



WIRTSCHAFT
FH MAINZ
UNIVERSITY OF
APPLIED SCIENCES

Update 7 WS 08/09

Forschung + Wirtschaft





INHALTSVERZEICHNIS

Editorial	3
Lehre und Studium	
The Internationalization of Small and Medium-Sized Companies <i>Prof. Dr. Ulrich Schüle</i>	5
Infrastruktur-Sondervermögen als neue Assetklasse? _ <i>Prof. Dr. Martin Weber</i>	14
Interkulturelle Personalführung im religiösen Kontext: Eine Herausforderung für den Auslandsmanager _ <i>Prof. Dr. Jürgen Rothlauf</i>	20
Open-Source-Marketing _ <i>Prof. Dr. Heinrich Holland</i>	25
Shared Services als Instrument des strategischen Controllings im Kontext der öffentlichen Verwaltung – eine Studie _ <i>Prof. Dr. Bärbel Stein, Claus-Peter Held</i>	29
Ethik und Wirtschaft – ein Joint Venture _ <i>Dr. Andrea Clausen</i>	36
Bankenkrise, Finanzkrise, Unternehmenskrise? Gezielte Ratingvorbereitung als unternehmerischer Erfolgsfaktor <i>Prof. Dr. Günter Hofbauer, Sabine Bergmann</i>	40
Customer Relationship Value Measurement _ <i>Dr. Marta Nowak</i>	44
Unternehmenspraxis	
Grundzüge einer wertorientierten Steuerung am Beispiel der Lufthansa Cargo _ <i>Manfred Klemke, Sami El Sherif</i>	50
Studium ... und dann? Arbeitsmarktorientierte Hochschularbeit der Agentur für Arbeit Mainz _ <i>Dieter Court</i>	54
„Ungedeckte“ Pensionsverpflichtungen – Problem für mittelständische Unternehmen in Deutschland? _ <i>Dr. Martina Bätzel</i>	56
Zehn Thesen zur guten Führung von Mitarbeitern _ <i>Dr. Andreas Moschinski-Wald</i>	60
Kommunikationsstrategien von Frauen und Männern im Beruf <i>Dr. des. Astrid Nelke-Mayenknecht</i>	63
Verkommt Deutschland zum Basar? Die Basar-Hypothese und was es damit auf sich hat _ <i>Prof. Dr. Hanno Beck</i>	67
Unternehmensprofile	
Mainzer Spezialverlage an der Weltspitze – zwei Beispiele für das lebendige Erbe Gutenbergs _ <i>Prof. Dr. Ute Diehl</i>	71
J. N. Köbig GmbH: Wenn's ums Bauen geht _ <i>Markus Thurn, Stefan Thurn</i>	76
Impressum	

EDITORIAL

Die Schwierigkeit ist nicht neue Ideen zu finden, sondern den alten zu entkommen. (J.M. KEYNES)



Prof. Dr. Andrea Beyer

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

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

Die Fachhochschule Mainz hat ein neues Erscheinungsbild. Das ist der Grund, weshalb von dieser Ausgabe an auch unsere Zeitschrift in einem entsprechend neuen Layout erscheint. Corporate Design als Teil der Corporate Identity kommuniziert die Identität einer Organisation visuell und hebt sie von anderen ab. Bei deutlichen Veränderungen in und um Organisationen ist deshalb auch ein neues Erscheinungsbild notwendig. Insbesondere die Umstellung auf Bachelor- und Master-Abschlüsse haben die Inhalte und Strukturen in der Fachhochschule verändert und ihr Profil geschärft. Hinzu kommt der bevorstehende Umzug in das neue FH-Gebäude, so dass alleine mit diesen Entwicklungen ein neues Äußeres notwendig war. Die Hauptelemente des Erscheinungsbildes wurden mit dem neuen Logo, mit orange, der Farbe des Fachbereichs Wirtschaft und mit den neuen Schriften „Simple“ und „Whitman“ in dieser Ausgabe umgesetzt. Das neue Logo als gemeinsame Bildmarke mit verschiedenen Farben und Bezeichnungen für die einzelnen Fachbereiche kommuniziert die Fachhochschule Mainz als Dachmarke, ohne auf eine differenzierte Darstellung der einzelnen Fachbereiche verzichten zu müssen.

Bei all diesen Neuerungen im Äußeren ist das inhaltliche Konzept der Zeitschrift gleichgeblieben. Innovationen und neue Entwicklungen sind jedoch auch für den Inhalt bzw. für die wissenschaftliche Analyse das tragende Motiv bzw. deren Ursprung und Konsequenz. Das zeigt eine Fülle von Beiträgen in diesem Heft: Kleine und mittlere Unternehmen betreten Neuland bei der Internationalisierung ihrer Geschäftsbeziehungen ebenso wie öffentlich-private Partnerschaften. Die Globalisierung führt zu neuen Rahmendaten in der öffentlichen Verwaltung; und die interkulturelle Personalführung im religiösen Kontext stellt neue Herausforderungen für den Auslandsmanager dar. Die Dynamik der Medien und insbesondere die des Internets erfordern Reaktionen wie das Open-Source-Marketing, um innovative Entwicklungen aus diesem Sektor nutzbringend für Unternehmen anzuwenden.

Wenn das äußere Erscheinungsbild und der Inhalt sich entsprechen, dann ist das Produkt gelungen. Wo Inhalt ist, fügen sich die Formen fast von selbst. Das gilt nicht nur für Publikationen.

THE INTERNATIONALIZATION OF SMALL AND MEDIUM-SIZED COMPANIES

Ulrich Schüle

1. Introduction

Traditionally, research on the internationalization of companies focused on large enterprises. In the last two decades, however, it has become widely recognized that also small and medium-sized enterprises (SME) play a significant role in international business.

Many of them are even world market leaders in well-defined niche markets and can be considered “hidden champions”.

Speaking of world markets, it is difficult to imagine that SME may possess a high market share thus “leading” the market. In many sectors – such as the markets for passenger cars, airplanes and consumer electronics – a small or medium-sized company is hardly in the position to compete with the large multinationals. Internationally successful SME therefore concentrate on highly specialized niche markets where they tailor their know-how and products in order to serve those special needs of their customers which cannot be met by standard products. Many of them are technology-based specialists supplying parts and components to machinery and equipment manufacturers. Others are service providers who design and co-ordinate the delivery of different suppliers. They are active in many fields ranging from engineering to financial services. They all have in common that they specialize in niche products needed by a limited number of customers in the business world. This narrow focus on product, technology, and customer need is often combined with a global perspective in marketing and sales. The latter may be based on the perception that customers in the same niche tend to be more similar across countries than customers across industries within the same country.



Prof. Dr. Ulrich Schüle

teaches Economics and International Business at the Fachhochschule Mainz – University of Applied Sciences. He is dean of the Faculty of Business and heads the Master of Arts International Business (MA.IB) programme.

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

Examples of International SME

The super-niche global: Precitec is a German manufacturer of laser cutting and welding heads, and systems which monitor the laser cutting process with non-contact sensors. The company has gained an international reputation for being an expert in reliable tools for CO₂- and Nd:YAG lasers. The company's products are sold to the world's leading machine tool and laser system manufacturers. With around 200 employees in two locations, sales subsidiaries in the USA, France, Japan and China, and sales representatives in various countries, the company is a typical example of a small-scale but globally operating niche specialist.

The turn-key project co-ordinator: Hoffland Environmental Inc. manufactures custom designed biological treatment systems for waste water. With less than 100 employees in Conroe, Texas, the company provides the design engineering and co-ordinates feasibility studies, fabrication, installation, and start-up of turn-key projects all over the world. In addition to turn-key projects, the company manufactures and sells its standard products for waste-water treatment. The list of customers includes global players such as General Motors and Nissan in the automobile industry, Lockheed and Douglas in the aircraft industry, Shell, Caterpillar, and Phillips.

Which enterprises are considered as small or medium-sized differs widely. Usually the definitions are based on turnover, number of employees, the balance sheet total, and ownership. In Germany, in particular, ownership has always played a significant role in describing the “Mittelstand”, an expression closely related to SME. The concept of the “Mittelstand” often includes the idea of a family-owned company in which one of the family members acts as the general manager. In contrast to this idea, the official EU definition does not consider the questions of ownership and combines employment, turnover and, alternatively, balance sheet data (Box 2).

2. Modes of Internationalization

2.1 Exporting and Importing

As most countries do not publish regular external trade statistics by company size, it is difficult to draw a representative picture of SME international activities. Statistics available result from individual studies and differ from each other regarding definitions and contents. In total, they show that SME form a significant part of most countries' export activities. More than one-fourth of U.S. exports are from SME, with most of them being wholesalers and other non-manufacturing firms. In some sectors, such as computer and electronic products, transportation equipment, and fabricated metal products, more than 90 % of the U.S. exporters are SME (ITA 2005). On average, also around one fourth of the European OECD countries' exports are produced by SME whereas in Asia SME are responsible for one third of all exports. In small open economies, such as Denmark, and countries with a strong SME base in manufacturing, such as Italy, the SME shares in exports are even higher. For example, Italy's SME contribute to more than half of the country's exports; in Japan, the SME share in total manufacturing exports was close

to 50 percent throughout the 1990s, and in Korea, SME exports varied between one third and two fifths of total exports during that time (OECD 2002).

The internationalization of SME is not limited to sales, however. As a European survey revealed in 2003, the most common form of SME internationalization is that of international purchasing (European Commission 2004).

Companies may be involved in exporting and importing directly or indirectly. Indirect export is characterized by the employment of domestic intermediaries so that the company does not deal with foreign customers directly. Direct export means that the company sells to partners in the foreign market – be they wholesalers, sales agents or the final users.

Indirect involvement enables companies to buy and sell abroad without the costly process of acquiring knowledge of the foreign market and the skills needed for cross-border activities. Indirect export is, therefore, often recommended to SME without previous export experience. Similarly, the company does not need to actively engage in the foreign market if purchasing is done via intermediaries, such as sales agents or employees of the foreign manufacturer's branches and sales subsidiaries.

At both ends of the SME value chain, import and export, the employment of intermediaries unburdens the company of market intelligence. This has always been used for exporting to and importing from countries where business cultures are completely different from the home environment. Trading companies specialised and well established in “exotic” countries form the bridge between remote market cultures. Up to now, much of Europe's business with East Asia and Latin America has been done via specialised trading houses.

As a specific form of such trading companies, general trading companies, the so-called “sogo shosha”, play an important role

The EU definition of SME

Micro, small and medium-sized enterprises are socially and economically important, since they represent 99 % of all enterprises in the EU and provide around 65 million jobs and contribute to entrepreneurship and innovation. However, they face particular difficulties which the EU and national legislation try to redress by granting various advantages to SME. A legally secure and user-friendly definition is necessary in order to avoid distortions in the Single Market.

Enterprise category	Headcount	Turnover or	Balance sheet total
medium-sized	< 250	≤ € 50 million	≤ € 43 million
small	< 50	≤ € 10 million	≤ € 10 million
micro	< 10	≤ € 2 million	≤ € 2 million

Source: http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/index_en.htm

in Japan's external trade. They typically form the core of huge company conglomerations and contribute to Japan's imports, exports, countertrade, and foreign investment, in particular of their corporate groups. But they have also helped other Japanese firms, especially SME, to penetrate international markets and integrate into global production chains (Schüle 2005).

Until the 1990s, the seven largest Japanese trading companies handled more than half of Japan's imports and 40 % of the country's exports. Since then, their share in Japan's external trade has declined substantially. According to UNCTAD data, only around 20 % of Japanese imports are managed by them nowadays. However, they still play a key role in business promotion, research and information, market development, risk management, logistics, and finance. They offer their services to SME from outside Japan, enabling them to sell their products in one of the world's most difficult markets without the time-consuming and costly process of doing their own market research and utilizing foreign business skills.

In the USA, many SME use the services of so-called export management companies. These are private firms which serve as the export department of several producers of goods or services. Being very small themselves – often formed by individuals with experience in trade with a particular geographic market – they conduct market research, exhibit products at trade shows, select foreign sales representatives, arrange financing and handle the delivery of products. In contrast to trading companies, they usually do not purchase products for resale from producers but charge a commission. According to U.S. government statistics, around 40 % of all U.S. exports are managed by export management companies and other export intermediaries (ITA 2008).

As indirect exporting and importing does not require many of those resources which are typically scarce in SME, namely management time, foreign business skills and finance, this internationalization form fits the needs of many SME. In the long run, however, this might turn into a handicap. Information about the foreign market, customer needs, and competition are kept in the hands of the intermediary. Therefore, the more important foreign markets are, the likelier it is that SME opt for direct rather than indirect exporting (Albaum et. al. 2004).

Direct exporting describes all forms of cross-border sales which create a direct contact between the exporter and customers or intermediaries abroad, thus leaving the responsibility for export management with the exporter. Direct exporting includes sales via wholesalers and distributors, sales agents, branches and sales subsidiaries in the target country.

The decision on which direct export channel is selected depends mainly on the company's product type. Mass products manufactured for large consumer markets may be sold to wholesalers who place them in the retail markets. Customer-tailored services and industrial products designed for individual customers or small groups of users are likely to be sold in direct contact to

the user. This is also true for selling innovative products, firstly because their sales often require customer training and secondly because companies are afraid of losing their technological advantage.

In addition, the exporter's overall strategy influences the channel decision. Exporters wishing to penetrate the market in a short time may opt for mass and even multi-channel distribution whereas skimming strategies may require a more specific targeting of potential customers (Cavusgil et. al. 2008).

Wholesalers and distributors buy the products, and sales agents work on a commission basis. This implies that the exporter is faced with only few fixed costs, for example the costs for initial negotiations and training. In contrast, branches and sales subsidiaries require initial investment in facilities and imply labour costs for the sales staff as well as costs of internal control – costs which occur even if sales success is modest. Thus, exporters tend to establish their own branches and sales subsidiaries if the risk of failure is low and the foreign market is perceived as a core market with sales large and stable enough to justify the fixed costs. The use of its own sales force also enables the exporter to keep control of the marketing of its products.

SME may try to avoid market entry modes which imply high fixed costs, risk and management commitment. As a variety of studies has shown, SME tend to opt for one market entry mode rather than applying a multi-channel approach, prefer indirect entry modes when the decision makers are not experienced in international business and favour direct entry modes with increased export experience. In particular, technology-driven SME with innovative products rely on their own forces rather than cooperating with sales intermediaries.

2.2 Cooperation and Investment

Other internationalization forms than exporting and importing are cross-country cooperation with other companies, in particular licensing and franchising, and the establishment of foreign subsidiaries or branches.

Licensing describes the granting of permission to use intellectual property rights, such as trademarks, patents or technology, under defined conditions. The licensee usually pays royalties to the licensor, sometimes in the form of a lump sum, in most cases in the form of a certain percentage of monthly sales. SME may participate at both ends of cross-border licence agreements: as licensor and as licensee.

With licensing patents, trademarks, copyrights, or technology to other companies, licensors may generate additional income from markets out of reach for their export and sales organization:

- Technology-driven companies with short product-life cycles may increase the return on research and development already conducted. In contrast to large multinationals, SME are usu-

ally too small to manufacture products of different technology levels simultaneously and lack the resources to shift the production of older technologies to subsidiaries in less developed countries. Therefore, they may licence the older technology to producers in these countries and increase the return on R&D cost with each royalty payment.

- Licensing may help to avoid restrictions to market access in countries where imports are subject to high tariffs and investment in their own production facilities is not feasible – due to host-country regulations, a lack of financial and managerial resources or the fact that the market is (not yet) large enough to justify investment.
- Licensing enables companies to serve culturally remote markets while leaving the cultural adaptation of the product or service to the local licensee.

These advantages of foreign market entry via licensing might be outweighed by the danger that the foreign licensee acquires know how and may, in the long term, grow into the role of a competitor. In particular in countries where the legal environment does not prohibit brand piracy effectively, licensors have to be aware that they may unintentionally “breed” their future competitors. Another risk involved in licensing is the quality of the licensee. If the licensee does not meet the quality standards set by the licensor and related to the trademark, the licensor’s image might be seriously damaged.

Many SME may also use licensing agreements as licensees in order to acquire product or management know how they would not be able to develop on their own. The use of licensed production technology or trademarks is therefore recommendable when SME are lacking of time and resources to develop the technology themselves or to establish their own trademark. In addition, as royalties are usually paid in form of a percentage of sales, they are considered variable costs, thus keeping the financial risk relatively low.

Even though the advantages of international licensing agreements for SME seem to be obvious, their use in real-world trade is rather limited. The reason is that licensing know-how is a largely imperfect market in which finding the appropriate price is extremely difficult. While the licensor knows the economic value of his knowledge, the potential licensee does not. How should the latter negotiate the price if he does not know the “product”? This information deficit about the product can only be reduced by making it available – thus providing the potential buyer with the product for free. Therefore, licence agreements between independent companies, in particular between SME, play a minor role in international business. According to estimates, around three quarters of international royalties are intra-company payments, covering licence agreements between different subsidiaries of a large multinational (European Commission 2004).

Franchising agreements do not only contain the right to use a trademark or technology but also transfer the obligation to do business in a pre-described manner. Franchising is wide-spread in specialized retailer systems, for example in frozen food door-to-door delivery, in the fast-food restaurant sector, and the hotel and lodging industry. By joining international franchise chains, SME enter the international market indirectly. In most cases, the franchisor does not provide them with cross-border franchise contracts but rather establishes a subsidiary in the target market which then functions as national franchisor. Nevertheless, training (for example in the hotel sector) may be done abroad and supplies (in the retail and the fast-food sector) are often imported from neighbouring countries.

Small and medium-sized service companies may, on the other hand, use franchise systems in order to expand rapidly into new markets. In particular, if they need substantial financial and managerial resources to expand via own business outlets and do not have them at their disposal, they may franchise their business format to franchisees abroad.

SME may also play both roles, that of the franchisee and the franchisor simultaneously. This happens when the company establishes a foreign franchise system in its own market via a so-called master franchise. The master franchise agreement provides the SME with the exclusive right to use the foreign business format and trademark in its own country, including the right to further license the concept to local franchisees. The SME, thus, operates as franchisee at the international and as franchisor at the national level.

Other forms of cooperation include strategic alliances, sub-contracting and contract manufacturing, turnkey operations, contractual joint ventures and consortia. For SME, contract manufacturing may play the most important role. Traditionally, contracting out manufacturing was used by large companies to separate the physical production of certain non-core parts and components from the core production. This created the opportunity for SME to increase their production volume with job order production for large companies.

With the “outsourcing” wave that started in the 1990s, even larger parts of the production process were given to small and medium-sized specialist producers. Whereas one group of SME contract manufacturers specializes in standardized production for a limited number of large customers, in extreme cases even for one customer only, another group of so-called “job shoppers” handles large numbers of small, individual manufacturing jobs.

Sub-contracting also refers to other functions of manufacturing companies. Many large companies outsourced complete departments, for example dispatch, accounts receivable and debt collection, training, computer programming and even engineering. These former departments of large companies thus became small and medium-sized service specialists. With an increasingly knowledge-based economy, these service-related sub-contract-

ing arrangements have grown faster than contract manufacturing during the last years. Many of these SME still depend heavily on their former “mother” while others managed to add clients and develop into economically independent entities.

The most challenging form of internationalization is Foreign Direct Investment (FDI). Even though the establishment of foreign subsidiaries is still the domain of large Multinationals, FDI initiated by SME nowadays plays a certain role in international business. In particular, high-technology niche-companies in manufacturing and companies with a strong brand tend to establish wholly-owned affiliates in foreign markets. They prefer the establishment of their own sales organization in order to protect their product or their unique technology. For the same reason, they often avoid employing independent service companies and add after-sales activities, such as maintenance and service, to their sales subsidiaries. The transfer of production and R&D activities to other countries is, however, less likely than in case of large transnational companies.

Companies with less distinctive firm-specific know-how and firms with limited financial resources are more likely to establish joint ventures with local partners. Another reason for JV are factors related to the host country such as a political environment adverse to wholly-foreign owned companies. For example, the large number of joint ventures established in China and India during the 1990s cannot be explained by the strengths of the local market partners. Many Western companies accepted joint ventures as the only politically feasible market entry mode.

3. Theories of SME's Internationalization

Internationalization theories have not covered particular aspects of SME until recently. Thus, most theories on SME's internationalization are based on the general theory of the transnational firm. After the pioneer work of the 1950s and 1960s, the “standard” theory explains the existence and further development of the international firm with economies of scale, oligopolistic competition, product differentiation, and transaction costs. In the last two decades, new approaches have been developed which explicitly discuss the internationalization of SME within networks and “international entrepreneurship”.

3.1 Early Approaches

The pioneer work of Hymer (1960) explained a company's presence in foreign markets with firm-specific advantages. His work started with the hypothesis that, in serving a particular market, domestic firms would have an intrinsic advantage over foreign firms, due to a better understanding of the local business environment, such as the nature of the market, business culture and legislation. Given such an advantage of domestic companies, foreign firms wishing to serve that market would need to possess some kind of firm-specific advantage which would offset the

advantages of domestic companies. Such advantages the foreign firm must possess may be economies of scale, brand names and image, market power, superior technology or access to cheaper sources of finance. As firm size, economies of scale and market power are usually attributed to large-scale companies, technological expertise and marketing skills may also be advantages SME possess. Even access to cheaper sources of finance may apply to SME – one may just compare the low capital cost of a Western European SME in comparison with the capital costs of local competitors in African or Latin American markets.

While Hymer's approach explained one prerequisite of a company's internationalization, regardless of the market entry mode, other contemporary theories focused on foreign investment. The “gambler's earnings” hypothesis explained the phenomenon that multinational firms seemed to retain the earnings of their subsidiaries rather than to transfer them to headquarters (Buckley 1989). Thus, initially small investments in foreign markets grew into large subsidiaries. Consequently multinational firms were likened to gamblers who, beginning the game with a small stake, plough back their winnings into the game until the final strike is made. Most modern authors point out that with today's rigorous monitoring and optimization of cash flows, the “gambler's earnings” hypothesis is no valid explanation of multinationals' financial behaviour. In a large UNCTAD study on “transnational activities of SME”, Fujita (1998) argues, however, that the hypothesis may hold for SME for which such monitoring is too costly.

Vernon's model of the international product life cycle (1966) explains the internationalization of companies based on the assumption that the high-income level of the U.S. market, the high labour costs and the strength of U.S. companies in R&D and marketing skills encourage U.S. based firms to seek competitive advantages via the development of new products. In the first phase of the product cycle, all production would be located in the United States and overseas demand served by exports. With increasing standardization of the production process, production in other countries would be less expensive. As demand for the products would first increase in other high-income countries, the first foreign investment would tend to be Western Europe. The newly established plants in Europe would serve the European market, displace former U.S. exports which then would have to be re-directed to other places in the world. Eventually, the complete standardization of the product would allow the setting up of plants in developing markets and replace production in the United States and Europe. With each investment abroad, U.S. production would be shifted into newly developed products.

Although Vernon's model of the international product life cycle described the initial foreign investment by U.S. firms, and may still serve as a tool to describe the expansion of technologies developed in the United States (such as the use of the Internet), it fails to explain why other technologies were first spread in other

regions of the world (for example mobile phones). Nor can it explain the role of the United States nowadays as a major FDI recipient.

3.2 Oligopoly Theory

The internationalization of companies can also be explained by the existence of economies of scale, firm size and market power. Economies of scale arise in particular when fixed costs of production are significant. Typical text book examples are steel works, chemical plants and infrastructure facilities where the fixed costs for investment in the physical assets outweigh the variable costs for production. In this case, average costs are higher than marginal costs and, in addition, decrease with increasing output. Thus, large-scale companies are more efficient than smaller ones, are therefore able to charge their customers lower prices and eventually squeeze smaller companies out of the market. The typical market form in these industries is the oligopoly with a limited number of suppliers.

If one of these large companies manages to increase sales substantially by adding exports to domestic sales, it can enlarge production and thus further decrease the average costs. This enables the company to lower prices on the domestic market to a level beneath those of its competitors, increase the market share and finally become the market leader (Vernon 1979).

If the product life cycle is taken as basis for strategic pricing decisions, all costs for research, product development and marketing which occur prior to the launch of a product, have to be considered fixed costs. They occur even if the product fails completely and sales are zero. Examples are the costs of developing new antiviral agents in the pharmaceutical industry and the costs of generating a new computer software package. According to traditional economic wisdom, industries with large R&D costs are therefore characterized by oligopolies and large multinational companies.

In contrast to orthodox economics, also SME may face economies of scale. In particular, specialized producers of new technologies may spend a significant part of their sales revenues for R&D. As their product is innovative, they face no or limited competition in the initial stage of the product life cycle. In the later phases, however, imitations are introduced into the market. Imitators' costs for R&D – in other words: fixed costs – are much lower or even zero, and, thus, threaten to decrease the price level on the market. It is, therefore, crucial for small-scale innovators to generate the return to R&D as fast as possible. One, perhaps the most effective, way to shorten the pay-off period is to specialize in an extremely narrow niche and to serve this niche market world-wide. Many medium-sized European machine tool and equipment manufacturers apply this strategy. For them, adding the U.S. and the Asian-Pacific markets to their "domestic" European market is crucial to keep domestic prices competitive. This approach seems to be the key factor for the success of many "hidden champions" (Hollenstein 2005).

As a striking conclusion it can be stated that shorter product life cycles, the focus on innovative technologies and products, and the specialization in deep niches force even SME to use the concept of economies of scale and to serve customers at an international, if not even a global, scale.

3.3 The Eclectic Theory of International Production

In Dunning's eclectic theory (1979), three conditions are specified which, if present simultaneously, lead to investment in foreign production:

Ownership advantages: A firm must own firm-specific assets in order to compete successfully in a foreign market. These unique assets may include legal rights (patents, licences), internal strengths (management and organizational skills, human capital), or market power due to size. Based on Hymer's earlier work, Dunning points out, that the ownership advantages are mainly intangible assets which can easily be transferred to foreign locations.

Location-specific advantages: Based on neo-classical economics, in particular the Heckscher-Ohlin-type factor endowment theory, the aspect of location-specific advantages stresses the influence of factor and production costs, including political risk as an indirect cost factor. In addition, market conditions, such as potential sales volume and degree of competition, as well as cultural affinities are location-specific factors.

Internalization advantages: As earlier works of Coase (1937) and Williamson (1975) had shown, markets are imperfect. Transaction costs may impede simple market-based activities and force companies to replace market relations with management control.

Many markets, in particular those for semi-finished products, are not at all transparent and create a high degree of uncertainty:

- Parts and components are often individually designed for one customer so that prices cannot be compared with those of competitors.
- Sales agents and distributors claim exclusive rights, their sales efficiency cannot be compared with alternatives.

Thus, "shirking" and deceit can only be avoided by imposing legal and managerial control mechanisms.

The implementation of these mechanisms however creates costs. As soon as these transaction costs are higher than the costs of establishing their own organization, companies "internalize" the market transactions via vertical integration. Internalization

is especially likely in the case of knowledge-based, high-technology industries. Rather than selling or leasing the technology to a foreign business partner, the company establishes its own wholly-owned subsidiaries.

3.4 Inter-Organizational Networks

With the outsourcing wave of the 1990s, academic interest shifted from the large transnational enterprise towards international networks formed by companies of different sizes. These networks are characterized by long-term contractual relationships and often include a certain degree of trust and the mutual exchange of insider information. They are considered to be a business form somewhere between internalization and at-arms' length market relations (Casson/Cox 1997).

Inter-organizational networks institutionalize recurring, partner-specific relationships among a limited number of companies. Each company formally retains the control over its resources, yet occasionally the network members negotiate or even jointly decide upon their use. The network relation differs from market transactions to the extent to which the companies' activities are co-ordinated and jointly planned. They differ from multinational companies in regard to ownership of resources and capital risk. Whereas multinational companies own foreign subsidiaries, networking typically takes place between legally independent companies.

These networks may be organized between companies of the same size and market power, for example in form of R&D alliances. The firms cooperate in order to develop a new technology or product which may complement both companies' range of products. More often, networks may be organized around one large company, for example in the form of supplier chains.

A prominent example for such a network of suppliers is the Japanese "production keiretsu" where one large manufacturer co-ordinates the production of suppliers and sub-suppliers. As the large manufacturer's brand image depends on the quality of the supplies, it helps its suppliers to develop a reliable production process and quality control system. This help may include financial resources given as loans, the transfer of management methods, even the use of the company's own managers as consultants in the suppliers' organization. Flexible automation and just-in-time concepts require close co-ordination not only between supplier and buyer but also between different suppliers. This close co-ordination of their activities often requires small and medium-sized suppliers to follow their customers into foreign markets.

Economic literature suggests that these supplier relations are particularly strong in the car manufacturing industry where Western companies copied the Japanese concept. Many of them transferred production, and even design and development activities to their suppliers and their sub-suppliers. SME, often sub-suppliers to suppliers of the car companies, specialized in

the production of parts and components specifically designed for one brand. Thus, the internationalization of this brand inevitably leads to the internationalization of the sub-supplier's network (Roßmann 2008).

Other types of networks may include structures where large companies manage the activities of small and medium-sized producers. Many brands in the apparel and footwear industries are marketed by companies which have their products manufactured by often small and medium-sized companies, preferably in low-wage countries. As the example of Nike and others show, the network of producers is completely controlled by one large brand owner. Similarly, Ikea furniture is Swedish in design, but manufactured by an international network of large, medium-sized and small companies.

