (2012): Kochgeschirr Berndes: Rückkehr aus China, http://www.dw.com/de/kochgeschirr-berndes-r%C3%BCckkehr-aus-china/av-6700107, Abruf 15.06.2014.
- Chu, K., Emmerentze Jervell, E. (2016): At Western Firms Like Adidas, Rise of the Machines Is Fueled by Higher Asia Wages Robot shoe makers help bring manufacturing home, http://www.wsj.com/articles/rise-of-the-machines-fueled-by-higher-asia-manufacturing-wages-1465457460, Abruf 11.06.2016.
- **Daum, A. (2015):** The decision process to backshore: How companies evaluate backshoring potential, nichtpublizierte Masterarbeit, Hochschule Mainz, Deutschland.

- De Treville, S., Bicer, I., Chavez-Demoulin, V., Hagspiel, V., Schürhoff, N., Tasserit, C., Wager, S. (2014): Valuing lead time, in: Journal of Operations Management, 32(6), S. 337–346.
- Ellram, L. M., Tate, W. L., Petersen, K. J. (2013): Offshoring and Reshoring: An Update on the Manufacturing Location Decision, in: Journal of Supply Chain Management, 49(2), S. 14–22.
- Foerstl, K., Kirchoff, J. F., Bals, L. (2016): Reshoring and Insourcing: Drivers and Future Research Directions, in: International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, 46(5), S. 1–26, nominiert für AOM Carolyn Dexter (Best International Paper) Award 2015.
- Fratocchi, L., Di Mauro, C., Barbieri, P., Nassimbeni, G., Zanoni, A. (2014): When manufacturing moves back: Concepts and questions, in: Journal of Purchasing & Supply Management, 20(2), S. 54–59.
- Gylling, M., Heikkilä, J., Jussila, K., Saarinen, M. (2015): Making decisions on offshore outsourcing and backshoring: A case study in the bicycle industry, in: International Journal of Production Economics, 162(1), S. 92–100.
- **Handley, S. M. (2012):** The perilous effects of capability loss on outsourcing management and performance, in: Journal of Operations Management, 30(1), S. 152–165.
- Harzer, C. (2013): Alle Stärken vereint, http://www.industrieanzeiger.de/home/-/article/12503/15938009, Abruf 15.06.2015.
- **Holz, R. (2009):** An Investigation into Off-shoring and Back-shoring in the German Automotive Industry, Swansea, University of Wales.
- **Imberman, W. (2013):** Reshoring Western Industry, in: Industrial Management, Sep./Oct., S. 25–30.
- **IRP** [Institute For Robotic Process Automation] (2015): The automation of knowledge work will be this decade's engine of growth, http://www.irpanetwork.com/what-is-robotic-process-automation, Abruf 28.06.2015.
- Jensen, P. D. Ø., Larsen, M. M., Pedersen, T. (2013): The organizational design of offshoring: Taking stock and moving forward, in: Journal of International Management, 19(4), S. 315–323.

LITERATUR

- **Kinkel, S. (2014):** Future and impact of backshoring Some conclusions from 15 years of research on German practices, in: Journal of Purchasing and Supply Management, 20(2), S. 63–65.
- Lasi H., Fettke, P., Kemper H. G., Feld T., Hoffmann, M. (2014): Industry 4.0, in: Business and Information Systems Engineering, 6(4), S. 239–242.
- Laudicina, P., Peterson, E., Gott, J. (2014): A Wealth of Choices: From Anywhere on Earth to No Location At All. AT Kearney, https://www.atkearney.de/documents/856314/5132494/BIP_A+Wealth+of+Choices.pdf/8fa1d356-f8cf-4aa3-934a-dc54790ba316, Abruf 17. 07.2015.
- Lee, J., Kao, H-A., Yang, S. (2014): Service Innovation and smart analytics for Industry 4.0 and big data environment, in: Procedia CIRP, 16(5), S. 3–8.
- Martínez-Mora, C., Merino, F. (2014): Offshoring in the Spanish footwear industry: A return journey?, in: Journal of Purchasing and Supply Management, 20(7), S. 7–8.
- McIvor, R. (2013): Understanding the Manufacturing Location Decision: The Case for the Transaction Cost and Capability Perspectives, in: Journal of Supply Chain Management, 49(2), S. 23–26.
- McIvor, R. (2010): Global Services Outsourcing, Cambridge.
- McQuiston, D. (1989): Novelty, complexity, and importance as causal determinants of industrial buyer behavior, in: Journal of Marketing, 53(2), S. 66–79.
- Monczka, R. M., Handfield, R. B., Giunipero, L. C., Patterson, J. L. (2009): Purchasing and Supply Chain Management, 4. Aufl., Ohio.
- Reidl, P. (2014): Roco zieht aus China ab und fertigt in Rumänien, http://wirtschaftsblatt.at/home/nachrichten/oesterreich/salzburg/3898147/Roco-zieht-aus-China-ab-undfertigt-in-Rumaenien, Abruf 15.06.2015.
- Robinson, P., Faris, C., Wind, Y. (1967): Industrial Buying and Creative Marketing, Boston.
- **Tate, W. L. (2014):** Offshoring and reshoring: U.S. insights and research challenges, in: Journal of Purchasing and Supply Management, 20(2), S. 66–68.

- **Tate, W. L., Bals, L. (2014):** Outsourcing/Offshoring Insights: Going Beyond Reshoring to Rightshoring call for papers, in: International Journal of Physical Distribution & Logistics Management (IJPDLM), http://www.emeraldgrouppublishing.com/products/journals/call_for_papers. htm?id=5868, Abruf 15.06.2015.
- Tate, W. L., Ellram, L. M., Schoenherr, T., Petersen, K. J. (2014a): Global competitive conditions driving the manufacturing location decision, in: Business Horizons, 57(3), S. 381–390.
- Tate, W. L., Ellram, L. M., Petersen, K. J., Schoenherr, T. (2014b): Current Practices in Offshoring and Reshoring, in: Council of Supply Chain Management Professionals report, S. 1–71.
- Van den Bossche, P., Gupta, P., Gutierrez, H., Gupta, A. (2014): Solving the Reshoring Dilemma, in: Supply Chain Management Review, 18(1), S. 26–33.
- Van Weele, A. J. (2010): Purchasing and Supply Chain Management, 5. Aufl., Hampshire.
- Webster Jr., F. E., Wind, Y. (1972): A General Model for Understanding Organizational Buying Behavior, in: Journal of Marketing, 36(2), S. 12–19.
- Wind, Y., Thomas, R. (1980): Conceptual and methodological issues in organisational buying behavior, in: European Journal of Marketing, 14(5-6), S. 239–263.
- **Za, V. (2014):** The lure of cheap Chinese manufacturing is fading for European companies, http://uk.businessinsider.com/r-euro-zone-companies-come-home-as-asian-costs-rise-2014-12?r=US&IR=T, Abruf 29.09.2015.

DIREKTINVESTITIONEN ALS WICHTIGER FAKTOR DER DEUTSCHEN WETTBEWERBSFÄHIGKEIT

Stormy-Annika Mildner, Christoph Sprich



Dr. Stormy-Annika Mildner

ist seit 2014 Abteilungsleiterin Außenwirtschaftspolitik beim Bundesverband der Deutschen Industrie e.V. (BDI) und Sherpa der B20 (Business 20). Sie studierte Nordamerikastudien und VWL und promovierte in Volkswirtschaftslehre. Nach ihrem Studium koordinierte sie das Programm "Globalisierung und Weltwirtschaft" bei der Deutschen Gesellschaft für Auswärtige Politik (2000 bis 2002). Von 2006 bis 2013 war sie Wissenschaftliche Mitarbeiterin und Mitglied der Institutsleitung der Stiftung Wissenschaft und Politik (SWP).

E-Mail: s.mildner@bdi.eu



Dr. Christoph Sprich

ist seit 2008 Referent für Außenwirtschaftspolitik beim Bundesverband der deutschen Industrie e.V. (BDI). Davor war er Referent für Forschungs- und Technologiepolitik beim BDI. Er studierte und promovierte in Volkswirtschaftslehre. Nach seinem Studium beschäftigte er sich am Walter-Eucken-Institut mit ordnungspolitischen Fragen.

E-Mail: c.sprich@bdi.eu

Die deutsche Wirtschaft ist auf dem Weltmarkt zuhause

Die Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Wirtschaft steht und fällt mit ihrem Erfolg auf den Auslandsmärkten. Die international ausgerichtete deutsche Industrie ist auf dem Weltmarkt zuhause. Deutschland gehört zu den zehn größten Gewinnern der Globalisierung. Laut Globalisierungsreport der Bertelsmann Stiftung hat die Globalisierung das deutsche Bruttoinlandsprodukt (BIP) seit 1990 jährlich um durchschnittlich 1.130 Euro pro Einwohner erhöht (Böhmer et al. 2016).

Dabei profitiert Deutschland nicht nur vom Außenhandel, der mittlerweile eine Größenordnung von 86 Prozent des deutschen BIP erreicht (Exporte plus Importe 2015). Sondern ganz besonders auch durch ihr Engagement direkt vor Ort über Direktinvestitionen. Diese haben sich seit 1990 auf rund 0,9 Billionen Euro (2014) verfünffacht. Zuletzt (2014) verfügten deutsche Unternehmen über Investitionsbestände im Ausland in Höhe von 957,9 Milliarden Euro (2014). Über diese Auslandsinvestitionen sind sie an rund 35.800 Unternehmen im Ausland beteiligt und für 6,7 Millionen Arbeitnehmer verantwortlich.

Die Direktinvestitionen im Ausland öffnen der deutschen Wirtschaft neue Märkte, machen Standortvorteile nutzbar und sor-

gen so dafür, dass die Unternehmen zuhause wettbewerbsfähig bleiben. Durch ihre Auslandsinvestitionen generierten unsere Unternehmen zuletzt einen Jahresumsatz in Höhe von 2,6 Milliarden Euro (2014) – damit überstieg das Geschäft vor Ort die Ausfuhren aus Deutschland (2014: 1,1 Milliarden Euro) um mehr als das Doppelte.

	Deutsche Investitionen	Ausländische Investitionen
	im Ausland	in Deutschland
Investitionsbestände (in Billionen Euro)	957,9	461,8
Anzahl der beteiligten Unternehmen (in Tausend)	35.798	15.818
Beschäftigte (in Millionen)	6,9	2,9
Auslandsumsatz (in Billionen Euro)	2,6	1,5

Tab.: Übersicht Deutschland: Grenzüberschreitende Direktinvestitionen 2014, Quelle: Deutsche Bundesbank 2016, S. 23 und 63

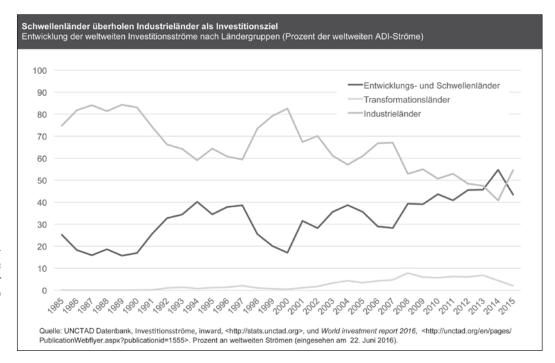


Abb. 1: Entwicklung der weltweiten Investitionsströme nach Ländergruppen (in Prozent der weltweiten ADI-Ströme)

Gleichzeitig profitiert die deutsche Wirtschaft von ausländischem Kapital. Investoren aus anderen Ländern halten Investitionsbestände in Höhe von 461,8 Milliarden Euro in Deutschland und sind über ihre Beteiligungen an fast 16.000 Unternehmen für den Erhalt von rund 2,8 Millionen Arbeitsplätzen mit verantwortlich. Am Standort Deutschland sind ausländische Investitionen Treibstoff für Wachstum, Wohlstand und Arbeitsplätze. Ausländische Unternehmen betreiben durch ihre Beteiligungen Produktionsstätten und stärken Geschäftsverbindungen zu deutschen Partnern. Durch solche Investitionen werden Arbeitsplätze gesichert und geschaffen. Auch durch Investitionen asiatischer Unternehmen wurden schon mehrfach finanziell angeschlagene deutsche Unternehmen gerettet.

Weltweit fließen jedoch immer weniger Direktinvestitionen in die Industrieländer. Die Investoren konzentrieren sich zunehmend auf die Wachstumsmärkte der großen Schwellenländer. Durch die schwache wirtschaftliche Dynamik, steigende Lohnund Energiekosten sowie die demografische Entwicklung sind die Industrieländer für ausländisches Kapital in den letzten Jahren hingegen zunehmend unattraktiv geworden. Strömten im Jahr 1985 noch 75 Prozent der weltweiten ADI in die Industrieländer, flossen 2014 erstmalig mehr ADI in Schwellen (55 Prozent) als in Industrieländer.

Beim Gang ins Ausland achten Investoren auf Rechtssicherheit

Unternehmen gehen immer ein großes Risiko ein, wenn sie ins Ausland gehen. Das wirtschaftliche Risiko trägt das Unternehmen selbst, das gehört zum Wesen des Unternehmertums. Doch der Gang ins Ausland ist den Unternehmen nur möglich, wenn ihre Investitionen dort rechtlich vor politischen Risiken abgesichert sind. Zum Beispiel vor Enteignung, Diskriminierung oder vor grob ungerechter Behandlung. Um derartige und nachvollziehbare Erwartungen von Investoren befriedigen zu können, müssen Staaten ein bestimmtes Maß an Sicherheit bieten. Nur dann kommen sie als Investitionsziel für ausländische Investoren in Betracht. Denn global aktive Investoren vergleichen die Rechtssicherheit verschiedener Staaten genau, bevor in das eine oder in das andere Land investiert wird.

Eine gute Voraussetzung für eine Auslandsinvestition ist ein gutes Rechtssystem und eine rechtstaatliche Politik im Zielland der Investition. Das Vertrauen gegenüber Investoren wird weiter gestärkt durch völkerrechtliche Investitionsförder- und -schutzverträge (IFV) zwischen dem Staat des Investors und dem Zielland der Investition. Solche Verträge wirken in zwei Richtungen. Sie schützen unsere Investitionsbestände im Ausland und senden ein positives Signal an ausländische Investoren. Den weltweit ersten Vertrag dieser Art hat Deutschland im Jahr 1959 mit Pakistan abgeschlossen. Heute verfügen wir mit 129 gültigen IFV über die weltweit größte Anzahl dieser Verträge, viele davon wurden auch mit EU- und OECD-Staaten abgeschlossen. Deutsche Investoren haben bisher 53 Klagen über die deutschen IFV eingereicht, die Bundesrepublik Deutschland wurde drei Mal verklagt.

IFV bieten Investoren Schutz vor bestimmten staatlichen Handlungen. Sie schützen aber nicht vor wirtschaftlichen Risiken. So sind zum Beispiel entgangene Gewinne kein hinreichender Klagegrund. Es geht nur um die politischen Risiken. So darf der Gaststaat den ausländischen Investor nicht schlechter stellen als einen einheimischen Investor (Inländerbehandlung) oder als Investoren aus anderen Herkunftsländern (Meistbegünsti-

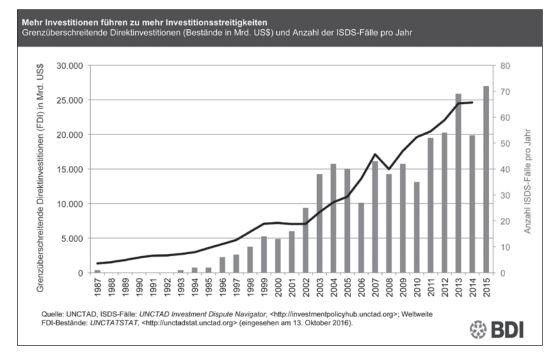


Abb. 2: Grenzüberschreitende Direktinvestitionen (Bestände in Milliarden US-Dollar) und Anzahl der Investor-Staats-Schiedsverfahren (ISDS) pro Jahr

gung). Auch dürfen ausländische Investoren weder direkt noch indirekt enteignet werden, solange sie dafür keine hinreichende Kompensation erhalten. Die Garantie einer gerechten und billigen Behandlung ist unter anderem verletzt, wenn dem Investor der nationale Rechtsweg oder rechtliches Gehör verweigert wird. Die meisten IFV sichern zudem einen freien Kapitaltransfer zu. So muss es dem Investor möglich sein, im Ausland erzielte Gewinne auch in sein Heimatland überweisen zu können. Wenn ein durch einen IFV garantiertes Recht durch einen Staat verletzt wird, kann der Investor diesen Staat vor einem internationalen Schiedsgericht verklagen (Investor-Staat-Schiedsverfahren, ISDS). Ein solches Gericht gehört dann keinem der beiden beteiligten Staaten an und kann den Fall somit politisch neutral beurteilen. Die Schiedsgerichte können die Maßnahmen des Staates nicht für ungültig erklären, aber dem Investor einen Schadenersatz zusprechen.

In der Globalisierung wird der Schutz von Auslandsinvestitionen wichtiger

Seit die Bundesrepublik Deutschland das Instrument 1959 erfunden hat, ist die weltweite Zahl der IFV auf mittlerweile 3.325 IFV (2016) angestiegen. Damit sind IFV nicht nur zu einem deutschen Exportschlager, sondern auch zu einer tragenden rechtlichen Säule der Globalisierung der Weltwirtschaft geworden. Auch die Anzahl der Schiedsklagen nimmt kontinuierlich zu. 2015 wurden weltweit 72 neue ISDS-Klagen eingereicht. Die globale Zunahme der bestehenden IFV sowie der ISDS-Klagen ist eine Folge der weltweit steigenden Bestände an grenzüberschreitenden Direktinvestitionen, die zwischen 1990 und 2014 um das Elffache gestiegen sind. Mit der zunehmenden Verwo-

benheit der Weltwirtschaft steigt das Bedürfnis nach grenzüberschreitender Rechtssicherheit und Konfliktlösung.

Es überrascht nicht, dass Klagen häufig in Wirtschaftssektoren mit starker staatlicher Intervention wie etwa der Versorgung mit Gas und Strom (19 Prozent), im Bergbau (16 Prozent) und in der Finanzwirtschaft (9 Prozent) auftreten (Fälle bis Ende 2014). Denn dies sind Wirtschaftssektoren, die verstärkt von politischen Entscheidungen abhängig sind. Dabei nutzen nicht nur große Unternehmen ISDS. Auch für im Ausland tätige kleine und mittlere Unternehmen sind IFV ein wichtiges Instrument, um sich gegen politische Risiken zu schützen. Laut einer OECD-Studie (Gaukrodger/Gordon 2012), in der 95 ISDS-Fälle der Jahre 2006 bis 2010 untersucht wurden, waren 22 Prozent der Kläger kleine oder sehr kleine Investoren beziehungsweise Einzelpersonen.

IFV und ISDS-Verfahren stehen in der Kritik

Während IFV und ISDS-Verfahren für die Wirtschaft immer wichtiger werden, wurde in den letzten Jahren weltweit über negative Aspekte von IFV diskutiert. Durch die CETA- und TTIP-Verhandlungen zwischen Europa und Nordamerika wurde diese Diskussion auf beiden Seiten des Atlantiks angefacht. Die Kritiker, etwa Menschenrechts-, Gesundheits- und Umweltorganisationen sowie Gewerkschaften, befürchten, dass Investitionsschutzverträge und ISDS-Verfahren die Spielräume der Staaten zur souveränen Politikgestaltung ("policy space"/"right to regulate") einschränken. Außerdem geht es um möglicherweise diskriminierende Auswirkungen von IFV auf ärmere Länder. Angefacht wurde die Debatte in Deutschland durch ein derzeit laufendes Schiedsverfahren des schwedischen Energieunterneh-

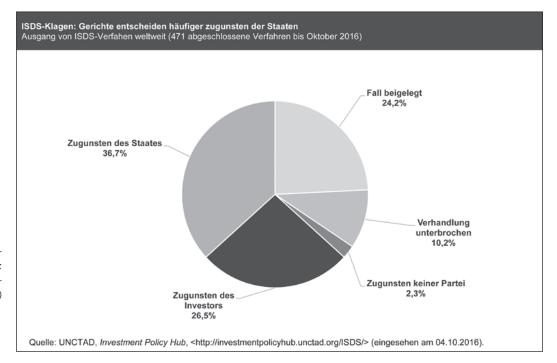


Abb. 3: Ausgang von ISDS-Verfahren weltweit (Basis: 471 abgeschlossene Verfahren bis Oktober 2016)

mens Vattenfall gegen die Bundesrepublik Deutschland. Weltweit haben auch die beiden ICSID-Klagen von Philip Morris gegen Uruguay und Australien, die mittlerweile abgewiesen wurden, für Diskussionsstoff gesorgt.

Im Zuge zunehmender Kritik wurden weltweit IFV gekündigt. So trat im Juli 2015 der IFV zwischen Indonesien und den Niederlanden außer Kraft. Schon im Vorfeld hatte Indonesien seine IFV mit Frankreich, Spanien und Dänemark gekündigt. Das Land hat mitgeteilt, alle 67 IFV zu kündigen, die es zurzeit noch unterhält. Auch Südafrika, Ecuador, Venezuela und Bolivien haben in den letzten Jahren IFV gekündigt. Sowohl laufende Verhandlungen für neue IFV als auch die Kündigungen finden vor dem Hintergrund der weltweit geführten Diskussion über Mängel und Reformbedürftigkeit von IFV statt. Für die international ausgerichtete deutsche Wirtschaft stellt dieser Rückbau eines tragenden Instruments zur weltweiten Stärkung von Rechtstaatlichkeit und Sicherheit ein Risiko dar.

Teilweise ist die Kritik an internationalen Schiedsverfahren überzogen. So wird befürchtet, Unternehmen könnten Staaten über IFV beliebig unter Druck setzen. Dabei gehen längst nicht alle ISDS-Klagen erfolgreich für den Investor aus. Nur 26,5 Prozent aller Investitionsklagen wurden bisher zugunsten des Investors entschieden, bei den Klagen gegen EU-Länder waren es lediglich 20 Prozent. Gegen Deutschland hat bisher noch kein Investor eine ISDS-Klage gewonnen. Auch Kritik daran, dass ISDS-Klagen häufig aus Hocheinkommensländern kommen, ist nicht verwunderlich, da weltweit rund 90 Prozent der ADI aus diesen Ländern stammen.

In anderen Punkten ist Kritik an vielen bestehenden IFV- und ISDS-Praktiken hingegen gerechtfertigt. Tatsächlich gibt es

großen Reformbedarf im völkerrechtlichen Investitionsschutz beziehungsweise bei den Schiedsverfahren. So müssen die Verträge garantieren, dass die Handlungsfähigkeit des Staates durch sie nicht eingeschränkt wird. Staaten müssen trotz IFV jederzeit in der Lage sein, Gesetze im Allgemeinwohl zu erlassen. Außerdem müssen zentrale Rechtsbegriffe, etwa "indirekte Enteignung" oder "gerechte und billige Behandlung", in modernen IFV präziser formuliert sein. Schiedsverfahren müssen transparenter werden und es sollte eine Möglichkeit geben, in Berufung gehen zu können. Außerdem sollten zum Schutz des Staates missbräuchliche und offensichtlich ungerechtfertigte Klagen ("frivolous claims") verhindert werden können. Denn auch wenn eine Klage letztlich unbegründet ist und abgewiesen wird, verursacht sie doch Kosten und bindet Mittel. Die Auswahl der Schiedsrichter sollte klaren Regeln folgen und die beteiligten Staaten sollten einen gewissen Einfluss auf die Richterauswahl haben. Außerdem sollte bei der Weiterentwicklung des völkerrechtlichen Investitionsschutzes angestrebt werden, von den heute über 3.000 weltweit bestehenden IFV mit teilweise unterschiedlichsten Regelungen hin zu einem multilateralen Vertragswerk zur Beilegung grenzüberschreitender Investitionsstreitigkeiten zu kommen.

Reformen im Investitionsschutz: Hohe Bedeutung der Investitionsabkommen der EU

Für Investoren aus der EU sind die USA das mit Abstand wichtigste Investitionsziel. Im Jahr 2012 hielten sie Investitionsbestände in Höhe von 1,6 Billionen Euro in den USA, fast ein Drittel der gesamten Auslandsinvestitionen der EU. Deutsche Investoren hielten zuletzt (2014) Investitionsbestände in Höhe

von 271 Milliarden Euro in den USA, ebenfalls fast ein Drittel der gesamten Auslandsinvestitionen Deutschlands.

Die USA verfügen zwar über ein hoch entwickeltes Rechtssystem, so dass die Investitionen dort grundsätzlich geschützt sind. Dennoch können Investitionsstreitigkeiten mit den USA für die Zukunft nicht grundsätzlich ausgeschlossen werden. Ein Investitionskapitel im Rahmen von TTIP würde dann zusätzlichen Schutz garantieren. Im Streitfall wäre dann eine Beurteilung von einem in politischer Hinsicht neutralen Standpunkt möglich. Auch aus Sicht der USA ist diese Möglichkeit wichtig, denn dort wird die Investitionssicherheit nicht für alle EU-Mitgliedstaaten als so hoch eingeschätzt wie für Deutschland.

Doch insbesondere für die Weiterentwicklung des weltweiten völkerrechtlichen Investitionsschutzes zur Beseitigung der bestehenden Kritikpunkte hat ein Investitionskapitel in TTIP herausragende Bedeutung. Schließlich sind die EU und die USA die größten Wirtschaftsräume weltweit. Außerdem verfügen die USA über 89 völkerrechtliche Verträge mit anderen Staaten, in denen der Investitionsschutz geregelt ist. Davon sind 40 klassische IFV, weitere 49 völkerrechtliche Abkommen der USA enthalten Regelungen zum Investitionsschutz, etwa in Form von Investitionskapiteln in Freihandelsverträgen. Mit elf Pazifikanrainern haben sie das Transpazifische Partnerschaftsabkommen TPP unterzeichnet, das ebenfalls ein Investitionskapitel beinhaltet.

Ein modernes Investitionsschutzkapitel in TTIP wäre ein wichtiger Schritt in Richtung einer weltweit reformierten Schiedsgerichtsbarkeit, nachdem schon im Freihandelsabkommen der EU mit Kanada (CETA) und im Freihandelsabkommen der EU mit Vietnam wichtige Reformschritte realisiert wurden. Tatsächlich enthält der Vorschlag der EU für ein Investitionskapitel in TTIP viele weitreichende Reformansätze, mit denen die Europäische Kommission Kritikpunkten begegnet ist. Die Handlungsfähigkeit des Staates wäre durch zahlreiche Klauseln garantiert. Der Staat könnte weiterhin Gesetze im öffentlichen Interesse erlassen. Zentrale Rechtsbegriffe werden im TTIP-Vorschlag viel präziser definiert, als das in bestehenden IFV üblich ist. Der TTIP-Vorschlag stellt klar, dass entgangene Gewinne für sich genommen kein Grund sind, Klage einzureichen. Am weitesten geht die Europäische Kommission mit ihrem Vorschlag, die bisher üblichen ISDS-Verfahren durch einen Gerichtshof zur Beilegung von Investitionsstreitigkeiten (Investment Court System, ICS) abzulösen. Der Vertragsentwurf stellt zudem hohe Anforderungen an die Qualifikation und Unabhängigkeit der Schiedsrichter. Auch soll nach dem Willen der Kommission ein Berufungsverfahren eingerichtet werden, so dass Urteile des ICS in einer zweiten Instanz anfechtbar wären.

Fazit

Die künftige Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Wirtschaft hängt davon ab, wie erfolgreich sie auf den Auslandsmärkten sein wird. Und davon, ob der Standort Deutschland weiterhin das Vertrauen internationaler Anleger gewinnen kann. Grenzüberschreitende Investitionen werden ihren Beitrag zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit aber nur entfalten können, wenn sie hinreichend geschützt sind. Der völkerrechtliche Investitionsschutz, der das heute gewährleistet, steht aber in der Kritik. Reformen sind notwendig, um den Rückhalt für dieses Instrumentarium in Europa und weltweit zu stärken. TTIP wäre eine große Chance, einen reformierten Ansatz auf den Weg zu bringen.

Noch ist ungewiss, wie die USA auf den weitreichenden Reformvorschlag der EU reagieren werden. Die Obama-Administration hatte im Rahmen der TTIP-Verhandlungen verhalten auf den Vorschlag reagiert. US-Präsident, Donald Trump, äußerte sich während seines Wahlkampfes nicht konkret zum Investitionsschutz, jedoch sehr kritisch gegenüber Handelsabkommen im Allgemeinen. In jedem Fall wird es zunächst einige Monate dauern, bis sich die neue Administration der Handelspolitik widmen wird. Doch es kann als sicher gelten, dass Reformen, wie sie von der EU vorgeschlagen wurden, große Auswirkungen auf die internationale Investitionspolitik haben werden. Durch sinnvolle Reformschritte könnte die Akzeptanz des Systems weltweit gestärkt werden. Dies ist wichtiger denn je, wenden sich doch einzelne Länder von ihren IFV ab. Ein transatlantisches Abkommen wäre ein wichtiges Signal für diese Länder; ebenso für China, das zunehmend eigene IFV verhandelt und dabei seine eigenen Standards etabliert. Auch deshalb ist TTIP und die Weiterentwicklung des völkerrechtlichen Investitionsschutzes für die Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Wirtschaft von großer Bedeutung.

LITERATUR

Böhmer, M., Funke, C., Sachs, A., Weinelt, H., Weiß, J. (2016): Globalisierungsreport 2016. Wer profitiert am stärksten von der Globalisierung?, BertelsmannStiftung, https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BSt/Publikationen/GrauePublikationen/NW_Globalisierungsreport_2016.pdf, Abruf 27.02.2017.

Deutsche Bundesbank (2016): Bestandserhebung über Direktinvestitionen, Statistische Sonderveröffentlichung 10, April 2016, Frankfurt am Main.

Gaukrodger, D., Gordon K. (2012): Investor-State Dispute Settlement: A Scoping Paper for the Investment Policy Community, OECD Working Papers on International Investment, http://www.oecd.org/daf/inv/investment-policy/WP-2012_3.pdf, Abruf 27.02.2017.

RISIKEN KALKULIEREN - CHANCEN NUTZEN COFACE-STUDIE ZU ZAHLUNGSERFAHRUNGEN DER DEUTSCHEN UNTERNEHMEN - WELTKARTE DER LÄNDERRISIKEN

Mario Jung, Erich Hieronimus



Dr. Mario Jung

ist seit Oktober 2015 Senior Regional Economist beim französischen Kreditversicherer Coface in Mainz. Er verantwortet die Aufgaben des Group Departments Economic Research in der Geschäftsregion Nordeuropa, wobei er für die Erstellung von Studien und Vorträgen zu makroökonomischen Themen und Länderrisikobewertungen zuständig ist. Dr. Mario Jung verfügt über langjährige Erfahrungen im Bereich Makroökonomie und volkswirtschaftliche Analysen. Nach Studium der Volkswirtschaftslehre und Promotion in Trier, Maastricht und Greifswald war er bei verschiedenen Banken, unter anderem der Deka- und BHF-Bank, im Bereich Economic Research tätig. Zudem hat er einen Lehrauftrag für Makroökonomik an der Frankfurt University of Applied Sciences.

E-Mail: mario.jung@coface.com



Erich Hieronimus

ist Pressesprecher und Manager Kommunikation bei Coface in Deutschland. Coface ist ein internationaler Kreditversicherer und Anbieter von Lösungen im Forderungsmanagement (Factoring, Inkasso, Bonitätsinformationen). Grundlage des Geschäfts, das sich rein an Unternehmen richtet (B2B), sind Informationen: über Länder, Branchen und Unternehmen. Coface hat Informationen über 80 Millionen Unternehmen weltweit und analysiert regelmäßig 160 Länder.

Erich Hieronimus (57) ist gelernter Journalist und arbeitet nach einem Volontariat und einer rund zehnjährigen Tätigkeit als Redakteur bei der Rhein-Zeitung seit 1988 bei Coface in Mainz. Neben seiner Funktion als Pressesprecher verfasst er viele Analysen und Berichte für verschiedene Zielgruppen der internen und externen Kommunikation.

E-Mail: erich.hieronimus@coface.com

Warten aufs Geld ist Alltag für die meisten deutschen Unternehmen. Das zeigt eine aktuelle Studie des Kreditversicherers Coface. Das zugrunde liegende Risiko Lieferantenkredit wird verschärft durch steigende Risiken in der globalen Wirtschaft. Das zeigt die aktuelle Weltkarte der Länderrisiken von Coface. Wie können Unternehmen dennoch Chancen nutzen? Indem sie Risiken kalkulieren.

Prinzip Hoffnung reicht nicht

Jedes Unternehmen, das Kunden Zahlungsziele einräumt, ist indirekt Geldgeber für andere Unternehmen, denn es gewährt Lieferantenkredite und geht damit Risiken des Zahlungsverzugs oder gar Ausfalls ein. Das gilt für Geschäfte im Inland, aber besonders für das internationale Business. Denn im Ausland ist oft die rechtliche und tatsächliche Durchsetzbarkeit von Ansprüchen viel komplizierter als im heimischen Markt. Außerdem ist

die Informationslage über Abnehmer in eventuell auch exotischen Ländern nicht so gut wie im Inland.

Schon verspätete Zahlungen von Kunden können Unternehmen in Liquiditätsprobleme bringen. Forderungen erfordern deshalb ein professionelles Management. Kreatives Forderungsmanagement bietet darüber hinaus die Möglichkeit, eigene finanzielle Potenziale zu heben. Damit kann zum Beispiel die Abhängigkeit von Krediten reduziert werden. So wird das Forderungsmanagement zum Bestandteil einer aktiven Finanzierungsstrategie.

Eine solche Strategie sollten Unternehmen unabhängig von der jeweiligen Konjunkturlage verfolgen. Die Strategie muss Antworten auf sich verändernde Rahmenbedingungen bieten können. Was im Boom funktioniert, stößt in Krisenzeiten an seine Grenzen. Ist eine Krise überwunden, gelten wieder andere Bedingungen. Wirtschaft verläuft nun mal nicht geradlinig.

Wir als Kreditversicherer wissen das nur zu gut, weil wir Veränderungen genau beobachten und analysieren, unter anderem mit der Publikationsreihe "Panorama" aus dem Bereich Economic Research: In dieser Reihe haben wir aktuell eine Untersuchung zu den Zahlungserfahrungen der deutschen Unternehmen publiziert. Die Ergebnisse stimmen zuversichtlich, aber auch nachdenklich.

Forderungen: Management oder Blindflug?

Bei der Frage, wie ein Unternehmen mit seinen Finanzrisiken umgeht, sind Forderungen in doppelter Hinsicht eine entscheidende Größe: Existenziell, weil sie beim Ausfall auch das Aus des eigenen Unternehmens bedeuten können. Bilanziell, weil Forderungen als Vermögen gelten und in der Bilanz unter Aktiva stehen. Hier können Strategien und Verfahren aufgebaut werden, um Forderungen schneller zu realisieren und Bilanzen zu entlasten. Die Potenziale, die aus einem effektiven Forderungsmanagement entwickelt werden können, sind erheblich. Voraussetzung ist, das Forderungsmanagement nicht allein als professionelles Rechnungs- und Mahnwesen zu verstehen, sondern als Prozess in der Finanzierungskette. Dabei verringert die Zusammenarbeit mit einem Kreditversicherer oder einem Factor die Risiken, sichert Liquidität, reduziert den Fremdkapitalbedarf und verbessert die Position im Ratingprozess.

Warten aufs Geld ist Alltag

Für 83,7 Prozent der Unternehmen in Deutschland sind Zahlungsverzögerungen ihrer Kunden Alltag. Das ist Ergebnis der Coface-Befragung zum Zahlungsverhalten im Geschäft zwischen Unternehmen (B2B). Damit liegt der Anteil sogar über demjenigen in China. Dort berichteten in einer vergleichbaren Coface-Studie rund 80 Prozent von Zahlungsverzögerungen. In der deutschen Unternehmenslandschaft sind Zahlungsverzögerungen ausgeprägter bei Unternehmen, die vorrangig vom Exportgeschäft abhängig sind. Sie verbuchen zu fast 90 Prozent Verzögerungen, bei den auf den deutschen Markt konzentrierten Unternehmen sind es 82,8 Prozent.

Im Vergleich zum Vorjahr hat sich der Umfang der Außenstände tendenziell leicht verringert. Denn rund 20 Prozent der befragten Unternehmen berichten von geringeren Außenständen, während 16,9 Prozent einen Anstieg vermerken. Über 60 Prozent sehen keine Veränderung in ihren Außenständen. Unter den exportorientierten Unternehmen fällt das Bild etwas gemischter, aber dennoch tendenziell positiv aus. Dort sehen gut 24 Prozent eine Verringerung ihrer Außenstände. Dem steht allerdings ein deutlich höherer Anteil – im Vergleich zum Durchschnittswert von 16,9 Prozent – von 23,3 Prozent mit gestiegenen Außenständen gegenüber.

Gemischtes Bild bei Branchen

Der Anteil der Unternehmen, die Zahlungsverzögerungen erleiden müssen, schwankt über die dreizehn betrachteten Branchen hinweg um rund zehn Prozentpunkte um den Durchschnitt. Am stärksten betroffen von Zahlungsverzögerungen ist mit deutlichem Abstand der Bereich Textil/Leder/Bekleidung mit einem Anteil von 94,4 Prozent, gefolgt von den Sektoren Papier/Verpackung/Druck (89,3 Prozent) sowie Holz/Möbel (87,5 Prozent). Am wenigsten betroffen von Zahlungsverzögerungen sind die Mechanik-/Präzisionsindustrie mit "nur" 75,0 Prozent. Auch die Branchen Kfz-/Fahrzeugindustrie (78,8 Prozent) sowie der Großhandel (81,0 Prozent) notieren unter dem Durchschnitt.

Für die deutschen Unternehmen bleiben in zeitlicher Perspektive Zahlungsverzögerungen in einem überschaubaren Rahmen. Für mehr als drei Viertel liegt die Dauer der Zahlungsverzögerungen bei maximal 60 Tagen. Damit stellt sich die Situation für deutsche Unternehmen deutlich besser dar als für ihre chinesischen Pendants: Hier kommt es in 10 Prozent der Fälle zu einer sehr langen Zahlungsverzögerung. Dieser Wert hat sich infolge der chinesischen Wachstumsabkühlung innerhalb eines Jahres fast verdoppelt hat. Bei den auf den deutschen Markt konzentrierten Unternehmen liegt dieser Anteil bei nur 1,9 Prozent, bei exportorientierten Unternehmen bei 7 Prozent. Der Anteil von Verzögerungen von bis zu 60 Tagen liegt in China bei nur 60 Prozent.

Schwierigkeiten der Kunden bringen Lieferanten in Gefahr

Gefragt nach dem Hauptgrund für Zahlungsverzögerungen, antwortet mehr als jedes zweite Unternehmen mit finanziellen Schwierigkeiten ihrer Kunden. Dagegen spielen wirtschaftliche Streitfälle, beispielsweise um die Produktqualität, eine nachgeordnete Rolle (9,4 Prozent). Auch Betrugsfälle sind gerade einmal bei 3,8 Prozent Hauptursache. Für exportorientierte Unternehmen fällt die Antwortstruktur sehr ähnlich aus. Allerdings berichten solche Unternehmen auch öfter von Problemen bei der Wechselkursfestsetzung oder im Devisenverkehr allgemein.

Dass Kunden Zahlungsfristen eingeräumt werden, ist gängige Praxis: In den zurückliegenden zwölf Monaten haben die befragten Unternehmen mit einer satten Mehrheit von 84,4 Prozent ihren Kunden Zahlungsfristen eingeräumt. Bei Unternehmen, die vor allem am Exportgeschäft hängen, sind es fast 92 Prozent. Rund jedes zweite Unternehmen bezeichnet die Erfordernisse am Markt als Hauptgrund für die Gewährung von Zahlungsfristen. 14,1 Prozent der Unternehmen räumen Zahlungsziele ein, um eine angespannte Liquiditätslage ihrer Kunden abzufedern. Das ist besonders gefährlich, denn gerade diese Unternehmen haben ein überdurchschnittliches Ausfallrisiko.

Vergleichsweise kurze Zahlungsziele

Deutsche Unternehmen räumen im internationalen Vergleich relativ kurze Zahlungsfristen ein. Bei gut 56 Prozent beträgt die durchschnittliche Zahlungsfrist bis 30 Tage. Nimmt man noch das Zahlungsziel 60 Tage hinzu, gewähren mehr als 92 Prozent der Unternehmen durchschnittliche Zahlungsziele von bis zu 60 Tagen. Bei den maximalen Zahlungszielen fällt das Ergebnis etwas gemischter aus, bestätigt aber auch die Tendenz zu kürzeren Fristen. Demnach gewährt fast die Hälfte der Unternehmen maximal 60 Tage. Allerdings berichten auch immerhin 12 Prozent der Unternehmen von maximalen Zahlungsfristen von mehr als 120 Tagen. Dies ist vor allem bei exportorientierten Unternehmen gravierend, bei denen der Anteil sogar bei einem Drittel liegt.

Nach den Erfahrungen von Coface werden rund 80 Prozent offener Zahlungen nicht mehr vollständig getilgt, wenn sie bereits länger als sechs Monate in Verzug sind. Übertreffen diese insge-

Zahlungsverzögerungen im B2B-Geschäft sind Standard

Zahlungsverzögerungen im B2B-Geschäft sind Standard

Textil-Branche besonders betroffen

Textil-Branche betroffen

Textil-Branche betroffen

Textil-Branche betroffen

Textil-Branche betroffen

Textil-Branche betroffen

Textil-Bra

samt zwei Prozent des Jahresumsatzes, können sie die Liquidität des Lieferanten beeinträchtigen. Für die gesamte deutsche Unternehmenslandschaft liegt der Anteil von länger als sechs Monate fälligen Zahlungen, die mindestens zwei Prozent des Jahresumsatzes ausmachen, bei 13,4 Prozent. Im Vergleich: In China sind es deutlich über 30 Prozent. Etwas schlechter sieht die Situation allerdings wiederum für exportorientierte Unternehmen in Deutschland aus. Denn diese berichten von einem Anteil von rund 20 Prozent.

Die große Mehrheit der Unternehmen hat ein eigenes Kredit-Risikomanagement, welches zu rund 30 Prozent auch eine eigene Organisationseinheit bildet. Knapp 17 Prozent haben kein eigenständiges Management von Risiken im Forderungsgeschäft. Nach wie vor gibt es große Unterschiede im Debitorenmanagement der deutschen Unternehmen. Insbesondere kleineren Unternehmen fehlt es an der technischen Unterstützung, dem Wissen und der Expertise, offene Forderungen konsequent einzufordern. Aber auch die Sorge, einen Kunden zu verärgern, spielt immer wieder eine Rolle. 5,2 Prozent der befragten Unternehmen verzichten sogar vollständig auf eine direkte und gezielte Steuerung ihres Kreditrisikos.

Globale Risiken nehmen zu

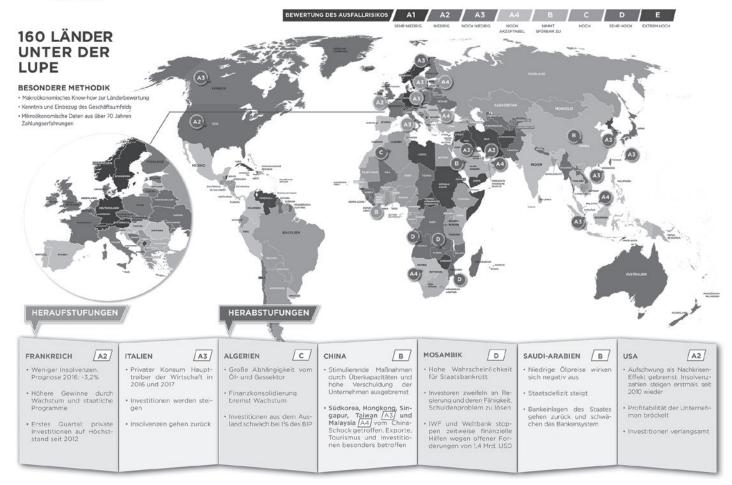
Die deutsche Wirtschaft wird auch in diesem und im kommenden Jahr nicht ungeschoren von den erheblich gestiegenen globalen Risiken davonkommen. Diese trüben vor allem die Lage der Unternehmen, die überdurchschnittlich im Exportgeschäft engagiert sind. Neben dem anhaltenden Kriechgang der Emerging Markets sind es gerade die aus dem europäischen Umfeld erwachsenden politischen Risiken, die von den exportierenden Unternehmen immer mehr wahrgenommen werden. Mehr als 81 Prozent der Unternehmen sehen in Deutschland die besten Aussichten für ihre Geschäfte, gefolgt vom EU-Ausland mit einem ebenfalls ziemlich hohen Anteil von 54 Prozent. Mit deutlichem Abstand dahinter folgen die USA (13,0 Prozent) sowie China (8,8 Prozent).

China, USA und Großbritannien herabgestuft

Ließe "Signifikantes Risiko" (Kategorie B) ist der aktuelle Durchschnittswert aller 160 Coface-Länderbewertungen. Immer mehr Länder sind in den Kategorien "sehr hohes Risiko" (D) oder gar "extremes Risiko"(E) zu finden. Die erkennbar erhöhten Risiken für Unternehmen schlagen auch auf die drei größten Volkswirtschaften durch – und wirken von dort auf andere Länder weiter. Nach der Herabstufung von Japan in A2 im März 2016 hat Coface nun auch die USA, China und Großbritannien in der Länderbewertung eine Stufe tiefer gesetzt. Die Vereinigten Staaten sind jetzt in A2, Großbritannien in A3 und China ist sogar nur noch in B.



WELTKARTE DER LÄNDERRISIKEN AUGUST 2016



Europa ist aufgrund politischer Entwicklungen und der Bankrisiken destabilisiert. Die politischen Risiken in Griechenland, Spanien und Italien halten an. Das größte Problem in Europa aber ist der Brexit. Während das Wachstum im Vereinigten Königreich 2016 noch 1,9 Prozent betragen wird, bricht es 2017 voraussichtlich auf 0,9 Prozent ein. Daran dürfte auch die Zinssenkung durch die Bank of England im August und eine womöglich günstige Einigung mit der EU nichts ändern. Besonders der Immobilienmarkt muss beobachtet werden. Die Belastung der privaten Haushalte mit Krediten und Hypotheken beträgt nach Auswertungen von Coface 132 Prozent des verfügbaren Einkommens, die Preise sind um gut ein Drittel überbewertet. In diesem höchst unsicheren Umfeld, in dem die Modalitäten des EU-Ausstiegs noch nicht feststehen, schwankt das Britische Pfund und hat deutlich an Wert verloren, besonders gegenüber dem US-Dollar. So notierte das Pfund Ende Oktober 2016 auf einem 31-Jahres-Tief zum Dollar. Zwar profitiert der Export kurzfristig von den für die Ausfuhren günstigeren Währungsrelationen. Auf der anderen Seite bremst die Inflation die Konsumausgaben im Land.

Die Unternehmen in den USA stecken in einer problematischen Phase des Konjunkturzyklus. Die Erholungsphase nach der Krise

hat ihren Höhepunkt erreicht. Zum ersten Mal seit 2010 kommt es vermehrt zu Insolvenzen. Die Profite sinken, die Investitionen werden reduziert, die Arbeitslosigkeit geht nicht mehr so stark zurück. In China zeigen die stimulierenden Maßnahmen der Staatsführung trotz stabilen Wachstums nur geringe Wirkung. Dem wirken die Überkapazitäten und die stark steigende Verschuldung der Unternehmen entgegen.

Politische Probleme dämpfen Zuversicht

Wie zu erwarten wirken sich diese Schocks weltweit aus. Zum einen auf Kanada, das in A3 heruntergestuft wurde. Zum anderen auf etliche asiatische Länder. So hat Coface Südkorea, Hongkong, Singapur und Taiwan in A3 herabgestuft und Malaysia in A4. Diese Länder spüren die strukturelle Verlangsamung in China bei Exporten, im Tourismus und bei den Investitionen aus China. Zudem wirken sich die volatilen Rohstoffpreise, auch beim Öl, auf die Unternehmen aus.

Politische Probleme wirken sich auf die Zuversicht der Unternehmen und Verbraucher aus. Mit dem Brexit-Votum hat Coface die Wachstumsprognose für die britische Wirtschaft um

0,6 Punkte auf 1,2 Prozent reduziert. In der EU sind Länder am stärksten betroffen, die einen begrenzten lokalen Markt, aber starke Verbindungen nach Großbritannien haben. Das sind vor allem Irland, aber auch die Niederlande, Belgien, Dänemark und Schweden. Aktuell erwartet Coface noch keine Auswirkungen auf das relativ gesunde Wachstum in der Eurozone insgesamt und hält die Prognose von 1,7 Prozent für das Jahr 2016 aufrecht. Getragen wird dieses Wachstum sowohl von den Konsumausgaben als auch den privaten Investitionen.

Einige positive Nachrichten gibt es aber auch. Frankreich hat sich in die Risikostufe A2 verbessert. Die Unternehmensinvestitionen sind auf dem höchsten Stand seit vier Jahren, die Baubranche erlebt einen Schub, und die Insolvenzen gehen konstant zurück, 2016 um voraussichtlich 3,2 Prozent. Italien wurde in A3 hochgestuft. Auch dort fallen die Insolvenz- ebenso wie die Arbeitslosenzahlen. Die Investitionen ziehen wieder an. Osteuropa liegt im Sog der Entwicklung im Westen. So wurden die Bewertungen von vier Ländern verbessert: Litauen (A3), Slowenien (A3), Lettland (A4) und Rumänien (A4). Ausschlaggebend für die Upgrades sind das solide Wachstum und geringere Abhängigkeiten im Export von Russland.

Weitere Ölschock-Opfer

Die Ölpreise bleiben für die aufstrebenden Länder eine Kernfrage. Trotz des jüngsten OPEC-Abkommens über die Fördermengen wird sich der Ölpreis nicht dynamisch, sondern eher moderat nach oben entwickeln. Coface prognostiziert einen durchschnittlichen Preis von 44 US-Dollar 2016 und 51 US-Dollar 2017. Ein Gleichgenwicht von Angebot und Nachfrage ist kurzfristig nicht zu erwarten. Diese Entwicklung hat Herabstufungen von mehreren rohstoffabhängigen Ländern in der Coface-Länderbewertung zur Folge.

Im Sultanat Oman (B) gehen die öffentlichen Ausgaben dramatisch zurück, das wirkt sich auf die Investitionen insgesamt aus. Trinidad und Tobago (B) fördert deutlich weniger Gas und Öl. Die Produktion leidet zudem darunter, dass einige Ölfelder erschöpft und Erhaltungsarbeiten an Produktionsanlagen nötig sind. Nigeria (D) ist in einer Rezession und die Devisenreserven sind dezimiert. Die daraus resultierenden Schwierigkeiten beim Import belasten die industrielle Produktion. Die Mongolei (D) ist von der verlangsamten Wirtschaftsentwicklung in China betroffen. China nimmt mehr als 90 Prozent der mongolischen Ausfuhren auf. Hinzu kommen die schwachen Rohstoffpreise. Das Land steht an der Schwelle zu einer Zahlungskrise.

In Saudi-Arabien (B), Kuwait (A3), Katar (A3) und Algerien (C) steigen die Defizite der öffentlichen Hand, und die Geschäfte der nicht direkt mit dem Öl verbundenen Branchen lahmen. Dies gilt auch für Angola und Sambia (D), wo zudem die Währungen aufgrund des gebremsten Wachstums in China

abwerten und die Preise für andere Rohstoffe ebenfalls fallen. Mozambique (D) steht höchstwahrscheinlich vor der Zahlungsunfähigkeit.

In diesem Kontext hat Coface eine achte Risikostufe in ihr Länder-Bewertungssystem eingefügt: E für "extremes Risiko". Einige Länder, die in der bisher niedrigsten Stufe D waren, kommen nun in E: Afghanistan, Armenien, Zentralafrikanische Republik, Kuba, Eritrea, Iran, Irak, Libyen, Sudan, Syrien, Timor-Leste, Venezuela, Jemen und Simbabwe.

Informationen zur Zahlungsstudie, zu den jüngsten Veränderungen der Länderbewertungen und Details zu 160 Ländern: www.coface.de

Hintergrundinformationen zur Coface-Studie

Hohe Teilnehmerzahl, breite Verteilung über Branchen hinweg

An der Umfrage zur ersten Coface-Studie zu den Zahlungserfahrungen in Deutschland (Payment Survey) haben sich im Befragungszeitraum Juni 2016 insgesamt 850 Unternehmen beteiligt. Davon kommen gut 40 Prozent aus dem produzierenden Gewerbe, knapp 35 Prozent aus dem Handel sowie fast 19 Prozent aus Dienstleistungssektoren. Bei einer näheren Aufschlüsselung nach Branchen, die für die anschließende Sektoranalyse wichtig ist, ergibt sich eine breite Verteilung der Survey-Teilnehmer.

Besonders stark vertreten ist der Großhandel mit einem Anteil von 14 Prozent, gefolgt vom Bausektor mit 11 Prozent sowie den Segmenten Metalle (9,3 Prozent) und Maschinenbau. Die Antwortkategorie "Anderes" umfasst eine Vielzahl von speziellen Unterbranchen, die sich vor allem im Handwerksbereich befinden.

Die von Coface erfasste Stichprobe zeigt, dass eine deutlich überwiegende Mehrheit der Unternehmen ihre Umsätze vor allem auf dem deutschen Markt, sprich im Inland, generiert. Der Anteil liegt dementsprechend bei 68,3 Prozent. Dagegen erzielen nur 12,3 Prozent der Unternehmen den Hauptteil ihrer Umsätze aus dem Exportgeschäft. Bei 18,5 Prozent der befragten Unternehmen verteilt sich das Umsatzvolumen in etwa gleich auf Inlands- und Auslandsgeschäfte.

Gemäß der Klassifikation der EU-Kommission entfallen rund drei Viertel der Stichprobe auf kleine bis mittlere Unternehmen, die einen Jahresumsatz von maximal 50 Millionen Euro aufweisen. Unternehmen mit einem Jahresumsatz von mindestens 100 Millionen Euro sind dagegen "nur" mit einem Anteil von 15,8 Prozent vertreten.

BEWERTUNG EINES AUSLANDSINVESTITIONSPROJEKTES IN EINEM FREMDWÄHRUNGSGEBIET DURCH INLÄNDISCHE INVESTOREN AUF DER GRUNDLAGE EINES FALLBEISPIELS

Ralf Kesten

1. Ausgangslage

Das Unternehmen INLAND AG ist von inländischen Investoren gegründet, die typischerweise risikoavers eingestellt sind. Als Renditevorgabe für inländische Investitionen im eigenen Kerngeschäft sind dem Management 12 Prozent p.a. vorgegeben (beispielsweise als Ergebnis einer CAPM-Analyse). Die bislang nur im Inland tätige AG erwägt erstmals die Durchführung einer Investition im Ausland (Gründung einer Fabrik und Vertrieb der dort hergestellten Produkte) zwecks Erschließung des dortigen Marktes. Hierfür nehmen wir an, dass sich das Ausland lediglich hinsichtlich der verwendeten Währungen, den am Kapitalmarkt erzielbaren Zinsen und den an den Gütermärkten herrschenden Preisniveaus vom Heimatland unterscheidet¹. Da die Auslandskunden alle in Fremdwährung FCU (FCU: Foreign Currency Unit) bezahlen und die Auszahlungen für die Errichtung sowie den laufenden Betrieb der Fabrik ebenfalls in FCU anfallen, prognostiziert das Management der INLAND AG zusammen mit den Experten vor Ort die künftigen laufenden Rückflüsse ebenfalls in FCU. Die operativen Daten sind als (unsichere) Erwartungswerte anzusehen (vgl. Abbildung 1).

Zeitpunkte t	0		2	3	4
Investitionsauszahlung in FCU	-1.200	,	1	-	-
Laufende Rückflüsse (EBITDA) in FCU	-	400	450	500	400
Liquidationserlös in FCU	-	-	1	-	200

 $Abb.\ 1: Erwartete\ Zahlungsfolgen\ f\"ur\ die\ Auslands investition\ in\ Fremdwährung\ FCU$

Da die Aktivitäten der AG aus Sicht ihrer inländischen Eigentümer beurteilt werden, verlangen diese eine Kapitalwertberech-



Prof. Dr. Ralf Kesten
lehrt an der privaten FH NORDAKADEMIE
gAG in Elmshorn sowie an der NORDAKADEMIE Graduate School in Hamburg und verantwortet die Fachgebiete "Rechnungswesen
und Controlling". Seine besonderen Interessen
gelten dem Bewerten von Unternehmen und
immateriellem Vermögen, dem Investitionsmanagement sowie den Konzepten zum wertorientierten Controlling.

nung auf Basis Inlandswährung (GE steht für inländische Geldeinheiten). Dazu müssen die über den Projektlebenszyklus (im Beispiel t=T=4 Jahre) zu erwartenden Wechselkurse geschätzt werden. Der aktuell in t=0 geltende Kurs in Preisnotierung beträgt exakt 0,80 GE/FCU. Um die künftigen Wechselkurse auf Basis der Zins- als auch auf Basis der Kaufkraftparitätstheorie berechnen zu können, hat ein volkswirtschaftliches Expertenteam ergänzend die in Abbildung 2 dargestellten Zinssätze und Inflationsraten prognostiziert.

Zeitpunkte t	0	1	2	3	4
sicherer Zinssatz Inland (GE)	-	5,00 %	5,00 %	6,25 %	7,25 %
sicherer Zinssatz Ausland (FCU)	-	8,00 %	8,00 %	9,25 %	10,00 %
Inflationsraten Inland (GE)	-	2,50 %	2,50 %	4,00 %	4,50 %
Inflationsraten Ausland (FCU)	-	5,44 %	5,44 %	6,93 %	7,16 %
Wechselkurs in t=0 (GE/FCU)	0,8000	-	-	-	-

Abb. 2: Aktueller Wechselkurs in Preisnotierung, Prognose der sicheren Zinssätze (i) sowie der Inflationsraten (g)

¹ Erhebliche Unterschiede beispielsweise hinsichtlich Kultur und politischem System sind dann entweder ausgeklammert oder bereits implizit in den makroökonomischen Rahmendaten (Zinsen, Güterpreise, Währungen) enthalten.

Für das Management der INLAND AG ergeben sich folgende zu lösende Aufgaben:

- Bestimmung der künftig zu erwartenden Wechselkurse, idealerweise auf Basis einer belastbaren Theorie,
- Transformation der originären Zahlungsfolgen der Abbildung 1 in inländische Zahlungsfolgen sowie die
- Ermittlung des heimischen Kapitalwertes in GE.

2. Bestimmung der künftig zu erwartenden Wechselkurse

Zur Erledigung der ersten Aufgabe können wir auf die Zins- und die Kaufkraftparitätstheorie zurückgreifen. Im Idealfall werden sich beide Theoriewege entsprechen.

Verdeutlichen wir uns zunächst den Grundgedanken der Zinsparitätstheorie (ZPT). Nach der ZPT muss beispielsweise eine sichere Geldanlage im Ausland nach einer Periode zum gleichen Endwert (\mathbf{V}_1) führen wie eine sichere Geldanlage im Inland, da internationale Geldanleger ansonsten auf Dauer Arbitragegewinne realisieren könnten. Angesichts einer hohen Zahl an aufgeklärten Finanzmarktakteuren könnte man dieser Annahme tendenziell zustimmen. Für einen inländischen Geldanleger, der den Betrag \mathbf{I}_0 sicher eine Periode im Inland oder Ausland anlegen will, würde gelten:

(1)
$$V_1^{Inland} = V_1^{Ausland}$$
 bzw. $I_0 \cdot (1 + i_{GE,1}) = I_0 \cdot \frac{1}{w_0} \cdot (1 + i_{FCU,1}) \cdot w_{0,1}$

Formel (1) besagt, dass der Endwert der sicheren Geldanlage im Inland $(I_0 \cdot (1 + i_{GE,1}))$ dem Endwert der sicheren Geldanlage im Ausland $(I_0 \cdot \frac{1}{W_0} \cdot (1 + i_{FCU,1}) \cdot W_{0,1})$ entsprechen muss, wobei der Wechselkurs stets in GE/FCU definiert ist (so genannte Preisnotierung). Als sichere Geldanlage kann man sich beispielsweise ein Tagesgeldkonto, einen einjährigen Sparbrief oder eine Termingeldanlage vorstellen. Im Falle der Auslandsgeldanlage tauscht ein Inländer seine heimischen GE in t=0 zunächst in fremde FCU ($I_0 \cdot \frac{1}{w_0}$) und erhält bis zum Ende der ersten Periode (t=1) den Auslandszinssatz ($i_{FCU,1}$) gutgeschrieben sowie sein investiertes Geld zunächst in FCU zurück ($I_0 \cdot \frac{1}{W_0} \cdot (1 + i_{FCU,1})$). Aus Sicht von t=0 unterliegt ereinem Wechselkursrisiko, da er den Kurs zwischen GE und FCU in t=1 nicht exakt kennen kann. Allerdings kann er bereits in t=0 ein Devisentermingeschäft abschließen, bei dem der Wechselkurs, zu dem in t=1 in heimische GE zurückzutauschen ist, bereits festgelegt wird ($w_{0.1}$). Für den heimischen Geldanleger ist sein Umtauschrisiko von FCU in GE dann "gehedgt". Zum Zeitpunkt des Terminkontraktes (t=0) werden sich alle Anbieter und Nachfrager nach solchen Absicherungsverträgen eine Meinung bzw. Erwartung über den künftigen Kurs bilden. Haben diese Erwartungen eine hohe Güte, werden sich der in t=0 fixierte und der in t=1 tatsächlich eintretende Wechselkurs in etwa entsprechen. Für den Endwert der Geldanlage im Ausland können wir dann schreiben:

(2)
$$V_1^{Ausland} = I_0 \cdot \frac{1}{w_0} \cdot (1 + i_{FCU,1}) \cdot w_1$$

Durch das Gleichsetzen von in- und ausländischem Endwert erhalten wir abschließend eine Beziehung zwischen dem heutigen Wechselkurs in $t\!=\!0$, den Zinssätzen und dem künftigen Wechselkurs in $t\!=\!1$:

(3)
$$W_1 = W_0 \cdot \frac{(1 + i_{GE,1})}{(1 + i_{FCU,1})}$$

Formel (3) stellt die Kernbotschaft der ZPT dar, wonach sich aus den erwarteten Zinsfaktorverhältnissen zwischen In- und Auslandskapitalmarkt ein Wechselkurs für die Folgeperiode prognostizieren lässt, der Arbitragegewinne ausschließt. Wenden wir die Daten für t=1 auf unser Fallbeispiel der INLAND AG an, erhalten wir:

(4)
$$w_1 = 0.8 \cdot \frac{1.05}{1.08} = 0.8 \cdot 0.9722 \approx 0.7778$$

Wiederholen wir unsere Überlegung für t=2, rechnen wir:

(5)
$$W_2 = W_1 \cdot \frac{(1 + i_{GE,2})}{(1 + i_{FCU,2})} = W_0 \cdot \frac{(1 + i_{GE,1})}{(1 + i_{FCU,1})} \cdot \frac{(1 + i_{GE,2})}{(1 + i_{FCU,2})}$$

Mit den Beispieldaten:

(6)
$$w_2 = 0,7778 \cdot \frac{1,05}{1,08} = 0,8 \cdot \frac{1,05}{1,05} \cdot \frac{1,05}{1,08} \approx 0,7562$$

Für t=3 und t=4 erhalten wir auf analoge Art und Weise die prognostizierten Wechselkurse, die in der Abb. 3 in der Zeile 6 zusammengestellt sind.

Wie man anhand Abbildung 3 durch Vergleich der Zeilen 6 und 11 erkennt, werden im Beispiel auch nach der (relativen) Kaufkraftparitätstheorie (KPT) identische Wechselkursentwicklungen (mit marginalen Rundungsdifferenzen) prognostiziert. Um die Grundidee der KPT zu verstehen, sollte man sich ein homogenes Weltmarktprodukt vorstellen (beispielsweise einen Rohstoff), das im In- und Ausland zu unterschiedlichen Preisen (p) in GE und FCU gehandelt wird. Fragt nun ein Inländer im Inland das Produkt nach, so sollte er auch bei einer Nachfrage im Ausland letztlich denselben Preis in GE zahlen, da er beispielsweise bei einem günstigeren Auslandseinkauf durch einfachen Weiterverkauf im Inland einen sicheren Arbitragegewinn erzielen könnte. Da viele Marktakteure diese Preisdifferenz beobachten und entsprechend stärker im Ausland nachfragen, erfolgt solange eine Anpassung des Wechselkurses in Preisnotierung (hier: ein Anstieg) bis dieser Gewinn wieder vernichtet ist. Am Ende haben wir dann einen einheitlichen Marktpreis, der sowohl im In- als auch im Ausland gilt (in beiden Ländern entweder gerechnet in GE oder in FCU). Rechnen wir in heimischen GE gilt in einem Zeitpunkt t=0:

(7)
$$p_{GE,0} = p_{FCU,0} \cdot w_0$$

Wenn durch die Marktakteure das Entstehen von Arbitragegewinnen in jedem Zeitpunkt wegkonkurriert wird, gilt beispielsweise auch in t=1:

$$(8) \quad p_{GE,1} = p_{FCU,1} \cdot w_1$$

Nehmen wir zusätzlich an, dass dieser Anpassungsmechanismus mittel- bis langfristig für sämtliche Produkte dieser Erde gilt (was bei einigen Produkten praktisch unmöglich ist; beispielsweise kann man nicht zeitgleich zwischen Haareschneiden in New York und Haareschneiden in Berlin wählen), so sollten künftige Preisänderungen bei den Produkten entsprechende Anpassungen beim Wechselkurs auslösen. Nach Umformen und Gleichsetzen von (7) und (8), erhalten wir erneut eine Formel, mit der wir die Kernidee der KPT rekonstruiert haben:

(9)
$$\frac{p_{GE,1}}{p_{GE,0}} = \frac{w_1}{w_0} \cdot \frac{p_{FCU,1}}{p_{FCU,0}} \text{ bzw. } (1 + g_{GE,1}) = \frac{w_1}{w_0} \cdot (1 + g_{FCU,1})$$

Formel (9) besagt, dass eine Preisänderung (g) im ersten Jahr (also von t=0 nach t=1) über alle Güter im Inland einer Preisänderung im Ausland, gewichtet mit dem Wechselkursverhältnis ($\frac{w_1}{w_0}$), entsprechen muss. Umgestellt nach w_1 folgt für eine Kursprognose nach KPT:

(10)
$$w_1 = w_0 \cdot \frac{(1 + g_{GE,1})}{(1 + g_{ECU,1})}$$

Sollten sich die Güter im Ausland stärker verteuern als im Inland, wird die Nachfrage nach der Auslandswährung FCU abnehmen und damit der Wechselkurs in Preisnotierung sinken; die heimische Währung würde aufgewertet (man zahlt in t=1 weniger GE für eine FCU als noch in t=0). Setzen wir die Daten aus dem Fallbeispiel für t=1 ein, erhalten wir:

(11)
$$w_1 = 0.8 \cdot \frac{1,025}{1.0544} \approx 0,7777$$

Für das Folgejahr t=2 rechnen wir:

$${(12)\choose w_2 = w_1 \cdot \frac{(1+g_{GE,2})}{(1+g_{FCU,2})} = 0,7777 \cdot \frac{1,025}{1,0544} = 0,8 \cdot \left| \frac{1,025}{1,0544} \right|^2 \approx 0,7560}$$

Wie man der Abbildung 3 entnimmt, sind unsere Wechselkursprognosen bei Anwendung beider Theorien identisch. Dies hat seine Ursache darin, dass die "Zinsfaktorverhältnisse" zwischen den beiden Ländern in jeder Periode identisch mit den "Inflationsfaktorenverhältnissen" sind. Damit haben die volkswirtschaftlichen Experten beim Erarbeiten der Datenprognose unterstellt, dass die Bedingungen eines international vollkommenen Kapital-, Devisen- und Gütermarktes (ausnahmsweise) als erfüllt einzustufen sind, was bei zwei sehr global agierenden Währungsregionen wie beispielsweise USA und Euro-Zone durchaus (zumindest näherungsweise) möglich sein könnte.