4. The Internationalization Path and "International Entrepreneurship"

For many decades, the prevailing theory has described internationalization as a path with different stages, moving from low risk activities to high risk activities. Even though text books on foreign market entry differ in details, they all describe the stages of no or only sporadic exports, indirect exports, direct exports via independent intermediaries, first to neighbouring countries, later to wider parts of the world, the establishment of their own sales subsidiaries, cooperation with other companies in the target market, and finally investment in form of equity joint ventures and wholly-owned subsidiaries engaged in production and assembly. Each step described increases the fixed cost character of the commitment and, therefore, the risk of losing money. However, with each further stage of internationalization, the company would gain control of its foreign market.

There are many examples of large as well as medium-sized companies whose internationalization followed the described path through different stages. As the so-called "Uppsala" theory of internationalization assumed, firms gain knowledge in stages. The stages not only describe the path from exports to cooperation and investment, but also the "psychic distance" of the markets. Companies first enter foreign markets which are perceived as legally and culturally close. Thus, they are able to initially limit the higher risks of doing business abroad and accumulate experiential knowledge as a basis for entering other, more remote and more difficult markets.

There is also evidence against the stage theory. Firstly, many SME hesitate to enter into the investment stage – in contrast to large companies. Most studies explain this with the limited financial and management resources of SME. Secondly, a growing number of firms, in particular in the fields of knowledge-based industries, internationalize very quickly after being established or even set up their businesses with a global focus. Such firms are called "born globals" (McDougall/Oviatt 1996).

Born globals are set up either for a business which is international by nature or they “super”- specialize in deep niches so that the national market is too limited in its size. The development of innovative technologies and services tailored for such niche markets are likely to be the fields of born globals. In particular, in technology sectors around the Internet, where English is used widely and language barriers do not exist, “cross-border” entrepreneurship is feasible. The availability of the Internet has definitely increased SME’s chances of internationalization. The launch of a company web page alone increases the chance of being contacted by potential customers from abroad. E-commerce creates new opportunities to access international markets but also sets new challenges. The opportunities range from unlimited 24-hour availability of information and global presence to cost-cuts in transactions, for example by replacing expensive intermediaries with simple online-orders. Threats may be the higher level of market transparency and price visibility, legal and tax problems and security issues.

In addition, modern university education which supports the international mobility of students, and government programmes which encourage entrepreneurs to establish international contacts at an early stage of business set-ups, have significantly increased the international awareness of business founders and reduced the “foreignness” and the “psychic distance” of other markets.

The phenomenon of born globals caused a substantial change in research on the international firm. Whereas over decades, the theory of the international firm was related to large companies with capital and management control in foreign countries, new approaches combine traditional internationalization theory with research on entrepreneurship.

Firstly, it is argued that a more holistic view of the internationalization process sees the firm applying different forms of internationalization rather in response to different strategic goals than as stages in a gradual process. For consultancy firms and engineering companies, whose business is know-how transfer, international networks and cooperation with foreign partners is much more feasible than any type of export business. In contrast, small and medium-sized manufacturing companies may never consider joint ventures, cooperation agreements and FDI and stick to imports and exports as their major internationalization mode.

Secondly, the “international entrepreneurship” approach points out, that foreign market entry is based on entrepreneurial decisions taken by individuals or firms. Entrepreneurship as the process of creatively discovering and exploiting opportunities is not necessarily limited to SME even though their internationalization is more heavily influenced by their founder or owner. New international entrepreneurs tend to be more innovative and opportunity seeking than larger and established enterprises – due to their freedom from constraining managerial routines and a faster learning process.

State-of-the-art research on international SME, especially on born globals, has to include the role of immigrant entrepreneurs. Theories of ethnic entrepreneurship mainly explain self-employment of immigrants by three factors (Rettab 2001). The first explanation accentuates discrimination in the labour markets. As immigrants often face higher difficulties in finding a job than native citizens, they may choose self-employment as an alternative to unemployment or work in jobs they are overqualified for. Their chances in the labour market may be reduced by open discrimination, such as prejudices and animosities, but also by functioning employee networks and recruitment policies of large employers. For example, in many large companies, vacancies are first filled with applicants from inside, and only few jobs advertised to outsiders. The existence of “old boys” and other informal networks further lower the probability that immigrants will be hired for qualified positions. A second explanation emphasizes cultural features, explaining the entrepreneurial or commercial culture of certain ethnicities. The culture of these communities may value self-sufficiency and independence, thus pushing members of the community into self-employment. A third group of explanations focuses on community aspects. As immigrants often live in geographical clusters – partly due to strong family ties, partly as a result of discrimination in the housing markets – there is a market for “ethnic” products, opening up opportunities for small-scale import/export and retail businesses. Furthermore, close family ties, and ethnic networks facilitate the access to resources – from family capital to information. In addition, the entry into manufacturing goes along with comparably high capital investments and access to bank loans is constrained as banks require collaterals, such as real estate, which immigrants often cannot provide, and thus open up businesses in small-scale commerce.

One obvious business advantage of immigrant entrepreneurs is the set of links to their countries of origin. Thus, their share in certain fields of cross-border trade and services is disproportionately high. Examples are the many Italian fruit and vegetable importers and Turkish travel agencies in Germany, Taiwanese importers of computer hardware in California and the worldwide Indian community of gem traders.

5. Conclusion

Even though SME play an increasing role in the internationalization of businesses, they have been widely neglected in the theory of the international firm until recently. The emerging theory of “international entrepreneurship” is still in the process of being formulated. While some authors focus on the phenomenon of born globals, others view international entrepreneurship as a phenomenon independent from firm size and try to integrate the networking approach and older theories into their definition. In this view, international business theories and entrepreneurship theories will in future be melted into a new, all-

explaining theory of international entrepreneurship. However, such a comprehensive theory still has to be developed. The current picture is characterized more by different theoretical approaches explaining a variety of aspects but still far from being integrated into the one all-embracing theory of international entrepreneurship. They all have in common, however, that in contrast to earlier theories, they explicitly recognize the active role of SME in the internationalization process.

REFERENCES

- Albaum, G., Strandkov, J., Duerr, E. (2004):** International Marketing and Export Management, Fourth Edition, London et. al.
- Buckley, P. J., Casson, M. (1976):** The Future of the Multi-national Enterprise, London.
- Buckley, P. J. (1989):** Foreign Direct Investment by Small and Medium-Sized Enterprises: The Theoretical Background, in: Small Business Economics 1, pp. 89–100.
- Casson, M., Cox, H. (1997):** An Economic Model of Inter-Firm Networks, in: Ebers, M. (ed.): The Formation of Inter-Organizational Networks, Oxford and New York.
- Cavusgil, S. T., Knight, G., Riesenberger, J. R. (2008):** International Business, London et. al.
- Coase, R. J. (1937):** The Nature of the Firm, in: *Economica*, Vol. 4, pp. 386–405, available online: <http://www.cerna.ensmp.fr/Enseignement/CoursEcoIndus/SupportsdeCours/COASE.pdf>.
- Dunning, J. H. (1979):** Explaining changing patterns of international production, in: *Defense of the eclectic theory*, Oxford Bulletin of Economics and Statistics, Vol. 41, pp. 269–295.
- European Commission (2004):** 2003 Observatory of European SMEs, Internationalisation of SMEs, Luxembourg.
- Fujita, M. (1998):** The Transnational Activities of Small and Medium-Sized Enterprises, UNCTAD, Dordrecht, Netherlands.
- Hollenstein, H. (2005):** Determinants of International Activities: Are SMEs Different?, in: *Small Business Economics*, Vol. 24, pp. 431–450.
- Hymer, S. (1960):** The International Operations of National Firms: A Study of Foreign Direct Investment, Dissertation published posthumously 1976, Cambridge MA.
- ITA (2005):** Small and Medium-Sized Exporting Companies, A Report of the International Trade Agency, US Department of Commerce, Washington DC.
- ITA (2008):** Export Trade Intermediaries, Help desk of the International Trade Agency, US Department of Commerce: <http://www.ita.doc.gov/td/oetca/emcs.html>.
- McDougall, P., Oviatt, B. (1996):** New venture internationalization, strategic change, and performance: A follow-up study, in: *Journal of Business Venturing*, Vol. 11, pp. 23–40.
- OECD (2002):** OECD Small and Medium-Sized Enterprise Outlook, Paris.
- Rettab, B. (2001):** The Emergence of Ethnic Entrepreneurship – A Conceptual Framework. EIM Business & Policy Research Report 0103, Zoetermeer, Netherlands, available online: <http://www.entrepreneurship-sme.eu/pdf-ez/H200103.pdf>.
- Roßmann, U. (2008):** Adjustment processes of Japanese vertical keiretsu – Continuation or Break up?, in: Haak, R., Pudenko, M. (eds.): *Japanese Business-Restructuring, Learning and Transformation for a New Stage of Competitiveness*, forthcoming.
- Schüle, U. (2005):** Wirtschaftsstandort Japan – Veränderte Rahmenbedingungen für den Markteintritt?, in: Bellmann, K., Haak, R. (eds.): *Management in Japan*, Wiesbaden, pp. 49–70.
- Vernon, R. (1966):** International trade and international investment in the product life cycle, in: *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 81, No.2, pp.190–207.
- Vernon, R. (1979):** The product cycle hypothesis in a new international environment, in: *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, Vol. 41, pp. 255–268.
- Williamson, O. E. (1975):** Markets and hierarchies, analysis and antitrust implications: A study in the economics of internal organization, New York.

INFRASTRUKTUR-SONDERVERMÖGEN ALS NEUE ASSETKLASSE?

Martin Weber



Prof. Dr. Martin Weber

lehrt Recht mit dem fachlichen Schwerpunkt öffentliches Wirtschaftsrecht an der Fachhochschule Mainz.

E-mail: martin.weber@wiwi.fh-mainz.de

1. Sachlage

In Kapitel 2 des Investmentgesetzes (InvG) wurde mit dem Gesetz zur Änderung des Investmentgesetzes und zur Anpassung anderer Vorschriften (Investmentänderungsgesetz) vom 21. Dezember 2007 (BGBl I 2007, S. 3089 ff.) ein neuer Abschnitt 6 betreffend Infrastruktur-Sondervermögen (§ 90 a–90 f) eingefügt. Infrastruktur-SV zeichnen sich gem. § 90 b InvG durch die Möglichkeit der Anlage in Beteiligungen an ÖPP-Projektgesellschaften aus. Die Möglichkeit der Beteiligung an ÖPP-Projektgesellschaften wurde grundsätzlich zum Schutz der Anleger auf die Betreiberphase, nach Abschluss der Errichtung oder Sanierung des Infrastrukturprojektes beschränkt. Eine Ausnahme von diesem Grundsatz gilt für Spezialfonds (institutionelle Anleger). Hier ist eine Beteiligung bereits vor der Betreiberphase eines Infrastrukturprojektes (Bau-, Errichtungs-, Sanierungsphase) möglich. Dem Anlegerschutz dienen auch die Vorgaben der Portfoliomischung und die Rückgaberegelungen für Fondsanteile.

2. Hintergrund

2.1 Öffentlich-Private Partnerschaften

Unter „ÖPP“ – „Öffentlich-Privaten-Partnerschaften“ versteht man einen umfassenden Organisations- bzw. Beschaffungsansatz der öffentlichen Hand durch die langfristige, ganzheitliche und vertraglich geregelte Zusammenarbeit zwischen öffentli-

cher Hand (Auftraggeber (AG)) und Privatwirtschaft (Auftragnehmer (AN)). Der Bedarf an moderner öffentlicher Infrastruktur soll durch die Zusammenarbeit gesichert und öffentliche Haushalte langfristig entlastet werden. Unter „ÖPP“ wird eine Vielzahl von Organisationsmodellen erfasst, deren Ziel eine effektivere und die öffentliche Hand zugleich entlastende Erfüllung öffentlicher Aufgaben unter Einbindung privaten Kapitals und Know-hows darstellt. Eine abschließende Definition der möglichen Kooperationsformen ist indes nicht möglich.

Im Zentrum von ÖPP-Vorhaben stehen häufig die erstmalige Bereitstellung (Neubau) oder die Erneuerung (Sanierung, Erweiterung und/oder Modernisierung) staatlicher Infrastruktur. Anwendung gefunden haben ÖPP-Konzepte bisher vorwiegend im Bereich des öffentlichen Hochbaus. Insbesondere Schulen, Verwaltungsgebäude, Sport- bzw. Veranstaltungshallen sowie Justizvollzugsanstalten werden immer häufiger in partnerschaftlicher Zusammenarbeit zwischen Staat und privaten Unternehmen geplant, gebaut, finanziert und betrieben. Kennzeichnend für ÖPP-Projekte ist dabei, dass nicht mehr die öffentliche Hand, sondern ein Privater die dazu erforderlichen Planungs-, Bau-, Finanzierungs- und Betreiberleistungen übernimmt (sog. Lebenszyklusansatz). Im Gegensatz zur konventionellen Beschaffungsvariante werden die einzelnen Projektphasen nicht für einzelne Leistungspakete oder Einzelgewerke getrennt ausgeschrieben und an verschiedene Unternehmer vergeben, sondern einem privaten Auftragnehmer übertragen. Dabei werden die erforderlichen Ressourcen (z.B. Know-how, Betriebsmittel, Kapital, Personal etc.) von den Partnern in einen gemeinsamen Organisationszusammenhang eingestellt und vorhandene Projektrisiken entsprechend der Risikomanagementkompetenz der Projektpartner sachgerecht verteilt.

Privater Partner einer ÖPP ist häufig eine Projektgesellschaft, die eigens zum Zwecke der Projektrealisierung gegründet wird. Gesellschafter dieser Projektgesellschaft sind der oder die obliegenden Bieter des Ausschreibungsverfahrens, häufig ein Bieterkonsortium bestehend etwa aus Unternehmen der Bau- und Facility-Management-Branche sowie nach Bedarf weiteren spezialisierten Unternehmen sowie Investoren. Darüber hinaus stellen zumeist Fremdkapitalgeber (derzeit vor allem Banken) der Projektgesellschaft das benötigte Kapital gegen Absicherung zur Verfügung. Die Projektgesellschaft führt die geschuldeten

Leistungen i. d. R. nicht komplett selbst aus, sondern überträgt ihrerseits als Auftraggeberin Einzelleistungen an Nachunternehmer. Zwischen den Nachunternehmern und dem öffentlichen Auftraggeber bestehen keine direkten vertraglichen Beziehungen. Möglich ist es hierbei auch, dass die Mutterunternehmen selbst ihrerseits als Nachunternehmer der Projektgesellschaft auftreten. Die neben stehende Abbildung verdeutlicht die Struktur eines ÖPP-Projektes.

Nach Angaben des Hauptverbandes der deutschen Bauindustrie wurden in Deutschland bis Ende des Jahres 2006 in den letzten vier Jahren über 40 Projektverträge im Bereich des öffentlichen Hochbaus unterzeichnet, 136 Projekte befanden sich bundesweit in Vorbereitung. Im Bereich des Straßenbaus sind die A-sowie F-Modelle¹ in der Vergabe bzw. in der Umsetzung.

Selbst wenn nicht alle Projekte letztendlich auch tatsächlich zur Umsetzung kommen, etwa wegen fehlender Akzeptanz der Öffentlichkeit oder weil die Ergebnisse der durchzuführenden Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen zugunsten der konventionellen Beschaffung ausfallen, wird für die Umsetzung von ÖPP-Projekten auch in Zukunft voraussichtlich ein erheblicher Kapitalbedarf bestehen.

2.2 Änderungen des Investmentgesetzes durch das ÖPP-Beschleunigungsgesetz 2005

Zum Zwecke der Generierung zusätzlicher Mittel für ÖPP-Vorhaben wurde das InvG bereits durch Art. 5 des ÖPP-Beschleunigungsgesetzes von 2005 geändert². Dem § 67 Abs. 2 InvG wurde ein Satz 3 angefügt, der dem offenen Immobilienfonds die mittelbare Beteiligung an ÖPP-Projekten dadurch ermöglicht, dass er Nießbrauchrechte an Grundstücken erwerben kann. Da in einigen Gemeindeordnungen die Veräußerung von Gebäuden, die zur Erfüllung öffentlicher Aufgaben benötigt werden, auch dann untersagt ist, wenn wie bei einem ÖPP Miet- oder Leasingmodell die Nutzungsrechte auf vertraglicher Grundlage langfristig gesichert sind, wurde die Neuregelung als erforderlich angesehen, um den offenen Immobilienfonds zu einer Beteiligung an ÖPP-Projekten zu befähigen. Jedoch ergab sich hier

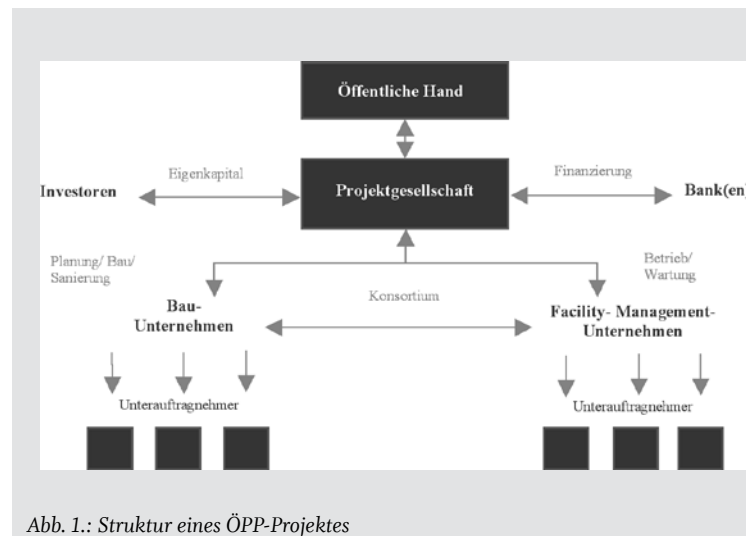


Abb. 1.: Struktur eines ÖPP-Projektes

das Problem, dass für Anlagen eines offenen Immobilienfonds die Einräumung eines Nießbrauchrechtes nur bedingt tauglich ist. Denn die den Fonds verwaltende KAG erhält nicht die formale Eigentümerstellung, was insbesondere bei der Verwertung der Anteile Schwierigkeiten verursachen kann.

Im Rahmen der laufenden Arbeiten zum PPP-Vereinfachungsgesetz sollten die rechtlichen Rahmenbedingungen für „Infrastrukturfonds“ geschaffen werden. Wegen der notwendigen Einpassung in das System des InvG erfolgte die Umsetzung bereits im Rahmen der Novelle des InvG 2007.

Mit der neuen Anlagemöglichkeit des „Infrastruktur-Sondervermögens“ stellt der Gesetzgeber nun eine zusätzliche Möglichkeit zur Generierung von Kapital für den ÖPP-Markt zur Verfügung. Neue finanzielle Ressourcen sollen durch Kapitalsammelstellen wie den offenen Fonds erschlossen werden und damit zum Abbau des Investitionsdefizites im Bereich öffentlicher Infrastruktur beitragen³. Der in Entstehung begriffene ÖPP-Markt soll hierdurch insgesamt gestärkt, gefördert und stabilisiert werden. Zugleich wird für den Investmentmarkt eine neue Investitionsmöglichkeit geschaffen, die auch Privatanlegern den Zugang zu

1 Das sog. A-Modell ermöglicht den Ausbau bestehender Straßenverkehrsinfrastruktur (Übertragung von Bau, Betrieb, Erhaltung) nach dem PPP-Ansatz, wobei der private Auftragnehmer durch die auf dem entsprechenden Abschnitt erhobene Maut vergütet wird. Die Maut fließt nicht direkt an den Auftragnehmer sondern zunächst an die öffentliche Hand, welche jährlich einen Anteil der Einnahmen an den Privaten weiterleitet. Als A-Modell ausgeschrieben wurden bisher Teilstücke der A8 in Bayern, der A4 in Thüringen oder der A5 in Baden-Württemberg und A1 in Niedersachsen. Durch das sog. F-Modell, zur Anwendung gekommen im Bereich des Bundesfernstraßenbaus bei Brücken, Tunnel, Gebirgspässen (Warnowquerung, Herrentunnel) wird der öffentlichen Hand auf Grundlage des Fernstraßenbauprivatfinanzierungsgesetzes die Möglichkeit eröffnet, die Finanzierung sowie Planungs-, Bau- und Erhaltungs- und Unterhalts-

leistungen für Fernstraßen auf private Dritte zu übertragen. Die Refinanzierung des Privaten erfolgt durch eine Maut, welche direkt und zweckgebunden von den Nutzern an den Betreiber fließt.

2 Gesetz zur Beschleunigung der Umsetzung von Öffentlich Privaten Partnerschaften und zur Verbesserung gesetzlicher Rahmenbedingungen für Öffentlich Private Partnerschaften vom 1. September 2005, BGBl. I 2005 S. 2676. Der Verfasser war an dem Gesetzgebungsverfahren als Sprecher der Beratergruppe „Finanzierung“ beteiligt. Siehe dazu auch Wewel/Weber 2007, S. 136 ff.

3 Gesetzesbegründung, S. 182. Der Verfasser war auch im Rahmen des PPP-Vereinfachungsgesetzes als Sprecher der Beratergruppe „Finanzierung“ eingebunden.

einem ÖPP-Markt eröffnet, der ihnen bisher aufgrund der hohen Investitionsvolumen von ÖPP-Projekten meist verschlossen blieb⁴.

3. Anwendungsbereich der Neuregelung 2007

Bei einem Infrastruktur-Sondervermögen (SV) handelt es sich um ein Publikums-SV, d.h. um einen Fonds, der grundsätzlich jedem Anleger offen steht (siehe § 2 Abs. 3). In ein Infrastruktur-SV können daher auch Privatpersonen unter den im Folgenden dargestellten Voraussetzungen investieren. § 90 a InvG stellt klar, dass auf die Verwaltung von Infrastruktur-SV die Vorschriften über Immobilien-SV (§§ 66–82 InvG) soweit Anwendung finden, als sich aus den Vorschriften des 6. Abschnitts nichts anderes ergibt.

3.1 Erwerbbarer Vermögensgegenstände, Erwerbsvoraussetzungen und Anlagegrenzen

In § 90 b Abs. 1 werden die für ein Infrastruktur-SV erwerbbarer Vermögensgegenstand (VG) abschließend aufgeführt. Es handelt sich hierbei um

Erwerbbarer Vermögensgegenstände, (§ 90 b Abs. 1)

- Beteiligungen an ÖPP-Projektgesellschaften,
- Immobilien,
- Wertpapiere,
- Geldmarktinstrumente,
- Bankguthaben,
- Investmentanteile nach Maßgabe des § 50, wenn die Investmentvermögen, an denen Anteile gehalten werden, ausschließlich in Bankguthaben und Geldmarktinstrumente angelegt sind,
- Vermögensgegenstände nach Maßgabe des § 90 b Abs. 8.

Die erwerbbarer VG können in vier Kategorien unterteilt werden, die eine ausgewogene Portfoliosteuerung ermöglichen sollen (Gesetzesbegründung, S. 183): die Beteiligungen an ÖPP-Projektgesellschaften und Immobilien bilden aufgrund der Möglichkeit langfristiger Liquiditätssicherung den Investitionsschwerpunkt. Wertpapiere sollen der Vorhaltung mittelfristiger Liquidität dienen, Geldmarktinstrumente, Bankguthaben und Investmentanteile der Vorhaltung kurzfristiger Liquidität. VG die gem. § 90 b Abs. 8 InvG derivative Komponenten aufweisen, dürfen danach nur zur Absicherung von im Infrastruktur-Son-

dervermögen gehaltenen, also diesem bereits angehörenden, VG gegen einen Wertverlust erworben werden. Mit der Vorschrift wird klargestellt, dass für Rechnung des Infrastruktur-Sondervermögens nicht zu Investmentzwecken in Derivate oder VG mit derivativen Komponenten investiert werden darf.

Die weiteren Erwerbsvoraussetzungen für die genannten VG werden in § 90 b Abs. 2-8 aufgezählt.

Der Begriff „ÖPP-Projektgesellschaft“ wird für die Zwecke des Investmentgesetzes in § 2 Abs. 14 definiert. Dies ist besonders hervorzuheben, da es in der Praxis erhebliche Schwierigkeiten bereitet, eine Definition für ÖPP-Projekte zu finden (siehe dazu etwa Ziekow 2006, S. 626 ff.). Die Definition wird hier – im Einklang mit dem eingangs umrissenen Tätigkeitsspektrum bei ÖPP-Projekten – weit gefasst und bietet damit eine bereichsspezifische Lösungsmöglichkeit an, ohne jedoch eine abschließende und allumfassende Begriffsbestimmung vorzunehmen.

Begriffsdefinition „ÖPP-Projektgesellschaft“ i.S.d InvG § 2 Abs. 14 InvG

„ÖPP-Projektgesellschaften im Sinne dieses Gesetzes sind im Rahmen Öffentlich Privater Partnerschaften tätige Gesellschaften, die nach dem Gesellschaftsvertrag oder der Satzung zu dem Zweck gegründet wurden, Anlagen zu errichten, zu sanieren oder zu betreiben, die der Erfüllung öffentlicher Aufgaben dienen.“

Nach § 90 b Abs. 2 wird die Möglichkeit der Beteiligung an ÖPP-Projektgesellschaften auf die Betreiberphase, nach Abschluss der Errichtung oder Sanierung des Infrastrukturprojektes beschränkt. Diese Beschränkung auf die risikoärmere Betriebsphase eines ÖPP-Projektes dient dem Schutz der Anleger.

Eine Ausnahme von der Anlagegrenze des § 90 b Abs. 2 gewährt § 91 Abs. 3 für Spezialfonds. Spezialfondsanteile gemäß § 2 Abs. 3 Satz 1 dürfen ausschließlich von institutionellen Anlegern, also Anlegern, die keine natürlichen Personen sind (etwa Versicherungsunternehmen, Pensionskassen), gehalten werden. Spezialfonds sind damit nicht direkt für die Kapitalmarktöffentlichkeit zugänglich. Da institutionelle Anleger üblicherweise gewerbsmäßig mit Kapitalmarktgeschäften befasst sind und damit vermutet werden kann, dass sie die hiermit zusammenhängenden Risiken kennen oder zumindest besser einschätzen können müssten als natürliche Personen, werden sie für die Zwecke des Investmentgesetzes als weniger schutzbedürftig erachtet. Infolgedessen können Bestimmungen, die zum Schutz von Privatanlegern gedacht sind, gelockert werden (Gesetzesbegründung, S. 191). Dementsprechend kann die KAG gem. § 91 Abs. 3 bei Spezial-SV von den allgemeinen Vorschriften der §§ 46–86 und 90 a–90 k InvG abweichen. Institutionellen Anlegern wird hier-

⁴ Gesetzesbegründung, S. 182.

mit in § 91 Abs. 3 Nr. 2 die Möglichkeit eröffnet, abweichend von den Bestimmungen für Publikums-Infrastruktur-Sondervermögen, sich auch schon vor Beginn der Betreiberphase, also in der Errichtungs-, Sanierungs- oder Bauphase eines Infrastruktur-Projektes, an einer ÖPP-Projektgesellschaft zu beteiligen.

Anlagegrenze bei Beteiligung an ÖPP-Projektgesellschaft: Grundsatz: § 90 b Abs. 2

Beschränkung der Beteiligung an ÖPP-Projektgesellschaften auf Betreiberphase eines Infrastrukturprojektes für Publikumsfonds

Ausnahme: § 91 Abs. 3 Nr. 2

Für Spezialfonds (institutionelle Anleger) Beteiligung bereits vor der Betreiberphase eines Infrastrukturprojektes (Bau-, Errichtungs-, Sanierungsphase) möglich

Wesentliche Voraussetzung für den Erwerb eines VG ist nach der Systematik des InvG, dass der VG einen Marktwert hat. Denn nur so ist etwa die Rückgabe von Anteilen oder die Bewertung des Investmentvermögens möglich. Dementsprechend ist auch der Erwerb von Beteiligungen an ÖPP-Projektgesellschaften nur dann möglich, wenn für die Ermittlung des Anteilwertes ein Verkehrswert zur Verfügung steht. Dieser ist gem. § 90 b Abs. 2 durch einen Abschlussprüfer zu ermitteln. Da i. d. R für die Beteiligung kein Tageskurs verfügbar ist, soll durch Einschaltung eines Wirtschaftsprüfers sichergestellt werden, dass die Beteiligung per se werthaltig ist und ein möglichst objektiver Wert ermittelt wird, der letztlich den Erwerb der Beteiligung zu einem angemessenen Preis gewährleisten soll (Gesetzesbegründung, S. 183).

3.2 Mischung des Sondervermögens

Die Zusammensetzung eines Infrastruktur-SV soll möglichst risikogestreut sein. Die Abs. 3 bis 8 des § 90 b sehen dementsprechend gewisse Anteilsverhältnisse der einzelnen erwerbbaaren VG vor, die eine Diversifizierung des Portfolios gewährleisten sollen. Durch diese Vorgabe soll dem Anlageschwerpunkt des SV, der Beteiligung an ÖPP-Projektgesellschaften und Immobilien zur Erfüllung öffentlicher Aufgaben, Rechnung getragen werden. Bei diesen VG handelt es sich um langfristige Vermögensanlagen mit eingeschränkter Liquidität. Die Beteiligung an einer ÖPP-Projektgesellschaft stellt eine Beteiligung an einem eigenständigen Unternehmen dar, bei dem es auch darauf ankommt, dem Interesse der Betreibergesellschaft an langfristig zur Verfügung stehendem Kapital Rechnung zu tragen. Die Bewertung der Beteiligung an einer ÖPP-Projektgesellschaft erfordert eine Prognose der voraussichtlich in der Betreiberphase fließenden Erträge. Beteiligungen an ÖPP-Projektgesellschaften

oder Immobilien können – anders als z.B. etwa börsengehandelte Aktien oder Rentenpapiere – i. d. R. nicht sofort und zu einem angemessenen und transparenten Preis veräußert werden. Demgegenüber ist zu berücksichtigen, dass die Bereitstellung kurzfristiger Liquidität weniger renditeträchtig ist.