Nr.	Zeitpunkte t	0	1	2	3	4
1	Wechselkurs in t=0 (GE/FCU)	0,8000	-	-	-	-
2	Zinsparitätstheorie					
3	Zinsfaktor Inland (GE)	-	1,0500	1,0500	1,0625	1,0725
4	Zinsfaktor Ausland (FCU)	-	1,0800	1,0800	1,0925	1,1000
5	Zinsfaktorverhältnis	-	0,9722	0,9722	0,9725	0,9750
6	Wechselkursprognose t=1 ff. (GE/FCU)	-	0,7778	0,7562	0,7354	0,7170
7	Kaufkraftparitätstheorie					
8	Inflationsfaktor Inland (GE)	-	1,0250	1,0250	1,0400	1,0450
9	Inflationsfaktor Ausland (FCU)	-	1,0544	1,0544	1,0693	1,0716
10	Inflationsfaktorverhältnis	-	0,9721	0,9721	0,9726	0,9752
11	Wechselkursprognose t=1 ff. (GE/FCU)	-	0,7777	0,7560	0,7353	0,7170

Abb. 3: Ergebnisse zur Wechselkursprognose nach der Zins- und nach der Kaufkraftparitätstheorie

Nc.	Zeitpunkte t	0	1	2	3	4
1	Investitionsauszahlung in FCU	-1.200	-	-	-	-
2	Lfd. Rückflüsse (EBITDA) in FCU	-	400	450	500	400
3	Liquidationserlös in FCU	-	-	-	-	200
4	Saldo originärer Zahlungen in FCU	-1.200	400	450	500	600
5	Wechselkurse in GE/FCU (gemäß ZPT)	0,8000	0,7778	0,7562	0,7354	0,7170
6	Saldo originärer Zahlungen in GE	-960,00	311,11	340,28	367,70	430,21

Abb. 4: Erwartete Zahlungsfolgen für die Auslandsinvestition transformiert in inländische GE

3. Transformation der ausländischen FCU-Zahlungsfolgen in heimische GE und Ermittlung des inländischen Kapitalwertes

Auf der Grundlage der in Abbildung 3 generierten Wechselkursentwicklung lassen sich nun die originären Zahlungsfolgen in inländische GE umrechnen. Abbildung 4 zeigt in Zeile Nr. 6 die Umrechnungsergebnisse, indem die Daten von Zeile 4 mit denen von Zeile 5 multipliziert werden.

Dem Grundsatz der Währungsäquivalenz folgend, sind Cashflows in GE mit Zinssätzen, die sich ebenfalls auf heimische GE beziehen, zu diskontieren. Im Fallbeispiel kommt es damit zur Anwendung der uns bereits vorgegebenen Renditeforderung der inländischen Aktionäre in Höhe von 12 Prozent p.a. In der Praxis ist es mittlerweile etabliert, hierbei auf die so genannte CAPM-Formel zurückzugreifen, die von diversifizierten und risikoavers eingestellten Investoren ausgeht. Abb. 5 verdeutlicht die Berechnung des heimischen Kapitalwertes per t=0. Dabei werden die Zahlungen sukzessiv nach dem so genannten Rollback-Prinzip auf t=0 abgezinst: Zunächst werden die in t=4 erwarteten Zahlungen (430,21 GE) nach t=3 diskontiert. Es entsteht der Present Value (PV) per t=3 in Höhe von 384,12 GE. Dieser Wert wird zusammen mit der in t=3 erwarteten Zahlung (367,70 GE) nach t=2 diskontiert, was zum Present Value per t=2 in Höhe von 671,27 GE führt. Zur Verdeutlichung der Rechentechnik dient (13):

(13)
$$PV_2 = (384,12 + 367,70) \cdot 1,12^{-1} \approx 671,27 \text{ GE}$$

Rollen wir weiter nach t=0 zurück, erhalten wir als Gegenwartswert aller künftigen Zahlungsfolgen letztlich einen Projektwert von 1.084,18 GE. Nach Abzug der Investitionsauszahlung (die stets auch den Present Value einer alternativen Geldanlage für die Investoren darstellt) entsteht ein lebenszyklusbezogener Mehrwert (Net Present Value) in Höhe von $\pm 124,18$ GE. Die Auslandsinvestition erweist sich aus inländischer Investorensicht als absolut vorteilhaft bzw. erzielt eine Jahresdurchschnittsverzinsung von offensichtlich über 12 Prozent p.a. Würde die Auslandsinvestition durch die Eigentümer außenfinanziert, signalisiert der Kapitalwert das Steigerungspotenzial der Börsenkapitalisierung (Shareholder Value) bzw. letztlich des Aktienkurses.

Zum gleichen Ergebnis sollten wir gelangen, wenn wir einen alternativen Lösungsweg beschreiten: Die für uns bereits geschätzten Zahlungsfolgen in FCU werden zunächst mit den im Ausland geltenden Renditeforderungen auf t=0 diskontiert. Wir erhalten damit einen Kapitalwert per t=0 in FCU. Diesen rechnen wir abschließend mit dem uns heute in t=0 bekannten Wechselkurs um und sind fertig. Der entscheidende Vorteil besteht darin, dass wir keine Wechselkursprognose aufstellen müssen. Diesem Vorteil steht allerdings der Nachteil gegenüber, eine vergleichbare Auslandsrenditeforderung definieren zu müssen. Aber wie? Indem wir auf die Kernbotschaft der ZPT, also

Nr.	Zeitpunkte t	0	1	2	3	4
1	Saldo originärer Zahlungen in GE	-960,00	311,11	340,28	367,70	430,21
2	risikoadjustierte Inlandsrenditeforderung	-	12,00 %	12,00 %	12,00 %	12,00 %
3	Projektwert bzw. Present Value in t (GE)	1.084,18	903,17	671,27	384,12	0,00
4	Kapitalwert (GE)	124,18	-	-	-	-

Abb. 5: Kapitalwertberechnung für die Auslandsinvestition in Inlandswährung

Nc.	Zeitpunkte t	0		2	3	4
1	1 Wechselkurs in t=0 (GE/FCU)		-	-	-	-
2	Zinsparitätstheorie					
3	Zinsfaktor Inland (GE)	-	1,0500	1,0500	1,0625	1,0725
4	Zinsfaktor Ausland (FCU)	-	1,0800	1,0800	1,0925	1,1000
5	Zinsfaktorverhältnis	-	0,9722	0,9722	0,9725	0,9750
6	risikoadjustierter Renditefaktor Inland (GE)		1,1200	1,1200	1,1200	1,1200
7	risikoadjustierter Renditefaktor Ausland (FCU)		1,1520	1,1520	1,1516	1,1487

Abb. 6: Herleitung der risikoadjustierten Renditefaktoren im Ausland

auf Formel (3), zurückgreifen und uns vorstellen, dass der in (3) beschriebene Zusammenhang zwischen Wechselkursen sowie sicheren In- und Auslandszinsen auch für unsichere Geldanlagen bzw. risikoadjustierte Kalkulationszinssätze (k) von Investoren gilt: Um beispielsweise Arbitragegewinne bei einer Aktienanlage im Ausland zu vermeiden, muss der künftige Wechselkurs entsprechend reagieren, damit sich am Ende die erwarteten Endwerte bei ausländischer und inländischer Geldanlage wieder entsprechen. An die Stelle von sicheren Zinssätzen in t=1 treten allerdings nun die höheren Renditeforderungen der risikoscheuen Investoren im Inland ($k_{\rm GE,1}$) sowie die der ebenfalls gleichermaßen risikoscheue Investoren im Ausland ($k_{\rm FCU,1}$). Damit gilt auch für risikoscheue Investoren bezüglich des künftig zu erwartenden Wechselkurses in Preisnotierung:

(14)
$$w_1 = w_0 \cdot \frac{(1 + k_{GE,1})}{(1 + k_{FCU,1})}$$

Referenzieren wir auf das CAPM-Modell, müssen natürlich die Aktien (oder Aktienkörbe) im In- und Ausland hinsichtlich des operativen (und auch kapitalstrukturbedingten) Risikos vergleichbar sein. Um diese Vergleichbarkeit im Rahmen des populären CAPM zu gewährleisten, kann man beispielsweise auf ein Welt-CAPM zurückgreifen (beispielsweise angenähert durch den MSCI-World-Index), das per definitione alle Aktien enthält oder alternativ eine relevante Peer-Group von branchengleichen Aktien im In- und Auslandsmarkt bilden, die stellvertretend das Investitionsobjekt charakterisieren, und dafür jeweils den relevanten Beta-Faktor (= Risikomengenverhältnis zwischen Investitionsobjekt und Aktienindex bzw. Gesamtheit aller riskanten Investitionen) sowie die Marktrisikoprämie (= Differenz aus erwarteter Aktienindexrendite und risikoloser Geldanlagenverzinsung) schätzen (vgl. näher Loderer 2010, S. 383-394 sowie Brealey et al. 2006, S. 769–771).

Um abschließend den alternativen Lösungsweg umzusetzen, setzen wir (3) mit (14) gleich und erhalten nach elementaren Umformungen:

(15)
$$(1 + k_{FCU,1}) \stackrel{!}{=} (1 + k_{GE,1}) \cdot \frac{(1 + i_{FCU,1})}{(1 + i_{GE,1})}$$

In Abbildung 6 sehen wir in den Zeilen 3 bis 5 erneut die bereits prognostizierten Zinsfaktoren bzw. Zinsfaktorenverhältnisse für sichere Geldanlagen. Neu geschätzt und konform zur Zinsparitätstheorie sind die in Zeile 7 abgebildeten risikoangepassten Renditefaktoren für vergleichbare ausländische Investoren bzw. für inländische Investoren im Ausland unter der Annahme, dass wir die Renditeforderung unserer inländischen Investoren (Zeile 6) bereits festgelegt haben (was der üblichen Vorgehensweise in der heimischen Praxis entspricht). Die ausländischen Renditefaktoren wurden auf Basis von Formel (15) berechnet. Beispielsweise erhalten wir für t=1:

(16)
$$(1+k_{FCU,1}) = 1,12 \cdot \frac{1,08}{1.05} \approx 1,1520$$

Die in Abbildung 6 gezeigten Ergebnisse sind plausibel: Sind die risikofreien Zinssätze im Inland niedriger (höher) als im Ausland, müssen auch die risikoadjustierten Renditeforderungen im Inland unter (über) denen der ausländischen Investoren liegen. Denn schließlich wird das gleiche Projekt nur aus der Sicht von zwei Währungsgebieten heraus betrachtet. Anders gesagt: für den Ausländer liegt ein Inlandsprojekt vor. Ist es aus seiner Sicht vorteilhaft, sollte das unter sonst gleichen Bedingungen auch aus unserer heimischen Sicht gelten. Wechselkurse sind keine echten Werttreiber für sinnvolle Investitionsprojekte wie der Aufbau einer Fabrik und dergleichen mehr.

Im letzten Schritt (vgl. Abbildung 7) diskontieren wir mit den ausländischen Renditefaktoren die projektbedingten Zahlungsfolgen in Auslandswährung und generieren zunächst einen Kapitalwert in FCU (+155,22). Durch Umrechnung mit dem aktuell bekannten Wechselkurs w0 erzielen wir erneut unseren heimischen Kapitalwert in GE (+124,18).

Nc.	Zeitpunkte t	0	1	2	3	4
1	Investitionsauszahlung in FCU	-1.200	-	-	-	-
2	Lfd. Rückflüsse (EBITDA) in FCU	-	400	450	500	400
3	Liquidationserlös in FCU	-	-	-	-	200
4	Saldo originärer Zahlungen in FCU	-1.200	400	450	500	600
5	risikoadjustierte Auslandsrenditeforderung	-	15,20 %	15,20 %	15,16 %	14,87 %
6	Projektwert bzw. Present Value in t (FCU)	1.355,22	1.161,22	887,72	522,32	0,00
7	Kapitalwert (FCU)	155,22	-	-	-	-
8	Wechselkurs in t=0 (GE/FCU)	0,8000	-	-	-	-
9	Kapitalwert (GE)	124,18	-	-	-	-

Abb. 7: Kapitalwertberechnung für die Auslandsinvestition nach alternativem Lösungsweg

Die Identität der Kapitalwerte (Abbildung 5 und Abbildung 7) ergibt sich dank der in unseren Rechnungen enthaltenen Annahme eines vollkommenen Kapital-, Devisen- und Gütermarktes – zumindest zwischen den beiden hier beteiligten Ländern. Unterschiede hinsichtlich Kultur und Denkweise der Investoren im In- und Ausland existieren in unserem engen Modellrahmen nicht.

4. Zusammenfassung und kritische Würdigung

Wenn das Management einer inländischen Firma eine Auslandsinvestition in einem fremden Währungsgebiet beurteilen soll, stehen zwei grundsätzliche Lösungswege zur Verfügung: Der erste Weg nutzt die Erkenntnisse der ZPT bzw. KPT und transformiert die FCU-Zahlungen in heimische GE um, die dann mit der gegebenen heimischen Renditeforderung der inländischen Investoren auf $t\!=\!0$ diskontiert werden. Nach Abzug der Investitionsauszahlung entsteht der Kapitalwert. Bei einem Wert größer Null sollte das Auslandsprojekt realisiert werden.

Der zweite Weg nutzt die ZPT und passt die gegebene Renditeforderung der Inlandsinvestoren so an, als wenn sie Inländer im Ausland wären. Anstatt Wechselkurse zu prognostizieren, werden künftige Renditeforderungen im Ausland hergeleitet, die sich zum Abzinsen der Auslandszahlungen nutzen lassen. Es entsteht ein Kapitalwert in FCU. Durch Multiplikation mit dem aktuellen Wechselkurs in Preisnotierung (GE/FCU) haben wir erneut unseren heimischen Kapitalwert erzeugt.

Welcher Lösungsweg wird in der Praxis präferiert? Eindeutig Lösungsweg zwei, da explizite Wechselkursprognosen vermieden werden. Dies ist ein Vorteil, denn bei internationalem Kapital- und Güteraustausch zwischen unterschiedlich entwickelten Ländern zeigen empirische Analysen, dass sowohl die Gültigkeit der Zins- als auch die der Kaufkraftparitätstheorie zumindest auf kurz- bis mittelfristige Sicht mit einem Fragezeichen zu versehen ist². Wechselkursprognosen sollten wir also, wenn es denn geht, vermeiden. Und in vielen Fällen können wir uns eine Prognose aus gutem Grund ersparen: Wir können uns meistens gegen unliebsame Wechselkursschwankungen durch Einsatz von derivativen Finanzinstrumenten (unbedingte Devisentermingeschäfte sowie Devisenoptionen) schützen oder im umgekehrten Fall sogar von positiven Kurserwartungen (völlig unabhängig von der Frage, ob wir unser Auslandsprojekt realisieren wollen) profitieren. Dank derivativer Finanzinstrumente (die freilich nicht immer für alle Wechselkurse bzw. Währungsgebiete im gewünschten Umfang verfügbar sind) können wir separat auf Basis der operativen Cashflows in Fremdwährung rechnen und eine Entscheidung treffen. So weisen Brealey et al. treffend darauf hin, dass es für ein inländisches Unternehmen unsinnig wäre, ein Auslandsprojekt nur deshalb realisieren (ablehnen) zu wollen, weil das Management an günstige (ungünstige) Wechselkursentwicklungen glaubt. Statt gegebenenfalls eine "ausländische Investitionsruine" zu schaffen, sollte man in solch einem Fall lieber gleich auf ein derivatives Finanzprodukt ausweichen und die Devise per Termingeschäft kaufen (verkaufen) (vgl. Brealey et

² Modelle bzw. Theorien sind eben immer "nur" vereinfachte Abbilder der Realität. Dennoch sind theoriegestützte Rechnungen besser als völlig allein gelassen "im Nebel zu stochern".

al. 2006, S. 769)³. Lösungsweg zwei ist also dann ideal, wenn wir unterstellen dürfen, dass sich die im Laufe des Projektlebenszyklus einstellenden Wechselkursänderungen gegenüber der Planung absichern ("hedgen") lassen. Freilich sind die Absicherungsauszahlungen bei der Investitionsrechnung zu erfassen (wovon wir im Beispiel ausgehen).

Allerdings hat Lösungsweg zwei auch offenbart, dass wir als Inländer Diskontierungszinssätze benötigen, die sich auf das Ausland beziehen. Haben wir es mit risikoneutralen Investoren zu tun, ist das praktisch relativ leicht umzusetzen: Wir können uns beispielsweise an den beobachtbaren Umlaufrenditen öffentlicher Anleihen mit ihren jeweiligen Restlaufzeiten orientieren, um die sicheren Zinssätze im In- und Ausland zu schätzen. Bei risikoavers eingestellten Investoren müssen wir mindestens die Renditeforderung der heimischen Investoren für vergleichbare Investitionen im Heimatland kennen, wovon wir im Fallbeispiel praxisnah ausgegangen sind. Sodann müssen wir uns auf die Erkenntnisse der ZPT stützen und eine (zumindest logisch) kompatible Renditeforderung aufstellen, die vergleichbare Shareholder im Ausland von unserem Investitionsprojekt fordern würden. Insofern nutzen wir am Ende doch den gleichen theoretischen Hintergrund, der auch zur Wechselkursprognose herangezogen werden kann, empirisch aber ab und an auf wackeligen Füßen steht. Doch ganz ohne Theorie eine Entscheidungsunterstützung anzubieten ist eine noch schlechtere Handlungsalternative.

Die bisherigen Ausführungen basieren auf der Annahme so genannter flexibler Wechselkurse. Dies bedeutet, dass sich

Bei einem Termingeschäft wird bereits heute festgelegt, zu welchem Kurs man später Devisen kauft bzw. verkauft. Wenn wir also beispielsweise auf Basis FCU ein attraktives Projekt identifiziert haben, aber stark an demnächst sinkende Wechselkurse in Preisnotierung glauben, können wir uns auch in inländischen GE die Attraktivität des Projektes sichern, indem wir sofort bzw. von Periode zu Periode ein Termingeschäft abschließen, das uns erlaubt, zu einem gegenwärtigen (quasi "eingefrorenen") Kurs fremde Währungen verkaufen zu dürfen (bedingtes Termingeschäft) bzw. zu müssen (unbedingtes Termingeschäft) (vgl. für ein einfaches Beispiel Kesten 2015, S. 194-197). Natürlich funktioniert diese Strategie nicht mit einem einzigen in t=0 abgeschlossenen Terminkontrakt, wenn es sich um ein sehr langlebiges Projekt handelt. Ferner ist zu bedenken, dass ein inländisches Management oftmals die Möglichkeit hat, generierte FCU-Beträge im Ausland verzinslich zu reinvestieren und einen günstigeren Wechselkurs abzuwarten oder gar in andere Devisen umzuschichten. Ergänzend lassen sich Sensitivitätsanalysen erstellen, die für jede Projektphase (beispielsweise Errichtung, Nutzung, Entsorgung und Liquidation) kritische Wechselkurse hinsichtlich eines heimischen Mindestkapitalwertes bestimmen, die dann mit den aktuellen Erwartungen abgeglichen werden können. Abschließend kann man sagen, dass man - gut entwickelte Devisenmärkte und professionelles Finanzmanagement unterstellt - im Wechselkursrisiko in der Regel kein K.O.-Kriterium für Auslandsinvestitionen sehen sollte.

die Kurse allein nach Angebot und Nachfrage auf dem Devisenmarkt bilden. Daneben existieren auch Kurssysteme mit festen oder in definierten Bandbreiten schwankenden Austauschverhältnissen zwischen zwei Währungen. Diese weisen allerdings meistens einen zeitlich begrenzten Charakter auf, da die Wechselkurse durch die Politik künstlich erzwungen werden (beispielsweise gab es in den 1990er Jahren eine 1:1-Bindung des argentinischen Peso an den US-Dollar, die aber 2002 aufgrund hoher Staatsverschuldung gegenüber dem Ausland, wirtschaftlicher Rezession und fehlendem Vertrauen ausländischer Geldgeber wieder aufgegeben werden musste. In Bandbreiten fixiert ist derzeit beispielsweise der chinesische Renmimbi Yuan gegenüber dem US-Dollar, was angesichts der Wirtschaftskraft Chinas bislang funktioniert. Auch der Euro wird gern als so genannte Ankerwährung genutzt, beispielsweise von Dänemark, Bulgarien oder Bosnien und Herzegowina). Aus Sicht der Praxis gilt es dann, den weiteren Fortbestand von festen Wechselkursen einzuschätzen, indem eine strategische Umweltanalyse auf makroökonomischer Ebene initiiert wird. Freilich keine leichte Aufgabe. Aber auch hier gilt: Das deutsche Management sollte in Auslandswährung rechnen und anschließend eine Renditeforderung von vergleichbaren Auslandsinvestoren ableiten. In der praktischen Entscheidungsfindung wird man zudem auf die Einbeziehung von gewinnabhängigen Unternehmenssteuern sowie von Steuern auf der Ebene der Dividendenempfänger bestehen. Für diesen Zweck ließen sich beispielsweise das so genannte Steuerstandardmodell der Investitionsrechnung sowie das im Rahmen von Firmenbewertungen zum Einsatz kommende "Tax-CAPM" in das oben vorgestellte Kapitalwertmodell integrieren.

LITERATUR

Brealey, R., Myers, S., Allen, F. (2006): Corporate Finance, New York.

Kesten, R. (2015): Finanzierung in Fällen und Lösungen, Herne.

Loderer, C. (2010): Bewertung, Band 1, Zürich.

DER FACHBEREICH WIRTSCHAFT IM ÜBERBLICK (STAND WINTERSEMESTER 2016/2017)

Zahl der Stu	dierenden:	3.129
lavon	- männliche Studierende	1.538
	- weibliche Studierende	1.591
	- im Vollzeitstudium	2.056
	- im Teilzeitstudium (berufsintegrierend, dual)	1.073
	- in Bachelorstudiengängen	2.346
	- in Masterstudiengängen	783
Zahl der Bes	chäftigten:	258
lavon	- Professorinnen und Professoren	69
	- Vertretungsprofessorinnen und -professoren	2
	- Lehrbeauftragte	126
	- Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter und Assistentinnen/Assistenten	61
Dacksachacha	chulen im Ausland:	57
Partnernoths	CHUIEH IM AUSIANU:	37
lavon	- in Europa	38
	- in Asien	7
	- in Nordamerika	5
	- in Mittel- und Südamerika	4
	- in Afrika	2

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, 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.
- 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.
- Berufsintegrierender Weiterbildungsmaster-Studiengang Auditing (in Kooperation mit der Frankfurt School of Finance & Management), M.Sc.
- Berufsintegrierender Weiterbildungsmaster-Studiengang Taxation, Master of Taxation

AUFBAU EINES PRODUZIERENDEN JOINT VENTURE IN VIETNAM - EIN PERSÖNLICHER ERFAHRUNGSBERICHT

Andreas Dittrich



Andreas Dittrich

Diplomkaufmann von der Universität der Bundeswehr, München.

Im Berufsweg u.a. Kaufmännischer Geschäftsführer in einem internationalen Joint Venture sowie leitender Controller und Revisor für Auslandsgesellschaften eines deutschen Konzerns. Heute Unternehmensberater mit den Schwerpunkten Planung des Geschäfts, Außenfinanzierung und Working-Capital-Management.

Lehrbeauftragter an der Hochschule Mainz für "Investment and Financing".

E-Mail: andreas.dittrich@lba.hs-mainz.de

Der Anfang

Unser Unternehmen lieferte bereits seit einigen Jahren Ausrüstung für das nationale Telefonnetzwerk von Vietnam: Vermittlungstechnik, Übertragungstechnik und Kabel, inklusive aller notwendigen Services. Unsere Leistungen trugen so zum raschen Aufbau einer modernen Kommunikationsinfrastruktur im Lande bei, so dass sich z.B. beinahe täglich Menschen über einen neuen Telefonanschluss freuen konnten.

Neue Phase: Projekt eines Joint Ventures

Allerdings hatte unser Kunde über den Kauf von Geräten und Dienstleistungen hinaus noch weitergehende Wünsche, welche auf eine lokale Wertschöpfung abzielten: Schaffung von Arbeitsplätzen, Einsparung von Devisen sowie Übertragen von technischem Know-how, was ganz besonders geschätzt wurde. Das Geschäftspotenzial mit Vietnam war groß und man entschied sich für eine bewährte Vorgehensweise: Errichtung einer gemeinsamen Fabrik der vietnamesischen Telekom (Kunde) und des deutschen Ausrüsters für Telekommunikationsnetzwerke (Lieferant) zur Produktion von Kernbestandteilen moderner Telefonvermittlungsanlagen. Die Idee: wenn beide Partner sich mit Menschen und Kapital im neuen Joint Venture engagieren, dann haben

auch beide Interesse, dass die Fabrik immer gut ausgelastet ist – auch wenn keine garantierten Mengen oder Umsätze vereinbart werden. Zum anderen sind solche Joint Venture auch oft eine notwendige Voraussetzung für weitere Aufträge im Markt.

Verteilung der Verantwortung

Ein Team von Experten aus den künftigen Partnern handelte teils in Vietnam, teils in Deutschland einen Joint-Venture-Vertrag aus, der das Herstellungsspektrum der Fabrik festlegte, die Rechte und Pflichten der Partner definierte – wie z.B. die Besetzung von Managementpositionen, die Kapitalbeteiligung sowie deren Einbringung regelte und auch Themen wie Aufsichtsrat, Dauer des Joint Venture u.a. behandelte. Von fünf Managementpositionen wurden, gemäß den jeweiligen Anteilen, drei an den deutschen Partner vergeben, darunter der Posten des Commercial Managers ("Kaufmännischer Geschäftsführer"), welchen ich selbst bekleidete. Es sollte sich in der Zukunft oft als sehr hilfreich erweisen, dass deutsche und vietnamesische Manager (aus der Organisation des Kunden) vor Ort pragmatisch und vertrauensvoll täglich Seite an Seite arbeiteten.

Problem und pragmatische Lösung: Räumung von Artilleriegranaten

Die deutschen Partner brachten Finanzmittel in das Unternehmen ein, der vietnamesische Partner ein Grundstück, welches vor den Toren von Ho-Chi-Minh-Stadt lag. Dies war teils verwildert, teils Sumpfgelände und musste zunächst als Baugelände hergerichtet werden. Während der Arbeiten für das Fundament des Fabrikgebäudes wurden dann Artilleriegranaten (78 Stück, wie sich später herausstellte) gefunden, was zur augenblicklichen Einstellung aller Aktivitäten führte. Wie hält man unter diesen Bedingungen den Zeitplan ein und wie geht es weiter? Eine Diskussion mit unseren Managerkollegen im Joint Venture führte zu folgender Lösung: mit einer Kiste vom besten französischen Cognac im Kofferraum fuhr unser vietnamesischer Deputy Director zum nächstgelegenen Pionierbataillon der Armee und arrangierte dort ein opulentes Abendessen (vietnamesisch: "Party"). Ergebnis: die Pioniere stellten tags darauf ihre Soldaten und schweres Gerät zusammen, waren am nächsten Morgen



auf unserer Baustelle und räumten bis abends die 78 Granaten weg. Tags darauf gingen die Arbeiten am Fundament weiter. Voila: Problem und Lösung in nur vier Tagen.

Den Amtsschimmel reiten

Für die Nutzung des Grundstücks brauchten wir eine durch die Behörden ausgestellte so genannte "land license". Die langwierige und teils schwer durchschaubare Prozedur zu deren Erwerb überließen wir (gerne) unseren vietnamesischen Partnern und das Thema wurde rechtzeitig gelöst. Zum Erwerb der "investment license" (etwa: Gewerbeerlaubnis) war zunächst durch beide Partner gemeinsam eine "feasibility study" (etwa: Business- und Finanzplan) zu erstellen, die dann wiederum Grundlage für den Antrag auf die "investment license" wurde. Für den administrativen Part, insbesondere Kommunikation mit und Durchtragen durch die Behörden, waren die vietnamesischen Partner sehr effektiv und zügig am Werk –inklusive "Party".

Gebäude und Fertigungsanlagen

Der Bau der Fabrik, dessen Ausschreibung ein französisch-vietnamesisches Joint Venture gewonnen hatte, und die Ausstattung der Fabrik mit Maschinen sowie mit Betriebs- und Geschäftsausstattung liefen weitgehend plangemäß. Rückblickend wurde auch deutlich, dass es eine gute Idee gewesen war, Fertigungsanlagen mit eher geringer Kapazität einzukaufen, wobei Optionen zum eventuellen späteren Austausch gegen Maschinen mit höherer Kapazität vereinbart waren. Denn der Aufbau des nationalen Telefonnetzwerkes des Kunden bedurfte in den frühen Jahren hin und wieder gewisser Anpassungen, was auch manchmal unsere Joint-Venture-Fabrik in der Auftragsentwicklung und in Folge in ihrer Auslastung zu spüren bekam.

Material für die Fertigung

Die Materialversorgung unserer Fertigung erfolgte für CKD-Material ("completely-knocked-down": Endprodukte werden in einzelne Bauteile zerlegt, meistens im Bausatz, geliefert) aus einem "Schwester"-Joint-Venture in Taiwan, die Versorgung mit SKD-Materialien ("semi-knocked-down": Baugruppen und Module) aus dem Leitbetrieb in Deutschland. Letzterer war übrigens auch für die technische Betreuung der weltweiten Fertigungen von Ausrüstung für die Betreiber von nationalen und großen Kommunikationsnetzen ("Carrier") zuständig. Die Verantwortung in unserer Joint-Venture-Fabrik für das Thema übernahm ein vietnamesischer Manger, nachdem er durch Experten vor Ort wie auch zwei Wochen im Leitbetrieb in Deutschland intensiv geschult worden war.

Kritische Funktionen

Eine kritische Schlüsselfunktion war der Chief Accountant (etwa: Leitung Buchhaltung und Kostenrechnung), der im Lande für die ordnungsgemäße Nachweisführung bzw. Rechnungslegung verantwortlich ist und an mich als Commercial Manager berichtet hat. Ich hatte mir bezüglich einer qualifizierten Besetzung zunächst etwas Sorgen gemacht, da entsprechende Auswahlverfahren und -ergebnisse von staatlichen Organisationen in neuen Märkten nicht immer leicht nachvollziehbar sind. Unpassende Kandidaten können Schwierigkeiten verursachen, die nicht nur Nerven und Belastbarkeit der Unternehmensleitung auf die Probe stellen, sondern wenn es schlimm kommt auch die Existenz eines Joint Ventures gefährden. Dank einer offenen Kommunikation dieser Bedenken stellte unser Partner (= Kunde), der diese Position – neben der des Deputy Directors – laut Joint-Venture-Vertrag besetzen durfte, eine sehr kompetente, erfahrene und pragmatische Kraft zur Verfügung. Die Zusammenarbeit funktionierte hervorragend und es gab niemals Probleme bei Jahresabschluss- oder Steuerprüfungen.

Auswahl und Einstellen der Belegschaft

Die Personalsuche und -auswahl ging einigermaßen zügig vonstatten. Allerdings mussten wir viel Zeit und Energie aufwenden, um auf unterschiedlichen Wegen wie über lokale Arbeitsämter, Ausbildungseinrichtungen und Annoncen in der Zeitung hinreichend qualifizierte Kandidaten zu finden. Hinsichtlich des Fertigungspersonals hatten wir Glück: Die GTZ (damals; heute: GIZ) hat unweit unseres Fabrikstandortes ein Entwicklungsprojekt, gesponsert durch das Land Baden-Württemberg, betrieben, in welchem praktisch eine Gesellenausbildung zum Elektrotechniker durchgeführt wurde. Von dieser Ausbildungsstätte konnten wir das Personal fast für die gesamte Fertigung wie auch für einige andere technische Funktionen übernehmen, wobei sich nahezu all diese Mitarbeiter, wie auch jene in den anderen Abteilungen des Unternehmens, glänzend bewährt haben. Vor der Einstellung allerdings wurde eine medizinische Untersuchung bei jedem Kandidaten durchgeführt. Dabei wurden Themen deutlich, mit denen man in aufstrebenden Volkswirtschaften rechnen muss: Tuberkulose, Malaria und Dengue-Fieber. Leider konnten deswegen – Gott sei Dank wenige – Kandidaten ihre Arbeitsstelle nicht antreten und wir mussten uns nach Ersatz umschauen. Wie sich später auch anhand eines akuten Malariafalles zeigte, für dessen gute Betreuung wir uns über das übliche Maß hinaus engagiert hatten, schätzen die Menschen in Vietnam sehr, wenn man sich um ihr gesundheitliches Wohlergehen sorgt und belohnen dies oft gerne mit längerfristiger Loyalität zur Firma. Dies hält die Fluktuationsrate in Grenzen, die manchmal eine Herausforderung darstellt, da eine Reihe von Mitarbeitern durchaus geneigt sind, wegen "ein paar Dollar mehr" im Monat in eine andere Firma zu wechseln. Führen mit Anstand und sich um Gesundheit, Fortbildung und berufliche Chancen seiner Mitarbeiter zu kümmern wird allgemein hoch angerechnet. Ganz besonders froh ist man ebenfalls, wenn Mama, Papa, der Sohn oder die Tochter eine Anstellung bei deutschen Firmen erhalten, denn selbigen geht ein Ruf von Qualität, Solidität und Fairness voraus.

Projekt hebt ab: Spezifische Ausbildung/Einweisung und Fertigungsanlauf

Zum Fertigungsanlauf waren außer den drei deutschen stationierten Managern noch Experten aus Deutschland für die Bereiche Fertigung, Qualitätsprüfung, Materialversorgung sowie technische Betriebsunterhaltung mit an Bord, die ihrerseits dann auch ihre vietnamesischen Kollegen ("Counterparts") in der Funktion eingewiesen und dieselbe dann später übergeben haben. (Zwischenbemerkung: Zum Schluss war ich dann die

einzige im Joint-Venture-Unternehmen verbliebene "Langnase"; alle andern Mitarbeiter und Manager waren Landeskinder.) Die Variante der Ausbildung durch deutsche Experten vor Ort, sozusagen im eigenen Verantwortungsbereich, bringt wesentlich mehr als die Kandidaten für Wochen und Monate zur Ausbildung und Einweisung nach Deutschland zu schicken, in der Hoffnung, dass sie sich dann in ihrem eigenen Umfeld schon irgendwie hineinfinden. Nichtsdestotrotz hat es sich auch als zielführend erwiesen, hin und wieder eine(n) Mitarbeiter(in) in einer Schlüsselfunktion auf Dienstreise nach Deutschland zu senden, um ein bestimmtes Problem zu lösen und seine/ihre Kollegen dort besser kennenzulernen. Dank gegenseitigem Kennenlernen und dem Aufbau lassen sich auch später auftretende Probleme leichter und schneller zu lösen.

Erste Lieferung – erste Etappe geschafft

Die Vor-Serie unserer Produkte wurde durch ein Qualitätsteam des Kunden geprüft. Dabei ging es nicht nur darum, ob die Vermittlungstechnik gut funktioniert, sondern ob sie auch auf die landesspezifischen Parameter des nationalen Telefonnetzes abgestimmt ist und somit dort hinein "passt". Diese Prüfung ergab keine Beanstandung und unser Produkt wurde zur Lieferung freigegeben. Damit war der Start des Joint Ventures gelungen und wurde entsprechend mit Offiziellen von staatlicher Seite, vom Kunden und vom Ausrüster, vom deutschen Generalkonsulat und natürlich auch unter Beteiligung aller Mitarbeiter gefeiert

Umgang mit nicht konvertibler Währung

Eines der wichtigsten Themen war u.a. sicherzustellen, dass immer genügend Vietnamesische Dong und US-Dollar in der Kasse waren, um die Mitarbeiter und die lokalen Sach- und Dienstleistungen in Dong, als auch die Rechnungen für die Materiallieferungen aus Taiwan und Deutschland in US-Dollar zu bezahlen. Die Zahlung der Rechnungen in Landeswährung war kein Problem, da der Kunde in Großen und Ganzen pünktlich zahlte - wobei wir auch immer "hart am Ball" blieben. Die Begleichung der Rechnungen in US-Dollar allerdings war häufig eine Herausforderung. Die Landeswährung war nicht frei konvertibel. Sobald ein größerer Betrag als Umsatzeinnahmen vom Kunden auf das Konto einging, musste ich auf die Suche nach US-Dollar gehen. Da die Devisenreserven in Vietnam allgemein noch knapp waren und die vietnamesische Staatsbank - generell pragmatische Einstellung – diese mit wachem Auge verfolgte, war das mitunter ein spannendes Unterfangen. Bei unserer europäischen Hausbank, die auch mit uns über mittelfristige sowie Kontokorrentkredite ein sehr gutes Geschäft machte, stand ich jedenfalls ganz oben auf der Liste der "Hartwährungsnachfrager". Parallel dazu habe ich auch noch bei einer amerikanischen Bank, die in großem Umfang Import und Export von "commodities" (Öl, Reis, Meeresfrüchte, Textilien etc.) finanzierte, ein Konto eröffnet. Mit dieser Kombination kam ich "gut über die Runden".

Qualitätssicherstellung

Die Zertifizierung unseres Qualitätssystems nach ISO 9001 war unserem Kunden sehr wichtig. Nicht nur wollte er dauerhaft zuverlässige Qualität aus der Fabrik sicherstellen, sondern das ISO-Label unterstrich auch, dass international anerkannte High-Tech-Qualität "Made in Vietnam" manifest und öffentlich bekannt wurde. Die Zertifizierung führten wir, nach Absprache mit dem Joint-Venture-Partner, relativ zügig mit dem Rheinisch-Westfälischen TÜV durch, der in Bangkok eine Filiale unterhielt und eine Expertin zur Betreuung und zur Durchführung der Audits entsandte. Zum Schluss gab es die offizielle Zertifizierungsurkunde und die obligatorische "Party" für alle Beteiligten und Offizielle in einem Fünf-Sterne Hotel in Ho-Chi-Minh-Stadt. Darüber hinaus fand bald darauf auch ein, sozusagen interner, Qualitätsaudit des Originalherstellers aus Deutschland statt, der ebenfalls ein gutes Ergebnis brachte.

Erweiterung der Aktivitäten

Im Laufe der Zeit hat das Joint Venture, auf intensives Bitten des vietnamesischen Partners, sein Portfolio um die Installation und Einschaltung der Telefonvermittlungsstellen erweitert, wie auch Wartungs- und Reparaturleistungen vom Originalhersteller übernommen. Dessen Sorge, dass davon zu viel Geschäft aus den genannten Bereichen abfließt, hat sich nicht bewahrheitet. Der Kunde verließ sich nach wie vor gerne, mit Blick auf technologische Kompetenz und Erfahrung im Service, zu einem großen Anteil auf die Organisation des Originalherstellers. Für alle Beteiligten – Kunden, lokale Fabrik, Service des Originalherstellers – war genügend Geschäftspotenzial vorhanden.

Resümee

Alles in allem war unser Joint-Venture ein sehr erfolgreiches Projekt – auch wenn wir uns häufig gut zureden mussten, dass "schon irgendwann und irgendwie alles gut ausgeht". Das Unternehmen machte über viele Jahre gute Gewinne für seine Partner und das investierte Geld war, jedenfalls nominal, nach gut vier Jahren wieder eingespielt. Eine solche Amortisationszeit sollte man mindestens kalkulieren, wenn man in Vietnam oder einer anderen aufstrebenden Volkswirtschaft investiert, wobei Bürokratie, Korruption und eventuell auch Devisenbewirtschaftung zu berücksichtigen sind. Also nichts für schwache Nerven und auch keine Aussicht auf einen schnellen Euro.

Lessons learned

Good manners and respect

Since somebody's personal worth is evaluated by these values among others, people appreciate it very much when you exercise a friendly and impeccable conduct while striving for understanding. Losing temper, shouting, rage and those sorts of things or even inappropriate advances to the other gender could cause a loss of face, destroy the relationship and can turn the project sour.

Be predictable

Helpful everywhere you go, of course. However, it is mandatory for getting along with people in a totally different cultural environment and securing their trust over time – and it is crucial when working in a leading position and where everybody watches you with expectations and curiosity.

No surprises, please

Issues suddenly pulled out of the hat may put your partners into an embarrassing position. They just might not be up to the issue at this moment or – even more likely – are not entitled to make a statement as a representative of their organization. They might only need a little time to prepare themselves in order to be an informed and authorized counterpart.

Engaging with the foreign culture

Engage at least to some extent in the following topics: values, family, habits, beliefs, customs, history, but as well food, pastime, communication etc. It helps tremendously in understanding and "reading" the other one and – perhaps even more important – "being read".

Socialize

Go out with your Vietnamese colleagues, key staff and – of course – with customers. Attend wedding parties or other local events when invited. These are occasions to get to know each other better and you show your loyalty to the people when you, as a much-respected foreign expert, take part in their lives to some extent.

Neither better nor worse - different!

Things in foreign countries can appear strange indeed. Just take them as they present themselves: as d i f f e r e n t! Even if you face tempting or annoying "loose ends" crying out for action – be considerate, e.g. ask to understand what happens and what might follow – and only then act or not. >>

Hands off!

Do not get yourself drawn into personal quarrels between managers or departments. You can only lose. Instead, remind them to conduct themselves professionally when handling contentious topics, something that you expect from managers. Point out that things might become very unpleasant for everybody should you be compelled to intervene.

Decisions and accountability

Get your staff used to making decisions and accepting accountability for that. That is a step-by-step process and takes much patience. In order to promote that make sure that your staff is not afraid of getting back to you when something has gone wrong.

Die Menschen in Vietnam zeichnen sich als pragmatisch und fleißig aus, wobei auch das Qualitätsbewusstsein nicht zu kurz kommt. Allerdings empfiehlt sich, besonders am Anfang eines Projektes, in Schlüsselbereichen sowohl technische als auch kaufmännische Anleitung von Experten bzw. Expatriates. Dies sollte jedoch stets mit dem Ziel erfolgen, die Verantwortung für das Thema letztlich an einen lokalen Verantwortungsträger zu übergeben.

Potenzial für die Zukunft

Auch heute birgt Vietnam, mit Blick auf den privaten und industriellen Bedarf auf der momentanen Entwicklungsstufe wie auch auf die Freihandelsräume, die gerade umgesetzt werden, ein beachtliches Geschäftspotenzial – sei es für den Verkauf oder auch für ein investives Engagement. Vietnam ist auf alle Fälle interessant für deutsche Unternehmen, auch für den Mittelstand, die dort alle gern gesehen sind.

INDIVIDUELLE KUNDENANSPRACHE - IM GLOBALEN KONTEXT

Interview mit Prof. Dr. Oliver Kaul

Globalisierung war in der Vergangenheit eines der dominierenden Themen im Management. Welche Themen dominieren heute?

Ich denke immer noch, dass Globalisierung ein großes Thema ist, vielleicht aber heute etwas differenzierter diskutiert wird. Ende der Neunziger des vergangenen Jahrhunderts haben wir z.B. über den "globalen Kunden" diskutiert. Die Frage war, ob es diesen tatsächlich gibt, und wenn ja, wie er wohl aussieht. Die kulturorientierten Manager lehnten die Existenz eines globalen Kunden kategorisch ab, da je nach kulturellem Hintergrund völlig unterschiedliche Verhaltensmuster zu erwarten gewesen wären. Eher global überzeugte Vertreter argumentierten dagegen: Kulturelle Unterschiede würden sich durch fortschreitende Globalisierung mehr und mehr nivellieren.

Diese Diskussion führen wir heute unter anderem im Rahmen von z.B. globalen Produkteinführungen wieder, wissen aber, dass beide der oben skizzierten Ansichten nur halb wahr sind. Heute ist die Frage nicht, ob es den globalen Kunden gibt. Es geht vielmehr darum, wie es gelingen kann, idealerweise jeden einzelnen Kunden in seiner individuellen Bedürfnisstruktur zu verstehen. Wenn ich also sagen müsste, welches Thema heute Gespräche dominiert, die ich mit Managern globaler Unternehmen führe, ist es das Thema Customer-Centric Marketing – und zwar im globalen Kontext.

Was genau bedeutet Customer-Centric Marketing?

Im Wesentlichen bedeutet dies, den Kunden mit Produkten und Kommunikation so individuell wie möglich zu erreichen. Ein Prinzip, das damit untrennbar verbunden ist, nenne ich gerne "value co-creation". Damit meine ich das aktive Einbeziehen des Kunden in die Konzeption von Produkten und Kommunikation. Das ist zunächst einmal keine spezielle Frage im Bereich International Management, sondern mehr eine Art Grundsatzorientierung, die sich in global agierenden Unternehmen mehr und mehr durchsetzt.

Kunden zu 'verstehen', klingt nach Marktforschung. Welche Anforderungen werden hier an die Marktforschung im internationalen Kontext gestellt?

Zunächst einmal werden die Anforderungen höher, da auf internationaler Ebene nicht mehr nur ein Markt, sondern verschie-



Prof. Dr. Oliver Kaul
Professor für International Business &
Management an der Hochschule Mainz
E-Mail: oliver.kaul@hs-mainz.de

dene Kulturen und Subkulturen, ergo viele verschiedene Zielgruppen abgebildet werden müssen. Wenn man jetzt versucht, nationale Zielgruppen so individuell wie möglich abzuholen, wären nach der klassischen Methodenlehre für jede Zielgruppe in jedem Land umfangreiche qualitative und/oder quantitative Research Projekte notwendig. Die daraus resultierende Komplexität ist analytisch kaum zu bewältigen, von den Kosten mal ganz abgesehen. In der Tat ist es also so, dass im globalen Kontext effizientere Research Methoden zum Einsatz kommen müssen, wenn man das Prinzip des Customer-Centric Marketing global umsetzen möchte.

Es kommen also weiterentwickelte Marktforschungsmethoden zum Einsatz. Was ist das genau? Bestehen dabei auch über die sozialen Medien Möglichkeiten, um den Kunden individuell abzuholen?

Social Media ist sicherlich eine hoch interessante Möglichkeit. Hier helfen heute z.B. intelligente Algorithmen, einen Überblick über online diskutierte Inhalte zu erhalten. Dies kann auf verschiedene Zielgruppen auf diversen Märkten heruntergebrochen werden. Die andere Seite ist jedoch die Datenanalyse, das Schlagwort hier lautet "Big Data". Es geht konkret darum, sehr große, teilweise unstrukturierte Datenmengen (so genannte "fuzzy data") mit unterschiedlichen Skalen zu verarbeiten. Da stoßen Marktforscher schon mal an ihre Grenzen. Für global angelegte Zielgruppenbestimmungen sind aus meiner Erfahrung probabilistische Clusteranalysen sehr hilfreich. Diese sind

in der Lage, wesentlich mehr Informationen zu verarbeiten als klassische Verfahren und auch dann noch trennbare Segmente zu identifizieren. Wenn man dieses Unterfangen international angeht, darf es jedoch nicht dazu führen, dass für jedes Land bzw. deren Zielgruppen reflexartig individuelle Lösungen angeboten werden. Dies wäre eine falsche Interpretation der Idee des globalen Marketings. Vielmehr geht es darum, Parallelen zwischen den jeweiligen nationalen Zielgruppen aufzudecken, um diese dann zu globalen Segmenten zusammenzuführen. Diese Zielgruppen können dann mit einem standardisierten Marketing Mix bedient werden. Am Ende hat man dem Erfordernis, Kunden in ihrer Bedürfnislage abzuholen, vollständig Rechnung getragen. Gleichzeitig bleibt eine hohe Standardisierung im Marketing Mix erhalten, mit daraus resultierenden Vorteilen hinsichtlich Marketingeffizienz und Global Brand Value.

Insbesondere im Internet und Mobile Marketing versuchen Werber heute ja, die Werbeansprache so individuell wie möglich auf den Kunden zuzuschneiden. Möchte der Kunde das überhaupt?

Für mich ist das nicht die Frage. Wenn ich Menschen frage, ob sie durch Werbung beeinflusst werden möchten, antworten diese in der Regel mit "Nein". Das gilt in den allermeisten Märkten. Die Frage lautet eher, ob dem Kunden sein konkreter Benefit in einer individuellen Werbeansprache vermittelt werden kann, ohne ihm dabei das Gefühl zu vermitteln, ausgespäht worden zu sein. Ein kleines Beispiel hierzu: Wenn ich mit dem Auto in München unterwegs bin und in diesem Moment mittels Mobile Marketing Promo-Angebote von Parkhäusern und Restaurants in der näheren Umgebung bekomme, dann empfinde ich das wahrscheinlich als hilfreich und bin vielleicht sogar positiv überrascht, dass so etwas geht. Erhalte ich die gleichen Angebote in München zwei Wochen nach meinem Aufenthalt, frage ich mich eher, woher die Absender Informationen über mich haben und fühle mich mit dieser "individuellen" Ansprache wahrscheinlich nicht so wohl. Es geht also nicht nur darum, Botschaften zu individualisieren, sondern darum, dem Konsumenten eine Lösung für sein Problem genau dann anzubieten, wenn er das Problem hat.

Mobile Marketing ist heute ja ein globales Thema, da Konsumenten rund um den Globus dieses Medium fest in ihren Alltag integriert haben. Ist das international gesehen eine Vereinfachung des konsumentenzentrierten Werbeansatzes, z.B. durch personalisierte Werbung?

Eigentlich wird es eher komplizierter, denn man muss sich stärker auf Algorithmen und Automatismen verlassen. Das Mobileaber auch das Online-Marketing steckt hier, meines Erachtens, noch in den Kinderschuhen. Ich vergleiche den Kenntnisstand und die Methodenkompetenz in diesem Bereich gerne mit dem Marketing der 1950er Jahre. Damals war Marketing ein absoluter Hype, und jeder hat mitgemacht. Vieles hat ja auch funktioniert, auch wenn man manchmal nicht so genau wusste, war-

um. Ich meine das aber positiv und will damit sagen, dass wir das Potenzial und die Möglichkeiten im Bereich Online- und Mobile-Marketing noch nicht wirklich abschätzen können und bin sehr sicher, dass hier auch für das internationale Marketing hochinteressante Chancen bestehen.

Das Interview wurde geführt von Tobias Scholz.

INTERNATIONALES PERFORMANCE MANAGEMENT UND LEISTUNGSKULTUR - HENNE ODER EI?

Michael Christ

Viele Firmen haben den "Performance-Gedanken" und damit das Leistungsprinzip in ihre Company Values oder Corporate Fundamentals aufgenommen und damit zum festen Bestandteil ihrer Firmenkultur und ihres Employer Brandings gemacht. Der Grund hierfür ist klar: Volkswirtschaftlich gesehen können Unternehmen nur am Markt bestehen, wenn sie für Kunden eine Leistung, einen Mehrwert erzeugen.

Überträgt man diesen Mehrwertgedanken weiter auf Abteilungsebene, müssen auch diese einen nachhaltigen Mehrwert für das Unternehmen liefern oder konsequenterweise umstrukturiert oder aufgelöst werden – so weit so gut. Wird aber diese Argumentationslogik auf die Mitarbeiterebene überführt, wird an dieser Stelle auf der Führungsebene häufig nicht ebenso konsequent weitergedacht.

Zudem zeigt sich, dass die in multinationalen Unternehmen existierenden, länderspezifischen kulturellen Unterschiede eine ebenso unterschiedliche Haltung zu einer differenzierten und transparenten Leistungsbeurteilung mit sich bringen und diese daher nicht immer förderlich für ein global einheitliches, faires und ausbalanciertes Performance Management (PM) sind.

Auch aus diesen Gründen haben viele internationale Firmen damit begonnen, ihre PM-Systeme massiv zu überarbeiten oder haben kapituliert und – aktuell vielfach beobachtbar – ihre PM-Prozesse einfach "abgeschafft". Warum eigentlich?

1. Performancemanagement - Reality Check

Nach wie vor ist Performance-Management heute in vielen Unternehmen systemisch-technisch gut aufgestellt. Der individuelle Mehrwertgedanke findet sich in leistungsorientierten Vergütungssystemen und im betrieblichen Talentmanagement wieder. Mit Hilfe dieser Systeme soll eine global wirkende Leistungskultur etabliert, die Mitarbeiter mit dem unternehmerischen Leistungsanspruch konfrontiert und differenziert bewertet werden.

Spannend wird es, wenn diese elaborierten PM-Systeme im Vergleich zur Normalverteilung "schiefe" Leistungsbeurteilungen liefern. Der Grund hierfür liegt zum einen bei den Führungskräften. Diese bewerten kollektiv zu wohlwollend, wollen oder können keine "Low Performer" identifizieren und produzieren damit unangemessen positive Einstufungen.



Prof. Dr. Michael Christ Lehrstuhl für Human Resource Management, University of Applied Sciences Mainz E-Mail: michael.christ@hs-mainz.de

Zum anderen führen vielfach kulturelle Selbstverständnisse in international agierenden Organisationen dazu, keine Polarisierung und Differenzierung bei der Leistungsbeurteilung zu erlauben. Vor allem interkulturell unterschiedliche Verständnisse entlang der Kulturdimensionen "uncertainty avoidance" und "individualism versus collectivism" können erklären, warum in einigen Ländern weder Low Performer noch High Performer

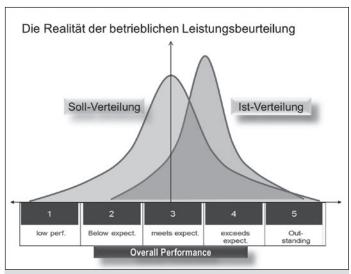


Abb. 1: Die Realität der betrieblichen Leistungsbeurteilung, Quelle: eigene Darstellung

identifiziert werden, sondern die kulturkompatible Mitte der "meets expectations" als präferierte Einstufung gewählt wird. Auch diese kulturbedingten Haltungen führen zu Verzerrungen, da sie sowohl einer harten, als auch eine stark anerkennenden Beurteilung der Mitarbeitenden im Wege steht.

Egal aus welchem Grund: es sind die, wie im ersten Fall, "kollektiv schiefen", zu wohlwollenden Leistungsbeurteilungen oder, wie im zweiten Fall, die kulturell bedingten, in der Mitte "gestauchten" Beurteilungen, welche die PM-Systeme konterkarieren und deren Mehrwert massiv reduzieren. Schlimmer noch: Vollintegrierte Systeme leiten dann diese Verzerrungen konsequent in die Entgeltfindung und Karriereplanung weiter, was zu personellen und vergütungstechnischen Fehlentscheidungen und Absurditäten führt.

Um dem Effekt der zu vielen Top-Mitarbeiter bzw. zu der wenigen Low Performer oder der "Stauchung" entgegenzuwirken, greifen viele Unternehmen erneut in die Toolbox: Einige verwenden nur noch hart messbare Key Performance Indicators (KPIs), um der Subjektivität der Beurteilung entgegenzuwirken. Ob die nach diesem Kriterium identifizierten Kennzahlen dann auch immer die "richtigen" und "handlungsleitenden" Kennzahlen sind, ist zu hoffen, aber auch zu bezweifeln.

Andere Unternehmen wie Yahoo und Google griffen auf Prinzipien, wie "Forced Ranking" oder "Forced Distribution" zurück, um die Verteilung der Performance-Ratings erzwungenermaßen im Gleichgewicht zu halten. Sie ernten damit eine Ellbogenkultur oder negative Effekte, wie die absurde Weigerung von Mitarbeitern, aus taktischen Gründen nicht in leistungsstarke Teams wechseln zu wollen. Einige Unternehmen, wie beispielsweise Microsoft, die diesen Weg gingen, sind hier mittlerweile wieder auf dem Rückzug. Andere, wie Bosch, beenden ganz die individuelle Leistungsbewertung als Treiber der variablen Vergütung.

Ein weiterer Versuch, Ausgewogenheit zu erreichen, ist der Missbrauch von Kalibrierungsrunden. Eigentlich sollten hier Führungskräfte gemeinsam mit ihren Peers ihre Einschätzungen diskutieren und gegebenenfalls neu justieren. Allzu oft mutieren diese Runden dann zu "Downgrading Sessions" in denen Mitarbeiter so lange "schlecht geredet werden", bis die Bewertungen wieder normiert sind. Dass insbesondere die kulturell bedingten, "leistungskulturinkompatiblen" Führungskräfte die dort korrigierten Ergebnisse anschließend ihren Mitarbeitern gegenüber unterschlagen, ist nicht wirklich verwunderlich.

Und selbst wenn diese Normierungsinstrumente vordergründig ihr Ziel einer ausgewogenen Verteilung erreichen, stehen ihre Resultate im krassen Gegensatz zu den wirklichen Empfindungen und Einstellungen der Führungskräfte – wäre dies nicht so, könnte man ja darauf verzichten. Was häufig fehlt, ist die Einsicht oder die kulturell bedingte Scheu, den Mehrwertgedanken konsequent auch auf die Mitarbeiterebene zu übertragen. Denn wenn es um Konsequenz bei Differenzierung oder nachhaltiger Nicht- oder Schwachleistung geht, wird es oft schwammig und

der bis zur Abteilungsebene zuvor noch fest vertretene Mehrwehrgedanke bricht genau hier plötzlich ab. Die Argumentation "meine Mitarbeiter sind halt überdurchschnittlich gut" oder "es ist nicht angemessen, Mitarbeiter herauszuheben" ist wenig überzeugend.

Und genau dann ist man am Kern des Themas "Leistungskultur" angelangt. Es wird offensichtlich, dass Leistungskultur nur begrenzt durch Performance-Management-Systeme geschaffen werden kann. Ohne eine global akzeptierte, die Länder- und Kulturgrenzen übergreifende Leistungskultur wird die Verwendung derartiger Systeme kollektiv boykottiert. Die Modifikation der Toolbox erhöht lediglich die nötige Anstrengung diese zu unterlaufen.

Leistungskultur bedeutet, das Prinzip von "Mehrwert durch Leistung" zu bejahen, zu sehen und auch zu bewerten. Führungskräfte und Mitarbeiter müssen Herausforderungen aktiv suchen und an ihrer Aufgabe wachsen wollen. Die aus dieser inneren Haltung entstehende Leistung ist bereits "Belohnung".

2. Grundprinzipien der Leistungskultur

Zunächst lebt Performance Culture von der Akzeptanz des "Shifting-Baseline-Prinzips". Dieses Prinzip wäre unmittelbar erfahrbar, wenn die deutsche Fußballnationalmannschaft mit dem Leistungsniveau der 1950er Jahre gegen die heutige ungarische Auswahl antreten würde. Wir würden kein "Wunder von Bern" erleben, sondern verwundert nach Bern schauen. Die "Shifting Baseline" zwingt Unternehmen zu immer neuen Anstrengungen. Für die Mitarbeiter bedeutet dies, kontinuierlich den Maßstab an die eigene Leistungserwartung nach oben zu schrauben.

Unmittelbar mit der "Shifting Baseline" verbunden ist das zweite Prinzip, das Benchmarking. Führungskräfte müssen sich die Frage stellen, welchen Maßstab sie für die Leistungsbeurteilung



Abb. 2: Face IT, Quelle: eigene Darstellung

wählen. Vergangenheitsbezug oder Trost im Vergleich mit dem nächst schlechteren Mitbewerber zu suchen, führen in die falsche Richtung. Wird der Benchmarkgedanke nicht konsequent in Leistungserwartungen überführt sowie glaubhaft, akzeptabel und annehmbar in Richtung Mitarbeiter kommuniziert, ist die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens gefährdet und die Mitarbeiter ruhen in trügerischer Sicherheit im Liegestuhl auf der Titanic.

Das Unternehmen zur Umsetzung des "Shifting-Baseline-Gedankens" auch die nötigen Ressourcen im Bereich Personalentwicklung vorhalten müssen, damit die Mitarbeiter auch "Mitwachsen" können, ist eine Selbstverständlichkeit.

Das dritte Prinzip ist Ehrlichkeit. Nur ehrliches Feedback, welches auch klar die Schwachstellen aufzeigt, schafft die Voraussetzung für persönliche Weiterentwicklung und eine starke Leistungskultur. Hierfür sind Mut und Konfliktbereitschaft notwendig, weil die Meinungen über den individuellen Leistungsbeitrag grundsätzlich auseinanderlaufen – oder wie kommt es, dass in Deutschland fast 90 Prozent der Autofahrer behaupten, zu den besseren Autofahrern zu gehören?

Problematisch bei der eigenen Leistungseinschätzung ist, dass Unwissenheit oft zu mehr Selbstvertrauen führt als Wissen. Forschungen zeigen, dass weniger kompetente Personen ihre eigenen Fähigkeiten eher überschätzen und dass schwache Leistungen mit größerer Selbstüberschätzung einhergehen als stärkere. Verschärfend kommt hinzu, dass diejenigen mit dem übertriebensten Selbstbild am wenigsten zur Korrektur ihrer Einschätzung bereit sind. Es fehlt ihnen die Selbstreflektion und Einsicht, ihre Leistung richtig einzuordnen.

Der hieraus entstehende "Grunddissens" in Verbindung mit konfliktscheuen Führungskräften mag eine Erklärung für zu positive Beurteilungen sein. Auf jeden Fall leiten sich daraus zwei Erkenntnisse ab:

Erstens ist "Ehrlichkeit" die unabdingbare Voraussetzung für die nachhaltige Employability der Mitarbeiter. Der Austausch von Streicheleinheiten in Form zu positiver Einschätzungen mag sich zwar angenehmer für beide Seiten anfühlen, aber nur ehrliches Feedback zeigt in einer wohlverstandenen Schonungslosigkeit Entwicklungsnotwendigkeiten auf. Gerade bei dynamischen Unternehmen wird ohne diese Weiterentwicklung der "High Performer" von heute zwangsläufig zum "Low Performer" von morgen. Fehlende Ehrlichkeit im Umgang mit Schwachleistung kommt der unterlassenen Hilfeleistung gleich. Nichts ist folgenreicher, als nach vielen Jahren geschönter Leistungsbeurteilungen "plötzlich" festzustellen, dass der Rückstand zu groß und uneinholbar geworden ist.

Zweitens passt Leistungskultur nicht immer zu "Kuschelrock". Nicht jedes Performancegespräch kann im Konsens oder als Kompromiss enden. Sind die wahrgenommenen Leistungsunterschiede unüberbrückbar, die Sicht des Beurteilers aber gut

validiert, dann ist Konsequenz und nicht falsche Rücksichtnahme gefragt. Wer glaubt, klar identifizierte "Social Loafer" oder "Trittbrettfahrer" durch Verharmlosung oder gar Belohnung nachhaltig motivieren zu können, hat den ersten Hemdknopf bereits falsch zugeknöpft. Performancemanagement schließt also auch Konflikt und die Trennungsoption eindeutig mit ein.

Neben den interkulturellen Barrieren, mag es auch sein, dass hinter der Scheu, konsequente "Schwachleister" beim Namen zu nennen, die Grundüberzeugungen von linearen Karrieren und von bis zum Rentenalter stetig steigenden Einkommensentwicklungen stehen. Vielleicht kann der Abschied von diesen Glaubenssätzen viele Hürden beseitigen:

Zum einen in den Unternehmen auf ihrem Weg über Leistungskultur, Wettbewerbsvorteile und damit Arbeitsplatzsicherheit erhalten zu können.

Zum anderen bei der Erlangung der persönlichen Einsicht, dass die eigene Leistungsfähigkeit Grenzen hat. Es ist klug, die eigene Employability dadurch zu erhalten, proaktiv die richtigen Schlüsse für die eigene Karriere und Entgeltentwicklung zu ziehen und sich nicht durch geschönte und vermeintlich wohlwollende Leistungsbeurteilungen den klaren Blick auf sich selbst und die realen Umweltbedingungen trüben zu lassen.

DIE ENTSENDUNG VON MITARBEITERN INS AUSLAND ALS INSTRUMENT DER PERSONALENTWICKLUNG

Rüdiger Nagel



Prof. Dr. Rüdiger Nagel Hochschule Mainz, Fachbereich Wirtschaft E-Mail: ruediger.nagel@hs-mainz.de

1. Grundelemente der Personalentwicklung

Personalentwicklung (PE) umfasst alle Maßnahmen, die der individuellen beruflichen Entwicklung dienen. D.h. Personalentwicklung bedeutet mehr als die Anmeldung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu irgendwelchen Weiterbildungsmaßnahmen und Personalentwicklung sollte vor allem auch in der Strategie eines Unternehmens verankert sein.

Im Fokus der Personalentwicklung stehen insbesondere drei Kompetenzbereiche:

- Fachkompetenz,
- Methodenkompetenz,
- Sozialkompetenz.

Fachkompetenz umfasst das berufsspezifische Wissen, das in einer Stelle gefordert ist. So z.B. muss ein Personalreferent unter anderem über ein Basiswissen im Arbeitsrecht verfügen. Ein technischer Zeichner muss sich mit bestimmten Softwareprodukten auskennen, ein Arzt mit sinnvollen Therapiemethoden.

Methodenkompetenz beinhaltet die Kenntnisse bestimmter Methoden, die in zahlreichen Zusammenhängen im Unternehmen nutzbar sind und die unabhängig vom fachspezifischen Know-how sind. Beispielsweise sind heute in allen Funktionsbereichen eines Unternehmens Office-Kenntnisse erforderlich. Die Fähigkeit, z.B. Präsentationen auf der Basis von PowerPoint zu erstellen und zu präsentieren muss ein Versicherungsvertreter ebenso besitzen wie ein Marketing-Referent oder ein Kontakter in einer Werbeagentur.

Sozialkompetenz als dritter Kompetenzbereich thematisiert Schlüsselqualifikationen, die im zwischenmenschlichen Bereich liegen. Dazu gehört z.B. die Führungskompetenz und/oder die Kooperationsfähigkeit oder die Fähigkeit, Konflikte zu lösen wie auch die interkulturelle Kompetenz.

Die Schnittmenge aller drei Kompetenzbereiche ist dann die Handlungskompetenz, d.h., um eine Stelle optimal ausfüllen zu können, sind Elemente aus allen drei Kompetenzbereichen erforderlich. Mal weniger Sozialkompetenz, dafür mehr Fachkompetenz. Mal viel Sozialkompetenz, kombiniert mit einem hohen Maß an Methodenkompetenz, etwa bei einem Trainer, der Führungskräfte trainiert.

Personalentwicklung setzt an den obigen Kompetenzbereichen an und besteht im Prinzip aus den Grundelementen: Ausbildung, Weiterbildung und Förderung (Becker 2013).

Ergänzend sei noch auf die so genannte "Führungsbildung" hingewiesen (Becker 2013, S. 337 ff.). Die Führungsbildung dient der Heranbildung und Sicherung des Führungsnachwuchses im Unternehmen. Aus individueller Perspektive gehört dazu auch die Unterstützung bei der Realisierung von Karrierezielen, die sich aufstiegsorientierte Mitarbeiter gesetzt haben.

Die Führungsbildung umfasst alle Maßnahmen, mit deren Hilfe Führungsfähigkeiten von Personen herausgebildet werden sollen. Folgende Befähigungen und Merkmale werden als wichtig angesehen (Becker 2013, S. 344):

- Persönlichkeitsmerkmale,
- funktionale Befähigung,
- soziale Befähigung,
- emotionale Befähigung,
- Führungsbefähigung,
- strategische Befähigung.

Entsprechende Instrumente können individuell zugeschnittene Seminare für Führungskräfte mit unterschiedlichen Schwerpunkten oder andere Maßnahmen sein.

Und gerade in diesem Zusammenhang spielen heute auch Auslandsentsendungen von Mitarbeitern eine zentrale Rolle in international tätigen Unternehmen.

2. Die Globalisierung als Ausgangspunkt der Auslandsentsendungen

In der heutigen Zeit entwickeln sich die Globalisierung und die Vernetzung multinationaler Unternehmen sehr dynamisch. In der englischsprachigen Literatur hat sich für diese Unternehmen der Begriff "Multinational Companies" (MNCs) oder "Multinational Enterprises" (MNEs) etabliert (siehe z.B. Briscoe/Schuler 2004). Die Globalisierung führt dazu, dass die Entsendung von Mitarbeitern in ausländische Niederlassungen mittlerweile zu einem zentralen Managementinstrument bei international agierenden Unternehmen geworden ist.

Vor allem drei Bereiche stehen heute im Mittelpunkt der Globalisierung bzw. der Internationalisierung von Unternehmen (vgl. dazu Kühlmann 2004, S. 8 f.):

Die Koordination der Unternehmenstätigkeit im In- und Ausland soll zum einen den Informationsaustausch zwischen den in- und ausländischen Unternehmensbereichen unterstützen. Es geht aber auch darum, Elemente der Unternehmenskultur, die sich im Stammhaus entwickelt haben, auf die ausländischen Niederlassungen zu übertragen, wenngleich hier der Einfluss der jeweiligen Landeskulturen nicht zu unterschätzen ist.

Ein weiterer Aspekt der Entsendung von Mitarbeitern ist die Überwachung und Kontrolle der Auslandsaktivitäten sowie die Koordination der Aktivitäten der diversen Organisationseinheiten (vgl. Fischlmayr/Kopecek 2015, S. 1). Ein bedeutendes Element ist hier z.B. der Wissenstransfer. Wissenstransfer umfasst die Weitergabe von technischem und wirtschaftlichem Know-how an die ausländischen Gesellschaften bzw. die ausländischen Niederlassungen eines Unternehmens (Fischlmayr/ Kopecek 2015, S. 9).

Aber die Auslandsentsendung dient auch der Entwicklung von international orientierten Führungskräften und Spezialisten und wird damit zu einem Instrument der Personalentwicklung.

Auslandsentsendungen finden wir heute in nahezu allen international agierenden Unternehmen. In zahlreichen multinationalen Unternehmen ist der längere Aufenthalt in einer ausländischen Niederlassung des Unternehmens eine unbedingte Voraussetzung für den Aufstieg ins höhere Management. Sehen wir uns nun die Entsendung etwas näher an.

Nach der Dauer der Entsendung können fünf verschiedene Formen unterschieden werden:

Dauer	Entsendungsform
bis drei Monate	Dienstreise
drei bis sechs Monate	Delegation
sechs bis zwölf Monate	kurzfristige Entsendung
ein bis fünf Jahre	langfristige Entsendung
mehr als fünf Jahre	Versetzung ins Ausland

Tab.: Formen der Entsendung, Quelle: Mütze/Popp 2007, S. 26

Die ersten drei Formen der Entsendung sind eher verlängerte Dienstreisen. Hier reisen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eines Unternehmens projektbezogen in andere Niederlassungen des Unternehmens, um z.B. beim Aufbau einer neuen Produktionsstätte zu helfen, ein konkretes EDV-Problem zu lösen oder bei der Implementation eines neuen Trainingsprogramms für Führungskräfte zu unterstützen. In jedem Fall geht es hier vor allem um Wissenstransfer.

3. Expatriates im Fokus des Internationalen Human Resource Managements (IHRM)

Der Fokus der Personalarbeit in internationalen Unternehmen liegt vor allem auf der langfristigen Entsendung. Für die Entsandten hat sich der Begriff der "Expatriates" eingebürgert. Expatriates sind Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die für ein bis fünf Jahre in eine ausländische Niederlassung des Unternehmens entsandt werden. Beim Expatriate ist meistens auch das familiäre Umfeld mit eingebunden, denn oft begleitet die Familie den Entsandten in das vorgesehene Gastland.

Die Entsendung eines Mitarbeiters ist ein Prozess, der in der Regel in mehreren Phasen verläuft (vgl. hierzu Beyer/Nagel 2010, S. 18–27):

- Auswahl des Expatriates,
- Vorbereitung auf die Entsendung,
- Entsendung,
- Aufenthalt im Gastland,
- Rückkehr ins Heimatland.

Diese Phasenstruktur wird häufig auch als "Expatriation-Cycle" bezeichnet.

Um Fehlbesetzungen zu vermeiden, ist es in der Auswahlphase sinnvoll, zunächst ein Anforderungsprofil zu erstellen, welches eine größtmögliche Übereinstimmung mit dem Qualifikationsprofil des vorgesehenen Mitarbeiters haben sollte (vgl. Beyer/Nagel 2010, S. 18). Neben der fachlichen Kompetenz sollte der Mitarbeiter auch über interkulturelle Kompetenzen, Sprachkenntnisse und generelle Eigenschaften wie z.B. Toleranz und

Liberalität verfügen. Dazu gehören auch eine gewisse "Neugier" und die Bereitschaft, sich auf andere Kulturen einzulassen.

Darüber hinaus sind auch andere soziale Kompetenzen wie Empathie, Anpassungs- und Kontaktfähigkeit wichtig. Nach einer ersten Vorauswahl ergänzen zahlreiche Instrumente die Endauswahl eines geeigneten Kandidaten. Hierbei können beispielsweise ein biographischer Fragebogen, ein strukturiertes Auswahlinterview oder ein Assessment-Center zur Potenzialanalyse genutzt werden (vgl. Becker 2013, S. 695 sowie Schuler 2007).

In der zweiten Phase findet die Vorbereitung auf die Entsendung statt. Neben den rein organisatorischen Angelegenheiten, wie der Beantragung notwendiger Dokumente für Einreise, Aufenthalt und Beschäftigung beinhaltet diese Phase auch die kulturelle Vorbereitung des Mitarbeiters auf den Auslandseinsatz. Dabei sind Umfang und Form der vorbereitenden Maßnahmen von der Diskrepanz zwischen Anforderungs- und Qualifikationsprofil und in hohem Maße von den Gegebenheiten im Gastland abhängig (vgl. Müller 2010, S. 19 f.). Im Rahmen von Qualifizierungsprogrammen sollten dem Mitarbeiter notwendige Sprachkenntnisse, Kenntnisse über kulturelle und wirtschaftliche Besonderheiten sowie Kenntnisse über Sitten und Gebräuche des Gastlandes vermittelt werden.

Zahlreiche Unternehmen bieten in diesem Zusammenhang so genannte "Cultural Awareness"-Trainings an. Das primäre Ziel dieser Trainings ist es, einen "Kulturschock" beim Expatriate zu vermeiden, und den Mitarbeiter mit den kulturellen Gebräuchen des Gastlandes vertraut zu machen (vgl. Becker 2013, S. 698). Die Vorbereitung eines Mitarbeiters auf eine Auslandsentsendung ist im Übrigen eine der wenigen Situa-

tionen, in denen auch der private Bereich des vorgesehenen Expatriates mit einbezogen wird. Es gibt Unternehmen, die auch den (Ehe)-Partner/die Partnerin in Gespräche mit einbeziehen.

Einige "Global Player" bieten darüber hinaus auch "Look and See Trips" bzw. "Look and Feel Trips" an. Der für die Entsendung vorgesehene Mitarbeiter hat die Gelegenheit, im Vorhinein das Gastland für acht bis zehn Tage gemeinsam mit seiner Familie zu bereisen, um ein Gefühl dafür zu bekommen, ob er in dem Land für mehrere Jahre leben und arbeiten könnte. Er lernt die ausländische Niederlassung kennen, kann sich ein Bild von der Infrastruktur machen, bekommt vielleicht auch einen ersten Eindruck von der Kultur des Landes.

Die Entsendung selbst stellt im Expatriation-Cycle das geringste Problem dar. Hier werden von den Unternehmen in der Regel so genannte "Relocation Agencies" beauftragt. Diese Dienstleister kümmern sich um die Organisation des Umzugs und den Transport persönlicher Gegenstände. Sie melden gegebenenfalls Kinder in Schulen oder Kindergärten an, mieten eine geeignete Immobilie für den Expatriate an und kümmern sich um alle anderen organisatorischen Belange, z.B. notwendige Visa und Arbeitsgenehmigungen, Firmenwagen oder auch Clubmitgliedschaften.

Die dritte Phase, der Aufenthalt im Gastland umfasst die fachliche, administrative und psychologische Betreuung des Entsandten während des Auslandseinsatzes. Ziel ist dabei, den Expatriate während seines Auslandsaufenthaltes mental zu unterstützen. Wichtig ist während dieser Phase vor allem das Aufrechterhalten des Kontaktes zum Stammhaus und am Ende der Entsendung wiederum die Vorbereitung auf die Rückkehr

ins Heimatland. Hier kann es z.B. Sinn machen, für den Entsandten einen Mentor oder Paten in der Muttergesellschaft zu benennen, der den Entsandten "auf dem Laufenden" hält und ihm vor allem auch in Krisensituationen zur Verfügung steht. Regelmäßige Heimflüge sind ebenfalls seit langem etablierte Bestandteile zahlreicher so genannter "Transfer-Policies".

Die typischen Phasen, die ein Expatriate in seinen ersten Wochen und Monaten im Gastland durchläuft, reflektiert das folgende Modell:

Vor der Ausreise prägen Vorfreude, aber auch Unbehagen den emotionalen Zustand des Expatriates. Zu Beginn des Aufenthaltes stellt sich typischerweise so etwas wie Euphorie ein: Alles fühlt sich an wie im Urlaub. Danach kann es zu krisenhaften Zuständen kommen.

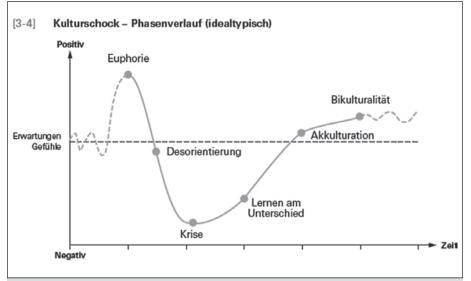


Abb.: Typische Phasen in der Anfangszeit einer Auslandsentsendung Quelle: http://www.kalaidos.ch/~/media/Images/Kalaidos%20Bildungsgruppe%20Schweiz/ Kalaidos-FH/Blog/Content/Wordpress/30508Bild-1.png, Abruf 22.12.2016

Vieles ist doch nicht so wie erwartet. Wenn es zu einem Abbruch der Entsendung durch den Expatriate kommt, dann zumeist in dieser Phase. Sofern die Krise überwunden wird, mündet der Prozess in der so genannten "Akkulturation", d.h. in der Anpassung des Entsandten an die Kultur des Gastlandes.

Auch die letzte Phase, die Rückkehr des Expatriates kann je nach Dauer des Auslandsaufenthalts zu einem Kulturschock, einem "Reverse Cultural Shock" führen. Der Expatriate kehrt nach Jahren ins Heimatland zurück. Nicht selten sind der Lebensstil, der soziale Status oder auch der Status im Unternehmen im Heimatland niedriger als im Gastland. Dort gab es unter Umständen Hauspersonal, einen Fahrer, eine höhere Entlohnung und andere Annehmlichkeiten, auf die der "Heimkehrer" nun verzichten muss. Auch mangelt es häufig an Wertschätzung durch den privaten Freundeskreis und durch die Kollegen im Unternehmen.

Mentorenprogramme, Rückkehrseminare und eine individuelle Nachfolge- und Karriereplanung sind notwendige Maßnahmen, um dem Zurückkehrenden den Wiedereinstieg im Heimatland zu erleichtern. Dabei ist zu erwähnen, dass eine erfolgreiche Reintegration des Mitarbeiters auch für das Unternehmen von hohem Wert ist, da die Investition im Rahmen der Auslandsentsendung andernfalls ohne dauerhaften Nutzen gewesen wäre (vgl. Beyer/Nagel 2010, S. 26 f.).

4. Entsendung als Karrierechance

Schlagen wir nun einen Bogen zur Personalentwicklung und insbesondere zur individuellen Karriereplanung. Damit Entsendungen in Unternehmen auch Sinn machen und nachhaltige positive Konsequenzen haben, gilt es, einige Aspekte zu beachten.

- Unternehmen sollten gut durchdachte und sauber konzipierte "Transfer-Policies" haben, in welchen alle Rahmenbedingungen von Auslandsentsendungen eindeutig und transparent geregelt sind. Dazu gehören gehaltliche Aspekte ebenso wie organisatorische Regelungen.
- Der Expatriate soll in allen Phasen der Entsendung eine qualifizierte Unterstützung durch das Personalmanagement in der Muttergesellschaft erfahren von der Auswahl über die Vorbereitung und die ständige Betreuung im Gastland bis hin zur Rückkehr in das Heimatland. Gerade während des Aufenthaltes im Gastland darf der Expatriate sich nicht von seiner Heimatniederlassung abgeschnitten fühlen.
- Zur Entsendung gehört wie überhaupt zur Personalentwicklung – eine fundierte Personalplanung. Ansonsten ist der Misserfolg vorprogrammiert. Eine Auslandsentsendung wird nur erfolgreich sein, wenn sie einerseits in der operativen und strategischen Personalplanung und insbesondere in der Nachfolgeplanung des Unternehmens verankert ist.

Die Personalplanung muss aber auch mit der individuellen Karriereplanung des Expatriates eng verzahnt sein. Im Optimalfall steht bereits zu Beginn der Entsendung fest, welche Anschlussstelle der Entsandte nach seiner Rückkehr übernimmt. Zumindest sollte der anschließende Einsatz des Expatriates nicht erst im letzten Monat vor der Rückkehr feststehen, sondern deutlich früher. Fischlmayr und Kopecek (2015) weisen in diesem Zusammenhang darauf hin, dass in der Praxis eine freie Position oft erst vorhanden ist, wenn ein Rückkehrer bereits enttäuscht das Unternehmen verlassen hat oder ein neuer Auslandsaufenthalt bevorsteht.

Sofern diese Rahmenbedingungen beachtet werden, ergeben sich sehr gute Chancen, die vom Expatriate während der Entsendung gemachten Erfahrungen und das zusätzlich gewonnene Know-how im Sinne des Unternehmens zu nutzen.

LITERATUR

Becker, M. (2013): Personalentwicklung. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis, 6. Aufl., Stuttgart.

Beyer, A., Nagel, R. (Hrsg.) (2010): Globalisierung hautnah. Expatriates im Gespräch, Mainz.

Briscoe, D. R., Schuler, R. S. (2004): International Human Resource Management, 2nd ed., Routledge.

Fischlmayr, I. C., Kopecek, A. E. (2015): Die professionelle Auslandsentsendung – Rechtliche, personalwirtschaftliche und steuerliche Aspekte des Expat-Managements, 2. Aufl., Wien.

Kühlmann, T. M. (2004): Auslandseinsatz von Mitarbeitern, Göttingen/Bern/Toronto/Seattle.

Kühlmann, T. M., Haas, H.-D. (2009): Internationales Risikomanagement – Auslandserfolg durch grenzüberschreitende Netzwerke, München.

Müller, B. (2010): Die Bedeutung von Karrieremanagement im Rahmen der Auslandsentsendung von Führungskräften – Vertragstheoretische Analyse und illustrative Fallstudie der Robert Bosch GmbH, München.

Mütze, K., Popp, M. (2007): Handbuch Auslandsentsendung – Praxishandbuch für die Vorbereitung und Durchführung von Auslandsentsendungen, Frechen 2007.

Schuler, H. (2007): Assessmentcenter als multiples Verfahren zur Potenzialanalyse, in: Schuler, H. (Hrsg.): Assessmentcenter zur Potenzialanalyse, Göttingen, S. 3–35.

VISUAL PATTERNS OF INTERNATIONAL ECONOMIC PERFORMANCE 1978-2013: A COUNTRY PORTFOLIO ANALYSIS OF LEADING EXPORT NATIONS

Randolf Schrank, Janine Bohlinger



Prof. Dr. Randolf Schrank Professur für Unternehmensführung und Internationales Management, Hochschule Mainz

E-Mail: randolf.schrank@hs-mainz.de



Janine Bohlinger, M.A. Trade Marketing Manager, Michelin Deutschland, Karlsruhe, Absolventin des Master Management Franco-Allemand

E-Mail: janine.bohlinger@michelin.com

1. Visualizing International Economic Performance

The strong trend towards globalization that the world economy has experienced in the last decades has led to intensive economic competition between countries that have not been on the international competitive landscape before. As a result, it has become important for multinational companies to analyze and track the competitiveness and the global competitive position of nations. This holds especially true for an economy that is highly depending on its international trade relations, such as Germany. Depending on their specific role, national economies can be important as competitors, investment locations, partners or markets (Spulber 2007; Spulber 2014). However, the competitiveness and the international market position of nations only changes very slowly over time. Still, it is possible to identify long-term trends and to forecast future developments. On the other hand, there is very few work in the economics or management literature that has focused on the strategic interpretation and graphical analysis of such data. The use of methods to make long term data more accessible by putting it into an explanatory framework (like Michael Porter's U-Curve or the different portfolio planning approaches) has revolutionized strategic planning on the firm level and it seems appropriate to also be applied to planning an analysis on the country level. Most of the literature concerning the competitiveness of nations and its future development is purely focusing on econometric methods and neglects visualization and strategic interpretation.

In 1985, the article "Country-Portfolio Analysis - Assessing Country Risk and Opportunity" by Manfred Perlitz appeared in the international management journal "Long Range Planning" (Perlitz 1985). Goal of the article was to transfer the idea of strategic portfolio analysis, namely the concept of the Boston Consulting Group portfolio (BCG-portfolio hereafter) to the assessment of competiveness on a national level. The authors of this article support the idea that some features of the BCG-portfolio are indeed transferable to the analysis of the economic performance of nations. Just like corporate enterprises or diversified firms, countries have to manage the mix of economic activities they are focusing on and their economic performance can to a certain extent be judged by the position that they hold in the world market. It is sometimes argued that national economies should just be compared with a focus on particular industries. However, the overall success of the mix of all activities in different industries is crucial to the achievement of economic goals such as the creation of welfare, the avoidance of unemployment and the achievement of economic growth. It could also be argued that, just like business units in a multi-business firm, countries often show a very specific set of skills based on factor endowment, level of education, population structure, productivity etc. and often show a specific mix of products and markets that they are focusing on. Even the existence of a lifecycle for nations that is comparable to the theoretical background of the BCG-portfolio, the product life cycle, is an idea that has already been discussed and supported in the literature on international trade (Vernon 1974; Hill 2014).

Is a country moving from a "question mark"- or "baby"-position to a "star"-position, then moving to a "cash cow"-position and ending up as a "poor dog"? The following data provides some evidence to discuss this provoking hypothesis.

2. Methodology and sample of the study

The study of Perlitz was based on data ranging from 1978–1983. This study extends the period of analysis to three decades and starts in the year where the data of the study of Perlitz ends, yet 1984, and includes data up to 2013. Although the study was performed for a selection of 39 countries, this article will just focus on the most successful international export nations. The criterion to identify the ten leading nations is based on the real US\$ value of exports in 2015 (Worldbank, online). Based on this criterion, the analyzed countries are: China (CN), France (FR), Germany (WestDE; DE), Hong Kong (HK), Japan (JP), Korea (KR), the Netherlands (NL), the Russian Federation (RU), the United Kingdom (UK) and the United States of America (USA). Data for Russia and Germany has been adjusted to account for the transformation that these countries experienced in the analyzed period. The data to build the portfolio is taken from two principal sources: The World Bank and the UNCTAD, with cross-checks to other data sources like the WTO and the CIA world factbook. The details are listed in the following table:

Following the basic approach of Perlitz, the world export share of a nation was used as an approximation of the relative market share used in the BCG-portfolio. Growth data was defined as the growth of real gross domestic product (GDP) in the respective period under consideration. The reference year for the real values was adapted from World Bank data (2005). Depending on the nature of the respective indicator, absolute values per year or averages over the years are applied. For example, for the share in total world exports concerning the period from 2006 to 2013, the value from 2013 is used to build the portfolio. However, since the GDP growth varies a lot and is exposed to normal cyclical changes of the economy, an average value is calculated, more exactly the geometric mean. To make the results of the analysis comparable over time, the X- and Y-axes of the portfolio were separated into upper and lower quadrants with the same thresholds that were used in the original study, yet 4 percent for growth and 3 percent for world export share. Based on these thresholds, countries were defined as holding one of the positions of the BCG-portfolio: "question marks or babies", "stars", "cash cows" and "poor dogs".

3. Country Portfolios 1982 and 2013 compared

Figure 1 (following page) gives an overview over the results that Perlitz has identified in his 1985 publication and contrasts them with the findings of the study presented here, in this case the last available data point, year 2013. The position of a country in the original analysis is depicted by a gray bubble, whereas the more recent results are colored in black. The bubble size was not used to depict a third dimension such as GDP and stays constant.

Indicator	Source	Last update
GDP growth (%) (at market prices based on constant local currency, reference: 2005)	World Bank	27.05.2015
Exports of goods and services (current US \$)	World Bank	27.05.2015
World exports (US \$)	UNCTAD	30.07.2015
Share in world exports (%)	Calculated: Export volume/world exports*100	
Population	World Bank	30.05.2015
Exports per capita (current US \$)	Calculated: Export volume/population	
GDP (current US \$)	World Bank	31.05.2015
Table 1: Data sources used in the study		

Table 1: Data sources used in the study

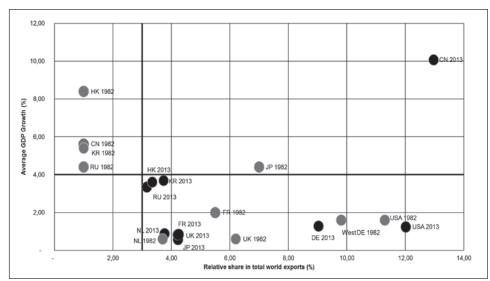


Fig. 1: Country Portfolios 1986 and 2013

A first overview reveals that a lot of bubbles have only moved to a limited extent, whereas others have taken a totally new position in the portfolio. Like in the Perlitz analysis, the bubble size was not used as a fourth-dimension in order to keep the visualization of the results transparent and clear. Even more interesting that one of the largest world economies has made the most significant movement overtime, and that is China (CN). In the 1986 analysis, China was in a "question mark" portfolio position if the categories of the BCG-portfolio are applied. In 2013, China has clearly moved into the most dominant star position that any country has. So, the position change of China corresponds in a sense to the assumptions of the BCG-portfolio, where the development begins with a "questions mark" and develops into a "star" position, then followed by a "cash cow"-position and

ending in the "poor dog" quadrant. Other countries also follow that same general pattern, although with less extreme changes as compared to China. For example, Japan was still in a "star"-position in the 1986 analysis, whereas it has gone down into the "cash cow" section in the meanwhile and even takes a relatively modest position there concerning the international export share. Most classical Western industrialized countries exhibit the same pattern of stagnating growth and deteriorating position concerning their world export share. This holds true for France (FR), Germany (DE), the Netherlands (NL), the United Kingdom (UK) as well as the United States (USA). An example for another Asian nation, Korea (KR), again follows the same pattern whereas it has in the meanwhile moved from the "question mark"-position over the "star"-position into a "cash cow"-position.

Country	1978-1982	1986-1995	1996-2005	2006-2013	Delta 1982-2013
China	5,6	10,0	9,2	10,1	4,5
France	2,0	2,3	2,3	0,8	-1,2
(West) Germany	1,6	2,7	1,2	1,3	-0,3
Hong Kong	8,4	6,5	3,4	3,6	-4,8
Japan	4,4	3,2	1,0	0,6	-3,8
Korea, Republic	5,4	9,1	5,0	3,7	-1,7
Netherlands	0,6	2,8	2,6	0,9	0,3
Russian Fed.	4,4	-4,9	3,8	3,3	-1,1
United Kingdom	0,6	2,6	3,0	0,8	0,2
USA	1,6	3,0	3,4	1,2	-0,4

Table 2: Growth of gross domestic product per decade 1982–2013 (in percent)

Country	1978-1982	1986-1995	1996-2005	2006-2013	Delta 1982-2013
China	1,0	1,9	5,4	11,0	10,0
France	5,5	7,3	6,2	4,6	-0,9
(West) Germany	9,8	11,2	10,4	9,6	-0,2
Hong Kong	1,0	3,4	3,7	3,2	2,2
Japan	7,0	9,9	7,2	5,1	-1,9
Korea, Republic	1,0	2,4	3,0	3,5	2,5
Netherlands	3,7	4,9	4,5	4,0	0,3
Russian Fed.	not given	3,9	2,0	3,0	3,0
United Kingdom	6,2	6,8	6,4	4,7	-1,5
USA	11,3	16,1	15,2	11,9	0,6

Table 3: Relative share in total world exports per decade 1982–2013 (in percent)

Both, Japan and Korea have begun to be competitive in the international trade arena before China achieved the same level of competitiveness, so that this development happened earlier then the movement that is now taking place in China. It is of course a weakness of this kind of visualization, that only two points in time can be shown here. Within the 30-year-period analyzed, many of the countries assessed held very different positions along the full time span and their movement was not necessarily always following the classical BCG-pattern of rise and decline. Therefore, the data identified in the study is shown per decade and per country in Table 2 and 3.

Table 2 and Table 3 illustrate the impressive dominance of the increase in competitiveness that China has shown one more time. An absolute increase of 4.5 percent-points in the growth rate from the first analyzed period compared to the last is accompanied by the gain of 10 percent points in world market share in the same period. The rise of the Chinese economy is a major explanatory variable for the relative decrease in the share of world exports of nearly every Western industrialized nation. The other Asian nations in the list still show an increase in world market share, but with a decreasing growth momentum.

4. Development patterns of selected countries

First of all, the direction of the movement of countries is along the lines of the defined development path of the original BCG-portfolio. Thus, nations in a "question mark"-position tend to change into a "star"-position and to fall down to a "cash cow"-position in the next stage. Nations that began their development already in the "cash cow"-position were not necessarily moving into the "poor dog" quadrant, but they are clearly and significantly moving in this direction, namely losing world export share and moving to the left along the X-axis of the portfolio chart. There was not even

one single country in the analyzed group that moved against this general logic in the portfolio in the long-term.

Roughly speaking, three groups of countries and two "outlier" nations were identified. Group one is formed by Korea and Hong Kong, two Asian nations (or economic areas in the case of Hong Kong) that began their economic development into a global player much earlier than China, started, just like China, from a "question mark"-position, moved into a "star"-position but finally fell down into a "cash cow"-position at the beginning of the second millennium. China still keeps up a relatively high growth rate and stays in the "star"-quadrant up to 2013 and onwards. Based upon the logic of the BCG-portfolio, the development into a "cash cow"-position within the next decades is very obvious and there is other evidence supporting that, like the changing population structure. Because of this delayed development pattern, China is regarded as one outlier here.

The second group is formed by classical Western industrialized nations like Japan, France, the Netherlands, the UK, Germany and the United States of America. Although these nations started and remained in a "cash cow"-position, the movement was clearly in the direction of losing world export share and decreasing growth, thus following the path into a possible future "poor dog"-position. There are, however, gradual differences: the deterioration of the position on both axes was e.g. much more significant for Japan and France as compared to Germany and the United States which succeeded in at least slowing down their worsening export share as well as their growth position, in the case of the USA even with a slight increase.

Another outlier is, as expected, the Russian federation. Firstly, the data is not hundred percent comparable, since Russia started as the Soviet Union and went through the transformation into different national economies until 2013. But more importantly,

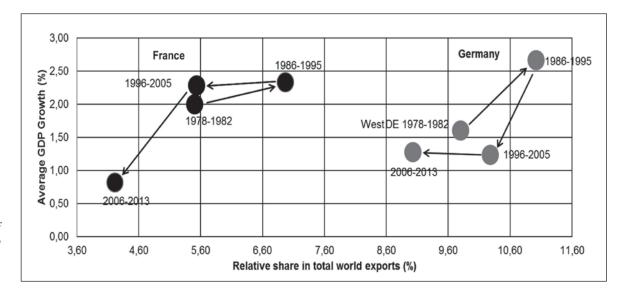


Fig. 2: Development of France and Germany 1978–2013

Russia has a very special industry mix among the leading export nations. It is to an extremely high and also growing extend depending on its exports in the energy and raw material sector. In the analyzed period, Russia has not been able to build up a functioning infrastructure of technology oriented industries and was, as a result, much more depending on the movement of international prices for especially oil and gas. This has led to an unstable development, with high-growth in periods with increasing energy prices and persistent decrease of international competitiveness in years of decreasing energy prices. The unusually long period of low world market prices for oil in the last years will possibly lead to a continued deterioration of the world export share position of Russia.

A second observation is that the identified movement across all nations is relatively stable over time if the general development of the world economy is taken into account. As could be expected, every country, including China, had a major setback of economic growth in the financial crisis of the years 2008 and 2009. GDP growth was soaring in all the analyzed countries, but the impact on world export share was different. Some nations were able to go out of the crisis with a strengthened position in the international competition for exports while others continued to lose world export share. It was namely again China that took the opportunity to come out of the crisis as a strengthened global player. Interestingly, also the US economy, that was finally the originator of the crisis, came out of the crisis with an increased world export share. But over the whole period, the changes in this extreme economic downturn did not influence the long-term development of countries in a very significant way. Apparently, other factors, like population and industry structures and economic policies, are so strong that short-term economic movements cannot really change these long-term developments. It is important to note that because it makes long time forecasts even more reliable.

In addition to that overview, it is one approach of this analysis to

visualize the individual movements of several nations over time. Due to the constraints in this short article we will concentrate on two examples. Figure 2 shows the development of the position of France and Germany in the analyzed period. Basically, both nations exhibit a comparable movement that is typical for classical and relatively mature Western industrialized nations. In the 1985 study, both nations were already categorized as "cash cows", but their respective growth rates were only slightly lower than the 4 percent that have been defined as a distinction between the upper and the lower quadrants of the portfolio. In the following decade, they even exhibited an increase in the growth rate of GDP and an increased share in world exports. So, throughout the 1980s and the beginning of the 1990s, the global competitive position still improved. Since then however, it has gone down for both nations, with a relatively more significant decrease of competitiveness for France. Germany even reached the stabilization of its average growth rate in the last twenty years, but with a slowly but constantly declining share in world exports. Since the downward movement of the world export shares is persistent for such a long period now, it can be expected that this development will further continue in the future, leading to both nations slipping into a "poor dog"-position.

There where overall four basic patterns of movement of nations that have been identified in the study. In the first place these patterns are different across the above-mentioned groups of countries. However, they all show one joint property: Except very few outliers, the movement follows the line of development of the BCG-logic that has been described before. Growth is usually in the long-term followed by relative decline compared to the other nations in the portfolio. In a sense, it seems logical, because only one world market for exports can be divided between the growing number of nations that take part in international competition. Also, the limits of growth for already highly developed nations are absolutely explainable, because there are limitations concerning

factor endowment and the fact that innovation can probably not be the only factor leading to extraordinary high growth performance in the long run. However, it is just a fact that, just like in a market of firms that is flooded with new competitors, competition will become more intense and, unlike firms, countries have only limited possibilities to react to this development. Multinational firms however have to make sure that their international investments and their international markets are in line with the long-term development of the world economy. Visualizations like the one presented here can help to facilitate this discussion. This short article only shows a small part of the analysis performed. The analysis will be presented in more detail in an upcoming discussion paper. Apart from only analyzing the current competitive position of countries, some predictors can be identified that help to identify the direction of future movements. Namely, one very important predictor is the change in population structure. The positions in the portfolio correspond to a large extent with the development of the population structure of the respective countries. Since reliable forecasts of these structures until approximately 2050 are available, future country portfolios could be simulated or at least roughly characterized. Some first takeaways of the study performed are listed in the following concluding points.

5. Conclusion and Future Outlook

Some major conclusions from the presented analysis are the following:

- a. There is evidence, that the assumption that countries follow a pattern which is in general comparable to the development pattern of the classical BCG-portfolio is not necessarily wrong. Countries tend to follow this pattern in the long-term, with very few exceptions.
- Out of the largest world economies, China exhibits a development pattern that differs from all other major economies.
- c. Not only did **China** constantly **gain global export shares** over the whole analyzed period, is also kept its **growth rate** at high level of around 10 percent after a sharp increase in the 1980's.
- d. Asian export leaders other than China, such as Korea and Hong Kong, are one step further in that development and already have to face a decreasing competitive position, whereas Hong Kong can be regarded as a part of China in the long run.
- e. The last period of increasing competitiveness for most **Western industrialized nations** was in the 90s of the last century. Since then, a **deterioration of the competitive position** in international trade can be observed. This will probably continue over the next years.
- f. The long-term developments that have been identified are very stable and reliable concerning the general direction. Economic shocks like the financial crisis 2008/2009 had an existing but very limited influence on the relative competitive position of countries.

It is clear that the analysis presented here has a lot of limitations. Its objective was rather to put already existing data in a format that can be more easily interpreted and to transfer established strategic thinking from the corporate strategy field into an economic analysis on the country level. The next step in the research process could be to analyze some of the identified developments in more detail based on econometric analyses. In addition to that, more variables, like the development of population structures and fertility, or the economic wealth of a nation measured by the GDP per capita, could be included in the analysis which has as mentioned already been done but not fully being included in this article.

REFERENCES

Bode, A. (2009): Wettbewerbsvorteile durch internationale Wertschöpfung: Eine empirische Untersuchung deutscher Unternehmen in China, Wiesbaden.

Drews, H. (2008): Abschied vom Marktwachstums-Marktanteils-Portfolio nach über 35 Jahren Einsatz?: Eine kritische Überprüfung der BCG Matrix, in: Zeitschrift für Planung & Unternehmenssteuerung, Nr. 19, S. 39–57.

Hauke, W. (1995): Interpretationshilfen bei Portfolio-Darstellungen in der Unternehmensplanung, in: Zeitschrift für Planung, Nr. 6, S. 41–54.

Hill, C. W. L. (2014): International Business: Competing in the Global Marketplace, 10th ed., New York.

McGowan, C. B., Moeller, S. E. (2009): A Model for Making Foreign Direct Investment Decisions Using Real Variables for Political and Economic Risk Analysis, http://www.fm-kp.si/zalozba/ISSN/1581-6311/7_027-044.pdf, Abruf 16.05.2015.

Pennekamp, J. (2014): Wirtschaftskraft: Deutsch-französischer Rollentausch, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 09.05.2014, S. 13.

Perlitz, M. (1985): Country-Portfolio Analysis – Assessing Country Risk and Opportunity, in: Long Range Planning, Vol. 18, No. 4, S. 11–26.

Perlitz, M., Schrank, R. (2013): Internationales Management, 6th ed., München.

Spulber, S. (2014): The Innovative Entrepreneur, Cambridge.

Spulber, S. (2007): Global Competitive Strategy, Cambridge.

Vernon, R. (1974): The Location of Economic Activity, in: Dunning, J. H. (ed.): Economic Analysis and Multinational Enterprise, London, S. 89.

FINANZIERUNG ALS INVESTITION - BEKANNTE RISIKEN IN UNBEKANNTEN KLEIDERN

Thomas Werner



Diplom-Wirtschaftsjurist Thomas Werner ist im Produktmanagement einer internationalen Bank tätig. Daneben unterrichtet er regelmäßig an verschiedenen akademischen Bildungseinrichtungen und hält Fachvorträge zu allgemeinen und speziellen wirtschaftlichen Themen im gesamten Bundesgebiet. Zudem veröffentlichte er zahlreiche Fachbeiträge zur Konzeption und zu Qualitätsmerkmalen von unternehmerischen Beteiligungen, nicht-traditionellen Kapitalanlagen, Risikoabsicherung und verschiedenen Asset-Klassen. Thomas Werner ist unter anderem Autor der Bücher "Der Graue Kapitalmarkt, Chancen und Risiken" sowie "Ökologische Investments". Weiterhin erfolgten Veröffentlichungen in "Update".

E-Mail: mail@thomas-werner.de

1. Eröffnung

Wer als Unternehmer eine Idee umsetzen möchte, benötigt in der Regel Fremdkapital zur Finanzierung. Zunehmende Regulierungen im nationalen und internationalen Banken- und Zahlungsverkehr lassen Anforderungen an kreditgebende Institute insbesondere bei Finanzierungen ansteigen. Auflagen zwingen kreditgebende Institute, Kredite mit mehr Eigenkapital zu hinterlegen. Im Ergebnis werden dadurch weniger Kredite ausgegeben und Kosten steigen. Aus der Sicht von Gründern, Entwicklern und Ideengebern ist die unzureichende Versorgung mit Finanzierungsmitteln ein zentrales Problem und kann bei finanzschwachen Gründern zu einem vorzeitigen Abbruch eines aussichtsreichen Projektes führen. Bislang standen die folgen klassischen Finanzierungsmöglichkeiten zur Verfügung:

Bankdarlehen

Diese Möglichkeit gilt als eine der etablierten Formen, Investitionskapital aufzunehmen. Allerdings halten sich Kreditgeber wie Banken bei nicht ausreichenden Sicherheiten und Eigenkapitalquoten bei Finanzierungswünschen zunehmend zurück.

Privatdarlehen

Kunden können als Investoren gewonnen werden und sich über eine Kreditvergabe an der Umsetzung von Ideen beteiligen. Der vereinbarte Zinssatz ist für beide Seiten günstig und kann auch über Rabatte beim Einkauf geregelt werden. Beispielsweise kauft ein Kunde, der gleichzeitig Darlehensgeber ist, als eine Art Zinssatz vergünstigt die nachfolgend erstellten Produkte ein. Privatdarlehen können jedoch keine solide Basis für eine längerfristige Finanzierung darstellen, da sie in der Regel kurzfristig kündbar sind und gegenüber einer Bank als Fremdkapital die Eigenkapitalquote nicht verbessern.

Beteiligungen

Über Menschen im Familien- beziehungsweise Bekanntenkreis können Investoren gewonnen werden, die großes Vertrauen in die geplante Investition mitbringen und auch als Partner, so genannte Business Angels, mit entsprechendem Mitspracherecht ins Unternehmen geholt werden sollen. Jedoch können solche Beteiligungsmodelle später zu Konflikten führen, nämlich dann, wenn die Meinungen über die Betriebsführung auseinandergehen.

Im bisher meist privaten Umfeld bedienen sich Kapitalsuchende zunehmend neuer Möglichkeiten der Aufnahme von Fremdkapital. Dabei beteiligen sich viele Investoren mit vergleichsweise kleinen Investitionsbeträgen an aussichtsreichen Projekten. Es entsteht eine gemeinschaftliche Finanzierung.

2. Problemaufriss

Der Wandel in der Finanzindustrie ist kaum mehr zu verkennen. Angefangen von der Lebensversicherung, die über viele Jahre hinweg als eine der wichtigsten Investitionen galt, müssen Versicherer nun, um gegebene Garantien bedienen zu können, Regelungen wie beispielsweise Solvency II berücksichtigen und ihre Aktienanlagen mit Eigenkapital hinterlegen. Eigenkapital ist nicht selten ein knappes Gut, welches nicht zuletzt aufgrund der Mindestzuführungsverordnung den Versicherern vorgegeben wird und regelt, wie stark Kunden an den Überschüssen beteiligt werden müssen. Das über viele Jahre gepriesene "Betongold" in Form von Immobilieninvestitionen ist nach Einführung der EU-Wohnimmobilienkreditrichtlinie ein hürdenreiches Unterfangen geworden. Denn neuerdings steht nicht mehr die Im-

mobilie mit ihrem Wert im Vordergrund, sondern vielmehr die Zahlungsfähigkeit des Kreditnehmers oder Schuldners mit dem frei verfügbarem Vermögen und einem absehbaren Einkommen. Traditionelle und etablierte Investitionsplanungen müssen neu betrachtet und strukturiert werden.

Die Gewährung von Darlehen ist in §1 Abs. 1 Satz 2 Nr. 2 Kreditwesengesetz (KWG) als erlaubnispflichtiges Bankgeschäft ein Privileg der Kreditinstitute. Auch Versicherungsunternehmen dürfen in bestimmten Grenzen Darlehen vergeben. Daraus entwickelte sich, dass interessierte Investoren mit so genannten Fronting-Banken vereinbarten, dass Darlehen an bestimmte Darlehensnehmer vergeben werden und erwarben die Darlehensforderung in der juristischen Sekunde der Begründung. Diese Fronting-Technik ist allerdings weder frei von Risiken noch durch die regulierenden Institutionen final bewertet.

Anbieter neuer Finanztechnologien streben an, ihr Geschäft ohne die Umsetzung der hohen Anforderungen der Bankenregulierung als eine deutliche Markteintrittsbarriere entwickeln zu können. Verbrauchern wird damit ermöglicht, ohne Intermediär direkt über das Internet Geld anzulegen oder einen Kredit aufzunehmen. Kreditverträge werden per Mausklick abgeschlossen, Kleinbeträge über so genannte Crowds oder per E-Zeichnung investiert. Anbieter dieser Dienstleistungen, so genannte Fintechs, besitzen eine disruptive Qualität, da sie grundsätzlich Neues bieten, dieses zu günstigeren Konditionen darstellen und bisherige Dienstleistungen komplett ersetzen können.

3. Finanzierung wird zur neuen Form einer Investition

Als Investition ist die Verwendung von Kapital im Sinne einer längerfristigen Bindung finanzieller Mittel in Vermögenswerten zu verstehen, die sich in einer Bilanz auf der Aktivseite im Anlagevermögen befinden. Zu den Investitionsarten zählen neben

den Sachinvestitionen und immateriellen Investitionen, wie Patente und Lizenzen, auch Finanzinvestitionen, wie Kredite und Aktienanlagen, die längerfristig im Bestand des Unternehmens verweilen sollen (vgl. Becker 2016, S. 37 ff.). Finanzierung hingegen ist im engeren Sinne die Beschaffung von Geld und im weiter gefassten Begriff neben der Beschaffung auch die Umschichtung, Sicherung und Reduzierung von Kapital. Klassische Finanzierungsinstitute sind in der Regel wenig am Erfolg eines Unternehmens interessiert, sondern vielmehr an der Rückzahlung des eingesetzten Kapitals inklusive einer Verzinsung. Dazu werden zur Absicherung des Ausfallrisikos ausreichende Besicherungen verlangt, die zur Haftung des Privatvermögens führen können. Werden Geschäftsideen nicht verstanden und der mögliche Erfolg einer Idee verkannt, kann dies zu einer höheren Risikogruppierung führen, was wiederrum mit einem höheren Kreditzins einhergehen kann.

Im Falle der Hinzunahme eines Eigenkapitalgebers hat dieser eine volle Teilhabe an den Gewinnen und Verlusten des Unternehmens. Dem Fremdkapitalgeber steht lediglich ein fester Zinsanspruch zzu. Während der Fremdkapitalgeber einen Rückzahlungsanspruch in Höhe seiner Gläubigerforderung hat, steht dem Eigenkapitalgeber nur ein quotaler Anspruch zu, falls der Liquidationserlös grösser als die Schulden ausfällt (siehe Abbildung 1). Während Eigenkapital unbefristet zur Verfügung steht, stellen Fremdkapitalgeber das Kapital nur zeitlich limitiert zur Verfügung. Nicht zuletzt auch, weil der Eigenkapitalgeber zur Unternehmensleitung berechtigt ist, während ein Fremdkapitalgeber von der Unternehmensleitung zumeist ausgeschlossen ist (vgl. Kos 2008, S. 151 ff.).

Gerade in der Anfangsphase des Unternehmenslebenszyklus sind die starren Grenzen und Regelungen in Bezug auf Fremdund Eigenkapital sowie feste Zinszahlungen an klassische Kreditgeber kaum möglich und fungieren kontraproduktiv zur Dynamik bei der Evaluation einer Geschäftsidee. Es gilt, die Grenzen zwischen Investition und Finanzierung fließend zu ge-

	Eigenkapital	Fremdkapital
Verfügbarkeit	in der Regel unbegrenzt	zeitlich terminiert und der Höhe nach begrenzt
Kapazität	als private Vermögensanlage von Investoren begrenzt	von Höhe und Qualität der Sicherheiten abhängig
Vermögensanspruch	quotaler Anspruch, wenn Erlös größer ist als Verschuldung	Anspruch in Höhe der Gläubiger- forderung
Managementeinfluss	in der Regel dazu berechtigt	grundsätzlich ausgeschlossen
Haftung	Höhe der Einlage	Gläubigerstellung ohne Haftung
Besteuerung	Gewinne werden in Abhängigkeit der Rechtsform besteuert	Zinsen als Aufwand der Unternehmung

Abb. 1: Gegenüberstellung ausgewählter Charakteristika von Eigenkapital und Fremdkapital (stark vereinfachte Darstellung)

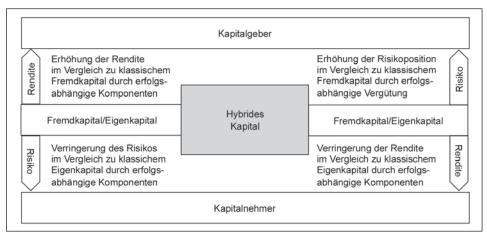


Abb. 2: Hybrides Kapital unter Rendite-Risiko-Gesichtspunkten

stalten und neue Investitions- und Finanzierungsmöglichkeiten zu finden und zu einer Einheit zusammenzuführen. Durch die Investition von Eigenkapital als Finanzierungsmittel aussichtsreicher digitaler Geschäftsmodelle kann dies erfolgen. Dieser wachsende Bedarf an Finanzierungen zur Entwicklung neuer Techniken lässt aus der Sicht eines Investors mit verfügbarer Liquidität eine Finanzierung als Investition aussichtsreich erscheinen (siehe Abbildung 2).

Selbstausführende intelligente Anleihen oder Smart Bonds, digitales Bargeld, das die Abwicklungszeit für Handelsgeschäfte auf Sekunden minimiert oder verschlüsselte Karten für Kundenbindungsprogramme, die auf gewisse Erkennungsmerkmale ihrer Besitzer reagieren und gleichzeitig deren Daten schützen, könnten schon bald Normalität werden. Investmentbanken entwickeln selbstausführende Protokolle, die während der gesamten Laufzeit im Wertpapier verankert sind. Die Berechnung und Verwaltung der Auszahlungen würde damit automatisch erfolgen. Ausführung und Bezahlung würden nur Sekunden ausei-

nander liegen, das Markt- beziehungsweise Gegenparteirisiko wird minimiert. Trotz dieser Entwicklungen bleiben grundsätzliche quantitative und qualitative Überlegungen aus der Sicht des Kapitalnehmers (siehe Abbildung 3) erhalten.

Kapitalmärkte spielen eine wichtige Rolle bei institutionellen und privaten Investoren. Deren Einschätzung erfolgt auf Basis einer persönlichen Erkenntnis (vgl. Loistl 1994, S. 5 ff.). Jedem Investor stehen verschiedene Möglichkeiten zur Verfügung, zu einer Investitions- oder Desinvestitionsentscheidung zu gelangen. Entweder als selbst entscheidender Investor, der eine selbstständige Auswertung der Informationen, die maßgeblichen Parameter der Entscheidung und Ableitung einer Entscheidung vornimmt, oder einen Dritten beauftragt, die Auswertung der Information und oder die Investitionsentscheidung vorzunehmen (vgl. Öynhausen 2015, S. 17 ff.). Maßgeblich für jeden Investor ist jedoch das Verständnis für die Geschäftsidee und deren Prognosefähigkeit in Bezug auf Marktentwicklungen.

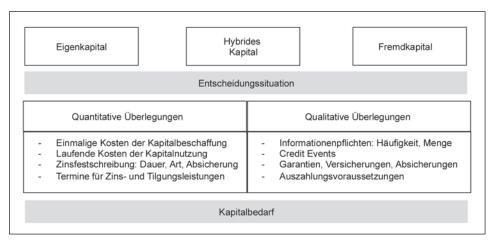


Abb. 3: Grundüberlegungen zum Kapitalbedarf

4. Grundidee hybrider Finanzierungen

Begriffe wie Mezzanines Kapital oder Hybridkapital werden zunehmend verwendet und lassen die Grenzen zwischen Eigenkapital und Fremdkapital unscharf werden, obwohl sie gesetzlich bislang noch nicht definiert sind wie auch eine klare Bestimmung im rechts- und wirtschaftswissenschaftlichen Schrifttum bislang fehlt. Ebenso werden Mezzanine Finanzierungsinstrumente im Gesetz nur vereinzelt aufgeführt. Die Grundidee stellt nicht eine eigene Kapitalart dar, sondern vielmehr die Vermischung der klassischen Elemente von Eigen- und Fremdkapital, die in ihrer Ausgestaltung aufgrund der fehlenden gesetzlichen Definition weitestgehend frei ist (vgl. Weber 2014, S. 9 ff.). Gläubiger einer solchen Finanzierung genießen ähnlich lautende Rechte wie Eigentümer. Jedoch werden gleichsam auch typische Gläubigerrechte wahrgenommen (vgl. Laspeyres 2014, S. 39 ff.). Trotz dieser noch vorhandenen Unwägbarkeiten haben hybride Finanzierungen ihren Platz als festen Bestandteil vieler Unternehmen in der Finanzierungslandschaft gefunden. Unternehmen können dadurch individuelle Projekte, Expansionspläne, Übernahmen und strategische Veränderungen unabhängiger von Banken als klassische Finanzierungspartner und Eigenkapitalgebern durchführen und damit den unternehmerischen Handlungsspielraum erweitern. Das als "mezzanin" bezeichnete Kapital kann anschließend, beispielsweise in Form von Genussrechten, gebündelt und in eine Zweckgesellschaft übertragen werden, welche ihre Refinanzierung wiederrum über die Ausgabe von Anleihen betreibt (vgl. Bösel/Sommer 2006, S. 103 ff.).

Unterschieden werden muss zwischen unechtem und echtem Hybridkapital (siehe Abbildung 3). Der Begriff des hybriden Kapitals dient lediglich als Oberbegriff für das Zusammentreffen von fremd- und eigenkapitaltypischen Begriffen (vgl. Laspeyres 2014, S. 51 ff.).

Die individuelle Ausgestaltung in Bezug auf Anteilseigner, Beteiligungsform, Einflussnahmemöglichkeiten etc. (siehe Abbildung 4) ermöglicht es, die hybriden Instrumente an den Bedürfnissen der Kapitalgeber und -nehmer auszurichten. Eine besondere Stellung nimmt dabei die Nachrangigkeit (Subordinated Debt) ein, die unterschiedliche Ausprägungen aufweisen kann. Ansprüche von Investoren können entweder im Verhältnis zu anderen nachrangigen Forderungen gleichrangig sein oder auch so ausgestaltet sein, dass die Befriedigung der Forderungen nach dieser der anderen Kapitalgeber erfolgt, so genannte Deeply Subordinated Debt.

Als Nachteil gelten die vergleichsweise hohen Kosten im Vergleich zu traditionellem Fremdkapital, die die Vermischung der Merkmale von Eigen- und Fremdkapital mit sich bringen. Im Optimum sollten diese, wie die Stellung zwischen Eigen- und Fremdkapital, auch dazwischen liegen. Wird ausschließlich Eigenkapital als Vergleichsmaßstab herangezogen, erscheint hybrides Kapital als günstig. Gravierender dagegen ist, dass im Vergleich zum Eigenkapital die Überlassung des hybriden Kapitals zeitlich limitiert erfolgt und somit eine – möglicherweise teure – Anschlussfinanzierung die Investition in Schieflage bringt (vgl. Misch 2013, S. 13 ff.).

5. Produktkonzeptionen

Die rechtlichen und wirtschaftlichen Möglichkeiten, aussichtsreichen Ideen zu einer Finanzierung zu verhelfen und damit gleichsam eine Investition zu tätigen, sind vielen potenziellen Investoren fremd oder unbekannt. Die zunehmende Verbreitung über digitale Medien verhilft jedoch Kapitalsuchenden, neue interessierte Investoren zu gewinnen. Nur wenigen ist dabei bewusst, dass es sich dabei um etablierte Finanzierungsmöglichkeiten handelt.

	Unechtes Hybridkapital	Echtes Hybridkapital
Vertragsbeziehungen	doppelt: Investor und Fremdkapitalgeber in einer Person	einfach: erfolgsabhängige Vergütung als Eigen- kapitalmerkmal verbunden mit der Gläubiger- eigenschaft des Finanzierers
Anteilseigner	Investor ist Anteilseigner und Fremdkapital- geber in Form von Gesellschafter- oder Aktionärsdarlehen	zusätzliche gesellschaftertypische Rechte können auf schuldrechtlicher Basis ergänzt werden
Beteiligungsform	Anleihen, stille Beteiligungen, Genussrechte	Mezzanine Finanzierungsinstrumente
Einflussnahme	Verflechtung der Rechte: Einfluss als Gesellschafter auf Fragestellungen zum Fremd- kapital	Einräumung mittelbarer oder mitgliedschafts- ähnlicher Stimm- und Teilnahmerechte auf schuldrechtlicher Basis

Abb. 4: Unechtes vs. echtes Hybridkapital

5.1 Nachrang- und Partizipationsdarlehen, Junior Note, Subordinated Debt

Der Bedarf an einer einfachen und schnellen Möglichkeit, eigenkapitalähnlich Liquidität zu generieren, kann durch Begebung von Nachrangdarlehen befriedigt werden. Nicht selten wird dabei übersehen, dass ein solches Nachrangdarlehen nicht primär eine Kapitalanlage darstellt, sondern lediglich eine Struktur ist, in der eine Kapitalanlage organisiert und geregelt wird. Es ist eine Form von Darlehen, welche zwischen fünf und zehn Jahren Laufzeit begeben werden. Dabei wird der Rückzahlungsanspruch mittels einer Rangrücktrittsvereinbarung gegenüber ausgewählten klassischen Fremdkapitalgebern nachrangig konzipiert. Der Vorteil ist demnach aber nicht nur, dass Zinsen und Tilgungen des Darlehens nachrangig gezahlt werden, sondern auch, dass Forderungen der Gläubiger nur ausgezahlt werden, wenn dadurch keine Zahlungsunfähigkeit bzw. Insolvenz erzeugt wird, so genannter Qualifizierter Nachrang. Damit steht der Investor in der Verwertungskette hinter der originär finanzierenden Bank. In Abgrenzung zum klassischen Darlehen steht die Forderung des Darlehensgebers hinter der Forderung erstrangiger Gläubiger, so genannte Senior Debt, zurück, ohne Eigenkapital darzustellen.

Dieses Darlehen besteht regelmäßig aus zwei Verträgen, dem klassischen Darlehensvertrag gemäß §§ 488 ff. BGB und einem so genannten Inter-Creditor Agreement, welches zwischen den Senior-Darlehensgebern und Sicherungsgebern frei verhandelbar ist, und in dem ein Rangrücktritt der Forderungen des Nachrangdarlehensgebers vereinbart wird (vgl. Weitnauer 2016, S. 154 ff.).

5.2 Partiarisches Darlehen, Beteiligungskredit, Partizipationskredit

Kennzeichnend für einen solchen Kredit ist die Aufnahme einer erfolgsabhängigen Verzinsung, bei der ein Darlehensnehmer eine gewinnabhängige und variable Vergütungskomponente erhält (vgl. Banik et al. 2008, S. 38 ff.). Da im Insolvenzfall der Kreditgeber wie ein Gläubiger behandelt wird, weist dieses Instrument mehr einen Fremdkapitalcharakter auf.

5.3 Stille Beteiligungen

Unternehmensbeteiligung oder Kapitalbeteiligung bezeichnet das Eigentum von Anteilen an einem Unternehmen. Dabei versteht die Beteiligung an einer Aktiengesellschaft den Anleger als Aktionär, die Beteiligung an einer Genossenschaft als Genosse und die Beteiligung an anderen Unternehmensformen in der Regel als Gesellschafter. Die Beteiligung impliziert dabei den Anteil am Nominalkapital der Gesellschaft. Teilweise wird eine gewisse Größe der Beteiligung vorausgesetzt, bevor von einer Kapitalbeteiligung gesprochen wird.

Bei einer stillen Beteiligung investiert der Anleger einen Geldbetrag in ein Unternehmen. Das investierte Kapital geht in das Vermögen des Geschäftsinhabers über. Der Anleger bzw. stille

Gesellschafter fungiert dabei lediglich als Kapitalgeber und tritt nach außen weder durch eine Eintragung in das Handelsregister auf, noch hat er Mitspracherechte bei Unternehmensentscheidungen. Die Beziehungen des stillen Gesellschafters (Höhe der Einlage, Dauer, Gewinn, Verlustbeteiligung etc.) richten sich nach dem Gesellschaftervertrag. Die stille Beteiligung an einem Unternehmen wird häufig als günstige Kapitalanlage angesehen. Sie bringt vielfach einen vergleichsweise höheren Ertrag, als etwa die Gewährung eines Darlehens oder die Beteiligung an einer Kapitalgesellschaft. Von besonderer Bedeutung ist dabei, dass den stillen Gesellschafter keine Haftung für die Verbindlichkeiten des tätigen Teilhabers trifft. Schließlich hat er die Möglichkeit, die Gefahr eines Verlustes vertraglich zu beschränken oder ganz auszuschließen. Der stille Gesellschafter ist am Gewinn und je nach Vereinbarung auch am Verlust des Unternehmens beteiligt, nicht jedoch am Vermögen der Gesellschaft. Stille Beteiligungen weisen oftmals kein ordentliches Kündigungsrecht auf, so dass bei einem vorzeitigen Ausstieg mit zusätzlichen Kosten zu rechnen ist. Wie bei jeder Unternehmensbeteiligung gilt auch hier, dass finanzielle Verläufe lediglich prognostiziert werden.

Bei der atypisch stillen Beteiligung wird der stille Gesellschafter als Mitunternehmer betrachtet und erzielt Einkünfte aus Gewerbebetrieb. Der typische stille Gesellschafter erzielt Einkünfte aus Kapitalvermögen. Der atypisch stille Gesellschafter ist nicht nur am Gewinn und Verlust beteiligt, sondern zusätzlich am Vermögen der Gesellschaft. Vertraglich kann er auch für Verluste über die Höhe seiner Einlage verantwortlich gemacht werden. Darüber hinaus ist der atypisch stille Gesellschafter zugleich Mitunternehmer allerdings ohne Mitwirkungs- und Mitgestaltungsrechte. Während der Laufzeit gibt es nach den Vertragsbedingungen kein ordentliches Kündigungsrecht. Der atypisch stille Gesellschafter haftet in aller Regel im Fall eines Firmenzusammenbruchs auch noch mit zusätzlichen Nachschusspflichten über die eigentliche Einlage hinaus.

Obwohl aus gesetzlicher Sicht keine eigene Unterscheidung stattfindet, haben sich in der Rechtsprechung und Literatur entsprechende Abgrenzungsparameter herausgebildet (Zacharias et al. 2000, S. 35.). Die typisch stille Beteiligung zeichnet sich durch Fremdkapitalcharakteristika aus. Investoren erhalten keine Gesellschafterrechte, erhalten jedoch zusätzlich zu den festen Auszahlungen eine variable, erfolgsabhängige Vergütung. Demgegenüber steht die atypisch stille Beteiligung und ihre strukturelle Nähe zum Eigenkapital. Neben der erfolgsabhängigen Vergütung sind diese Investoren mit Informations- und Mitspracherechten ausgestattet.

5.4 Genussscheine

Ein Genussschein ist eine Mischform aus einer Aktie und einer Anleihe und wird von Unternehmen in der Regel als so genanntes Inhaberpapier ausgegeben. Die Ähnlichkeit mit einer Anleihe besteht insoweit, als Investoren in Abhängigkeit des

Gewinns des Emittenten eine Verzinsung erhalten, die variabel oder auch fest vereinbart werden kann. Eine Auszahlung kann jedoch nur erfolgen, wenn ein entsprechender Gewinn erwirtschaftet wurde. Am Ende der Laufzeit können Investoren die Auszahlung ihres Kapitals zum Nennwert einfordern. Die konzeptionelle Nähe zur Aktie zeigt sich in der Abhängigkeit vom Erfolg der Unternehmung und die damit verbundene Möglichkeit zur Auszahlung eines erwirtschafteten Gewinns sowie des Liquidationserlöses des Unternehmens. Abgrenzungsmerkmal zur Aktie ist unter anderem das Nichtvorhandensein eines Stimmrechtes. Genussrechte sind keine gesellschaftsrechtlichen Beteiligungen. Damit ist es Genussscheininvestoren nicht möglich, Einfluss auf die Entscheidung und Entwicklungen des Unternehmens zu nehmen. Die Ausgestaltung und die Entscheidung darüber, ob die konzeptionelle Nähe zur Anleihe oder zur Aktie Primärmerkmal wird, obliegt dem Emittenten. Aus rechtlicher Sicht handelt es sich dabei um eine verbriefte Schuldverschreibung, ein so genanntes Genussrecht. Aufgrund des vergleichsweise großen Gestaltungsspielraums in Bezug auf die Ausgestaltung bestehen zahlreiche Konzeptionsformen. Häufig anzutreffen sind Wandelgenussscheine, die ein Recht zum Umtausch in Aktien oder andere Finanzinstrumente gewähren, und Optionsgenussscheine, die Investoren ermöglichen, zu einem festgelegten Zeitpunkt ein Wertpapier zu einem festgelegten Preis zu erwerben.

Die Begründung eines Genussrechts erfolgt durch einen Vertrag zwischen einer Gesellschaft und dem Genussrechtsgläubiger und vermittelt dem Gläubiger schuldrechtliche Ansprüche auf aktionärstypische, im Fall einer Aktiengesellschaft, und gesellschaftertypische, im Fall einer GmbH, Vermögensrechte im Sinne einer Beteiligung am Gewinn und/oder am Liquidationserlös. Dem Grunde nach kann von nahezu jedem Unternehmen ein Genussrecht ausgegeben werden, um anrechenbares Eigenkapital darüber zu beschaffen. Der Einräumung eines Genussrechts steht zumeist eine Gegenleistung des Genussrechtsgläubigers gegenüber. Charakteristisch für das Genussrecht als Finanzierungsinstrument ist, dass der Kapitalrückzahlungsanspruch der Genussrechtsgläubiger nachrangig zu befriedigen ist oder das Genussrechtskapital an Verlusten teilnimmt, und dass eine Vergütung für die Kapitalüberlassung ganz oder teilweise ergebnisorientiert oder ergebnisabhängig ist (vgl. Baums 2016).

Genussscheine stellen eine klassische hybride Investitions- bzw. Finanzierungsmöglichkeit dar, da sie Charakteristika von Eigenkapital in Form der langfristigen oder unbefristeten Kapitalbereitstellung, der Verlust- und Gewinnbeteiligung sowie der Haftung im Insolvenzfall als auch von Fremdkapital in Form der befristeten Laufzeit, der festen oder variablen Verzinsung und der fehlenden Stimmrechte innehaben.

Genussrechte verschaffen dem Inhaber einen schuldrechtlichen Anspruch auf die Teilhabe am Gewinn sowie zumeist am Liquidationserlös. Mitgliedschaftliche Rechte sind damit nicht verbunden, sondern ausschließlich Gläubigerrechte. Gegenüber weiteren Fremdkapitalgläubigern ist der sich aus der Genussrechtsvereinbarung ergebene Rückzahlungsanspruch im Insolvenzfall nachrangig. Genussrechte werden zumeist als Genussscheine am Kapitalmarkt verbrieft (vgl. Weber 2014, S. 19 ff.).

5.5 Nachrangige Anleihen

Im Unterschied zur standardisierten Anleihe beinhaltet diese eine erhöhte Haftung im Insolvenzfall, was für Investoren mit einer zumeist höheren Verzinsung einhergeht. Auch hier setzen sich wieder die Merkmale von Eigen- und Fremdkapital gleichsam durch. Die Nachfrage aus Investorensicht basiert einerseits auf den vergleichsweise hohen Zinskupons in einem Niedrigzinsumfeld, andererseits wird die Kapitalstruktur der ausgebenden Unternehmen besser bewertet, wodurch die Tilgungssicherheit ansteigt.