Eine gewisse Mindestmarge an kurzfristig liquidierbaren VG im Portfolio des Infrastrukturfonds soll daher sicherstellen, dass ausreichend Liquidität vorhanden ist, um auch etwaige erhöhte Rücknahmeverlangen erfüllen zu können, ohne weniger liquide VG zu ungünstigen Konditionen veräußern oder die Rücknahme aussetzen zu müssen. Im Einklang mit diesen beiden Erwägungen bemessen sich die Anteile an lang- und kurzfristig liquidierbaren VG.

Mischung des Infrastruktur-Sondervermögens

1. Anlage in ÖPP-Projektgesellschaften:

- nur bis zu 80 Prozent des Wertes des Infrastruktur-Sondervermögens und
- nicht mehr als 10 Prozent des Wertes des Infrastruktur-Sondervermögens in einer einzigen ÖPP-Projektgesellschaft

2. Anlage in Immobilien (gem. Legaldefinition des § 2 Abs. 4 Nr. 5: Grundstücke, grundstücksgleiche Rechte und vergleichbare Rechte nach dem Recht anderer Staaten) und Nießbrauchsrechte an Grundstücken:

- nur wenn Grundstücke der Erfüllung öffentlicher Aufgaben dienen
- nur bis zu 30 Prozent des Wertes des Infrastruktur-Sondervermögens

3. Anteil der Beteiligungen an ÖPP-Projektgesellschaften, Immobilien und Nießbrauchsrechte an Grundstücken:

- zusammen mindestens 60 % des Wertes des Infrastruktur-Sondervermögens

4. Anlage in Wertpapiere gemäß § 47 Abs. 1 Nr. 1, 5, 6:

- nicht mehr als 20 Prozent des Wertes des Infrastruktur-Sondervermögens

5. Anteil der Beteiligungen an Geldmarktinstrumenten, Bankguthaben, Investmentanteilen:

- mindestens 10 Prozent des Wertes des Sondervermögens

§ 90 c InvG sieht vor, dass die in § 90 b Abs. 3 bis 7 (Zusammensetzung des Infrastruktur-Sondervermögens) genannten Anlagegrenzen für neu aufgelegte Infrastruktur-Sondervermögen einer KAG erst nach Ablauf von vier Jahren seit dem Zeitpunkt der Auflegung anzuwenden sind. Für eine Übergangszeit ist damit der Aufbau des Infrastruktur-SV ohne die besondere Vorgabe der Portfolio-Mischung im Sinne der genannten Vorschriften zulässig. Der Grundsatz der Risikomischung nach § 1 Satz 2 InvG bleibt allerdings unberührt.

Durch die Befreiung soll der eingeschränkten Liquidität einer ÖPP-Projektgesellschaft und dem Umstand Rechnung getragen werden, dass eine Beteiligung an ÖPP-Projektgesellschaften grundsätzlich erst in der Betreiberphase zulässig ist (Gesetzesbegründung, § 90 c InvG, S. 185). Das Absehen von der Restrukturierungspflicht des Portfolios für die Anlaufphase des Gesetzes soll dem Anlegerschutz dienen. Um keine für den Anleger nachteiligen Folgen durch Anlageentscheidungen herbeizuführen, die allein aus der Pflicht zur Einhaltung der Anlagegrenzen folgen, soll auf diese Vorgaben vorerst verzichtet werden. Die Frist von vier Jahren kann in Ausnahmefällen durch die BaFin aufgrund von Umständen um ein Jahr verlängert werden, die außerhalb des Verantwortungsbereichs der KAG liegen. Wirtschaftliche Rahmenbedingungen oder das aktuelle Marktumfeld können hierbei derartige „Umstände außerhalb des Verantwortungsbereichs der Kapitalanlagegesellschaft“ sein, die eine Fristverlängerung rechtfertigen (Gesetzesbegründung, § 90 c InvG, S. 185).

3.3 Verwaltung des Sondervermögens

Auch die Vorschriften zur Verwaltung des SV tragen dessen Besonderheiten als langfristige und stabile Wertanlage Rechnung und ergänzen die allgemeinen Regelungen über SV.

In Abweichung zu den allgemeinen Vorschriften zur Ermittlung des Anteilwertes eines SV gem. § 36 kann nach § 90 d für Infrastruktur-SV die Ermittlung des Anteilwertes und die Bekanntgabe des Ausgabe- und Rücknahmepreise zu bestimmten Terminen, jedoch mindestens einmal monatlich erfolgen. Diese Vorschrift trägt dem Anlageschwerpunkt des Infrastruktur-SV Rechnung, der – mit der Beteiligung an ÖPP-Projektgesellschaften und Immobilien – in langfristigen Anlagegegenständen besteht. In Anbetracht der eingeschränkten Liquidität dieser VG wird daher eine tägliche Anlagewertermittlung oder Anteilsausgabe nicht für notwendig erachtet (Gesetzesbegründung, § 90 d Abs. 1 InvG, S. 185). Eine Wertermittlung ist hier i. d. R. kom-

plex und erfordert eine spezifische Einschaltung Sachverständiger. Der KAG wird es demzufolge ermöglicht, von der täglichen Anteilwertermittlung oder Ausgabe Abstand zu nehmen und die Zeitpunkte hierfür nach ihrem Ermessen zu bestimmen, mindestens jedoch einmal im Monat vorzunehmen.

Im Einklang hiermit wird auch in § 90 d Abs. 2 die Rücknahmeverpflichtung der KAG auf mindestens einen und höchstens zwei Rücknahmetermine jährlich begrenzt, die tägliche Rückgabemöglichkeit für die Anleger wird ausgeschlossen. Die Rückgabe von Anteilen ist nur durch eine unwiderrufliche Rückgabeerklärung unter Einhaltung einer Rückgabefrist zwischen einem und 24 Monaten zulässig. § 90 d Abs. 3 beschränkt für den einzelnen Anleger die Rückgabemöglichkeiten an einem Rücknahmetermin. Eine Rückgabe kann danach nur verlangt werden, wenn der Wert der zurückgegebenen Anteile im Zeitpunkt des Zugangs der Rückgabeerklärung den Betrag von 1 Mio. Euro nicht überschreitet. Der Rückgaberegulation kommt in Anbetracht der eingeschränkten Liquidität der VG des Infrastruktur-SV eine zentrale Bedeutung zu. Die Begrenzung auf bestimmte Rücknahmetermine und die durch die Anleger zu beachtende Rückgabefrist sollen eine ausgewogene Portfoliosteuerung ermöglichen und verhindern, dass für die Anleger ungünstige Anteilsveräußerungen als Folge massenhafter kurzfristiger Rücknahmeverlangen vorgenommen werden müssen (Gesetzesbegründung, § 90 d Abs. 2, S. 185).

Die Rückgabeerklärung dient der Rechtssicherheit. Durch die Beschränkung des Wertes der rückgebbaren Anteile soll verhindert werden, dass einzelne Anleger durch die Anteilsrückgabe und die Pflicht zur Auszahlung des Anteilwertes den Liquiditätsanteil des Infrastruktur-SV erheblich schwächen oder VG des SV zur Erfüllung des Rückgabeverlangens zu ungünstigen Konditionen veräußert werden müssen (Gesetzesbegründung, § 90 d Abs. 2, S. 186). Die Steuerung des Portfolios wird durch die Begrenzung kalkulierbar und die ausgewogene Mischung und Stabilität des Portfolios kann gewährleistet werden. Durch



Abb. 2: Merkmale, Anforderungen und Ziele von PPP

den Verweis auf § 116 Satz 3–5 (Sperrung der Anteile, auf die sich die Rückgabeerklärung bezieht, bis zur tatsächlichen Rückgabe) kann die KAG darüber hinaus die Rückgabe von Anteilen Zug um Zug gegen Auszahlung ihres Wertes kontrollieren (Gesetzesbegründung, § 90 d Abs. 2, S. 186).

Dem Anlegerschutz dient darüber hinaus auch der geforderte Mindestinhalt des Verkaufsprospektes in den §§ 90 e und f, wonach eine besondere nachgewiesene fachliche Eignung des Portfoliomanagers auf dem Gebiet von ÖPP-Projekten erforderlich ist. Der gem. § 90 e InvG allein zulässige ausführliche Verkaufsprospekt und die Vertragsbedingungen sollen über die allgemeinen Vorschriften hinaus zusätzliche Mindestangaben im Hinblick auf die erwerbzbaren VG, die Anlagestruktur und die Anlageverwaltung enthalten, die aus Transparenz und Informationsgründen auf die Charakteristika des Infrastruktur-SV verweisen und so zur Wahrung der „Produktklarheit“ dienen.

4. Fazit

Das Instrumentarium „Infrastruktur-Sondervermögen“ schafft bessere Voraussetzungen für die Bereitstellung von Kapital bei langfristig angelegten Infrastrukturprojekten. Die Besonderheiten von ÖPP-Projekten können berücksichtigt und die Beteiligung an ÖPP-Projekten ermöglicht werden. Sowohl dem Anlegerschutz als auch den Besonderheiten der auf Langfristigkeit angelegten ÖPP-Projekte kann Rechnung getragen werden. Ob hierdurch auch das Ziel, PPP Projekte mittelstandsfreundlicher zu gestalten (bzw. für den Mittelstand besser handhabbar zu machen), erreicht wird, bleibt abzuwarten. Hierzu sind ggf. weitere Schritte auf Landesebene erforderlich. Die Möglichkeit für institutionelle Anleger, sich bereits in der Bauphase an einem ÖPP-Projekt zu beteiligen, erlaubt es allerdings, privates Kapital bereits für diese frühe Projektphase zu generieren. Die Rahmenbedingungen für Publikumsfonds hingegen, die eine Beteiligung während der risikoarmen Betreiberphase erlauben, schaffen verbesserte Rahmenbedingungen erst für eine Umfinanzierung nach der Bauphase.

Zu berücksichtigen ist jedoch auch, dass die derzeit in der Finanzierungsphase befindlichen ÖPP-Projekte im öffentlichen Hochbau größtenteils ein vergleichsweise geringes Investitionsvolumen (siehe z.B. o.V. 2005 b) aufweisen und damit als Investitionsmöglichkeit für Fonds nur bedingt attraktiv sind. Nur wenn sich der ÖPP-Markt weiterentwickelt, kann das Anlagevehikel „Infrastruktur-Sondervermögen“, durch das der Gesetzgeber die gesetzlichen Rahmenbedingungen zur Generierung privaten Kapitals für ÖPP-Projekte schafft, auch seine volle praktische Wirksamkeit und Relevanz entfalten. Insofern stellt die Gesetzesänderung in gewissem Maße einen Vorgriff des Gesetzgebers auf die folgende Marktentwicklung dar.

LITERATUR

O. V. (2005 a): Gesetz zur Beschleunigung der Umsetzung von Öffentlich Privaten Partnerschaften und zur Verbesserung gesetzlicher Rahmenbedingungen für Öffentlich Private Partnerschaften vom 1. September 2005, BGBl. I 2005 S. 2676.

O. V. (2005 b): PPP im Hochbau. Evaluierung der Wirtschaftlichkeitsvergleiche der ersten PPP-Pilotprojekte im öffentlichen Hochbau in NRW, Februar 2005, <http://www.ppp.nrw.de>.

Wewel, U., Weber, M. (2007): in: Bürsch, M., Funken, K. (Hrsg.), Kommentar zum ÖPP Beschleunigungsgesetz, S. 136 ff.

Ziekow, J. (2006): Public Private Partnership auf dem Weg zur Formierung einer intermediären Innovationsebene?, Verwaltungsarchiv 2006, S. 626 ff.

INTERKULTURELLE PERSONALFÜHRUNG IM RELIGIÖSEN KONTEXT: EINE HERAUSFORDERUNG FÜR DEN AUSLANDSMANAGER

Jürgen Rothlauf



Prof. Dr. Jürgen Rothlauf

ist Professor für International/Intercultural Management am Fachbereich Wirtschaft an der Fachhochschule Stralsund.

E-mail: Juergen.Rothlauf@fh-stralsund.de

1. Einführung

Wer ins Ausland geschickt wird, findet häufig neben einer quantitativen Vergrößerung der zu bewältigenden Führungsaufgabe eine qualitative Anreicherung der Problemstellungen und Lösungsanforderungen vor. Auslandsführungskräfte müssen die sie umgebende fremde Umwelt verstehen, sie analysieren und prognostizieren können. Sie müssen Menschen führen und motivieren sowie die Wertvorstellungen ihrer Mitarbeiter ernst nehmen. Die kulturellen Einflussgrößen, die bei einer Geschäftsaktivität im Ausland zu beobachten und in das jeweilige Verhalten zu integrieren sind, hängen zum großen Teil von der Art des Geschäftes und dem Internationalisierungsgrad der Unternehmung ab. Aus der Vielzahl an kulturellen Elementen, die das Handeln in einer fremdbestimmten Umgebung beeinflussen, sollen diejenigen herausgegriffen werden, die sich als substantielle Einflussgrößen erwiesen haben und über deren Bedeutung für erfolgreiches interkulturelles Verhalten breiter Konsens besteht.



Abb.: Kernelemente im internationalen Geschäft

Die kulturelle Umgebung wird durch die folgenden sieben Kernelemente repräsentiert: Sprache und Kommunikation, Erziehung, Religion, Ästhetik, soziale Institutionen, Verhaltensweisen und Wertvorstellungen sowie die Art der Geschäftstätigkeit. Dabei wird eine Interdependenz erkennbar, die sich nicht nur auf die Beziehung zwischen dem jeweiligen Kernelement und der internationalen Geschäftsausübung erstreckt, sondern alle Kernelemente stehen auch untereinander in einer Wechselbeziehung.

Die Aufgaben, die mit der interkulturellen Personalführung verbunden sind, erhalten eine zusätzliche Ebene von Komplexität, wenn die geforderten Entscheidungsprozesse kooperativ organisiert und in einen multikulturellen Rahmen angesiedelt sind. Führungskräfte mit unterschiedlicher Herkunft haben Entscheidungen zu treffen, die sie vorher abstimmen müssen. Unter solchen Bedingungen erhalten die Anforderungen mehrdimensionalen Charakter. Die Verständigungs- und Vermittlungsprozesse verlaufen zwischen mehreren Bezugssystemen und sind entsprechend komplex. U.a. gilt es Einstellungen, Ziele, Strategien, Methoden zu „übersetzen“. Die Führungskraft muss zwischen den beteiligten Welten vermitteln; sie muss wechselseitig übersetzen und transformieren können.

Die Berücksichtigung und adäquate Einbeziehung der Kernelemente stellt eine wichtige Voraussetzung für das erfolgreiche Handeln in einer fremdbestimmten Umgebung dar. Welche Rolle hierbei die Religion spielt, soll nachfolgend an Hand einiger Beispiele dargestellt werden.

2. Der Einfluss des Konfuzianismus auf das Führungsverhalten

Wenn auch die Frage nach einem speziell konfuzianischen Entwicklungsmodell umstritten sein mag, der Aufschwung des industriellen Ostasiens lässt jedenfalls darauf schließen, dass sich dort eine Form von Moderne entwickelt hat, die sich von der europäischen und nordamerikanischen unterscheidet (Sharma 1997, S. 759).

Die Stärke jener Länder, die das konfuzianische Ostasien bilden (außer Japan und den Vier Kleinen Drachen – Taiwan, Hongkong, Südkorea und Singapur – scheinen auch die Volksrepublik China, Vietnam und vielleicht auch Nordkorea diesem „Modell“ zu entsprechen) ist eine zweifache: Erstens haben sie sich das westliche Know-how aufs Gründlichste angeeignet – was eine Voraussetzung für ihre Wettbewerbsfähigkeit auf dem internationalen Markt ist – und zweitens haben sie ihre eigenen Ressourcen erfolgreich mobilisiert und Führungsqualitäten und soziale Kohärenz entwickelt, die dem wirtschaftlichen Wachstum um nichts nachstehen. Mit dieser Erfolgsgeschichte ist zum einen die Frage verbunden, was diese konfuzianische Lebensform auszeichnet, zum anderen ist zu klären, welche Konsequenzen sich daraus für das Führungsverhalten ergeben.

An fünf Beispielen soll dies verdeutlicht werden (Sharma 1997, S. 760; Glasenapp 1996, S. 176 ff.):

1. Konfuzianische Gesellschaften gehen von einer festen Überzeugung aus, dass die menschliche Situation durch persönliche Selbsterziehung, die als gemeinschaftlicher Akt verstanden wird, verbessert werden kann. Eigennutz wird als Wert betrachtet, und gegenseitige Hilfe in der Familie, Nachbarschaft, Schule und am Arbeitsplatz wird als selbstverständlich angesehen.

Konsequenzen für das Führungsverhalten: Wenn man z.B. von einem chinesischen Mitarbeiter privat um Hilfe gebeten wird, sollte man sich dafür auch einzusetzen. Konkret kann das bedeuten, dass man bei der Suche nach einem Studienplatz für den Sohn oder die Tochter in Deutschland angesprochen wird.

2. Der Zusammenhalt der Familie ist der Klebstoff, der eine organische Solidarität gewährleistet. Auch wenn auf Freiwilligkeit basierende Vereinigungen die institutionelle Infrastruktur für eine prosperierende Wirtschaft bilden, so garantiert doch erst ein auf Zusammenhalt bedachtes Familiensystem Disziplinierung und Verlässlichkeit der Belegschaft eines Betriebes.

Konsequenzen für das Führungsverhalten: Auf die Corporate Identity muss in konfuzianischen Gesellschaften sehr geachtet werden. Der Betrieb wird wie eine Familie gesehen. Von einer Führungskraft wird z.B. erwartet, dass man persönlich auf Betriebsfesten anwesend ist und z.B. auch der Einladung zu einer Hochzeit folgt.

3. Die Erziehung auf der Primär- und Sekundärstufe will einerseits die Charakterbildung fördern und andererseits auch praktisches Wissen vermitteln. Erziehung wird nicht nur deswegen mit so viel Engagement betrieben, weil man erkannt hat, dass sie unabdingbar für die moderne Wirtschaft ist, sondern auch deswegen, weil sie ein Ausdruck der ostasiatischen weltlichen Religionen ist. Der Konfuzianismus geht in seiner Sicht der menschlichen Entwicklung von einer langfristigen Perspektive aus: Es mag zehn Jahre dauern, um einen Baum heranzuziehen, aber es bedarf eines Jahrhunderts, um eine Persönlichkeit zu schulen.

Konsequenzen für das Führungsverhalten: Lebenslanges Lernen in den Mittelpunkt stellen, d.h. durch ständige Weiterbildungsangebote dem Drang der Mitarbeiter nach Lernen gerecht werden.

4. Gesetze sind zur Aufrechterhaltung der Ordnung nötig. Was die Gesellschaft aber zusammenhält, ist Sittlichkeit und Anstand. In der konfuzianischen Sozialethik steht das Gefühl für soziale Verpflichtungen im Vordergrund, nicht das Einfordern von Rechten.

Konsequenzen für das Führungsverhalten: Eine genaue Analyse der örtlichen Rahmenbedingungen ist zwingend erforderlich.

Organisation von Hilfen für Schulen oder Krankenhäuser wird hoch bewertet. Spätere staatliche Aufträge sind häufig der indirekte Ausdruck des Dankes.

5. Vorbildliche Führungsqualitäten sind für die Steigerung der wirtschaftlichen Produktivität wichtig.

Konsequenzen für das Führungsverhalten: In jeder Situation seiner Vorbildfunktion gerecht werden, d.h. Bescheidenheit im Auftreten und Omnipräsenz bei allen Ereignissen, die mit Unternehmen in Verbindung gebracht werden können.

3. Der Einfluss des Buddhismus auf das Führungsverhalten

Im Zusammenhang mit dem Führungsverhalten ist die Lehre des Buddha über die Beziehung von Lehrern und Schülern von besonderem Interesse. Unter sechs Typen von Lehrern erscheint ihm nur derjenige empfehlenswert, bei dem die Führungsqualitäten Lebensführung, Lehre, Lehrmethode, Kenntnis und Einsicht als „rein“, d.h. der Lehre des Buddha entsprechend, vorkommt (Gerlitz 1980, S. 227 ff.).

Im Umgang mit Menschen kommt dem „8-fachen Pfad“ eine besondere Rolle zu. U.a. heißt es dort in Pfad 4, der mit rechtem Handeln umschrieben wird: „Alle Handlungen, die gegen die Sittlichkeit verstoßen, wie z.B. das Verletzen und Töten anderer Wesen, Beleidigungen und Ausschweifungen werden unterbunden. Das Handeln soll von Freigebigkeit und Hilfsbereitschaft geprägt sein“ (Gerlitz, 1980 S. 276). Auch Pfad 7, der der rechten Achtsamkeit gewidmet ist, berührt das Führungsverhalten, wenn von der beständigen Achtsamkeit auf Körper, Gefühle, Gedanken und Denkobjekte gesprochen wird.

Ist die interkulturelle Personalführung innerhalb des buddhistischen Kontextes angesprochen, so muss immer auch die „Wahrung des Gesichtes“ („loosing face“) mit beachtet werden. Wer gegen diesen Grundsatz verstößt, was im Übrigen einer Demütigung der betreffenden Person gleichkommt, hat alle gesellschaftlichen wie religiösen Grundsätze und Regeln außer Acht gelassen, die in einem buddhistisch geprägten Umfeld Geltung besitzen.

Harmonie und Loyalität werden in der Pflege guter zwischenmenschlicher Beziehungen am Arbeitsplatz gesehen, wobei Loyalität vor Wahrheit rangiert. Betriebsangehörige werden in einer derart geprägten Gemeinschaft oft noch wie Angehörige eines Familienclans behandelt und geführt. Wenn die Betriebsleitung diesen Erwartungen weitgehend entspricht, sich also z.B. um Familienbelange, Ausbildung der Kinder und um Familienplanung kümmert, wachsen das Gefühl, der Stolz auf die Betriebszugehörigkeit und die Einsatzbereitschaft der Betriebsangehörigen (Hann 1995, S. 76).

Für das Arbeitsverhalten der Mitarbeiter lässt sich daraus ein betontes Pflichtgefühl ableiten, das dazu dienen soll, übertragene Aufgaben sorgfältig zu erfüllen, Kollegen zu helfen und Arbeiten im Team durchzuführen. Im Führungsverhalten wird eine Einstellung erkennbar, die dem europäischen Begriff der Fürsorgepflicht ähnelt. Kooperative Führung entspricht daher stärker buddhistischen Regeln als ein autoritär ausgeübter Führungsstil. In Entscheidungsprozessen wird die Komplexität der Realität betont, weshalb oft ein Rückgriff auf intuitive Methoden erfolgt (Dülfer 1992, S. 296).

4. Der Einfluss des Taoismus auf das Führungsverhalten

Das grundlegende Denkmuster und die einzig richtige Verhaltensweise im Sinne des Taoismus ist zyklisch und auf keinen Fall evolutionär oder linear-prozessbezogen. Die Welt wandelt sich ständig („alles fließt“), auch der Mensch befindet sich in einem dauernden Zustand der Veränderung und des Werdens. In diesem Zusammenhang ist auch die Art des Wissenserwerbs im Taoismus sehr wichtig. Im westlichen Kulturkreis folgen die Mitarbeiter einem linearen Weg des Wissenserwerbs. Alles ist streng auf ein Lern- oder Fortbildungsziel ausgerichtet. Trainer haben die Aufgabe, den Wissensgegenstand auf schnellstem und einfachstem Weg zu vermitteln. Anders im Taoismus. Hier wird das Gelernte immer wieder in Frage gestellt. Vorurteile und Meinungen werden immer wieder zerstört. Es geht nie darum, Wissen zu erwerben, denn nicht das Haben, sondern das Sein ist entscheidend (Jahrmarkt 1991, S. 104 ff.).

Auf das Management übertragen bedeutet eine derartige am Taoismus orientierte Verhaltensweise, dass sich Manager als auch Mitarbeiter durch ein hohes Maß an Flexibilität auszeichnen und einmal definierte Ziele auch wieder in Frage stellen sollten, wenn eine neue Situation eingetreten ist. Bei der Beschreibung von Verhaltensweisen im Problemlösungsprozess in internationalen Teams fand Schroll-Machl (Schroll-Machl 1995, S. 207) folgendes heraus: „Die deutsche Gruppe änderte nur ungerne und in Ausnahmefällen bereits bearbeitete Details. Sind die Deutschen dann tatsächlich gezwungen, Änderungen vorzunehmen, wird der gesamte Problemlösungsprozess wieder aufgerollt“.

Was das über das betriebliche Tagesgeschehen hinausgehende Verhalten betrifft, fehlt dem heutigen Manager westlicher Prägung die Zeit oder die Neigung, sich in etwas zu vertiefen. Das besinnliche Nachdenken und Nachspüren ist solchen Menschen nahezu unmöglich. Das Gehetztsein und das laufende Eingreifen in natürliche Abläufe ist zur Norm geworden. Im Gegensatz dazu besagt einer der wichtigsten Lebensregeln des Taoismus, dass jegliches Handeln wider die Natur schädlich für die Natur und den handelnden Menschen selbst ist. Dies führt zu laufendem Eingreifen in natürliche Abläufe, also zur permanenten Manipulation.

Wenn westliche Manager im Gegensatz dazu lernen, integrativ und ganzheitlich zu denken und zu handeln, und dabei sich gleichzeitig vom Gefühl befreien, ständig im Mittelpunkt stehen zu müssen, kehrt die Gelassenheit ein, die notwendig ist, um Zeit für Visionen zu haben. Der Taoismus sagt, dass Vision weder eine Vorwegnahme der Zukunft noch ein logisch-analytischer Vorgang ist, sondern ein Gefühl. Visionsfähigkeit kommt aus der rechten Gehirnhälfte, dem vernachlässigten Teil unseres Gehirns. Sie muss also trainiert werden. Eine Vision erzeugt Leidenschaft und eine Wirklichkeit, die erst durch das Machen entsteht. Die Vision ist im Übrigen die einzig stabile Basis und kraftgebende Verbindung zwischen der Unternehmenskultur und der Strategie. Nur wenn eine klare Vision besteht, lassen sich auch strategische Geschäftsfelder und betriebliche Aktionsräume entwickeln (Jahrmarkt 1991, S. 138).

Worin das Geheimnis eines am Taoismus ausgerichteten Führungsverhaltens besteht, zeigt die Geschichte von einem alten Mann, der ein hervorragender Gärtner war. Die Leute wollten das Geheimnis seines Erfolges wissen, aber er leugnete, irgendeine besondere Methode zu haben außer der Pflege der natürlichen Anlagen (Cooper 1985, S. 49):

„Wenn du Bäume pflanzt, gib Acht, dass du die Wurzel gerade setzt, die Erde um sie herum glättest, guten Humus verwendest und ihn gut andrückst. Dann berühre die Pflanze nicht mehr, denke nicht mehr an sie, geh nicht hin, um sie anzuschauen, sondern lass sie allein, lass sie für sich selbst sorgen, und die Natur wird das übrige tun. Ich vermeide nur, Bäume mit Gewalt zum Wachsen zu bringen.“

5. Der Einfluss des Islam auf das Führungsverhalten

Ein islamisches Wirtschaftskonzept, das auf sozioökonomische Gerechtigkeit zielt, geht von der Annahme aus, dass die knappen Ressourcen, die der Gesellschaft zur Verfügung stehen, in einer sozial ausgewogenen Weise genutzt werden, ohne dass noch ein Unterschied zwischen dem geistlichen und weltlichen Bereich gemacht wird. Zu den Grundelementen des Islams gehören u. a. die Gleichheit und gleiche Rechte für alle, worunter die persönliche Freiheit und eine menschenwürdige Behandlung fallen. Außerdem wird ausgeführt, dass jedes Individuum für das Wohlergehen seines Nachbarn und der sozialen Gruppe, der er angehört, verantwortlich ist (Rothlauf 1995, S. 40).

Im Koran finden sich verschiedene Stellen, die das soziale Zusammenleben hervorheben. Was die soziale Verhaltensweise betrifft, so findet sich u. a. die Aussage:

„Co-operate with one another for virtue and heedfulness, and do not co-operate with one another for the purpose of vice and aggression“ (Irving/Ahmad/Ahsan 1979, p. 175).

Ein soziales und moralisches Wertesystem, welches in der historischen tribal-nomadischen Gesellschaftsstruktur der heutigen Staaten im Nahen Osten seinen Ursprung hat, prägt noch

heute den Gemeinschaftsgedanken in islamischen Unternehmen. Familiensolidarität ist noch immer einer der stärksten traditionellen Werte in der saudischen Gesellschaft. Viele Unternehmen verstehen sich daher in erster Linie als ein großes Familienunternehmen, das auch seine Beschäftigten als Teil einer Großfamilie betrachtet. Ähnlich einer Familie sorgt sich das Unternehmen auch um die persönlichen Belange seiner Beschäftigten. Wer sich um seine kranken Familienmitglieder kümmern muss, wird dafür von der Arbeit freigestellt. Wer seinen religiösen Verpflichtungen als gläubiger Muslim während der Arbeitszeit nachkommen will – in Saudi-Arabien ist dies im Übrigen Pflicht – dem werden Räume zum Beten zur Verfügung gestellt oder er kann zum Beten in die nächstgelegene Moschee gehen. Für dieses Entgegenkommen erwartet das Unternehmen dann allerdings unbedingte Loyalität seitens seiner Mitarbeiter.