Konzeptionell befindet sich die nachrangige Anleihe näher an der Aktie, obgleich sie in der Rangordnung der Gläubiger vor den Aktionären steht. Erklärt ein Unternehmen seine Zahlungsunfähigkeit und wird liquidiert, werden nachrangige Anleihen erst dann bedient, wenn die Forderungen aller vorrangigen Ansprüche erfüllt sind. In den meisten Fällen bleibt für die Besitzer nachrangiger Anleihen nur noch wenig oder nichts mehr übrig. Dadurch bedingt erleiden Investoren dieser Anleihen in der Insolvenz häufig einen Totalverlust. Aus diesem Grund wird die Bonität nachrangiger geringer eingestuft als diejenige vorrangiger Anleihen. In ihrer Ausgestaltung gibt es Konzeptionen, bei denen eine Zinszahlung eingestellt wird, wenn das Unternehmen Verluste erwirtschaftet. Weiterhin kann eine konzeptionell vorgegebene Umwandlung in Aktien erfolgen.

Anders als bei Banken gibt es für nachrangige Anleihen außerhalb der Banken, keine besonderen Regulierungen. Es wird weder eine Eigenkapitalquote noch ein Aufschub von Zinszahlungen, um eine solche zu wahren, verlangt. Die Investition in nachrangige Anleihen kann die Rendite des Portfolios eines Investors verbessern und dem kapitalsuchenden Unternehmen Kapital verschaffen. Dennoch eignet sich diese nur für erfahrene Investoren bzw. Kapitalgeber, die in der Lage sind, mit Aktienanlagen vergleichbare Risiken in Form von nachrangigen Anleihen zu überschauen, und diese in Kauf nehmen können.

6. Aktuelle Ausprägungen

Etablierte Finanzierungsstrukturen, insbesondere mit englischsprachigen Bezeichnungen, gehen in der Wahrnehmung mit Themenstellungen wie Finanzkrisen, Steuersubventionen und zahlreichen Problemfeldern einher. Daher entwickelten sich zunehmend neue Investitionsstrukturen beziehungsweise neue "unbekannte Kleider", um die bereits etablierten Finanzierungsmöglichkeiten erneut interessant erscheinen zu lassen.

6.1 Crowd

Die technische Weiterentwicklung von Computern und insbesondere des Internets begünstigte die Schaffung von Plattformen, die einerseits benutzerfreundlich sind und andererseits Nutzer aktiv mit einbeziehen. Jedem Nutzer ist es gleichsam möglich, Meinungen, Ideen und Entwicklungen online zur Verfügung zu stellen und mit einer Menge von Interessenten gleichsam zu bewerten. Diese Menge von Interessenten kann die Weiterentwicklung eines Projektes vorantreiben oder ebenso zum Stillstand bringen. Diese Masse an Individuen, wie sie bereits im Jahr 1926 von Geiger (vgl. Geiger 1926, S. 1 ff.) definiert wurde, entsteht aus kollektiven Handlungen oder Verhaltensweisen. Jedoch kann auch diese Form einer kollektiven Investition eine Entkopplung von operationellen Anforderungen (vgl. Abbildung 5) bewirken.

Diese kollektiven Investitionen bzw. Schwarminvestitionen haben derzeit durch Medienkanäle eine enorme Reichweite erzielt und, da über "Blogs", "Taggin", soziale Netzwerke viele Menschen gleichzeitig erreicht werden, und deren fachliche, soziale und emotionale Kompetenzen in Bruchteilen einer Sekunde weitergegeben und genutzt werden können. Viele Investoren können mit einer vergleichbar kleinen Investition ein Projekt finanzieren. Die kollektive Masse wird zur Antriebskraft.

Die Idee ist allerdings nicht neu. Bereits Komponisten wie Mozart oder Beethoven finanzierten Premieren oder Kompositionen durch so genannte a-priori-Subskriptionen, bei denen Subskribenten Zahlungen an die Komponisten vornahmen und ausgewählte Privilegien im Gegenzug erhielten. Ähnlich erfolgte die Finanzierung des Baus des Sockels der Freiheitsstatue in New York. Einem Aufruf der New York Times folgend, finanzierte sich der Bau durch Investoren, deren Namen anschließend in der Zeitung genannt wurden (vgl. Hemer 2011, S. 1 ff.). Trotz aller Risiken bedarf es für jedes Projekt eines Investors, der sich zu dem Projekt bekennt und dessen Risiken bewusst

oder unbewusst trägt. Nutzer eines Projektes selbst könnten zu initialen Unterstützern werden. Das Risiko scheint damit vermindert, da ein Projekt im einstimmigen Dialog finanziert und anschließend genutzt wird.

Ein definiertes Entscheidungsmodell für die Nutzung im Kapitalmarkt auf Basis einer kollektiven Intelligenz ist bislang nicht etabliert vorzufinden, was sicherlich auch auf die spezifischen Besonderheiten verschiedener Kapitalmarktsegmente und auf die individuellen Verhaltensmuster der Akteure zurückzuführen ist (vgl. Kaplan 2001, S. 2894 ff.).

6.2 Crowdsourcing

Der Begriff erschien erstmals im Jahr 2009 in einem Artikel von Jeff Howe "The Rise of Crowdsourcing" (vgl. Howe 2006) und setzt sich aus den englischen Begriffen Crowd, deutsch: Menschenmenge, und sourcing, deutsch: Beschaffung, zusammen. Howe beschrieb eine Entwicklung, bei der Menschen in der Struktur einer Gruppe und gemeinsam Projekte verwirklichen. Dabei beschränken sich die Projekte nicht nur auf organisationsgebundene Innovationsprozesse, sondern berücksichtigen auch Innovationen, die aus einer dynamischen Gruppe heraus entstehen, so genannte Open-Source-Projekte.

6.3 Crowdfunding

Der Begriff ist zum ersten Mal nachweisbar bei Michael Sullivan im Jahr 2006, der es für ein eigenes Projekt synonymisierte. Der Begriff setzt sich aus crowd, deutsch: Menschenmenge, und funding, deutsch: Finanzierung, zusammen. Mittlerweile ist im Zusammenhang mit dieser Finanzierungsart der Begriff der so genannten Schwarmfinanzierung zu finden. Eine Implikation des Begriffs mit Ungesteuertheit und eines bedenkenlosen Gleichlaufs der Masse ist kritisch zu hinterfragen, da gerade hier das individuelle Mitdenken einzelner zum Erfolg beitragen könnte.

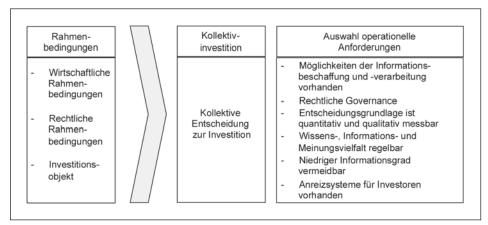


Abb. 5: Vereinfachte Darstellung der operationellen Anforderungen einer kollektiven Investition

6.4 Crowdinvesting

Der Begriff entstammt wiederum dem Englischen und setzt sich zusammen aus crowd: deutsch: Menschenmenge, und investing: deutsch: investieren. Investoren erhalten durch Crowdinvesting zumeist eine typisch stille Beteiligung, eine Art hybrides Kapital, welches weder Stimm- noch Mitbestimmungsrechte beinhaltet. Die Renditeaussicht setzt sich dabei aus einem prozentualen Gewinn und einem Veräußerungserlös im Falle eines Verkaufs des Unternehmens zusammen. Investoren haften mit dem originär eingesetzten Kapital ohne weitere Nachschusspflichten (vgl. Stahlmann 2013, S. 53 ff.).

Hier öffnet sich ein Markt zur Partizipation an einer späteren Phase des Unternehmenslebenszyklus, der bislang lediglich Private Equity Investoren vorbehalten war.

6.5 Private Equity

Mit dem Begriff Private Equity können leistungs- und finanzwirtschaftliche Aspekte verbunden werden, da es sich um eine Investitions- und Finanzierungsart handelt. Die Verwendung des Begriffs "Private" hebt dabei den privaten Charakter einer Ausstattung von zumeist nicht börsennotierten Unternehmen mit Eigenkapital hervor sowie eine Ausstattung mit Managementleistungen (vgl. Söhner 2012, S. 27 ff.).

Die Idee von Private Equity ist nicht neu. Bereits Christoph Kolumbus fand im spanischen Königshaus die benötigte finanzielle Unterstützung, ohne die seine Entdeckungsreise nach Indien nie hätte stattfinden können. Die Vorteilhaftigkeit erkannten Königin Isabella und König Ferdinand in der Ausweitung des Einflussbereichs des spanischen Königshauses. Amerika spielte seitdem eine wichtige Rolle im Bereich Private Equity, auch, da es die eigene Entdeckung einer Private Equity Investition verdankt. Gründungen, z.B. wie die der American Research and Development Corporation 1946, konnten die Erfolgsgeschichte

fortführen. Und nicht zuletzt wäre das bekannte Silicon Valley sicherlich nicht entstanden, hätte nicht Arthur Rock den Investor Sherman Fairchild für die Investition in die Entwicklung begeistert. Weiterhin investierte Arthur Rock in die Gründung damals noch unbekannter Unternehmen wie Intel Corporation oder Apple Computer (vgl. Natter 2003, S. 22 ff.). Pensionskassen konnten aufgrund der Regelung durch das US-Arbeitsministerium in Private Equity investieren, wodurch es zu einer deutlichen Zunahme dieser Investitionen in den USA kam (vgl. Brophy/Wadecki 2012, S. 39–64).

In der betriebs- und finanzwirtschaftlichen Literatur wird eine Vielzahl von Begriffen und Ansätzen zur Betrachtung von Private Equity synonym verwandt (vgl. Gietl et al. 2009, S. 8 ff.). Hinzu kommen zahlreiche Begriffe, Begriffsverbindungen und Beschreibungen. Während unter Private Equity eine Mehrheitsbeteiligung auf Zeit am Eigenkapital eines nicht börsennotierten Unternehmens verstanden wird (vgl. Thum et al. 2008, S. 13), sehen andere in Private Equity die Bereitstellung von haftendem Eigenkapital oder kapitalmarktähnlichen Mitteln durch Dritte außerhalb der Börsen (vgl. Gündel/Katzorke 2007, S. 36 ff.).

Der Begriff Private Equity entstammt angelsächsischer Wirtschaftspraxis und wird, wie viele Fachtermini, nicht übersetzt. Verstanden wird darunter das vielschichtige Spektrum der Investitionen im vor- und außerbörslichen Bereich. Es ist damit eine Anlageform, bei der Investoren, in der Regel nicht börsennotierte Unternehmen, in unterschiedlichen Phasen ihrer Entwicklung Kapital und auch Managementunterstützung zur Verfügung stellen, ohne dafür ausreichende Sicherheiten zu erhalten (siehe Abbildung 6).

Private Equity Investoren und Investitionen zeichnen sich durch ein breites Spektrum unterschiedlicher Merkmale entlang der Wertschöpfungskette von Unternehmensinvestitionen aus. Die bislang wichtigsten Marktteilnehmer, Firmeninvestoren und vermögende Privatpersonen, werden zunehmend ergänzt durch

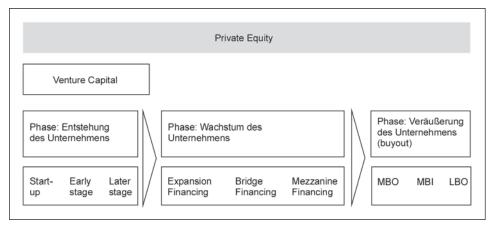


Abb. 6: Aufteilung der Anlageklasse Private Equity in verschiedene Phasen

öffentliche Investoren, Stiftungen, Pensionskassen und Versicherungen sowie Unternehmen, für die es unterschiedliche Zielvorgaben und Risiken zu berücksichtigen gilt.

6.6 Kreditfonds

Im Mai 2015 wurde aus regulatorischer Sicht der Weg für eine neue Produktkategorie frei gemacht: Kreditfonds. Darunter werden Alternative Investmentfonds (AIF) verstanden, die einerseits das originäre Kreditgeschäft in Form der Vergabe von Krediten bedienen und andererseits Kredite erwerben, so genanntes Derivatives Kreditgeschäft.

Die steigende Nachfrage resultiert aus den folgenden Gründen:

- Aufgrund des Niedrigzinsumfeldes suchen institutionelle Investoren nach Investitionsmöglichkeiten, um den Anforderungen aus dem kalkulierten Rechnungszins und der Risikotragfähigkeit zu genügen.
- Eigenkapitalanforderungen durch Basel III erfordern bilanzentlastende Möglichkeiten.
- Suche nach Alternativen zur Finanzierung von Infrastrukturmaßnahmen.

Durch das Gesetz zur Umsetzung der Richtlinie 2014/91/EU des Europäischen Parlaments und des Rates vom 23. Juli 2014 zur Änderung der Richtlinie 2009/65/EG zur Koordinierung der Rechts- und Verwaltungsvorschriften betreffend bestimmte Organismen für gemeinsame Anlagen in Wertpapieren (OGAW-V-Umsetzungsgesetz) wurde seitens des deutschen Gesetzgebers nicht nur die europäische OGAW-V-Richtlinie umgesetzt, sondern ergänzend dazu auch die Regeln zur Darlehensvergabe durch so genannte AIF eingeführt. Damit dürfen AIF-Kapitalverwaltungsgesellschaften, nicht aber OGAWs, unter bestimmten Voraussetzungen für Rechnung von geschlossenen Spezial-AIF, Vehikel, deren Anteile nur von professionellen oder semiprofesionellen Investoren erworben werden dürfen, Gelddarlehen vergeben, im Ergebnis Kreditfonds auflegen. Dazu darf die Kreditaufnahme lediglich 30 Prozent des Kapitals des AIF betragen und es dürfen keine Gelddarlehen an Verbraucher, zur Wahrung des Verbraucherschutzes, ausgegeben werden. Bei Darlehen an Unternehmen, an denen der Spezial AIF beteiligt ist, muss diese 30 Prozent Regelung nicht eingehalten werden. Für Gesellschafterdarlehen dürfen lediglich 50 Prozent des AIF-Kapitals verwendet werden, wenn der Darlehensnehmer ein Tochterunternehmen des AIF ist, als Konstruktion ein nachrangiges Darlehen gewählt wird und die Darlehen nicht das Zweifache der Anschaffungskosten der an dem Unternehmen gehaltenen Beteiligungen übersteigt.

In der Begründung wird angeführt, dass diese Form der nichtbankengestützten Finanzierungsformen ein wichtiger Beitrag zur Finanzierung der Realwirtschaft und eine Erweiterung der allgemeinen Investitionsmöglichkeiten ist; deutlich aber auch der Hinweis, dass die Vergabe von Gelddarlehen außerhalb der

Anwendung des Kreditwesengesetzes erhebliche Risiken erzeugen kann, wie eine erhöhte Anfälligkeit des Finanzsystems für Regulierungsarbitrage, prozyklische Schwankungen und ein unkontrollierbares Kreditwachstum.

In der praktischen Ausführung können die neuen Möglichkeiten nur eingeschränkt genutzt werden, da gemäß KWG die Vergabe von Krediten eine Banklizenz bedingt. Das führt zur Neuallokation von Investoren nach Luxemburg, da die Auslegung der dortigen Finanzaufsichtsbehörde CSSF vergleichsweise liberaler ist.

7. Kritik

Die aktuelle Regulierungsflut zwischen Alternative Investment Fund Managers Directive (AIFMD), Markets in Financial Instruments Directive (MiFID II), Basel- und Solvency-Regulierungen, Einlagensicherungen, Kleinanlegerschutzgesetz und das Gesetz zur Umsetzung der Wohnimmobilienkreditrichtlinie, welche ursprünglich zum Schutz des Investors initiiert wurde, bewirkt, dass sich die regulierten Kapitalmarktteilnehmer aus bestimmten Geschäftsbereichen zurückziehen. Der Platz wird geräumt für Investoren, deren Schutz im Fokus der Regulierungen einst stand: die Privatinvestoren. Diese tragen nun auf der Suche nach Erträgen ein Risiko, welches für sie nur schwer überschaubar ist und für welches bislang noch keine ausreichende Regulierung und Überwachung etabliert sind.

7.1 Risiko der Informationsverteilung

Es existieren verschiedene Arten von Informationen hinsichtlich des Inhaltes und der Beschaffung. Hinzu kommen Informationsasymmetrien, ein neutraler Filter der Informationen sowie die Kosten zur Beschaffung. Informationsasymmetrien bestehen in Bezug auf die Informationsmenge unter zeitlichem Aspekt. Früher erlangte Informationen und Daten sind wertvoller und exklusiver als spätere. Dagegen stehen private Informationen lediglich ausgewählten Nutzern zur Verfügung. Dazu kommt eine asymmetrische Verteilung der Kapazitäten der jeweiligen Informationsverarbeitung und der Fähigkeit, lediglich ausgewählter Marktteilnehmer, Informationen schneller und präziser zu verarbeiten (vgl. Burth 2005, S. 9 ff.).

Zentrale Informationsverarbeitungsstellen wie Banken, Finanzdienstleister etc. betreiben die Verarbeitung lediglich als Nebenprodukt der originären Tätigkeit. Damit dient eine Verarbeitung einer Information nicht nur der Entscheidungsfindung eines Investors sondern auch der Weiterentwicklung der eigenen Geschäftstätigkeiten. Eine private Stelle zur Informationsverarbeitung muss sich der Kritik stellen, welcher Anreiz zur Informationsverarbeitung für Dritte vorliegt.

Informationen am Kapitalmarkt stellen ein ökonomisches Gut dar, dessen Erstellung Ressourcen aufbraucht und Kosten erzeugt (vgl. Reuter 1980, S. 100 ff.). Damit können für Einzel-

investoren Situationen entstehen, in denen Informationsbeschaffungen und denen damit im Zusammenhang stehenden Kosten für die originäre Beschaffung und Verarbeitung, unabhängig von der eigenen oder externen Verarbeitung, negativer Nutzen entsteht, der eine geplante Investition nicht mehr lohnenswert machen.

7.2 Fintechs

Die Phase, in der ein Fintech als lediglich eine revolutionäre Idee für große Finanzunternehmen angesehen wurde, wurde durchlaufen. Nunmehr, da Standards für den Verbraucherschutz regelmäßig erhöht werden, verwandeln sich Fintechs in "Plattform-Hosts", die sich zunehmend etablieren und damit die Finanzindustrie nachhaltig verändern. Ob Kredite, Überweisungen oder Bezahlen im Supermarkt, es muss "kinderleicht", schnell und "cool" sein. Die Entwickler dieser neuen Technologien entdecken zunehmend Privatkunden und bieten diesen Möglichkeiten, die vor nicht allzu langer Zeit originäres Kerngeschäft einer Bank waren. Damit ist es sicherlich nur eine Frage der zeitlichen Entwicklung, wann große diskrete Vermögen, Geldbeschaffung bei Zentralbanken, Expansionen von mittelständischen Unternehmen, Übernahme von Unternehmen und maßgeschneiderte Derivate über Apps und deren Funktionen erfolgen. Nicht der Bankberater mit seiner Erfahrung und fachspezifischen Kenntnissen steht im Fokus, sondern vielmehr der/ die Student/-in, der/die gerade eine App entwickelt.

8. Erkenntnis

Blockchain, Kryptowährungen wie Bitcoin oder Dash werden zunehmend als große technische Revolution benannt, die ganze Märkte der Finanzbranche verändern werden. In einer ferneren Zukunft könnte die Notwendigkeit einer zentralen Instanz, die digitale Information verifiziert und nutzbar macht, nicht mehr bestehen. Ob es jedoch am Ende sinnvoll erscheint, eine Unternehmensanleihe über einen Blockchain zu begeben, wird in nächster Zeit zu diskutieren sein. Doch auch zu den Anfängen des Internets gab es neben E-Mail und wenigen Internetseiten kaum Anwendungen oder Bedarf dazu. Mittlerweile ist es normal, dass Autos, Häuser und Geräte voll von Anwendungen sind.

Die Finanzierung von neuen Ideen insbesondere digital orientierter Bereiche ist ein weites, größtenteils unerschlossenes Feld. Es gilt, die Bereiche zu identifizieren, welche für Investoren, Produzenten und Nutzer gleichermaßen interessant erscheinen. Erst wenn eine Idee positive Resonanz erzeugt, sollte Kapital investiert werden. Im Vergleich z.B. zur Biotechnologie, bei der hohe Beträge investiert werden müssen, bevor ein Produkt im Verbrauchermarkt zur Anwendung kommt, kann bei Investitionen in Digitalisierungen das Risiko auf spätere Unternehmensphasen verlagert werden.

Privatanleger erhalten einen exklusiven Zugang zu originär institutionellen Tätigkeiten: der Vergabe von Krediten. Nicht selten werden Begriffe wie Crowd-Clubbing oder Club Deal verwendet. Institutionelle Investoren und Privatinvestoren bilden ein loses Netzwerk um ein vorbestimmtes Projekt. Die Investoren sind sich bekannt, es herrscht eine Basis des Vertrauens in Personen und gemeinsame Ertragsziele. Weder Aufsicht, Zulassungen zum Vertrieb oder die Öffentlichkeit haben Einfluss oder Kenntnis von dieser Art der Investition. Im Gegensatz dazu wird beim Crowdinvesting ein sowohl heterogenes als auch anonymes Investitionspublikum angesprochen, welches weder das Geschäftsmodell noch die Folgen einer Investition einschätzen kann. Die zumeist "qualifiziert nachrangigen" Darlehen der begeisterten neuen Investoren treten hinter sämtliche Forderungen gegenwärtiger und auch künftiger nicht nachrangiger Gläubiger zurück und haben lediglich einen Anspruch, wenn die Erfüllung dieses Anspruchs keinen Insolvenzgrund darstellt. Es ist eine Art der hybriden Finanzierung: die Einbringung von Eigenkapital des Investors als unternehmerische Beteiligung.

Die neuen hybriden Finanzierungsformen sind bislang weder Standardprodukte, noch als solche in der Zukunft anzusehen bzw. nutzbar. Doch gerade diese lassen die bisherigen klaren Abgrenzungen von Eigenkapital und Fremdkapital verschwimmen. Investoren, die zwischen Eigen- und Fremdkapital in Unwissenheit nicht unterscheiden, sind weder professionelle Investoren noch zumeist in der Lage, Informationen valide einzuschätzen. Es stellt sich die Frage, ob eine adäquate Einschätzung durch diesen Investorentypus überhaupt möglich ist, denn Finanzierungsangelegenheiten sind gekennzeichnet durch Komplexität, Risiken und Unsicherheit. Am Beispiel Crowdinvesting zeigen sich die unterschiedlichen internationalen Regelungen. Während in Deutschland jeder unbeschränkt geschäftsfähige Investor in Start-ups investieren darf, wird z.B. in den USA Crowdinvesting durch den im Jahr 2012 in Kraft getretenen "Jumpstart Our Business Startups Act" reguliert und untersteht aufsichtsrechtlich der amerikanischen Börsenaufsicht SEC Securities and Exchange Commission. Dabei wird die mögliche Anlagesumme anteilig am Jahreseinkommen bemessen und das Einsammeln von liquiden Mitteln ist ausschließlich registrierten Brokern und Plattformen vorbehalten. Im Vereinigten Königreich ermöglicht die "Financial Conduct Authority" lediglich professionellen Investoren den Zugang zum Crowdinvesting. Plattformen müssen vor einem Angebot eine Bestätigung darüber erbringen, dass Investoren eine entsprechende Beratung von einer autorisierten Person in Anspruch nehmen und nicht mehr als 10 Prozent des Portfolios in diese Anlageform investieren.

"Da stelle mer uns mal janz dumm..." (Lang 2016, S. 25) wurde einst in der Feuerzangenbowle lächelnd als Entschuldigung für die Unwissenheit gesagt. Doch genau hier wird das heutige Risiko zur Realität der Zukunft, denn leider lassen die neuen Möglichkeiten eines vergessen: Bei Finanzierungen jeglicher

Art ist das Risiko eines Totalausfalls hoch und immanent. Andernfalls wären die Regulierungen und Auflagen für Banken nicht so deutlich verschärft worden. Jede Investition oder Finanzierung eines Investitionsvorhabens ist eine Spekulation auf die Zukunft.

LITERATUR

Banik, C., Ogg, M., Pedergnana, M. (2008): Hybride und mezzanine Finanzierungsinstrumente, Bern/Stuttgart/Wien.

Baums, T. (2016): Beiträge zum Recht der Unternehmensfinanzierung, Tübingen.

Becker, H. P. (2016): Investition und Finanzierung Grundlagen der betrieblichen Finanzwirtschaft, 6. Aufl., Wiesbaden.

Bösel, K., Sommer, M. (2006): Mezzanine Finanzierung, München.

Brophy, D. J., Wadecki, A. A. (2012): Charateristics of the Private Equity Arena, in: Cendrowski, H., Petro, L. W., Martin, J. P., Wadecki, A. A. (Hrsg.): Private Equity. History, Governance, and Operations, Second Edition, New York.

Burth, M. (2005): Informationsrisikokosten am deutschen Aktienmarkt. Eine empirische Analyse, Marburg.

Geiger, T. J. (1926): Die Masse und ihre Aktion – Ein Beitrag zur Soziologie der Revolutionen, Stuttgart.

Gietl, R., Landau, C., Hungenberg, H. (2009): Einflussnahme von Private Equity-Gesellschaften auf ihre Portfoliounternehmen und deren Entwicklung nach einem Buyout: Deskriptive Ergebnisse einer Betrachtung europäischer Portfoliounternehmen, Arbeitspapier 08-04, Erlangen/Nürnberg.

Gündel, M., Katzorke, B. (2007): Private Equity – Finanzierungsinstrument und Anlagemöglichkeit, Köln.

Hemer, J. (2011): Crowdfunding und andere Formen informeller Mikrofinanzierung in der Projekt und Innovationsfinanzierung, Stuttgart.

Howe, J. (2006): The Rise of Crowdsourcing, in: WIRED Magazine, Berlin.

Kaplan, C. (2001): Collective Intelligence: A new approach to stock price forcasting, in: 2001 IEEE International Conference on Systems, Man and Cybernetics Volume 5, New York.

Kos, J. (2008): Engpässe und Alternativen der Finanzierung mittelständischer Unternehmen, Rostock.

Lang, J. (2016): Die vergessene Leichtigkeit der deutschen Sprache, Norderstedt.

Laspeyres, A. (2014): Hybridkapital in Insolvenz und Liquidation der Kapitalgesellschaft, Baden-Baden.

Loistl, O. (1994): Kapitalmarkttheorie, 3. Aufl., München/Wien/Oldenburg.

Misch, J. (2013): Analyse der Anwendung alternativer Finanzierungsformen für nicht kapitalmarktorientierte Unternehmen im Zeitraum von 2002 bis heute, Jena.

Natter, A. (2003): Private Equity und Venture Capital als private Vermögensanlage, Frankfurt/New York.

Öynhausen, H. C. (2015): Nutzung Kollektiver Intelligenz am Kapitalmarkt – Entwicklung eines alternativen Informations- und Entscheidungsmodells für das Asset Management, S. 17–28, Lohmar/Köln.

Piaskowski, W., Kaczmarczyk, J. (2008): Hybridkapital. Eine Marktübersicht, Mannheim.

Reuter, H. (1980): Aktienmarkt und Aktieninformationsmarkt, Göttingen.

Söhner, M. (2012): Gläubigerschutz und Anlegerschutz von Private Equity- und Hedgefonds, Berlin.

Stahlmann, M. (2013): Crowdinvesting als Finanzierungshilfe für deutsche Startups, Hamburg.

Thum, O., Timmreck, C., Keul, T. (2008): Private Equity, Leitfaden zur erfolgreichen Unternehmensfinanzierung, München.

Weber, S. (2014): Standard-Mezzanine-Programme – ein Finanzierungsinstrument mit Zukunft? Analyse der Vertragsbedingungen und Überlegungen zur Neugestaltung der Transaktionsstruktur, Bern.

Weitnauer, W. (2016): Handbuch Venture Capital, 5. Aufl., München.

Zacharias, E., Hebig, M., Rinnewitz, J. (2000): Die atypisch stille Gesellschaft, 2. Aufl., Bielefeld.

INTERKULTURELLE FÜHRUNGSKOMPETENZ FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE - INSBESONDERE CONTROLLER

Alfred D. Krupp, Dina Ramien



Prof. Dr. Alfred D. Krupp

ist Professor für Allgemeine BWL, insbesondere Unternehmensführung an der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg im Fachbereich Wirtschaftswissenschaften Campus Sankt Augustin. Vor seiner Berufung war er in verschiedenen Führungspositionen und als kaufmännischer Geschäftsführer in internationalen Maschinen- und Anlagenbauunternehmen tätig. Seine Lehrschwerpunkte sind Logistikmanagement und Unternehmensplanung sowie im Masterstudiengang Beteiligungscontrolling und Change Management. Er verbindet seine langjährige internationale Erfahrung mit aktuellen eigenen Forschungsprojekten zur interkulturellen Kompetenz von Controllern, Unternehmen und öffentlichen Institutionen. Er entwickelte ein Scoringmodell zur Bewertung der interkulturellen Kompetenz von Organisationen mit dem Verbesserungspotenziale präzise identifiziert und ausgereifte spezifische Handlungsempfehlungen generiert werden können.

E-Mail: alfred.krupp@h-brs.de



Dina Ramien

forscht und lehrt als wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg in Sankt Augustin am Fachbereich Wirtschaftswissenschaften im Themengebiet interkulturelle Kompetenz und Unternehmenskultur. In ihrer Jugend in der weißrussischen Hauptstadt Minsk aufgewachsen, absolvierte sie ihr Hochschulstudium in der Bundesrepublik Deutschland und erhielt so selbst eine breite Prägung durch unterschiedliche Kulturen. Zudem ist Dina Ramien zertifizierte Trainerin für interkulturelle Kompetenz.

E-Mail: dina.ramien@h-brs.de

1. Einleitung

Die fortschreitende Internationalisierung von Unternehmen, also die Zunahme nationalgrenzen-überschreitender Aktivitäten, wie Export, Import von Waren oder/und Dienstleistungen bis hin zum Aufbau eigener Produktionsstandorte und Beteiligungsgesellschaften im Ausland, führt zu einer zunehmenden Verflechtung deutscher Unternehmen mit Unternehmen in unterschiedlichen Ländern und (Landes-) Kulturen. Das Ergebnis dieser Internationalisierung ist eine zunehmende Dynamisierung des Wettbewerbsumfeldes, die in Wechselwirkung mit technologischen Innovationen, Deregulierung der Märkte sowie einem steigenden Effizienzdruck und ansteigenden Kundenanforderungen steht (vgl. Michel 2012). Dies erfordert vielfältige grenzüberschreitende, dauerhaft erfolgreiche Geschäftsbeziehungen. Die damit verbundenen Aktivitäten führen zu einer

Vielzahl von Kontakten mit Menschen aus anderen (Landes-) Kulturen. Für die Planung, Koordination, Kontrolle und Steuerung internationaler Geschäftsbeziehungen und insbesondere von (Auslands-) Beteiligungen werden Controller eingesetzt. Sie sollen als Business Partner die Manager auf Augenhöhe beraten und damit einen wesentlichen Beitrag zum nachhaltigen Erfolg des Unternehmens leisten (vgl. Gleich/Laber 2016).

Für diese Aufgabenstellung werden neben Fach- und Methodenkompetenz besondere Stärken in den persönlichen und sozialen Kompetenzfeldern erforderlich. Im Bereich der persönlichen Kompetenz werden Proaktivität, Leistungsorientierung und Belastbarkeit genannt. Bei den sozialen Kompetenzen haben die Beratungskompetenz und Kundenorientierung einen hohen Stellenwert. Damit der Controller die Akzeptanz der Führungskräfte gewinnt, sollte er über entsprechende Führungskompetenz verfügen, weshalb hier eine aktive Förderung ratsam ist. Untersuchungen zeigen deutlich, dass mit dem Business Partner die sozialen Kompetenzen zu einem erfolgskritischen Faktor für den Controller werden.

Ziel dieses Beitrages ist es, Grundlagen der interkulturellen Führung zu vermitteln, praxistaugliche Instrumente für die kulturelle Sensibilisierung von Controllern bereitzustellen und Handlungsempfehlungen für eine zielgerichtete Förderung der interkulturellen Führungskompetenz von Controllern zu geben.

2. Kompetenzen des Controllers im interkulturellen Umfeld

Ausgangsbasis der Betrachtung von Kompetenzen, über die ein Controller im internationalen Umfeld verfügen sollte, ist das Controller-Kompetenzmodell (vgl. Gleich/Laber 2016). Für vier idealtypische Controllerrollen, wie Analyst, Kontrolleur, Business Partner und Change Agent, werden die notwendigen fachlichen, methodischen, persönlichen und sozialen Kompetenzanforderungen bestimmt. Die Dimensionen der sozialen Kompetenz umfassen Führungskompetenz, kommunikative Kompetenz, Teamorientierung/Kooperation, Empathie/Sensitivität, Konfliktfähigkeit und Kundenorientierung/Beratungskompetenz. Alle Dimensionen sollen erheblich höher ausgeprägt sein, als beim Rollenbild Kontrolleur. Die hohen Kompetenzanforderungen führen zu erheblichen Aus- und Weiterbildungsnotwendigkeiten. Diese Forderung wird ausdrücklich unterstützt, sollte aber auf Grund der zunehmenden Internationalisierung von Unternehmen um den Aspekt der Interkulturalität ergänzt werden. Dies gilt für jede der oben genannten sozialen Dimensionen insbesondere aber für den Controller in der Rolle des Businesspartners für die interkulturelle Führungskompetenz.

3. Die Bedeutung der interkulturellen Kompetenz

3.1 Kultur und ihre Bedeutung

Kultur ist ein Begriff, der sehr häufig sowohl im täglichen Leben wie auch in den Geistes- und Sozialwissenschaften Verwendung findet. Die Bandbreite an Bedeutungen ist nahezu unbegrenzt und hat – je nach Epoche und je nach geografischer Lage – unterschiedliche Färbungen erhalten. Solch große Uneinheitlichkeit der Begriffsbedeutung spiegelt sich in entsprechend vielen unterschiedlichen Definitionen wider. Die deutsche Bezeichnung Kultur geht auf das lateinische Verb colere zurück und bedeutet urbar machen, pflegen – im Grunde all das, was der Mensch selbst gestalterisch erschafft. Im Laufe der Jahrhunderte hat sich der Begriff nicht nur stark gewandelt und erweitert, sondern eine außerordentliche Aufwertung erfuhr – von der bodenständigen ursprünglichen Be-

deutung des Begriffs, basierend auf der landwirtschaftlichen Tätigkeit des Ackerbaus, über die Ausweitung in die bildende Kunst und in die moderne Technik.

Neben der Anthropologie, Ethnologie, Biologie, Psychologie, Soziologie und weiteren Geisteswissenschaften hat der Begriff Kultur auch innerhalb der Wirtschaftswissenschaft eine neue Prägung erhalten. Die seit der Mitte des letzten Jahrhunderts rasant Raum greifende Globalisierung setzte die weltweit agierenden Unternehmen in die Verantwortung, neben politischer, technologischer, wirtschaftlicher und sozialer Entwicklung sich umgehend auch den interkulturellen Aspekten zu widmen.

3.2 Entwicklung der interkulturellen Kompetenz

Interkulturelle Kompetenz von Personen, so genannte personale interkulturelle Kompetenz, ist die Fähigkeit eines Menschen, Konzepte der Wahrnehmung, des Denkens, Fühlens und Handelns von Menschen aus anderen Kulturen zu erkennen und diese in der eigenen Handlungsweise, im Rahmen der Interaktion mit diesen Personen, zu berücksichtigen.

Die interkulturelle Kompetenz setzt voraus, dass die Person in der Lage ist, ihre Ziele unter Berücksichtigung und Achtung der kulturellen Identität des Anderen zu verfolgen. Sie beschreibt somit die Fähigkeit zum beidseitig zufriedenstellenden Umgang mit Menschen unterschiedlicher kultureller Orientierung. Diese Fähigkeit kann schon in jungen Jahren vorhanden sein oder sich im Rahmen der Enkulturation (direkte und indirekte Erziehung) entwickeln und im Rahmen der Sozialisation individuell gefördert werden. Dieser Prozess wird als interkulturelles Lernen bezeichnet. Die Basis für erfolgreiche interkulturelle Kommunikation ist emotionale Kompetenz und interkulturelle Sensibilität der Person (vgl. Krupp 2017).

Wissenschaftliche Untersuchungen haben mehrfach belegt, dass interkulturelle Kompetenz nicht automatisch entsteht zum Beispiel durch Auslandsaufenthalte. Sie ist stets das Resultat eines gezielten Lern- und Entwicklungsprozesses. Attribute wie Toleranz und Respekt gegenüber Fremdheit reichen nicht aus, um wirkliche interkulturelle Kompetenz zu erwerben: es muss ein ernsthaftes Verständnis entwickelt werden, dass die Andersartigkeit auch ein attraktiv hohes Potenzial zur Steigerung der Effizienz im Arbeitskontext birgt und eine Bereicherung der Lebens- und Arbeitsqualität mit sich bringt. Von entscheidender Bedeutung zur Erlangung interkultureller Kompetenz ist eine offene Auseinandersetzung mit den eigenen Normen, Werten, Verhaltensweisen und verinnerlichten Handlungsroutinen (vgl. Thomas 2011). Nur dieser offene Blick auf das eigene Ich sowie eine unvoreingenommene Analyse der eigenen kognitiven Prozesse ermöglichen eine respektvolle Auseinandersetzung mit fremdkulturellen Mustern (vgl. Earley et al. 2006).

4. Führung im internationalen Kontext

4.1 Führung: Begriffe und Definitionen

Im Zuge des stattfindenden Wandels in Organisationen, steigender Komplexität und der immer stärker fortschreitenden Digitalisierung hat Führung auf dem Feld der psychologischen Forschung eine bedeutende Rolle bekommen.

Teilweise wird in der Literatur zwischen Führung, Management und Leadership differenziert. Im angelsächsischen Sprachraum unterscheidet man stärker zwischen Leader und Manager, im deutschsprachigen Raum dagegen wird aus naheliegenden historischen Gründen die Bezeichnung Führer vermieden und somit der Begriff Manager stellvertretend für beide Bezeichnungen verwendet.

Für Felfe (2015) und Kotter (2013) sind die beiden Begriffe Manager und Führer nicht synonym. Der fundamentale Zweck von Management ist es, das Funktionieren eines laufenden Systems zu gewährleisten, in welchem das operative Geschäft im Vordergrund steht. Einer Führungskraft wird visionärer Blick, strategische Orientierung und Verwirklichung von nützlichen Veränderungen zugesprochen. Allerdings bedarf es beider Faktoren: erfolgreiche Führungskräfte sind idealerweise gute Manager und erfolgreiche Manager sollen Führungskompetenzen besitzen.

Analog zur Definition von Kultur existiert kein einheitliches Verständnis für den Begriff Führung. Die Grundgesamtheit aller jeweils formulierten Definitionen ist unzählig.

Neuberger (2002) führt in seinem Buch knapp vierzig verschiedene Definitionen an, die alle unterschiedlichen Facetten des Führungsbegriffs abdecken. Macht, Verantwortung, Autorität, Kontrolle, Zielsetzung, Motivation – diese und andere Schlagworte werden in den Definitionen in Verbindung mit Führung gebracht. Eine breite Zustimmung unter Experten finden die Definitionen von Yukl (2013), Felfe (2009), Staehle (1999), die folgende Gemeinsamkeiten aufweisen. Demnach versteht sich Führung als ein Prozess der sozialen Einflussnahme durch die Führungskraft, die auf Erreichung der gemeinsamen Ziele ausgelegt ist. Zur Erreichung dieser Ziele soll eine Verhaltensänderung ausgelöst werden. Die Interaktion wird damit zum zentralen Merkmal zwischen Führungskraft und Geführtem (vgl. Zingel 2015).

Kern vieler Definitionen von Führung ist eine bewusste und zielorientierte personale Einflussnahme auf den Geführten, gepaart mit der Entwicklung einer überzeugenden Vision in Hinblick auf die zu erbringenden Ergebnisse.

4.2 Kulturelle Aspekte einer Führungskraft

Die kulturvergleichende Forschung lässt sich nicht so einfach in das Spektrum einer bestimmten Fachdisziplin einordnen. Vielmehr ist sie ein Kollektivum empirischer Untersuchungen aus unterschiedlichen Wissenschaftsbereichen. In den letzten Jahrzehnten hat sich die kulturvergleichende Forschung in einer Teildisziplin der Psychologie – der kulturvergleichenden Psychologie – etabliert. Interdisziplinäre kulturvergleichende Forschungen finden sich darüber hinaus auch in vielen weiteren Wissenschaftsdisziplinen wieder.

Im Mittelpunkt der kulturvergleichenden Forschung stehen Gemeinsamkeiten von und Unterschiede zwischen Individuen aus verschiedenen Kulturen. Ziel ist es, die psychologischen Gesetzmäßigkeiten – etwa der Wahrnehmung, des Denkens, des Fühlens – als Universalwerte aufzustellen und zu überprüfen (vgl. Straub 2003 sowie Helfrich-Hölter 2013).

Den Grundstein der kulturvergleichenden Forschung mit Fokus auf Werten und Normen einer Organisation legte der niederländische Wissenschaftler Geert Hofstede mit seiner empirischen Untersuchung. Die Daten wurden zwischen 1967 und 1973 in über fünfzig Ländern (später kamen noch mehr als zwanzig Länder dazu) von Mitarbeitern des Unternehmens IBM erhoben. Die Forschergruppe hatte sich zum Ziel gesetzt, eine Klassifikation der kulturellen Merkmale zu entwickeln, mit deren Hilfe kulturelle Attribute eingegliedert und vergleichbar gemacht werden können. Unter anderem erhoffte sich Hofstede Aufschluss darüber, ob bestimmte Arbeits- und Organisationswerte und Normen im Einklang mit landeskulturellen Werten und Normen stehen. Die Aspekte der interkulturellen Führung wurden dabei nur am Rande betrachtet. Hofstede eruierte zuerst vier Dimensionen von Landeskulturen (Individualismus - Kollektivismus, Maskulinität – Femininität, Machtdistanz, Unsicherheitsvermeidung), die in späteren Jahren um eine fünfte Dimension (Langzeitorientierung) erweitert wurden. In neueren Zeiten wurde eine sechste Dimension (Nachgiebigkeit) identifiziert (vgl. Hofstede 2006). Der Ansatz von Hofstede wurde von einigen Autoren für die Ungenauigkeit der Messungen und für den gewählten Forschungsansatz kritisiert. Bemängelt wurde auch, dass der Datensatz nicht von einer neutralen Probandengruppe, sondern von einem multinationalen Konzern erhoben wurde (vgl. Brodbeck 2015).

Ein weiterer bedeutender Wissenschaftler in der kulturvergleichenden Forschung ist Alexander Thomas. Anders als Hofstede strebt Thomas keine Generalisierung menschlicher Verhaltensnormen an. Der von ihm in die deutschsprachige interkulturelle Forschung eingeführte Begriff der Kulturstandards, versteht sich als das notwendige Wissen über die Kulturstandards, um respektvoll und einfühlsam auf andere Kulturen zu treffen. Er definiert Kulturstandards als "alle Arten des Wahrnehmens, Denkens, Wertens und Handelns [...], die von einer Mehrzahl der Mitglieder einer bestimmten Kultur für sich persönlich und andere als normal, selbstverständlich, typisch und verbindlich angesehen werden." (Thomas 1996, S. 111). Kritisch anzusehen ist der Einsatz der Kulturstandards als typische Verhaltensmuster einer Fremdkultur, da ein Fremdbild meistens mit einer Voreingenommenheit behaftet ist und somit ein offener Blick auf Wirklichkeit verhindert wird (vgl. Brodbeck 2015).

Hall definiert Kultur als Kommunikation. Dabei stützt er sich auf die Argumentation, dass das Kommunikationsverhalten an sich – sogar zwischen Individuen welche die gleiche Herkunft besitzen – nicht identisch sein muss (vgl. Hall 1959). Wesentlich hängt die Bedeutung einer Botschaft von kulturellen Aspekten ab. Er postuliert, dass bei Kulturen mit hohem Kontextbezug (high context) sich die Kommunikation, aufgrund der langfristigen sozialen Beziehungen, eher implizit gestaltet. Somit muss in den kollektivistischen Kulturen nicht alles gesagt oder geschrieben werden, da vieles selbstverständlich ist, während die Informationen in individualistischen Kulturen mit geringem Kontextbezug (low context), aufgrund ihrer eher geringeren sozialen Eingebundenheit, explizit übermittelt werden müssen (vgl. Gasteiger et al. 2016 sowie Helfrich-Hölter 2013).

Einen umfassenden Beitrag in der kulturvergleichenden Psychologie haben die Wissenschaftler des GLOBE-Projektes geleistet, die systematisch Aspekte interkultureller und globaler Führung untersucht haben. Nachfolgend wird auf diese kulturvergleichende Führungsforschung näher eingegangen.

Das Akronym "GLOBE" steht für "Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness". Anfang der 1990er Jahre wurde das Forschungsprogramm durch den amerikanischen Wissenschaftler Robert House an der Wharton School of Management der Universität von Pennsylvania ins Leben gerufen. Oberstes Ziel der Forschergruppe war es, globale Fragen der Führung theoriegeleitet und empirisch fundiert mit international besetzten Teams aufzuarbeiten. An dieser umfassendsten Studie zum Thema interkulturelle Führung beteiligten sich ca. 170 Führungsforscher aus 62 Gesellschaftskulturen. Im Rahmen der Studie wurden mehr als 17.300 Führungskräfte aus dem mittleren Management befragt (vgl. Brodbeck 2015). Die hierarchische Einbindung dieses Personenkreises ist mit der Positionierung eines Controllers zu vergleichen, der sowohl mit der Perspektive als Führungskraft wie auch mit der Sicht eines Mitarbeiters vertraut ist. Eine Kernfrage, mit der sich die Forscher auseinander gesetzt haben, beschäftigte sich mit Eigenschaften und Verhaltensweisen von Führungskräften, die in jedem Land, in jeder Branche und in jeder Organisation als hervorragend eingestuft worden sind. Im GLOBE-Projekt wurden sechs Führungsdimensionen identifiziert, denen 112 Merkmale einer universellen und effektiven Führungskraft zu Grunde liegen. Mehr als zwanzig Merkmale wie ehrlich, gerecht, kommunikativ, dynamisch wurden eindeutig in allen Ländern als besonders effektiv eingestuft. Mit diesem Ergebnis konnten Forscher der GLOBE-Studie die Hypothese stützen, dass universelle Merkmale für eine Führungskraft existieren. Bemerkenswert war die Beobachtung, dass alle diese Merkmale unmittelbar mit einer menschenorientierten Führung und weniger mit einer geschäftsorientierten Führung zu tun haben. Der Frage nachgehend, ob eher gesellschaftskulturelle oder geschäftliche Faktoren eine effektive Führungskraft ausmachen, konnten die Forscher - mit Ergebnissen der Studie

aus 27 Ländern, in denen 208 Organisationen untersucht worden waren – belegen, dass einer Gesellschaftskultur eine zehnmal stärkere Vorhersagekraft für Führungskultur zukommt als dem Business-Kontext (vgl. House et al. 2004 sowie Brodbeck 2016).

5. Förderung von interkulturellen Führungskompetenzen bei Controllern

Die Entwicklung interkultureller Führungskompetenz für Controller kann an den identifizierten universellen Führungsmerkmalen ansetzen. Jedoch ist bei der Interpretation der universalen Merkmale Vorsicht geboten. Auf abstrakte Weise sind diese Merkmale vergleichbar, entscheidend ist allerdings der kulturelle Kontext. So kann es bei den einzelnen Merkmalen maßgebliche Unterschiede in den verschiedenen Ländern geben. Beispielweise kann ein Attribut 'kommunikativ' je nach Land unterschiedliche Verhaltensweisen umfassen. Demnach soll ein Controller in einem interkulturellen Kontext den universellen Merkmalen angemessene Beachtung schenken. Ein interkulturell kompetenter Controller muss in der Lage sein, kulturspezifische Wertesysteme zu erkennen und zu verstehen, um universelle Führungsmerkmale in der global agierenden Arbeitswelt sensibel und kulturspezifisch zu übertragen. Das Wissen über die gesellschaftskulturellen Normen und Verhaltensweisen, die für die Einschätzung der Organisations- und Führungskultur von Bedeutung sind, ist enorm wichtig. Auch die führungsrelevanten Erwartungen, die durchaus kulturspezifisch sind, sollte ein Controller kennen (vgl. Brodbeck 2016).

Arbeitsbedingungen, Arbeitsanforderungen und Arbeitsumfeld zeichnen sich in den verschiedenen Kulturen durch große Unterschiede aus. Das menschliche Handeln, Denken, Erleben innerhalb der interkulturellen Arbeitswelt kann die Interaktion zwischen einem Mitarbeiter und seiner Führungskraft erschweren. Die Entwicklung der Führungskompetenz für das Agieren im globalen Kontext sollte deshalb im Rahmen von Führungskräfteentwicklungsprogrammen Beachtung finden. Dabei ist es wichtig, individuellen Bedarf, kulturelle Aspekte und situative Faktoren der Führungskräfte zu berücksichtigen. Interkulturelle Trainings haben das Ziel, die interkulturelle Kompetenz der Teilnehmer zu fördern. Durch Übungen und Rollensimulationen entwickeln die Beteiligten interkulturelle Kompetenzen. Da aber Trainingsmaßnahmen meist auf kurze Dauer ausgelegt sind, ist es wichtig, das Lernfeld systematisch zu nutzen. Dies kann durch eine weitere Begleitung 'on-the-job' in realen interkulturellen Situationen gelingen, durch Coaching oder durch Peer-Coaching, um für Controller ein Umfeld zu schaffen, in dem vielschichtige interkulturelle Situationen unmittelbar erlebbar werden (vgl. Gasteiger et al. 2016).

Wie eingangs erläutert, bedingt die Internationalisierung Veränderungen in den Aufgaben des Controllers in der Weise, dass sich die Anzahl der kulturellen Überschneidungssituationen

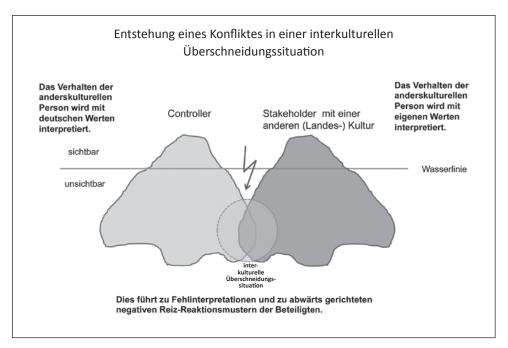


Abb.: Kultureisbergmodell und interkulturelle Überschneidungssituation Quelle: Eigene Darstellung

erhöht. Die aufgabeninduzierten Kontakte zu Mitarbeitern aus anderen (Landes-) Kulturen führen zum einen zur Notwendigkeit, Sprachbarrieren zu überwinden, zum anderen zur Berücksichtigung kulturbedingter Verhaltensweisen, insbesondere der Arbeitsweisen von zu beratenden Managern und Führungskräften sowie die durch den Controller als Führungskraft zu führenden direkt unterstellten Mitarbeiter und/oder der den fachlich zu führenden Mitarbeitern über das 'Dotted-line-Prinzip'. Unwissenheit zu interkulturell relevanten Themen auf der Seite des Controllers und bei der anders kulturell geprägten Führungskraft oder dem Mitarbeiter führen zu einer negativen Reiz-Reaktions-Spirale, die die Zusammenarbeit erschwert, blockiert oder sogar zum Abbruch führt.

Als äußerst hilfreich zur Überwindung unbewusster Inkompetenz¹ zeigt sich die Darstellung der Kultur als Eisberg. Wie bei einem Eisberg ist nur ein Fünftel der Kultur einer Person sichtbar. Für eine Person ist das Symbolsystem und Teile des Normen- und Wertesystems sichtbar und erfahrbar, wie z.B. verbale, paraverbale und nonverbale Sprache, Kleidung. Die Wasserlinie trennt den für eine dritte Person sichtbaren Teil der Kultur von dem unsichtbaren Teil. Der weitaus größere Teil des kulturprägenden Normen- und Wertesystems ist selbst für die eigene Person nicht sichtbar. Das System der Grundannahmen wie Vorstellungen über das menschliche Zusammenleben und Handeln sowie Religion und weitere Eigenschaften der Lan-

deskultur sind für die eigene Person selbst nicht sichtbar und dazu unbewusst. Dies ist dadurch begründet, dass diese Vorstellungen und Verhaltensweisen überwiegend durch unbewusstes Lernen (Nachahmung) im Rahmen der Sozialisation erworben werden. Ein Bewusstwerden dieser Kulturmerkmale ist ausschließlich durch geleitete Reflexion im Rahmen kultureller Sensibilisierungsübungen möglich.

Das Erklärungsmodell adressiert alle Themenbereiche, die im Zusammenhang mit einer (Landes-) Kultur stehen und verdeutlicht die der Wahrnehmung zugänglichen und unsichtbaren Teile. Weiterhin gibt das Modell eine Erklärung für das Entstehen interkultureller Konflikte. Treffen zwei Personen aus unterschiedlichen (Landes-) Kulturen aufeinander, ist es wahrscheinlich, dass es unterhalb der Wasserlinie, also in den für beide Personen unsichtbaren Kulturebenen zu einer Kollision kommt. Sind die beiden Akteure kulturunsensibel, erkennen sie den Konflikt nicht. Die Fähigkeit den Konflikt zu erkennen fehlt. Es folgt eine negativ gerichtete Reiz-Reaktions-Spirale, da die Beteiligten jeweils das Verhalten der anderen Person mit den eigenen kulturellen Werten interpretieren. Der dadurch eskalierende Konflikt kann bis zum Abbruch der Kommunikation führen.

Das Modell des Kultureisbergs und die Darstellung der interkulturellen Überschneidungssituation fördert die Reflexion der Wahrnehmung der kulturellen Unterschiede zwischen Controller und der zu beratenden Führungskraft und den zu führenden Mitarbeitern. Hinzu kommt, dass die wahrgenommenen, als negativ bewerteten, Verhaltensweisen auf kulturelle Unterschiede zurückgeführt werden. Damit werden die Ursachen einer gestörten Kommunikation und Zusammenarbeit erkannt.

¹ Die Person weiß nicht, dass sie etwas nicht weiß oder kann, versteht nicht, worum es geht, ebenso erkennt sie die eigenen Defizite nicht oder hat ein Problem, diese zu erkennen.

6. Abschließende Betrachtung

Aktuelle Forschung belegt, dass die Förderung von interkulturellen Führungskompetenzen von großer Bedeutung ist. Besonders bedeutsam wird es für Controller, denn in dessen Rolle als Führungskraft und Mitarbeiter muss er mit Menschen aus verschiedenen Kulturen zusammenarbeiten, Teams führen, seine Mitarbeiter motivieren und ganz unterschiedlichen Bedürfnissen gerecht werden. Insbesondere wenn es zu

einem Zusammenschluss von Unternehmen kommt, wobei zu unterschiedlichen Landeskulturen spezifische Werte und Normen einer Organisation/eines Unternehmens aufeinanderprallen. Förderung von interkulturellen Führungskompetenzen ist eine wichtige Aufgabe und große Herausforderung für global agierende Unternehmen.

LITERATUR

Brodbeck, F. C. (2016): Die Suche nach universellen Führungsstandards: Herausforderungen im globalen Dorf, in: Wirtschaftspsychologie aktuell, Nr. 2/2016, S. 19–22.

Brodbeck, F. C. (2015): Internationale Führung, Heidelberg.

Earley, P. C., Ang, S., Joo-Seng, T. (2006): CQ. Developing culture intelligence at work, Stanford.

Felfe, J. (Hrsg.) (2015): Trends in der psychologischen Führungsforschung, Göttingen.

Felfe, J. (2009): Mitarbeiterführung, Göttingen.

Gasteiger, R. M., Kaschube, J., Rathjen, P. (2016): Interkulturelle Führung in Organisationen, Wiesbaden.

Gleich, R., Laber, A. (2016): Controller-Kompetenzmodell, https://www.controlling-wiki.com/de/index.php/Controller-Kompetenzmodell, Abruf 29.11.2016.

Hall, E. T. (1959): The silent language, New York.

Helfrich-Hölter, H. (2013): Kulturvergleichende Psychologie, Osnabrück.

Hofstede, G. (2006): Culture's consequences, 2nd ed., Thousand Oaks, CA.

House, R. J., Hangers, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., Gupta, V. (Hrsg.) (2004): Culture, leadership, and organizations: The GLOBE Study of 62 Societies, Thousand Oaks, CA.

Kotter, J. P. (2013): Management is (still) not leadership, https://hbr.org/2013/01/management-is-still-not-leadership, Abruf 22.11.2016.

Krupp, A. (2017): Interkulturelle Kompetenz für Controller, in: Gadatsch, A., Krupp, A., Wiesehahn, A.: Controlling und Leadership, Wiesbaden, S. 35–52.

Michel, N. (2012): Interkulturelles Management in globalen Supply Chains, Saarbrücken.

Neuberger, O. (2002): Führen und führen lassen, Stuttgart.

Staehle, W. H. (1999): Management: eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, München.

Straub, J. (2003): Psychologie und die Kulturen in einer globalisierten Welt, in: Thomas, A. (Hrsg.): Kulturvergleichende Psychologie, Göttingen.

Thomas, A. (2011): Interkulturelle Handlungskompetenz, Wiesbaden.

Thomas, A. (1996): Psychologie interkulturellen Handelns, Göttingen.

Yukl, G. (2013): Leadership in Organizations, 8^{th} ed., Harlow.

Zingel, M. (2015): Transformationale Führung in der multidisziplinären Immobilienwirtschaft, Wiesbaden.

PRIVATE SCHIEDSRICHTER IM VÖLKERRECHTLICHEN INVESTITIONSSTREIT

Timothy Kautz

1. Neue Aufmerksamkeit

Das anvisierte Transatlantische Freihandelsabkommen (TTIP – Transatlantic Trade and Investment Partnership) zwischen der EU und den USA hat in den letzten Jahren die internationale Schiedsgerichtsbarkeit ins öffentliche Bewusstsein gerückt. In Deutschland meist negativ, insbesondere auch wegen einer Befürchtung, dass dadurch ungerechten Schadensersatzklagen der privaten Wirtschaft zu Lasten der Allgemeinheit Tor und Tür geöffnet werden. Bei der Gefahr spielen nach dieser Sicht die Schiedsrichter, die bislang häufig private Rechtsanwälte gewesen sind, eine Schlüsselrolle.

Im Folgenden wird das Grundgerüst der internationalen Schiedsgerichtsbarkeit in simplifizierter Form kurz erläutert, um eine begründete Einschätzung der benannten Gefahr zu ermöglichen. Dazu wird auch die bescheidene vorhandene Empirie herangezogen. Eine abschließende Antwort auf die Frage, ob die private Schiedsgerichtsbarkeit in internationalen Investitionsstreitigkeiten angemessen oder unangemessen ist, übersteigt die Möglichkeiten dieses Artikels. Es gibt jedoch Anlass für ein Fazit, dass die benannte Gefahr eventuell weniger an den Eigenschaften der Schiedsrichter oder der Schiedsgerichtsbarkeit als solcher als an anderen Eigenschaften der zugrundliegenden Anlagenschutzabkommen liegt.

2. Vertiefung und Erweiterung der öffentlichen Diskussion

Die öffentliche Diskussion um TTIP und das Umfassende Wirtschafts- und Handelsabkommen zwischen der EU und Kanada (CETA – Comprehensive Economic and Trade Agreement) in den letzten Jahren hat die Veröffentlichungen von Studien zur Schiedsgerichtsbarkeit verstärkt, insbesondere auch von staatlicher Seite¹. Schiedsgerichtsinstitutionen haben auch daraufhin

1 Hier sind unter anderen zu nennen: EU Arbitration Study (2014); EU Annex (2014), EU-ISDS (2014). Auch in den USA wird die Schiedsgerichtsbarkeit vermehrt von behördlicher Seite untersucht, z.B. Arbitration Study, Report to Congress, pursuant to Dodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act § 1028(a), Consumer Finanical Protection Bureau, März 2015. Allerdings



Prof. Dr. Timothy Kautz

ist Professor für Wirtschaftsprivatrecht, internationale Vertragsgestaltung und wissenschaftliches Arbeiten an der Hochschule Mainz. Er hat über zwanzig Jahre Erfahrung im Bereich der internationalen Schiedsgerichtsbarkeit in zahlreichen Verfahren vor Schiedsgerichten in den USA, der Schweiz, den Niederlanden und Argentinien u.a., sowie der Vereinten Nationen. Er ist auch als Schiedsrichter tätig.

E-Mail: timothy.kautz@hs-mainz.de

neue Kategorien von Informationen über die von ihnen jeweils verwalteten Verfahren veröffentlicht². Universitäten und sowie Kanzleien setzten weiterhin ihre etablierte Praxis von weit angelegten Befragungen mit anschließender Veröffentlichung³, und die Schiedsinstitutionen ihre Praxis der Veröffentlichung von allgemeinen Daten zur Herkunft und Industrie der beteiligten Streitparteien, fort (vgl. z.B. ICC 2015 sowie DIS 2015).

geht es dort um Bereiche, die nach deutschem Recht der Schiedsgerichtsbarkeit nicht, oder faktisch kaum, unterworfen werden können: Verbraucheransprüche und private Wertpapieranlagen.

- 2 Z.B. haben die LCIA London Court of International Arbitration (LCIA 2016) und die Singapore International Arbitration Centre (SIAC) (SIAC 2016) erstmals in 2016 Daten zur Dauer und zu den Kosten der von ihnen verwalteten Verfahren veröffentlicht. The International Chamber of Commerce (ICC) International Court of Arbitration® hat ebenfalls erstmals in 2016 die Namen und die Staatsangehörigkeit der Schiedsrichter in den von der ICC verwalteten Verfahren veröffentlicht, soweit die Parteien diese Veröffentlichung nicht widersprechen (vgl. http://www.iccwbo.org/News/Articles/2016/ICC-Court-announces-new-policies-to-foster-transparency-and-ensure-greater-efficiency/).
- 3 Vgl. z.B. Studien der Queen Mary University of London und PWC (QMUL 2013) und der Queen Mary University of London und White & Case (QMUL 2015).

ICSID (International Centre for Settlement of Investment Disputes), ein von 153 Staaten beigetretenes multilaterales Abkommen der Weltbank, veröffentlicht zudem seit vielen Jahren Informationen über alle bei ihm anhängigen Verfahren⁴. Darüber hinaus werden nun auch Materialien der Verfahren, unter anderem Liveübertragungen sowie Videoaufnahmen der mündlichen Verhandlungen, ins Netz gestellt, so z.B. auch die Argumente zu Beginn und zum Schluss der Verhandlung vom 10. bis 21. Oktober 2016 in der Investitionsklage der schwedischen Gesellschaft Vattenfall in Höhe von ca. 4,7 Milliarden Euro gegen Deutschland auf der Grundlage der multilateralen Investitionsschutzabkommen "Energy Charter Treaty" wegen des Fukushima-Beschlusses der Bundesregierung im Juni 2011⁵.

Trotz der Ausweitung von Veröffentlichungen bleibt die Empirie in Sachen Schiedsverfahren - wie in allen Fragen der Streitbeilegung - immer Stückwerk. Zum einen werden Rechtsstreitigkeiten meist ohne förmliche Verfahren beigelegt, zum anderen gibt es kein Mittel zur Erfassung aller förmlichen Verfahren, zum dritten sind die Vorgänge in den jeweiligen Verfahren (auch bei gerichtlichen Verfahren) Außenstehenden selten zugänglich, und schließlich sind selbst bei verfahrensrechtlicher Transparenz die inhaltlichen Rechtsfragen so gut wie nie miteinander identisch. Folglich sind empirisch begründete Aussagen derart, dass "ein Gerichtsverfahren gemäß Gesichtspunkt A entschieden wurde, in Schiedsverfahren dagegen gemäß Gesichtspunkt B" einfach (wissenschaftlich) unmöglich. Ein Nachweis, dass es allgemein in (Investitions-)Schiedsverfahren ungerecht zugeht, kann ebenso wenig geführt werden wie der Nachweis, dass es allgemein gerecht zugeht. Bestenfalls kann man Strukturen aufzeigen, die nach gesundem Menschverstand Anlass für eine plausible Vermutung hinsichtlich einer tendenziellen Bevorzugung von Entscheidungen in Richtung A oder doch in Richtung B bieten⁶. Was ist also die Struktur von Schiedsverfahren?

3. Begriff und Eigenschaften der Schiedsgerichtsbarkeit

Ein Schiedsverfahren ist eine außergerichtliche, verbindliche und endgültige Entscheidung eines Rechtstreits durch eine oder mehrere Personen, die als Schiedsgericht dienen, deren Entscheidung von den staatlichen Gerichten inhaltlich (grund-

sätzlich) weder bezüglich der Feststellungen zum Sachverhalt noch in der Anwendung des Rechts hinterfragt werden kann. Ein Schiedsgericht entscheidet "an Stelle" eines staatlichen Gerichts.

Anders als eine außergerichtliche Schlichtung oder eine Mediation, treffen die Schiedsrichter eine verbindliche Entscheidung über die Rechte der Parteien. Dieses Schiedsurteil kann mit Hilfe staatlicher Gewalt gegen den Willen einer Partei durchgesetzt werden. Anders als ein Schiedsgutachten, z.B. nach § 315 BGB, betrifft das Schiedsurteil keine abgegrenzte Sachfrage (etwa zu einem "angemessenen Mietzins bei Verlängerung des Mietvertrags"), sondern bestimmt die umfassenden Rechte der Parteien im Streitgegenstand. Ebenfalls anders als im Schiedsgutachten muss ein Schiedsgericht das rechtliche Gehör der Parteien beachten. Eine Missachtung des rechtlichen Gehörs ist einer der wenigen Fehler eines Schiedsgerichts, die ein Einschreiten der staatlichen Gerichte gegen die Gültigkeit eines Schiedsurteils ermöglicht.

Anders als im staatlichen Gerichtsverfahren, in welchem der Staat den Parteien einen oder die jeweiligen Richter vorsetzt, haben im Schiedsverfahren die Streitparteien das Recht, sich ihre Schiedsrichter selber auszuwählen. Auch anders als im staatlichen Verfahren sind die Streitparteien die Herren des Schiedsverfahrens und können den von ihnen eingesetzten Schiedsrichtern auch in bestimmten Punkten Anweisungen zum Verfahren erteilten, soweit die Parteien sich einigen können. Mangels Einigung der Parteien jedoch ist das Schiedsgericht Herr des Schiedsverfahrens und hat freies Ermessen, ein dem Sachverhalt angemessenes Verfahren zu gestalten.

Gerade die Flexibilität und Neutralität des Schiedsverfahrens führt zur Wahl der Schiedsgerichtsbarkeit als bevorzugten Kompromiss im privaten internationalen Handel (vgl. QMUL 2013, S. 6: 52 Prozent sowie QMUL 2015, S. 5: 90 Prozent.). Keine Partei muss sich auf die staatlichen Gerichte des Vertragspartners einlassen. Die Ausgestaltung des Schiedsverfahren kann auf die Bedürfnisse und Erwartungen der Parteien, insbesondere durch die Verwendung der Transaktionssprache (heutzutage überwiegend die englische), zugeschnitten werden. Hinzu kommt eine verbesserte Vollstreckung von internationalen Schiedsurteilen durch das "New Yorker" Abkommen der Vereinten Nationen von 1958 gegenüber ausländischen staatlichen Urteilen.

 $[\]label{lem:prop:sigma} 4 \quad \mbox{Vgl. https://icsid.worldbank.org/apps/ICSIDWEB/cases/Pages/AdvancedSearch.aspx.}$

⁵ Laut eines Schiedsblogs schalteten sich zwölf Personen aus Deutschland zur Live-Übertragung hinzu.

⁶ Die Problematik einer empirischen Begründung von Rechtsnormen haftet der gesamten Rechtsordnung, und jeder Rechtsordnung, unvermeidlich an, führt aber in Untiefen, die hier nur angedeutet werden können.

⁷ In den 2014 und 2015 bei DIS eingeleiteten Schiedsverfahren kamen die Parteien aus 33 verschiedenen Ländern. Die Verfahrenssprache war in etwa 20 Prozent der Fälle Englisch (siehe DIS 2015, S. 4 f.). Bei anderen Schiedsinstitutionen, etwa ICC, sind englischsprachige Schiedsverfahren eher die Regel.

Die oft gepriesene Schnelligkeit und geringeren Kosten eines Schiedsverfahren sind keine verlässlichen Größen mehr in der ersten Entscheidungsinstanz⁸. Dementsprechend werden Schnelligkeit und günstige Kosten auch nur als untergeordnete Gründe für die Wahl eines Schiedsverfahrens genannt (vgl. QMUL 2015, S. 6)⁹.

4. Stellung des Schiedsrichters

Die Rolle und die Verpflichtung des Schiedsgerichts, unter Gewährung rechtlichen Gehörs eine umfassende rechtliche Entscheidung zu liefern, führt praktisch dazu, dass die von Parteien gewählten Schiedsrichter fast immer Juristen sind, auch wenn in fast allen Ländern dies keine Voraussetzung für das Schiedsrichteramt ist¹⁰.

Dagegen ist es nahezu universell eine Voraussetzung für das Schiedsrichteramt, dass der Schiedsrichter unparteilich und unabhängig von beiden Parteien ist (für einen kurzen Überblick der Voraussetzungen zur Unparteilichkeit und Unabhängigkeit siehe z.B. EU Arbitration Study 2014, S. 45). In Bezug auf eine eventuelle Befangenheit eines Schiedsrichters werden weitgehend dieselben Maßstäbe wie bei der Prüfung einer Befangenheit eines staatlichen Richters angewandt. Tatsächlich geht die Neutralitätsprüfung in mancher Hinsicht bei Schiedsrichtern noch weiter. Findet beispielsweise ein Schiedsverfahren zwischen Parteien aus unterschiedlichen Ländern statt, so ist es häufig eine Regel der jeweiligen Schiedsinstitution, dass der Vorsitzende (oder ein Einzelschiedsrichter) keine Staatsangehörigkeit gemeinsam mit der einen oder anderen Partei haben soll, damit es auch keinen Anschein einer Parteilichkeit zu Gunsten der einen oder anderen Partei gibt (beispielsweise ICC-Regel Artikel 13.5). Die ICSID-Schiedsregeln gehen hier noch weiter: die Schiedsrichter müssen außer in seltenen Ausnahmen allesamt eine andere Staatsangehörigkeit haben als alle Parteien (ICSID-Regel 1(3)). So sind die Schiedsrichter in dem anhängigen Schiedsverfahren Deutschlands mit der schwedischen Ge-

8 Dennoch sind Schiedsverfahren oft schneller. Die durchschnittliche Verfahrensdauer eines LCIA-Verfahrens zwischen 2013 und 2015 war zwanzig Monate, der Median lag bei sechzehn Monaten, vergleichbare Werte bei SIAC sind zwölf bzw. vierzehn Monate (LCIA 2016, S. 5 bzw. SIAC 2016, S. 1).

- 9 Wertvollste Eigenschaften sind unter anderem Vollstreckbarkeit (65 Prozent), Schnelligkeit (10 Prozent), Kostenersparnis (2 Prozent). Allerdings gibt es in der Schiedsgerichtsbarkeit eine Berufungs- bzw. Revisionsinstanz grundsätzlich nicht, außer in abgewandelter Form in Bezug auf die Gewährung rechtlichen Gehörs und verwandte Verfahrensfragen. Durch diesen Verzicht behält die Schiedsgerichtsbarkeit Vorteile gegenüber staatlichen Gerichtsverfahren hinsichtlich Zeit und Geld.
- 10 Von den EU-Mitgliedsstaaten setzt z.B. nur Estland voraus, dass ein Schiedsrichter ein zugelassener Rechtsanwalt ist (siehe EU Arbitration Study 2014, S. 44).

sellschaft Vattenfall aus U.K., den USA und den Niederlanden (Vorsitzender).

5. Investitionsschiedsgerichtsbarkeit

Es ist nämlich eine Besonderheit der Investitionsschiedsgerichtsbarkeit, dass eine Partei – fast immer die beklagte – ein souveräner Staat ist, und die andere Partei – fast immer die klageführende – eine private (meist juristische) Person ist. Dieser Umstand war einmal undenkbar. Vor dem Abschluss des ICSID-Abkommens sah das Völkerrecht vor, dass nur ein souveräner Staat einen Anspruch gegen einen anderen Staat, etwa wegen Enteignung eines seiner Staatsangehörigen, führen konnte. Das ICSID-Abkommen aus den 1960er Jahren hatte das ausdrückliche Ziel, solche Enteignungsansprüche zu "de-politisieren", indem der private Investor seinen (Enteignungs-)Anspruch selbst und direkt vor einem neutralen, eben nichtstaatlichen, Schiedsgericht einklagen konnte. Es dürfte sofort einleuchten, dass ein Inverstor, der nicht gewillt ist, sich in einem privatrechtlichen Handelsgeschäft auf die staatlichen Gerichte seine Vertragspartners einzulassen, noch weniger bereit sein wird, sich in einem Rechtsstreit auf die Gerichte eben des Staates einzulassen, mit welchem er in Streit steht. Durch ICSID eröffnete sich eine Möglichkeit für den privaten Investor, eine neutrale Entscheidungsinstanz anzurufen.

Deutschland hat mehr als 140 bilaterale Investitionsschutzabkommen mit anderen Ländern geschlossen und viele davon sehen ein verbindliches ICSID-Schiedsverfahren im Streitfall zwischen Gastland und Investor vor¹¹. Andere EU-Mitgliedsstaaten haben ebenfalls durch solche Staatsverträge im Voraus die Zuständigkeit eines Schiedsgerichts für Investorenstreitigkeiten vorgesehen. Die Mehrzahl der Schiedskläger in den ICSID-Schiedsverfahren (54 Prozent) bis 1. März 2014 sind Staatsangehörige der EU-Mitgliedsstaaten (siehe EU-ISDS 2014, Vol. 1, S. 30).

Auch ohne das ICSID-Abkommen hat nach dem Völkerrecht jeder Staat das Recht, durch einen Verzicht auf seine sonst nach Völkerrecht gegebene Immunität eine verbindliche Schiedsvereinbarung mit einem privaten Investor abzuschließen. Das ist kein außergewöhnlicher Vorgang. Regelmäßig landen jährlich um die 10 Prozent der neuen Streitfälle vor einem ICC-Schieds-

11 So auch Artikel 10 des Deutschen Mustervertrags von 2009 "Vertrag zwischen der Bundesrepublik Deutschland und ... über die Förderung und den gegenseitigen Schutz von Kapitalanlagen" (nachfolgend "Deutsches Musterabkommen 2009"), zu finden unter http://www.iilcc.uni-koeln. de/fileadmin/institute/iilcc/Dokumente/matrechtinvest/VIS_Mustervertrag.pdf. Deutschland war in 2014 neben dem Vattenfall-Verfahren auch Beklagter in einem von einem indischen Investor unter dem Investitionsschutzabkommen zwischen Deutschland und Indien eingeleiteten Investitionsschiedsverfahren nach dem ad hoc UNCITRAL-Schiedsregeln (siehe EU Annex 2014, S. 12).

gericht, die einen Staat oder Staatsbetrieb als eine der Parteien (vgl. ICC 2015)¹² haben.

6. Vergleich Schiedsrichter/staatlicher Richter im Zusammenhang mit Investitionsabkommen

Ein in Bezug auf Investitionsschutzabkommen (wie TTIP und CETA) gegen die Schiedsgerichtsbarkeit vorgetragenes Argument zielt auf das Phänomen der Mehrfachbenennung von privaten Anwälten als Schiedsrichter in verschiedenen Schiedsverfahren mit staatlicher Beteiligung. Durch die Möglichkeit der erneuten Ernennung in neuen Investitionsschiedsverfahren – und somit der neuen Entlohnung – seien freiberufliche Anwälte, insbesondere aus Großkanzleien, strukturell dafür anfällig, zu Gunsten der Schiedskläger – das sind immer die privaten Investoren – zu entscheiden, damit die Schiedsrichter bei einem späteren Rechtsstreit in einer anderen Sache ernannt werden und so erneut Geld verdienen können. Zusätzlich gehören einige dieser Schiedsrichter großen Anwaltskanzleien an, die die Privatinvestoren in anderen Sachverhalten eventuell beraten könnten. Folglich seien solche Anwälte gänzlich ungeeignet für die Aufgaben eines Schiedsrichters in Investitionsstreitigkeiten.

Eine kurze Reflexion genügt jedoch, um zu erkennen, dass diese – durchaus möglichen – Quellen eines – auch unbewussten – sachfremden Einflusses (bias) jedenfalls nicht stärker als die strukturellen Gefährdungen beim staatlichen Richter in staatlichen Gerichtsverfahren sind:

Im Lichte dieser strukturellen Abhängigkeiten ist es meines Erachtens nicht unwahrscheinlicher, dass ein freiberuflicher Schiedsrichter gegen "seinen" Investor entscheidet als ein staatlicher Richter gegen "seinen" Staat (siehe Tabelle). Natürlich haben staatliche Richter sich verpflichtet, nach bestem Wissen und Gewissen Recht zu sprechen, aber der Schiedsrichter eben auch (siehe z.B. ICSID-Regel 6 (2)).

Im Übrigen würde ein vornehmlich durch Profit motivierter freiberuflicher Rechtsanwalt nicht unbedingt ein Schiedsrichteramt anstreben, sondern die Rolle des Parteivertreters. Letztere verdienen im Durchschnitt ein Vielfaches dessen, was ein Schiedsrichter in einem Fall erhält.

7. Der Inhalt von Investitionsschutzabkommen

Natürlich setzt die Frage der Schiedsgerichtsbarkeit in Investitionsschutzabkommen voraus, dass ein Staat überhaupt für eine für das Wohl der Bevölkerung getroffene Maßnahme gegenüber einem ausländischen Investor haften könnte. Diese Möglich-

12 Bei anderen Schiedsinstitutionen – mit Ausnahme der LCIA – sind Schiedsverfahren mit einem Staat als Partei dagegen selten (siehe EU Annex 2014, S. 5 ff.).

keit, je nach den einzelnen Umständen, ist jedoch ein lang etablierter Grundsatz des Völkerrechts und kein Novum seit CETA oder TTIP.

Dagegen haben viele bilaterale Investitionsschutzabkommen den Schutzbereich um eine Investition in vielfacher Weise noch ausgeweitet, so wie in Artikel 1 (c) des deutschen Musterabkommens von 2009, das jeglichen üblichen Zahlungsanspruch zu einer Investition bzw. "Kapitalanlage" hinzuzählt¹³. Ein extremes Beispiel einiger Abkommen: Zusätzlich kann im Investitionsschutzabkommen durch die Vereinbarung eines "Einfrierens" der Gesetzgebung zum Stichtag der Investition eine Regierung dazu gezwungen werden, private Investoren für Gesetzesänderungen zum Wohle der heimischen Bevölkerung zu entschädigen. Das liegt dann nicht am Streitbeilegungsmechanismus der Schiedsgerichtsbarkeit, dies liegt allein an der Bereitschaft der jeweiligen Regierungen, staatsvertragliche Verpflichtungen mit einem solchen Inhalt einzugehen. Ob das weise ist? Jedenfalls teilt die US-amerikanische Öffentlichkeit die Bedenken der deutschen und hat folglich in der gerade vollzogenen Präsidentschaftswahl dem Kandidaten den Vorzug gegeben, der seine vehemente Ablehnung von Freihandelsabkommen herkömmlicher Art zu einem zentralen Wahlkampfthema gemacht hat.

8. Marktkonzentration aus Marktkräften

Doch wie kommt es, dass vielleicht nur um die fünfzehn Schiedsrichter die Mehrheit aller Investitionsschutzklage entschieden haben¹⁴? Lässt diese kleine Zahl an sich nicht bereits erkennen, dass die Schiedsgerichtsbarkeit ein ungeeigneter Streitbeilegungsmechanismus ist?

Juristen, die als Schiedsrichter fungieren, sind wie heutzutage die meisten Juristen weitgehend auf ihre Tätigkeit (hoch)spezialisiert. Bei der seltenen Investitionsschiedsgerichtsbarkeit könnte es an "Streitfallmasse" fehlen, um für eine breite Anbietergruppe (d.h. potenzielle Schiedsrichter) die notwendige

13 Artikel 1 des Deutschen Musterabkommens 2009 lautet: "Zu den Kapitalanlagen zählen insbesondere a) Eigentum an beweglichen und unbeweglichen Sachen sowie sonstige dingliche Rechte wie Hypotheken und Pfandrechte, b) Anteilsrechte an Gesellschaften und andere Arten von Beteiligungen an Gesellschaften, c) Ansprüche auf Geld, das verwendet wurde, um einen wirtschaftlichen Wert zu schaffen, oder Ansprüche auf Leistungen, die einen wirtschaftlichen Wert haben, d) Rechte des geistigen Eigentums, wie insbesondere Urheberrechte und verwandte Schutzrechte, Patente, Gebrauchsmuster, gewerbliche Muster und Modelle, Marken, Sortenschutzrechte, e) Handelsnamen, Betriebs- und Geschäftsgeheimnisse, technische Verfahren sowie Know-how und Goodwill, f) öffentlichrechtliche Konzessionen einschließlich Aufsuchungs- und Gewinnungskonzessionen für natürliche Ressourcen; eine Änderung der Form, in der Vermögenswerte angelegt werden, lässt ihre Eigenschaft als Kapitalanlage unberührt."

14 Diese Zahlen kursieren durch verschiedene Blogs.

Expertise im Völkerrecht über Jahre hinweg kosteneffektiv anzueignen. Hinzu kommt, dass die "Verwender" der Schiedsgerichtsbarkeit, das sind die Parteien, die Erfahrung eines Schiedsrichter als Empfehlungskriterium sehr hoch einschätzen. Jede Erfahrung als Schiedsrichter – vorausgesetzt, die Leistung ist nicht schlecht – wird generell als Empfehlung für eine weitere Ernennung gesehen (vgl. QMUL 2013, S. 22). Es gibt also eine positive Rückkoppelung für Schiedsrichter, dass ihre bisherige Ernennung ihre erneute Ernennung in einer anderen Sache grundsätzlich begünstigt, so wie der Erfolg von Microsoft zu einem nicht unerheblichen Teil auf dem Erfolg von Microsoft beruht.

Eine Spezialisierung und Sachnähe des Schiedsrichters zum Streitgegenstand wird auch allgemein als ein inhaltlicher Vorzug der Schiedsgerichtsbarkeit gegenüber den staatlichen Ge-

15 Wichtigster Faktor ("very important" oder "somewhat important") für die Wahl eines Schiedsrichters ist seine "Experience of the Arbitral Process".

richten gesehen. Damit zusammenhängend ist oft auch die erhöhte Aufmerksamkeit und der ausgiebigere Zeitaufwand, welche ein privater Schiedsrichter für einen ihm anvertrauten Fall aufbringen kann.

Eine Konzentration in den Schiedsrichterernennungen bei privatrechtlichen Fällen ist auch allgemein anerkannt. Dass die Konzentration der Schiedsrichterernennung auf wenige Personen ein Marktphänomen ist, legt schließlich der Umstand nahe, dass auch die beteiligten Staaten anscheinend immer wieder die selben Anwälte als Schiedsrichter ernennen. Gerade in der Schiedsgerichtsbarkeit hätten die Staaten es in der Hand, anders zu verfahren.

So schlecht fahren die Staaten offensichtlich nicht mit der Ernennung von Anwälten als Schiedsrichter. Die bekannten Daten aus Investitionsschutzschiedsverfahren zeigen, dass es keineswegs zutrifft, dass die privaten Investoren/Schiedskläger überwiegend ein Schiedsverfahren gegen einen Staat gewinnen. Eher das Gegenteil ist der Fall: Die bis 1. März 2014 entschiedenen ICSID-Schiedsverfahren gingen nur in 31 Prozent der

Der freiberufliche Anwalt als Schiedsrichter hat viele verschiedene Mandanten; fällt eine Einkommensquelle weg, bleiben viele andere.	Der staatliche Richter hat nur eine berufliche Einkommensquelle: den betroffenen Staat.
Das Altersgeld des freiberuflichen Anwalts wird oft von einem selbständigen Versorgungswerk bezahlt.	Die Pension des staatlichen Richters wird vom Staat bezahlt.
Der freiberufliche Anwalt kann seine Kanzlei und seine Praxisfelder wechseln.	Viele staatliche Richter können vom Staat versetzt werden.
Der freiberufliche Anwalt kann sowohl vom Investor als auch von einem Staat zum Schiedsrichter ernannt werden.	Der staatliche Richter wird nur vom Staat, gegebe- nenfalls durch Gesetz, mit einem Fall betraut.
Erringt ein freiberuflicher Anwalt den Ruf eines kompetenten und fairen Schiedsrichters, kann dies zur erneuten Ernennung sowohl von Staaten als auch von Investoren führen.	Erringt ein staatlicher Richter den Ruf eines kompetenten und fairen Streitentscheiders, bleibt sein Auftraggeber immer derselbe: der Staat.
Bekommt ein freiberuflicher Anwalt den (schlechten) Ruf eines "parteiischen" Schiedsrichters, ist es möglich, dass dies zur erneuten Ernennung durch Investoren führt, aber dies gilt ebenfalls für erneute Ernennungen durch einen Staat; jedoch ist es auch möglich, dass der (schlechte) Ruf dazu führt, dass er weniger neue Ernennungen erhält und Einkommenseinbußen erleidet.	Das Gehalt des staatlichen Richters kann eventuell durch Beförderung in ein höheres Richteramt steigen, auch wenn er den (schlechten) Ruf eines "parteiischen" Streitentscheiders hat.
Der freiberufliche Anwalt als Schiedsrichter teilt nicht immer die Staatsangehörigkeit des Investors (oder des Staates) und wohnt nicht immer im Gebiet des Staates (oder im Einflussbereich eines Investors).	Der staatliche Richter ist nahezu immer Staatsan- gehöriger des betroffenen Staates und wohnhaft in diesem Staat.

Tab.: Vergleich der Anreize und Zwänge für Schiedsrichter und staatliche Richter in der Investitionsschiedsgerichtsbarkeit

LITERATUR

DIS (2015): Deutsche Institution für Schiedsgerichtsbarkeit (DIS), http://www.dis-arb.de/de/39/content/statistik-id66, Abruf 20.12.2016.

EU Annex (2014): Annex, Legal Instruments and Practice of Arbitration in the EU, European Parliament Directorate General for International Policies, Policy Department C: Citizens' Rights and Constitutional Affairs, Legal Affairs, unter http://www.europarl.europa.eu/studies, Abruf 20.12.2016.

EU Arbitration Study (2014): Legal Instruments and Practice of Arbitration in the EU, European Parliament Directorate General for International Policies, Policy Department C: Citizens' Rights and Constitutional Affairs, Legal Affairs, http://www.europarl.europa.eu/studies, Abruf 20.12.2016.

EU-ISDS (2014): Investor-State Dispute Settlement (ISDS) Provision in the EU's International Investment Agreements, Volume 1-Workshop, Volume 2-Studies, European Parliament Directorate General for External Policies, Directorate B, Policy Department B, http://europarl.europa.eu/activities/committees/studies.do?language=EN), Abruf 20.12.2016.

ICC (2015): ICC, http://www.iccwbo.org/Products-and-Services/Arbitration-and-ADR/Arbitration/Introduction-to-ICC-Arbitration/Statistics/, Abruf 20.12.2016.

LCIA (2016): LCIA London Court of International Arbitration http://www.lcia.org/News/lcia-releases-costs-and-duration-data.aspx, Abruf 20.12.2016.

QMUL (2013): Queen Mary University of London und PWC, http://www.pwc.com/gx/en/arbitration-dispute-resolution/assets/pwc-international-arbitration-study.pdf, Abruf 20.12.2016.

QMUL (2015): Queen Mary University of London und White & Case, http://www.arbitration.qmul.ac.uk/docs/164761.pdf, Abruf 20.12.2016.

SIAC (2016): Singapore International Arbitration Centre (SIAC), http://www.siac.org.sg/images/stories/press_release/SIAC%20Releases%20Costs%20and%20Duration%20Study_10%20Oct%202016.pdf, Abruf 20.12.2016.

Fälle mit einem Sieg oder Teilsieg des privaten Investors aus. In 19 Prozent der Fälle hat das Schiedsgericht befunden, dass der Investor kein Klagerecht hatte (erfolgreiche Zuständigkeitsrüge des beklagten Staats) und in weiteren 50 Prozent der Fälle wurde der Staat vollkommen entlastet (Zurückweisung aller Ansprüche des Investors) (siehe EU-ISDS 2014, Vol. 1, S. 33).

9. Weitere Fragen bzw. Lösungen

Viele Fragen an die Fortsetzung der bisherigen schiedsrichterlichen Praxis in völkerrechtlichen Investitionsstreitigkeiten bleiben erörterungswürdig und werden von der EU auch erörtert. Vertraulichkeit ist keine konstitutive Eigenschaft der Schiedsgerichtsbarkeit, obwohl traditionell von den Parteien gepflegt. Nichts Grundsätzliches spricht gegen eine Öffnung des schiedsrichterlichen Verfahrens, um eine laufende Kenntnisnahme oder auch eine Einbeziehung von Stellungnahmen Dritter in das Verfahren zu ermöglichen (vgl. EU-ISDS 2014, Vol. 1, S. 25–26, Punkte 3.9 bis 3.11)¹⁶.

Ebenfalls kann ein Schiedsverfahren grundsätzlich eine Revision durch ein weiteres Schiedsgericht zulassen, auch wenn der Ausschluss einer Revision traditionell zu den Vorteilen des Schiedsverfahren gezählt worden ist (vgl. EU-ISDS 2014, Vol. 1, S. 26, Punkt 3.13)^{17.} Eine Weiterentwicklung der Schiedsgerichtsbarkeit im völkerrechtlichen Investitionsstreit bleibt meines Erachtens jedenfalls eine sinnvolle Alternative zu ihrer Abschaffung.

¹⁶ Z.B. in Form von 'amicus curiae'-Stellungnahmen; diese in dem 'Common Law' bekannte Maßnahme gibt Nichtparteien mit einem allgemeinen Interesse an den zugrundliegenden Rechtsfragen die Möglichkeit, eine Stellungnahme zu den für den Fall relevanten Rechtsfragen samt Plädoyer bezüglich des Ausgangs der Entscheidung im Verfahren einzureichen.

¹⁷ Verschiedene (öffentlich durchgeführte) Überprüfungsmechanismen sind denkbar und mit einer verbindlichen endgültigen Entscheidung außerhalb der staatlichen Gerichtsbarkeit vereinbar.

INDIENS AUFSTIEG ZU EINER GLOBALEN WIRTSCHAFTLICHEN FÜHRUNGSMACHT

Joachim Betz

1. Indiens wachsende wirtschaftliche Stärke

Indien stellt seit kurzem die am schnellsten wachsende Volkswirtschaft unter den größeren Entwicklungsländern dar. Mit einer Zunahme der Produktion von Gütern und Dienstleistungen von zur Zeit 7,6 Prozent (World Bank 2016a) stellt es selbst China in den Schatten, von anderen, jetzt gerade schwächelnden, aufstrebenden Volkswirtschaften ganz abgesehen. Das Wachstum beruht auch nicht auf steigendem Einsatz von Kapital und Arbeitskräften allein, auch nicht auf Pump, also Kreditaufnahme auf internationalen Kapitalmärkten, sondern ist ganz wesentlich getrieben von steigender Produktivität und im Wesentlichen finanziert aus eigenen Mitteln. Das derzeitige Wachstum ist auch kein Ausrutscher, sondern setzt die Entwicklung seit den 1990er Jahren, speziell seit der Jahrtausendwende nur fort, die nur durch die Nachwirkungen der internationalen Finanzkrise einen zeitweiligen Dämpfer erhielt. So sagen Experten Indien auch für die nächsten Jahrzehnte eine weiterhin dynamische Entwicklung voraus. Sie spekulieren allenfalls darüber, wann das Land an Wirtschaftskraft Deutschland, Japan oder gar die USA überholt haben wird, räumen Indien langfristig auch bessere Entwicklungschancen zu als der VR China. Der Regierung



Prof. Dr. Joachim Betz

Jahrgang 1946, bis 2011 leitender wissenschaftlicher Mitarbeiter am GIGA Institut für Asien-Studien, Hamburg und apl. Prof. für Politische Wissenschaft an der Universität Hamburg.

Forschungsschwerpunkte: Entwicklungstheorie und -finanzierung, Innen-, Wirtschaftsund Sozialpolitik Indiens

E-Mail: Joachim.Betz@giga-hamburg.de

nahestehende indische Experten folgern aus dem Aufstieg ihres Landes und seiner Bevölkerungszahl auch ganz selbstverständlich, dass es einen gewichtigeren Platz in weltpolitischen Foren einzunehmen habe, darunter einen ständigen Sitz im UN-Sicherheitsrat und spekulieren auch über den Schulterschluss mit den USA beim Management globaler Probleme. Von den Vereinigten Staaten wird Indien seit längerem umworben, teils weil

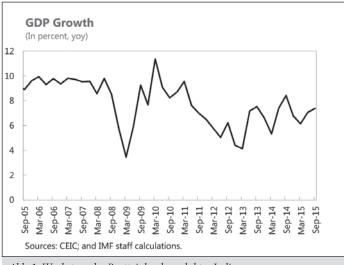


Abb. 1: Wachstum des Bruttoinlandsproduktes Indiens Quelle: International Monetary Fund 2016, S. 34

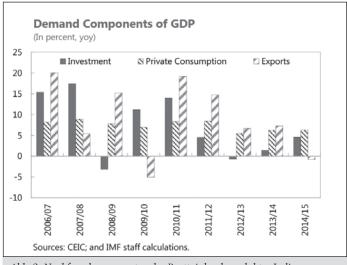


Abb. 2: Nachfragekomponenten des Bruttoinlandsproduktes Indiens Quelle: International Monetary Fund 2016, S. 34a

es als mögliches Bollwerk gegen den sich ausdehnenden Einfluss Chinas gesehen wird, teils als demokratischer Partner im Kampf gegen den internationalen Terrorismus und als Macht, die in ihrem regionalen Umfeld für Ordnung sorgen kann.

Natürlich wird dieses Bild etwas eingetrübt durch eine Reihe wirtschaftlicher Reformdefizite, auch etwas durch die kreative Umstellung der volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung auf eine neue Basis vor zwei Jahren, die das Wachstum wohl etwas überzeichnet. Mehr allerdings noch durch das beachtliche Niveau an Korruption im Lande, gipfelnd in spektakulären Fällen (etwa bei der Versteigerung von Kohleförderungs- oder Telekom-Lizenzen), der wachsenden Ungleichheit von Einkommen und Vermögen, der Gewalt gegen Frauen und Angehörige unterer Kasten, sowie den starken bürokratischen Brems- und Beharrungskräften, welche die neue Regierung unter Premier Narendra Modi nun umfassend abbauen will. Trotz dieser Schönheitsfehler hat sich die internationale Wahrnehmung Indiens dramatisch verändert.

2. Die wirtschaftlichen Reformen in Indien und ihre Ergebnisse

Die Ursachen der wirtschaftlichen Dynamisierung des Landes stellen kein Rätsel dar, sie sind die Folge der seit 1991 betriebenen Liberalisierung und Deregulierung, die auf einem breitem Fundament von in der Vorperiode geschaffenen Strukturen und ausgebildeten Fachkräften aufbauen konnte. Indien hatte nach der Unabhängigkeit eine Entwicklung betrieben, die das Land zum Zweck der Selbstversorgung fast vollständig gegen den Weltmarkt abschirmte, ausländische Investitionen extrem erschwerte, die Privatwirtschaft stark gängelte und den Finanzsektor in den Dienst der Entwicklung zwängte. Die Folgen waren – gemessen am Aufwand – ein relativ bescheidenes Wachstum, aber eine fast vollständige Selbstversorgung, eine breit aufgestellte Industrie, auch im Bereich relativ anspruchsvoller Technologien, und ein großes Reservoir ausreichend ausgebildeter wissenschaftlicher und technischer Fachkräfte. Dies konnte alles nach den wirtschaftlichen Reformen in Wert gesetzt werden.

Deren Umsetzung war politisch durchaus umstritten, erschwerte sie doch das Leben der durch die Abschottung des Landes wirtschaftlich begünstigten Unternehmen, Arbeitskräfte und Bürokraten. Ihre Motivation lag erstens im Vorbeiziehen der liberalisierten Volkswirtschaften in Ost- und Südostasien, vor allem Chinas, mit entsprechenden militärischen Konsequenzen für Indien. Zweitens im Anschwellen der indischen Mittelschichten, deren Nachfrage nach höherwertigen Konsumgütern die indische Industrie nicht befriedigen konnte. Drittens in der Entstehung einer neuen Schicht von Unternehmern in technologieintensiven Sektoren, die auf Kooperation mit dem Ausland angewiesen war und sich in einem neuen Verband organisierte, der Druck auf wirtschaftliche Öffnung machte. Auslösender

Faktor der Reformen war die beinahe eingetretene internationale Zahlungsunfähigkeit des Landes zur Wende 1990/1991, die ein Hilfsersuchen an den Internationalen Währungsfonds (IWF) nötig machte. Diese Krise schwächte die Reformgegner vorübergehend so stark, dass die Liberalisierungsmaßnahmen durchgesetzt werden konnten.

Erstens wurde das Investitionsregime sukzessive liberalisiert. Private und ausländische Investitionen sind heute in fast allen Wirtschaftssektoren statthaft, dem Staat bleibt nur noch die Eisenbahn vorbehalten. Staatliche Lizenzen für die Industrieproduktion sind nur noch für die Weiterverarbeitung landwirtschaftlicher Produkte erforderlich. Zweitens wurde das hochgradig restriktive Außenhandels- und Währungsregime reformiert. Indien wies vor Beginn der Reformen das weltweit höchste Zollniveau mit durchschnittlich 87 Prozent auf; dies ist mittlerweile auf etwa 12,5 Prozent gesunken (WTO 2015). Die Devisenzwangswirtschaft besteht nicht mehr, seit 1983 ist die indische Rupie im Außenhandelsverkehr voll konvertierbar, im internationalen Finanzverkehr werden die noch bestehenden Restriktionen zunehmend gelockert. Drittens wurden zur Stärkung der Finanzkraft der Banken internationale Kapitalisierungsstandards eingeführt und eine einschlägige Überwachungsbehörde eingerichtet. Die Regierung erweiterte auch die Autonomie der Staatsbanken, führte ihnen neues Eigenkapital zu und gestattete ihnen die Mittelaufnahme auf dem Finanzmarkt. Zuletzt wurden das Steuersystem wesentlich vereinfacht, die Steuersätze deutlich reduziert. Die Umsatzsteuer wurde zögerlich von einer nach Unionsstaaten unterschiedlich erhobenen Mehrwertsteuer abgelöst, die Einführung einer landesweiten Mehrwertsteuer konnte 2016 endlich verabschiedet werden.

Das ist alles nicht sonderlich revolutionär, viele heikle Vorhaben (etwa die Privatisierung von Staatsbetrieben, die Abwicklung insolventer Privatunternehmen, die Liberalisierung des Arbeitsrechts) wurden nicht oder nur sehr vorsichtig angegangen. Aber selbst diese maßvoll dimensionierten Reformen brachten phänomenale Ergebnisse. Das beschleunigte Wachstum hält nun schon zwei Jahrzehnte an, es beruht stark auf einem durch weniger Gängelung bewirkten effizienteren Einsatz der Produktionsfaktoren - vor allem auch in den stärker weltmarktbezogenen und technologieintensiven Sektoren. Der wirtschaftliche Strukturwandel beschleunigte sich, im Gegensatz zu anderen Entwicklungsländern nahm das volkswirtschaftliche Gewicht der Industrie nach den Reformen aber kaum zu, verharrt vielmehr bei knapp über 20 Prozent (Government of India 2016). Die Wachstumsdynamik wurde bis unlängst hauptsächlich vom Dienstleistungssektor getragen, vor allem von den unternehmensbezogenen Diensten, den Banken und natürlich der Telekommunikation. Die Landwirtschaft nahm am Boom nicht oder nur begrenzt teil. Im industriellen Bereich expandierten insbesondere die kapitalintensiven Branchen und jene, die vergleichsweise gut ausgebildete Arbeitskräfte einsetzen, also nicht jene, die sich vor allem auf ungelernte Arbeitskräfte stützen.

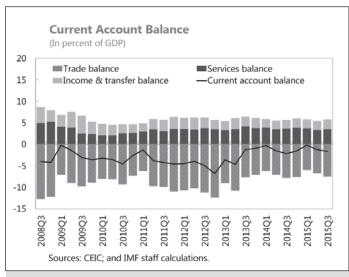


Abb. 3: Leistungsbilanz Indiens

Quelle: International Monetary Fund 2016, S. 35

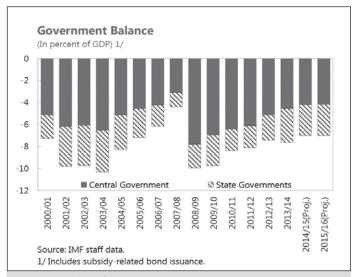


Abb. 4: Haushaltsdefizit Indiens

Quelle: International Monetary Fund 2016, S. 38

Die Exporte stiegen zunächst um mehr als 20 Prozent pro Jahr; hohes Wachstum zeigten insbesondere die Ausfuhren von Kommunikations-, aber auch von unternehmensbezogenen Dienstleistungen. Dies ist vor allem der Tatsache geschuldet, dass indische Hochschulen jedes Jahr ca. 250.000 einigermaßen gut ausgebildete, englisch sprechende IT-Spezialisten auf den Markt entlassen, deren Löhne die ihrer Kollegen andernorts deutlich unterschreiten. Freilich beanspruchen diese Dienstleistungen nur einen sehr kleinen Teil der indischen Arbeitskräfte (ca. drei von 600 Millionen). Der Industrie ist es aber nach gewissen Anlaufschwierigkeiten gelungen, ihr Exportspektrum deutlich zu verbreitern; auch hier haben eher die modernen, kapitalintensiven Sektoren zugelegt (Chemie, Ölprodukte, Pharmazie, Elektroartikel). Die ausländischen Direkt- und Portfolioinvestitionen stiegen nach den Reformen zunächst nur mäßig, seit der Jahrtausendwende aber rasch. Indien ist damit zu einem der wichtigsten Anlageländer weltweit geworden (vgl. UNCTAD 2016). Allerdings kommen ausländische Investoren nur für einen kleinen Teil der Kapitalbildung in Indien auf, sie konzentrieren sich auf technologie- und kapitalintensive Sektoren, und sind eher binnenmarktbezogen als exportorientiert.

3. Verbleibende Reformdefizite

Es gibt allerdings noch eine Reihe von Reformdefiziten, die beseitigt werden müssten, wenn in Indien fortgesetzt hohes Wachstum erreicht und das Land nicht in der so genannten Falle des mittleren Einkommens, wie etwa Brasilien, stecken bleiben soll. Augenfälligstes Reformdefizit ist das nach wie vor erhebliche Haushaltsdefizit des Bundes und der Unionsstaaten. Es lag im Haushaltsjahr 2015/2016 immer noch bei knapp 7 Pro-

zent des BIP (IMF 2016). Trotz deutlicher Sparbemühungen in den letzten Jahren, erschwerte eine hohe, wenn auch sinkende staatliche Verschuldung (66 Prozent des BIP) verbunden mit entsprechenden Zins und Tilgungsleistungen, dem Staat die nötige Verbesserung der Infrastruktur, qualitative Verbesserungen der öffentlichen Leistungen, besonders in den Bereichen Gesundheit und Bildung, sowie die Finanzierung der von der Regierung durchgesetzten neuen Sozialprogramme (für Ernährungssicherung, Bildung, ländliche Beschäftigung). Das anhaltend hohe Budgetdefizit erklärt sich durch hohe, jetzt sinkende staatliche Subventionen für Düngemittel, Wasser, Energie und Nahrungsmittel, die vor allem den wohlhabenderen Bauern zugute kommen bzw. die Armen nur mit hohen Streuverlusten erreichen, ferner durch den genannten Kapitaldienst, nicht unbeträchtliche Rüstungsaufwendungen und vergleichsweise hohe Lohnsteigerungen im öffentlichen Dienst. Auf der Einnahmeseite durch hohe Schwellenwerte für das Einsetzen der Einkommenssteuer, zahlreiche Steuerschlupflöcher und das lange Fehlen einer landesweiten Mehrwertsteuer. Viele dieser Probleme werden jetzt angegangen; Subventionen sind gekürzt oder werden auf Überweisungen für die wirklich Bedürftigen umgestellt, die Pensionen für Beamte wurden faktisch gekürzt und - im Gegenzug – die staatlichen Investitionen (insbesondere für den ländlichen Bereich und die Eisenbahnen) deutlich gesteigert.

Ein mindestens ebenso wichtiges Defizit waren und sind Mängel der infrastrukturellen Ausstattung. Sie sind weniger relevant bei den unternehmensbezogenen oder IT-Dienstleistungen, die nicht viel Infrastruktur benötigen, kommen aber besonders in den klassischen Industriesektoren zum Tragen. Wirtschaftsexperten sind sich einig, dass sich die staatlichen Infrastrukturaufwendungen mindestens verdoppeln müssen, wenn die von

der Regierung angestrebte Wachstumsrate dauerhaft gehalten werden soll. Hauptproblem ist die (für die Wirtschaft) teure, nicht ausreichende und unzuverlässige Stromversorgung. In Indien wird im Durchschnitt jeden zweiten Tag der Strom abgestellt, Unternehmen müssen sich daher Generatoren anschaffen und erleiden Verluste durch Geräteschäden. Ursache für diese Probleme ist, dass es den meist staatlichen Stromverteilungskonzernen untersagt ist, von privaten Kunden, insbesondere den wahlpolitisch wichtigen Bauern, kostendeckende Tarife zu verlangen – entsprechend hoch sind die Tarife für industrielle Abnehmer -, die Stromversorgung säumiger Kunden einzustellen oder auch nur heimliche Stromentnahmen zu ahnden. Daher fehlten ihnen Mittel, um in die Erweiterung der Netze zu investieren. Indische Regierungen haben auf die sich seit Jahren stetig verschärfende Stromkrise seit 1991 mit einer ganzen Reihe von Regeländerungen geantwortet; bisher zeigten diese Maßnahmen nur mäßigen Erfolg, weil sich an der Ertragslage der Stromverteilungsunternehmen aufgrund zu geringer Tariferhöhungen und mangelnder Reduktion der wirtschaftlichen und technischen Transmissionsverluste nicht viel geändert hat. Ein neues Programm zur Entschuldung der Stromverteilungsbetriebe, das Effizienzsteigerungen verlangt, verspricht nun Abhilfe.

Auch das Transportwesen und die Hafeninfrastruktur sind stark verbesserungsbedürftig. Zwar wurde von der BJP-geführten Regierung ab 1999 ein umfangreiches Programm zum Bau von Schnellstraßen zwischen den indischen Metropolen aufgelegt, andere Landesteile und insbesondere ländliche Regionen bleiben oftmals aber nur schwach oder gar nicht angebunden. Ähnliches gilt für die Eisenbahnen, die zwar neue attraktive Verbindungen für den Personenverkehr aufweisen, doch leidet der Frachtverkehr unter ungenügendem Ausbau und (wegen der Kreuzsubventionierung des Personenverkehrs) hohen Frachtraten. Schließlich sind die Liegezeiten in Indiens mittlerweile kommerzialisierten, aber noch schlecht ausgestatteten Häfen deutlich länger als anderswo, konkret dreimal so lang wie z.B. in Hongkong. Konsequenz der defizitären Infrastruktur ist, dass viele indische Produkte trotz niedriger Lohnkosten international nicht konkurrenzfähig angeboten werden können.

Viele Experten sehen auch das indische Arbeitsrecht als Bremse weiteren Aufstiegs. Es ist übermäßig komplex und wird durch fünfzig einzelne, zum Teil antiquierte Gesetzeswerke geregelt. Der vorkoloniale Trade Union Act erlaubte die problemlose Gründung von Gewerkschaften, die sich daher vervielfachten und gegenseitig zu überbieten trachteten, der Industrial Disputes Act von 1948 macht Entlassungen, Versetzungen und die Anwendung neuer Technologien von staatlicher Genehmigung abhängig, die selten gewährt wurde. Verschiedentliche Versuche der letzten Jahre, die Schwelle zur Anwendung der Arbeitsgesetze auf Betriebe mit über 1.000 Beschäftigten zu beschränken, scheiterten am Widerstand linker Parteien. Es muss aber bedacht werden, dass die Arbeitsgesetze nur den "or-

ganisierten" Teil der Wirtschaft betreffen, also weniger als 10 Prozent der Beschäftigten und sich im Rest die Unternehmen durch Leih-, Zeitarbeit und Auslagerung von Produktionsteilen auf kleine Subunternehmer zu helfen wussten. Man kann aber vermuten dass dies bei flexiblerem Arbeitsrecht weniger stark stattgefunden hätte.

Gravierende Defizite gab es auch beim Insolvenzrecht: Reorganisation, Konkurs und Liquidation eines Unternehmens werden in Indien durch unterschiedliche Gesetzeswerke geregelt. Staatliche Stellen versuchten traditionell, zum Schutz der Arbeitnehmer den Konkurs hinauszuzögern. Eine Unternehmensliquidation dauert im Durchschnitt 4,3 Jahre (in China 1,7 Jahre), bringt den Kreditgebern real gerade einmal 25 Prozent ihrer Forderungen ein (World Bank 2016b). Seit 2002 ist den Banken aber durch ein neues Gesetz die schnellere Übernahme verpfändeter Sicherheiten erlaubt. In 2016 konnte, bedingt durch die Zunahme "fauler" Kredite bei den Banken, auch ein neues Konkursrecht auf den Weg gebracht werden, das Unternehmen zwingt, ihre Schulden innerhalb eines halben Jahres zu begleichen, widrigenfalls droht die Schließung.

Völlig vernachlässigt wurden längere Zeit Reformen im Bereich der Landwirtschaft, in welcher noch immer fast 50 Prozent der indischen Arbeitskräfte beschäftigt sind. Das landwirtschaftliche Wachstum insgesamt war aber in den letzten Jahren recht schwach und brachte auch kaum Verbesserungen der Produktivität. Dies rührt daher, dass die bisher verfolgte landwirtschaftliche Entwicklungsstrategie (Nahrungsmittelselbstversorgung durch Preisstützung für die Bauern, Subventionen für Dünger, Strom und Wasser sowie strenge Regulierung der Märkte) und die frühere, massive Produktionssteigerung durch den Anbau von Hochertragssorten im Rahmen der so genannten Grünen Revolution zunehmend an Schwungkraft eingebüßt haben und an ökologische Grenzen stoßen. Folgen sind ein dramatisches Absinken des Grundwasserspiegels sowie Versalzung und Auslaugung der Böden.

Indien weist bisher ein steigendes, aber immer noch relativ geringes Niveau der finanziellen Intermediation auf. Dazu tragen der hohe Anteil staatlicher Banken an den gesamten Einlagen, die Behinderung ausländischer Konkurrenten, der Zwang zur Haltung von Staatspapieren und zur Vergabe von Krediten an prioritäre Sektoren (die Landwirtschaft, Klein- und Mittelbetriebe etc.) bei. Die sozialen Ziele, die mit diesen Vorgaben erreicht werden sollten, wurden nur begrenzt erreicht, haben die Rentabilität des Bankgeschäftes beschränkt (oder präziser zu einer enormen Kluft zwischen Einlage- und Kreditzinsen geführt) und die Entstehung eines Marktes für Unternehmensanleihen stark behindert. Kleine und mittlere Unternehmen sind vom Finanzmarkt weitgehend ausgeschlossen. Aber die Kapitalausstattung der indischen Banken hat sich deutlich verbessert, sie liegt zumeist erheblich über der international vereinbarten Anforderung (Basel III). Allerdings ist im Zuge der verstärkten privaten Finanzierung von Infrastrukturprojekten auch der Anteil notleidender und restrukturierter (also verlängerter) Kredite bei den Staatsbanken deutlich gestiegen und macht ihre Rekapitalisierung notwendig (IMF 2016).

Schließlich gibt es auch Defizite beim Humankapital, denn trotz aller Fortschritte bleiben die maßgeblichen Sozialindikatoren, also der Alphabetisierungsgrad, die durchschnittliche Dauer des Schulbesuchs, die Lebenserwartung, Kinder- und Müttersterblichkeit, deutlich hinter denen der meisten anderen asiatischen Staaten zurück und variieren beträchtlich nach Geschlecht, Region und Zugehörigkeit zu bestimmten Bevölkerungsgruppen. Die Werte liegen bei den Frauen, den Angehörigen der niederen Kasten und den Stammesangehörigen besonders niedrig. Das bescheidene Niveau der "menschlichen Entwicklung" (Indien belegt nach dem Human Development Report von 2015 (UNDP 2015) nur Rang 130 von 188 Ländern) ist vornehmlich den relativ dürftigen staatlichen Ausgaben und Diensten für Gesundheit und Bildung, ihrer nur mäßigen Ausrichtung auf die wirklich Armen und ihrer unzureichenden Qualität geschuldet. Die Analphabetenquote ist zwar auf unter 25 Prozent der Bevölkerung gesunken, nahezu alle Kinder werden eingeschult und die geschlechtsspezifischen Unterschiede bei den Bildungskarrieren haben sich deutlich reduziert, die Qualität der Bildung ist aber in den staatlichen Einrichtungen bedrückend niedrig (gemessen an der Erreichung der Lernziele), bedingt durch viel zu geringe staatliche Bildungsaufwendungen, häufige Abwesenheit von Schülern und Lehrern, mangelndem Engagement Letzterer und antiquierter Curricula. Ähnliches trifft auch auf die indischen Hochschulen zu, die es bis auf ganz wenige Ausnahmen nicht auf vordere oder nur mittlere Plätze internationaler Rankings schaffen. Zuletzt steht auch die Berufsbildung noch völlig in den Anfängen. Seit 2000 wird verstärkt versucht, bezüglicher dieser Probleme Abhilfe zu schaffen. Erstens mit einem landesweiten Bildungsprogramm, das allen Kindern zwischen sechs und vierzehn Jahren den Schulbesuch ermöglichen, die Abbrecherquoten reduzieren und Kinderkrippen finanzieren soll, damit vor allem Mädchen von der Hausarbeit befreit werden. Zweitens mit einer Verfassungsänderung von 2002, die Bildung für alle zu einem einklagbaren Grundrecht erhob. Schließlich mit einem Berufsbildungsprogramm (Skill India), mit Hilfe dessen bis im Jahr 2022 ca. 300 Millionen Arbeitskräfte ausgebildet werden sollen.

Wesentlichstes Defizit der seit den wirtschaftlichen Reformen erreichten Wachstumsbeschleunigung ist jedoch, dass sie nicht oder nur ungenügende Breitenwirkung entfaltete und zu wenig Beschäftigung schuf. Ersteres hat dies damit zu tun, dass die Landwirtschaft bis unlängst vernachlässigt wurde und das Wachstum sich vor allem in den ohnedies schon fortgeschritteneren Unionsstaaten erhöhte. Damit hat sich die Armut weiter auf die Staaten im so genannten Hindigürtel (im Zentrum und im Nordosten) konzentriert und die einstmals milde Un-

gleichverteilung der Einkommen und vor allem der Vermögen hat sich deutlich verschlechtert. Die Beschäftigungseffekte der Reformen blieben vergleichsweise schwach und konzentrierten sich auf den Dienstleistungssektor und damit die Mittelschichten, sowie auf den informellen Sektor, der nur unsichere und schlecht bezahlte Arbeitsbedingungen liefert. Arbeitsintensive Sektoren wuchsen langsamer als der Rest der Wirtschaft, aber auch dort nahm der Beschäftigungseinsatz relativ ab. Kurzum: Die bisherige Entwicklung war nicht geeignet, den jährlichen Neuzustrom an Arbeitskräften (immerhin dreizehn Millionen) produktiv zu absorbieren.

4. Mittel- und langfristige Aussichten

Die Auflistung der Reformdefizite soll nicht den Eindruck erwecken, der wirtschaftlichen Dynamik Indiens drohe ein baldiges Ende, sie soll aber deutlich machen, dass die zum Teil übermäßig euphorischen Erwartungen (auch hinsichtlich der Absatzchancen auf dem indischen Markt) nur teilweise eintreten werden und dies auch nur dann, wenn die Reformagenda entschlossen abgearbeitet wird.

Die künftigen Wachstumsaussichten Indiens sind aber theoretisch gut – den benannten Reformdefiziten stehen nicht unbeachtliche Wettbewerbsvorteile gegenüber:

- a. Indien verfügt im Gegensatz zu seinen Konkurrenten (vor allem China) über ein noch bis circa 2040 wachsendes Arbeitskräftereservoir. Dieses wird dafür sorgen, dass sich die Lohnsteigerungen im Rahmen halten und auch die Ersparnis im Lande günstig beeinflussen.
- Die steigenden Ersparnisse wiederum erlauben eine weitere Steigerung der volkswirtschaftlichen Investitionsquote, die in Indien bislang deutlich unter der Rate Chinas oder der Tigerstaaten lag.
- c. Die Migration vom Land in die Städte ist in Indien bislang schwächer als vielerorts. Da die Produktivität in der Landwirtschaft aber nur etwa ein Viertel der anderen Wirtschaftsbereiche beträgt, erschließt sich durch verstärkte Migration eine weitere Wachstumsreserve.
- d. Indien konnte mit einer moderaten Investitionsquote gleiche oder höhere Wachstumsraten wie die ostasiatischen Staaten erreichen, weil es im Vergleich zu den anderen Schwellenländern erst am Anfang der wirtschaftlichen Dynamisierung stand, also noch stärker von der Schließung der technologischen Lücke zu den Vorreitern profitieren kann.
- e. Zuletzt darf auch der Einfluss der politischen und sozialen Institutionen als Wettbewerbsfaktor nicht vergessen werden. Vergleichende Studien zu den Ursachen wirtschaftlichen Wachstums haben nachgewiesen, dass nicht in erster Linie unmittelbare Ursachen die Wachstumsdifferenzen zwischen nationalen Volkswirtschaften erklären, also unterschiedliche Investitionsquoten, und die divergierende

LITERATUR

Government of India (2016): Economic Survey 2015–16, Ministry of Finance, New Delhi.

International Monetary Fund (IMF) (2016): India. Staff Report for the 2016 Article IV Consultation, Washington, D.C.

United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD) (2016): World Investment Report 2016, Geneva.

United Nations Development Programme (UNDP) (2015): Human Development Report 2015. Work for Human Development, New York.

World Bank (2016a): India Development Update. Financing Double-Digit Growth, Washington, D.C.

World Bank (2016b): Doing Business 2016. Measuring Regulatory Quality and Efficiency, Washington, D.C.

World Trade Organization (WTO) (2015): Trade Policy Review, India, Geneva.

Gute allgemeine, neuere Darstellungen der indischen Wirtschaftsentwicklung und -probleme:

Debroy, B., Tellis, A., Trever, R. (eds.) (2014): Getting India Back on Track. An Action Agenda for Reform, Baltimore.

Jenkins, R. (1999): Democratic Politics and Economic Reform in India, Cambridge.

Kohli, H. S., Sood, A. (2010): India 2039. An Affluent Society in One Generation, London.

McKinsey Global Institute (2014): From poverty to empowerment: India's imperative for jobs, growth, and effective basic services.

OECD (2014): Economic Surveys. India, Paris.

Ausstattung mit Humankapital, auch nur begrenzt die mehr oder weniger starke Liberalisierung der Wirtschaft, sondern in starkem Maße Unterschiede bei der institutionellen Qualität eines Landes. Dabei gibt es sicher auch in Indien Probleme – wie die doch recht bescheidene Platzierung im Doing-Business-Index der Weltbank (Rang 130 von 189 Staaten) sich sukzessive verbessert (World Bank 2016c) und das Land eine konsolidierte Demokratie mit funktionierendem Föderalismus und einer lebendigen, nur begrenzt gegängelten Zivilgesellschaft darstellt. Die zwangsläufigen Turbulenzen eines demokratischen Übergangs hat aber etwa China noch vor sich.

ÜBERBLICK ÜBER DIE SÜDAFRIKANISCHE WIRTSCHAFT

Klaus D. Streicher

Südafrika ist ein Schwellenland sui generis: Dominierende Wirtschaftsmacht des Kontinents mit 13,5 Prozent Anteil am kontinentalen Bruttoinlandsprodukt, der besten Infrastruktur Afrikas, einem Finanzsektor auf Weltniveau, den größten Rohstoffreserven weltweit, in Teilbereichen exzellenter Wissenschaft, einem verlässlichen Rechtssystem, einer freien Presse – und ein Land, das auch 22 Jahre nach Beginn der Demokratie noch mit der Überwindung gravierender Folgen der Apartheid kämpft.

Die 55,8 Millionen Südafrikanerinnen und Südafrikaner erwirtschafteten im Haushaltsjahr 2015 ein nominales Bruttoinlandsprodukt (BIP) von rund 315 Milliarden US-Dollar – nach zuvor 366 Milliarden im Jahr 2013 und 417 Milliarden im Jahr 2011 (Statistisches Bundesamt, 2016). Nach UN-Klassifizierung ist Südafrika ein "middle income country".

1. Zwischen moderner Volkswirtschaft und dem Erbe der Apartheidszeit

Südafrikas Wirtschaft ist zweigeteilt: Eine moderne Volkswirtschaft mit Unternehmen, die auf Weltniveau konkurrenzfähig produzieren (Anglo American, Sasol, BMW, Mercedes Benz, VW, Toyota etc.) – und die "drei Übel" von extremer sozialer Ungleichheit, Armut und Arbeitslosigkeit (offiziell etwa 5,6 Millionen im Juli 2016, dies entspricht einem Anteil von 26 Prozent). So gehört Südafrika mit einem Gini-Koeffizienten zwischen 0,66 und 0,69 nach wie vor zu den Ländern mit der größten Einkommensungleichheit der Welt.

Trotz aller Erfolge der ANC-Regierungen seit 1994 (deutlich mehr Haushalte mit Zugang zu Elektrizität und Wasser, über eine Million regierungsfinanzierte Häuser, Wirtschaftswachstum von durchschnittlich über 3 Prozent) wächst die Ungeduld unter den historisch benachteiligten Bevölkerungsgruppen und die Kritik am ANC. So bescherten die diesjährigen Kommunalwahlen dem ANC denn auch herbe Verluste; er konnte national nur noch 54 Prozent der Wählerstimmen auf sich vereinen (2011 noch knapp 62 Prozent). Profitieren von der Schwäche des ANC konnte die Democratic Alliance (DA), die ihr Ergebnis von knapp 24 Prozent im Jahr 2011 auf knapp 27 Prozent verbessern konnte, sowie die Economic Freedom Fighters (EFF), die bei Erstantritt aus dem Stand 8,2 Prozent erreichten.



Klaus D. Streicher

ist seit August 2015 als Ständiger Vertreter an der Deutschen Botschaft in Pretoria tätig und leitet dort auch die Abteilung für Wirtschaft und Globale Fragen. Die Abteilung ist neben der Wirtschaft auch für die Bereiche Energie, Finanzen, Landwirtschaft, Wissenschaft und Wirtschaftliche Zusammenarbeit zuständig.

Kontakt: wi-s1@pret.diplo.de

Nach den Koalitionsverhandlungen stellt die DA nun Bürgermeister in den vier wichtigen Metropolregionen und zugleich wirtschaftlichen Zentren Johannesburg, Tshwane (Pretoria), Kapstadt und Nelson Mandela Bay (Port Elizabeth).

Südafrikas Unternehmen und die Wirtschafts- und Sozialpolitik der Regierung müssen sich nicht nur an den Erfordernissen einer modernen Volkswirtschaft, sondern auch an entwicklungspolitischen Imperativen orientieren.

Trotz der insgesamt relativ guten wirtschaftlichen Entwicklung seit 1994 ist das Erbe des Apartheid-Systems noch lange nicht überwunden. Nach wie vor ist der Ausschluss ein konstituierendes Merkmal der südafrikanischen Wirtschaft und Gesellschaft: Ausschluss vom Zugang zu qualitativ hochwertigen öffentlichen Dienstleistungen durch die in der Apartheid erzwungene räumliche Trennung der Bevölkerungsgruppen (viele Townships liegen weit von den Stadtzentren und den wirtschaftlich wichtigen Räumen entfernt), Ausschluss vom Arbeitsmarkt durch mangelhafte Bildung, häufig überzogene Lohnforderungen und einen überregulierten Arbeitsmarkt und schließlich Ausschluss vom Wirtschaftsleben durch die in zentralen Branchen weiterhin in Oligopolen organisierte Privatwirtschaft.

2. Charakteristik der südafrikanischen Wirtschaft

Die Wirtschaft wird nach wie vor vom Rohstoffsektor entscheidend geprägt. Bei einem Anteil am Bruttoinlandsprodukt (BIP) von 7,7 Prozent beschäftigte der Sektor 2015 rund 1,4 Millionen Menschen, darunter besonders viele gering Qualifizierte. Ein gutes Drittel der Exporterlöse beruht auf dem Verkauf von Rohstoffen. Die Bedeutung des Sektors für die südafrikanische Volkswirtschaft zeigt sich an der derzeitigen globalen Nachfrageschwäche bei Rohstoffen, insbesondere beim Haupthandelspartner China, und den daraus resultierenden niedrigen Rohstoffpreisen, die besonders die Bergbauindustrie hart getroffen haben. Zwischen Januar 2012 und Dezember 2015 verlor der Sektor ca. 60.000 Beschäftigte.

Quantitativ steht der Finanzsektor mit 21,6 Prozent für den größten Anteil am südafrikanischen BIP (Prozentangaben auch im Folgenden bezogen auf das Jahr 2015) – beruhend auf einer hoch differenzierten, westlichen Standards entsprechenden Banken- und Versicherungslandschaft und der Johannesburg Stock Exchange (JSE), an der an einem Tag mehr Umsätze gemacht werden als an allen anderen afrikanischen Wertpapierbörsen zusammen in Monaten. Das verarbeitende Gewerbe (13,9 Prozent des BIP) sieht sich demgegenüber im langfristigen Trend starkem Druck ausgesetzt durch rasant steigende Energiepreise, Mangel an qualifizierten Arbeitskräften und immer machtvoller auf den Markt drängende chinesische Konkurrenz.

Privater (ca. 60 Prozent des BIP) und öffentlicher Konsum sind seit Ende der Apartheid immer wichtigere sozio-ökonomische Faktoren geworden, die Investitionsneigung des Privatsektors ist demgegenüber seit der Krise von 2008/2009 stark zurückgegangen. Die Bedeutung des Staates als Arbeitgeber und Investor ist nach wie vor groß, wobei es sich hier häufig nicht um antizyklische Maßnahmen handelt, sondern um eine bewusst und langfristig angelegte Entwicklungspolitik. Öffentliche Unternehmen, so genannte "Parastatals", nehmen eine zentrale Stellung in der südafrikanischen Volkswirtschaft ein, sehen sich mittlerweile aber verstärkter Kritik und Forderungen nach Effizienz- bzw. Produktivitätssteigerungen und Privatisierung ausgesetzt. Die bedeutendsten öffentlichen Unternehmen Südafrikas sind Eskom (Monopol Stromerzeugung), South African Airways (Fluggesellschaft), Sasol (Ölproduktion/Großchemie), Denel (Rüstung) und Transnet (Transport).

Die informelle Wirtschaft ist im afrikanischen Vergleich von geringer Bedeutung und vom Einzelhandel geprägt. Sie hat allerdings eine beschäftigungspolitische Dimension – Schätzungen gehen von etwa 6,4 Millionen Beschäftigten aus. Die Verbraucherinflation verringerte sich seit 2002 stetig. Im Jahr 2015 lag sie bei 3,8 Prozent. Wie bereits in den vergangenen Jahren lagen die Lohnabschlüsse auch 2015 über dem Produktivitätszuwachs. Besonders die Löhne der Angestellten im öffent-

lichen Dienst wuchsen überproportional. Aber auch im Bergund Weinbau und der Automobilindustrie stiegen die Löhne – insbesondere nach den Streiks im Jahr 2014 – deutlich an.

Näher betrachtet zeigt sich bei der Höhe der Einkommen ein stark gespaltenes Bild. So verdienten 2015 weiße Arbeitnehmer, obwohl diese Gruppe nur etwa 9 Prozent der Gesamtbevölkerung ausmacht, durchschnittlich dreimal mehr als Schwarze. Auch leben immer noch etwa ein Drittel der Südafrikaner in Armut (rd. 71 Prozent der Schwarzen, 4 Prozent der Weißen). Fast siebzehn Millionen der knapp 56 Millionen Südafrikaner erhielten 2015 Sozialhilfe – 2004/2005 waren es noch 7,87 Millionen.

Die Schere zwischen Arm und Reich ist extrem. Der Gini-Koeffizient liegt laut Weltbank bei einem Wert zwischen 0.660 und 0.696 für Südafrika, wobei "0" für Einkommensgleichheit und "1" für maximale Ungleichheit steht (zum Vergleich: Deutschland liegt bei etwa 0,29). Dies macht Südafrika zu einem der Länder mit der ungleichsten Einkommensverteilung überhaupt.

Die offizielle Arbeitslosenquote liegt 2016 bei über 26 Prozent, davon etwa die Hälfte Langzeitarbeitslose (die inoffizielle Rate bei rund 36 Prozent). Die Hälfte der unter 30-Jährigen hat noch nie regulär gearbeitet, was enormen sozialen Sprengstoff birgt. Darüber hinaus gibt es illegale Arbeitsimmigranten, mehrheitlich aus Simbabwe, die häufig besser ausgebildet sind als die einheimischen Kräfte und zu schlechteren Konditionen arbeiten (müssen). Immer wieder kommt es vor diesem Hintergrund gerade in den wirtschaftlich ohnehin benachteiligten Townships zu rassistischen Ausschreitungen gegen afrikanische Migranten.

3. Stärkung benachteiligter Bevölkerung und lokaler Produkte

Eine Besonderheit des südafrikanischen Wirtschaftssystems ist das so genannte "Broad-Based Black Economic Empowerment" (BBBEE). Hinter der Idee für die BBBEE-Gesetzgebung steht der Wunsch, der durch die Apartheid-Zeit wirtschaftlich extrem benachteiligten schwarzen bzw. farbigen Bevölkerung den Einstieg in das Wirtschaftsleben zu erleichtern. Mittels eines komplizierten Systems, das die Inanspruchnahme spezialisierter BBBEE-Beratungsunternehmen erfordert, wird der Fortschritt jedes Unternehmens in Sachen Beteiligung von ehemals benachteiligten Südafrikanern am Unternehmen, Ausbildung, sozialem Engagement für Mitarbeiterfamilien, Berücksichtigung "schwarzer" Zulieferer etc. auf einer so genannten "BBBEE Score Card" festgehalten. Der erreichte Wert spielt bei öffentlichen Ausschreibungen eine oft entscheidende Rolle. Die Umsetzung der Politik stellt insbesondere kleine und mittelständische Unternehmen aus dem Ausland oft vor erhebliche Probleme.

Eines der wichtigsten Ziele der Industriepolitik ist die nachhaltige Erhöhung des Anteils lokal gefertigter Produkte ("local content"). Zu viele Rohstoffe verlassen aus Sicht der Regierung unbearbeitet das Land und zu viele Produkte (Alltagsprodukte wie auch hochwertige technische Waren) werden aus Übersee eingeführt, obwohl diese - jedenfalls theoretisch - auch in Südafrika produziert werden könnten. Über verschiedene Förderprogramme, aber auch mit der BBBEE-Gesetzgebung (Beschaffung bei "schwarzen" Unternehmen wird belohnt) wurde in der Vergangenheit versucht, hier eine Gegenbewegung zu erzeugen - bislang jedoch mit nur mäßigem Erfolg, denn entscheidend ist die internationale Wettbewerbsfähigkeit des Landes. Hier wurden in den letzten Jahren nur geringe Fortschritte gemacht: Mangel an farbigen Fachkräften, relativ hohes Lohnniveau, häufige Streiks und in den vergangenen Jahren stark angestiegene Energiekosten sind die Hauptursachen.