Da in arabischen Ländern die Familie und weniger das arbeitgebende Unternehmen im Vordergrund der Interessen der Mitarbeiter steht, findet sich in arabischen Unternehmen nicht das clanartige Gruppendenken, wie es bei japanischen Unternehmen anzutreffen ist (Macharzina 1993, S. 767). Ein Sich-einordnen und Sich-aufgeben in einer Gruppe bis hin zur völligen Anonymität ist den arabischen Arbeitnehmern weitgehend fremd. Daraus erklärt sich auch, warum man bei den Unternehmen in den Golfstaaten keine homogene Unternehmenskultur vorfindet.

Die Praxis, wonach das Unternehmen wie eine Großfamilie geführt wird, dessen spirituelle Basis die religiöse Gemeinschaft bildet und an dessen Spitze die Familienmitglieder stehen, führt dazu, dass keine kollektive Entscheidungsfindung stattfindet, sondern eine ausgeprägte Top-to-Down-Haltung zu beobachten ist. Da in der arabischen Welt auch heute noch ein stark fatalistisches Weltbild vorherrscht, nach der die Zukunft als weitgehend unvorhersehbar angenommen wird, erzeugt diese Einstellung ein Mitarbeiterverhalten, das auf Weisung „von oben“ wartet (Macharzina 1993, S. 766).

6. Fazit

Die aufgeführten Beispiele haben ansatzweise versucht deutlich zu machen, dass die Einbeziehung des religiösen Kontextes zu einer condition sine qua non im Auslandsgeschäft wird. Wer, wie z.B. die Firma Bosch in Bangalore bereits bei der Zubereitung des Mittagessens daran denkt, dass unterschiedliche Speisen für Hindus, Muslime und Christen angeboten werden, wird ebenso auf positive Zustimmung seiner Mitarbeiter stossen, wie diejenige Führungskraft, die um die unterschiedlichen religiösen Feiertage Bescheid weiss und sie respektiert. Es sind sicherlich nur Kleinigkeiten um die es manchmal geht. In der Summe können damit aber grosse Wirkungen auf das Mitarbeiterverhalten und den Unternehmenserfolg verbunden sein. Erfolgreiche Führungskräfte haben diese Botschaft verstanden.

LITERATUR

- Cooper, J. C. (1985):** Der Weg des Tao, 4. Aufl., München.
- Dülfer, E. (1992):** Internationales Management, 2. Aufl., München.
- Glasenapp von, H. (1996):** Die fünf Weltreligionen, München.
- Gerlitz, P. (1980):** Die Ethik des Buddha, in: Ratschow, C. H. (Hrsg.), Ethik der Religionen, Stuttgart, S. 227–348.
- Hann, U. (1995):** Asienkompetenz – Türöffner für den wachstumsstärksten Markt der Welt, in: Scholz, J. M. (Hrsg.), Internationales Change-Management, Stuttgart, S. 69–90.
- Haritz, J., Breuer, K. (1995):** Computersimulierte und dynamische Entscheidungssituationen als Element der multikulturellen Personalentwicklung, in: Scholz, J. M. (Hrsg.), Internationales Change-Management, Stuttgart, S. 109–120.
- Irving, T. B., Ahmad, K., Ahsan, M. M. (1979):** The Qur'an. Basic Teachings, Leicester.
- Jahrmarkt, M. (1991):** Das TAO Management, Erfolgsschritte zur ganzheitlichen Führungspraxis, Freiburg im Breisgau.
- Macharzina, K. (1992):** Internationalisierung und Organisation, in: Zeitschrift für Organisation und Führung, S. 4–11.
- Macharzina, K. (1993):** Unternehmensführung: Das internationale Managementwissen. Konzepte – Methoden – Praxis, Wiesbaden.
- Renard, J., (2002):** The Handy Religion Answer Book, New York.
- Rothlauf, J. (1995):** „Allah sieht alles“, in: Personalwirtschaft Nr. 5/95, S. 40–43.
- Rothlauf, J. (2006):** Interkulturelles Management, 2. Aufl., Oldenbourg.
- Schroll-Machl, S. (1995):** Die Zusammenarbeit in internationalen Teams – Eine interkulturelle Herausforderung dargestellt am Beispiel USA – Deutschland, in: Scholz, J. M. (Hrsg.), Internationales Change-Management, Stuttgart, S. 201–222.
- Sess van, J. (1974):** Islam, in: Brunner-Traut, E. (Hrsg.), Die fünf großen Weltreligionen, Freiburg im Breisgau, S. 67–87.
- Sharma, A. (1997):** Innenansichten der großen Religionen, Frankfurt am Main.
- Spiegel Special International (Hrsg.):** The Power of Faith. How religion impacts our world, Nr. 9/2006.

OPEN-SOURCE-MARKETING

Heinrich Holland

1. Internet und Web 2.0

Die weltweite Kommunikation durch das Internet hat die Möglichkeit eröffnet, Meinungen schnell und weit reichend zu verbreiten. Der Konsument hat dadurch an Macht gewonnen, er fordert Mitbestimmung sowie die Individualisierung der Kommunikation und der Angebote von Unternehmen, zugeschnitten auf die eigenen Bedürfnisse. Er will sich aktiv einbringen und mitentscheiden.

Unternehmen erkennen zunehmend, dass sie auf diese neuen und unaufhaltsamen Entwicklungen reagieren müssen. Das Marketing muss sich anpassen und auf eine adäquate Art und Weise mit Zielgruppen kommunizieren. Diesem Anspruch folgt der globale Trend des Open-Source-Marketings. Diese neue Form des Marketings kommt auf Basis der technischen Möglichkeiten des Internets den Bedürfnissen des heutigen Konsumenten entgegen.

Open-Source-Marketing steht in einem engen Verhältnis zu Web 2.0. Es handelt sich hierbei um einen Oberbegriff für eine neue, interaktive Entwicklung im Internet. Zu Beginn diente das Internet lediglich der Publikation von Informationen, Medien oder Daten. Man unterschied zwischen Editoren, die aktiv die Inhalte des Internets gestalteten, und Benutzern, die sich die Informationen lediglich ansahen und keine Möglichkeit hatten, die Inhalte zu beeinflussen. Diese Trennung zwischen Editor und Benutzer verwischt. Der Benutzer stellt eigene Beiträge auf Servern ein (User Generated Content) oder er veröffentlicht private Interessen auf einem Weblog. Das Internet wandelt sich immer mehr zu einer interaktiven Plattform, deren Informationen von den Benutzern kontinuierlich aktualisiert und verbessert werden. Das Open-Source-Marketing ist als ein Teil dieser Entwicklung einzuordnen.

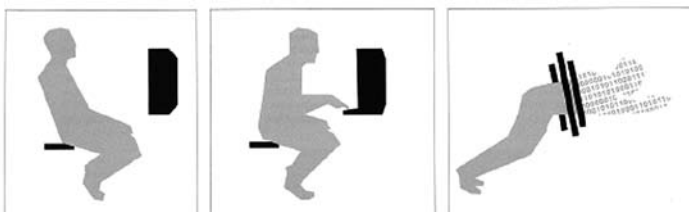


Abb 1: Zurücklehnen – Mitmachen – Eintauchen ins Netz
Quelle: Acquisa 09/2007



Prof. Dr. Heinrich Holland

lehrt Marketing, Statistik und Wirtschaftsmathematik an der Fachhochschule Mainz.

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

2. Open-Source-Marketing

Der Begriff Open-Source oder in Deutsch Quelloffenheit hat seine Ursprünge in der Informatik, in der Open-Source-Software. Voraussetzung für eine solche Software ist die Offenlegung sowie die uneingeschränkte Erlaubnis der Veränderung und Weitergabe des gesamten Quellcodes. Der Quellcode ist der für den Menschen lesbare Text eines Computerprogramms in einer Programmiersprache.

Open-Source-Marketing bezieht sich nicht allein auf die Kommunikation sondern auf alle Instrumente des Marketingmix, die in enger Zusammenarbeit mit Kunden gestaltet werden.

Der Internetbrowser Firefox ist ein Paradebeispiel für ein Open-Source-Marketing-Projekt. Nachdem das Mozilla Projekt ein erfolgreiches Programmpaket im Internet entwickelt hatte, wurde dieses im Jahr 2002 in einzelne Komponenten geteilt. Eine davon war der Webbrowser Mozilla Firefox, zuvor Mozilla Phoenix genannt. Eigendynamisch begannen User ein Marketingkonzept für Firefox zu entwickeln, mit dem Erfolg, dass er heute der am zweithäufigsten genutzte Internetbrowser nach Microsoft Internet Explorer ist.

Das Open-Source-Marketing ist jedoch, wie viele Praxisbeispiele zeigen, nicht nur in der Computerwelt ein Trend. Immer mehr Unternehmen lassen sich von dem schnellen Entwicklungsprozess und dem kreativen Potenzial inspirieren.

Die Konsumenten haben sich gewandelt. Der klassische 30-Sekunden-Werbespot im Fernsehen reicht nicht mehr aus, um die Konsumenten von einem Produkt zu überzeugen. Sie finden diese Art von Information oft irrelevant oder lästig und nutzen Technologien, um dem Druck der werblichen Kommunikation zu entkommen (wie Pop-Up-Blocker, Spamfilter, Festplattenrecorder).

Auffallend ist, dass neue Technologien und Services, wie Musikdownloads, Weblogs, Podcasts oder Telefonieren über das Internet sehr schnell angenommen werden. Es werden solche Projekte begünstigt, die auf Informationsaustausch beruhen und den Wunsch des Konsumenten nach Mitbestimmung befriedigen. Open-Source-Marketing verbindet Ziele, Strategien und Maßnahmen des klassischen Marketings mit Idealen, Ideen und Erfolgsfaktoren der Open-Source-Bewegung.

3. Anforderungen an das Open-Source-Marketing

Der bisher steuernde und kontrollierende Marketer muss nun loslassen können. Die Zielgruppe hat die Marke in der Hand, deren Gestaltung und Weiterentwicklung zuvor unter Ausschluss der Öffentlichkeit stattfand. Sie hat nicht nur das Recht erhalten, sondern sie wird dazu aufgefordert, das Marketing der Unternehmen mit Weiterentwicklungen, kreativen Ideen oder auch Kritik zu verbessern und zu gestalten.

Das widerspricht zwar bisherigen Marketingstrategien, doch nur wenn diese Voraussetzungen erfüllt werden, kann sich das Marketing Konzept ganz nach dem Open-Source-Gedanken entwickeln: uneingeschränkt, schnell und innovativ! Dazu gehört auch die Bereitstellung sämtlicher Daten als Download auf der Webseite. Darunter befinden sich nicht nur die Endprodukte, sondern auch alle Vorprodukte und Entwürfe, Storyboards, Basisanimationen, Texte, Audiodateien usw.

4. Voraussetzungen für effizientes Open-Source-Marketing

Die technischen Entwicklungen der letzten zehn Jahre führten zu einer mobilen, komfortablen und vor allem schnellen Kommunikation auf einer Vielzahl von Kommunikationsplattformen im Internet. Der größte Vorteil für die Open-Source-Bewegung besteht darin, dass die Nutzung der Technik immer weniger technisches Wissen voraussetzt; die Bedienung wird ständig einfacher. Dadurch ist kreatives Schaffen im Internet und vor allem die Online-Kommunikation für jedermann möglich geworden. Plattformen wie beispielsweise YouTube ermöglichen es Laien, mehr oder weniger professionell gedrehte Videos übers Internet in der ganzen Welt zu verbreiten.

Eine besondere Rolle in der Online-Kommunikation spielen Weblogs/Blogs. Das sind Online-Tagebücher, die sich mit einem

bestimmten Thema auseinander setzen. Diese Form der Kommunikation im Internet hat Menschen (Blogger) dazu inspiriert, ihre Meinungen und kreativen Ideen mit der Welt zu teilen. Die Entwicklung nutzerfreundlicher Weblog-Software-Tools ist eine wichtige technische Voraussetzung für die Open-Source-Bewegung. Sie ermöglichen den Usern, ihrer Kreativität und ihrem Drang zur Meinungsäußerung freien Lauf zu lassen.

5. Gesellschaftliche Trends

Die aktuellen Trendstudien sind sich in ihrer Grundtendenz einig: Die Globalisierung durch das Internet, soziale Kontakte, Rückkehr zu traditionellen Werten wie Glaubwürdigkeit/Authentizität/Loyalität und die Alterung der Gesellschaft sind die wichtigen aktuellen Themen.

■ Die Globalisierung der Gesellschaft

Soziale Beziehungen bestehen nicht mehr ausschließlich im nahen sozialen Umfeld. Das Internet ermöglicht es den Menschen, zeitnah und mit einfachen Mitteln soziale Beziehungen rund um den Globus aufzubauen. Die wichtigsten Instrumente hierfür sind Weblogs und Communities.

■ Das Bedürfnis nach sozialen Kontakten

Die Gesellschaft wird zunehmend mobiler und flexibler. Diese Entwicklung wiederum fördert eine multikulturelle Gesellschaft. Communities sind eine Reaktion auf diese mobilen und multikulturellen Entwicklungen in der Gesellschaft. Im alltäglichen Leben treffen immer häufiger die verschiedenen Kulturen aufeinander und Menschen entwickeln ein sehr starkes Bedürfnis nach sozialen Kontakten.

■ Demografische Entwicklung

In Deutschland ist häufig von der negativen demografischen Entwicklung die Rede: Die Lebenserwartung der Menschen steigt und die Geburtenrate bleibt auf niedrigem Niveau.

Doch die Altersforschung spricht von einem „Jugendgewinn“ von zehn Jahren.

Die Medien werden sich dieser demografischen Entwicklung anpassen, sie werden als einfach zu bedienende Lebenshilfe fungieren. Denn ein großer Anteil der Freizeitgestaltung und beruflichen Zeiteinteilung wird auf die Nutzung verschiedener Medien entfallen.

■ Ehrlichkeit, Authentizität und Loyalität

Moralische Aspekte gewinnen für Marken- und PR-Strategien an Bedeutung. So ergaben Umfragen, dass ein großer Anteil der Deutschen eine Marke bevorzugen würde, wenn sich das Unternehmen sozial engagiert. Kampagnen wie die von Dove propagieren ein ehrliches und erreichbares Ziel: „Sei wie du bist.“

Corporate Social Responsibility oder Brand Democratisation sind Formen der Kommunikation, die verstärkt an Bedeutung

gewinnen. Unternehmen können sich nicht mehr hinter Call-Centern verstecken. Mit Hilfe von Weblogs kommunizieren sie direkt mit ihren Kunden und steigern so ihre Glaubwürdigkeit und das Vertrauen der Kunden/Konsumenten.

■ Individualisierung

Es besteht ein genereller Trend der Individualisierung in vielen Bereichen unserer Gesellschaft. Der Kunde möchte nicht mehr als Masse wahrgenommen werden, sondern als Individuum mit seinen spezifischen Bedürfnissen. Heutige Mediensysteme müssen sich an die Bedürfnisse der Nutzer anpassen. Die Ära der digitalen Individualisierung wird eingeleitet. Das beste Beispiel für digitale Individualisierung ist der Apple iPod. Der Konsument kann selbst bestimmen, was er wann, wie und wo hört. Er ist nicht an Verträge oder monatliche Kosten gebunden. Er gestaltet sein Produkt ganz individuell.

6. Open-Source-Marketing – Kurzlebiges Verkaufsargument oder Revolution des Marketings?

Betrachtet man die Vorgehensweise und die Grundsätze des Open-Source-Marketings, so erkennt man, dass es diese Form der Kommunikation im Grunde schon sehr lange gibt. Unternehmen haben schon immer den Kunden in den Vordergrund gestellt und versucht zu analysieren, wie er denkt, wie er lebt und welche Wünsche er hat.

Im Rahmen des Open-Source-Marketings wird jedoch dem Ausmaß, in dem Konsumenten in die Gestaltung des Angebotes und seiner gesamten Vermarktung einbezogen werden, eine neue Dimension gegeben. Die befragten Konsumenten werden nicht mehr vom Unternehmen bestimmt und nach vorgegebenen Richtlinien befragt. Das Bedürfnis und auch die Möglichkeiten der Konsumenten, selbst zu bestimmen, wann und wie sie ihre Meinung einbringen, sind drastisch gestiegen. Als Plattformen dienten bisher z.B. Messen, Kongresse oder Research-Projekte. Für eine massenmediale Umsetzung dieses Prinzips fehlte bisher jedoch die richtige Plattform. Heute bietet das Internet hierfür die idealen Voraussetzungen.

Der gesellschaftliche Trend der Individualisierung zeigt deutlich die Unabhängigkeit und Mündigkeit der Konsumenten. Der Kunde möchte nicht mehr als Teil der Masse wahrgenommen werden, sondern als Individuum mit spezifischen Bedürfnissen. Der Markt muss sich an die Bedürfnisse der Konsumenten anpassen, denn durch technologische Entwicklungen hat der Kunde erheblich an Macht gewonnen (Customer Empowerment).

Das Misstrauen der Konsumenten in kommerzielle Kommunikation wächst weiter. Authentizität und Glaubwürdigkeit werden immer wichtiger. Bewertungssysteme in vielen Branchen (z.B. Hotelbewertungen, Bewertungen von Büchern bei amazon) dienen dazu, sich Meinungen von Nutzern/Anwendern einzuholen. Der Konsument ist clever, gut informiert und kri-



Abb. 2: VOLVO C 30 (Quelle: www.sag-uns-deine-Meinung.de)

Beispiele für Open-Source-Marketing (User Generated Marketing):

- Während des Super Bowls (Finale der amerikanischen Profi-Football-Liga) kostet ein 30-Sekunden-TV-Spot 2,6 Mio. US-Dollar. Drei Unternehmen nutzen ihre Werbezeit für von Konsumenten kreierte Spots: Doritos, Chevrolet, National Football League (NFL).
- Mini richtete über die Webseite einen Spot-Contest aus, über 300 Werbefilme wurden entwickelt.
- Nike setzt auf von Kunden entwickelte Spots.
- User konnten ihre eigene Lego-Welt im Internet bauen.
- IKEA forderte Konsumenten auf, ein Home-Entertainment-Möbel zu gestalten; von 5.000 Einsendungen gingen einige in Produktion.
- Dove: Zum Launch der Dove Cream Oil Body Wash-Produkte lud Unilever in den USA User ein, 30-Sekunden-Spots zu entwickeln; 700 Beiträge wurden eingesandt; während der Oscar-Verleihung im Februar 2006 ging der Siegerspot live on air.
- Volvo fragt bei der Einführung des C30 die Autofahrer nach ihrer Meinung www.sag-uns-deine-meinung.de.

tisch. Skandale wie Gammelfleisch oder Genmanipulation bestärken ihn in seinem Misstrauen gegenüber der kommerziellen Kommunikation von heute.

Open-Source-Marketing kann Aufgaben der Marktforschung übernehmen. Konsumenten stellen ihre Ideen zur Verfügung, sie tauschen ihre Ideen untereinander aus und entwickeln viel versprechende Ansätze weiter. Es findet eine unmittelbare Bewertung der Ideen statt. Damit besteht die Möglichkeit, dass eine auf Marktforschung basierende Plausibilitätsprüfung überflüssig wird. Um die Umsetzung unter strategischen Gesichtspunkten zu gewährleisten, hat das Unternehmen die Möglichkeit verschiedene Ideen zu nominieren und zur Auswahl zu stellen.

Das amerikanische Magazin TIME hat im Dezember 2006 „YOU“ zur Person des Jahres 2006 gewählt. TIME meint damit die weltweiten Internetnutzer, die das neue Informationszeitalter aktiv gestalten und sich das Internet in einem nicht erwarteten Maße zu Eigen gemacht haben. Das Fachblatt „Advertising Age“ kürte Anfang 2007 den „Consumer“ zur „Agentur des Jahres“, da „consumer generated commercial content“ 2006 mehr Einfluss auf die Markenkommunikation hatte als jede einzelne Agentur.



Abb. 3: Titel der Time (Quelle: Time 12/2006)

Das Open-Source-Marketing ist eine logische Weiterentwicklung der Internet-Philosophie, also der idealerweise unbeschränkten Teilhabe aller Nutzer. Zunächst müssen die Unternehmen und vor allen Dingen die Konsumenten lernen, verantwortungsvoll mit dem Instrument Open-Source-Marketing umzugehen. Wenn das gelingt, ist es schwer vorstellbar, dass die Konsumenten diese neu gewonnene Freiheit und Mitsprachemöglichkeit gegenüber den Unternehmen wieder aufgeben sollten.

LITERATUR

Förster, A., Kreuz, P. (2006): Marketing Trends, 2. Aufl., Wiesbaden.

Holland, H. (2008): Jeder kann ein Werbestar sein, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 21.1.2008, S. 22.

Horx, M., Friedemann, C. (2005): Trend Report 2006, Soziokulturelle Schlüsseltrends für die Märkte von Morgen, Kelkheim.

Kirby, J., Marsden, P. (2006): Connected Marketing, Oxford.

Stengel, R. (2006): Now It's Your Turn, in: TIME, Ausgabe 8, 25. Dezember 2006, S. 38.

Weber, S. (2004): The Success of Open Source, Harvard.

Weidmann, K., Langner, S. (2006): Ein schlafender Riese erwacht, in: Lutterbeck, B., Bärwolff, M., Gehring, R., Open Source Jahrbuch 2006, Berlin, S.142–152.

Zukunftsinstitut GmbH (2006): Medialution – von den Massenmedien zur digitalen Individualisierung, Kelkheim.

SHARED SERVICES ALS INSTRUMENT DES STRATEGISCHEN CONTROLLINGS IM KONTEXT DER ÖFFENTLICHEN VERWALTUNG - EINE STUDIE

Bärbel Stein, Claus-Peter Held



Prof. Dr. Bärbel Stein

arbeitet als Professorin für Betriebswirtschaft an der Fachhochschule Amberg-Weiden. Vorab arbeitete sie als Professorin im Public Management an der FH Nordhausen. Sie beschäftigt sich seit Jahren mit der Thematik Public Management in Aufsätzen und deren Umsetzung in konkreten Projekten, zurzeit in einer Kommune in Bayern.

E-mail: b.stein@haw-aw.de



Claus-Peter Held

Claus-Peter Held ist Geschäftsführer der GWT-TUD GmbH und arbeitet seit vielen Jahren mit dem Instrument des Shared Services in seiner praktischen Umsetzung.

In seiner Promotion entwickelt er ein Umsetzungsmodell zur Anwendung von Shared Services für die öffentliche Verwaltung am Beispiel einer Kommune.

E-mail: cp.held@GWTONline.de

1. Einleitung

Der öffentliche Sektor ist ein komplexes, stark verflochtenes Gebilde, das aus einer Gesellschaft heraus gewachsen ist, deren Anforderungen sich über die Jahrhunderte stark verändert haben. Dies ist nicht zuletzt aus der Änderung der gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen abzuleiten. Die Globalisierung, der europäische Staatenverbund, der Wandel von einer Produktions- zu einer Wissensgesellschaft, die Verknappung finanzieller und personeller Ressourcen auch im öffentlichen Sektor sind hier nur einige Beispiele.

Der Prozess der Globalisierung und der Europäischen Einigung schafft neue Gestaltungsschwerpunkte für die Politik. Auf der einen Seite ist die eingegrenzte Betrachtung der öffentlichen Verwaltung auf nationaler Ebene nicht mehr möglich, da sie einer Gesellschaft zu dienen hat, die zunehmend in regionalen und globalen Dimensionen agiert, und somit der Handlungsreichweite der heutigen Exekutive nicht mehr entspricht. Auf der anderen Seite werden die Ansprüche der Bürger an die Dienstleistungen der Verwaltung zunehmend individueller und komplexer. Hier sei beispielhaft nur die Ansiedlungsunterstützung für Unternehmen und deutlich mobilere Bürger oder die Bildung als lebenslanges, integratives System genannt.

Selbst wenn außer Acht gelassen wird, dass die gestalterischen Handlungsspielräume der Kommunen in Deutschland nicht zu-

letzt aufgrund der strukturellen Probleme der Gemeindefinanzen praktisch auf ein Minimum beschränkt sind, ist aus der Globalisierung und der Stärkung der Regionen als den relevanten geografischen Einheiten der globalisierten Ökonomie ein klarer Handlungsbedarf zur Reorganisation der öffentlichen Dienstleistungsproduktion zu erkennen, in dem die Kommune als Element der öffentlichen Verwaltung einen neuen Schwerpunkt bekommt. In einer Studie von Alexander Wegener und Ute Arbeit im Auftrag der Bertelsmann Stiftung (Wegener/Arbeit 2006) wird die Kommune als Portal für alle öffentlichen Dienstleistungen bezeichnet. Der CIO der kanadischen Regierung sagt dazu: „Citizens and business don't care what level of government they interact with, they just want to be able to get things done.“ (Michelle d' Aurey, CIO of the Canadian government). Unter diesem Gesichtspunkt, dem Bürger individualisierte Leistungen der kommunalen, Länder-, Bundes- und EU- Behörden anzubieten, sind Kommunen gefordert, kooperativ und im Dialog mit allen Einrichtungen der Exekutive und Legislative die qualitative und quantitative Neuordnung von

- Governance = Regulierungskompetenz,
- Services Management = Umsetzungsmanagement und Controlling und
- Services Delivery = Leistungserbringung

ihrer Prozesse vorzunehmen und die Effizienz ihrer Prozesse als wesentliches Mittel zur Eigenenerwirtschaftung der finanziellen Ressourcen dafür zu verbessern.

Wie auch immer sich die Politik diesen Erfordernissen anpassen mag, in der administrativen Dimension steht die klare Aufgabe, dass sich der Dienstleister seinem Kunden anpasst. Mit den existierenden Methoden werden die Kommunen diesen Anforderungen nicht gerecht und haben auch nicht die Effizienz und Effektivität, sich dementsprechend aufzustellen. Die Gebietsreformen der Bundesrepublik in den 70er und den 90er Jahren des letzten Jahrhunderts, die Planung der Aufgabenumverteilung zwischen Ländern, Kreisen und Kommunen in verschiedenen deutschen Bundesländern, mehr oder weniger erfolgreiche Experimente mit Bürgerportalen, die E-Government-Initiativen zeigen in die richtige Richtung, lassen jedoch keine Systematik erkennen. Der Modernisierungstau bleibt bestehen insbesondere dadurch, dass das Personalproblem in quantitativer und qualitativer Dimension nicht lösbar ist. Die Verwaltung ist überaltert und hat keine Möglichkeit, die notwendigen Fach- und Managementkräfte markadäquat und systematisch zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort in der richtigen Quantität vorzuhalten. Es geht also nicht um Kosteneinsparungen an sich, sondern um Umschichtung der Mittelverwendung aus den rein administrativen Prozessen in die gestalterischen Prozesse zur Implementierung von Strategie, sprich also Politik und somit den Anforderungen der Gesellschaft. Damit hat die Verwaltung nur die Option, sich auf die strategischen Aufgaben (Governance und Servicemanagement) zu fokussieren und sich die finanziellen Ressourcen aus Effizienzgewinnen in der Services-Delivery zu beschaffen. Diese Ressourcenbeschaffung aus Effizienzgewinnen ist ein klares Managementziel, abgeleitet aus der politischen Willensbildung. Ein Managementziel verlangt Managementmethoden. Effizienz kann man mit Mitteln des strategischen Kostenmanagements erreichen. Diese sind planvoll als System zu implementieren und in der Umsetzung zu steuern. Der Handlungsbedarf für eine systematische, in Organisation und Prozessen klar modellierte Struktur, die in der Industrie aus einem Netzwerk von Global Production Backbones und Customer Services Centern standardisierte, industrialisierte, effiziente Leistungen mit einem möglichst kundengenauen Zuschnitt zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort erbringt, ist für die kommunale Verwaltung in Deutschland klar zu erkennen. Damit wird die öffentliche Verwaltung wieder Gestaltungsinstrument der Politik und somit des Bürgerwillens.

Shared Services

Shared Services bezeichnen eine wettbewerbsorientierte, langfristig ausgerichtete, konsolidierte, zentralisierte und standardisierte Leistungserbringung von Supportleistungen in Unternehmen der Privatwirtschaft. Sie sind in der heute etablierten Ausprägung ein Mittel zur signifikanten Erhöhung von Effizienz in Unterstützungsprozessen. Firmen, wie die SIEMENS AG senken zum Beispiel durch die Einführung von Shared IT Services

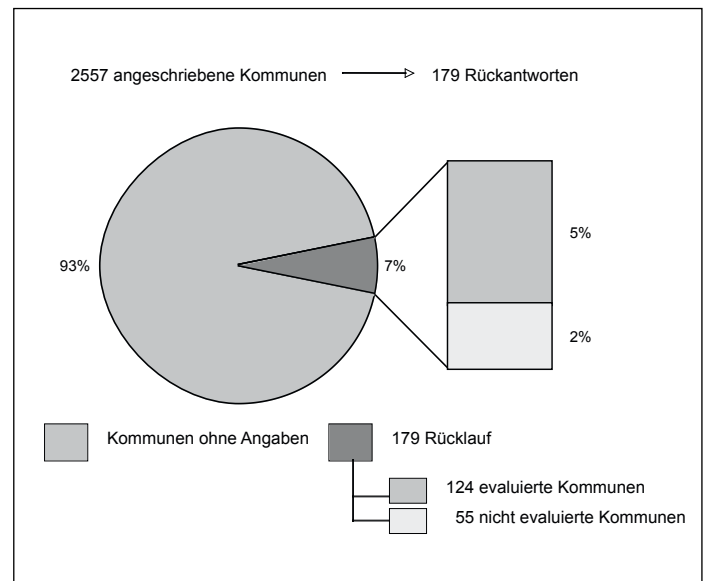


Abb. 1: Rücklaufquote der evaluierten Kommunen

ihre IT-Betriebskosten um fast 25 % (Baxter 2004, S.6 ff.). Auch im Bereich der deutschen öffentlichen Verwaltung sind Shared Services als Weg zur Konsolidierung der Leistungserbringung grundsätzlich anerkannt. Mit Siemens vergleichbare Zielstellungen sind in der Literatur allerdings nicht zu finden.