Das Ansehen deutscher Unternehmen ist durchweg hoch, wozu neben Qualität und Zuverlässigkeit der Produkte und des Service insbesondere zahlreiche Ausbildungs- und Sozialprogramme beitragen. Südafrikas Wirtschaft bleibt für uns ein wichtiger und hoch interessanter Partner mit großem Potenzial. Große Chancen bieten sich etwa im Bereich der Energiepartnerschaft, die Deutschland als globaler Vorreiter bewirbt und fördert, sowie im Bereich der Infrastruktur. Aus dem Staatshaushalt sollen hierfür bis 2030 rund 441,81 Milliarden US-Dollar zur Verfügung gestellt werden, davon allein ca. 61,3 Milliarden US-Dollar bis 2019. Das Programm umfasst Straßen-, Schienen- und Hafenausbau, Erneuerung von Schienenfahrzeugen (Loks und Wagons) sowie Verbesserung der Energie-, Wasser- und Kommunikationsinfrastruktur. In Partnerschaft mit südafrikanischen Unternehmen werden deutsche Lösungen auf größtes Interesse stoßen.

4. Die deutsche Wirtschaft in Südafrika

Der bilaterale Handel Deutschlands mit Südafrika entwickelte sich 2015 mit einem Volumen von 15,5 Milliarden Euro sehr gut (bei einem Handelsüberschuss zugunsten Deutschlands von 3,8 Milliarden Euro). Deutschland ist damit für Südafrika gemessen am Handelsvolumen (nach China) der zweitwichtigste Partner; umgekehrt lag Südafrika für Deutschland nach Handelsvolumen auf Rang 30. Investitionen von rund 6,38 Milliarden US-Dollar (Stand 2014) machen Deutschland ferner zu einem wichtigen Direktinvestor in Südafrika. Schwerpunktbranchen sind Automobil, Chemie, Maschinenbau sowie die Elektrotechnik. Etwa 600 deutsche Unternehmen haben sich in Südafrika niedergelassen und beschäftigen über 100.000 Arbeitnehmer direkt und weitere 100.000 indirekt z.B. über Zulieferer.

Bilateral Trade of Germany with South Africa in Tsd. €				
	Export	Import	Trade Volume	Foreign Trade Balance
2015	9.645.881	5.881.475	15.527.356	3.764.406
2014	8.314.099	4.899.749	13.213.848	3.414.350
2013	8.527.798	4.767.266	13.295.064	3.760.532
2012	8.813.480	5.105.828	13.919.308	3.707.652
2011	8.664.901	6.215.429	14.880.330	2.449.472
2010	7.655.765	5.361.720	13.017.485	2.294.045

 $Tab.: Bilateraler\ Handel\ zwischen\ Deutschland\ und\ S\"{u}dafrika\ (in\ Tausend\ Euro),\ Statistisches\ Bundesamt\ 2016$

ZEIT FÜR EIN ZWEITES WUNDER AM HAN?

Christine Liew



Christine Liew, M.Litt. Stellvertretende Direktorin des Ostasieninstituts der Hochschule Ludwigshafen und kommissarische Leiterin des Studienschwerpunktes Korea

E-Mail: liew@oai.de

Südkoreas Wirtschaftswachstum scheint in eine Phase der Stagnation getreten zu sein, für das zweite Halbjahr 2016 wird ein Wachstum von 1,9 Prozent vorhergesagt. Was sind die Hintergründe und Ursachen dafür und wie versucht das Land unter der Führung von Präsidentin Park¹ dagegen zu steuern? Und lassen sich schon Prognosen für die Zukunft stellen?

lassen sich schon Prognosen für die Zukunft stellen?

Nur dreißig Jahre nach dem Koreakrieg² schaffte es Südkorea in den 1980er Jahren, das Image eines von Armut und Krieg zerrütteten Dritte-Welt-Landes abzustreifen und die eines vielversprechenden Rollenmodells für die Schwellenländer Asiens und auch Afrikas anzunehmen. Lag in den 1950er Jahren das Pro-Kopf-Einkommen eines Südkoreaners noch unter dem Indiens, ist es mittlerweile auf das Fünffache angewachsen (siehe Abbildung 1). Dieser Aufstieg basierte nicht allein auf Südkoreas geografi-

^{2 1950} bis 1953. Der so genannte "Vergessene Krieg" forderte vier Millionen Menschenleben, 75 Prozent davon Zivilisten und vernichtete in Nordund Südkorea fast vollständig Infrastruktur und Wirtschaft.

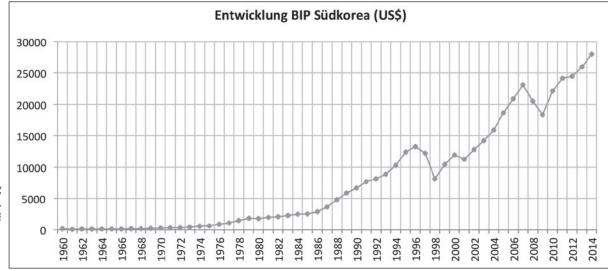


Abb. 1: Entwicklung BIP Südkorea, Quelle: Index Mundi

Ein halbes Jahrhundert lang kannte die wirtschaftliche Entwicklung Südkoreas nur eine Richtung: Steil nach oben. Mit der Machtergreifung General Park Chung-hees Anfang der 1960er Jahre, dem Vater der gegenwärtigen Präsidentin Park Geun-hye, begann der Wirtschaftsboom, welcher das Land aus der Stagnation der 1950er Jahre mit Niedriglöhnen und seiner Konzentration auf die Textilindustrie holte und es zu einer komplexen, kapital- und technologiebezogenen Wirtschaft machte, die heute aus dem Werk internationaler wirtschaftlicher Verflechtungen nicht mehr wegzudenken ist.

 $^{1~{\}rm Zur}$ Zeit des Drucks befand sich Präsidentin Park im Amtsenthebungsverfahren (Stand Februar 2017).

scher Lage³, seiner homogenen und hart arbeitenden Bevölkerung, sondern vor allem auf dem autoritären Regierungsstil Parks und seinem staatlichen Lenken der Wirtschaft (Robinson 2010). Nicht umsonst nennt man diese Periode "Das Wunder vom Han", benannt nach dem Fluss, der durch Seoul fließt.

Alles ruhig im Land der Morgenstille?

Nach fünf Dekaden harter Arbeit und Opferbereitschaft hat das Land von außen betrachtet sämtliche Aufstiegsträume erfüllt. Heute ist Südkorea eine vorbildliche Demokratie, das Land gilt zudem weltführend im Bereich von Innovation & Technik und konzentriert seine Kräfte auf wissensintensive Dienstleistungen, die auch die Kultur- und Kreativbranchen umspannen. K-Drama und K-Pop stehen weltweit bei jungen Menschen derart hoch im Kurs, dass dies mittlerweile ein eigenes Forschungsgebiet geworden ist (Lee/Nornes 2015).

Der Preis, den die Gesellschaft dafür zu zahlen hatte, ist jedoch auch extrem hoch. Das Einkommenswachstum konnte mit den steigenden Ansprüchen auf dem Bildungsmarkt, der Gesundheit und Wohlfahrt nicht Schritt halten. So zerrinnt das hohe Pro-Kopf-Einkommen Südkoreas mit den immensen Ausgaben, die vor allem für Kinder geleistet werden müssen, um dem Nachwuchs auch nur eine einigermaßen akzeptable Zukunft garantieren zu können⁴. Südkorea ist seit Jahren weltweit trauriger Spitzenreiter bei der Jugendselbstmordrate, Selbstmord ist die häufigste Todesursache unter Südkoreas Teenagern (OECD 2015b). Der Druck, der auf der Jugend lastet, unbedingt die Träume ihrer Eltern und Großeltern zu erfüllen und eine Festanstellung bei einen der führenden Unternehmen des Landes wie Samsung oder Hyundai zu ergattern, ist seit der Asienkrise 1997 und noch einmal nach der Finanzkrise von 2008 drastisch gestiegen. Schon rein rechnerisch haben sie kaum eine Chance, und trotzdem schickt die gesamte Nation ihren Nachwuchs ab der Grundschule erbarmungslos ins Rennen um diese wenigen Plätze. Wer sich dann an Plan B in der Lebensplanung halten muss und "nur" in ein mittleres oder kleines Unternehmen eintritt, gilt als Verlierer und das ist in der koreanischen Gesellschaft mit ihrem ausgeprägten Konkurrenzverhalten bis hinein in den Privatbereich, sehr schwer zu ertragen. Dort erhalten Beschäftigte laut McKinsey von 2013 nur 62 Prozent des Gehalts eines "Chaebol"-Angestellten, Festanstellungen sind zudem rar und spätere Quereinstiege in die begehrten "Großen" nahezu

unbekannt. "Wenn schon Überstunden und herrische Vorgesetzte, dann wenigstens ein gutes Gehalt," lautet der Konsens unter den Berufsstartern. Auch wenn der Ruf der "Chaebols" in den letzten Jahren unter Korruption und Missmanagement sehr gelitten hat (Veruntreuung und Selbstmord bei der Lotte Group, Bankrott von Hanjin, explodierende Handys bei Samsung), ist der Traum jedes koreanischen Uniabsolventen eine Festanstellung in einem der Wirtschaftskonglomerate des Landes.

Chaebol - Koreas Wirtschaftsriesen

Chaebol, oder auch: Jaebeol nach moderner Umschrift, sind riesige Mischkonzerne mit bis zu fünfzig und mehr Tochterunternehmen. Die 63 Konglomerate gelten als der Motor von Koreas Wirtschaftswunder. Von diesen Unternehmen, die unter den Industrialisierungsprogrammen der Regierung Park in den 1960er Jahren gegründet wurden, besitzen die führenden dreißig rund 40 Prozent aller Vermögenswerte Südkoreas. Die international bekanntesten Chaebol sind Samsung, Hyundai und LG Electronics. Sie und andere Unternehmen wurden in den Anfangsjahren von der Regierung ausgewählt, um staatlich geförderte Projekte umzusetzen und bestimmte Industriezweige aufzubauen. Finanziert wurden sie mit Aufbauhilfen aus dem Ausland und günstigen Krediten einheimischer Banken. Erst in den 1990er Jahren lösten sich die Chaebol von ihrer finanziellen Abhängigkeit vom Staat, profitieren aber weiterhin von besonderen Programmen sowie auch Steuervorteilen.

Chaebol sind in der Regel traditionell geführte Familienunternehmen, an der Konzernspitze steht zumeist der Firmengründer oder dessen Sohn. Weitreichende Entscheidungen laufen also immer auf einer sehr persönlichen Ebene ab. Obwohl Chaebol zunächst in der Stahl-, Auto- oder Bauindustrie begannen, breiteten sie sich über Tochterunternehmen in alle Bereiche des koreanischen Lebens aus. So finden sich beispielsweise unter den 92 Unternehmen der SK Group (ehemals Sunkyung) Hersteller von Halbleitern, Ölraffinerien oder Anbieter von E-Learning-Programmen. Sogar ein Baseballteam gehört dazu. Das findet sich auch unter den Unternehmen der Lotte Group. Lottes 60 Firmen produzieren Schokolade und Kaugummi, sind in der Petrochemie und leiten Hotels.

Chaebol wird immer wieder vorgeworfen, kleine und mittlere Unternehmen an Aufstieg und Wachstum zu hindern, und so für eine massive Verwerfung in der koreanischen Wirtschaft zu sorgen. Die Regierung steuert regelmäßig dagegen und bemüht sich seit Jahren, Macht und Einfluss der Chaebol einzudämmen, mit allerdings nur mäßigem Erfolg.

 $^{3\,\,}$ So trug u.a. der Vietnamkrieg zu einem erheblichen Aufschwung der Wirtschaft bei.

^{4 2015} gaben Eltern je Kind im Durchschnitt 244.000Won (193 Euro) für zusätzlichen Privatunterricht aus. Zum Vergleich: In Deutschland werden pro Haushalt im Monat durchschnittlich 22 Euro für Bildung ausgegeben (Statistics Korea 2016 und Bundeszentrale für politische Bildung 2016).

Hinzu kommen starke Umbrüche auf dem Arbeitsmarkt. Der stetig ansteigende Anteil von Zeitarbeit, Teilzeit und Tagelöhnern wird die koreanische Gesellschaft, die ähnlich wie im Nachbarland Japan lange Zeit stolz seine Wertvorstellungen auf einer breiten Mittelschicht basieren konnte, vor neue Probleme stellen. Wie wird das Land damit umgehen, wenn immer mehr hochqualifizierte junge Koreaner immer weniger Arbeitsplätze auf einem gesättigten Markt mit stetig wachsenden gesellschaftlichen Ansprüchen an Status und Konsumverhalten vorfinden?

Hell Joseon

Obwohl heute fast 70 Prozent der jungen Leute einen Hochschulabschluss vorweisen können (siehe Abbildung 2), liegt die Arbeitslosenquote bei den unter 30-Jährigen dreimal so hoch wie die generelle Quote von 3,6 Prozent (September 2016). Jeder Dritte besitzt einen Bachelorabschluss und findet trotzdem keine adäquate Anstellung (Yonhap News Agency 2016). Tatsächlich geht man davon aus, dass tatsächlich knapp 60 Prozent der 15 bis 29-Jährigen weder in Ausbildung noch in Arbeit sind, sie fallen als NEETs (Not in Education, Employment or Training) aus den Statistiken. Die Zeiten waren noch nicht mal 1999 direkt nach der Asienkrise so schlecht für junge Koreaner, sie sprechen von ihrem Land als "Hell Joseon", der koreanischen Hölle⁵.

Dabei gibt es eine Alternative: Die sogenannten "Meister"-High Schools bilden seit 2010 angelehnt an das deutsche Ausbildungssystem junge Leute zu heiß begehrten Facharbeitern aus. Mittlerweile gibt es 43 dieser Schulen in Korea, sie nehmen aber gerade mal 5 Prozent aller Oberschüler auf. Das Gros strebt weiterhin nach dem zumeist überqualifizierten Uniabschluss obwohl der keine Jobgarantie mehr bietet, im Gegensatz zu den Meisterschulen mit 100 Prozent Anstellungserfolg.

Die Facharbeiterstellen, die Korea dringend abzudecken sucht und welche die eigene Jugend aus Imagegründen äußerst zurückhaltend angeht, versucht das Land, mit Arbeitsmigration abzudecken. Allein zwischen 2005 und 2010 verdoppelte sich die Zahl der Ausländer auf ihre erste Million, wobei die Zahl der Ausländer, Kurzbesuche wie auch Langzeitaufenthalte, 2016 erstmals die Zwei-Millionen-Grenze überschritten haben (출입국-외국인정책,통계월보, 2016년7월호). 3,8 Prozent der südkoreanischen Bevölkerung stammt aus dem Ausland, wobei sich über 80 Prozent von ihnen auf Seoul und Umgebung konzentrieren. Für Korea ist das eine große Anzahl, dazu der Vergleich mit Berlin: 2014 lag Berlins Ausländeranteil schon bei über 13 Prozent. Kein Wunder also, dass Koreaner weiterhin recht hartnäckig an ihrem Bild vom besonders einzigartigen und homogenen Volk festhalten (Rhie 2005). Das stellt Südkoreas Gesellschaft konsequenterweise vor weitere neue Herausforderungen – zum Beispiel, wie diese Menschen, langfristig integriert werden können.

Parallel dazu findet sich Südkorea auf dem international hart umkämpften Markt um hoch qualifizierte Fachkräfte wieder. Hier gilt es, die besten Studenten im Land zu halten um Ko-



⁵ Joseon ist der Name des alten Koreas unter dem letzten Königshaus mit stark konfuzianistischer Prägung der Gesellschaft.

reas Expansion im Hochtechnologiesektor weiterhin sichern zu können. Diese jungen Leute mit oftmals langjähriger Auslandserfahrung finden ohne Schwierigkeiten gute Jobs außerhalb Koreas in Ländern, in welchen die Life-Work-Balance wesentlich besser ist als in ihrem Heimatland, Laut OECD Better Life Index liegt Korea hier auf dem drittletzten Platz, nur noch gefolgt von der Türkei und Mexiko (OECD 2015c). Koreanische Frauen sind besonders davon betroffen. Mittlerweile weisen sie im Durchschnitt ein höheres Bildungsniveau als die Männer auf und trotzdem nutzt die koreanische Wirtschaft nicht dieses große Potenzial in der Gesellschaft. Die Lebenskurve der Koreanerinnen gleicht weiterhin dem klassischem M: Beim Berufseinstieg arbeiten die Frauen fleißig an ihrer Karriere die mit Heirat und Mutterschaft ein jähes Ende findet, da beides in Korea kaum miteinander vereinbar ist. Noch immer wird Frauen aufgrund von Schwangerschaft gekündigt und auch Loyalität dem Arbeitgeber gegenüber wird Müttern kaum zugetraut. Als Wiedereinstieg in den Job nach den Jahren der Erziehung finden sich zumeist nur schlecht bezahlte Teilzeitjobs ohne Rentenvorsorge. Oder die Frauen bleiben lieber gleich daheim, denn Teilzeit in Korea heißt zwar so, bedeutet aber gewöhnlich trotzdem einen Acht-Stunden-Tag. Sie lassen ihre Qualifikation brach liegen, um sich um die nächste Generation zu kümmern, denn beides gleichzeitig zu leisten, das meistern nur die wenigsten. Im rigiden Bildungssystem Koreas bedarf es der ständigen Kontrolle und Begleitung der Eltern, um die Kinder selbst auf den harten Kampf um die besten Arbeitsplätze vorzubereiten.

Creative Economy in Creative Korea

Um diesen Problemen zu begegnen, hat sich die Regierung Park vorgenommen, den Koreanern eine bessere Work-Life-Balance zu ermöglichen. Es gilt nicht nur, stärker zum Beispiel in den Abbau von Altersarmut, in das Gesundheitswesen und die Bildung und Betreuung von Kindern zu investieren. Die Nation soll in allen Bereichen kreativer werden. Denn Korea sieht sich den gleichen Fragen wie alle hochentwickelten Industrieländer gegenüber: Besser- bzw. Gleichstellung von Frauen, Arbeitslosigkeit, Überalterung der Gesellschaft sowie Umweltproblemen. Wie findet man dafür Lösungen, wenn das Land zwar Spitzenreiter bei Investitionen in F&E ist, diese aber im Unternehmensbereich fast ausschließlich in den Händen einiger weniger Großunternehmen liegen? Allein Samsung mit knapp einer halben Million Angestellten, produziert ein Viertel der koreanischen Exportwaren, gleichzeitig sind beinahe 90 Prozent der Arbeitnehmer in kleinen und mittleren Unternehmen angestellt. Hinzu kommt laut eines OECD-Berichtes vom Oktober 2015, dass 93,1 Prozent aller koreanischen Unternehmen Mikrounternehmen mit weniger als zehn Angestellten sind. Interessant ist hier, dass ein knappes Viertel der Neugründungen aus der Notwendigkeit des Geldverdienens und nicht aus einer vielversprechenden Geschäftsidee entsteht⁶. In Korea besitzt Selbstständigkeit oder gar das Gründen eines Unternehmens kein hohes Ansehen. Es haftet ihm immer ein wenig der Ruf des Versagens dabei an, eine ordentliche Anstellung zu finden. Die Angst, beim Schritt in die Selbständigkeit zu versagen, sitzt tief und ist auch berechtigt, wenn wir uns die Struktur der koreanischen Wirtschaftslandschaft näher ansehen. So ist die Tendenz zu Start-ups in Korea verständlicherweise gering. Hinzu kommt ein starkes Produktionsgefälle zwischen den Chaebol und Mittelständlern sowie kleineren Betrieben, die sich in letzter Zeit noch verstärkt hat (OECD 2015a).

2013 präsentierte Staatschefin Park ihre "Creative Economy"-Strategie um neue Arbeitsplätze und Absatzmärkte durch Kreativität und Innovation zu schaffen. Start-ups und kleinere Unternehmen sollen eine Schlüsselrolle spielen, wenn es darum geht, Koreas weltweite Spitzenposition bei Innovationen zu sichern. 2014 startete zudem ein Drei-Jahres-Programm ("Three-year Plan for Economic Innovation"), das sich hauptsächlich auf den Abbau von Vorschriften konzentriert. Dadurch erhofft man sich eine Steigerung des Bruttoinlandsproduktes von 0,7 Prozent über die nächsten fünf Jahre. So setzt die Regierung Park die Strategie ganz konkret mit der Einrichtung zahlreicher Online- und Offline-Plattformen um. 17 Städte und Regionen wurden zu "Centers of Creative Economy and Innovation (CCEI)" (siehe Abbildung 3) eingerichtet. Im Zentrum dieser Plattformen steht immer ein führendes Unternehmen bestimmter Industriezweige, um das sich dann entsprechend KMUs sowie Start-ups mit Schwerpunkt F&E, Universitäten und Forschungszentren gruppieren sollen. Mit Hilfe staatlicher Fördermittel sollen hier Jungunternehmer mit brillanten Ideen aber geringen finanziellen Ressourcen mit den Chaebol, den Großunternehmen des Landes, zusammengebracht werden und Korea zu einem neuen Schub in der Wirtschaft verhelfen. Die Chaebol übernehmen die Rolle eines Mentors, leisten juristischen Beistand, finden Investoren und kümmern sich um Marketing und Verkauf für den koreanischen wie auch internationalen Markt. Die Großkonzerne sollen nach dem Willen der jetzigen Regierung Park nicht mehr allein im Mittelpunkt der Wirtschaftspolitik des Landes stehen.

Offiziell beugen die Chaebol sich dem Willen Parks seitdem das erste Zentrum in Daegu mit Samsung im September 2014 eröffnet wurde. Was bleibt ihnen auch übrig, sie können sich nicht öffentlich gegen die Regierung stellen, dafür stehen sie zu sehr in Abhängigkeit zu ihr. Es genügt ein Blick in die Zeitungen um zu lesen, welchen Chaebol-Präsidenten das Staatsoberhaupt

 $^{6-24,\!4}$ Prozent der koreanischen Unternehmensgründungen waren 2015 "necessity-driven".

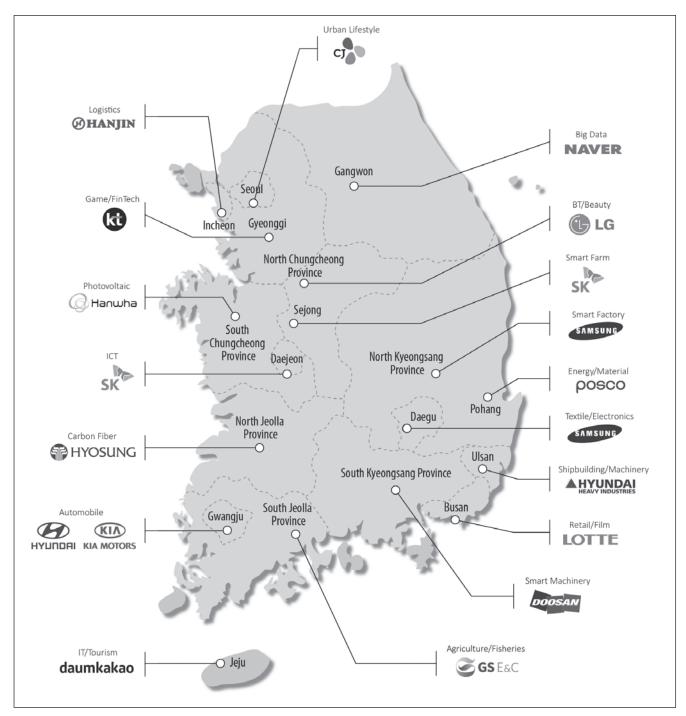


Abb. 3: Centers of Creative Economy and Innovation (CCEI) in Südkorea

wieder durch Begnadigung vor dem Gefängnis bewahrt hat⁷. Aber schafft man so eine "Creative Economy"? Sollte eine krea-

tive Wirtschaft nicht auf neuartigen und ungewöhnlichen Methoden basieren, umgesetzt von frischen und unverbrauchten Akteuren und nicht im Gewohnten und Altbewährten verhaftet bleiben? Es erinnert ein wenig an die Olympischen Spiele 1988 in Seoul als die Chaebol sich mit den Sportverbänden zusammenschlossen. Auch damals gingen Koreas Bürokratie und die mächtigen Gründer der Chaebol Hand in Hand, um der nationalen Sache zu dienen. Die Spiele wurden zum Erfolg und auch

⁷ So wurde Lee Jay-hyn, Vorsitzender der CJ Group, im Sommer 2016 durch die Präsidentin begnadigt, da sein Unternehmen durch seine Gefängnisstrafe u.a. wegen Veruntreuung erhebliche Schwierigkeiten bei der Umsetzung von Investitionsplänen hätte und das wiederum negative Auswirkungen auf die koreanische Wirtschaft hätte.

die Chaebol verdienten kräftig mit. Zahlreiche kleine Unternehmen verloren damals jedoch ihre Geschäftsgrundlagen um den Großen Platz zu machen. Wird es diesmal anders sein?

Für ein zweites Wunder am Han wird es wohl kaum genügen, regierungskonforme Zentren der Kreativität zu schaffen. Die hierarchische und stark vom Konfuzianismus geprägte Gesellschaft muss Querdenker und Nonkonformisten als Chance sehen und ihr Potenzial nutzen. Das Rüstzeug dazu hat Korea, wenn wir allein den weltweiten Megaerfolg ihrer Musik, ihrer

Soaps und Filme sehen. Und die Menschen haben eine großartige Eigenschaft, die sie in der Geschichte ihres Landes immer wieder schlechte Zeiten überwinden ließ: sture Entschlossenheit. In der jüngeren Vergangenheit waren das der Koreakrieg und auch die Asienkrise von 1997. Ob Korea es diesmal schafft, sein Wirtschaftswachstum wieder kräftig anzukurbeln, bleibt offen. Einen Slogan dafür hat die Regierung Park seit diesem Sommer auch schon parat: Creative Korea. Es fehlt nur noch an der Umsetzung.

LITERATUR

Bundeszentrale für Politische Bildung (Hrsg.) (2016): Datenreport 2016 // Ein Sozialbericht für die Bundesrepublik Deutschland, Bonn.

IndexMundi (Hrsg.) (o.J.): Korea-GDP per capita, http://www.indexmundi.com/facts/korea/gdp-per-capita, Abruf 09.11.2016.

Lee, S., Nornes, A. M. (Hrsg.) (2015): Hallyu 2.0. The Korean wave in the age of social media, Ann Arbor.

OECD (Hrsg.) (2016): Population with tertiary population, https://data.oecd.org/eduatt/population-with-tertiary-education.htm, Abruf 03.11.2016.

OECD (Hrsg.) (2015a): K O R E A. Policy priorities for a dynamic, inclusive and creative economy (OECD Better Policy Series), https://www.oecd.org/korea/korea-policy-priorities-for-a-dynamic-inclusive-and-creative-economy-EN. pdf, Abruf 01.11.2016.

OECD (Hrsg.) (2015b): Suicide. Health at a Glance 2015: OECD Indicators. Paris: OECD Publishing (OECD Health Policy Studies), Abruf 06.11.2016.

OECD (Hrsg.) (2015c): OECD Better Life Index. Work-Life Balance (2015), http://www.oecdbetterlifeindex.org/topics/work-life-balance/, Abruf 03.11.2016.

Rhie, W.-B. (2005): Korea unmasked. In search of the country, the society and the people, new ed., Seoul.

Robinson, M. E. (2010): Korea's twentieth-century odyssey, Honolulu.

Statistics Korea (Hrsg.) (2016): Statistics Korea / Economically Active Population Survey in September 2016, http://kostat.go.kr/portal/eng/pressReleases/5/2/index.board?bmode=read&aSeq=356650, Abruf 29.10.2016.

Yonhap News Agency (2016): Number of foreigners in S. Korea tops 2 mln, http://english.yonhapnews.co.kr/national/2016/07/27/0302000000AEN20160727003800315. html, Abruf 20.10.2016.

출입국-외국인정책,통계월보, 2016년7월호 (2016): http://www.immigration.go.kr/doc_html/attach/imm/f2016//20160830263386_1_1.hwp.files/Sections1.html, Abruf 20.10.2016.

DIALECTICS OF CULTURAL AND ETHICAL RELATIVISM IN INTERNATIONAL CONFLICT RESOLUTION

Maria Schmitz



Maria Schmitz

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

E-Mail: communication99@t-online.de

Cross-cultural business ethics addresses moral issues that emerge when companies operate in different countries, where stakeholders live in different societies and where norms and values reflect and are affected by cultural differences. The following two classic case examples represent two of the most important issues in cross-cultural business ethics and perhaps help to underline the empirical description and understanding of moral phenomena as opposed to their critical-normative evaluation.

Should gift-giving in the context of business transactions follow local culture? Is there any situation or none where bribery could be acceptable in international business? (Ferrell et al. 2014)

Can the north Norwegian tradition of minke whaling be defended for cultural and environmental reasons, even if this communicates a bad example for international bans on whaling? Should local or global stakeholders go first? (Brinkmann 1996)

These cases and similar ones can be sorted into at least one of the following issue categories:

- health, environment and safety,
- international marketing issues, including bribery,
- multinational company size, power and responsibility,

"And in this deceptive world, what is true or false depends upon the color of the eyes through which we look"

RAMON DE CAMPOAMOR

- code of conduct development (in particular if there is a so-called legal vacuum),
- outsourcing, slave and child labour,
- arms trade,
- co-responsibility for human rights violation,
- interference with political stability and self-determination,
- non-ethnocentric (ethnorelative) handling of norm and value diversity.

While western cultures tend to remove moral issues by turning them into issues of private conscience and/or positive legal issues, this might not be the case in other cultures. This paper deals with the difference and interdependence of culture and ethics ("dialectics") as described below in the fourfold table which represents a process model that departs from cultural and moral relativism and outlines how one could transcend such relativism (Ferrell et al. 2014).

The dilemma theory of Fons Trompenaars and Charles Hamp-den-Turner seems to offer solutions, at least in 21×7 cases in Trompenaars' 21 Managers for the 21st Century. However, along the continuum of cultural and ethical relativism there remain

Non-Opportunism	missionary cultural moral imperialism	interculturally competent moral integrity
Way of least resistance	double ignorance	understanding opportunism
	Ethnocentrism	Ethnorelativism

Fig. 1: Process model, Ferrell et al. 2014

three open questions to be answered:

- a. What should one do if at least one party to an intercultural moral conflict declines to discuss the issue?
- b. How should one handle moral conflict situations if there is no minimum consensus, e.g. willingness to coexist peacefully and to live constructively with disagreements?
- c. Would you be willing to fight for intercultural tolerance and consensus ethics and, if yes, how?

To answer the first question it is necessary to know e.g. that when it became clear that Daimler and Chrysler would merge, they called THT (the consulting company of Fons Trompenaars and Charles Hampden-Turner which was taken over by KPMG) independently of each other, in order to find out how to psyche out the other. However, they were not willing to sit at one table and discuss their cultural differences with the result that they were not counselled by THT after all. Declining to discuss the issue cost them proper counselling. They both had wrong concepts of what intercultural training is.

To move on, the dilemma posed in Trompenaar's "Did the Pedestrian die" (2003) is the struggle between universalism and particularism. This dichotomy leads us to ask ourselves if there is such a thing as ethical relativism. We are more willing to accept cultural relativism as a worldview and standpoint that no culture as such is superior to any other one and that any culture deserves to be described, understood and judged on its own premises. In other words the opposite of ethnocentrism, where one culture judges other cultures. This is less normative and much less controversial than ethical relativism as a worldview and standpoint which claims that there is no culture-free, universal morality and, therefore, no way of ranking moral views and practices as more or less right, at least across cultures.

One is based in social anthropology and the other in moral philosophy and thus take extreme positions as basic labels of theoretical orientation. Theory though it may be, it is the basis for our deeds and thus of utmost importance. After all, a surrender of principles in the face of disagreement hurts integrity. Just because some justifiable practices vary from place to place, one should not give up. Then again, there is no moral-free space but there are many moral grey zones.

Ethical Dilemma Handling

To delay judgement is to transcend ethical relativism. This is one of the aims of intercultural training. Before this, however, we first have to overcome the triangle of morality, moralism and ethics. Moralism being the "bad neighbour" of morality, it is its preaching and stigmatising extension. While moralism is often self-righteous and looks for sinners to persecute, ethics integrates people by seeking a consensus around good principles and procedures. It is this integration or reconciliation process that is the acid test of effective intercultural communication.

If a moral conflict or dilemma is faced in an intercultural setting, intercultural communication, ideally, could contribute with unprejudiced, non-ethnocentric (= ethnorelative) description and interpretation with tools for interpretation and barrier reduction, while ethics would focus on moral and value conflicts and on possibilities for solutions, preferably consensus-building. Such an interdisciplinary mix of competencies could then reach a preliminary minimum consensus, a first step towards transcending ethical relativism, and produce positive examples and experiences for future situations.

Given the challenge of educating employees on what constitutes ethical behaviour in the eyes of organizational leadership, the stockholders, and even the public, what then is an ethics and compliance professional to do? Following are two examples of ethical dilemmas and one compliance dilemma in the global marketplace.

In the Kai Bendix Story, a German example used to exemplify intercultural competence, German manager Kai Bendix grapples with three dilemmas, one of them at the individual level. When he discovers that a young talent he had hired himself bribes the Indian customs to get the goods for Nivea through faster, he is faced with the universalist/particularist dichotomy. Universal application of the law suited to a Multinational Corporation as a beacon of clarity for non-negotiable behaviours BUT negative in impact on the need to build initiative versus the particularist interpretation of the law, suited to the local Indian context, as a sign of support for initiative in getting things done BUT, which has a negative impact on global values.

This German manager quickly decides on the need to take a universalist interpretation of the law. The reader might argue that there is no point in following rules which underline ethics but which are dysfunctional in getting things done in a local context. What is the point of taking the moral high ground when the business is underwater? In fact Bendix had the task of establishing a new corporate culture, so that he had to decide if they wanted to follow the rules of bribery, which, in India, are only regarded as facilitation payments rather than a misdeed, or adhere to the universalist principles of the headquarters in Hamburg.

For Bendix the ethics were non-compromisable. However, he had already shown sensitivity to the Indian context in several ways. Not wanting to send the wrong message to the rest of the team, Kai Bendix had done a fact-finding tour to check the story to ensure that Roshan, the employee in question, was at fault. When this was confirmed, he and his Indian colleague met and decided to fire him. They delivered the message to Roshan together. The next day the two managers convened a special team meeting for all members of staff, and communicated the decision. They made clear that it was not the decision of only one manager to fire Roshan, but a joint decision of two managers. Bendix also made clear that the reason they were firing Roshan

was not that he had made a decision. In fact the management wanted people to make decisions but 'in a very conscious and ethical way'.

For Fons Trompenaars, a compromise is suboptimal, to use an English word that is at the same time 'Neudeutsch'. The following case illustrates another dilemma in which the dichotomies are **reconciled** rather than compromised. The choices when faced with a dilemma, he says, are either to ignore the other culture, abandon your standpoint, compromise or reconcile. It is clear then, that reconciliation is the highest option. Reconciliation is an approach where the two opposing views can come to fuse or blend – where the strength of one extreme is extended by considering and accommodating the other.

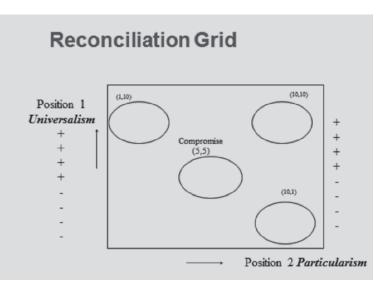


Fig. 2: Reconciliation Grid, Trompenaars/Hampden-Turner 2001

You are the HR manager of a Dutch multi-national company in the textile industry and you are about to take over some small but profitable factories in Brazil. The managers there have told you that they employ children as workers and that you do not need to worry as in Brazil this is quite common (lower labour costs). Of course, you are shocked by this revelation, and you now need to find a way to solve this issue.

Trompenaars' reconciliation grid looks as shown in figure 3.

Such idealism, i.e. such a virtuous circle not only reinforces itself once it works, but it is also vulnerable. That is to say, it can fail or even turn into a vicious circle. However, indications of potential traps can be transcended by again producing positive examples and success experiences. As a next step it is recommended after such general observations and assumptions to take a look at textbooks and casebooks in business ethics with conflict management checklists and so-called codes of conduct

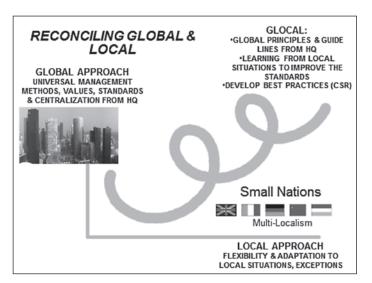


Fig. 3: Reconciliation Grid, Trompenaars/Hampden-Turner 2001

for inventories of universal norms and, hopefully, for conflict prevention (Trompenaars 2003).

The following compliance dilemma is taken from the Global Business Ethics volume of the Cultural Detective:

Elisa is an internal auditor who has been hired at the German office of a large global investment firm in Japan. Her job involves reviewing internal processes and identifying potential cost-savings at all levels of the operation. During her most recent audit, she identified several options for substantially reducing the tax liability of the firm, while adhering to Generally Accepted Accounting Principles (GAAP) and current EU tax legislation.

After providing her findings to her Japanese manager, she received the following e-mail:

Elisa,

Thank you for identifying areas in which we, as an organization, can build greater efficiencies and cost savings. The word from senior management here in Asia, however, is that the level and type of tax savings you have recommended could easily be perceived negatively by the community, as the level of savings almost looks like a form of tax evasion. The suggestions do not quite align with our corporate values and, although they may meet legal requirements in the EU, it is quite likely that they would be viewed very negatively by our stakeholders. If you would, please update the report by altering those suggestions and send me a new version by the end of next week.

Regards, Keizo

Elisa will have to reconcile the wishes of her Japanese boss with the regulations of her German employer. Provided that she is allowed to comply fully with his wishes, she should have no qualms of conscience. Her struggle will be more of a professional nature, not being allowed to do what she was taught to do in western society. Elsa failed to take the Japanese context into consideration. Here the Japanese collectivist sense meshed perfectly with the global business ethics value of corporate social responsibility, in which the organization, as an entity, has a responsibility to the communities in which it operates. Organizations need to add value to the community over and above providing employment and economic benefits.

Thesis as Summary

Unprecedented challenges and opportunities facing our planet are huge and complex. Hence, interculturalists have an important role to play. The downfall of so many global development and capitalist projects has been corruption and a lack of cultural sensitivity and mindfulness. Moral and ethical decision-making, particularly across cultures and power differences, requires that we keep our values clearly in focus. While growing and accommodating other cultures, we must remain true to our principles, what Andy Molinsky (2013) calls "not losing ourselves in the process", promoting culturally sensitive, ethical decision-making in our spheres of influence, while developing the respect, understanding and collaboration necessary to build sustainability and justice.

In order to play a leadership role in these important arenas, interculturalists need to feel secure in themselves, in who they are. They need to be clear about not only their own values, about what it means to have a blended culture identity (multicultural, multiracial, global nomad, third-culture-kid, spiritually pluralistic etc.), but also what ethics means across cultures.

Cultural and ethical relativism ought not to be confused, but should rather be treated as dialectic, i.e. different, interdependent and conflicting as shown in the fourfold table above. Moral standpoints and moral conflicts should not be sacrificed for the benefit of intercultural understanding. Cultural relativism does not necessarily imply moral opportunism. The right order of procedure is crucial: non-biased description and understanding should always come before critical evaluation (Bennett 1998, p. 26). Individuals, but also groups and organizations should ask themselves and should be prepared to be asked critical questions about their moral acceptability and responsibility thresholds, e.g. concerning core human rights, child labour, health, environment and safety.

When it comes to moral conflict management there is no moral alternative to fair and open intercultural communication (Calhoun 1992). What is more, intercultural communication as an academic field can profit from using highly controversial business ethics cases for testing its competence and for staying humble.

Glossary	
Critical incident	A situation that causes conflict based on two opposing cultural values (see also dilemma).
Dichotomy	A difference between two opposing things or ideas.
Dilemma	Two propositions in apparent conflict. A dilemma describes a situation whereby one has to choose between two good or desirable options (Trompenaars/Woolliams) (see also critical incident).
Integration	Integration occurs when two (or more) different cultural (or racial) groups come together but none of them loses their cultural identity.
Intercultural competence	The propensity to reconcile dilemmas (Trompenaars/Woolliams);
	The development of understanding, respect and empathy for people with different national, cultural, social, religious and ethnic origin – including a sensitivity for one's own cultural involvement (Bengt Nilsson, Universität Malmö).
International competence	The knowledge about and ability in international relations; for example, foreign language skills and knowledge about the political, social and economic development of countries/regions.
The three "R"s	Recognition, respect and reconciliation.
Universalism/particularism (Fons Trompenaars)	Following rules vs. believing in individual cases or exceptions.

Glossary	
Recognize	The first "R" in becoming interculturally competent: recognize that cultural diversity exists.
Respect	The second "R" in becoming interculturally competent: show respect for people as unique individuals and respect for the unfamiliar.
Reconcile	The third "R" in becoming interculturally competent: be willing to modify your own performance according to the other person's cultural background, (without trying to copy their behaviour. This could be embarrassing).
Values	Values do not predict behaviour. They are starting points for close observation and analysis.
Vicious circle (Fons Trompenaars)	¹ If we brand friendship tokens as corrupt and insist that there be no exceptions to following existing rules, the competitiveness of the network declines and the system reacts; ² Management makes ever more precise rules, with ever stronger enforcement only to encounter deviation and deliberate defiance resulting in a break in synergy and flow dynamics.
Virtuous circle (Fons Trompenaars)	¹ Making friends among key suppliers and allowing exceptions to our rules on gifts enables our entire network to complete successfully and revise our rules so we can follow them. ² "Universal" rules inevitably encounter exceptions, but if we celebrate the exceptional, we can better revise and improve the system, etc.
Globalism	The process of modifying global rules by examining local exceptions.

REFERENCES

Bennett, M. J. (1986): DMIS Model, Cross-Cultural Orientations, University Press of America.

Brinkmann, J. (1996): Sustainability: Yes, But How? Norwegian Minke Whaling as a Case, in: Environmental Policy and Governance, Vol. 6 (1), S. 6–13.

Calhoun, C. (Hrsg.) (1992): Habermas and the Public Sphere, Cambridge, Massachusetts.

Ferrell, O. C., Fraedrich, J., Ferrell, L. (2014): Business Ethics: Ethical Decision Making and Cases, 10th ed., Stanford.

Molinsky, A. (2013): Cultural Dexterity: How to Adapt Your Behavior Across Cultures without Losing Yourself in the Process, Brighton, MA.

Trompenaars, F. (2003): Did the Pedestrian Die?, Chistester/West Sussex.

Trompenaars, F., Hampden-Turner C. (2001): 21 Leaders for the 21st Century, How Innovative Leaders Manage in the Digital Age, McGraw Hill.

DOING BUSINESS WITH(IN) THE U.S.

Ann-Stephane Schäfer

How do the following tips on business meetings and negotiations published by the "Passport to Trade 2.0 Project" sound to you?

"Meetings adhere to strict agendas, including start and end times. (...) Arrive at meetings well prepared. Avoid hard-sell tactics or surprises. (...) You should not shout or be too loud and don't put your feet on furniture or chew gum in public."

"Decision-making is often a slow and detailed process. Do not expect significant conclusions to be reached based on spontaneous or unstructured results. Every aspect of the deal you propose will be pored over by many executives. (...) Final decisions are translated into rigorous, comprehensive action steps that you can expect will be carried out to the letter. Once a decision is made, it will not be changed."

These quotes are from the businessculture.org website, which is an EC-funded project providing SMEs and students venturing abroad with the cultural toolkit needed to establish sustainable (business) relations – in this case, with their German counterparts. So if your first spontaneous reaction to the statements was "yes, of course!" or "what else?", then you are obviously deeply engrained in the German business culture – rather than used to doing business with U.S. business partners.

It is true that the recent presidential election as well as the imminent failure of the transatlantic trade and investment partnership agreement (TTIP) have fostered a sense of uncertainty



Dr. Ann-Stephane Schäfer

is a senior lecturer of English at the University of Applied Sciences in Mainz, where she has been teaching Business and Legal English since 2009. As a trained MBA and Americanist, she is particularly interested in American (Business) Culture as well as in Content and Language Integrated Learning (CLIL) in tertiary education.

E-Mail: ann-stephane.schaefer@hs-mainz.de

which might lead (potential) business partners and investors on either side of the Atlantic to defer engaging in new business activities. Yet despite this currently unfavorable investment climate, economic ties between Germany and the U.S. remain strong, with the USA as the most important country of destination of German exports (cf. table 1).

The differences between the (business) cultures of both countries should, however, not be underestimated. One does not have to subscribe to the view that "the single greatest barrier to business success is the one erected by culture" (Edward T. Hall) to come to the conclusion that ceteris paribus businesses are the

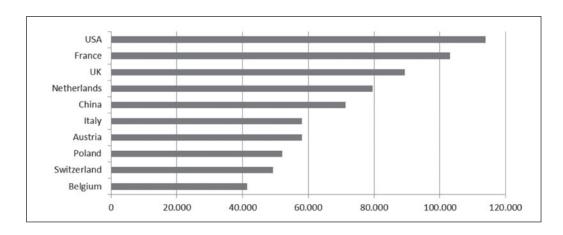


Table 1: Top ten destinations of German exports (2015, €mn), Source: Deutscher Industrie- und Handelskammertag 2016

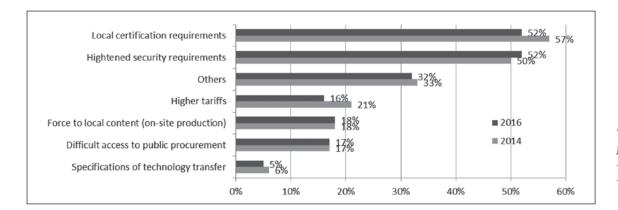


Table 2: Trade barriers for companies, Source: Deutscher Industrie- und Handelskammertag 2016

more successful, the more they understand – and factor in – their business partner's cultural DNA. In other words, there is a growing need for advice on intercultural communication given the strong and sustainable business relationships between Germany and the U.S. In this article, my aim is not to provide the reader with a practical how-to manual and the dos and don'ts of doing business with American partners, but rather to raise awareness of some general differences between the German and U.S. business culture. Also, the perspective taken is that of a typical German individual or business, although it should at this point be mentioned that neither Germany nor the U.S. are of course culturally homogenous entities – just consider the differences between, for instance, Frisian or Bavarian culture. In addition, I want to provide the interested reader with a list of websites that help him navigate the subject.

Dealing with Americans: Intercultural Communication Skills Are Key

So which difference should German businesses be particularly aware of when engaging in business with their American partners? To answer that question, we must distinguish between two different cases, depending on where the business activities take place, i.e. whether or not they occur on U.S. territory. If the business takes place with U.S. business partners and customers, but outside of U.S. territory, the key differences can then be expected to arise primarily from the different codes of cultural communication that individuals and organizations use to interact with each other. Successful intercultural communication therefore requires an understanding of the cultural particularities of both partners. In other words, businesspeople should be aware of the fact that there are powerful cultural determinants at work that shape their business partner's behavior as well as their own. This impact is especially noticeable in four areas, which are closely interconnected, namely language, non-verbal communication styles (e.g. smiles; business etiquette), basic cultural values (e.g. individualism, attitude towards risk-taking, self-promotion) and corporate culture (e.g. decision making processes, management styles and

leadership culture, meetings, negotiation styles). Some of these aspects of intercultural communication will be discussed further below, with a particular focus on the impact of basic cultural values and their effect on the work place.

Doing Business in the U.S.: Familiarity with U.S. Legislation and Trading Conditions Is a Must-Have

Many German-American business transactions are carried out within the U.S. In addition to the above-mentioned culturally determined codes of communication, business people then need to take into account American market conditions, and the transactions are also subject to U.S. legislation on both the federal and the state level. This ties in with the fact that when asked to identify the main trade barriers they faced (multiple answers were possible), more than half of German exporters generally considered "local certification requirements" and "heightened security requirements" to be relevant. At the same time, more than a third indicated "others" as relevant trade barriers (cf. table 2; multiple answers possible), which, among other possibilities, would encompass the language and cultural trade barriers mentioned above.

German companies doing business on U.S. soil must generally comply with laws and regulation concerning a variety of issues such as e.g.:

- trade regulations and entry requirements (e.g. import laws, licenses, visas for business travels),
- product liability,
- company law,
- commercial law (e.g. contract law, employment law, health and safety regulations),
- intellectual property,
- taxation (which types of business transactions are subject to U.S. taxation, which taxes apply?).

Often, the market is highly regulated and foreign companies face a complex set of laws, rules, and mandatory standards that

makes it necessary for them to seek professional legal advice. In many cases, businesses intending to manufacture and/or sell products in the U.S. need to complete a registration process or obtain product approval of U.S. federal or state authorities. Often, authorities ensure that common industry standards are met by delegating quality assurance to private industry organizations. New businesses are then required to join these business associations and/or to acquire their certificates. Companies which do not comply with these stipulations face stiff fines and even criminal penalties and, last but not least, increase their risk of facing product liability lawsuits considerably.

Case Study: Selling German Toys in the U.S.

To take a single example, that means that a German toymaker planning to import and sell its products in the U.S. needs to have its toys tested by a third-party laboratory whose accreditation is accepted by the Consumer Product Safety Commission (CPSC), the proper regulatory agency for children's products. Only if the toymaker issues a certificate of compliance with the mandatory rules (Children's Product Certificate CPC) and packages and labels his products accordingly, it can import and sell its toys in the U.S. (Section 14(a)(2)(B) of the CPSA). If the business does not comply with these rules, the Consumer Product Safety Act (CPSA) stipulates that it faces fines of up to US\$ 100,000 (civil penalty) and US\$ 500,000 (criminal penalty) per case as well as criminal charges for involved individuals that may result in imprisonment of up to five years and fines of up to US\$ 250,000 for individuals. To further complicate things, the toymaker faces even stricter standards for products intended for the use of infants up to three years of age or toddlers up to five years of age and also needs to abide by the Small Parts Regulation.

Regarding health and safety regulations, the company also needs to be aware of the fact that the tightening of U.S. product safety laws usually has a negative effect on earlier investments and activities: Whereas in Germany, the legal principle of "grandfathering" permits former rights to continue although they are not technically allowed under current conditions, this practice is less common in the U.S. In other words, in Germany the toymaker is not necessarily liable to replace toys that are still in use, e.g. older playground equipment, even if they do not conform to new legislation. That stands in marked contrast to what usually happens in the U.S, where the grandfathering clause does not apply and the new stricter norms must therefore be enforced. With the passing of the Federal Hazardous Substance Act (FHSA) and the Consumer Product Safety Improvement Act of 2008 (CPSIA), which aimed at reducing health risks by limiting the amount of poisonous lead contained in children's products as well as in paint and surface coatings, old safety norms would become obsolete and the German toymaker would have to replace the same outdoor equipment. This safety first attitude is further reinforced by the fact that in the U.S., agents on all levels of the process tend to have less leeway in decision-making and to interpret regulatory limits rather strictly just to be on the safe side and avoid claims for damages. As a result, toys with lead levels that are harmless and well below the statutory limits may in effect not be marketable anymore.

The example shows that German businesses entering the U.S. market need to invest a lot of time, effort and money already only to ensure compliance with the strict American product safety rules. German manufacturers planning to enter the U.S. market must factor in these cost drivers from the beginning. On top of that, businesses also need to allocate resources to conduct market research on the target market, safeguard applicable copyright and trademark rights, identify possible U.S. business partners who can provide necessary business services (e.g. legal, tax and accounting services, consulting, payroll, translations etc.), apply for visas etc. Last but not least, companies doing business in the U.S. market will also need to deal with individual people - be it with government officials, business partners, suppliers or customers. The intercultural skills of their employees are therefore also a critical success factor for German firms dealing with Americans in the U.S. as well as abroad.

Hofstede's Concept of Cultural Dimensions

Geert Hofstede's groundbreaking 'Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations across Nations' famously defines culture as "the collective programming of the mind that distinguishes the members of one group or category of people from another" (cf. Hofstede, p. 9). He maintains that people from the same national cultures show common patterns of thinking, feeling and acting with consequences for beliefs, attitudes and skills. Based on a comprehensive study of how values in the workplace are influenced by culture, Hofstede found that national cultures could be described and compared based on a set of cultural dimensions, which he called "power distance", "uncertainty avoidance", "individualism and collectivism", "masculinity and femininity" and "longterm orientation". The concept has of course been criticized and modified, for example in 'Riding the Waves of Culture' by Hampden-Turner and Trompenaars, and it is important to note that natural cultures have an impact on individual behavior, but do not determine it as there are a variety of other influencing factors at work. Yet Hofstede's approach still proves a helpful tool for individuals and businesses alike as they try to get a better grasp of cultural differences and develop communicative strategies of how to deal with foreign cultures. That is particularly true in today's globalized world, where the cultural dominance of America may all too easily lead us to assume that Americans think, feel and act similar to the way we function, when in fact there are pronounced differences that everybody doing business with Americans should be aware of.

If we use Hofstede's cultural model to compare German and American societies, Americans overall tend to be slightly more accepting of human inequality than Germans and they are driven to basically the same extent by external motivators like success, competition and achievement rather than by intrinsic motivators such as e.g. relationships and quality of life. Also, compared particularly to East Asian cultures, both cultures score similarly low on long-term orientation and are rule-oriented rather than pragmatic. As could be expected, there are also major differences between U.S. and German society: Thus, Americans are considerably less inclined to avoid uncertainty and very much individualistic rather than group-oriented. The questions is: How do the differences found in the cultural dimensions "uncertainty avoidance" and "individualism versus collectivism" become manifest in a business context?

A Distinctive American Business Culture

According to cultural theorists like Hofstede, the cultural dimensions manifest in many different spheres, such as an individual's personality and behavior, family, school, in language, the political system, religion and, last but not least, in the workplace, management and in consumer behavior. In the business context, the average American's relatively low score in "uncertainty avoidance", i.e. the extent to which a person feels threatened by uncertain or unknown situations, shows in the fact that they for example (cf. Hofstede 2001, p. 168–170):

- show weak loyalty to their employers,
- prefer smaller organizations,
- are skeptical towards technological solutions,
- display a relationship rather than task orientation,
- display informal discussion behavior as is important to be on good terms with each other,
- champion solving problems through teamwork rather than individual expertise achieved through formal instruction,
- believe that the power of superiors depends on position and relationships rather than control of uncertainties,
- believe in generalists and common sense rather than specialization and formalization,
- believe that top managers should be involved in strategy rather than detail-oriented operations (as is the case in German culture).

Quite practically, this means that e.g. the American business partner's smile and his attempts to make small talk – which the German partner might well consider a sign of approval and a waste of precious time that should rather be spent discussing the "hard facts" of a deal, for example – might be culturally determined and should primarily be understood as an attempt to

establish good relationships. Also, Americans are quick to be on a first-name basis with their business partners, and they omit titles as could be expected from a country with low scores in power distance. This relatively high level of informality in language does not indicate that the two partners are personal friends, as might be inferred automatically by the inexperienced German counterpart, but it again serves as a social lubricant.

Also, Americans tend to be much more results-oriented as a consequence of their low score in uncertainty avoidance. They show a higher esteem for practitioners than for experts, favor action above reflection and consider communication primarily as a means of persuasion. Germans, however, generally prefer a deductive way of thinking, focus on principles rather than action, hold experts in high esteem and communicate to challenge and/or validate expertise, i.e. seek to establish the "truth" (cf. Wursten, p. 5). Drews and Lamson (2016) emphasize that the American focus on convenience, pragmatism and speed might cause intercultural conflicts and "a clash between 'let's just do it' versus 'let's calculate the risks, plan, then do it'" (p. 2).

These cultural factors also have a pronounced effect e.g. on decision-making processes in meetings, and they also explain why the typical German presentation style usually does not work for an American audience, which tends to be more interested in "applications-first reasoning" than in "principles-first reasoning" (cf. Meyer 2014, p. 93). German business people should also be aware of other typical traits of their American partners, most importantly their positive can-do attitude, a hands-on approach, precise target-setting and bottom-line orientation and, linguistically, in the use of speech softeners, exaggeration and enthusiasm. In practical terms, that means that German business people are well-advised to use the word "challenge" or "issue" rather than "problem."

Regarding the cultural dimension "individualism versus collectivism", the U.S. is the prime example of an extremely individualistic culture. In other words, the typical views and principles that shape individualistic cultures can be observed particularly well, even though one should keep in mind that Germany also shows the typical traits of an individualistic rather than collective culture, if even to a lower degree. The following attitudes, ideas and behaviors are characteristic for members of individualistic cultures at the workplace (cf. Hofstede 2001, p. 227, 236, 240–244, 251):

- the relationship between employer and employee is perceived as a business transaction,
- poor performance is a reason for dismissal rather than the assignment of other tasks,
- management is management of individual employees rather than a group,
- leadership is a property of the leader,
- incentives are to be given to individuals rather than groups,

- less conformity behavior,
- self-orientation,
- belief in individual rather than group decisions,
- competition is stimulated,
- value standards should apply to all (universalism).

The last point in particular deserves further consideration. For many international business partners of U.S. companies, their partner' basic conviction that certain values and standards are universal in nature and must therefore be upheld by anybody and anywhere at any time is a source of annoyance, especially because the universalist understanding, a sense of American exceptionalism and American cultural dominance often go hand in hand and reinforce each other. Members of rather collectivist cultures, who interpret standards more flexibly depending on a person's belonging to a certain group, are often surprised by their American business partner's insistence on standard procedures and rules. Yet American norms are pervasive in many areas - from accounting standards (e.g. US-GAAP, IFRS) to the way language tests are run (e.g. TOEFL) - and the development, use and proliferation of voluntary industry standards is supported and accredited by the American National Standards Institute (ANSI), which also promotes international adoption of U.S. standards by the International Organization for Standardization (ISO). Practically, that means that businesses like the above-mentioned German toymaker need to increasingly comply with American norms and standards even if they do not directly do business with the U.S.

Summary

Companies doing business in the U.S. or with American business partners have to be aware of U.S. legislation and market conditions as well as a variety of intercultural differences if they want to be successful. The German toymaker described in the case study above will, among other things, primarily have to deal with product safety rules, comply with legislation regarding trade, taxes, intellectual property, company law etc. and also faces an increasingly complex environment of industry standards that are enforced through accreditation and certification processes. Besides, the company needs to invest into identifying, evaluating and reaching its target market, which requires cooperation with U.S. business partners that can provide business services. Last but not least, involved staff members require a basic awareness of major cultural differences between German and U.S. (business) culture when engaging in intercultural communication. Thus the German toymaker, for example, will profit from staff who are aware of the fact that small-talk is a business lubricant and a means to build credibility rather than a waste of time for American business partners; who know how important self-promotion and a positive can-do attitude are for Americans; and who also understand that the decisions agreed on so quickly in a past meeting are not carved in stone but may be reversed for good reasons.

REFERENCES

Consumer Product Safety Act (CPSA)

Consumer Product Safety Improvement Act of 2008 (CPSIA)

Deutscher Industrie- und Handelskammertag (2016): Statistiken zum Außenhandel. http://www.dihk.de/themenfelder/international/aussenwirtschaftspolitik-recht/umfragen-undzahlen/statistiken-zum-aussenhandel, Abruf 02.12.2016.

Drews, R., Lamson, M. (2016): Market Entry into the USA: Why European Companies Fail and How to Succeed, Cham.

Federal Hazardous Substance Act (FHSA)

Hofstede, G. (2001): Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations, 2nd ed., Thousand Oaks.

Meyer, E. (2014): The Culture Map: Breaking Through the Invisible Boundaries of Global Business, New York.

Passport to Trade 2.0. Business Culture in Germany (2016): http://businessculture.org/western-europe/business-culture-in-germany, Abruf 02.12.2016.

Wursten, H. (o.J.): Intercultural Issues in Recruitment. Itim Intercultural Management, https://geert-hofstede.com/tl_files/articleonrecruitment.pdf, Abruf 02.12.2016.

Further Reading and Sources

American Chamber of Commerce in Germany e.V. https://www.amcham.de/services/overview/information/access-usa/

Association of American-German Business Clubs e.V. http://www.agbc.de/

Council of American States in Europe (C.A.S.E.) http://www.invest-in-usa.org/

FedStats

https://fedstats.sites.usa.gov/

Geert Hofstede website

https://www.geert-hofstede.com/national-culture.html

Germany Trade and Invest (GTAI)

http://www.gtai.de/GTAI/Navigation/DE/Trade/Weltkarte/Amerika/usa.html

Hampden-Turner, C., Trompenaars, F. (1997): Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business, 2nd ed., Boston.

U.S. Small Business Administration (SBA)

https://www.sba.gov/blogs/importing-goods-us-introductory-guide-small-business-owners

World Values Survey

http://www.worldvaluessurvey.org

KURSKORREKTUR ERFORDERLICH?

DAS UMSETZUNGSGESETZ ZUR WOHNIMMOBILIENKREDITRICHTLINIE DER EU ERSCHWERT DIE VERGABE VON IMMOBILIENKREDITEN

Bianca Baldus, Sebastian-E. Noll



Prof. Dr. Bianca Baldus

lehrt nationales und europäisches Wirtschaftsprivatrecht sowie Handelsrecht an der Hochschule Mainz. Ihr Interessen- und Forschungsschwerpunkt gilt aufgrund ihrer langjährigen beruflichen Tätigkeit für die Genossenschaftliche FinanzGruppe Volksbanken Raiffeisenbanken dem Bankrecht.

E-Mail: bianca.baldus@hs-mainz.de



Dr. Sebastian-E. Noll ist seit 2006 als selbständiger Rechtsanwalt mit den Schwerpunkten Familien- und Wirt-

schaftsrecht in eigener Kanzlei tätig.

E-Mail: noll@kanzlei-noll.de

In den letzten Monaten hat nahezu jede größere Tageszeitung darüber berichtet: Seit Inkrafttreten des deutschen Umsetzungsgesetzes zur sogenannten "Wohnimmobilienkreditrichtlinie" haben Kunden es teilweise schwer, Immobilienkredite von Banken und Sparkassen zu erhalten. Warum ist das so? Am 14. Oktober 2016 haben die Länder Hessen und Baden-Württemberg einen Gesetzesantrag zur "Weiteren Umsetzung der Wohnimmobilienkreditrichtlinie" in den Bundesrat eingebracht, um die festgestellten Schwächen der Neuregelungen zu beseitigen. Dieser Antrag, dem das Land Bayern beigetreten ist, wird nun im Rechtsausschuss behandelt. Die Hintergründe dieser Thematik soll der nachfolgende Beitrag erläutern und die vorliegenden Lösungsvorschläge hinterfragen.

1. Die Anforderungen an die Kreditwürdigkeitsprüfung nach neuem Recht

Die Vorgaben aus der Wohnimmobilienkreditrichtlinie des Europäischen Parlamentes und Rates wurden mit Inkrafttreten des deutschen Umsetzungsgesetzes am 21.03.2016 in nationales Recht umgesetzt¹. Ausweislich der Erwägungsgründe der

Richtlinie hatte diese aufgrund der Erfahrungen in der Finanzkrise zum Ziel, dem erheblichen Ausmaß an Verschuldung bei den Verbrauchern in der Union, die sich zum großen Teil in Wohnimmobilienkrediten konzentrierte, entgegenzutreten; wenngleich einige der größten Probleme im Zusammenhang mit der Finanzkrise außerhalb der Union aufgetreten seien. Deshalb sollte für einen soliden Regelungsrahmen der Union auch in diesem Bereich gesorgt werden.

Im nationalen Gesetz wurden unter anderem die gesetzlichen Anforderungen an die Kreditwürdigkeitsprüfung für Kreditinstitute neu geregelt. Neben einer aufsichtsrechtlichen Pflicht nach § 18a KWG sind Kreditinstitute nunmehr auch zivilrechtlich nach den §§ 505a-d BGB zur Prüfung der Kreditwürdigkeit des Kreditnehmers verpflichtet, da diese Kreditwürdigkeitsprüfung auch dem Schutz des Verbrauchers dienen soll². Darlehensgebern wird damit eine Mitverantwortung für die Kreditaufnahme von Verbrauchern gegeben³. Nach bisher geltender Rechtslage war streitig, ob § 18 Abs. 2 KWG alte Fassung, der insoweit lediglich eine aufsichtsrechtliche Rechtspflicht zur Prüfung der Kreditwürdigkeit des Verbrauchers vorsah, zugleich die Interessen des Verbrauchers schützte und

¹ RICHTLINIE 2014/17/EU DES EUROPÄISCHEN PARLAMENTS UND DES RATES vom 4. Februar 2014 über Wohnimmobilienkreditverträge für Verbraucher und zur Änderung der Richtlinien 2008/48/EG und 2013/36/EU und der Verordnung (EU) Nr. 1093/2010, ABl. Nr. L60/34.

² Zum Gedanken der Schutzpflicht gegenüber dem Verbraucher vgl. Begr. RegE, Bundestags-Drucksache 18/5922, S. 62.

^{3~} MüKoBGB/Schürnbrand BGB \S 505a Randnummer 1, beck-online.

damit auch zivilrechtlicher Natur war (zur früheren Rechtslage vgl. Stamenković/Michel 2016, S. 132 ff.).

Die neuen gesetzlichen Regelungen zur Kreditwürdigkeitsprüfung des Darlehensnehmers sind – wie zu zeigen sein wird – vom Gesetzgeber sehr differenziert und unter Verwendung unbestimmter Rechtsbegriffe ausgestaltet worden. Sie dienen der Prüfung, ob der Darlehensnehmer die Fähigkeit besitzt, den Verpflichtungen aus dem Kreditvertrag nachzukommen (Roth 2016, S. 824) und bezwecken somit einen künftigen Darlehensausfall zu verhindern (Feldhusen 2016b, S. 446).

Da § 18a KWG weit überwiegend wortgetreu zu den §§ 505a-c BGB verfasst ist, wird von einer gesonderten Darstellung der aufsichtsrechtlichen Vorgaben zur Kreditwürdigkeitsprüfung abgesehen. Die jeweils verwendeten unbestimmten Rechtsbegriffe sind insoweit gleich auszulegen⁴.