2. Studie zur Akzeptanz und dem Einsatz von Shared Services im Freistaat Bayern

Im Rahmen der vorliegenden Studie wurde untersucht, wie Bürgermeister aus Kommunen des Freistaates Bayern den Nutzen von Shared Service Modellen für ihre Behörden einschätzen und inwieweit sie solche zentralen Dienstleistungsstrukturen bereits umgesetzt haben. Es soll ergründet werden, welche Faktoren den Erfolg von Shared Services entscheidend beeinflussen.

2.1 Beschreibung der Untersuchungsmethodik

Die Studie wurde als Stichprobenverfahren durchgeführt. Die Kommunen Bayerns zeichnen sich dadurch aus, dass die Größe gemessen an der Einwohnerzahl überwiegend im Bereich bis 45.000 Einwohner liegt, der Anteil der Kommunen bis 15.000 Einwohner am größten ist. Deshalb wurden als Zielgruppe die Kommunen mit einer Einwohnerzahl bis maximal 45.000 Einwohner in die Untersuchung einbezogen. Der Untersuchungsgegenstand ist der Einsatz von Dienstleistungen in dieser Zielgruppe. Mittels Zufallsauswahl wurde dann eine Teilmenge aus der Grundgesamtheit ausgewählt. Diese Teilmenge soll die Zielgruppe bzw. den Untersuchungsgegenstand möglichst realistisch abbilden, d.h. es wird versucht, eine repräsentative Stichprobe zu ziehen. Repräsentativ ist eine Stichprobe dann, wenn ausreichend viele Messergebnisse bzw. Antworten erhoben werden.

Es wurden über einen Zeitraum von zwei Monaten, Juni bis Juli 2007, 2.557 Kommunen in Bayern angeschrieben mit dem angestrebten Ziel mindestens 100 aussagefähige Fragebögen in die Auswertung einbeziehen zu können. Die Kommunen waren aufgefordert, den Fragebogen online im Internet auszufüllen. Die tatsächliche Gesamtrücklaufquote liegt bei 7 %, wobei letztendlich dann auf Grund von Vollständigkeit der Beantwortung des Fragebogens 124 Kommunen in die Auswertung einbezogen werden konnten, dies entspricht einer Rücklaufquote von 5 % bezogen auf die 2.557 angeschriebenen Kommunen. Es wurden zudem 27 telefonisch geführte Nachfragen zur Präzisierung der gegebenen Antworten durchgeführt.

2.2 Vorstellung der Untersuchungszielgruppe

Im ersten Teil der Studie werden die Kommunen nach ihrer Größe, gemessen an der Einwohnerzahl charakterisiert. Hier sollte die Studie möglichst die Größenrelation der Kommunen in Bayern widerspiegeln. Außerdem wurde nachgefragt, inwieweit die Umstellung des Haushaltes auf den doppischen Buchungsstil in naher Zukunft geplant ist. Die Berücksichtigung des tatsächlichen Ressourcenverbrauches auf Basis der Doppik macht in vielen Kommunen die Notwendigkeit der Sanierungsstrategien für negatives Eigenkapital deutlich. Bayern hat als eines der wenigen Bundesländer Wahlfreiheit zwischen dem kameralistischen und dem doppischen Buchungsstil. Im zweiten Teil „Haushalt“ wurde nach der finanziellen Ausstattung unterteilt in Haushaltsansätzen für Personal und für Sach- und Sachausgaben gefragt. Die Angaben zum Personalhaushalt wurden durch die Angabe der Stellenanzahl untermauert. Hier gibt es einen festen Stellenschlüssel, der an die Größe der Kommune gebunden ist.

Die Hälfte der Kommunen, die in die Studie einbezogen wurden hat eine Einwohnerzahl bis 3.000 Einwohner. Dies spiegelt auch die tatsächlichen Größenverhältnisse der Kommunen im Freistaat Bayern wider und kann daher als repräsentativ für die

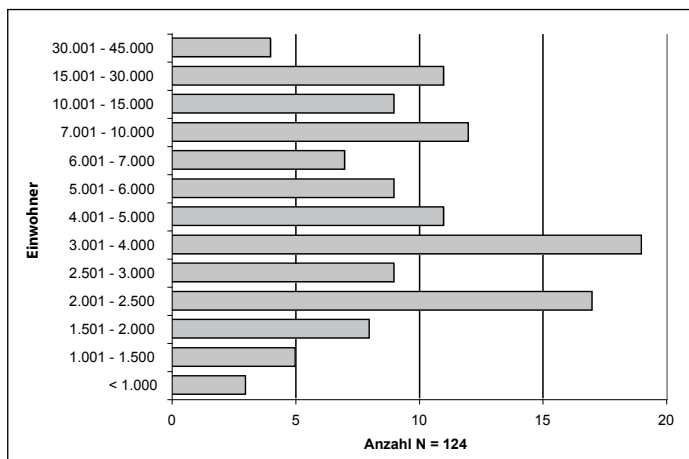


Abb. 2: Anzahl der in die Befragung einbezogenen Städte nach Größe: Einwohneranzahl

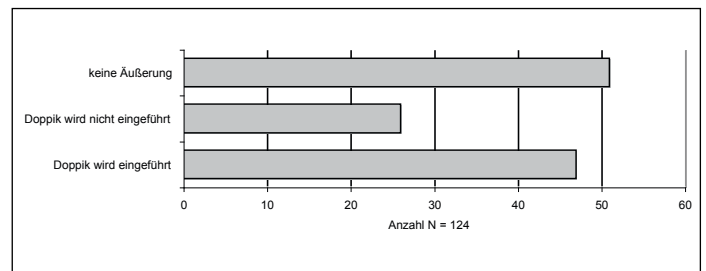


Abb. 3: Einführung der Doppik bis 2010 und darüber hinaus geplant

Studie gelten. 58 befragte Kommunen haben eine Größe gemessen an der Einwohnerzahl bis 10.000. 24 weitere befragte Kommunen haben bis 45.000 Einwohner. Insgesamt kann daher die Studie als valide gelten.

Die Grafik zur Doppikeinführung zeigt, dass sowohl die Transparenz der Informationen zum tatsächlichen Ressourcenverbrauch in Bayern als auch die Überlegungen zum dauerhaften Substanzerhalt des Anlagevermögens ebenso wie die Frage der intergenerativen Gerechtigkeit noch keine große Rolle spielt. Im Drei-Säulen-Modell nach Budäus ist die Leistungsfähigkeit des öffentlichen Sektors und damit die Wettbewerbsfähigkeit einer Region in der ersten Stufe abhängig von der Nutzung des neuen öffentlichen Haushalts- und Rechnungswesens als Instrument für Transparenz. Erst darauf aufbauend folgt in der zweiten Stufe die Nutzung von Kooperationen und Partnerschaften zwischen dem öffentlichen und dem privaten Sektor, die dann ergänzt wird durch die dritte Säule, dem E-Government und der strikten damit verbundenen Prozessorientierung. Ein Ergebnis der Studie vorwegnehmend, kann hier festgehalten werden, dass es tatsächlich eine Beziehung zwischen dem Einsatz des neuen öffentlichen Haushalts- und Rechnungswesens in Form der Anwendung der Doppik und dem Einsatz von zentralen Dienstleistungsorganisationen gibt. Nur 38 % der befragten Kommunen gaben an entweder mit der Doppik-Einführung begonnen zu haben oder diese Einführung zumindest geplant zu haben. Gegenargumente waren hier in erster Linie die Größe der Kommune als auch die Aussage, dass mittels Kameralistik die gleiche Transparenz möglich sei wie beim Gebrauch des doppischen Buchungsstils.

2.3 Auswertung der Studie

Im dritten Teil der Studie wurden die Kommunen nach Aufgaben, die sie ausgelagert haben befragt. Es wurde eine Unterteilung in Aufgaben aus dem Finanzbereich, dem Personalwesen, dem Bereich der Beschaffung, des Immobilien- und Gebäudemanagements, der Dokumentenverwaltung, der Steuerangelegenheiten, Rechtsangelegenheiten, des Pass- und Meldewesens und sonstige Aufgaben vorgenommen. Die Kommunen sollten dann die wichtigsten ausgelagerten Prozesse nennen und die Organisationsform beschreiben, die nun diese Aufgaben erledigt.

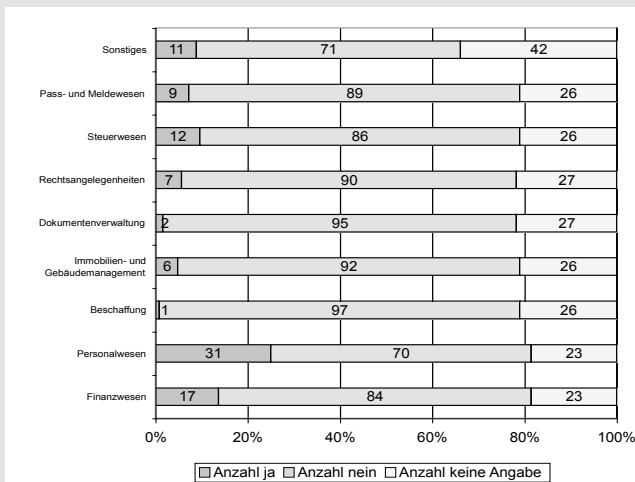


Abb. 4: Ausgelagerte Aufgaben der befragten Kommunen

Nur 14 % der Kommunen haben Finanzprozesse ausgelagert. 25% ihre Personalprozesse. Werden diese nach Teilprozessen hinterfragt, handelt es sich in beiden Fällen um den EDV-gestützten Gehaltsabrechnungsprozess. Hier hat vor allem die Firma AKDB GmbH (Anstalt für kommunale Datenverarbeitung Bayern GmbH) diese Aufgabe übernommen. Auf Nachfrage zeigt sich dann, dass es hierbei nicht um den gesamten Prozess geht, sondern lediglich um die rechentechnische Umsetzung (Application Hosting und Application Management). In zwei Fällen werden diese Aufgaben in der Verwaltungsgemeinschaft und in zwei weiteren Fällen durch einen Zweckverband übernommen. Ähnlich sieht es im Bereich des Steuerwesens aus. Hier wird als Teilprozess die Bescheiderstellung zitiert. Auch diese wird überwiegend an die AKDB übertragen. Beim Pass- und Meldewesen geht es ebenfalls um die Datenverarbeitung, die wiederum durch die AKDB erfolgt. Auslagerungen werden dann genannt in den Bereichen Gebäudereinigung, Hallen- und Schwimmbadbetrieb sowie Bauhof.

Die hohe Anzahl der unspezifizierten Angaben, wer die ausgelagerte Aufgabe übernommen hat lässt darauf schließen, dass es sich hier um unwichtige Aufgabenbestandteile handelt oder die Organisationsform nicht zugeordnet werden kann.

Im vierten Teil des Fragebogens wurden die alternativen Organisationsformen hinsichtlich ihrer Unterscheidung in

- Outsourcing (Gesamtauslagerung an einen externen Dienstleister),
- Shared Services (zentralisierte Leistungserbringung in einem kommunalen/öffentlichen Dienstleistungszentrum) sowie
- Public Privat Partnership (gemeinsame Leistungserbringung mit einem externen, privaten Dienstleister)

charakterisiert. Die Befragten sollten die Organisationsform nennen, die am ehesten auf die Partner zutrifft, von denen die ausgelagerten Aufgaben übernommen wurden.

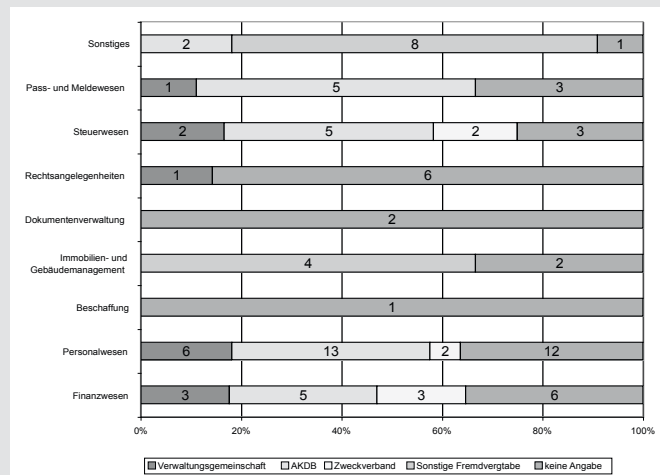


Abb. 5: Anzahl der ausgelagerten Aufgaben an externe Organisationseinheiten

Es wurde 35-mal komplettes Outsourcing als Auslagerungsform angegeben. 23-mal wurde von den insgesamt 124 Kommunen angegeben, bei der Auslagerung handelt es sich um Partnerschaften mit Shared Service Centern. Auf telefonische Nachfrage hin wurde jedoch deutlich, dass dies keine Shared Service Center sind, sondern lediglich Partnerschaften mit Bereichen des öffentlichen Dienstes. Das Konzept des Shared Service Centers wurde in allen Telefoninterviews erst erklärt und war bis dahin unbekannt. Public Private Partnership als Begriff war den meisten Kommunen bekannt.

Zusammenfassend kann zum dritten und vierten Teil des Fragebogens ausgeführt werden, dass Auslagerungen von Aufgaben und Prozessen in den bayerischen Kommunen eine eher unterentwickelte Bedeutung haben. Dies mag damit zusammenhängen, dass der finanzielle Handlungsdruck der in anderen Bundesländern zu spüren ist hier nicht relevant ist. Der Bayerische Staatshaushalt 2006 ist der erste Haushalt, der ohne Neuverschuldung auskommt. Die Pro-Kopf-Verschuldung liegt bei 1.851 Euro. Im Vergleich dazu liegt diese in den westlichen Flächenländern ohne Berlin bei 5.512 Euro (Bayerisches Staatsministerium der Finanzen 2006, S. 9). Fragen der Effizienzsteigerung werden noch nicht mittels Shared Service Konzepten beantwortet. Der Anschluss an die Technologie-Entwicklung wird durch die Auslagerung vor allem im Bereich der Informationstechnologie und hier speziell des Rechnungs- und Personalwesens genutzt.

Der fünfte Teil der Studie beschäftigt sich mit den Potenzialen dieser alternativen Organisationsformen. Die Befragten sollten mittels Schulnoten von 1 bis 5 Bewertungen zu vorgegebenen Aussagen abgeben. Kernaussagen hier sind: Potenziale von Shared Services, Public Private Partnership und Outsourcing werden überwiegend nur geringfügig gesehen. Insgesamt kann davon ausgegangen werden, dass ein Viertel der befragten Kommunen insgesamt die Potenziale positiv einschätzt. Die Zahl der

Kommunen, die keine Angaben zu den Aussagen tätigte zeigt, dass sich bisher wenig mit dieser Thematik beschäftigt wurde, und eine Meinungsäußerung hier schwer fällt. Bei allen drei Organisationsformen werden die Einsparungen hinsichtlich Fort- und Weiterbildung, die Nutzung von externen Experten und die Effizienzvorteile durch Leistungsstandardisierung genannt.

Das höchste Potenzial beim Outsourcing wurde in der Einsparung von Kosten der Fort- und Weiterbildung gesehen. Hier wurde insgesamt von 124 befragten Kommunen 52-mal die Schulnote 1 oder 2 vergeben, gefolgt von der Aussage, dass durch die Verlagerung Expertenwissen genutzt werden kann und es damit zu einer Erhöhung der Qualität des Personals kommt. Auch wird eingeschätzt, dass Effizienzvorteile durch Leistungsstandardisierung nutzbar sind. Dass Leistungserweiterungen bzw. sogar neue Leistungen möglich sind kreuzten immerhin 45 Kommunen an. Das geringste Potenzial wurde darin gesehen, mittels Nutzung des Outsourcings die Kundenzufriedenheit zu erhöhen. Kostensenkungen wurden nicht als Potenzial deutet.

Bei der prozentualen Betrachtung einzelner Kriterien und deren Bewertung wird deutlich sichtbar, dass die größte Unsicherheit bei der Einschätzung der Kriterien in den Aussagen zum Erhalt und Ausbau der Gestaltungskompetenz der Verwaltung und dem Mitspracherecht der Verwaltung bei outgesourceter Leistungserbringung liegt. Die Erhöhung der Kundenzufriedenheit ist nicht durch Auslagerung von Aufgaben erreichbar.

Die folgende Übersicht zeigt die Auswertung hinsichtlich der Organisationsform des Shared Services in der prozentualen Aufbereitung der Schulnotenvergabe. Sichtbar wird bei der absoluten Schulnotenvergabe, dass die wichtigsten Potenziale, die mit der Einführung von Shared Service Centern in den Effizienzvorteilen durch Leistungsstandardisierung gesehen werden. Dies entspricht der Auswertung vergleichbarer Studien, zum Beispiel die von Accenture aus dem Jahr 2005. Befragt in dieser Studie mit dem Titel „Wege zur leistungsfähigen öffentlichen Verwaltung: Steigerung der Wertschöpfung mit Shared Services“ wurden 94 Verwaltungszentren aus 13 Ländern (The Govern-

ment Executive Series/accenture 2005). Eine weitere wichtige Einschätzung besteht darin, dass die befragten Kommunen überzeugt sind, im Shared Service Center auf Expertenwissen zurückgreifen zu können. Die Einsparung von Fort- und Weiterbildungskosten als Potenzial in der eigenen Verwaltungsorganisation ist in der Betrachtung in diesem Kontext konsequent. Auch hier wird sehr deutlich sichtbar, dass die Erhöhung der Kundenzufriedenheit kein Kriterium für eine Auslagerung der Aufgaben darstellt.

Die relativ hohe Zahl der Kommunen, die keine Angaben gemacht hat, lässt schlussfolgern, dass das Thema Shared Services ein noch relativ unbekanntes ist. In den Telefoninterviews wurde gerade hierzu sehr viel diskutiert. Die Studie definierte zwar die Begriffe Outsourcing, Shared Services und Public Private Partnership, es zeigte sich aber in den persönlichen Gesprächen, dass nur Outsourcing und Public Private Partnership bekannt waren. Über das Thema Shared Services, als eine Organisation, in der Verwaltungs-, Unterstützungs- oder sogar Kernfunktionen verschiedener Behörden in einer zentralen, eigenständigen Dienstleistungsfunktion gebündelt werden, und diese dann mittels vereinbarten Serviceverträgen den angeschlossenen Verwaltungseinheiten die Leistung effektiv, effizient und qualifiziert anbietet, wurde in allen Kommunen, die befragt wurden noch nicht nachgedacht. In der Diskussion kamen dann allerdings interessante Vorschläge einzelner Kommunen, die sehr wertvoll waren. Dies spiegelt sich dann auch wider im Potenzial: Neue Leistungen/Leistungserweiterungen. Hier wird eindeutig die Grenze in der heutigen Verwaltungsstruktur erkannt. Ein zusätzliches, neues Leistungsangebot ist unter den heutigen finanziellen und personellen Bedingungen in den Kommunen nicht möglich.

Die nächste Grafik zeigt die Potenzialauswertung für die Organisationsform des Public Private Partnerships. Das geringste Potenzial wird allgemein bei Aufgabenauslagerung in Public Private Partnership gesehen. Anerkannt wird allerdings auch hier das Expertenwissen, welches in ausgelagerten Organisationsformen

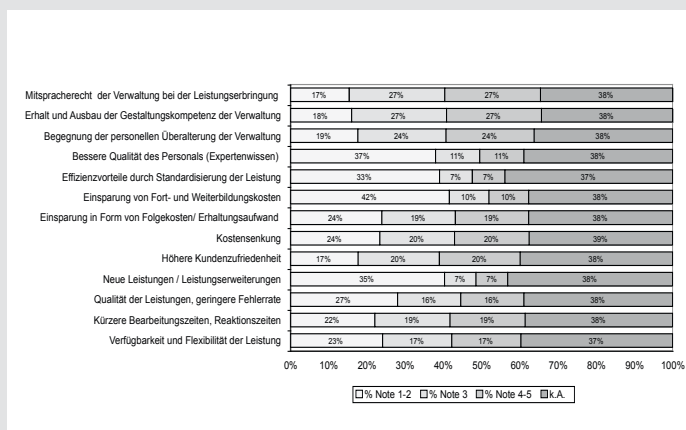


Abb. 6: Prozentuale Verteilung der Schulnotenbewertungen bei Outsourcing

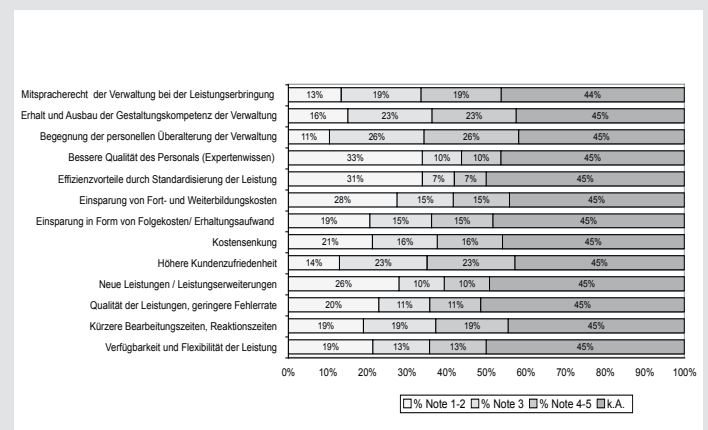


Abb. 7: Prozentuale Verteilung der Schulnotenbewertungen bei Shared Services

höher eingeschätzt wird als in der eigenen Verwaltung. Gefolgt wird diese Einschätzung dann auch wieder durch die Annahme, dass Effizienzvorteile mittels Leistungsstandardisierung möglich sind, ebenfalls gefolgt von der Aussage der Möglichkeit der Leistungserweiterung und der Einsparung von Fort- und Weiterbildungskosten. In der direkten Notenvergabe wird aber sichtbar, dass die Potenziale sehr selten mit der vollen Benotung eingeschätzt werden.

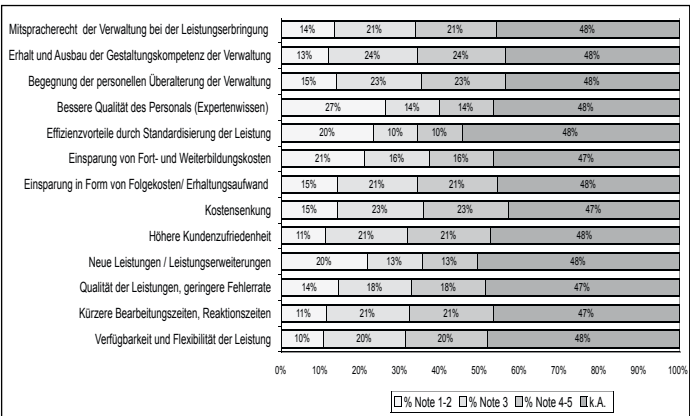


Abb. 8: Verteilung der Schulnotenbewertungen bei Public Private Partnership

Lag die Potenzialaussage bei Shared Services insgesamt bei 48 % am höchsten, gefolgt von Outsourcing mit 43 %, fällt die positive Aussage hinsichtlich Public Private Partnership mit nur 35 % stark ab. Dies ist verwunderlich im Kontext zu den wissenschaftlichen Untersuchungen von Budäus, jedoch praxisrelevant in der Aussage, wenn man sich hierzu die Quote der Kommunen anschaut, die Public Private Partnership wirklich einsetzen. Dies waren ja nur 10 Nennungen bei 124 Städten.

Im sechsten Teil der Studie wurden die Kommunen nun danach befragt, inwieweit Shared Services bezüglich der langfristigen Aufgabenoptimierung für Behörden bewertet wird. Insgesamt 73 % aller befragten 124 Kommunen sehen im Shared Service Center die Möglichkeit langfristig Aufgaben zu optimieren. Ausgehend von der Annahme, dass die Kommunen langfristig im Rahmen von Globalisierung an Bedeutung und Wichtigkeit zunehmen, wird die Standardisierung der Aufgaben Kommunen übergreifend als wichtigste Voraussetzung für geteilte Dienstleistungen gesehen. Hier wird nun auch eindeutig die Kostenentlastung für die einzelne Kommune als wichtigstes Potenzial anerkannt. Allerdings sehen nur 26 % die Möglichkeit des Einflusses auf die Leistungserbringung, wenn Aufgaben dann in geteilter Verantwortung liegen. Die Möglichkeit der Vertragsgestaltung mittels abgestimmter Service Level Agreements wurde von vielen Befragten nicht in Betracht gezogen. Dies war Ergebnis der Telefoninterviews zu dieser Problematik. Nur ca. 20 Kommunen sahen sich nicht in der Lage hier eine Einschätzung vorzunehmen.

Nachdem sich die Kommunen über den Einsatz von Shared Services positiv geäußert haben, wird im letzten Teil der Studie nach Herausforderungen bei der Einführung alternativer Organisationsformen zur Aufgabenerledigung gefragt: Welche Probleme und Herausforderungen erwarten Sie, wenn Sie neue Organisationsformen einführen wollen, oder welche haben Sie bei der Einführung erlebt (Mehrfachnennungen waren hier möglich)?

Kriterien	ja	nein	k.A.
Grundsätzlicher Mangel an Fähigkeiten für die Umstellung	34	72	18
Mangel an Unterstützung durch die übergeordnete Behördenleitung	33	69	22
Erfüllung der Kundenerwartungen	47	51	22
Mangel an Kooperation zwischen den Verwaltungsabteilungen	46	56	26
Druck seitens Personalvertreter (z.B. um Arbeitsplätze zu erhalten)	33	65	26
Aufbau einer Leitungsstruktur mit klaren Verantwortungsbereichen	48	50	26
Beteiligte Behörden zur Zusammenarbeit zu bewegen	69	29	26
Unzureichende Investitionsmittel für diese neue Organisation	66	35	23
Eigenes Know How zur Etablierung in Form neuer Aufgaben und der organisatorischen Veränderung fehlt	58	40	26
IT- / Infrastruktur- Schwierigkeiten	33	64	27
Mangel an verlässlichen Ausgangsdaten für die neue Aufgabe	58	39	27
Fehlen einer strategischen Vision für diese neuen Organisationsformen	54	44	26
Dezentrale Entscheidungsgewalten	43	54	27
Schwierigkeiten beim Personalübergang	63	34	27
Überwindung alter Denkmuster bei der Aufgabenerfüllung	80	23	21
fehlende wirkliche Kundenorientierung	1	123	0
Angst, den eigenen Arbeitsplatz zu verlieren	32	69	23
Angst vor Veränderung allgemein	58	43	23
Instrumente zur Erfolgsmessung der neuen Organisation fehlen	70	27	27

Abb. 9: Herausforderungen bei der Einführung von Shared Services

Die Überwindung alter Denkmuster wurde am häufigsten genannt, dicht gefolgt von der Aussage, dass Instrumente zur Erfolgsmessung der neuen Organisation fehlen und, dass es schwierig sein wird, die beteiligten Behörden überhaupt zur Zusammenarbeit zu bewegen. Unzureichende Investitionsmittel scheinen ebenfalls ein wichtiges Argument gegen eine Umstellung zu sein. Die Aussage zur Erfolgsmessung der neuen Organisation wurde in den telefonischen Interviews hinterfragt. Grundsätzlich kam hier zum Ausdruck, dass die Kommunen nicht mehr bereit sind, auf Trends und Umorganisationen zu setzen, deren Erfolg noch nirgendwo evaluiert ist. Hier spiegelt sich deutlich die Unzufriedenheit der Kommunen in Argumentationen für oder gegen neue Trends in der Verwaltungsmodernisierung wider. Viele neue Methoden und Werkzeuge werden angepriesen ohne überhaupt zu hinterfragen, welche Ergebnisse diese bringen sollen und ob die Einführung für die konkrete Kommune überhaupt sinnvoll sei. Ganz eindeutig kommt zum Ausdruck, dass Shared Services nicht als Instrument eingesetzt wird, um die Kundenorientierung zu verbessern. Zu dieser Fragestellung nahmen alle 124 Kommunen Stellung und nur eine einzige Kommune bejahte diese Frage. Die Kommunen haben die neue Rolle als Dienstleistungszentrum für den Bürger verin-

nerlicht. Auf die Nachfrage, ob und nach welchen Kriterien die Kundenzufriedenheit gemessen wird, konnte keine Auskunft erteilt werden. Insofern kann wohl eher von einer „gefühlten“ Kundenzufriedenheit gesprochen werden, die messbar wird, wenn die Produktinformationen mit quantitativen und qualitativen Zielvorgaben flächendeckend eingeführt sind und auch vom Bürger bewertet werden.

3. Zusammenfassung

Informationstechnologie, Finanz- und Personalwesen sind die hauptsächlichen Felder, im Rahmen derer momentan eine Aufgabenverlagerung in den Kommunen in Bayern praktiziert wird. Hier tritt vor allem die AKDB in Erscheinung, das ehemalige Rechenzentrum des Landes Bayern, welches nun als GmbH firmiert und in erster Linie Applikation Management und IT-Outsourcing für die Kommunen in ganz Deutschland wahrnimmt. Prozesse werden allerdings nicht in ihrer kompletten Bandbreite verlagert, sondern größtenteils nur die Datenverarbeitung, Bescheiderstellung und die Applikationspflege. Damit werden bei weitem nicht alle Möglichkeiten genutzt, die in der konsequenten Anwendung von Aufgabenauslagerung und damit auch Shared Services liegen. Die Methode und die Möglichkeiten der Anwendung von Shared Services sind den Kommunen relativ unbekannt. Aufgabenverlagerungen werden eher im Sinne von Outsourcing interpretiert und durchgeführt und damit möglichst die Leistungserbringung in Quantität und Qualität auf Externe verlagert. Die Möglichkeit der Zentralisierung von Behördendienstleistungen in einer Verwaltungseinrichtung, der Aufgabenübertragung und Kontrolle mittels Service Level Agreements und der Finanzierung aus eigenen Mitteln wird in den bayerischen Kommunen, die untersucht wurden, bisher nicht gesehen. Unter der Prämisse des Einsatzes von Shared Services wären dann folgende Herausforderungen zu nennen: Die Überwindung alter Denkmuster, die Bestimmung von Instrumenten zur Erfolgsmessung der neuen Organisation, die Schwierigkeit, die beteiligten Behörden zur Zusammenarbeit zu bewegen und unzureichende Investitionsmittel. Angedeutet wurde auch die Problematik, dass vor Einführung neuer Instrumente der Verwaltungsmodernisierung Ziel und Zweck des Einsatzes bestimmt sein müssen und die Erfolgswahrscheinlichkeit neuer, aus der Privatwirtschaft adaptierter Instrumente evaluiert sein müsse.

Shared Services ist noch kein wesentliches strategisches Instrument im öffentlichen Bereich, um zukünftige Herausforderungen erfolgreich zu bewältigen. Die Konzepte sind weithin unbekannt. Aufgaben werden nur in sehr geringem Umfang ausgelagert. Einschlägige Publikationen und die hier vorgestellte Studie in Kommunen des Freistaates Bayern zeigen, dass der in der Industrie durch den Einsatz von Shared Services erreichte Effizienzgewinn nicht erreicht oder nicht messbar erreicht oder gar nicht angestrebt, d.h. geplant wurde. Weiterer Forschungs-

bedarf mit folgender Zielstellung besteht insofern, als durch ein noch zu erarbeitendes ganzheitliches und systematisches Vorgehensmodell zur Konzeptionierung und Implementierung von Shared Services in Kommunen ein industrieadäquater Wirkungsgrad erzeugt werden kann, als dieses Modell unter definierten Bedingungen auch für Kernprozesse der kommunalen Verwaltung anwendbar ist und dadurch über Effizienzgewinne hinaus auch Effektivitätszuwächse erzielbar sind. Die Erarbeitung dieses Stufenmodells ist gegenwärtiges Forschungsthema der Autoren.

LITERATUR

Accenture (2004): High performance in government in: The Government Executive Series: eGovernment Leadership: High Performance, Maximum Value, S. 14.

Baxter, A. (2004): New angles on the horizontal and vertical, in: Financial Times, vom 4. Februar 2004, S. 6–9.

Budäus, D., Grüning, G. (1997): Public Private Partnership-Konzeption und Probleme eines Instruments zur Verwaltungsreform aus Sicht der Public Choice-Theorie, in: Schriftenreihe der Gesellschaft für öffentliche Wirtschaft, Heft 41, Budäus, D., Eichhorn, S. (Hrsg.), Public Private Partnership. Neue Formen öffentlicher Aufgabenerfüllung, Baden-Baden, S. 25–66.

Keuper, F., Oecking, C. (2006): Corporate Shared Services, Wiesbaden.

Müller-Stewens, G./ Lechner, C. (2001): Strategisches Management: Wie strategische Initiativen zum Wandel führen, Stuttgart, 2001.

Van Houtum, H., Lagendijk, A. (2001): Contextualising Regional Identity and Imagination in the Construction of Polycentric Urban Regions: The Case of the Ruhr and the Basque Country, in: Urban Studies, Vol. 38, No. 4, 2001, S. 747–767.

Bayerisches Staatsministerium der Finanzen (2006): Der Bayerische Staatshaushalt Nachtrag 2006.

The Government Executive Series/accenture (2005): Wege zur leistungsfähigen öffentlichen Verwaltung: Steigerung der Wertschöpfung mit Shared Services, www.accenture.com, 10.12.2006.

Wegener A., Arbeit U. (2006): Regionalisierungstendenzen in europäischen Staaten, Studie im Auftrag der Bertelsmann Stiftung, Berlin, Februar 2006, S. 48f.

ETHIK UND WIRTSCHAFT - EIN JOINT VENTURE

Andrea Clausen



Dr. Andrea Clausen

unterrichtet seit Sommersemester 2006 das Wahlpflichtfach Unternehmensethik im Rahmen des Diplom- bzw. Bachelorstudiums BWL. Zunächst als Lehrbeauftragte tätig, hat sie im Sommersemester 2008 eine Vertretungsprofessur für das Lehrfach Unternehmensethik inne, um die Unternehmensethik mit den Säulen Lehre, Weiterbildung und Forschung auf eine breitere Grundlage zu stellen.

E-mail: andrea.clausen@wiwi.fh-mainz.de

1. Einführung

Ob ein Unternehmen die Olympischen Spiele in Peking sponsert oder nicht, ist eine wirtschaftliche Frage: Welche Marktchancen ergeben sich daraus? Es ist aber auch eine gesellschaftliche Frage: Verraten wir nicht unsere westlichen Werte wie Freiheit und Selbstbestimmung, wenn wir ein Regime unterstützen, das das tibetische Volk blutig unterdrückt? Unternehmerische Entscheidungen haben neben einer wirtschaftlichen Dimension häufig auch eine gesellschaftliche bzw. moralische – sowie eine politische, rechtliche oder technische. Sollte ein Unternehmen mit einem Olympiaboykott bewusst ein außenpolitisches Zeichen setzen, also die Nichteinhaltung von Menschenrechten sanktionieren anstatt auf „Wandel durch Handel“ setzen? Wie verhält sich ein Unternehmen, wenn es einerseits weiß, dass es mit Bestechung leichter an ausländische Großaufträge kommt, wenn Auslandskorruption aber andererseits inzwischen rechtlich verboten und auch nicht mehr steuerlich absetzbar ist? Unternehmen haben bei der Entwicklung neuer Techniken ein wirtschaftliches Interesse daran, Vorreiter der Entwicklung zu sein, aber ist die Technik schon ausgereift und damit sicher? Ein konkretes Beispiel für diesen letzten Interessenskonflikt ist die Diskussion um die Einführung des elektronischen Personalausweises.

Unternehmerische Entscheidungen haben mehrere Dimensionen. Oder, mit den Worten des Konstanzer Unternehmensethikers Josef Wieland, Unternehmen sind polylingual (vgl.

Wieland 2004). Mitarbeiter müssen gleichfalls mehrsprachig sein. Genau das ist die Zielsetzung von Unternehmensethik in der wirtschaftswissenschaftlichen Ausbildung: unterschiedliche Aspekte einer unternehmerischen Entscheidung erkennen und gegeneinander abwägen. Und somit die eigene Urteils- und Entscheidungsfähigkeit trainieren.

Dass Ethik für Unternehmen und daher auch in der Hochschulausbildung wichtig ist, stößt im Allgemeinen auf Zustimmung. Hinter der schnellen Zustimmung lauert jedoch oft ein Unbehagen: Wichtig vielleicht, aber durchsetzbar? Und ist es Aufgabe von Unternehmen, auch noch für die Moral zu sorgen? Auf die damit aufgeworfene Kernfrage der Unternehmensethik „Sollen und können Unternehmen Ethik auf ihre Agenda setzen?“ werde ich im folgenden Abschnitt eingehen. Denn ohne eine Antwort darauf macht das Hauptziel dieses Beitrags, mein Plädoyer für Ethik in der wirtschaftswissenschaftlichen Ausbildung, keinen Sinn. Im zweiten Abschnitt werde ich mich einem weiteren Fragezeichen bei Gesprächen über Wirtschaft und Ethik widmen: Was genau ist eigentlich ein Fach Unternehmensethik?

2. Sollen und können Unternehmen Ethik auf ihre Agenda setzen?

2.1 Sollen

Ein Unternehmen hat wirtschaftliche Gründe, Ethik auf seine Agenda zu setzen. Das gilt insbesondere dann, wenn man das Oberziel unternehmerischen Handelns institutionentheoretisch als Erweiterung der Kooperationsmöglichkeiten sieht, statt klassisch als Gewinnmaximierung. Gewinn ist dann eine Voraussetzung für Kooperationschancen, gleichberechtigt neben anderen Werten wie etwa Vertrauen. Das Vertrauen der Kunden in ein Produkt erhöht zwar oft den Absatz und damit den Gewinn. Doch Vertrauen ist für ein Unternehmen allein schon deshalb wichtig, weil Vertrauen Türen öffnet, Kooperationschancen schafft, egal ob sie genutzt werden oder nicht. Ein Unternehmen, das kontinuierlich alles tut, um das Vertrauen seiner Kunden aufrecht zu erhalten, wird von einer möglichen, hoffentlich nie eintretenden Krise – bspw. einer Rückrufaktion für ein Produkt mit gravierenden Sicherheitsmängeln – weniger gebeutelt, als wenn es kein Vertrauenspolster besäße. Wir sehen: Offene Türen sicherzustellen ist für ein Unternehmen wichtig, denn

das ist Risikovorsorge. Und wenn es ums Sicherstellen offener Türen geht, gewinnen moralische Werte wie Vertrauen an Bedeutung.

„Ethics pays“ – direkt in Heller und Pfennig oder indirekt über ein breiteres Spektrum an Kooperationsmöglichkeiten. So wurde bis hierher argumentiert. Tatsächlich empfiehlt es sich, Unternehmensethik wirtschaftlich zu begründen, wann immer es geht. Man sollte sich aber zugleich bewusst sein, dass die wirtschaftliche Argumentation gelegentlich an Grenzen stößt. Sei es, weil sich schwer prognostizieren lässt, wie sich Ethik auswirkt, sei es, weil man (noch) keine Lösung gefunden hat, wie sich ein vermeintlicher Konflikt zwischen Wirtschaft und Moral in ein Win-win auflösen lässt. Glücklicherweise ist „ethics pays“ nicht das einzig brauchbare Argumentationsmuster. Unternehmen agieren nicht im luftleeren Raum, sondern sind eingebunden in eine Gesellschaft, die ihnen Verantwortung zuschreibt. Und weil wir Unternehmen ebenso wie unseren Mitmenschen Verantwortung zuschreiben, sind sie verantwortlich. Alternativ zur ökonomischen Argumentation kann man also sagen, dass Unternehmen Verantwortung tragen, dass das Verfolgen unternehmerischer Ziele an die Beachtung moralischer Mindeststandards gebunden ist, niedergelegt etwa im Global Compact¹. Ethik ist also teils Erfolgsfaktor unternehmerischen Handelns, teils zu beachtende Nebenbedingung.

2.2 Können

Oft zahlt sich Ethik einzelwirtschaftlich aus – über eine höhere Reputation, zufriedener Mitarbeiter, weniger Rechtsverstöße. Doch wirtschaftliche Ziele und moralische Normen können auch in einem Spannungsverhältnis zueinander stehen. Ein Beispiel dafür ist systematische Korruption, wie sie gegenwärtig bei Siemens aufgedeckt wird. Ohne das Schmiermittel Bestechung würde sich der Konzern auf bestimmten Auslandsmärkten schwer tun, Aufträge zu erhalten. Lässt sich der vermeintliche Konflikt überwinden? Es wäre anmaßend zu behaupten, dass sich jeder solche Konflikt überwinden lässt. Es sei vielmehr darauf verwiesen, dass unternehmerisches Handeln immer auch an moralische Normen gebunden ist. Aber die Antwort ist zumindest viel häufiger ja, als es auf den ersten Blick scheint. Ein Beispiel ist der Bayerische Bauindustrieverband, der bereits 1997 ein so genanntes Ethikmanagementsystem zur Korruptionsbekämpfung eingeführt hat (zur Darstellung des Beispiels vgl. Däschlein 2002). Der Erfolg des Bayerischen Bauindustrieverbands bei der Korruptionsbekämpfung gründet sich darauf, dass die Unternehmen nicht im Alleingang, sondern gemeinsam handeln und sich zudem die Unterstützung der Politik sichern.

Die Schraube der Strafverfolgung wird nicht noch stärker angezogen, sofern die Unternehmen Korruption in ihren eigenen Reihen wirksam kontrollieren. Dieses Versprechen der Politik ist ein wichtiges Argument, um möglichst viele Verbandsunternehmen zum Mitmachen zu bewegen.

Aus dem Beispiel lässt sich noch mehr lernen: Unternehmen reagieren nicht einfach auf gegebene Rahmenbedingungen (Sachzwangdenken nach dem Motto „Korruption ist gang und gäbe, also müssen wir mitmachen“), sondern können diese aktiv gestalten. Aktiv auf die Rahmenbedingungen einzuwirken heißt für das vorliegende Beispiel konkret, die Anreizstruktur des Gefangenendilemmas zu überwinden. Gefangenendilemma heißt, bezogen auf das Beispiel Korruption: Jedes Unternehmen fährt ohne Korruption besser, sofern sich alle an die Spielregeln fairen Wettbewerbs halten. Aber für jedes Unternehmen ist es noch besser, vom Fair Play der anderen zu profitieren und selbst dagegen zu verstoßen. Ergebnis: Alle werden bestechen, aber damit stellt das auch für niemanden mehr einen Wettbewerbsvorteil dar. Dieser Anreiz verschwindet bei Selbstbindung, dem gegenseitigen Versprechen, fair zu handeln.

2.3 Fazit

Unternehmen können und sollen moralische Normen beachten. Ethik ist für die unternehmerische Praxis also von Bedeutung. Damit ist zugleich ein Fach Unternehmensethik in der wirtschaftswissenschaftlichen Ausbildung wichtig.

3. Was genau ist eigentlich Unternehmensethik?

Das Ziel eines Fachs Unternehmensethik wurde eingangs als Mehrsprachigkeitstraining beschrieben. Was das heißen soll? Was genau passiert in einem Fach Unternehmensethik? Um diese Frage zu beantworten, wird

- der Begriff Unternehmensethik erläutert,
- gezeigt, wie sich unternehmensethische Themen quer durch die Betriebswirtschaftslehre ziehen und
- beschrieben, wie an der FH Mainz Unternehmensethik vermittelt wird.

3.1 Der Begriff

Unternehmensethik ist ein Joint Venture zwischen Betriebswirtschaftslehre und Ethik. Unternehmensethik beschäftigt sich mit dem, was gleichzeitig ökonomisch relevant und moralisch legitim oder illegitim ist (vgl. hierzu bei Wieland/Fürst 2002 die Risiko-Relevanz-Matrix, die angibt, welche Risiken ökonomisch und/oder moralisch relevant sind). Korruption ist, um beim Beispiel zu bleiben, offensichtlich ökonomisch relevant – sie kann bei der Auftragsvergabe ausschlaggebend sein – ist aber als Verstoß gegen fairen Wettbewerb moralisch (und rechtlich) unzulässig.

¹ Der Global Compact ist eine Richtlinie der Vereinten Nationen, im Jahr 2000 formuliert unter der Ägide des UN-Generalsekretärs Kofi Annan. Unternehmen, die die Richtlinie akzeptieren, sichern zu, soziale und ökologische Standards zu beachten sowie Korruption zu bekämpfen.

Konkret beschäftigt sich Unternehmensethik mit drei Fragen:

- Wie gehen die **Menschen** im Unternehmen mit moralisch relevanten Situationen um? (Individualethik)
- Was tut ein **Unternehmen als Organisation**, um den Umgang mit solchen Situationen zu erleichtern? (Unternehmensethik i. e. S.)
- Wie bewirken **Recht, Politik und Zivilgesellschaft**, dass Unternehmen legitimen Ansprüchen gerecht werden? (Wirtschaftsethik)

Es macht Sinn, Unternehmensethik so umfassend zu verstehen, da alle drei Aspekte – Mensch, Unternehmen und das so genannte Umsystem – unauflöslich miteinander verknüpft sind. Man kann sich das am Beispiel der VW-Affäre klar machen, deren juristische Aufarbeitung nach dem Urteil gegen Peter Hartz Anfang 2007 und der Verurteilung der weiteren Hauptangeklagten Klaus Volkert und Klaus-Joachim Gebauer Anfang 2008 in großen Teilen abgeschlossen ist: Die Ursachen für Untreue und Betrug in großem Stil sind nicht so sehr individuelle Handlungsmotive wie etwa persönliche Bereicherung und Machtstreben. Entscheidender sind Interessensverflechtungen im Unternehmen (zwischen Betriebsrat und Management, Vorstand und Aufsichtsrat) ebenso wie Interessensverflechtungen zwischen Wirtschaft und Politik, hier manifestiert im VW-Gesetz. Erst wenn man sich diese Gemengelage bewusst macht, erkennt man, an welchen Stellschrauben man drehen muss, um ein System Volkswagen aufzulösen und wer unter welchen Bedingungen ein Interesse daran hat, das zu tun. Erst dann vermeidet man zu einfache Lösungsvorschläge.

Abschließend eine Erläuterung zu den Begriffen ethisch und moralisch. Moral beschäftigt sich mit dem, was wir ganz generell tun sollen – egal, welche konkreten Ziele wir uns gerade setzen. Und während Moral ein konkretes Normensystem bezeichnet (etwa die Menschenrechte), ist Ethik die theoretische Auseinandersetzung damit (z.B. die Diskussion, ob Menschenrechte universell gültig sind oder nur Ausdruck unserer westlichen Kultur).

3.2 Schnittstellen Betriebswirtschaftslehre – Ethik

Geht man den Aufbau eines betriebswirtschaftlichen Studiums durch, kristallisieren sich aus meiner Sicht vier Teilgebiete heraus, in denen sich ethische Fragen aufdrängen: Unternehmensführung, Marketing/Kommunikation, Personal und Recht.

Um einige Beispiele zu nennen:

- Unternehmensführung: Was versteht man unter Good Corporate Governance?
- Marketing: Wie kann ein Unternehmen auch in der Krise glaubwürdig kommunizieren?
- Personal: Was ist Diversity Management – und welche wirtschaftlichen und moralischen Gründe hat ein Unternehmen,

I. Aufbau des Lehrfaches Unternehmensethik Kernfragen der Unternehmensethik

- Warum sollte ein Unternehmen moralische Aspekte berücksichtigen?
Exkurs: Wirtschaftskriminalität als ein Grund für Unternehmensethik
- Welche moralischen Normen sollte ein Unternehmen beachten?
 - a) Orientierung an legitimen Stakeholderansprüchen
 - b) Nachhaltigkeit
 - c) korporative Verantwortung
- Wie kann ein Unternehmen moralische Aspekte berücksichtigen?
Compliance und Integrity

II. Anwendung: Mensch – Unternehmen – Umsystem

Der Mensch im Unternehmen

Führungsethik

Mitarbeiterethik: Whistleblowing¹

Das Unternehmen: Managementkonzepte

Wertemanagementsystem

Corporate Social Responsibility/Corporate Citizenship;

Social Entrepreneurship

Corporate Governance

Corporate Identity

Unternehmenskultur

Qualitäts-/Risikomanagement

Reputations-/Kommunikationsmanagement

Change Management

Diversity Management

Das Umsystem

Richtlinien und Standards

III. Philosophische Grundlagen

- Ethik
Wie gehen Global Player mit kulturellen Unterschieden um? Ethik zwischen Beliebigkeit und Dogmatismus
- Politische Philosophie
Braucht eine pluralistische Gesellschaft gemeinsame Werte?
Was verstehen wir unter sozialer Gerechtigkeit?
- Rechtsphilosophie
Sind Recht und Moral getrennte Sphären?

¹ Unter Whistleblowing (wörtlich: Benutzen der Trillerpfeife) versteht man, dass ein Mitarbeiter sein Wissen über unzulässige Vorgänge im Unternehmen publik macht, indem er sich entweder an die Öffentlichkeit oder unter Missachtung des Dienstwegs an die oberste Leitungsebene wendet.

die Verschiedenartigkeit seiner Kunden und Mitarbeiter zu berücksichtigen?

- **Recht:** Wie bekämpft man Wirtschaftskriminalität? Welche Rolle spielt das Begriffspaar Compliance und Integrity in diesem Zusammenhang?

Diese Fragen fügen sich wie Puzzlestücke in ein Gesamtbild: Unternehmensethik wurde bereits weiter oben über die Themenkreise Mensch, Unternehmen und Umsystem charakterisiert. Vorgeschaltet sind dem einige Grundfragen – etwa die eingangs skizzierte, ob Unternehmen moralisch korrekt handeln können und sollen. Nachgeschaltet sind fürs Gesamtverständnis wichtige Hintergründe der allgemeinen Ethik, der Politischen Philosophie und der Rechtsphilosophie. Einen Überblick über die wichtigsten Themen bietet die Übersicht auf Seite 38.

3.3 Die Integration ins Studium

Einige dieser Themen sind besonders eng mit betriebswirtschaftlichen Fragen verbunden. In diesen Fällen macht es Sinn, die Themen in das entsprechende BWL-Modul zu integrieren, da wirtschaftswissenschaftliches Vorwissen erforderlich ist. Über Prinzipien guter Unternehmensführung, wie sie unter dem Stichwort Corporate Governance thematisiert werden, kann man erst diskutieren, wenn man weiß, was Unternehmensführung ist. Andere Themen hingegen nehmen auf eine eigenständige unternehmensethische Fachdebatte Bezug, etwa Whistleblowing. Dann macht es Sinn, das Thema im Rahmen einer eigenständigen Veranstaltung anzubieten, um die unternehmensethische Fachdebatte in der gebotenen Tiefe betrachten zu können.

Gegenwärtig wird Unternehmensethik als Wahlpflichtfach im ersten und zweiten Semester des Vollzeitstudiengangs Bachelor BWL angeboten; ein ähnliches Angebot gibt es im BIS-Studiengang. Entsprechend der vorgeschlagenen Aufteilung der Unternehmensethik auf ein eigenständiges Fach bzw. ein integriertes Angebot konzentriert sich das Wahlpflichtfach auf die Themen, die stark auf eine eigenständige unternehmensethische Fachdebatte Bezug nehmen. Um das Themenspektrum umfassend in die Lehre zu integrieren, macht es Sinn, zusätzlich zum Wahlpflichtfach ein Querschnittsfach anzubieten, das sich quer durch das gesamte Studium zieht.

Verbindendes methodisches Merkmal für eine eigenständige Veranstaltung Unternehmensethik wie auch für ein integriertes Querschnittsthema ist die Arbeit mit Fallstudien: Ausgehend von einem realen, möglichst aktuellen Fall wird Grundlagenwissen erarbeitet². Das Motto Denk mal! macht dabei das Ausbildungsziel deutlich: Das Urteilsvermögen schulen.

LITERATUR

Clausen, A. (im Erscheinen): Grundwissen Unternehmensethik – Ein Arbeitsbuch, Tübingen (erscheint Ende 2008).

Crane, A., Matten, D. (2004): Business ethics – A European perspective. Managing corporate citizenship and sustainability in the age of globalization, Oxford.

Däschlein, H. (2002): EthikManagement im Härtestest. Praxiserfahrungen aus Bauunternehmen und am Bauproduktmarkt, <http://www.bauindustrie-bayern.de/ethikmanagement/emb-materialien.html>, 22.04.2006.

Göbel, E. (2006): Unternehmensethik, Stuttgart.

Wieland, J. (2004): Die Ethik der Governance, Marburg.

Wieland, J.; Fürst, M. (2002): WerteManagement – Der Faktor Moral im Risikomanagement, KIEM Working Paper Nr. 1/2002, Konstanz: KIEM – Konstanz Institut für Wertemanagement.

² Dieser Ansatz ist demnächst nachzulesen in Clausen (im Erscheinen). Gute Einführungen in die Unternehmensethik sind auch Göbel 2006 sowie Crane/Matten 2004.

BANKENKRISE, FINANZKRISE, UNTERNEHMENSKRISE? GEZIELTE RATINGVORBEREITUNG ALS UNTERNEHMERISCHER ERFOLGSFAKTOR

Günter Hofbauer, Sabine Bergmann



Prof. Dr. Günter Hofbauer

lehrt Marketing und Technischer Vertrieb an der Hochschule Ingolstadt, University of Applied Sciences. Schwerpunkt seiner Lehre ist die markt- und wertorientierte Unternehmensführung. Marketing und Vertrieb sind dabei wesentliche Säulen für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen. Dies findet im Rating eine besondere Berücksichtigung.

Vor seiner Berufung zum Professor arbeitete er in verschiedenen Führungspositionen eines international tätigen Elektrokonzerns. Produktmanager im internationalen OEM-Geschäft, Leiter eines Strategieprojektes, Marketing-Leiter einer Beteiligungsgesellschaft und Leiter internationaler Merger & Acquisitions Projekte waren seine wichtigsten Stufen.

Prof. Hofbauer hat ein Executive Studium an der University of Virginia (USA) absolviert. Er war Mitglied im Comité Européen de Normalisation (CEN), Brüssel, und ERTICO Committee Member, Intelligent Transport Systems, Brüssel.

E-mail: guenter.hofbauer@fh-ingolstadt.de



Diplom-Betriebswirtin Sabine Bergmann

absolvierte zunächst eine Ausbildung zur Bürokauffrau, studierte danach Betriebswirtschaft mit den Schwerpunkten Marketing und Personal-/Organisationsmanagement an der Hochschule Ingolstadt, University of Applied Sciences.

Während ihres Studiums war sie in der studentischen Beratung für einen namhaften Automobilhersteller und ein mittelständisches Beratungsunternehmen tätig. Von 2001 bis 2003 arbeitete sie im internationalen Medienvertrieb für ein Marketing- und Technologiesdienstleistungsunternehmen. Im Rahmen ihrer Anstellung in der Zentrale eines weltweiten Automobilzulieferers bearbeitete sie Strategie- und Organisationsprojekte im Bereich Sales & Marketing. Derzeit arbeitet sie für ein Beratungsunternehmen mit Fokus auf die Automobilindustrie.

E-mail: bergmann-sabine@web.de

1. Unternehmensführung und Rating

Basel II – kaum ein anderer Begriff wurde innerhalb der letzten Jahre von Banken und ihren Geschäftskunden so stark diskutiert. Relativ neu sind die Inhalte des Strukturratings. Diese sind bestimmend für die Nachhaltigkeit des Erfolges eines Unternehmens. Aus diesem Grund müssen sich die Unternehmen verstärkt mit der Sicherung der Zukunftsfähigkeit ihres Unternehmens auseinandersetzen. Die Bereiche Marketing und Vertrieb spielen hier eine besonders wichtige Rolle.

Unternehmen werden es in Zukunft schwerer haben, ohne großen Aufwand an Kapital von Banken zu kommen. Abgesehen von den Vorsichtsmaßnahmen aufgrund der aktuellen Krisensituation, sind die Banken nach Basel II verpflichtet, die Vergabe von Krediten noch strenger an eine Bonitätsprüfung zu binden. Für jedes Unternehmen wird es damit notwendig, sich

seine Kreditwürdigkeit in Form eines Ratings attestieren zu lassen. Dieses Rating enthält Aussagen über die Fähigkeit des Unternehmens, die Verbindlichkeiten termingerecht und vollständig zurückzahlen zu können. Darüber hinaus soll die Ausfallwahrscheinlichkeit von Kreditrückzahlungen auf Basis interner Analysen bewertet werden. Diese Ratingbewertung schlägt sich dann in den individuell kalkulierten Zinssätzen für Kredite an einzelne Unternehmen nieder.

2. Strukturrating gewinnt an Bedeutung

Gute Unternehmensführung wird aber nicht in erster Linie wegen der Bank angestrebt. Eine gute und erfolgreiche Unternehmensführung ist Selbstzweck eines Unternehmens und hat oberste Priorität. Positive Ratingergebnisse sind dann eine Folgeerscheinung. Zur Identifikation von gut geführten Unterneh-

men reichen aber die traditionell verwendeten, jahresabschluss-orientierten Informationen über ein Unternehmen nicht aus, da sie meist stichtagsbezogen und vergangenheitsorientiert sind. Aus diesem Grund wird sich das Strukturrating neben dem Finanzrating als fester Bestandteil für das Gesamtrating etablieren.

3. Vorbereitung ist wichtig!

Speziell kleine und mittelständische Unternehmen müssen sich auf die neue Kreditvergabepaxis der Banken nach Basel II einstellen. Somit entsteht Handlungsbedarf im Rahmen der Ratingvorbereitung. Aufgrund der Tatsache, dass die neuen Vorgaben für Banken zur Kreditvergabe in der Regel ein Unternehmensrating vorsehen, und dass kleine und mittelständische Unternehmen in Deutschland zu einem hohen Grad fremdfinanziert sind, hat das Ratingergebnis maßgeblichen Einfluss auf die zu erwartenden Kapitalkosten des Unternehmens und dessen Wettbewerbsfähigkeit. Woran Sie erkennen, wenn sich die Beziehung zur Bank verschlechtert, sehen Sie in folgender Tabelle.