2. Die Pflicht des Darlehensgebers zur Kreditwürdigkeitsprüfung

In § 505a Abs. 1 S. 1 BGB wird der Darlehensgeber verpflichtet, vor Abschluss eines Verbraucherdarlehensvertrages die Kreditwürdigkeit des Darlehensnehmers zu prüfen. Damit ist die neue gesetzliche Unterteilung des Verbraucherdarlehensvertrages nach § 491 BGB in Allgemein-Verbraucherdarlehensverträge (also etwa typische Anschaffungsdarlehen) und Immobiliar-Verbraucherdarlehensverträge (also die klassische Immobilienfinanzierung) für die Fragestellung, ob eine zivilrechtliche Kreditwürdigkeitsprüfungspflicht des Darlehensgebers besteht, nicht relevant (Feldhusen 2016b, S. 441). Sie besteht in beiden Fällen, so dass bei Verbraucherdarlehensverträgen allgemein von einer Pflicht zur zivilrechtlichen Prüfung der Kreditwürdigkeit gesprochen werden kann; ausgenommen hiervon sind nach § 491 Abs. 2 und § 491 Abs. 3 S. 3 BGB Förder- und Arbeitgeberdarlehen sowie Kleinstkredite. Gleichwohl ist zu beachten, dass das Gesetz unterschiedliche Prüfungsmaßstäbe vorgibt, so dass die Differenzierung zwischen Allgemein- und Immobiliar-Verbraucherdarlehensverträgen bei der Kreditwürdigkeitsprüfung dennoch stets von Bedeutung ist.

3. Kreditwürdigkeitsprüfungspflicht bei Immobiliar-Verbraucherdarlehensverträgen

Nach § 505a Abs. 1 Satz 2 BGB darf ein Darlehensgeber einen Immobiliar-Verbraucherdarlehensvertrag nur abschließen, wenn aus der Kreditwürdigkeitsprüfung hervorgeht, dass es wahrscheinlich ist, dass der Darlehensnehmer seinen Verpflichtungen, die im Zusammenhang mit dem Darlehens-

4 MüKoBGB/Schürnbrand BGB § 505a Randnummer 4–5, beck-online.

vertrag stehen, vertragsgemäß nachkommen wird. Die Kreditwürdigkeit beinhaltet also eine positive Prognose darüber, dass der Darlehensnehmer seinen künftigen Zahlungspflichten aus dem Darlehensvertrag nachkommen können wird⁵. Der Kreditgeber muss dies vorvertraglich prüfen und positiv feststellen (König 2016, S. 76). Die Gründe, die für eine vertragsgemäße Rückführung des ausgereichten Darlehens sprechen, müssen dabei etwaig verbleibende Zweifel erheblich überwiegen.6 Ist dies nicht der Fall, darf der Immobiliar-Verbraucherdarlehensvertrag nicht abgeschlossen werden (Abschlussverbot) (Freckmann/Merz 2016, S. 118). Dabei handelt es sich bei § 505a BGB nicht um ein Verbotsgesetz im Sinne des § 134 BGB, das zur Nichtigkeit des gesamten Vertrages führt. Die Rechtsfolgen diesbezüglich sind vielmehr in § 505d BGB geregelt; diese ersetzen die Nichtigkeit, die die Anwendung von § 134 BGB nach sich zöge.⁷

In den §§ 505b und 505c BGB finden sich gesetzliche Vorgaben zum Verfahren der zivilrechtlichen Kreditwürdigkeitsprüfung. § 505b Abs. 2 BGB legt zunächst fest, dass die Kreditwürdigkeitsprüfung bei Immobiliar-Verbraucherdarlehensverträgen auf der Grundlage notwendiger, ausreichender und angemessener Informationen zu Einkommen, Ausgaben sowie anderer finanzieller und wirtschaftlicher Umstände des Darlehensnehmers zu erfolgen hat; der Darlehensnehmer hat insoweit eine Mitwirkungspflicht (von Klitzing/Seiffert 2016, S. 779). Ausweislich des § 505b Abs. 3 BGB hat sich der Darlehensgeber indes nicht nur auf die Auskünfte des Darlehensnehmers zu verlassen, sondern auch interne und externe Quellen zu nutzen (z.B. Kreditauskunftsdateien wie SCHUFA oder Creditreform) (König 2016, S. 78), sofern diese zur Bewertung der Kreditwürdigkeit geeignet sind. Auch Auskünfte von einem Darlehensvermittler sind zu berücksichtigen. All diese Informationen hat der Darlehensgeber sodann eingehend zu prüfen und auszuwerten.

Im Hinblick auf das Einkommen des Darlehensnehmers ist der Kreditgeber angehalten, angemessene Maßnahmen einzuleiten, um prüfen zu können, wie sich das Einkommen in der Vergangenheit, der Gegenwart und der Zukunft gestaltet (Freckmann/Merz, S. 112).

Vor allem ist zu berücksichtigen, dass nach § 505b Abs. 2 S. 3 BGB die Prüfung nicht hauptsächlich darauf gestützt werden darf, dass der Immobilienwert voraussichtlich zunimmt oder den Darlehensbetrag übersteigt. Mit dieser Vorgabe hat der Gesetzgeber festgelegt, dass der Schwerpunkt der Kreditwürdigkeitsprüfung auf der Rückzahlungsfähigkeit des Kreditnehmers beruht und nicht auf einer potenziellen Wertsteigerung

MüKoBGB/Schürnbrand BGB § 505a Randnummer 6, beck-online.

⁶ MüKoBGB/Schürnbrand BGB § 505a Randnummer 7, beck-online.

⁷ BeckOK BGB/Möller BGB § 505a Randnummer 1–8, beck-online.

des finanzierten Grundstücks⁸. Damit ist es dem Darlehensgeber untersagt – anders als bisher – bei der Bonitätsprüfung maßgeblich auf den Wert der grundpfandrechtlich gesicherten Immobilie abzustellen. Nur eine werthaltige Immobilie allein kann nach den Vorgaben der Wohnimmobilienkreditrichtlinie nicht zu einer positiven Kreditwürdigkeitsprüfung führen. Es muss die Fähigkeit des Verbrauchers insgesamt bewertet werden, die Zahlungsverpflichtungen im Rahmen des Darlehensvertrages zu bedienen⁹. Die in der Richtlinie ausdrücklich erwähnte Ausnahme für den Fall, dass der Kredit dem Ausbau oder der Renovierung einer bestehenden Immobilie dient und zu erwarten ist, dass ihr Wert dadurch zunimmt, ist vom deutschen Gesetzgeber bewusst nicht in nationales Recht umgesetzt worden. Der Wert der Immobilie könne als zusätzliches Merkmal zwar durchaus berücksichtigt werden, primär sei bei der Kreditwürdigkeitsprüfung aber auf die Fähigkeit des Darlehensnehmers zur Vertragserfüllung abzustellen¹⁰. Anders agierte an dieser Stelle beispielsweise der österreichische Gesetzgeber, der die Ausnahmeregelung des Richtlinientextes insoweit in § 9 Abs. 3 des österreichischen Hypothekar- und Immobilienkreditgesetzes übernommen hat.

Schließlich hat der Gesetzgeber zum Zwecke der Beweissicherung in § 505b Abs. 4 BGB eine Dokumentations- und Beweissicherungspflicht angeordnet¹¹. Danach ist der Darlehensgeber bei Immobiliar-Verbraucherdarlehensverträgen verpflichtet, Verfahren und Angaben, auf die sich die Kreditwürdigkeit stützt, festzulegen, zu dokumentieren und die Dokumentation aufzubewahren (Freckmann/Merz 2016, S. 129 f.).

4. Sanktionen bei Verstoß gegen die Kreditwürdigkeitsprüfungspflicht

In § 505d BGB hat der Gesetzgeber weitreichende Sanktionsmöglichkeiten für den Fall normiert, dass gegen die Pflicht zur Kreditwürdigkeitsprüfung verstoßen wird. Liegt ein Verstoß gegen die Vorgaben des § 505b BGB vor, ermäßigt sich nach § 505d Abs. 1 BGB der vereinbarte Zinssatz auf den marktüblichen Referenzzinssatz; somit wird dem Darlehensgeber die übliche (Gewinn-)Marge genommen (Feldhusen 2016a, S. 182 und S. 185). Zudem kann der Darlehensnehmer bei einem Verstoß gegen die Pflicht zur Kreditwürdigkeitsprüfung den Darlehensvertrag fristlos kündigen, ohne dass der Darlehensgeber eine Vorfälligkeitsentschädigung vom Darlehensgeber verlangen kann. Hier wird in der Literatur in Anspielung auf den "Widerrufsjoker" auch vom "Kapitaldienstjoker" gespro-

chen (Freckmann/Merz 2016, S. 128), da der Darlehensnehmer sich unter den genannten Umständen vom Vertrag lösen kann, um – bei entsprechender Marktlage – von günstigeren Hypothekenzinsen zu profitieren.

Die vorgenannten Sanktionen – Zinsermäßigung und Kündigungsrecht – setzen weder ein Verschulden des Darlehensgebers noch den tatsächlichen Eintritt einer Leistungsstörung voraus (Feldhusen 2016b, S. 443). Sie sind indes gemäß gesetzlicher Anordnung ausgeschlossen, wenn der Darlehensgeber darlegen kann, dass der Darlehensvertrag auch bei ordnungsgemäßer Kreditwürdigkeitsprüfung geschlossen worden wäre; bei Immobiliar-Verbraucherdarlehensverträgen folglich also immer dann, wenn auch bei ordnungsgemäßer Kreditwürdigkeitsprüfung die vertragsgemäße Rückzahlung durch den Darlehensnehmer im Zeitpunkt der Kreditvergabe wahrscheinlich im Sinne des § 505a Abs. 1 S. 2 BGB gewesen war.

§ 505d Abs. 2 BGB normiert - in Ergänzung zu den genannten Sanktionen - einen Anspruchsausschluss des Darlehensgebers. Danach kann der Darlehensgeber keine Ansprüche wegen Pflichtverletzung geltend machen, wenn eine Pflichtverletzung des Darlehensnehmers, die im Zusammenhang mit dem Darlehensvertrag steht, auf einem Umstand beruht, der bei ordnungsgemäßer Kreditwürdigkeitsprüfung dazu geführt hätte, dass der Darlehensvertrag nicht hätte geschlossen werden dürfen. Kommt der Darlehensnehmer beispielsweise mit seiner vertraglich geschuldeten Zins- und/oder Tilgungsleistung in Verzug oder kann er das Darlehen nicht mehr bedienen und beruht diese Pflichtverletzung auf einem Umstand, der bei sachgerechter Kreditwürdigkeitsprüfung dazu geführt hätte, dass der Darlehensvertrag nicht hätte geschlossen werden dürfen, kann der Darlehensgeber weder seinen Verzugsschaden noch Schadensersatz wegen Nichterfüllung gegenüber dem Darlehensnehmer geltend machen. Dieser Ausschluss umfasst damit Verzugszinsen, Rechtsverfolgungskosten, Schadensersatzansprüche wegen Nichterfüllung sowie die Vorfälligkeitsentschädigung. Allerdings besteht gegebenenfalls für den Darlehensgeber das Kündigungsrecht gemäß § 499 BGB¹².

Gemäß § 505d Abs. 3 BGB ist einschränkend zu beachten, dass die gesetzlich festgeschriebenen Sanktionen "Zinsermäßigung" und "Kündigungsrecht" bzw. der Anspruchsausschluss des Darlehensgebers ausgeschlossen sind, soweit der Mangel der Kreditwürdigkeitsprüfung darauf beruht, dass der Darlehensnehmer dem Darlehensgeber vorsätzlich oder grob fahrlässig Informationen für die Kreditwürdigkeitsprüfung unrichtig erteilt oder vorenthalten hat.

12 Begr. RegE, Bundestagsdrucksache 18/5922, S. 103.

⁸ Begr. RegE, Bundestagsdrucksache 18/5922, S. 99.

⁹ BeckOGK/Knops BGB § 505b Randnummer 8-9, beck-online.

¹⁰ Begr. RegE, Bundestagsdrucksache 18/5922, S. 99

¹¹ Begr. RegE, Bundestagsdrucksache 18/5922, S. 99.

5. Probleme bei der Kreditvergabe in der Praxis

Wie bereits in zahlreichen Medien berichtet wurde, sollen die genannten neuen Vorschriften zu nicht unerheblichen Problemen bei der Kreditvergabe von Immobilienkrediten an Verbraucher – insbesondere im Falle älterer Kreditnehmer und junger Familien mit geringem Einkommen – führen. Bereits im Mai 2016 berichtete beispielsweise die Süddeutsche Zeitung darüber, dass ältere Arbeitnehmer und Pensionäre in Deutschland immer größere Schwierigkeiten hätten, Immobilienkredite zu bekommen. Folge der neuen Vorschriften sei, dass Kreditkunden mit geringen laufenden Einnahmen mangels hinreichender Wahrscheinlichkeit der Rückzahlung des Kredits ihre Kreditwürdigkeit verlören, und zwar selbst dann, wenn sie in einer wertvollen Immobilie wohnten. Das beträfe vor allem Rentner, die zum Beispiel ihr Haus renovieren oder altersgerecht umbauen wollen, da insbesondere das statistisch niedrigere restliche Lebenseinkommen aufgrund des Renteneintritts und weniger verbleibender Lebensjahre bei der Kreditvergabe eine Rolle spielten. In der Folge könnten z.B. altersgerechte Umbauten der Immobilie oder die Vorfinanzierung von Pflegeleistungen auch bei absoluter Schuldenfreiheit des Kreditnehmers häufig nicht mehr finanziert werden. Bei jungen Familien könnten sich hingegen erhöhte Ausgaben für Kinder und zeitweise Verdienstausfälle durch Teilzeitbeschäftigung und Elternzeit negativ auf die Kreditwürdigkeit auswirken.

Sparkassen und Volksbanken Raiffeisenbanken sind ebenfalls einvernehmlich der Meinung, dass die neuen Regeln die Kreditvergabe an genannte Personengruppen erheblich erschweren. So teilte der Deutsche Sparkassen- und Giroverband (DSGV) Mitte Oktober 2016 mit, dass die privaten Immobilienkredite in der Finanzgruppe im 1. Halbjahr 2016 bundesweit um 8,9 Prozent zurückgegangen seien. Dies sei auch eine Folge der neuen Regularien (DSGV Redaktion 2016). Im September 2016 war nach Mitteilung der Frankfurter Allgemeinen Zeitung (FAZ) zwar die Deutsche Bundesbank dieser Behauptung unter Verweis auf aktuelle Kreditstatistiken entgegengetreten (Siedenbiedel 2016), letztlich entkräftet wurde diese Behauptung jedoch nicht.

Auch der Bundesverband der Deutschen Volksbanken Raiffeisenbanken (BVR) hatte sich bereits im September 2016 in einer Pressemitteilung für entsprechende gesetzliche Lockerungen hinsichtlich der Kreditwürdigkeitsprüfung – soweit europarechtlich möglich – ausgesprochen (Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken 2016a). Nach Aussage des BVR in einer weiteren Pressemitteilung vom 17. November 2016 ergab zudem eine nicht repräsentative ad hoc-Umfrage unter rund 40 Genossenschaftsbanken, dass der Anteil der Kredite, die im Zuge der Gesetzesänderungen nicht getätigt werden konnten, an der Neukreditsumme in den Monaten April bis September 2016 im Schnitt bei 10 bis 20 Prozent lag (Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken 2016b).

Verlässliche und belastbare Statistiken zu dieser Frage existieren Stand heute letztlich nicht. Fest steht, dass eine Ausnahme, wie sie Österreich – wie bereits dargestellt – getroffen hat, das deutsche Recht gerade nicht vorsieht und dass zahlreiche Bankpraktiker über die geschilderten Probleme bei der Kreditvergabe berichten. Mit Blick auf die mit dem sogenannten "Widerrufsjoker" gemachten Erfahrungen und der daraus resultierenden vielfachen Rückabwicklung langfristiger Verbraucher-Immobiliardarlehen in den letzten Jahren, erscheint es nicht verwunderlich, dass Banken und Sparkassen mit Blick auf die Rechtsfolgen des § 505d BGB, lieber kein Immobiliardarlehen vergeben, als ein risikobehaftetes.

6. Lösungsansätze des Bundesrates

Die Bundesländer Hessen, Baden-Württemberg und Bayern haben am 14. Oktober 2016 einen Entwurf für eine Anpassung der derzeitigen Gesetzeslage gemacht¹³. Ziel der Initiative soll dabei sein, vorhandene Defizite bei der Umsetzung der Wohnimmobilienkreditrichtlinie in deutsches Recht zu beseitigen, damit die Vergabe von Immobiliar-Verbraucherdarlehen in Deutschland rechtssicherer erfolgen kann und nicht strengeren Voraussetzungen unterliegt als in anderen Mitgliedstaaten der Europäischen Union¹⁴.

Dabei sollen insbesondere die nachfolgenden vier Regelungsbereiche modifiziert werden:

- a. Zunächst soll der in § 18a KWG und § 505a BGB verwendete unbestimmte Rechtsbegriff der "Wahrscheinlichkeit" der Rückzahlung nach Vorstellung der Länder konkretisiert werden:
 - In § 505a Abs. 1 S. 2 BGB (entsprechend auch in § 18a Abs. 1 KWG) heißt es: "Der Darlehensgeber darf den Verbraucherdarlehensvertrag nur abschließen, wenn aus der Kreditwürdigkeitsprüfung hervorgeht, dass bei einem Allgemein-Verbraucherdarlehensvertrag keine erheblichen Zweifel daran bestehen und dass es bei einem Immobiliar-Verbraucherdarlehensvertrag wahrscheinlich ist, dass der Darlehensnehmer seinen Verpflichtungen, die im Zusammenhang mit dem Darlehensvertrag stehen, vertragsgemäß nachkommen wird." Dieser Absatz soll nach vorliegendem Entwurf wie folgt ergänzt werden: "Eine Rückzahlung gilt bei einem Immobiliar-Verbraucherdarlehensvertrag als wahrscheinlich, wenn der Darlehensnehmer bei Fortschreibung seiner wirtschaftlichen Verhältnisse bei Vertragsschluss seinen Verpflichtungen vertragsgemäß nachkommen kann, es sei

¹³ Entwurf eines Gesetzes zur weiteren Umsetzung der Wohnimmobilienkreditrichtlinie, Bundesratsdrucksache 578/16.

¹⁴ Begründung zum Entwurf eines Gesetzes zur weiteren Umsetzung der Wohnimmobilienkreditrichtlinie, Bundesratsdrucksache 578/16, S. 4.

- denn es bestehen aufgrund besonderer Umstände erhebliche Zweifel daran, dass der Darlehensnehmer seinen Verpflichtungen zukünftig vertragsgemäß nachkommen kann."
- b. Bei bereits bestehenden Kreditverträgen, Anschlussfinanzierungen und Umschuldungen soll regelmäßig künftig keine erneute Kreditwürdigkeitsprüfung vorgenommen werden müssen. Hierzu ist in § 505a Abs. 2 BGB eine entsprechende Ergänzung geplant. Es soll rechtssicher klargestellt werden, dass bei bestehenden Kreditverträgen sowie bei Neuverträgen in Fällen der Anschlussfinanzierung und Umschuldung in der Regel keine erneute Kreditwürdigkeitsprüfung bei demselben Kreditinstitut erforderlich ist, auch wenn seit Inkrafttreten des Wohnimmobilienkreditrichtlinienumsetzungsgesetzes die Bedingungen andere sind¹⁵.
- Die überschießende Umsetzung von Art. 18 Abs. 3 der Wohnimmobilienkreditrichtlinie soll rückgängig gemacht werden. Nach der EU-Richtlinie darf sich die Kreditwürdigkeitsprüfung nicht hauptsächlich darauf stützen, dass der Wert der Wohnimmobilie den Kreditbetrag übersteigt, oder auf die Annahme, dass der Wert der Wohnimmobilie zunimmt, es sei denn, der Kreditvertrag dient zum Bau oder zur Renovierung der Wohnimmobilie¹⁶. Eine Kreditgewährung ist nach derzeitiger deutscher Rechtslage jedoch nur noch zulässig, wenn der Kredit innerhalb der statistischen Lebenserwartung des Kreditnehmers vollständig zurückgezahlt werden kann, da die in der Richtlinie vorgesehenen Ausnahmen nicht in deutsches Recht übernommen wurden. Dies könne dazu führen, dass ein altersgerechter Umbau des Wohneigentums verhindert wird, sofern die laufenden Alterseinkünfte nicht für die vollständige Tilgung innerhalb der statistischen Lebenserwartung ausreichen. Durch die Übernahme der in Art. 18 Abs. 3 der Richtlinie vorgesehenen Ausnahme für "Bau und Renovierung" in § 505b Absatz 2 Satz 3 (und § 18a Abs. 4 S. 3 KWG) soll dies abgestellt werden.
- d. Abschließend wollen die Länder sogenannte "Immobilienverzehrkredite" ermöglichen. Bei dieser Art von Kredit bekommt der Kreditnehmer das Geld zu Lebzeiten ausgezahlt. Das Darlehen wird in der Regel erst nach dem Tod durch den Verkauf der Immobilie getilgt. Es wird insoweit vorgeschlagen, von der bisher nicht genutzten Ausnahmemöglichkeit in der EU-Richtlinie für Immobilienverzehrkredite Gebrauch zu machen.

7. Bewertung und Fazit

Zunächst ist festzustellen, dass sich eine tatsächliche Erschwerung der Kreditvergabe bei Immobiliardarlehen aufgrund der Neuregelungen in den §§ 505a ff. BGB bzw. § 18a KWG im Zusammenhang mit der Umsetzung der EU-Wohnimmobilienkreditrichtlinie kaum wegdiskutieren lässt - wenn auch aussagekräftige Statistiken noch fehlen. Ausweislich des jüngsten Referentenentwurfs des Bundesfinanzministeriums vom 31. Oktober 2016 für ein "Gesetz zur Ergänzung des Finanzdienstleistungsaufsichtsrechts im Bereich der Darlehensvergabe zum Bau oder zum Erwerb von Wohnimmobilien zur Stärkung der Finanzstabilität (Aufsichtsrechtergänzungsgesetz)", der auf Empfehlungen des Ausschusses für Finanzstabilität (AFS) bei der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFIN) rekurriert, ist zumindest die Einrichtung eines weiteren Kreditregisters für Wohnimmobilienkredite von Verbrauchern neben den künftigen umfangreichen Vorgaben der EZB im Zusammenhang mit der Verordnung zur Implementierung eines granularen statistischen Kreditmeldewesens ("Analytical Credit Datasets - AnaCredit")¹⁷ - derzeit nicht vorgesehen.

Inwieweit die Neigung des deutschen Gesetzgebers zum Zwecke eines vermeintlichen Verbraucherschutzes - wie auch hier geschehen – zum beliebten Mittel der überschießenden Richtlinien-Umsetzung zu greifen, zielführend ist, darf mit Fug und Recht kritisch hinterfragt werden. Auswüchse bei der Kreditvergabe im Immobilienbereich, wie man sie in Irland, Spanien oder den USA erlebt hat und die letztlich mit in die Finanzkrise geführt haben, hat es in Deutschland nicht gegeben. Notwendigkeit und Angemessenheit der derzeitigen gesetzlichen Regelung dürfen also durchaus in Zweifel gezogen werden. Mit Verweis auf die Stellungnahmen der Bankenverbände zur Kreditvergabepraxis nach Inkrafttreten des Umsetzungsgesetzes muss sich der Gesetzgeber fragen lassen, ob er dadurch, dass er über die Anforderungen der EU-Richtlinie hinausgegangen ist, die Kreditversorgung bei bestimmten Kundengruppen unnötig erschwert hat.

Zu den Vorschlägen der drei Länder ist letztlich zu sagen, dass eine Konkretisierung des unbestimmten Rechtsbegriffs "Wahrscheinlichkeit der Rückzahlung" durchaus wünschenswert erscheint. Ob das mit dem vorliegenden Vorschlag tatsächlich gelingt, mag indes bezweifelt werden. Der Wortlaut der angedachten Neuregelung wäre an dieser Stelle sicherlich weiter zu konkretisieren; dies nicht zuletzt auch vor dem Hintergrund der zahlreichen unbestimmten Rechtsbegriffe bei den gesetzlichen Vorgaben an die Kreditwürdigkeitsprüfung. Es steht zu befürchten, dass die mangelnde Rechtsklarheit zu einer zurückhalten-

¹⁵ Begründung zum Entwurf eines Gesetzes zur weiteren Umsetzung der Wohnimmobilienkreditrichtlinie, Bundesratsdrucksache 578/16, S.4.

¹⁶ RICHTLINIE 2014/17/EU DES EUROPÄISCHEN PARLAMENTS UND DES RATES vom 4. Februar 2014 über Wohnimmobilienkreditverträge für Verbraucher und zur Änderung der Richtlinien 2008/48/EG und 2013/36/EU und der Verordnung (EU) Nr. 1093/2010, ABl. Nr. L 60/34, Art. 18 Abs. 3.

¹⁷ VERORDNUNG (EU) 2016/867 DER EUROPÄISCHEN ZENTRAL-BANK vom 18. Mai 2016 über die Erhebung granularer Kreditdaten und Kreditrisikodaten (EZB/2016/13), ABl. Nr. L 144/44.

den Kreditvergabepraxis bei den Banken beiträgt. Denn Banken und Sparkassen werden nach den leidvollen Erfahrungen der letzten Jahre bei der Widerrufsthematik im Verbraucherdarlehensrecht eine vorsichtige und zurückhaltende Auslegung bzw. Interpretation der unbestimmten Rechtsbegriffe wählen, um ihr Haftungsrisiko entsprechend zu minimieren.

Die Eins-zu-eins-Umsetzung der EU-Richtlinie im Hinblick auf Immobilienverzehrkredite und im Hinblick auf die Nichtanwendbarkeit der neuen Regeln für Bau- und Renovierungsdarlehen sollte nachgeholt werden.

Der Gesetzgeber ist mit Blick auf die Immobilienverzehrkredite der Meinung gewesen, diesbezüglich könne auf eine gesonderte, von den §§ 491 ff. BGB abweichende, gesetzliche Regelung verzichtet werden, da dieser Vertragstypus in Deutschland wenig verbreitet sei und auch in der Sache keiner spezifischen Regelung bedürfe. Ein besonderes Schutzbedürfnis des Verbrauchers bestehe nicht¹⁸. Auch eine Kreditwürdigkeitsprüfung kann aus Sicht der Bundesregierung entfallen, da Ziel dieser Kredite die Konsumerleichterung ist, nicht der Erwerb einer Wohnimmobilie.

Diese rechtliche Bewertung in der Gesetzesbegründung lässt sich dem Wortlaut des Gesetzes jedoch an keiner Stelle entnehmen, so dass bei wörtlicher Auslegung eine Anwendbarkeit der neuen Regelungen zur Prüfung der Kreditwürdigkeit in jedem Fall zu bejahen wäre. Eine entsprechende gesetzliche Klarstellung für Immobilienverzehrkredite sollte daher in jedem Falle angestrebt werden.

Im Hinblick auf die Nichtanwendbarkeit der neuen Regeln für Bau- und Renovierungsdarlehen ist festzustellen, dass der Richtliniengeber in Erwägungsgrund 55 explizit darauf hingewiesen hat, dass der Kreditgeber die Möglichkeit, dass der Wert der Immobilie die Kreditsumme übersteigen könnte oder in Zukunft steigen könnte, bei der Beurteilung der Kreditwürdigkeit berücksichtigen können soll, wenn der Zweck des Kreditvertrags der Ausbau oder die Renovierung einer bestehenden Immobilie ist. Die Mitgliedstaaten sollten sogar zusätzliche Leitlinien zu diesen oder zusätzlichen Kriterien und zu den bei der Prüfung der Kreditwürdigkeit eines Verbrauchers angewandten Methoden herausgeben können, indem beispielsweise Obergrenzen für das Verhältnis zwischen Kredithöhe und Objektwert oder Kredithöhe und Einkommen festgelegt werden¹⁹.

Die Argumentation der Bundesregierung in der Gesetzesbegründung, wonach der "effet-utile" des Unionsrechts eine weite Auslegung des Begriffs "Immobilie" gebiete, sodass, wenn schon der ausreichende Wert des belasteten Grundstücks oder grundstücksgleichen Rechts allein nicht zur Bejahung der Kreditwürdigkeit führen könne, dies erst recht für den Wert des etwaig zu erwerbenden oder zu erhaltenden Grundstücks, grundstücksgleichen Rechts oder Gebäudes (vgl. § 491 Abs. 3 Nr. 2 BGB) gelten müsse, ist vor dem Hintergrund der obigen Überlegungen des Richtliniengebers wenig überzeugend. Die nun Platz greifenden praktischen Probleme zeigen vielmehr gerade, welche negativen Auswirkungen solche Regelungen nach sich ziehen können.

Der Bundesminister für Justiz und Verbraucherschutz Heiko Maas hat am 12. November 2016 in einem Interview mit der Tageszeitung "Rheinische Post" angekündigt, dass es nicht sein dürfe, dass gerade ältere Bankkunden wegen dieser EU-Richtlinie eventuell nur noch schwer einen Kredit erhalten. Diese nicht gewünschte Wirkung gehöre abgeschafft, und zwar schnell (Rheinische Post 2016).

Am 21. Dezember 2016 bereits hat das Bundeskabinett einen Gesetzentwurf zur "Ergänzung des Finanzdienstleistungsaufsichtsrechts im Bereich der Maßnahmen bei Gefahren für die Stabilität des Finanzsystems und zur Änderung der Umsetzung der Wohnimmobilienkreditrichtlinie" (Finanzaufsichtsrechtergänzungsgesetz) beschlossen und diesen Entwurf dem Bundesrat am 30. Dezember 2016 unter dem Hinweis auf besondere Eilbedürftigkeit nach Artikel 76 Absatz 2 Satz 4 des Grundgesetzes zugeleitet²⁰. Ein Abschluss des Gesetzgebungsverfahrens soll ausdrücklich noch vor Ende der Legislaturperiode erreicht werden. Am 10. Februar 2017 hat der Bundesrat sich mit diesem Entwurf befasst²¹. Der Gesetzesentwurf enthält präzisierende Regelungen zur nationalen Umsetzung der Wohnimmobilienkreditrichtlinie. Dazu gehört u.a. auch, dass das Bundesministerium der Finanzen und das Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz ermächtigt werden, im Rahmen einer gemeinsamen Rechtsverordnung Leitlinien zur Kreditwürdigkeitsprüfung festzulegen. Die dort gemachten Vorschläge konnten wegen des zu diesem Zeitpunkt bereits vorliegenden Redaktionsschlusses nicht mehr berücksichtigt werden. Es steht jedoch zu hoffen, dass noch in dieser Legislaturperiode im Sinne der Verbraucher eine Korrektur der Gesetzeslage im Hinblick auf genannte Schwachstellen im Gesetz erfolgt.

¹⁸ Begr. RegE, Bundestagsdrucksache 18/5922, S. 78.

¹⁹ RICHTLINIE 2014/17/EU DES EUROPÄISCHEN PARLAMENTS UND DES RATES vom 4. Februar 2014 über Wohnimmobilienkreditverträge für Verbraucher und zur Änderung der Richtlinien 2008/48/EG und 2013/36/EU und der Verordnung (EU) Nr. 1093/2010, ABl. Nr. L 60/34, Erwägungsgrund 55.

²⁰ Entwurf eines Gesetzes zur Ergänzung des Finanzdienstleistungsaufsichtsrechts im Bereich der Maßnahmen bei Gefahren für die Stabilität des Finanzsystems und zur Änderung der Umsetzung der Wohnimmobilienkreditrichtlinie (Finanzaufsichtsrechtergänzungsgesetz), Bundestagsdrucksache 18/10935 vom 23.01.2017; Reg.-Entwurf, Bundesratsdrucksache 815/16 vom 30.12.2016.

²¹ Stellungnahme des Bundesrates vom 10.02.2017, Bundesratsdrucksache 815/16 (Beschluss).

LITERATUR

Beck'scher Online-Kommentar BGB (2016): Bamberger/Roth, 40. Edition.

Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (2016a): Immobilienkredite ungewollt erschwert?, https://www.bvr.de/Positionen/Finanzpolitik_aktuell/September_2016, Abruf 12.12.2016.

Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (2016b): BVR-Studie zur Wohnimmobilienkreditrichtlinie, Pressemitteilung vom 17.11.2016, https://www.bvr.de/Presse/Pressemitteilungen/BVR_Studie _zur_Wohnimmobilienkreditrichtlinie_Politische_Signale_zur_Nachbesserung_des_deutschen_Gesetzes_positiv_zuegige_Umsetzung_erforderlich, Abruf 12.12.2016.

DSGV Redaktion (2016): Wohnimmobilienkreditrichtlinie: Sparkassen sehen Handlungsbedarf, http://blog.dsgv.de/wohnimmobilienkreditrichtlinie-sparkassen-sehenhandlungsbedarf/, Abruf 12.12.2016.

Feldhusen, C. (2016a): Verbraucherrechte vor Vertragsschluss nach Umsetzung der Wohnimmobilienkreditrichtlinie, in: Neue Justiz Zeitschrift für Rechtsentwicklung und Rechtsprechung (NJ), 5/2016, S. 182–189.

Feldhusen, C. (2016b): "Erhebliche Zweifel" bei der Kreditwürdigkeitsprüfung, in: Zeitschrift für Bank- und Kapitalmarktrecht (BKR), 11/2016, S. 441–450.

Freckmann, P., Merz, C. (2016): Immobiliar-Verbraucherdarlehen nach Umsetzung der Wohnimmobilienkreditrichtlinie, Heidelberg.

König, C. (2016): Die Umsetzung der Wohnimmobilienkreditrichtlinie in Deutschland – Kommentierung der neuen Vorschriften für die Praxis, Berlin.

Münchener Kommentar zum BGB (2017): 7. Aufl., München.

Rheinische Post (2016): Maas will leichteren Zugang für Ältere zu Immobilienkrediten, http://www.presseportal.de/pm/30621/3481622, Abruf 12.12.2016.

Roth, M. (2016): Verbraucherdarlehen, in: Langenbucher, K., Bliesener, D., Spindler, G. (Hrsg.): Bankrechts-Kommentar, 2. Aufl., München.

Siedenbiedel, C. (2016): Bundesbank widerspricht Sparkassen, http://www.faz.net/-gv6-8l8x5, Abruf 12.12.2016.

Stamenković, V., Michel, R.-R. (2016): Die geplante Neuregelung zum Inhalt und zur Durchsetzung der Kreditwürdigkeitsprüfung im deutschen Recht, in: Verbraucher und Recht (VuR), 4/2016, S. 132–141.

von Klitzing, C., Seiffert, M. (2016): Der neue Beratungsprozess für Immobiliar-Verbraucherdarlehen – Neue (Un) klarheiten aus Brüssel und Berlin, in: Wertpapiermitteilungen (WM) Zeitschrift für Wirtschafts- und Bankrecht, 17/2016, S. 774–780.

EU-BEIHILFERECHT IN HOCHSCHULEN - STRUKTURELLE ANFORDERUNGEN AN DIE HOCHSCHULKOSTENRECHNUNG

Dagmar Liebscher

1. Warum EU-Beihilferecht in Hochschulen?

Die Finanzierungsquellen staatlicher Hochschulen setzen sich zusammen aus Grundmitteln, befristeten Sondertöpfen des Bundes und der Länder, Geldern für Forschung z.B. im Rahmen der Exzellenzinitiative, Verwaltungseinnahmen sowie Drittmitteln. Dabei erlangen die Drittmittel einen immer größeren Stellenwert. Während sich die Drittmitteleinnahmen zwischen 2006 und 2014 nahezu verdoppelt haben, sind die Grundmittel nur um ca. 40 Prozent gestiegen (Hochschulfinanzstatistik 2014, Tabelle 1.2.4). Der Anteil der durch private Mittelgeber finanzierten Drittmittel steigt stetig an (vgl. BAFE 2011, Tab. 1 2/2). Der Anteil der wirtschaftlichen Tätigkeit an den Einnahmen der Institute der Hochschulen im Jahr 2014 betrug knapp ein Viertel der Gesamteinnahmen (siehe Tabelle).

Bereits im Jahr 2000 hält beispielsweise Rüdiger fest, dass privatwirtschaftliche Forschungsanbieter einen schwierigen (Anbieter-)Markt in Deutschland vorfinden, da es Auftragsforschungsanbieter gibt, die staatlich subventioniert sind. Er schlägt vor, dass grundfinanzierte Anteile auch im Auftrag berücksichtigt werden sollten, um das Marktumfeld für private Forschungsanbieter zu verbessern (Rüdiger 2000, S. 2 f., S. 162 f., S. 415). Gleichzeitig kann es zu Wettbewerbsverzerrungen auf dem Nachfragermarkt kommen, wenn staatliche Hochschulen ihre Leistungen zu einem zu niedrigen Preis



Dagmar Liebscher ist Controllerin und stellvertretende Kanzlerin an der Hochschule Mainz. E-Mail: dagmar.liebscher@hs-mainz.de

anbieten, da dann für den Auftraggeber ein Kostenvorteil gegenüber seinen Wettbewerbern entsteht (Frenz 2007, S. 12, S. 220). Um dieser Problematik zu begegnen, gibt es sowohl international als auch national eine Vielzahl von Rechtsnormen, die sich mit der Thematik Wettbewerbsrecht auseinandersetzen (Cezanne 2005, S. 59–62). Zu nennen sind hier beispielsweise das Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen (GWB) oder auch der Vertrag über die Arbeitsweise der Europäischen Union (AEUV) bzw. das Beihilferecht der Europäische Union und im

		Zuweisungen und Zuschüsse				
Einrichtungsgruppe Einrichtungsart	Insgesamt	vom öffentli- chen Bereich	vom sonsti- gen Bereich	aus dem Ausland	Einnahmen aus wirtschaftlicher Tätigkeit und Vermögen	prozentualer Anteil der Einnahmen wirtschaft- licher Tätigkeit an den Gesamteinnahmen
	in 1.000 Eur	0				in Prozent
Institute an Hochschulen	727 460	442 371	82 890	33 672	168 527	23,2

Tab.: Einnahmen öffentlicher Einrichtungen nach Einnahmearten: Auszug aus Tabelle 4.1. Nach Einrichtungs- und Einnahmearten – Einnahmen der Institute an Hochschulen ergänzt um die Spalte prozentualer Anteil der Einnahmen aus wirtschaftlicher Tätigkeit und Vermögen an den Gesamteinnahmen, Quelle: Statistisches Bundesamt 2014

speziellen für Hochschulen und Forschungseinrichtungen der GEMEINSCHAFTSRAHMEN FÜR STAATLICHE BEIHILFEN FÜR FORSCHUNG, ENTWICKLUNG UND INNOVATION aus dem Jahr 2006 und seiner Aktualisierung aus dem Jahr 2014 (EU-Beihilferahmen für FuEuI 2006 sowie 2014).

2. Die Regelungen

Im AEUV ist in Artikel 107 geregelt, dass Beihilfen aus staatlichen Mitteln, die bestimmte Unternehmen oder Produktionszweige begünstigen und damit den Wettbewerb verfälschen (könnten), mit dem Binnenmarkt als unvereinbar gelten, wenn sie den Handel zwischen den Mitgliedsstaaten beeinträchtigen. Die EU definiert jedoch auch Ausnahmen in Artikel 107 AEUV. Unter bestimmten Voraussetzungen können Beihilfen mit dem Binnenmarkt vereinbar sein – so beispielsweise Beihilfen zur Förderung wichtiger Vorhaben von gemeinsamem europäischem Interesse wie grenzüberschreitende Forschung- und Entwicklungsbeihilfen (Artikel 107 Absatz 3 Buchstabe b AEUV; Callies/Ruffert 2016, EUV/AEUV Art. 107 RN 57; Cremer 1995, S. 81 f. sowie EU-Bericht Wettbewerbspolitik 1990, S. 142, RN 144; Schulze et al. 2010, S. 1534 RZ 120 bzw. S. 1523 f. RZ 87; Grabitz et al. 2011, RZ 150 bzw. 151; Glaverbel-Urteil 1988, RZ 25 S. 1595 in Verbindung mit Glaverbel-Sitzungsbericht 1988, S. 1579). Ziel des AEUV ist einerseits eine nachhaltige Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit der europäischen Wirtschaft und andererseits eine wettbewerbsrechtlich korrekte Durchführung selektiver Forschung (AEUV, Artikel 179-190). Auf dem Binnenmarkt soll Chancengleichheit für die Unternehmen gegeben sein (Strategie 2020 2010, S. 25). Zur Sicherstellung dieser dienen weitere Mitteilungen und Leitlinien der EU (Strategie 2020 2010, S. 25). Für den Bereich der Hochschulen und Forschungseinrichtungen gilt der EU-Beihilferahmen für FuEuI. Hier werden die Ziele der EU weiter präzisiert. Neben der Forschungsförderung sowie der Schaffung eines Europäischen Raumes der Forschung sind wesentliche Ziele, dass keine Wettbewerbsverfälschung im Binnenmarkt stattfindet und keine Quersubventionierung aus hoheitlicher Tätigkeit erfolgt (EU-Beihilferahmen 2014, TZ 1-3, TZ 18; Artikel 179 AEUV). Staatliche Hochschulen können dadurch, dass sie einerseits staatliche Mittel zur Erfüllung ihrer hoheitlichen Aufgaben erhalten und andererseits Aufträge annehmen (können), unter den Artikel 107 AEUV fallen. Ist dies so, dann ergeben sich daraus weitreichende Konsequenzen für die interne Rechnung, wenn sie wirtschaftlicher Tätigkeit im Sinne des EU-Beihilferechts nachgehen (Kussauer/ Mittag 2011, S. 371-372; Liebscher 2016, S. 24, S. 27 f.). Frenz hält dazu fest: "Stehen öffentliche Unternehmen im Wettbewerb, werden sie jedenfalls insoweit versuchen, marktüblich zu handeln, um im Wettbewerb zu bestehen. Weichen sie dann von diesen Gegebenheiten ab und gewähren sie eine Begünstigung, welche ein privater Investor nicht vornehmen würde, liegt es nahe, dass der Staat Einfluss genommen hat." (Frenz 2007, S. 216).

3. Konsequenzen für staatliche Hochschulen

Der EU-Beihilferahmen (2014) legt in TZ 25 fest, dass Hochschulen Aufträge, die sie annehmen, zu Marktpreisen oder, wenn der Marktpreis nicht ermittelbar ist, zu Gesamtkosten einschließlich einer branchenüblichen Gewinnspanne anzubieten haben. Damit wird es notwendig, dass Hochschulen eine Kostenrechnung etablieren (Huber/Prikoszovits 2008, S. 173 f.; Kussauer/Mittag 2011, S. 390–394). In der Umsetzung des EU-Beihilferechts kommt ihr eine besondere Bedeutung zu.

Die Thematik Kostenrechnung an Hochschulen wird seit ca. 45 Jahren in der wissenschaftlichen Literatur diskutiert. Bis in die 90er Jahre des letzten Jahrhunderts war die Kostenrechnung - trotz vielfältiger Ansätze, die jedoch auch kontrovers diskutiert wurden (z. B. Wedekind 1971; Angermann/Blechschmidt 1972; Bolsenkötter 1976a, b, c; Küpper 1978; Schweitzer 1980; Seidenschwarz 1992; Heise 2001; Dobrindt 2005; Dwornicki 2006; Harms 2009; Schweitzer/Küpper 2011; Kussauer/Mittag 2011) - in Hochschulen wenig verbreitet (Heise 2001, S. 3). Grund dafür war die Zieldivergenz bezüglich der Kostenrechnung zwischen privaten Unternehmen und den staatlichen Hochschulen (Heise 2001, S. 3). Die Dynamik, Kostenrechnung an Hochschulen einzuführen, stieg am Beginn des neuen Jahrtausends, Praxisprojekte wurden durchgeführt. Beispielhaft angeführt sei hier das Projekt der Fachhochschule Bochum, welches Heise diskutiert (Heise 2001, S. 45-92). Seit 2006 haben die Hochschulen große Anstrengungen unternommen, den EU-Beihilferahmen für FuEuI umzusetzen (Mordas 2015, S. 20). Denn aus dem EU-Beihilferahmen für FuEuI lassen sich unter anderem strukturelle Anforderungen ableiten (Kussauer/Mittag 2011, S. 391; Liebscher 2016, S. 88-90). Gemäß TZ 18 des EU-Beihilferahmens für FuEuI (2014) ist ein "...Nachweis der korrekten Zuordnung der Kosten, Finanzierung und Erlöse ..." zu erbringen und "... kann im Jahresabschluss geführt werden ...". Daraus ergibt sich, dass es eine geeignete Kontenstruktur sowie eine geeignete Kostenartenstruktur für die Darstellung der Kosten geben muss; für die Trennung der Aufgabenbereiche der Hochschule (Verwaltung, Service, Lehre und Forschung) bedarf es zusätzlich einer Kostenstellenrechnung und für die Abgrenzung der Projekte untereinander einer Kostenträgerrechnung (Huber/Prikoszovits 2008, S. 173). Für die Gesamtkostenermittlung gemäß TZ 25 des EU-Beihilferahmens für FuEuI (2014) ist die Gemeinkostenermittlung bzw. -verteilung von besonderer Wichtigkeit (Kussauer/Mittag 2011, S. 397).

Um dem EU-Beihilferahmen für FuEuI umzusetzen, wurden in den Hochschulen vorhandene Kostenrechnungssysteme angepasst oder neue Systeme im Sinne einer Kostenarten-, Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung implementiert (Finis 2011, S. 5; Mordas 2015, S. 21). In der Kostenartenrechnung verwenden Hochschulen auf sie speziell angepasste Konten- bzw. Kostenartenrahmen. Beispielhaft sei auf den Kontenrahmen der Johannes Gutenberg-Universität Mainz verwiesen (Universität

Mainz o.J.). Die Kostenstellenrechnung basiert meist auf der Organisationsstruktur der Hochschule (Angermann/Blechschmidt 1972, S. 254; Schweitzer 1980, S. 131 f.; Seidenschwarz 1992, S. 111; Küpper 2002, S. 937; Dobrindt 2005, S. 119–121). Im Rahmen der Kostenträgerstückrechnung hat zumindest jedes Drittmittelprojekt ein eigenes Projektkonto (Universität Duisburg-Essen o.J.; Dobrindt 2005, S. 137, S. 212; Kussauer/Mittag 2011, S. 396). Damit erfüllen Hochschulen die strukturellen Anforderungen an eine Kostenrechnung (Liebscher 2016, S. 128, S. 131, S. 136). Für die Berechnung von Gemeinkostenzuschlägen werden derzeit vor allem Verfahren der einfachen Zuschlagskalkulation verwendet (Mordas 2015, S. 58, vgl. Analyse verschiedener Modelle an Hochschulen Kussauer/Mittag

2011, S. 407–415 bzw. Liebscher 2016, S. 160). Des Weiteren sind eine Vor- und eine Nachkalkulation der Projekte notwendig. Die Vorkalkulation ist durchzuführen, wenn kein Marktpreis ermittelbar ist, um aufzuzeigen, dass der Auftrag beihilfekonform angebahnt wurde (Kussauer/Mittag 2011, S. 397 f.). Zur Nachkalkulation weist der Beihilferahmen nur darauf hin, dass im Rahmen des Jahresabschlusses der Nachweis erbracht werden kann. Hochschulen benötigen also für die Umsetzung der Trennungsrechnung eine funktionierende Kostenarten-, Kostenstellen- und Kostenträgerstückrechnung. Sie müssen sich Gedanken über die Gemeinkostenzuschläge machen und eine Vor- und Nachkalkulation im Zusammenspiel zwischen Projektleitung und Verwaltung durchführen.

LITERATUR

AEUV (o.J.): Vertrag über die Arbeitsweise der Europäischen Union.

Angermann, A., Blechschmidt, U. (1972): Hochschul-Kostenrechnung, Weinheim/Basel.

BAFE (o.V.) (2013): Bruttoinlandsausgaben für Forschung und Entwicklung (BAFE) der Bundesrepublik Deutschland nach durchführenden Sektoren, Tab. 1, http://www.datenportal.bmbf.de/portal/de/bufi.html, Abruf 03.11.2016.

Bolsenkötter, H. (1976a): Ökonomie der Hochschule, Band I, Düsseldorf.

Bolsenkötter, H. (1976b): Ökonomie der Hochschule, Band II, Düsseldorf.

Bolsenkötter, H. (1976c): Ökonomie der Hochschule, Band III, Düsseldorf.

Callies, C., Ruffert, M. (2016): EUV/AEUV-Kommentar 5. Auflage, München, 2016, https://beck-online.beck.de/?vpath=bibdata/komm/CalliesRuffertEUVEGV_5/AEUV/cont/CalliesRuffertEUVEGV.AEUV.a107.glD.glII.gl2.gla.htm, abgerufen am 07.02.2017

HINWEIS: Ist nur über Beck-online-Zugang abrufbar

Cezanne, W. (2005): Allgemeine Volkswirtschaftslehre, 6. Aufl., München/Wien.

Cremer, W. (1995): Forschungssubventionen im Lichte des EGV, Baden-Baden.

Dobrindt, M. (2005): Hochschulkostenrechnung: Konzeptionelle Überlegungen für ein Referenzmodell, Lohmar/Köln.

Dwornicki, T. (2006): Universitäre Kostenrechnungen, Lohmar/Köln.

EU-Beihilferahmen für FuEuI (o.V.) (2006): EU-Gemeinschaftsrahmen für staatliche Beihilfen für Forschung, Entwicklung und Innovation (2006), in: Amtsblatt der Europäischen Union vom 30.12.2006, C323.

EU-Beihilferahmen für FuEuI (o.V.) (2014): Unionsrahmen für staatliche Beihilfen zur Förderung von Forschung, Entwicklung und Innovation (2014), in: Amtsblatt der Europäischen Union vom 27.06.2014, C198/01, S. 1–29.

Finis, K. (2011): Trennungsrechnung und Vollkostenrechnung an der Universität Duisburg-Essen, Ein Werkstattbericht: in: Umsetzung des EU-Beihilfeverbots an Hochschulen: Von der Trennungsrechnung zur projektbezogenen Vollkostenrechnung CHE-Hochschulkurs (Fortbildung für das Wissenschaftsmanagement), Veranstaltung in Bielefeld am 16.09.2011 http://www.che.de/downloads/Veranstaltungen/CHE_Vortrag_Trennungsrechnung_Finis_110916_PK326.pdf, Abruf 10.04.2014.

Frenz, W. (2007): Handbuch Europarecht – Beihilfe- und Vergaberecht, Band 3, Berlin/Heidelberg/New York.

Glaverbel-Sitzungsbericht (1988): Sitzungsbericht in den verbundenen Rechtssachen 62 und 72/87, http://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:50694670-de6e-4ab6-b067-c27a39481a41.0003.06/DOC_2&format=PDF, Abruf 22.06.2016.

Glaverbel-Urteil (1988): Urteil des Gerichtshofes vom 8. März 1988 in den verbundenen Rechtssachen 62 und 72/87, Exécutif régional wallon und SA Glaverbel (Kläger) gegen Kommission der Europäischen Gemeinschaften (Beklagte), http://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:50694670-de6e-4ab6-b067-c27a39481a41.0003.06/DOC_1&format=PDF, Abruf 22.06.2016.

LITERATUR

Grabitz, E., Hilf, M., Nettesheim, M. (2011): Das Recht der Europäischen Union, 46. Ergänzungslieferung, Tübingen, 2011, https://beck-online.beck.de/?vpath=bibdata/komm/GrabitzHNKoEUR_46/AEUV/cont/GrabitzHNKoEUR.AEUV. a107.glE.glI.gl3.gla.htm, Abruf 27.04.2016.

GWB: Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen in der Fassung vom 31.08.2015.

Harms, G. (2009): Prozessorientierte Kostenträgerrechnung in der Hochschullehre, Dissertation an der Universität Hamburg.

Heise, S. (2001): Hochschulkostenrechnung: Forschung durch Entwicklung ausgehend vom Projekt der Fachhochschule Bochum, Lohmar/Köln.

Hochschulfinanzstatistik (2014) (o.V.): Bildung und Kultur – Finanzen der Hochschulen, Fachserie 11, Reihe 4.5, Wiesbaden.

Huber, S., Prikoszovits, J. (2008): Universitäre Drittmittelforschung und EG-Beihilfenrecht in: Europäische Zeitschrift für Wirtschaftsrecht, Heft 6/2008, S. 171–174.

KMK-Leitfaden (o.V.) (2012): Analyseraster zur Unterscheidung wirtschaftlicher und nichtwirtschaftlicher Tätigkeit von Hochschulen – Ein Leitfaden, o.O., 2012, http://www.kmk.org/fileadmin/pdf/Wissenschaft/SO_120928_Analyseraster-Trennungsrechnung.pdf, Abruf 27.04.2016.

Küpper, H.-U. (2002): Konzeption einer Perioden-Erfolgsrechnung für Hochschulen, in: ZfB – Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 72. Jahrgang, 2002, S. 929–951.

Küpper, H.-U. (1978): Analyse universitärer Entscheidungsprozesse als Grundlage für die Entwicklung einer entscheidungsorientierten Hochschulkostenrechnung – Wirtschaftswissenschaftliches Seminar der Eberhard-Karls-Universität Tübingen, Arbeitsbericht 8/1978, Tübingen.

Kussauer, H. M., Mittag, J. (2011): Anforderungen an die Trennungsrechnung und Handlungsempfehlungen, in: v. Breithecker, V., Lickfett, U. (Hrsg.): Handbuch Hochschulrechnungslegung, Berlin, S. 371–417.

Liebscher, D. (2016): Hochschulkostenrechnung im Lichte der EU-Anforderungen für F&E-Beihilfen, Dissertation, Mainz.

Mordas, J. (2015): Hochschulcontrolling – aktuelle Verfahren der Kostenrechnung, Masterarbeit am Lehrstuhl für Controlling Prof. Dr. Louis John Velthuis an der Johannes Gutenberg-Universität Mainz, Mainz.

Rüdiger, M. (2000): Forschung und Entwicklung als Dienstleistung, Wiesbaden.

Schulze, R., Zuleeg, M., Kadelbach, S. (2010): Europarecht-Handbuch für die deutsche Rechtspraxis, 2. Aufl., Baden-Baden.

Schweitzer, M. (1980): Grundzüge einer Kostenrechnung für Hochschulen, in: Dokumentationsabteilung der Westdeutschen Rektorenkonferenz (Hrsg.): Westdeutsche Rektorenkonferenz – Dokumente zur Hochschulreform XXXVII/1980, Bonn-Bad Godesberg.

Schweitzer, M., Küpper, H.-U. (2011): Systeme der Kostenund Erlösrechnung,10. Aufl., München.

Seidenschwarz, B. (1992): Entwicklung eines Controllingkonzeptes für öffentliche Institutionen – dargestellt am Beispiel der Universität, München.

Statistisches Bundesamt (o.V.) (2014): Finanzen und Steuern – Ausgaben, Einnahmen und Personal der öffentlichen und öffentlich geförderten Einrichtungen für Wissenschaft, Forschung und Entwicklung, Fachserie 14 Reihe 3.6, Wiesbaden.

Strategie 2020 (o.V.) (2010): Europa 2020 – Eine Strategie für intelligentes, nachhaltiges und integratives Wachstum, KOM(2010) 2020 endgültig, deutsche Fassung, Brüssel.

Universität Duisburg-Essen (o.V.) (o.J): Kostenträgerrechnung, https://www.uni-due.de/verwaltung/kosten_leistungsrechnung/kostentraegerrechnung.php, Abruf 01.10.2015.

Universität Mainz (o.V.) (o.J.): Kontenrahmen, http://www.verwaltung.finanzen.uni-mainz.de/33.php Abruf 27.04.2016.

Wedekind, J. (1971): Kostenermittlung und Kostenauswertung im Hochschulbereich, Opladen.

INTERNATIONALE EXKURSIONEN: WEITERBILDUNG ODER URLAUB?

Britta Rathje

Grundsätzliche Konzeption

In einigen Master-Studiengängen des Fachbereichs Wirtschaft ist, gegen Ende des Studiums, eine "Internationale Exkursion" vorgesehen. Die Studierenden verbringen dabei in der Regel eine Woche in einer ausländischen Stadt, meist außerhalb Europas, um die fremde Kultur und das Wirtschaften in einem anderen Kulturkreis näher kennen zu lernen. Auf dem Programm der Exkursion stehen verschiedene Termine bei inund ausländischen Unternehmen und Organisationen. Abbildung 1 zeigt einen exemplarischen Wochenplan, der für eine Exkursion nach Shanghai zusammengestellt wurde. Nahezu obligatorisch stehen Termine bei der Deutschen Botschaft und der Handelskammer auf dem Plan, die den Exkursionsgruppen einen guten Überblick über die politischen und gesamtwirtschaftlichen Besonderheiten des Landes geben können und daher meist zu Beginn der Exkursionswoche eingeplant werden. Die verschiedenen Unternehmenstermine vertiefen den Blick auf die Gegebenheiten und die Kultur des Landes. Für die Unternehmenstermine bieten sich beispielsweise große deutsche Unternehmen an, die Niederlassungen im jeweiligen



Prof. Dr. Britta Rathje lehrt die Fächer Controlling und Rechnungswesen an der Hochschule Mainz. Sie ist Studiengangsleiterin des Master Management

E-Mail: britta.rathje@hs-mainz.de

Montag	Dienstag	Mittwoch	Donnerstag	Freitag
Generalkonsulat der Bundesrepublik Deutschland Shanghai	Delegation of German Industry and Commerce in Shanghai	Shanghai Volkswagen Automotive	Eaton Corporation Hydraulics Business Greater China	Saint-Gobain (China) Investment Co. Ltd.
Vortrag zur chinesischen Wirtschaftspolitik	Überblick über die deutsch- chinesischen Wirtschaftsbezie- hungen	Betriebsführung; Vortrag zum chinesischen Automarkt und Shanghai Volkswagen	Vortrag zu den Chinaaktivitäten; Betriebsbesichtigung	Vortrag zur Forschungspolitik sowie Besichtigung der Fertigung für Autoglas
Boehringer Ingelheim	BASF (China) Co. Ltd. Shanghai	EGO Shanghai.	Siemens Ltd. Shanghai China Branch	Tsingtao Brewery Company Ltd.
Vortrag und Diskussion zu den Herausforderungen der HR-Politik in China	Betriebsbesichtigung; Vortrag zu den Strategien der BASF in China	Aufbau und Entwicklung der EGO Gruppe in China; Betriebs- besichtigung	Überblick über die China- aktivitäten von Siemens im Produktforum	Vortrag zu Entwicklung der Tsingtao Brauerei und Besichti- gung der Brauanlagen

Abb. 1: Wochenplan einer Exkursion nach Shanghai

Ausland besitzen. Für die Studierenden besonders interessant sind dabei Berichte von Expatriates über ihre Arbeits- und Lebensweise in einem fremden Land. Darüber hinaus versucht man aber auch, ortsansässige, "einheimische" Unternehmen zu besuchen, da deren Sichtweise auf die eigene Volkswirtschaft meist von der Sichtweise deutscher Unternehmen abweicht und sich daher ein umfassenderes Bild bietet.

Ziel der Exkursion

Insbesondere die Studierenden hinterfragen im Vorfeld oft die Sinnhaftigkeit einer solchen Exkursion: Der "Ausflug" kostet eine Menge Geld, über internationales Management hat man doch im Studium schon genug gehört, oder man hat sogar schon ein Semester im Ausland studiert. Wozu also eine solche Exkursion?

Die Fähigkeit, sich in Menschen mit anderer kultureller Orientierung hineinzudenken und angemessen zu interagieren, d.h. eine gewisse interkulturelle Kompetenz aufzubauen, wird im heutigen Wirtschaftsleben immer wichtiger. Viele Unternehmen sind nicht nur regional, sondern zunehmend international tätig. Die interkulturelle Kompetenz wird dabei als ein Schlüsselfaktor angesehen, den die Studierenden am besten noch vor Abschluss ihres Hochschulstudiums erwerben sollten (vgl. Gwenn-Hiller 2010, S. 19). Die Notwendigkeit der Vermittlung interkultureller Kompetenz ist mittlerweile auch bei den Universitäten und Hochschulen angekommen: Die Curricula der Studiengänge werden internationaler aufgestellt, der Studierendenaustausch mit ausländischen Hochschulen gefördert und zum Teil ganze Kompetenzzentren aufgebaut (vgl. Straub et al. 2010, S. 15). Auch in der Hochschule Mainz wird die Internationalität als wichtiger Faktor angesehen, was sogar im Leitbild der Hochschule Verankerung findet. Dementsprechend ist der Lehrbetrieb international ausgerichtet: Beispielsweise werden Auslandssemester gefördert oder fremdsprachige Vorlesungen und internationale Studiengänge angeboten. Es hat sich die Erkenntnis durchgesetzt, dass das Kennenlernen anderer Kulturen nicht anhand des Studiums eines Lehrbuchs funktionieren kann. Auch über die Herausforderungen, die das Arbeiten in einem fremden Land mit sich bringt, denken viele erst nach, wenn sie tatsächlich damit konfrontiert werden. Die internationalen Exkursionen thematisieren genau diese Problemstellungen und fügen sich daher in das Lehrangebot der Hochschule Mainz ein.

Organisation der Exkursion

Eine Exkursion sollte vielfältige und zeitlich aufeinander abgestimmte Termine beinhalten und muss daher gut vorbereitet werden. Die Organisation beginnt mit etwa einem Jahr Vorlauf: Das Reiseziel muss (mit oder ohne Abstimmung der Studierenden) festgelegt, verschiedene Reiseunternehmen

angeschrieben, Angebote gesichtet, Flüge und Hotelzimmer gebucht sowie Studierende informiert werden. Danach muss die Woche mit interessanten Terminen gefüllt werden, was nicht immer ein einfaches Unterfangen ist. Oft werden mögliche Kontaktadressen durch die Botschaften oder Handelskammern empfohlen. Darüber hinaus kann natürlich das Internet nach möglichen Ansprechpartnern im Ausland durchsucht werden. Gerade Unternehmensvertreter empfangen eine Studierendengruppe nicht immer mit offenen Armen: Auch im Ausland wird oft unter Stress gearbeitet, und der Terminplan ist ohnehin schon gut gefüllt. Wir durften aber die Erfahrung machen, dass sich die meisten Unternehmensvertreter gerne Zeit nehmen, um den Exkursionsteilnehmern "ihr" Land mit den speziellen Gepflogenheiten näher zu bringen. Eine etwas größere Hürde stellen die Räumlichkeiten dar: Für größere Exkursionsgruppen sind die zur Verfügung stehenden Besprechungsräume oft zu klein.

Nicht selten offenbaren sich bereits bei der Suche nach geeigneten Unternehmensterminen einige Eigenarten des anderen Kulturkreises: Beispielsweise ist in Indien eine gewisse Kreativität und Spontanität gefragt. Einen Termin bereits Wochen vorher zu vereinbaren, ist den Indern relativ fremd. Der Zeitplan für eine Exkursion nach Indien stand daher bis



Abb. 2: Werbung in Indien

zum Abflug der Exkursionsteilnehmer noch nicht abschließend fest. Einiges wurde noch vor Ort vereinbart und geregelt – eine Gegebenheit, die den Exkursionsbetreuern durchaus den Schweiß auf die Stirn trieb. In Russland dagegen geht man davon aus, dass bei einer Terminvereinbarung mehrmals angefragt werden muss. Meldet man sich nach der ersten unbeantworteten Anfrage nicht nochmals, vermutet man, dass kein wirkliches Interesse besteht. Hier ist also bei der Organisation der Exkursionswoche eine gewisse Penetranz gefragt.

Vor der Festlegung der Unternehmenstermine ist die Frage zu beantworten, ob die Woche unter ein bestimmtes Thema gestellt werden soll (z.B. Thema Unternehmenskommunikation in einem anderen Kulturkreis). Meist wird es aber den Unternehmen relativ offen gelassen, was präsentiert wird. Von Interesse ist grundsätzlich immer, was das Besondere bzgl. des Managements eines Unternehmens im besuchten Land ausmacht. Sehr eindrucksvoll kann auch der Besuch eines Unternehmens in zwei verschiedenen Ländern bzw. Regionen sein. Das setzt aber eine hohe Mobilität der Exkursionsgruppe voraus, was das Budget für die Exkursion meist nicht erlaubt.

Ein Exkursionsplan, wie in Abbildung 1 abgebildet, sieht auf den ersten Blick recht entspannt aus, da nur zwei, maximal drei Termine an einem Tag geplant werden. Man darf dabei aber nicht vergessen, dass Ziel der Exkursionen meist Metropolen sind und mit einem entsprechend hohen Verkehrsaufkommen zu rechnen ist. Wichtig ist, das optimale Verkehrsmittel in der jeweiligen Stadt herauszufinden. Beispielsweise ist in Moskau die Metro das sinnvollste Verkehrsmittel. Das U-Bahn-System ist sehr gut ausgebaut. Gleichzeitig können die Metro-Stationen, die sich aufgrund ihrer teilweise sehr anspruchsvollen Architektur die Bezeichnung "unterirdische Paläste für das Volk" verdient haben, bewundert werden. Hier gilt es dann allerdings eine weitere Herausforderung zu meistern: Die Anzeigetafeln in den Stationen und Zügen sind ausschließlich in kyrillischer Schrift geschrieben.

Viele Eindrücke

Durch die somit volle und recht anstrengende Woche erhalten die Exkursionsteilnehmer in kürzester Zeit einen sehr tiefen Einblick in das Land, dessen Kultur und das Wirtschaftsleben. Der intensive Austausch mit den einheimischen Unternehmensvertretern sowie den Expatriates ermöglichen diese Horizonterweiterung. In den Vorträgen und Gesprächen offenbaren sich die Besonderheiten eines Landes. Dies kann sich beispielsweise in anderen strategischen Ausrichtungen, einem anderen Kommunikationsverhalten oder sonstigen, der jeweiligen Kultur angepassten Maßnahmen äußern. Beispielsweise ist das Arbeiten der deutschen Eventagentur "fischerAppelt" in Katar kaum zu vergleichen mit der Arbeit in Deutschland: Das Budget, welches für die Ausrichtung des "National Day" in Doha zur Verfügung stand, übersteigt deutsche Vorstellungen



Abb. 3: Einladung von Sheikh Faisal Bin Qassim Al Thani

und eröffnete der Agentur damit ganz andere Möglichkeiten. Andererseits ist ein solches Event in Katar innerhalb nur weniger Wochen zu planen und durchzuführen (wofür man in Deutschland Monate einplanen würde). Darüber hinaus gilt es, den sehr individuellen und anspruchsvollen Wünschen der Katari zu begegnen. So stellte sich der Emir vor, dass ein Fallschirmspringer im Rahmen der Feierlichkeiten aus einem Flugzeug abspringen und direkt vor seiner Tribüne landen möge. Die Einwände der Eventagentur, dass das punktgenaue Landen aufgrund widriger Windverhältnisse gegebenenfalls nicht gewährleistet werden könne, lies der Emir nicht gelten. Er veranlasste stattdessen, dass der Fallschirmspringer ein mehrwöchiges Training in den USA erhielt, um seine Zielgenauigkeit zu verbessern.