Woran erkennen Sie, dass sich Ihre Beziehung zur Bank verschlechtert?
Ihre Bank fordert für einen laufenden oder zu verlängernden Kredit neue und größere Sicherheiten.
Die anstehende Kreditverlängerung wird nur zögerlich genehmigt. In früheren Zeiten war es jedoch reine Formsache.
Ihre Kreditzinsen werden unter fadenscheinigen Gründen erhöht.
Die Bank analysiert Sie genauer und fordert ab sofort Unterlagen oder Berichte, die sie bisher nicht gefordert hat.
Sie müssen für eine leichte Überziehung Ihrer Kreditlinie kämpfen. Dies wird erst nach langer Diskussion zugelassen.
Sie werden ab sofort von einer anderen Abteilung betreut und Ihr langjähriger Kundenberater wird ausgetauscht.
Handeln Sie jetzt und überzeugen Sie mit aussagekräftigen Fakten!

Tab. 1: Anzeichen für ein sich verschlechterndes Verhältnis zwischen Unternehmen und Bank

Kleine und mittelständische Unternehmen sollen durch gezielte Ratingvorbereitung befähigt werden, ihren Unternehmenswert nachhaltig zu steigern und dadurch das Ratingergebnis positiv zu beeinflussen. Durch das Rating nach Basel II sollen gut geführte Unternehmen günstigere Kredite bekommen und somit weniger durch Fremdkapitalkosten belastet werden.

Die Herausforderungen im unternehmerischen Umfeld erfordern ein zielorientiertes Agieren. Wesentliche Voraussetzung zur Erreichung der unternehmerischen Zielsetzungen des Gewinnerwirtschaftens und der Sicherung der Zukunftsfähigkeit des Unternehmens ist die erfolgsorientierte Unternehmensführung. Marketing und Vertrieb nehmen dabei einen ganz besonderen Stellenwert ein, da sie die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens in besonderer Weise beeinflussen.

4. Analyse des Handlungsbedarfes

Ein Unternehmen erfolgreich zu führen ist eine permanente Herausforderung. Informationen von Märkten, Kunden und Wettbewerbern müssen erkannt, erfasst und analysiert werden, damit auf einer fundierten Basis erfolgversprechende Strategien und Maßnahmen ergriffen werden können. Speziell kleine und mittelständische Unternehmen erleben diese Herausforderung im täglichen Kampf um die Existenz.

Mit dem Rating nach Basel II kommt scheinbar eine weitere Herausforderung auf diese Unternehmen zu. Aber gut geführte Unternehmen schauen nicht nur zu was passiert, vielmehr haben sie die Chancen des Ratings erkannt. Über günstigere Kreditkonditionen können sie sich auch an dieser Stelle einen Wettbewerbsvorteil sichern.

Evaluieren Sie selbst Ihren Handlungsbedarf, indem Sie die Fragen in der nachstehenden Tabelle beantworten.

Fragen zu Ihrem Unternehmen		
Kennen Sie die Erfolgsfaktoren Ihres Unternehmens?	Ja ☐	Nein ☐
Können Sie sich gegenüber Ihrer Konkurrenz durchsetzen?	Ja ☐	Nein ☐
Sind alle Ihre Prozesse auf Effektivität getrimmt?	Ja ☐	Nein ☐
Können Sie stets Ihre Preisvorstellungen durchsetzen?	Ja ☐	Nein ☐
Erhalten Sie stets die Konditionen, die Sie sich wünschen?	Ja ☐	Nein ☐
Bereiten Sie sich aktiv auf das Rating durch Ihre Bank vor?	Ja ☐	Nein ☐

Tab. 2: Evaluierung des Handlungsbedarfes

Wie viele Fragen konnten Sie mit Ja bzw. mit Nein beantworten? Gewinnbringender Handlungsbedarf besteht, sollten Sie weniger als fünf Mal „Ja“ geantwortet haben.

5. Marketing und Vertrieb sichern Zukunftsfähigkeit

Die von uns entwickelte Vorgehensweise für das Strukturrating stellt kleinen und mittelständischen Unternehmen ein Konzept vor, welches die Steigerung Ihres Unternehmenswertes, die Reduzierung Ihres Risikos und die Steigerung der Effizienz in Ihrem Unternehmen durch Maßnahmen aus Marketing und Vertrieb unterstützt. Gute Ratingbewertungen für Ihr Unternehmen sollen Kredite zu günstigen Konditionen und dadurch eine nachhaltige Senkung Ihrer Kapitalkosten ermöglichen.

Die frühere Kreditwürdigkeitsprüfung der Banken hat sich ausschließlich mit Finanzkennzahlen befasst. Nach dem neuen Baseler Akkord besteht die Anforderung, Unternehmen auch unter dem Aspekt der Zukunftsfähigkeit zu bewerten. Viele der Ratingkriterien, welche die Zukunftsfähigkeit beschreiben, sind im Strukturrating wiederzufinden. Maßgeblich für die Verbesserung des Ratings sind zwei Hebel: Zum einen wird das Rating über die Reduzierung des Risikos und zum anderen über die Steigerung des Unternehmenswertes verbessert.

Die Steigerung des Unternehmenswertes wird durch eine optimale strategische Ausrichtung oder durch die Optimierung operativer Werttreiber, wie z.B. verbesserter Kundennutzen, zielgruppenorientierter Vertrieb oder effiziente Prozesse erreicht. Im Grunde geht es um die Stärkung des Unternehmens selbst und dessen Wettbewerbsfähigkeit.

6. Prüfpunkte im Strukturrating

Für das Strukturrating haben wir folgende sechs Prüfpunkte identifiziert, die im Rahmen der marktorientierten Unternehmensführung eine Steigerung des Unternehmenswertes bewirken. Um die Zukunftsfähigkeit unter Beweis zu stellen, soll dabei der Weg von der vergangenheitsorientierten Betrachtung hin zur zukünftigen Vorgehensweise beschritten werden.

Alle sechs Bereiche des Strukturratings beinhalten nicht nur ein Chancenpotenzial, sondern auch eine Vielzahl von Risiken. Eine

Ihre Handlungsweise bestimmt den Unternehmens- und Ratingerfolg		
Prüfpunkte im Rating	vergangenheitsorientiert	zukünftige Vorgehensweise
Management, Organisation & Prozesse	strukturorientiert bewahren	➔ prozessorientiert anpassen
Markt & Branche	wettbewerbsorientiert beobachten	➔ zielorientiert agieren
Marketing & Vertrieb	problemorientiert reagieren	➔ wertorientiert antizipieren
Kunden & Lieferanten	transaktionsorientiert abwickeln	➔ beziehungsorientiert gestalten
Produkte & Leistungserstellungsprozesse	mengenorientiert standardisieren	➔ lösungsorientiert spezifizieren
Controlling & Auditing	vergangenheitsorientiert kontrollieren	➔ zukunftsorientiert steuern
Nehmen Sie Ihre Zukunft in die Hand!		

Tab. 3: Prüfpunkte im Rahmen des Strukturratings

Management, Organisation & Prozesse	➔	Voraussetzungen schaffen
Markt & Branche	➔	Potenziale erschließen
Marketing & Vertrieb	➔	Maßnahmen ergreifen
Kunden & Lieferanten	➔	Beziehungen ausbauen
Produkte & Leistungserstellungsprozesse	➔	Wertdimensionen generieren
Controlling & Auditing	➔	Erfolge sichern

Tab. 4: Überblick über Themengebiete des Strukturratings

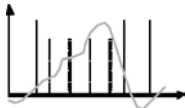
konsequente Risikobewältigung reduziert die Kapitalkosten und steigert auch den Unternehmenswert. Das Management der Risiken in diesen verschiedenen Bereichen führt zu einer Verminderung der Insolvenzwahrscheinlichkeit. Dies wird von den Banken positiv durch niedrige Zinssätze honoriert.

In erster Linie dient einem Unternehmen eine gezielte markt-, wert- und prozessorientierte Ausrichtung der oben genannten Inhalte dazu, den Erfordernissen der Marktkräfte aktiv zu begegnen, um die Unternehmensziele (z.B. Return-on-Investment) erfolgreich realisieren zu können. Basierend auf einer leistungsfähigen Organisation mit effizienten Prozessen wird ein erheblicher Beitrag zum Unternehmenswert geleistet und dadurch das Ratingergebnis positiv beeinflusst.

Für das Strukturrating werden Inhalte, Tools zur Umsetzung, Kennzahlen zur Messung des Erfolgsbeitrages und Checklisten zur Vorbereitung auf das Rating vorgestellt. Die Abbildung auf S. 43 zeigt die verschiedenen Dimensionen des Strukturratings im Überblick. Durch diese Systematik kann Handlungsbedarf schnell identifiziert und abgearbeitet werden. Zu jeder der sechs identifizierten Dimensionen wurden die betreffenden Inhalte und Methoden zur Umsetzung vorgestellt, sowie Erfolgskennzahlen entwickelt. Die inhaltliche Betrachtung des Strukturratings dient als erklärende Grundlage. Die Vorstellung von adäquaten Tools zielt auf die praktische Umsetzung von zielführenden Maßnahmen ab. Die quantitativen Erfolgskennzahlen (EKZ) dienen zur Erfolgsmessung und dem fortlaufenden Monitoring. Sie ermöglichen die Steuerung und Kontrolle der eingeleiteten Maßnahmen. Checklisten und Kennzahlen zu jedem vorgestellten Themengebiet erleichtern den schnellen Einsatz, jedes Themengebiet kann auch individuell betrachtet werden.

Erfolg ist eine Folgeerscheinung

Durch eine professionelle Vorbereitung auf das Strukturrating sind Unternehmer in der Lage, der Bank ein überzeugendes, unternehmerisches Konzept vorzulegen und somit ein optimales Ratingergebnis zu erreichen.

Strukturrating	Inhalt	Tools	Erfolgskennzahlen (EKZ)
Management, Organisation & Prozesse	Erfolgsfaktoren, Unternehmens-/Geschäftsfeld-/Aufgabenfeldstrategie, Aufbauorg., Prozessorg., Prozessmanagement, BPR, Risikomanagement		Unternehmenswert, Cash-flow, Return on Investment, Umsatzrentabilität, Kapitalumschlag, Rentabilität, Wirtschaftlichkeit, Liquidität
Markt & Branche	Marktanalyse, Umfeldanalyse, Branchenanalyse, Konkurrenzanalyse, Kundenanalyse		Marktanteil, Marktsättigung, Ausschöpfung Marktpotenzial, Preiselastizität, Wettbewerbsfähigkeit der Branche, Lohnquote, Konkurrenzstruktur
Marketing & Vertrieb	Marketingkonzeption, Positionierung, Preis-/Konditionen-/Kommunikationsmanagement, Vertriebsorganisat./-system/-management, Lieferantenmanagement, Forderungsmanagement		Rabattquote, Bekanntheitsgrad, Hit-Rate, vertriebskanalspez. DB, Vertriebskostenstruktur, Key-Account Effizienz, Day Sales Outstanding
Kunden & Lieferanten	Beziehungslebenszyklus, Kundenwissen/IT, Kundenzufriedenheit/-begeisterung, Beschaffungsmarketing, Lieferantenmanagement, Sourcing-Strategie		Kundenwert, Kunden-DB, Kundenprofitabilität, Kundenzufriedenheitsindex, Lieferantenstruktur, Verzugsquote, optimale Bestellmenge
Produkte & Leistungserstellungsprozesse	Produktpolitik, professionelles Produktmanagement, Produktionsorganisation/-planung/-steuerung, Qualitätsmanagement, Six Sigma		Produktaltersstruktur, Innovationsrate, Produktrentabilität, Time-to-Market, Kapazitätsauslastungsgrad, Prozesseffizienz, Yield, First Pass Yield
Controlling & Auditing	Leistungstreiber, Marketing-Audit, Potenzialanalysen (Markt), Portfolioanalysen, Benchmarking, Absatz-/Umsatzplanung, Planung		EVA, SGF-Entwicklung, Produktivität, Budgeteffizienz, Zielerreichungsgrad, Reaktionszeiten, Customer Equity, Renditevergleich



Checklisten

Wertsteigerung und optimales Rating

Überblick über die Dimensionen des Strukturratings

LITERATUR

Baseler Ausschuss für Bankenaufsicht (2004): Internationale Konvergenz der Eigenkapitalmessung und Eigenkapitalanforderungen, Basel 2004.

Hofbauer, G., Bergmann, S. (2008): Optimales Rating für KMU. So überzeugen Sie Ihre Bank, Erlangen.

Hofbauer, G., Schweidler, A. (2006): Professionelles Produktmanagement, Erlangen 2006.

CUSTOMER RELATIONSHIP VALUE MEASUREMENT

Marta Nowak



Dr. Marta Nowak

works at the Wrocław University of Economics in the Chair of Controlling, Faculty of Management, Computer Science and Finance. She did her master in management and marketing and her PhD in accounting. Her present research focuses on marketing controlling, human resources controlling and the managerial & psychological aspects of controlling.

Dr. Marta Nowak specializes in accounting, controlling and their managerial applications. She is an author or co-author of publications on controlling, management and managerial accounting, e.g. "Controlling działalności marketingowej" (author) and an accounting & economic dictionary (co-author).

Her didactic work covers lectures, exercises and workshops on operational controlling, budgeting, managerial accounting, human resources and marketing controlling conducted in Polish and English language.

E-mail: marta.nowak@ue.wroc.pl

company stakeholders. Stakeholder theory (Freeman 1984; Mitchell et al. 1997) is a set of concepts, constructs and propositions that focuses on the identification, prioritization and the management of stakeholder relationships and an understanding of the environmental issues that bind them together (Danov/Smith/Mitchell 2003, p. 60). Therefore from the one side the fact that various interest groups exist should be emphasized on the other hand, the relationships between those should be recognized. As a consequence managing relationships with these groups is apparently necessary and in this management process the strength of particular groups and the bonds between them should be taken into account.

The importance of stakeholders is being underlined by a definition of marketing by the American Marketing Association. According to this organization "marketing is an organizational function and a set of processes for creating, communicating and delivering value to customers and for managing customer relationships in ways that benefit the organization and its stakeholders" (www.marketingpower.com).

In spite of the great importance of many various groups of stakeholders, it is the customer who must be considered "first among equals" (Reichheld 1994, cf. proquest.uni.com). If the company is not totally committed to delivering specific value to customers, nothing else matters.

1. Core importance of the clients of a company from the viewpoint of its long-term results

The success of companies acting on competitive markets can not be achieved without long-term thinking and strategic approach to all the actions which are taken into consideration. "Strategic management is (...) an integrated management approach drawing together all the individual elements involved in planning, implementing and controlling a business strategy. Thus it clearly requires an understanding of the long-term goals and objectives of the organization ('where it wants to go'). There must also be a comprehensive analysis of the environment in which the business both is and will be operating ('where it is')" (Ward 1992).

Long-term, strategic company management can not exist successfully without knowledge about groups which have influence and/or are influenced by the company. These groups are called

2. Core value measures in customer relationship management as a basis of marketing management

Each customer relationship can be seen from two sides. One is the viewpoint of the client. The other is the point of view of a company's management. To see the relationship from a wider perspective, it is necessary to look at it from both sides as for a long-term approach consideration of both should be taken into account. As long as the strategic perspective of a company's achievements is subject to analysis one of the core aspects to be considered is value. When the customer relationships are considered, the value concept should be applied to both sides of these relationships. Therefore a closer look at the value of the customer for the company which is its supplier is necessary as well as the value of the company's products and services for its client. Those two approaches are depicted below.

2.1 Customer Lifetime Value

First of all it should be stressed that all the actions aimed at building a customer relationship can be treated as a certain form of investment. In order to assess it techniques usually used for investment assessing can be helpful. Especially useful might be capital budgeting methods. In the case of investment connected to the clients the value of the whole relationship should be counted. The measure of it will be the Customer Lifetime Value (CLV) which is based on NPV technique. It shows the net present value of a client in his or her lifecycle for a company.

Formula 1: Customer Lifetime Value

$$CLV = \sum \frac{C_i}{(1+k)^i}$$

where:

C_i – gross margin on the client in period i ,

k – capital cost,

$(1+k)^i$ – discounting factor for period i

Example

An example of a calculation of customer lifetime value is depicted in Table 1. The cost of capital estimated by the finance

department on the basis of proper analysis is reckoned to equal 10 %. The customer relationship management department estimated that the relation with a client will last four years (including the year when the cooperation starts) The sales department forecasted the sales volume and the marketing department enumerated marketing actions that should be undertaken in order to win and retain clients. Those data were the basis for cost and revenue calculation made by the controlling department.

The total cost is the sum of direct costs (linked with the sale of certain goods or services to a particular client), costs of winning the customer and client retention costs. Having those data and the value of sales from the client we know the gross margin. Using the given cost of capital, the discounting factor was calculated for each period (here for each year). Having the gross margin and the discounting factor, the present value of the client in each period was calculated. Calculation of the customer lifetime value in each year was the final effect of the conducted calculations.

As can be noticed the customer lifetime value calculation is the practical usage of the capital budgeting in customer relationship management. Therefore a responsibility centre for investment

Period (i)	0	1	2	3
Capital cost (k)	10 %	10 %	10 %	10 %
Year	Ist year	IIInd year	IIIrd year	IVth year
Sales revenue	18.000,00 €	20.000,00 €	15.000,00 €	8.000,00 €
Direct costs of services sold	9.000,00 €	10.000,00 €	7.500,00 €	4.000,00 €
Costs of winning a client:	3.800,00 €			
- costs of client information	1.000,00 €			
- costs of advertisement	2.300,00 €			
- costs of visits by sales representatives	500,00 €			
Costs of client retention:	4.200,00 €	2.000,00 €	2.600,00 €	1.500,00 €
- costs of client databases	2.400,00 €			
- cost of database management	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €
- costs of communication with a client	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €
- costs of loyalty programs	300,00 €	500,00 €	1.100,00 €	
Gross margin/client	1.000,00 €	8.000,00 €	4.900,00 €	2.500,00 €
Discounting factor	1	0,909090909	0,826446281	0,751314801
NPV in particular year	1.000,00 €	7.272,73 €	4 049,59 €	1 878,29 €
Customer lifetime value in each year	1.000,00 €	8.272,73 €	12.322,31 €	14 200,60 €

Table 1: Example of client relationship value calculation using the CLV method, Source: Nowak 2007

should be established. Depending on the size of a company and its structure the head of the responsibility centre should be Director of Marketing or Key Customer Manager.

While counting on CLV it is important that all the costs connected with the client are taken into consideration. Especially two groups of costs should be stressed:

- costs of winning a client,
- costs of retaining a client.

Of course, forecasting the cash flow from even current customers is subject to potential bias. Similarly, adjusting the risk associated with customer behavior dynamics is a substantial issue for current customers and is even more difficult for valuing potential customers that have yet to be acquired (Hogan et al. 2002, p. 27).

In spite of the existence of many serious difficulties in counting the customer relationship value it seems to be an adequate method of measuring the value of the client investment for the company. Also, CLV is a measure which can be applied to customer selection: it shows the scope of the actions that should be undertaken in order to gain and retain the „appropriate” clients within the conducted CRM policy (Venkatesan/Kumar 2004, p. 106).

The CLV idea is to see client from the viewpoint of the company's outcomes. Nevertheless it should be noticed that the client himself perceives the company, its products and services, from the viewpoint of his outcome.

2.2 Value for the Customer

As alternative to CLV the term Value for the Customer (VC) has been introduced by T. Woodall (Woodall 2003, p. 1). It has been defined as any demand-side, personal perception of advantage arising out of a customer's association with an organization's offering. It can occur as a reduction in sacrifice; presence of benefit (perceived as either attributes or outcomes); the result of any weighed combination of sacrifice and benefit (determined and expressed either rationally or intuitively); or an aggregation, over time, of any or all of these (Woodall 2003, p. 2).

Value perceived by the customer can vary at different stages of his or her contact with the company and its products or services.

As can be seen, the first VC exists before the customer purchases the product or service. It is called “VC ex ante”. If it is high enough in the customer's perception, a service or product will be bought and experienced. At this point “Transaction VC” appears. At the after-purchase stage VC is called “VC ex post”. When the product usage has fully been experienced the “Disposition VC” appears – it shows how high the product is valued by the client after the usage of the product. The higher it is, the more eager the client will be to purchase the company's products or services next time. Therefore, the VC can be a really important measure for customer relationship management specifically and for the marketing management as a whole.

As VC is a measure which is strictly connected to psychology of buying it should be measured by means of questionnaires conducted with clients. As the Value for the Customer exists in various time dimensions it should also be measured ex ante, during the transaction and ex post in order to predict the disposition VC.

3. Other measures for marketing management in customer relations

Obviously, Value for Customer and Customer Lifetime Value are not the only measures that might be used in Customer Relationship Management. Some others are:

- PCR – Previous-Period Customer Revenue, which shows the revenue given by a certain customer for any given past period;
- PCV – Past Customer Value – past value given by the client, meaning the value of the client up to the present moment;
- CLD – Customer Lifetime Duration, meaning the length of time in which the relationship with a given client lasts.

Table 2 presents an example of calculating The Previous-Period Customer Revenue is presented. The period taken into account is five years.

As can be seen in the example given above, Previous-Period Customer Revenue is calculated on the basis of historic data concerning all the past periods during which the relation with the client lasted. The necessary data are:

- the type and number of products and services purchased by the customer during the whole relation up to the present day,
- the price of those services or products during different periods of the relation (discounts should be taken into account).

Knowing these data, the revenue from the particular products or services can be counted and the total customer revenue can then be calculated.

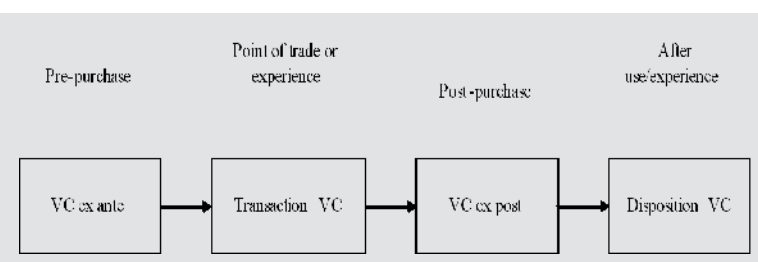


Fig. 1: A Longitudinal Perspective on VC, Source: Woodal 2003, p. 10

PERIOD	Year 2002	Year 2003	Year 2004	Year 2005	Year 2006	Total
Number of items A sold to the client	110	114	130	90	80	524
Price of item A	300,00 €	300,00 €	300,00 €	300,00 €	300,00 €	
Revenue from item A for the client	33.000,00 €	34.200,00 €	39.000,00 €	27.000,00 €	24.000,00 €	157.200,00 €
Number of items B sold to the client	20	20	15	15	10	80
Price of item B	600,00 €	550,00 €	550,00 €	520,00 €	520,00 €	
Revenue from item B for the client	12.000,00 €	11.000,00 €	8.250,00 €	7.800,00 €	5.200,00 €	44.250,00 €
Number of items C sold to the client	50	50	50	50	50	250
Price of item C	400,00 €	400,00 €	400,00 €	400,00 €	400,00 €	
Revenue from item C for the client	20.000,00 €	20.000,00 €	20.000,00 €	20.000,00 €	20.000,00 €	100.000,00 €
Total revenue for the client	65.000,00 €	65.200,00 €	67.250,00 €	54.800,00 €	49.200,00 €	301.450,00 €

Table 2: Example of a Previous-Period Customer Revenue calculation

The other measure mentioned, Past Customer Value, can be calculated also on the basis of historic data. They can be found in the accounting system of a company.

Customer Lifetime Duration is the time of cooperation with the client. It can be prolonged due to some marketing actions, especially some loyalty programs which can be introduced in order to make the relation with the client longer-lasting.

It should be added, that the comparison of those and CLV, studied in different researches, proves that

- marketing communication in different channels influences the changes in CLV but it is not a linear dependence (Venkatesan/Kumar 2004, p. 121),
- CLV is a better measure of the accuracy of the client selection than PCR, PCV or CLD (Venkatesan/Kumar 2004, p. 121),

- managers can increase their profits by changing of marketing communication that will lead to Customer Lifetime Value maximizing (Venkatesan/Kumar 2004, p. 121).

For the VC, different measures that can be used are various indexes of satisfaction, loyalty and perception of clients towards certain products and services. Satisfaction and loyalty can be counted on the basis of the market research based on questionnaires among the former and present clients that purchased the company's products or services. Perception does not concern only the company's clients (present or past) but all the potential buyers that can be interested now or in the future in buying the services or products which company offers.

It also should be underlined that there are some views treating CVL as a one many customer relationship intensity indicators. As can be observed in figure 2, the customer relationship in-

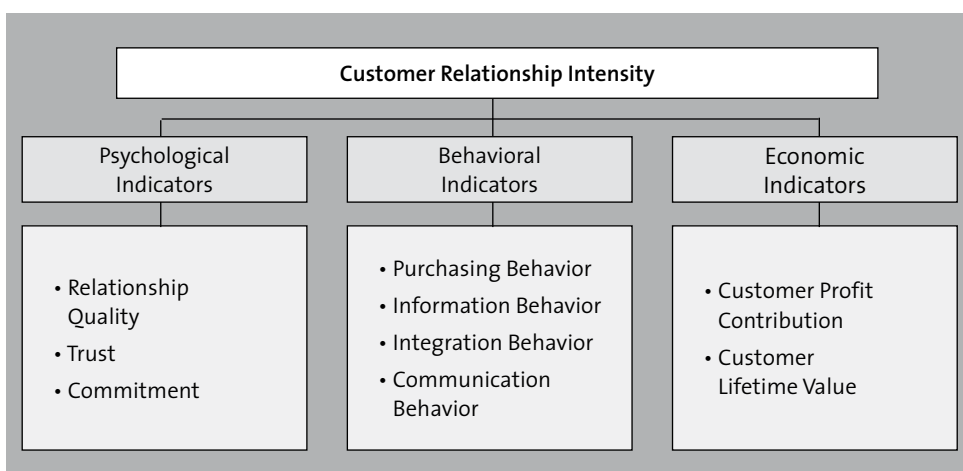


Fig. 2: Indicators of customer relationship intensity, Source: Bruhn 2003

tensity indicators can be divided into psychological indicators, behavioral indicators and economic indicators (where the CLV belongs). There is a very firm line between the psychological and the behavioral indicators. Moreover, the economic indicators integrate the effect of psychological aspects of the relation (and behavioral if we consider them separately). Moreover, the economic indicators are much more useful from the managerial point of view, meaning they can be a basis for a marketing manager's decision making. Also calculation of the economic indicators is easier and can be more precise (but still not one hundred per cent accurate) than the counting of the psychological indicators like trust, commitment or quality. Those mentioned last can be done with a usage of relevant psychometrics methods.

4. Conclusions

The CLV and VC are the measures that should be used by marketing managers in companies which compete in sectors in which a long-term relationship is crucial. Although some parameters of the measures are difficult to estimate, the company can benefit enormously from incorporating VC and CLV into the analysis and planning of its marketing strategy and long-term actions.

The application of CLV and VC measures reflects the bilateral connection between the customer and the company. The VC shows the value that company gives to its most important stakeholder (meaning the client) and CLV shows the value that is given by this stakeholder to the company. By knowing these two measures the marketing managers can find a convergence between the company and the customer.

The usage of the measures presented is highly recommended for those companies that function in the business-to business sector because for them business relations are the core base for competitive success.

REFERENCES

- Bonneville-Roussy, D. (1999):** What is Marketing?, <http://www.thewritemarket.com/>.
- Bruhn, M. (2003):** Relationship Marketing: Management of Customer Relationships, Harlow.
- Danov, M. A., Smith, J. B., Mitchell, R. K. (2003):** Relationship Prioritization for Technology Commercialization, in: Journal of Marketing Theory & Practice, vol. 11, no. 3, pp. 59–69.
- Fill, C., Fill, K. E. (2005):** Business to Business Marketing. Relationships, systems and communications, Harlow.
- Freeman, R. E. (1984):** Strategic Management: A Stakeholder Approach, Boston.
- gmj.gallup.com**
- Hogan, J., Lehmann, D., Merino, M., Srivastava, R., Thomas, J., Verhoef, P. (2002):** Linking Customer Assets to Financial Performance, in: Journal of Service Research, vol. 5, pp. 26–38.
- Marketing Costs Money (2004):** Marketing Monthly, August 2004, <http://www.onevision.co.uk/>.
- Mitchell, R. K., Bradley, R. A., Wood, D. J. (1997):** Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts, Academy of Management Review, no. 22, pp. 853–886.
- Nowak, M. (2007):** Controlling działalności marketingowej, Warszawa.
- proquest.uni.com**
- Reichheld, F. F. (1994):** Loyalty and the renaissance of marketing, Marketing Management Chicago, vol. 2, no. 4, pp. 10–21.
- Rieger, T., de Koenig, D. (2003):** Roadblocks to Customer Engagements. How to make sure your company is focusing on the right outcomes, Gallup Management Journal, pp. 1–5.
- Venkatesan, R., Kumar, V. (2004):** A Customer Lifetime Value Framework for Customer Selection and Resource Allocation Strategy, Journal of Marketing, vol. 68, pp. 106–125.
- Ward, K. (1992):** Strategic Management Accounting, Oxford.
- Woodall, T. (2003):** Conceptualising “Value for the Customer”: An Attributional, Structural and Dispositional Analysis, Academy of Marketing Science Review, no. 12, pp. 1–42.
- www.marketingpower.com**

GRUNDZÜGE EINER WERTORIENTIERTEN STEUERUNG AM BEISPIEL DER LUFTHANSA CARGO

Manfred Klemke, Sami El Sherif



Diplom-Kaufmann Manfred Klemke

ist Vice President, Finance and Accounting, bei der Lufthansa Cargo AG und hat sich im Rahmen seiner Tätigkeit als Controller und Leiter der Hauptabteilung Finanz- und Rechnungswesen in den vergangenen Jahren mit der Ausgestaltung der wertorientierten Steuerung in der LCAG beschäftigt.