Abbildung 2 zeigt eine Werbemaßnahme für den indischen Markt. Hier kommt die Andersartigkeit der Kultur sehr gut zum Ausdruck.

Nicht alles kann geplant werden. Oft sind es die spontanen, ungeplanten Vorfälle, die eine Exkursion interessant machen, die aber zu der Kultur des jeweiligen Landes passen. Beispielsweise wurden die Teilnehmer der Exkursion nach Katar spontan von Sheikh Faisal Bin Qassim Al Thani zu einem abendlichen Bankett in sein Privatmuseum eingeladen (Abbildung 3). Die Exkursion nach Moskau fand genau in jener Woche statt, als die Krim nach Russland eingegliedert wurde – eine gewisse Nervosität und hohe Sensibilität war bei allen Gesprächen zugegen. Die Woche in Delhi schloss mit einer Einladung zu einem Konzert in der deutschen Schule, wo man nahezu alle Gesprächspartner der Woche wiedertraf.



Die Teilnehmer einer Exkursion sind manchmal überrascht über die Wirkung ihres Besuchs in einem fremden Land. Letztendlich trägt man durch die Kommunikation mit den einheimischen Vertretern zur Völkerverständigung bei. Nicht selten werden diese wichtigen Termine entsprechend in der Presse gewürdigt (Abbildung 4).

Fazit

Mit einer Exkursion lässt man sich auf ein kleines Abenteuer ein. Aber jede Exkursion ist unvergesslich. Die Teilnehmer gewinnen einmalige Eindrücke, die nicht selten das besuchte Land danach in einem anderen Licht erscheinen lassen. Die Begrifflichkeit "interkulturelle Kompetenz" lässt sich auf diese Weise mit Leben füllen. Ein Urlaubstrip ist eine internationale Exkursion ganz sicher nicht, aber eine Weiterbildung der besonderen Art.

LITERATUR

Gwenn-Hiller, G. (2010): Überlegung zum interkulturellen Kompetenzerwerb an Hochschulen; in: Gwenn-Hiller, G., Vogler-Lipp, S. (Hrsg.): Schlüsselqualifikation interkulturelle Kompetenz an Hochschulen: Grundlagen, Konzepte, Methoden, Wiesbaden 2010.

Straub, J., Nothnagel, S., Weidemann, A. (2010): Interkulturelle Kompetenz lehren: Begriffliche und theoretische Voraussetzungen; in: Weidemann, A., Straub, J., Nothnagel, S. (Hrsg.): Wie lehrt man interkulturelle Kompetenz?, Bielefeld, S. 15–30.

DIE INTERNATIONALEN STUDIENGÄNGE IM ÜBERBLICK

Master-Studiengang

INTERNATIONAL BUSINESS

Vollzeit

STUDIENINHALTE

Mit zunehmender Globalisierung arbeiten immer mehr Betriebswirte in internationaler Umgebung. War früher im Wesentlichen die Exportabteilung für die Auslandskontakte eines Unternehmens zuständig, so sind in multinationalen Gesellschaften heute nahezu alle Arbeitsbereiche und zunehmend auch kleinere und mittlere Unternehmen betroffen. Damit verändert sich das tägliche Arbeitsumfeld von Betriebswirten. Die Fähigkeit zur Kommunikation mit Geschäftspartnern und Kollegen aus unterschiedlichen Kulturkreisen ist dafür eine wichtige Voraussetzung. Mit Modulen wie International Business Environment, Leadership and Organisation und International Marketing, aber auch Business Law, Strategic Management und Financial Reporting vertieft dieser Master-

Studiengang das Managementwissen und erweitert es systematisch um die internationalen Aspekte des Business. An der ausländischen Partnerhochschule erfolgt die fachliche Spezialisierung, zum Beispiel in Marketing, Accounting oder Service-Management. Die Lehrveranstaltungen finden in englischer Sprache statt.

STUDIENZIEL

Das Studium schließt mit dem akademischen Grad "Master of Arts" (M.A.) ab. Damit erlangen die Studierenden einen zweiten berufsqualifizierenden, internationalen Abschluss. Er ermöglicht den Zugang zum höheren öffentlichen Dienst und kann als Einstig in ein Promotionsstudium dienen.

Master-Studiengang

MAESTRÍA ARGENTINO-ALEMANA

Vollzeit

STUDIENINHALTE

Dieser Master-Studiengang ist insbesondere für diejenigen interessant, die fließend Spanisch beherrschen und den Wunsch haben, Lateinamerika-Experte in International Business zu werden. Der Studiengang verbindet inhaltlich die in englischer Sprache gelehrten Inhalte des Studiengangs "International Business" mit der sprachlichen und kulturellen Vorbereitung auf das letzte Studienjahr in Buenos Aires. Der Studiengang ist generalistisch angelegt, eine Vertiefung in speziellen Disziplinen erfolgt nicht. Hingegen werden in allen Fächern die spezifischen Probleme, die sich im Management internationaler Unternehmen in Lateinamerika ergeben, herausgearbeitet. So wird darauf Wert gelegt, dass die Master-Arbeit in Buenos Aires in enger Zusammenarbeit mit deutschen Unternehmen oder der Deutsch-Argentinischen Handelskammer erstellt und nach Möglichkeit mit einem Praktikum verbunden wird.



STUDIENZIEL UND DOPPELABSCHLUSS

Das Studium schließt mit dem akademischen Grad "Master of Arts" (M.A.) der Hochschule Mainz und dem "Magister" der Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales (UCES) ab. Es handelt sich um den ersten und bisher einzigen deutschargentinischen Doppelabschluss in International Business.

MANAGEMENT FRANCO-ALLEMAND

Vollzeit

STUDIENINHALTE

Mit dem trilingualen Master-Studiengang "Master Management Franco-Allemand" hat die Hochschule Mainz in Zusammenarbeit mit der Université de Lorraine (UL) einen deutschfranzösischen Studiengang mit Doppeldiplom initiiert, mit dem hochqualifizierte Absolventen für Tätigkeiten in deutschen und französischen Unternehmen und anderen internationalen Organisationen ausgebildet werden.

Dieser Master bietet eine einzigartige Chance der internationalen Ausbildung für die Absolventen der Sprach- und Geisteswissenschaften oder anderer nicht-wirtschaftswissenschaftlicher Studienfächer, die sich in Betriebswirtschaft und Management weiterqualifizieren möchten.

Dieses Studienangebot ist eines der wenigen in Deutschland, das einen zusätzlichen französischen Hochschulabschluss beinhaltet und keine Studiengebühren vorsieht. Der Master-Studiengang vermittelt fundierte wissenschaftliche Grundlagen der Betriebswirtschaft. Dabei werden Wissenschaft und Praxis mit dem Fokus auf deutsch-französische Wirtschaftsbeziehungen miteinander verzahnt.

Nach vier Semestern – zur Hälfte an der Université de Lorraine am Standort Metz und zur Hälfte in Mainz – können die Studierenden eine hohe interkulturelle Kompetenz im deutsch-französischen Management vorweisen.

Dieser Master-Studiengang wird von der Deutsch-Französischen Hochschule (DFH) anerkannt und gefördert. Während des Auslandsaufenthaltes erhalten die Studierenden eine Mobilitätsbeihilfe.

STUDIENZIEL

Das Studium schließt in Mainz mit dem akademischen Grad "Master of Arts" (M.A.) ab. Der Abschluss ermöglicht den Zugang zum höheren öffentlichen Dienst und die Aufnahme eines Promotionsstudiums. An der Université de Lorraine wird der Titel "Master Sciences de Gestion" verliehen.





THEMEN QUERSCHNITT

DIE BEDEUTUNG DER MARKTEINTRITTSREIHENFOLGE FÜR DIE MARKTANTEILE VON MEDIKAMENTEN

Daniel Porath



Prof. Dr. Daniel Porath lehrt quantitative Methoden in der Betriebswirtschaftslehre an der Hochschule Mainz E-Mail: daniel.porath@hs-mainz.de

1. Untersuchungsziel

Die Frage, ob Produktpioniere langfristige Wettbewerbsvorteile haben, wird seit langem in der Betriebswirtschaftslehre diskutiert. Pioniere können die Zeit, in der sie eine Monopolstellung halten, dazu ausnutzen, Markentreue zu schaffen und eine technologische Führungsrolle einzunehmen. Andererseits tragen sie in der Regel höhere Entwicklungskosten als Nachahmer und sind auch größeren Marktrisiken ausgesetzt (Lieberman/Montgomery 2013). In Pharmamärkten sind die Entwicklungskosten im Vergleich zu den Kosten von Nachahmern besonders hoch. Hier wird die technologische Führungsrolle durch Patente zugesichert, nach deren Ablauf deutlich günstigere Nachahmerprodukte, so genannte Generika, in den Markt drängen. Allerdings sichern auch patentgeschützte Medikamente in der Regel kein Monopol, weil sie mit anderen Produkten, die im gleichen Therapiefeld eingesetzt sind, konkurrieren. Genau diese Konkurrenz patentgeschützter Medikamente wird in einem Projekt betrachtet, welches ich zusammen mit der Firma Boehringer Ingelheim bearbeitet habe. Genauer gesagt, geht es dabei um die Auswirkung der Reihenfolge des Markteintritts auf den Marktanteil.

Damit sollen folgende Fragen beantwortet werden: Wirkt sich eine frühe Markteintrittsposition wirklich positiv auf den Marktanteil gegenüber späteren Konkurrenten aus? Wie verändert sich dieser Vorteil mit steigender Markteintrittsposition? Welche Rolle spielt die Zeit dabei? Die Antworten auf diese Fragen haben für Pharmaunternehmen eine große Bedeutung, wenn sie den optimalen Markteintrittszeitpunkt planen.

2. Daten und Methodik

Zur Untersuchung wurden rund 4.600 Medikamenten herangezogen, deren Marktanteile über zwölf Jahre lang in den weltweit wichtigsten Pharmamärkten (Deutschland, Frankreich, Italien, Japan, Spanien, UK und USA) beobachtet wurden. Ein Markt wurde als Therapiefeld in einem bestimmten Land definiert. Auf dieser Basis wurden Markteintrittsposition und Marktanteil bestimmt. Darüber hinaus wurden auch weitere Kontrollgrößen erhoben, wie Preise, Ausgaben für Werbung und Zeitdifferenz zum unmittelbar folgenden Markteintritt. Um die Auswirkung der Markteintrittsposition auf den Marktanteil unter gleichzeitiger Berücksichtigung der Kontrollgrößen zu bestimmen, eignet sich ein Panel-Regressionsmodell. Da mit dem Marktanteil als abhängige Variable hier eine Größe modelliert wird, die nur zwischen den Werten null und eins liegen kann, wurde ein fraktionelles Probitmodell geschätzt (Wooldridge 2010).

3. Ergebnisse

Lässt man zunächst einmal die Kontrollgrößen außen vor, so lässt sich der Zusammenhang zwischen Markteintrittsposition und Marktanteil graphisch veranschaulichen. Die Abbildung zeigt den zeitlichen Verlauf des Medianmarktanteils für die ersten sechs Medikamente eines Marktes. Demnach lassen sich deutliche Pioniervorteile vermuten. Aber auch der zweite, dritte und vierte Markteintritt scheint langfristige Wettbewerbsvorteile gegenüber den jeweiligen Nachfolgern zu realisieren. Die Abbildung macht aber auch deutlich, dass Markanteile und möglicherweise auch die Marktanteilsvorteile dynamisch sind.

Um Marktanteilsunterschiede ursächlich auf die Eintrittsreihenfolge zurückführen zu können, ist es notwendig, diese Dynamik in die Messung mit einzubeziehen. Aus dem gleichen Grund müssen außerdem alle anderen Faktoren, die mit der Reihenfolge korrelieren und den Marktanteil erklären, mitbetrachtet werden. In der fraktionellen Probit-Panelregression wurden daher neben der Zeit auch die Marketingausgaben und Preise aufgenommen. Nach der Schätzung des Modells wurde der durchschnittliche partielle Effekt aus einer Veränderung der Markteintrittsreihenfolge auf den Marktanteil simuliert.

Auch die Ergebnisse hieraus sprechen für deutliche Vorteile eines frühen Markteintritts. Die Vorteile nehmen jedoch im Zeitablauf und mit steigender Zahl der schon im Markt etablierten Konkurrenten ab. Ob der Markteintritt bei gegebener Position frühzeitig oder spät stattfindet, scheint hingegen eine untergeordnete Rolle zu spielen. Eine ausführliche Beschreibung des Vorgehens und der Ergebnisse findet sich in Porath (2016).

LITERATUR

Lieberman M. B., Montgomery, D. B. (2013): Conundra and Progress: Research on Entry Order and Performance, in: Long Range Planning, Vol. 46, S. 312–324.

Porath, D. (2016): Size and Dynamics of Order-of-Entry Effects in Pharmaceutical Markets, in: UASM Discussion Paper Series No. 4, University of Applied Sciences Mainz/Germany.

Wooldridge, J. M. (2010): Econometric Analysis of Cross Section and Panel Dat., 2nd ed., Cambridge.

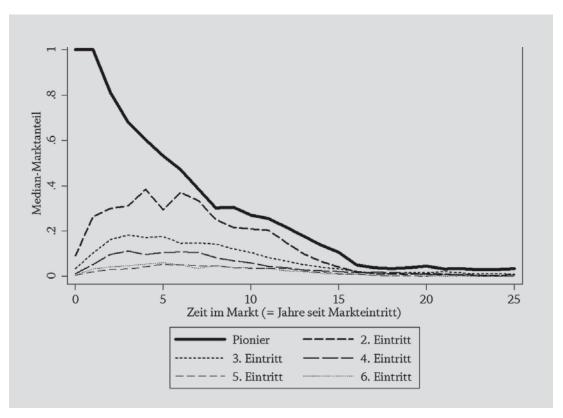


Abb.: Mittlere Marktanteile je Markteintritt im Zeitablauf

SOCTAL MEDIA IN REGIONALEN ZETTUNGSVERLAGEN

Thomas Becker, Sascha Domidian, Steffanie Glöckner, Julia Kleiner, Klaus Pagel

Prof. Dr. Thomas Becker ist Studiengangsleiter des Studiengangs "Medien, IT und Management" E-Mail: thomas.becker@hs-mainz.de

Steffanie Glöckner, Julia Kleiner, Klaus Pagel und Sascha Domidian (v.l.n.r) sind Studierende des Studiengangs "Medien, IT und Management" an der Hochschule Mainz,



Social Media wird in der Verlagsbranche flächendeckend eingesetzt. Mittlerweile ist jeder regionale Zeitungsverlag in Deutschland mit einem eigenen Profil in Social Media aktiv. Dies gibt allerdings keinen Aufschluss darüber, mit welchen Zielen die Verlage Social Media einsetzen und ob hier bereits branchenspezifische Standards zugrunde liegen. Für die Messbarkeit einer erfolgreichen Umsetzung der Ziele sind ebenfalls keine spezifischen Standards bekannt.

Die vorliegende Forschungsarbeit von Studierenden des Studiengangs "Medien, IT und Management" beschäftigt sich mit den Zielen und Strategien der Social-Media-Aktivitäten regionaler Zeitungsverlage: Ausgehend von der Verlagsgruppe Rhein Main, als regionales mittelständisches Medienhaus, werden die Ziele der Social-Media-Aktivitäten und der damit verbundenen Strategien denen vergleichbarer Verlage gegenübergestellt. Ein Fokus hierbei wird auch auf möglichen branchentypischen KPIs (Key Performance Indicators) für die Messung von Zielen in Social Media liegen.

Eine Facebook-Seite und ein Instagram-Account sind für alle Medienunternehmen, so auch für Zeitungsverlage, inzwischen Standard¹. Besonders innovative Unternehmen ergänzen dies durch Snapchat und diverse Livestream-Apps. Doch einfach nur "dort" zu sein, reicht allmählich nicht mehr aus. Denn Social Media ist mehr als nur ein weiterer Unternehmensauftritt, auf dem Content zweitverwertet werden kann. Social-Media-Kanäle sind der direkte Weg zum Endverbraucher. Vor allem bieten sie neue Vermarktungsmöglichkeiten für Inhalte und Produkte der einzelnen Häuser. Damit diese Potenziale genutzt werden können, sollten Social Media bei der Entwicklung von Kommunikationsstrategien der Unternehmen berücksichtigt werden. Eine Erkenntnis, die die Zeitungsbranche vor eine neue Herausforderung stellt.

1. Social-Media-Strategie und Key Performance Indicators (KPIs)

Eine schlüssige und unternehmensweite Social-Media-Strategie ist notwendig, um die Verschwendung von Ressourcen und

¹ Eigene Erhebung am 24.06.2016, regionale Zeitungsverlage mit einer Auflage von mindestens 20.000 Exemplaren (100 Stück) besitzen mindestens eine aktive Facebookseite. 2011 waren es noch 85 Prozent der Verlage (siehe http://www.bdzv.de/fileadmin/bdzv_hauptseite/aktuell/pressemitteilungen/2011/assets/Summary_Social_Media.pdf, Abruf 05.02.2016)

negative Auswirkungen zu vermeiden (Arms 2015). Eine ausdefinierte Social-Media-Strategie versteht sich als Leitfaden für das gesamte Unternehmen, unterteilt in Zieldefinitionen für die einzelnen Unternehmensbereiche und eingeordnet in die Unternehmensstrategie. Eine Herausforderung ist hierbei, dass die Social-Media-Aktivitäten der einzelnen Bereiche trotz möglicher unterschiedlicher Aufgaben dieselbe Tonalität und denselben Charakter vorweisen sollten, um die gesamte Außenwirkung der Dachmarke authentisch und einheitlich darzustellen.

Angesichts aktueller, für jedermann zugänglicher Social-Media-Auftritte der Tageszeitungen, soll untersucht werden, wie eine Social-Media-Strategie in den einzelnen Medienhäusern bereits verwirklicht wird.

Drei Forschungsfragen rücken die Social-Media-Strategien und die entsprechenden KPIs der Verlage in den Mittelpunkt.

- Existiert in jedem der befragten Verlage eine Social-Media-Strategie?
- 2. Welche Social-Media-Kanäle werden in regionalen Zeitungsverlagen genutzt?
- 3. Welche KPIs zur Messung von Social-Media-Aktivitäten werden hauptsächlich verwendet?

Die Planung einer Social-Media-Strategie für das gesamte Unternehmen kann aufwändig werden, da die Strategie nicht nur einmal aufgestellt werden muss, sondern auch anhand von Kennzahlen nachhaltig beobachtet und optimiert werden muss.

Diesem Aufwand steht auf den ersten Blick allerdings keine gleichwertige Monetarisierung gegenüber.

Die folgende Übersicht zeigt KPIs, die für die nachhaltige Messung einer erfolgreichen Zielumsetzung für Medienhäuser geeignet sind. Die Übersicht macht deutlich, dass es sich bei den Berechnungswerten um Interaktionen der User handelt. Erst durch die errechneten Interaktionswerte kann anschließend eine mögliche Monetarisierung interpretiert werden. Dies kann innerhalb eines Unternehmens schnell als offensichtlicher Nachteil für eine umfassende Social-Media-Strategie verstanden werden. Dennoch ist das Social Web für Zeitungsverlage essenziell, um vor allem die Zielgruppe zwischen 20 und 35 Jahren direkt zu erreichen.

Bisher sind die klassischen Reichweitenzahlen die meist genutzten Indikatoren, die zur Messung des Erfolges herangezogen werden. 90 Prozent der Unternehmen verwenden die Kennziffern der Fans, Follower, Clicks, Impressions und Views zur Messung ihres Erfolges (Rossmann 2013).

Neben diesen Kennzahlen aus dem Bereich des Social Webs, bleibt vor allem die Frage nach dem Return on Investment (ROI), also was bringt einem Unternehmen die Investitionen in die Social-Media-Aktivitäten. Eine allgemein gültige Kennzahl existiert hierfür nicht. Vielmehr entsteht der ROI im Social Web indirekt und kann nur schwer gemessen werden. Die Aktivitäten eines Unternehmens in sozialen Netzwerken können eine Unternehmensstrategie unterstützen (Moring 2014, S. 91 ff.).

Share of Voice	Anzahl Nennungen eigene Marke/ Anzahl der Gesamtnennungen (eigene Marke und Konkurrenz)		
Conversation Reach	Anzahl der aktiven Nutzer/Gesamtzahl der Nutzer		
Active Advocate	Anzahl der generierten positiven Meinungen (im letzten Monat)/ Gesamtzahl der positiven Meinungen		
Advocate Influence	Einfluss einer positiven Meinung im Social Web/ Gesamtzahl aller positiven Meinungen		
Advocacy Impact	Anzahl der generierten Meinungsänderungen/ Gesamtzahl der positiven Meinungen		
Issue Resolution Rate	Anzahl der zufriedengestellten beantworteten Konsumentenanfragen/ Gesamtzahl der Anfragen		
Resolution Time	Erforderliche Gesamtzeit zur Beantwortung von Kundenanfragen/ Gesamtzahl der Anfragen		
Satisfaction Score	Feedback eines Nutzers/Feedback aller Nutzer		
Topic Trends	Anzahl der einzelnen Gesprächsthemen/ Anzahl aller Gesprächsthemen		
Sentiment Ratio	positive/neutrale/negative Äußerungen/ Gesamtzahl der Äußerungen		
Idea Impact	Anzahl der positiven Diskussionen, Nennungen/ Gesamtzahl der positiven Diskussionen, Nennungen		

Abb. 1: KPIs des Social Webs, Quelle: Moring 2014, S. 89 ff.

2. Referenzunternehmen

Als Referenzunternehmen dieser wissenschaftlichen Arbeit wurde die Verlagsgruppe Rhein Main GmbH & Co. KG (VRM) ausgewählt. Dieses Medienhaus hat sein Verbreitungsgebiet im westlichen und südlichen Rhein-Main-Gebiet. Neben Print-Produkten, wie den Tageszeitungen (u.a. Allgemeine Zeitung, Wiesbadener Kurier, Darmstädter Echo, Gesamtauflage 1.Quartal 2016: 235.864 Exemplare, Mo-Fr.), Anzeigenblättern, Magazinen, Heimatzeitungen, Sonderprodukten, veröffentlicht die VRM auch Digital-Produkte, z.B. E-Paper, News-Apps, Videos und Zeitungsportale. Im Social Web ist die VRM ebenfalls mit ca. 45 Facebook-Seiten (ca. 253.000 Fans), vier Instagram-Kanälen (ca. 15.000 Follower), Youtube- und Twitter-Channels aktiv.

Die VRM bietet sich für diese Betrachtung an, da die bestehenden Social-Media-Ziele derzeit durch die Fachbereiche, wie zum Beispiel Personalabteilung, Lesermarkt und Vertrieb, überarbeitet werden. Auslöser für diese Aktualisierung waren neue Zielgrößen sowie die Notwendigkeit der Zieldefinitionen durch die einzelnen Fachbereiche. Dies war bis dato nicht umfassend gegeben.

Mögliche Ausprägungen dieser Ziele könnten folgende sein:

- Die Reichweite der Social-Media-Kanäle zu erhöhen und diese verstärkt zur Recherche zu verwenden.
- Im Bereich Marketing und Personal kann ein Ziel sein, eine starke Arbeitgebermarke aufzubauen und das Employer Branding zu fördern.
- Ein klassisches Ziel des Lesermarktes kann die Lead-Generierung mit anschließender Kaufaktivität sein.

Auf Basis der Ziele, die die jeweiligen Fachbereiche für sich definiert haben, werden übergeordnete Ziele zusammengefasst, die man als generelle Social-Media-Ziele der VRM verstehen kann. Diese Zieldefinitionen und die damit verbundene Strategiefindung befinden sich in unterschiedlichen Ausarbeitungsgraden. Dennoch bietet sich hierdurch die Möglichkeit, Erkenntnisse des Strategieentwicklungsprozesses zu berücksichtigen. Als treibende Frage innerhalb des Prozesses bleibt nach wie vor die Suche nach passenden Messgrößen, um die erfolgreiche Umsetzung der definierten Ziele zu erfassen und nachzuhalten.

Um eine Tendenz der Branchenentwicklung im Bereich Social Web erkennen zu können, reicht es aber nicht aus, allein die Verlagsgruppe Rhein Main und deren Social-Media-Strategie zu hinterfragen. Vielmehr müssen vergleichbare Verlage, wie z.B. die Neue Osnabrücker Zeitung oder die Augsburger Allgemeine, ebenfalls betrachtet werden. Nur so wird deutlich, ob Social-Media-Strategien und messbare Erfolge in der Medienbranche mittlerweile ausdefiniert sind.

3. Auswahl der Referenzgruppe

Um eine vergleichbare Referenzgruppe zur VRM zu bilden, wurden lokale Zeitungsverlage mit einer Auflagenzahl von +/-15 Prozent entsprechend der Auflagenzahl der VRM ausgewählt, um an der Studie teilzunehmen. Die ausgewählten Verlage lassen sich in Abbildung 2 nachvollziehen.

Mit deren Beantwortung der Forschungsfragen ist es möglich, eine qualitative Einschätzung zu erhalten, ob die Bedeutung eines strategischen Einsatzes von Social Media bei den regionalen Tageszeitungsverlagen in Deutschland erkannt wurde. Die Ergebnisse werden auch Aufschluss darüber geben, ob neben Facebook weitere Kanäle genutzt werden.

Aus den Erkenntnissen über die verwendeten KPIs zur Messung der Aktivitäten im Social Web kann abgeleitet werden, ob hier weiterhin die klassischen Reichweitenzahlen vorherrschen oder ob bereits auf Messgrößen, die zum Beispiel eine Interaktion mit dem Nutzer messen, gesetzt wird.

Um detaillierte und tiefere Einblicke in die Social-Media-Strategien einzelner Verlagshäuser zu erhalten, wurden persönliche Interviews mit den Verantwortlichen der einzelnen Online/Digital-Bereiche durchgeführt. Für die Auswahl der Referenzgruppe wurde eine Auswertung der Zeitungs-Informations-Systeme (ZIS) herangezogen. In diesem System werden unter anderem die IVW-Auflagenzahlen (Informationsgemeinschaft zur Feststellung der Verbreitung von Werbeträgern e.V.) sämtlicher deutschen Zeitungen vorgehalten und immer wieder aktualisiert. Mit dieser Hilfe konnte eine genaue Auswertung der lokalen Zeitungsverlage und deren Auflage getroffen werden. Basierend auf diesen Informationen und anhand einer Abweichung von 15 Prozent zur aktuellen Auflage der Verlagsgruppe Rhein Main konnte eine Vergleichsgruppe zum Referenzunternehmen von neun Zeitungsverlagen eingegrenzt werden. Besagte Gruppe umfasst zehn Verlage.

Die in Abbildung 2 farblich hinterlegten Verlage gehören zur Referenzgruppe. Die befragten Personen stammen jeweils aus diesen Verlagen.

Insgesamt wurden fünf Interviews geführt (ein Direkt-Interview und vier Telefon-Interviews). Dies macht 50 Prozent der gesamten Referenzgruppe aus und bildet somit ein aussagekräftiges Bild über das aktuelle Selbstverständnis lokaler Zeitungsverlage in der Welt des Social Webs (siehe Abbildung 3).

Verlag	Auflage	Wochentage	Ausgabe	
Funke Medien NRW	574.286	Mo-Sa/IVW 01/16	Gesamtausgabe inkl. IKZ	
STZ Anzeigengemeinschaft	377.679	Mo-Fr/IVW 01/16	Gesamtbelegung (ohne NWZ)	
Rheinische Post	303.493	Mo-Sa/IVW 01/16	Gesamtausgabe	
Südwest Presse	277.236	Mo-Sa/IVW 01/16	Gesamtausgabe	
Zeitungsgruppe Köln	271.820	Mo-Fr/IVW 01/16	Gesamtausgabe	
Neue Osnabrücker Zeitung	268.373	Mo-Fr/IVW 01/16	Gesamt A-E	
Mediengruppe Thüringen Media	256.051	Mo-Sa/IVW 01/16	Gesamtausgabe	
Nürnberger Nachrichten	248.502	Mo-Fr/IVW 01/16	Gesamtausgabe	
Freie Presse	239.797	Mo-Sa/IVW 01/16	Gesamtausgabe	
Rhein Main Presse*	235.864	Mo-Fr/IVW 01/16	RMP hoch 2	
Die Rheinpfalz	233.601	Mo-Sa/IVW 01/16	GA inkl. Pirmasenser Zeitung	
ZGM Zeitungsgruppe Münsterland	231.765	Mo-Fr/IVW 01/16	Gesamtausgabe	
Sächsische Zeitung	226.446	Mo-Sa/IVW 01/16	Gesamtausgabe	
Augsburger Allgemeine	217.142	Mo-Sa/IVW 01/16	Nordausgabe (Augsburger Allgemeine)	
Zeitungsgruppe Neue Westfälische	215.440	Mo-Fr/IVW 01/16	Gesamtausgabe	
RheinMainMedia	193.356	Mo-Sa/IVW 01/16	RMM Gesamt	
sh:z	193.140	Mo-Fr/IVW 01/16	Gesamtausgabe (Mo-Fr)	
Leipziger Volkszeitung	184.370	Mo-Sa/IVW 01/16	Gesamtausgabe	

^{*} Unter RHEIN MAIN PRESSE werden alle Tageszeitungstitel der Verlagsgruppe Rhein Main, ohne die Titel der Zeitungsgruppe Zentral Hessen, summiert.

Abb. 2: Übersicht (Ausschnitt) der regionalen Zeitungsverlage in Deutschland, Quelle: Auszug aus der ZIS (Abruf 13.06.2016)

Neue Osnabrücker Zeitung
Freie Presse
RHEIN MAIN PRESSE
Die Rheinpfalz
Münsterland

Abb. 3: Befragte Verlage der Referenzgruppe, eigene Darstellung (Basis Printgesamtauflage Q1-2016 +/-15 Prozent)

Die Interviewpartner wurden anhand ihrer beruflichen Qualifikation und ihrer aktuellen Position in den Verlagen der Referenzgruppe ausgewählt. Um von den jeweiligen Mitarbeitern stichhaltige und detaillierte Angaben zu den Social-Media-Strategien der Verlagshäuser zu erhalten, war es besonders wichtig, Mitarbeiter in Führungsposition für das Interview zu gewinnen. In diesem Fall stammen die Mitarbeiter alle aus dem Bereich Online Redaktion.

4. Ergebnisse der Interviews

Im folgenden Abschnitt werden nicht die einzelnen Antworten der Verlagshäuser dargelegt, sondern die Ergebnisse der Interviews zusammengefasst.

Der Interviewleitfaden wurde in vier Abschnitte eingeteilt:

- persönliche Angaben,
- allgemeine Fragen zum Unternehmen in Bezug auf Aktivitäten im Social Web,
- Fragen zu einer vorhandenen Social-Media-Strategie,
- persönliche Einschätzung zum Umgang mit Social Media.

Die Abfrage der persönliche Angaben ergab folgendes Bild. Von den Befragten waren vier von fünf männlich. Die Gruppe hatte einen Altersdurchschnitt von 43,6 Jahren, wobei der jüngste Gesprächspartner 36 Jahre alt war. Ausnahmslos arbeitet jeder der Befragten in der Redaktion.

Die untersuchten Unternehmen weisen eine vergleichbare IVW-Gesamtauflage zwischen 215.000 und 270.000 Exemplaren ihrer Tageszeitungen auf. Jedes der fünf befragten Unternehmen ist in Facebook und Twitter aktiv. Immerhin 80 Prozent betreiben einen Instagram-Account und verfügen über einen Messengerdienst über WhatsApp. Weniger als die Hälfte verwenden Snapchat (40 Prozent) oder andere Kanäle. Tumblr und younow werden von keinem der Verlage genutzt (siehe Abbildung 4).

Im Rahmen der Befragung wurden auch die für Social Media gebundenen Mitarbeiterkapazitäten (netto) abgefragt. Hierbei nannte lediglich ein Unternehmen eine konkrete Zahl. Dieses Unternehmen war ebenfalls das Einzige, das nicht nur Mitarbeiter aus der Redaktion als Social-Media-Verantwortliche hat.

Der dritte Teil des Interviews widmet sich bestehenden Social-Media-Strategien. Alle befragten Mitarbeiter bestätigten einen gelebten Social-Media-Leitfaden für ihre eigene Abteilung. Allerdings kann nur einer der fünf Verlage eine schriftlich definierte Social-Media-Strategie vorweisen. In dieser unternehmensweiten Strategie sind für unterschiedliche Bereiche eigene Ziele definiert. Diese Ziele werden anhand folgender KPIs gemessen: Interaktionsrate, Reichweite, Absprungrate auf Webseite, Loyalität der User zur Webseite.

Die häufigsten Gründe, die genannt wurden, warum das Unternehmen keine Social-Media-Strategie besitzt, sind Personalknappheit, fehlende strategische Kapazitäten (kein Social-Media-Manager vorhanden), fehlende Priorisierung, Zielkonflikte und ein zu hoher koordinativer Bedarf zwischen den Bereichen.

Der letzte Abschnitt des Interviews befasst sich mit den persönlichen Einschätzungen zum generellen Umgang mit dem Social Web in Verlagen. Auf die Frage, welche Ziele ein Verlag mit seinen Social-Media-Aktivitäten verfolgen sollte, geben vier von fünf die Markenstärkung bzw. -bindung, die Interaktion mit dem User (Leser, Kunde) und Reichweitensteigerung an. Drei von fünf empfehlen, dass das Social Web als direkter Absatzmarkt für die Produkte betrachtet werden soll. Lediglich zwei

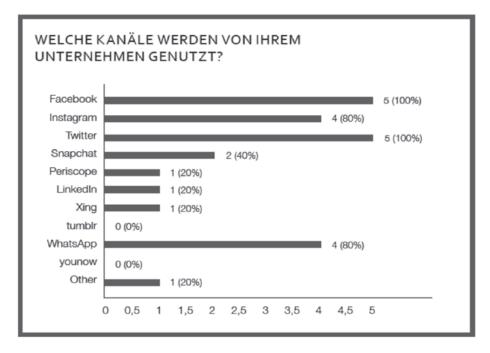


Abb. 4: Genutzte Social Media Kanäle, eigene Darstellung

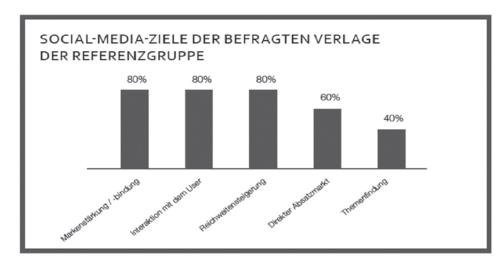


Abb. 5: Social Media Ziele, eigene Darstellung

von fünf der Befragten sehen in sozialen Netzwerken Recherchemöglichkeiten zur Themenfindung (siehe Abbildung 5).

Bei der Frage, wie die Ziele mit Hilfe von KPIs gemessen werden, haben nur vier der fünf Befragten konkrete Angaben machen können. Die klassischen Messgröße (Follower, Fans, Likes, Shares) werden von allen fünf Verlagen als wichtig erachtet. Auch die Interaktionsrate spielt eine große Rolle in der Bewertung der einzelnen Posts. Die Verweildauer und die Reaktionsgeschwindigkeit sind in den fünf befragten Verlagen von eher geringer Bedeutung.

Die abschließende Frage, ob sich der Erfolg einer Social-Media-Strategie überhaupt sinnvoll messen lässt, wurde von allen überwiegend positiv beantwortet. Vor allem der Einsatz von Analysetools wurde hierbei genannt. Generell halten alle Befragten eine Kombination aus verschiedenen KPIs für notwendig, um eine aussagekräftige Bewertung der Aktivitäten vollziehen zu können. Eine Messung der Monetarisierung sehen allerdings nur zwei der fünf Befragten als möglich an.

5. Erkenntnisse, Ableitungen und Empfehlung

Lediglich ein Unternehmen hat sich dazu entschieden, eine gelebte Strategie zu dokumentieren und Social Media auf das komplette Unternehmen auszuweiten. Tatsächlich sind die Aktivitäten im Social Web für viele Unternehmen schwammig und nicht greifbar aufgrund fehlender Outputs. Eine nicht offensichtliche Monetarisierungsquelle scheint einer der Hauptgründe für nicht vorhandene oder nicht richtig ausgeführte Social-Media-Strategien zu sein.

Eine Vier-Schritte-Lösung (vgl. Moring 2014, S. 90 ff.) zeigt den indirekten Weg der sozialen Netzwerke zur Monetarisierung auf einen Blick.

1. Zuhören:

Aufmerksamkeit investieren in die eigenen (Potenzial-)Kunden und deren Austausch über die eigene Marke oder die eigenen Produkte.

2. Interaktion:

Mit den Kunden in den Austausch treten.

3. Reaktion:

Den eigenen Service und die eigenen Produkte aufgrund des erhaltenen Feedbacks anpassen.

4. Verkauf:

Aus Zuhören, Interaktion und Reaktion Maßnahmen ableiten, um den Verkauf anzukurbeln.

Diese Herausforderungen wurden durch die fünf Telefoninterviews verdeutlicht. Die Auswertung zeigt, dass die Nutzung der Social-Media-Kanäle hauptsächlich publizistisch getrieben ist und ein unternehmensweites Denken nicht flächendeckend der Fall ist. Die verwendeten Kanäle bestärken die Annahme weiter. Es wurden mit Facebook, Twitter und WhatsApp hauptsächlich Kanäle genannten, die in erster Linie dazu dienen, Inhalte weiter zu verbreiten.

Der häufig nachlässige Umgang mit sozialen Netzwerken ist ein Indiz für die schwerwiegende Problematik, die das Social Web für viele Verlage darstellt. Hier sollten Social-Media-Kanäle vielmehr als Chance gesehen werden, um auf die Welle der Digitalisierung mit aufzuspringen.

Durch die Telefoninterviews wurde vermittelt, dass das Bewusstsein für Social Media in den Verlagen bereits vorhanden ist. Fehlende Risikobereitschaft und personelle Kapazitätsengpässe verlangsamen allerdings den Prozess der Nutzung der Möglichkeiten von Social Media. Eine ausdefinierte Strategie als Fahrplan ist dabei ein guter Anfang. Doch in den Telefoninterviews fiel auf, dass Messgrößen oft nicht explizit festgehalten werden.

Damit bestätigt die Studie Erkenntnisse aus bereits veröffentlichten Studien zum Umgang von Zeitungsverlagen mit dem Social Web. Soziale Netzwerke werden noch nicht als Erweiterung eines Absatzmarktes erkannt. Demzufolge wird auch in der Unternehmensstrategie nicht überall das Potenzial des Social Web wahrgenommen und diesbezügliche Ziele werden nicht integriert.

Der Druck auf die Zeitungsverlage wird stetig stärker. Alle befragten Unternehmen haben bereits erkannt, dass die Adaption von Social-Media-Strategien in das komplette Unternehmen notwendig ist. Schritt für Schritt wollen die Zeitungsverlage sich dieser Aufgabe nähern. Allerdings ist es fraglich, ob die Unternehmen in Anbetracht der aufgewendeten Mittel und der sich nur langsam verändernden Einstellung gegenüber Social Media schnell, selbstbewusst und vehement genug diese Aufgaben stemmen können. Eine gradlinige und deutliche "Pro-Social-Media-Haltung" aller Entscheidungsträger in den Zeitungsverlagen ist dabei entscheidend. Außerdem zeigen die Ergebnisse dieser Studie, dass die Definition einer Social-Media-Strategie der erste Grundbaustein für einen erfolgreichen unternehmensweiten Umgang mit dem Social Web sein kann.

LITERATUR

Arms, T. (2015): BITKOM Social Media Leitfaden, 3. Aufl., Berlin.

BDZV (2011): Social Media als Herausforderung für Zeitungsverlage. Potenziale – Produkte – Perspektiven, http://www.bdzv.de/fileadmin/bdzv_hauptseite/aktuell/pressemitteilungen/2011/assets/Summary_Social_Media.pdf, Abruf 05.02.2016.

Moring, A. (2014): Social Media für Verlage und Zeitungen, o.O.

Rossmann, A. (Hrsg.) (2013): Auf der Suche nach dem Return on Social Media. Perspektiven und Grenzen der Erfolgsmessung im Social Web, St. Gallen.

CONTENT SEEDING

MESSBARER ERFOLG VON ONLINE-MARKETING-KAMPAGNEN DURCH ZIELGERICHTETES PLATZIEREN DER INHALTE

Johannes Jung, Andreas Panek, Alexander Schmitt, Sven Pagel



Prof. Dr. Sven Pagel

lehrt an der Hochschule Mainz Wirtschaftsinformatik und Medienmanagement. Als
Studiengangsleiter verantwortet er das
Bachelor-Programm "Medien, IT und Management" und ist Akademischer Leiter des Beobachtungslabors. Zudem ist er Lehrbeauftragter
der Universität Düsseldorf. Seit 2014 ist er
Sprecher der "Fachgruppe Medienökonomie"
der Deutschen Gesellschaft für Publizistik und
Kommunikationswissenschaft (DGPuK). Sein
Forschungsinteresse gilt der digitalen Bewegtbildkommunikation in Internetmedien und
der Web-Usability-Forschung.

E-Mail: sven.pagel@hs-mainz.de



Johannes Jung

ist Kaufmann für Marketingkommunikation und wird voraussichtlich im Januar 2018 sein berufsbegleitendes Studium "Medien, IT und Management" an der Hochschule Mainz mit dem Bachelor of Science abschließen.

Er arbeitet seit September 2014 als Kundenberater in einer Personalmarketing-Agentur in Wiesbaden. Dort ist er erster Ansprechpartner und Koordinator bei allen Anliegen rund um Personalmarketing und -rekrutierung. In enger Zusammenarbeit mit seinem Team und den Kunden erarbeitet er maßgeschneiderte Kreativkonzepte.

Seit Anfang 2016 zählt die interne Vertriebsadministration der Agentur zu seinem weiteren Aufgabenfeld.

E-Mail: johannes.maximilian.aeneas.jung@students.hs-mainz.de



Andreas Panek

ist Fachinformatiker für Systemintegration und wird voraussichtlich 2018 sein berufsbegleitendes Studium an der Hochschule Mainz im Studiengang "Medien, IT und Management" mit dem Bachelor of Science abschließen.

2013 absolvierte er erfolgreich seine Ausbildung zum Fachinformatiker für Systemintegration bei einem mittelständischen Systemhaus in Mainz-Hechtsheim. Seit 2015 führt er eigenverantwortlich kleine IT-Projekte in den Bereichen IT- & Network Security sowie ITIL Change-Management durch.

 $\hbox{E-Mail: and reas.panek@students.hs-mainz.de}\\$



Alexander Schmitt

ist Mediengestalter für Digital- und Printmedien und studiert seit September 2014 an der Hochschule Mainz den berufsbegleitenden Studiengang "Medien, IT und Management". Seit April 2015 arbeitet er neben seiner Anstellung als Junior Art Director einer mittelständischen Werbeagentur als studentische Hilfskraft für Prof. Dr. Sven Pagel an der Professur für Wirtschaftsinformatik und Medienmanagement.

E-Mail: alexander.schmitt@students.hs-mainz.de

1. Seeding in sozialen Netzwerken

Laut eigenen Angaben sind täglich mehr als eine Milliarde Nutzer auf Facebook aktiv (Facebook Company Info). Instagram zählt täglich 300 Millionen aktive Nutzer (Instagram Business). Auf Twitter werden pro Tag 500 Millionen Tweets gesendet (Twitter Usage Statistics). Durch die hohen Nutzerzahlen nimmt die Bedeutung der Sozialen Netzwerke für Unternehmen eine immer wichtigere Rolle im Online Marketing ein. Es ist wichtig für Unternehmen, Präsenz zu zeigen, um mit bestehenden Kunden langfristige Beziehungen aufzubauen und zu pflegen und um potenzielle Neukunden gezielt anzusprechen. Insbesondere Facebook und Instagram bieten hierbei die Möglichkeit, mit visuellen Inhalten eine kritische Masse zu erreichen. Visueller Content verbreitet sich wesentlich schneller als rein textliche Informationen (Meeker 2016, S. 90).

Möchte man, dass der Content dann auch bei der richtigen Zielgruppe ankommt, muss man Seeding betreiben. Seeding (deutsch: "Aussähen") bedeutet, dass Inhalte gezielt in sozialen Netzwerken schnell und möglichst kostengünstig verbreitet werden, um im Idealfall eine kritische Masse zu überzeugen, die den Inhalt selbständig weiterverbreitet. Hierbei ist es wichtig, dass zuerst die richtigen Multiplikatoren (Influencer) angesprochen werden, sodass sich dadurch weitere Personen angesprochen fühlen, den Inhalt zu teilen und im Anschluss daran auch zu verbreiten.

Der vorliegende Artikel soll einen Überblick über die wichtigsten Faktoren, die man beim Seeding beachten soll, geben und verschiedene Seeding-Strategien miteinander vergleichen.

2. Forschungsdesign

2.1 Literaturanalyse

Virale Online Kampagnen erfordern insbesondere eine Strategie, um die richtigen Influencer festzulegen, die dafür sorgen, dass der Inhalt zur viralen Botschaft wird. Yuping Liu-Thompkins untersuchte dafür in seiner Forschungsarbeit 101 neue Videos, die auf YouTube veröffentlicht wurden. Die Ergebnisse zeigen, dass die Notwendigkeit einer großen Reichweite von der Qualität des Inhalts abhängt. Es ist wichtig, dass die Influencer eine starke Bindung zum werbenden Unternehmen und großen Einfluss auf andere Nutzer im Netzwerk haben, anstelle bloßer Reichweite. Prinzipiell gilt die Regel, je größer das Netzwerk, desto höher die Reichweite. Ist die Qualität des Inhalts aber sehr hoch, reicht auch ein kleineres Netzwerk aus, um viele Leute zu erreichen.

Hinz et al. (2011) vergleichen in ihrer Studie vier Seeding-Strategien in zwei ergänzenden Feldexperimenten, sowie eine reale virale Marketing Kampagne, die mehr als 200.000 Verbraucher eines Mobilfunkanbieters angesprochen hat. Dazu wurden

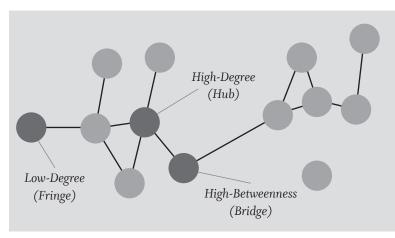


Abb. 1: Strukturen der Nutzer von Sozialen Netzwerken, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Hinz et al. 2011

die Nutzer in drei Kategorien eingeordnet: Fringes, Hubs und Bridges (siehe Abbildung 1). Die empirischen Ergebnisse zeigen, dass die besten Seeding-Strategien bis zu achtmal erfolgreicher sein können als andere Strategien. Das Streuen an gut vernetzte Nutzer ist der erfolgreichste Ansatz, da diese in der Regel eher dazu bereit sind, Inhalte zu verbreiten. Gut vernetzte Nutzer haben ebenso eine höhere Reichweite, aber nicht zwingend mehr Einfluss auf ihr Netzwerk, als weniger gut vernetzte Nutzer.

2.2 Experteninterview

Zur Erhebung von qualitativen Daten werden Interviews mit Experten aus Wissenschaft und Praxis geführt. Die Experteninterviews beruhen auf der gezielten Auswahl der Experten nach ihrem Bezug zur Thematik und der offenen Befragungsstruktur anhand eines konkreten Interviewleitfadens. Experten sind hierbei Personen, die aufgrund ihrer beruflichen Erfahrung über bereichsspezifisches Wissen und Know-how verfügen.

Ziele der Experteninterviews

Die beiden Hauptziele der Experteninterviews sind die Überprüfung der Erkenntnisse aus der Literaturanalyse sowie die dazugehörige Bewertung der Experten. Zum anderen sollen die Einschätzungen der Befragten dazu dienen, Handlungsempfehlungen für den zukünftigen Umgang mit Social Seeding zu generieren.

Vorbereitung des Interviewleitfadens

Um diese Ziele zu erreichen wurde auf Basis von umfassenden Vorabrecherchen ein Konzept zur Grundlage für den Interviewleitfaden erarbeitet. Der Leitfaden hat hierbei nicht nur in die Funktion der Gesprächssteuerung, sondern verdeutlicht auch die eigene Fachkompetenz gegenüber dem Befragten. Innerhalb des Gesprächs kann dann situativ auf bestimmte Fragen intensiver eingegangen werden oder es besteht die Möglichkeit, Themengebiete tiefergehend anzusprechen.

Auswahl der Experten

Die Auswahl der Experten erfolgte zweigeteilt, um sowohl Eindrücke aus wissenschaftlicher Sicht als auch praxisbezogene Einschätzungen aus dem Agenturalltag zu erhalten. Um eine möglichst hohe Relevanz der Ergebnisse zu erzielen, wurden die Experten nach spezifischen Anforderungen ausgewählt:

- berufliche T\u00e4tigkeit im Bereich Social Media Marketing/ Online Marketing,
- Mitarbeit an (Forschungs-)Projekten zum Thema Social Media/Virales Marketing.

Auf Basis dieser Anforderungen wurden insgesamt vierzig Experten ausgewählt, von welchen insgesamt vier ein Telefoninterview zugesagt haben (zwei Professoren aus dem Bereich Marketing, eine strategische Planerin einer Digitalagentur und ein Managing Director einer Digitalagentur). Somit wurden zwei Experten aus der Wissenschaft (W_1 und W_2) und zwei Experten aus der Praxis (P_1 und P_2) um ihre Einschätzungen gebeten.

3. Auswertung der Experteninterviews

3.1 Ziele des Seedings

Eine der ersten Fragen des Interviews konzentriert sich auf die Zielsetzung einer Seeding-Strategie. In Übereinstimmung aller Experten verfolgt das Seeding im Wesentlichen drei Hauptziele: Generierung von Fans, Aufbau von Reichweite und Steige-

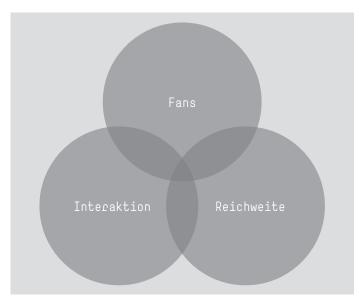


Abb. 2: Ziele des Seedings, Quelle: Eigene Darstellung

rung von Interaktion/Involvement (siehe Abbildung 2). Bei der Reichweite geht es darum, den produzierten Inhalt in den sozialen Medien zu verteilen, so dass er von der anvisierten Zielgruppe konsumiert und im besten Fall weiterverbreitet wird. Je exakter die Zielgruppe ausgewählt und angesprochen wird, desto fokussierter die Reichweite. Interaktion/Involvement wird von den Befragten unterschiedlich interpretiert: Sprechen die Experten aus der Praxis eher von "Interaktion" (P_1) und "Engagement" (P_2), also der Interaktion zwischen Kunden und Unternehmen, nennt einer der Wissenschaftler "Involvement" (W_2) als Ziel. Es geht darum, einen Ansporn zu schaffen, dass sich möglichst viele Menschen mit den Social-Media-Inhalten des Unternehmens zu beschäftigen.

3.2 Die Seeding-Strategie im Planungsprozess der Social-Media-Kampagne

Um eine richtig gute Social-Media-Kampagne aufzubauen, muss die Entwicklung der Seeding-Strategie "gleich zu Beginn der Marketing Planung geschehen" (P_1). "Der Inhalt muss mit der Seeding-Strategie zusammenspielen" (P_2). Auch die wissenschaftlichen Experten sehen das genauso: Laut deren Einschätzung geht die Seeding-Strategie "Hand in Hand mit der Contentplanung" (W_1). Es müsse eine "ganzheitliche Strategie" (W_1) entwickelt werden, bei der es zu einer "Interaktion zwischen Content und Seeding-Strategie" (W_1) kommt. Laut Aussage eines weiteren wissenschaftlichen Experten gehört die Entwicklung der Seeding-Strategie "zur kreativen Idee dazu" (W_2).

3.3 Zielgruppendefinition

Damit eine Seeding-Strategie erfolgreich wird, muss zunächst die richtige Zielgruppe ausgewählt werden. Hierbei ist es wichtig, die "Erstträgerkommunikatoren" richtig auszuwählen (W_1), da diese besonders wichtig sind, um den Inhalt weiterzuverbreiten. Denn eine "höhere Reichweite bedeutet zunächst keine gute Zielgruppenansprache" (W_2). Vielmehr ist entscheidend, dass man die Meinungsführer kennt und diese richtig anspricht. "Eine große Plattform nützt nichts, wenn dort keine Meinungsmultiplikatoren sind" (W_2). Wird die Zielgruppe richtig ausgewählt und angesprochen, ist die Wahrscheinlichkeit wesentlich höher, dass der Inhalt von diesen geteilt wird und somit eine größere relevante Zielgruppe anspricht, die den Erstträgerkommunikatoren vertraut.

3.4 Influencer-Auswahl

Wichtig ist in diesem Zusammenhang auch die Auswahl von prominenten Influencern, wie zum Beispiel Blogger, Sportler, Journalisten oder etwa TV-Persönlichkeiten. Um diese optimal auszuwählen, muss man sich zunächst im "thematisch relevanten Umfeld" (P_1) umsehen. Hierzu kann man verschiedene Blogs und deren Reichweite untersuchen. Relevant ist auch, in welchen sozialen Kanälen die Influencer überall vertreten sind (P_1).

Um einen ersten Überblick zu erhalten, kann man sich auf Influencer-Marketing-Plattformen, wie z.B. "brandnew", umsehen. Damit die Unterstützung der Influencer erfolgreich wird, ist es wichtig, dass die Influencer authentisch sind (P_2), da der "Grat zwischen "Meinung kaufen" und authentischer Wahrnehmung [...] sehr schmal" ist (W_1). Diese Meinung wird teilweise auch verschärft, in dem gesagt wird, dass "Influencer [...] keine authentischen Meinungsmultiplikatoren" sind (W_2), sondern nur dazu dienen "Reichweite zu generieren" (W_2). Die authentischsten Meinungsmacher sind "in erster Linie meine Kunden" (W_2). Passt ein Prominenter aber zur Marke (z.B. ein Sportler bewirbt Sportartikel), dann ist das auch authentisch (W_2). "In diesem Fall nimmt der prominente Influencer die Expertenrolle ein" (W_2).

3.5 Unterscheidung von organischem und bezahltem Seeding

Die Aktivierung der Influencer ist häufig mit Kosten verbunden. Viele Influencer fordern "exklusive Inhalte, die nur ihnen zur Verfügung stehen, damit diese auch einen Nutzen davon haben" (P_1). Hierbei wird auch deutlich, dass die Seeding-Strategien in bezahlte ("paid") und kostenfreie/organische ("free") Strategien unterteilt werden können (siehe Abbildung 3).

Von bezahltem Seeding spricht man, wenn die Inhalte mittels Social Media Advertising (z.B. Facebook Ads, Xing Ads etc.) oder Search Engine Advertising (z.B. Google Adwords) vertrieben werden. Wichtig sind in diesem Zusammenhang auch Advertorials, also Werbeanzeigen, die in einem redaktionellen Kontext eingebunden sind und somit eine höhere Glaubwürdigkeit bei den Konsumenten erzielen.

Zu den organischen Seeding-Möglichkeiten zählen vor allem Mittel der Unternehmenskommunikation, wie Newsletter, Social Media Accounts, PR. Des Weiteren kann man den Inhalt auch in Internet Communities streuen, in denen die Zielgruppe unterwegs ist, also z.B. Foren oder Gruppen innerhalb von Sozialen Netzwerken.

Bei der Verwendung von "paid" und "free" Seeding unterscheiden sich die Ansichten der Befragten aus Praxis und Wissenschaft teilweise stark: Die Experten aus der Praxis sind der Meinung, dass man "den Inhalt zunächst organisch anlaufen lassen" kann (P_1), um dann zu "gucken was passiert". "Wenn man das Gefühl hat, man könnte noch mehr pushen, steckt man noch Geld rein" (P_1). Hier wird der Inhalt also zunächst in den Sozialen Netzwerken eingestellt, um diesen zu einem späteren Zeitpunkt noch einmal gezielt zu bewerben.

Die Experten aus der Wissenschaft sehen das durchaus konträr: Man sollte auf keinen Fall organisch starten, da dadurch "der Neuigkeitsfaktor [...] verloren" geht (W_2). "Früher hat Natural Seeding funktioniert, weil es nicht so viele gemacht haben" (W_2). Aufgrund der hohen Masse an publizierten Beiträgen in den Sozialen Netzwerken, sind viele Inhalte weniger sichtbar. Hierfür benötigt man dann schon die richtigen Influencer, deren Beiträge eine hohe Reichweite erzielen (P_2). Hierbei sind sich die Experten dann auch wieder einig: "Kostenloses Seeding hat heutzutage keine wahnsinnig hohe Relevanz" (P_2). "Heutzutage funktioniert das nur durch Paid Media Begleitung" (W_2). Auch aufgrund der veränderten Algorithmen der Sozialen Netzwerke, werden vor allem bezahlte Beiträge favorisiert angezeigt und erzielen eine höhere Reichweite in der relevanten Zielgruppe. Ein weiterer Vorteil von bezahltem Seeding ist,

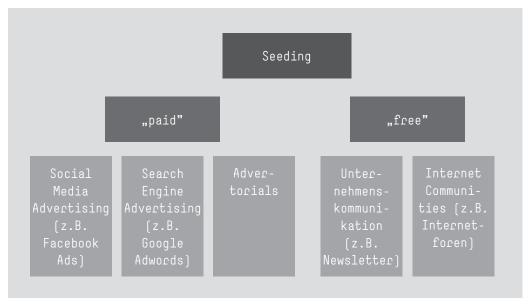


Abb. 3: Verschiedene Seeding Strategien, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Alpar et al., 2015, S. 350

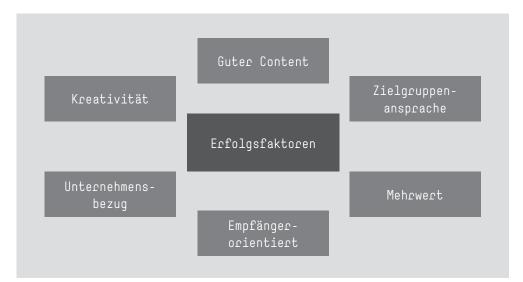


Abb. 4: Erfolgsfaktoren einer Seeding-Strategie, Quelle: Eigene Darstellung auf Basis der durchgeführten Experteninterviews

"dass man alles messen kann" (W_1). Die Systeme zur Anzeigenschaltung der Sozialen Medien sind so ausgearbeitet, dass man jeden Klick nachvollziehen kann und überprüfbar ist, welche Anzeigen am erfolgreichsten sind.

3.6 Erfolgsfaktoren einer Seeding-Strategie

Damit die Seeding-Strategie erfolgreich wird, muss diese, wie unter Punkt 3.2 beschrieben, zusammen mit der Content-Strategie entwickelt werden. "Guter Content, der zur Marke und zur Zielgruppe passt" (P_1), ist genauso wichtig wie die "zielgenaue Ansprache der Personen" (P_1), die den Inhalt konsumieren und verbreiten sollen.

Es ist denkbar, dass die Qualität des Inhalts einer der größten Erfolgsfaktoren im Seeding ist. Denn wenn der Inhalt keinen Mehrwehrt bietet (z.B. "Information, Unterhaltung, Service") (P_2), wird er auch weniger wahrscheinlich durch die Konsumenten weiterverbreitet. Wichtig ist, dass die Botschaften nicht senderorientiert ausgestaltet sind, sondern empfängerorientiert. Es geht hierbei nicht darum, Produkte oder Dienstleistungen an sich zu verkaufen, sondern deren Nutzen für die Konsumenten.

Mindestens genauso wichtig ist aber wie erwähnt auch die konkrete Identifikation der Zielgruppe und vor allem der Meinungsmultiplikatoren (W_2). Auch der beste Content wird nicht verbreitet, wenn er in der falschen Zielgruppe gestreut wird oder von den falschen Leuten verbreitet wird (siehe Abbildung 4).

3.7 Kennzahlen zur Erfolgsmessung

Um den Erfolg einer Seeding-Strategie zu messen, muss man sich zunächst die Zielsetzung anschauen. Es gibt keine allgemeingültigen Key Performance Indicators (KPIs) zur Erfolgsmessung, "von 'angeschaut' bis 'verkauft' ist alles wichtig" (W_1). Möchte man die bloße Reichweite messen, kann man dies anhand der Views und Impressionen machen (P_1). Bei den Impressionen wird lediglich gezählt, wie oft die Anzeige geladen wird, nicht ob der Konsument diese wirklich gesehen hat. Diese Angaben sind daher ziemlich ungenau.

Geht es darum, zu überprüfen, wie viele Fans man generiert, zählt man die Anzahl der Follower, die seit dem Start der Seeding-Kampagne dazugewonnen wurden. Ob diese dann anhand der Kampagne gewonnen wurden oder auf anderem Weg, lässt sich hierbei auch nur ungenau bestimmen.

Möchte man die Interaktion, bzw. das Engagement überprüfen, so schaut man sich an, wie viele User mit dem Beitrag interagieren, ihn also liken, teilen oder kommentieren (P_1). Diese Faktoren werden unter dem Begriff "Engagement Rate" (P_2) zusammengefasst. Diese Messmethode ist im Vergleich zu den vorher genannten dann auch eindeutig dem jeweiligen Beitrag zuzuordnen und stellt somit den genauesten KPI dar.

Allgemein lässt sich hierbei festhalten, dass die KPIs "zur Zielsetzung passen" (W_2) müssen und diese nicht allgemeingültig anwendbar sind.

4. Ausblick/Fazit

Seeding-Kampagnen sind trotz allem noch immer von einer äußerst schweren Plan- und Steuerbarkeit geprägt. Dennoch lässt sich festhalten: Je bewusster man seiner vorab definierten Zielgruppe mit einer klar gefassten Strategie gegenübertritt, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, messbaren Erfolg durch Seeding-Kampagnen im gewünschten Netzwerk zu erlangen. An dieser Stelle gibt es noch Potenzial die Seeding-Strategien im wissenschaftlichen Umfeld zu erforschen und dadurch zu optimieren.

LITERATUR

Alpar, A., Koczy, M., Metzen, M. (2015): SEO – Strategie, Taktik und Technik: Online-Marketing mittels effektiver Suchmaschinenoptimierung, Wiesbaden.

Dou, Y., Niculescu, M. F., Wu, D. J. (2013): Engineering Optimal Network Effects via Social Media Features and Seeding in Markets for Digital Goods and Services, in: Information Systems Research, Vol. 24, No. 1/2013, S. 164–185.

Facebook Company Info (o.J.): http://newsroom.fb.com/company-info, Abruf 13.08.2016.

Fazeli, A., Ajourlou, A., Jadbabaie, A. (2015): Competitive Diffusion in Social Networks: Quality or Seeding?, ARXIV.

Hinz, O., Skiera, B., Barrot, C., Becker, J. U. (2011): Seeding Strategies for Viral Marketing: An Empirical Comparison, in: Journal of Marketing, Vol. 75, Nov. 2011, S. 55–71.

Horel, T., Singer, Y. (2015): Scalable Methods for Adaptively Seeding a Social Network, ARXIV.

Instagram Business (o.J.): https://business.instagram.com, Abruf 13.08.2016.

Koeck, B., Marshall, D. (2015): Word of Mouth Theory Revisited: The Influence of New Actors on Seeding Campaigns, in: Advances in Consumer Research, Vol. 42, 2015, S. 374–378.

Libai, B., Muller, E., Peres, R. (2013): Decomposing the Value of Word-of-Mouth Seeding Programs: Acceleration Versus Expansion, in: Journal of Marketing Research, Vol. L, 2013, S. 161–176.

Liu-Thompkins, Y. (2015): Seeding Viral Content – The Role of Message and Network Factors, in: Journal of Advertising Research, December 2015, S. 59–72.

Meeker, M. (2016): KPCB, Internet Trends 2016 – Code Conference, S. 90.

Twitter Usage Statistics (o.J.):

http://www.internetlivestats.com/twitter-statistics; Abruf 13.08.2016.

VOK DAMS. Consulting GmbH (2011): Viral Marketing – Planung, Seeding und Steuerung von Viral Marketing im Social Web.

IMPRESSUM

Herausgeber:

Hochschule Mainz
University of Applied Sciences
Fachbereich Wirtschaft
School of Business
Lucy-Hillebrand-Str. 2
55128 Mainz
Talefon: 06131/628-0

Telefon: 06131/628-0 www.hs-mainz.de

V.i.S.d.P.:

Prof. Dr. Anett Mehler-Bicher Prof. Dr.-Ing. Gerhard Muth

Redaktion:

Prof. Dr. Andrea Beyer
Diplom-Volkswirtin Petra Car
Prof. Dr. Heinrich Holland
Prof. Dr. Kurt W. Koeder
Prof. Dr. Anett Mehler-Bicher
Prof. Dr. Arno Peppmeier
Prof. Dr. Lothar Rolke
Prof. Dr. Anna Rosinus
Kontakt Redaktion:
andrea.bever@hs-mainz.de

Titelbild: sdecoret/Fotolia

Druck: RMG|Druck, Hofheim-Wallau

Auflage: 1.500

Erscheinungsweise: jeweils zu Beginn des Semesters ISSN 1861-3152 Heft 24 Mainz, 2017

Die Zeitschrift ist auch abrufbar unter update.hs-mainz.de

Jegliche Verwendung – auch auszugsweise – nur mit Quellenangabe; für gewerbliche Zwecke und Nutzung nur mit schriftlicher Genehmigung des Herausgebers. Die Meinung der Verfasser spiegelt nicht die Meinung der Redaktion wider.



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