E-mail: Manfred.Klemke@dlh.de



Diplom-Betriebswirt (FH) Sami El Sherif

ist Teamleiter für Accounts Receivables & Company Clearing bei Lufthansa Cargo AG und seit 2001 Lehrbeauftragter für Controlling an der FH Mainz.

E-mail: Sami.El.Sherif@dlh.de

1. Vorstellung des Unternehmens Lufthansa Cargo

Die Lufthansa Cargo wurde 1994 als eigenständiges Unternehmen im Lufthansa-Konzern gegründet, nachdem Luftfrachttransporte schon seit Bestehen der Lufthansa einen wichtigen Geschäftsbereich darstellten. Mit einer Transportleistung von 1,8 Millionen Tonnen Fracht und Post im Jahr 2007, 2,7 Mrd. Euro Umsatzerlösen sowie einem Welt-Marktanteil von rund 6 % ist Lufthansa Cargo eine der weltweit führenden Frachtfluggesellschaften. Derzeit beschäftigt Lufthansa Cargo rund um den Globus zirka 4.600 Mitarbeiter. Kernkompetenz ist das Airport-to-Airport Luftfrachtgeschäft. Die eigene Frachterflotte umfasst 19 Fracht-Flugzeuge vom Typ MD-11F; zusätzlich werden drei weitere MD-11F flexibel hinzugechartert. Darüber hinaus vermarktet das Unternehmen die Frachträume von über 400 Passagiermaschinen der Lufthansa AG. Das weltweite Streckennetz umfasst 360 Zielorte, die sowohl mit der eigenen Frachterflotte, als auch mit Belly-Kapazitäten auf Passagiermaschinen oder mit LKWs im Road Feeder Service bedient werden. Zusammen mit Swiss Worldcargo, der Beteiligung an der chinesischen Frachtfluggesellschaft Jade Cargo International, die von der südchinesischen Wirtschaftsmetropole Shenzhen sowie aus Schanghai mit Boeing Frachtflugzeugen vom Typ 747-400ER wichtige Märkte in aller Welt bedient und der 50 %-igen Beteiligung an Aerologic, einem Joint Venture mit DHL, das beginnend ab 2009 mit elf neuen B777-Frachtern operieren wird, ist die Cargo Airline Group auf dem besten Weg ein neues Kapitel im internationalen Luftfrachtmarkt aufzuschlagen.

2. Rahmenbedingungen im internationalen Luftfrachtmarkt

Die voranschreitende Globalisierung der Wirtschaft und die damit einhergehende rasante Zunahme des Welthandels legen die Basis für ein stetiges Wachstum des internationalen Güteraustausches. Insbesondere die Luftfracht konnte davon in den letzten Jahrzehnten stark profitieren und verzeichnete hohe Zuwachsraten. Selbst tief greifende Krisen, wie die beiden Irakkriege konnten dem stetigen weltweiten Wachstum im internationalen Luftfrachtmarkt nicht viel anhaben. Im Zeitraum von 1995 bis 2000 wuchs das Transportvolumen jährlich um durchschnittlich 6,7 %. Nach einer Konsolidierungsphase bis 2003, ausgelöst durch diverse krisenbedingte Ereignisse, wird auch für die kommenden Jahre von weiterhin hohen Wachstumsraten für den internationalen Luftfrachtmarkt im Umfang von jährlich 5,5 % ausgegangen. Insbesondere innerasiatische Verkehre und Verkehre von und nach Asien werden dabei wesentlicher Treiber dieser Entwicklung sein. Die besondere Bedeutung der Luftfracht kann auch daran ermessen werden, dass der Wert der transportierten Güter sowohl am Export- als auch am Importaufkommen großer Volkswirtschaften, wie z.B. der USA und Japan bis zu 36 % ausmacht, der Gewichtsanteil der transportierten Güter jedoch gerade einmal 1 % darstellt.

Die sich verändernden Rahmenbedingungen blieben nicht ohne Auswirkungen auf das Steuerungssystem der Lufthansa Cargo. Im Mittelpunkt der nachfolgenden Ausführungen wird der sich im Controlling und Finanzbereich vollzogene Anforderungswandel, sowohl hinsichtlich der Prozesse und der zum Einsatz kommenden Instrumente, als auch hinsichtlich der Rolle beider Bereiche selbst bei der Bewältigung dieser Herausforderungen beschrieben.

3. Die Rolle von Finance und Controlling

Wurden noch bis 2002 in besonderem Maße Geschäftsfelder in der Lufthansa Cargo ausgelagert und gegründet (Spin Offs), die sich durch Fokussierung auf eigenständige Geschäftszwecke in Verbindung mit der Möglichkeit der Generierung von Drittgeschäft konzentrierten (Ausgründungen, wie Lufthansa Cargo Charter Agency, cargo:counts u. a.), gerät nunmehr zunehmend der Umbau des gesamten Geschäftssystems der Logistiksparte selbst in den Fokus der Aktivitäten der Unternehmenssteuerung. In Folge dessen haben sich auch völlig neue Herausforderungen und Aufgabenstellungen für das Controlling und den Finanzbereich ergeben. Ziel des nachfolgenden Beitrags ist nun aber weniger die Vorstellung neuer Finanz- oder aber Controlling-Instrumente zur Bewältigung dieser Anforderungen, als vielmehr die Schaffung eines grundlegenden Verständnisses, in dem diese beiden Funktionen bei Lufthansa Cargo quasi als Tandem miteinander agieren und damit die Anpassungsfähigkeit und Weiterentwicklung des Geschäftssystems maßgeblich beeinflussen.

Den Grundlagen und Prinzipien der wertorientierten Steuerung kommt dabei eine besondere Bedeutung zu.

Controlling soll hierbei verstanden werden als objektive, vorausschauende Führungsunterstützung, die mit dem Selbstverständnis eines Seismographen agiert und damit letztlich als „alter ego“ der Unternehmensleitung handelt. Sie verlangt Veränderungen in den zugrunde liegenden Konzepten, aber auch in der Art und Weise, wie Controlling gelebt wird. Eine besondere Bedeutung kommt folglich einer ganzheitlichen Vorgehensweise zu: Die Leistungsfähigkeit des gewählten Controlling-Ansatzes ist allzu häufig nur so stark wie das schwächste Glied in der Kette des Führungssystems im Unternehmen. Allzu oft erweisen sich bestehende Unternehmenskultur und tradierte Verhaltensweisen der darin handelnden Personen als die größten Barrieren bei der Bewältigung neuer und existenzieller Herausforderungen. Einer Verankerung der Prinzipien der wertorientierten Steuerung im Führungssystem durch entsprechende Koppelung der Wertgenerierung und Wertschaffung in den Ent- und Belohnungssystemen kommt daher eine besondere Bedeutung zu.

Im Mittelpunkt der Finance-Funktion steht die zeitnahe, vollständige und richtige Abbildung des betrieblichen Geschehens. In einem sich ständig verstärkenden Spannungsfeld von wettbewerbsfähigen Kostenstrukturen, steigenden Qualitätsanforderungen, vielfach verursacht durch regulatorische Vorschriften und sich weiter verkürzende Prozess-Durchlaufzeiten gilt es die Effizienz und Effektivität des Kapitaleinsatzes aufzuzeigen und die Rechnungslegung Schritt für Schritt zu verbessern. Das Tandem aus Finance und Controlling wird dabei umso erfolgreicher agieren, je schneller die limitierenden Engpässe (bottle-necks) identifiziert und mittels Investition in deren Leistungssteigerung behoben werden. Der jeweiligen Lösungskonzeption kann damit eine verbesserte Realisierungswahrscheinlichkeit zugesichert werden; dies erfolgt zunehmend arbeitsteilig, so auch im Rahmen der Anwendung und Weiterentwicklung der wertorientierten Unternehmenssteuerung. Gerade in der kapitalintensiven Airlinebranche ist dies zukünftig ein entscheidender Wettbewerbsfaktor.

4. Grundprinzipien der wertorientierten Steuerung

Wie alle Konzerngesellschaften der Lufthansa Gruppe unterliegt auch die Lufthansa Cargo bereits seit dem Jahr 2000 einer stringenten wertorientierten Unternehmenssteuerung. Bei der Auswahl des wertorientierten Kennzahlensystems wurden die Kriterien Wert- und Entscheidungsorientierung, Praktikabilität und Kommunizierbarkeit herangezogen. Aufgrund dieser Kriterien wurde sich bei Lufthansa für ein System der wertorientierten Konzernsteuerung mit der Spitzenkennzahl Cash Value Added (CVA) entschieden. Der CVA ist die Differenz zwischen dem in einem Jahr erwirtschafteten Cashflow und einem Mindest-Cashflow, der sich letztlich aus den Kosten für das investierte Kapital ergibt.

Das Instrument CVA (Cash Value Added) misst im LH - Konzern den Wertbeitrag der Geschäftsfelder

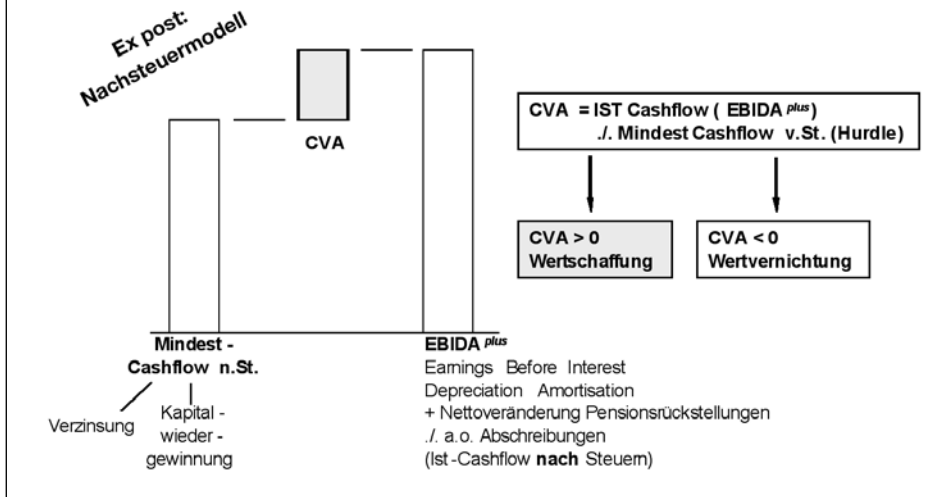


Abb.: Wertmessung der Geschäftsfelder im LH-Konzern

Der CVA ist die Differenz zwischen dem in einem Jahr erwirtschafteten Cashflow und einem Mindest-Cashflow, der sich letztlich aus den Kosten für das investierte Kapital ergibt. Zur Berechnung des CVA's geht der Lufthansa-Konzern folgendermaßen vor:

EBIT
+ Abschreibungen
= EBITDA
+ Nettoveränderungen Pensionsrückstellungen
= EBITDA^{plus}

EBITDA^{plus}
abzgl. Hurdle Cashflow
= CVA

Hurdle Cashflow = Kapitalbasis x WACC + Kapitalwiedergewinnung + Steuerzuschlag

Der Hurdle Cashflow errechnet sich zum einen aus dem festzusetzenden Zinssatz der gewünschten Kapitalwiedergewinnung. Hierbei wird als Kapitalbasis das abschreibbare Vermögen zu historischen Anschaffungskosten bewertet. Es wird somit sichergestellt, dass der Wert der Kapitalbasis wieder geschaffen wird. Zum anderen beinhaltet der Hurdle Cashflow die Kapitalkosten, welche sich aus dem gewichteten Durchschnitt der Kosten für Eigenkapital und Fremdkapital ergeben. Bei börsennotierten Unternehmen wird zuzüglich ein Risikoaufschlag addiert. Mit dem Steuerzuschlag werden die zu zahlenden Steuern approximativ erfasst.

Somit stellt der CVA den absoluten Überschussbetrag dar, der über die Wertschaffung in einer Periode informiert. Der CVA als absolute Übergewinngröße fällt also positiv aus, wenn der erreichte Cashflow größer ist, als der zur Deckung der Kapitalkosten notwendige Mindest-Cashflow. Ist der CVA positiv, so wird der Unternehmenswert gesteigert. Ein negativer CVA bedeutet hingegen Wertvernichtung.

Mit der Einbindung der CVA-Logik in die leistungsvariable Vergütung wird der CVA für Führungskräfte verbindlich. Der jährliche Bonus der Führungskräfte hängt mit 18 bis 60 % – je nach Hierarchie und Position – von den erreichten CVAs des jeweiligen Geschäftsfelds und/oder des Konzerns ab. Somit ist die Zielvereinbarung aus der strategischen Zielsetzung abgeleitet und führt zur CVA Vorgabe für die operative Planung; das Management wird somit für die Kosten des eingesetzten Kapitals sensibilisiert. Als „Anwalt“ der wertorientierten Unternehmenssteuerung obliegt es dabei dem Controlling Prinzipien und Grundlagen wertorientierter Handlungsanweisungen in der Unternehmenssteuerung der Lufthansa Cargo zu verankern und weiterzuentwickeln. Den zugrunde liegenden Datenkranz liefert der Finanzbereich. Dieser Handlungsrahmen ist auch heute noch, nach Einführung der prozessorientierten Organisation fester Bestandteil der Unternehmenssteuerung. So wurde unter Leitung des Corporate Controlling ein unternehmensweites Management Information System implementiert und eingeführt. Wesentliche Ziele bestanden dabei in:

- Aufbau und Entwicklung eines unternehmensweiten Data Warehouses für die Bereitstellung konsistenter und leicht zugänglicher Steuerungsdaten für das operative Geschäft;

- Entwicklung einer konsistenten und widerspruchsfreien Werttreiberhierarchie und Visualisierung der Zusammenhänge mit Hilfe von Scorecards;
- Herausarbeitung der entscheidenden Werttreiber für die einzelnen Kernprozesse mit dem betroffenen Management und den Mitarbeitern in Werttreiber-Workshops;
- Verknüpfung der jeweiligen Werttreiber mit dem Instrumentarium der Zielvereinbarungen und variablen Vergütung zur dauerhaften Verankerung im persönlichen Wertesystem und Verhalten der handelnden Akteure.

Diese Handlungsmaximen sind auch heute noch fester Bestandteil der zu Grunde liegenden Controlling-Philosophie.

LITERATUR

Berens, W., Born, A., Hoffjan, A. (Hrsg.) (2000): Controlling international tätiger Unternehmen, Stuttgart.

Klemke, M. (2005 a): Logistik- und Supply-Chain-Controlling bei der Lufthansa Cargo AG, in: Schäffer, U./Weber, J. (Hrsg.): Bereichscontrolling – Funktionsspezifische Anwendungsfelder, Methoden und Instrumente, Stuttgart, S. 215–226.

Klemke, M. (2005 b): Beteiligungscontrolling im internationalen Luftfrachtmarkt, in: Zeitschrift für Controlling & Management, Heft 3/2005, S. 250–255.

Middelmann, U. (2000): Wertmanagement in einem internationalen Konzern, in: Berens, W., Born, A., Hoffjan, A. (Hrsg.): Controlling international tätiger Unternehmen, Stuttgart, S. 321–342.

Niedermeyer, M. et al. (2002): Entwicklung und Implementierung eines Management Informationssystems unter Integration von wertorientierter Unternehmensführung und des Balanced Scorecard Ansatzes, in: Controlling, 3/2002, S. 169–178.

Sterzenbach, R. (1996): Luftverkehr: betriebswirtschaftliches Lehr- und Handbuch, München und Wien.

Weber, J. (1995): Einführung in das Controlling, 6. Aufl., Stuttgart.

Weber, J. (2001): Neue Perspektiven des Controlling, in: Weber, J., Schäffer, U. (Hrsg.): Rationalitätssicherung der Führung – Beiträge zu einer Theorie des Controlling, Wiesbaden, S. 152–170.

Weber, J., Schäffer, U. (1999): Re-Inventing Controlling, Vallendar.

STUDIUM ... UND DANN?

ARBEITSMARKTORIENTIERTE HOCHSCHULARBEIT DER AGENTUR FÜR ARBEIT MAINZ

Dieter Court



Dr. Dieter Court

ist bei der Agentur für Arbeit Mainz als
Berater Akademische Berufe tätig.

E-mail: Dieter.Court@arbeitsagentur.de

1. Die Situation

Nach einer längeren Durststrecke mit zurückhaltendem Einstellungsverhalten vieler Unternehmen ist die Arbeitsmarktsituation für HochschulabsolventInnen außerordentlich gut. Die Arbeitsagenturen verzeichnen deutliche Zuwächse beim Eingang offener Stellen insbesondere solcher mit akademischem Qualifikationsprofil.

Trotz aller Schwankungen am Markt gilt: Hochschulabsolventen, und insbesondere BewerberInnen mit FH-Abschluss, sind weit weniger von Arbeitslosigkeit betroffen als alle anderen Personengruppen. Daran wird sich auch in Zukunft nichts ändern.

Die Neuordnung der Studiengänge im Rahmen des Bologna-Prozesses mit ihrem Anspruch, die Studierenden noch besser auf die berufliche Praxis vorzubereiten, wird sich, anfänglicher Skepsis zum Trotz, positiv auf diesen Trend auswirken.

In dieser Situation Hochschularbeit im Sinne intensiver Arbeitsmarkt- und Berufsorientierung anzubieten, scheint auf den ersten Blick nicht unbedingt eine besonders marktgängige Idee zu sein. Warum also sollte die Agentur für Arbeit eine Dienstleistung vorhalten, wenn „der Markt“ gar nicht danach fragt?

2. Im Studium mit dem Arbeitsmarkt beschäftigen?

Nach meinen Erfahrungen als Berater, die ich in meinen Sprechstunden und Seminaren an den Fachhochschulen und der Universität mache, verbinden viele Studierende das Thema Arbeitsmarktvorbereitung mit Unsicherheit, Stress, und zusätzlicher Belastung – oft mit diffusen oder auch ganz konkreten Ängsten.

Verstärkt werden diese Ängste durch unterschiedlich große Informationsdefizite auf der einen Seite und – nur scheinbar paradox – durch eine regelrechte Überflutung mit Informationsangeboten auf der anderen Seite. Studierende und Absolventen sind eine höchst begehrte Kundengruppe für Dienstleister aller Art, von der Krankenversicherung über das Großunternehmen bis zur Bundesagentur für Arbeit. Und alle bieten auf irgendeine Weise arbeitsmarktorientierte Information und Beratung an: für unerfahrene Studierende, die sich zudem auf den bestmöglichen Abschluss vorbereiten müssen eine Situation, die emotional und kognitiv überfordert.

Trotzdem: Junge Menschen mit einer Hochschulzugangsberechtigung entscheiden sich für ein Studium als hochwertigste Form der Berufsausbildung. Sie ist kurz, anspruchsvoll und zielorientiert. Sie vermittelt Fachwissen und erfordert zugleich, sich von Anfang an mit dem Berufsziel zu beschäftigen.

Studierende, die diese Zielorientierung nicht rechtzeitig erkennen, geraten gegen Ende des Studiums schnell unter Druck. Es wird plötzlich klar, wie wichtig die Auseinandersetzung mit der eigenen Persönlichkeit als einem in harter Konkurrenz zu vermarktenden Produkt ist.

Wer bin ich? Was kann ich? Was will ich? Wo werde ich in drei Jahren stehen? Trivial wirkende Fragen, deren Beantwortung zu wichtigen, vielleicht entscheidenden Weichenstellungen mit lange nachwirkenden Konsequenzen für die berufliche Laufbahn führen kann.

Insofern ist klar: Die eingangs gestellte Frage „Schon im Studium mit dem Arbeitsmarkt beschäftigen?“ kann nur mit einem eindeutigen „Ja!“ beantwortet werden.

3. Hochschularbeit der Agentur für Arbeit

Die Agentur für Arbeit Mainz bietet mit ihrem Team „Akademische Berufe“ den Hochschulen und ihren Studierenden ein breites Dienstleistungsportfolio an. Damit greift sie gezielt die geschilderte Problematik vieler Studierender auf. Der Abschluss mehrerer Kooperationsvereinbarungen mit den Hochschulleitungen zeigt, wie wichtig Hochschulen und Arbeitsagentur die Aufgabe nehmen, präventiv auf mögliche Arbeitsmarktprobleme einzugehen und den Studierenden aktiv Unterstützung durch Beratung, Information und Orientierung anzubieten.

Die Kooperationsvereinbarungen mit den Hochschulen beschreiben den Rahmen für diese Dienstleistungen. Sie werden zunehmend intensiv mit den jeweiligen Partnern ausgestaltet und den Entwicklungen am Arbeitsmarkt und in den Hochschulen sowie den Bedürfnissen der Studierenden angepasst.

4. Partnerhochschulen und Zusammenarbeit

Bisher wurden Kooperationsvereinbarungen mit der Universität Mainz und den Fachhochschulen Mainz, Bingen und Worms abgeschlossen. Innerhalb dieser Kooperationen arbeitet das Hochschulteam der Agentur für Arbeit mit Studierenden, Studienberatungsstellen, HochschullehrerInnen und – falls vorhanden – mit Career Centern und psychologischen Beratungseinrichtungen zusammen.

Diese Zusammenarbeit halte ich für ausbaufähig; sie bietet viel Potenzial für gemeinsam verantwortete Angebote und Programme. Vor allem der Aufbau von Career Centern birgt die Chance, Aktivitäten und durchaus auch unterschiedliche Vorstellungen zum Thema Berufsvorbereitung zu bündeln, Überschneidungen zu vermeiden und Synergien zu nutzen.

5. Das Dienstleistungsspektrum

Zurzeit bilden die individuelle Beratung sowie das Seminarangebot zum Thema Bewerben und Personalauswahl den Schwerpunkt. Ein wichtiges Forum zum gegenseitigen Kennen lernen sind insbesondere Recruitingmessen, wie sie auch an den Hochschulen im Bereich der Arbeitsagentur Mainz veranstaltet werden.

Hinzu kommen Veranstaltungen mit Gastreferenten und Präsentationen von Unternehmen, die aufgrund ihres aktuellen Personalbedarfs den Arbeitgeberservice der Agentur einschalten. Diese Unternehmen sind daran interessiert, Studierende anzusprechen, um potenzielle Mitarbeiter auf das Unternehmen aufmerksam zu machen und durch Praktikumsangebote oder die Unterstützung von Abschlussarbeiten frühzeitig zu binden.

Dieses Dienstleistungsspektrum ist kein starres Angebot. Es muss sorgfältig ausgewertet werden, wie die Klienten die einzelnen Veranstaltungen, die Beratungen und Seminare, die Vorträge oder Präsentationen annehmen und welchen individuellen Nutzen sie daraus ziehen.

6. Bisherige Erfahrungen

Natürlich wünschen wir uns eine rege Inanspruchnahme unserer Angebote, und natürlich wollen wir unsere Kapazitäten auslasten. Ebenso erwarten wir, gut vermittelbare Absolventen und Absolventinnen kennen zu lernen.

Aber klar ist auch, dass es eine schwierige Aufgabe ist, den Markt „Hochschule“ zu erschließen und effiziente Kommunikationswege zu finden. Denn nicht immer ist die Inanspruchnahme zufriedenstellend, und ob ein beratener Klient das Beratungsergebnis auch umsetzt und letztlich als integrierter Bewerber die Zielerreichung der Agentur unterstützt, ist kaum zuverlässig nachzuhalten.

Aber mit gewissem Stolz kann durchaus festgehalten werden: Hochschularbeit durch Beratung und Training bringt gute Ergebnisse und wird von den Studierenden sehr geschätzt. Es gibt überwiegend positive Rückmeldungen insbesondere über die Beratungen zur Einmündung in den Markt und die Vorbereitung in teilweise anspruchsvollen Trainings.

Da aber meines Erachtens eine möglichst hohe Erfolgsquote im Interesse sowohl der Hochschule als auch der Arbeitsagentur ist, sollten die Partner gemeinsam nach effizienten Wegen suchen, die Studierenden zu erreichen und über die Vorteile einer rechtzeitigen Berufsorientierung zu informieren.

Dazu ist eine enge Zusammenarbeit der Partner erforderlich. Auf der Grundlage der erwähnten Kooperationsvereinbarungen steckt diese Zusammenarbeit noch in den Anfängen. Hier sind Geduld und Kreativität bei der Weiterentwicklung ebenso gefragt wie arbeitsmarktlischer Sachverstand, beraterische Kompetenz und die Fähigkeit, die Stärken der Partner zu erkennen und für die gemeinsame Arbeit zu nutzen.

Mit ihren Kooperationsvereinbarungen zur Arbeitsmarktvorbereitung der Studierenden haben Hochschulen und Arbeitsagentur die ersten wichtigen Schritte bereits getan.

Gefragt ist erfolgreiche Praxis zugunsten aller am Thema „Studium und Beruf“ beteiligten Partner. Eine Aufgabe, die gesellschaftlich und ökonomisch notwendig ist und bisher schon viel positive Rückmeldung der Studierenden erbracht hat.

„UNGEDECKTE“ PENSIONSVERPFLICHTUNGEN - PROBLEM FÜR MITTELSTÄNDISCHE UNTERNEHMEN IN DEUTSCHLAND?

Martina Bätzel



Dr. Martina Bätzel

Dr. Martina Bätzel arbeitet im Bereich Pension Markets der Allianz Global Investors Kapitalanlagegesellschaft mbH und ist Prokuristin der Allianz Treuhand GmbH.

Zwischen 2000 und 2006 war sie als Lehrbeauftragte an der FH Mainz tätig.

E-mail: martina.baetzel@allianzgi.de

1. Einführung

Betriebliche Altersversorgung hat in Deutschland eine lange Tradition. Bereits Mitte des 19. Jahrhunderts gewährten einzelne Unternehmer wie beispielsweise Siemens oder Krupp aus einem patriarchalisch geprägten Verantwortungsbewusstsein heraus ihren Arbeitern betriebliche Versorgungsleistungen, teilweise auch als Sachleistungen etwa in Form von Kohledeputaten. Im 20. Jahrhundert verbreitete sich die betriebliche Altersversorgung – oder kurz bAV – als personalpolitisches Instrument zur Mitarbeitergewinnung und -bindung zunehmend. Die wachsende Verbreitung ging einher mit einer Diversifizierung der Formen der betrieblichen Altersversorgung. So gibt es inzwischen fünf sogenannte bAV-Durchführungswege: Neben der Direktzusage sowie der Unterstützungskasse, der ursprünglichen Form eines externen Versorgungsträgers, sind die versicherungsförmigen Durchführungswege Pensionskasse und Direktversicherung entstanden sowie seit 2002 der stärker kapitalmarktorientierte Pensionsfonds. Der vorherrschende Durchführungsweg ist jedoch nach wie vor die klassische Direktzusage, oft auch Pensionszusage genannt: Hier verspricht ein Arbeitgeber unmittelbar, d.h. ohne Einschaltung einer externen Versorgungseinrichtung, seinen Arbeitnehmern die spätere Zahlung von Versorgungsleistungen, also im Allgemeinen eine Altersleistung in Kapital- oder Rentenform, oft auch zusätzliche Leistungen für den Fall des Todes vor Erreichen der Altersgrenze oder den Fall der Erwerbsunfähigkeit.

2. Bewertung von Pensionsverpflichtungen

Mit dem Versprechen, zu einem späteren Zeitpunkt Versorgungsleistungen an seine Mitarbeiter zu zahlen, geht der Arbeitgeber eine Verpflichtung ein, die bilanziell zu bewerten ist. Da die Höhe der Verpflichtung nicht exakt feststeht – je nach individueller Lebensdauer ist eine Rente nur wenige oder viele Jahre zu zahlen, falls der Mitarbeiter vor Erreichen des Rentenalters stirbt, ohne versorgungsberechtigte Hinterbliebene zu hinterlassen, wird gar keine Zahlung fällig usw. –, müssen für die Bewertung Annahmen getroffen werden. Die Bewertungsannahmen und -maßstäbe sind je nach anzuwendendem Rechtsrahmen unterschiedlich: So macht das Steuerrecht andere Bewertungsvorgaben als das Handelsrecht und die derzeit in Deutschland geltenden Vorgaben im Handelsrecht unterscheiden sich von den international üblichen. Dies resultiert aus dem jeweils unterschiedlichen Zweck eines Rechtsrahmens: Die Steuerbilanzierung schafft die Grundlage für die Feststellung des Gewinns und damit des steuerpflichtigen Einkommens eines Unternehmens. Die deutsche Handelsbilanz soll vor allem die Grundlage der Gewinnausschüttung bilden und ist aus Gründen des Gläubigerschutzes stark vom Grundsatz der Vorsicht geprägt. Die internationalen Bewertungsvorschriften sind dagegen wesentlich marktorientierter, da eine Bilanz nach internationalen Standards vor allem die Anteilseigner über den Wert ihres Investments informieren soll.

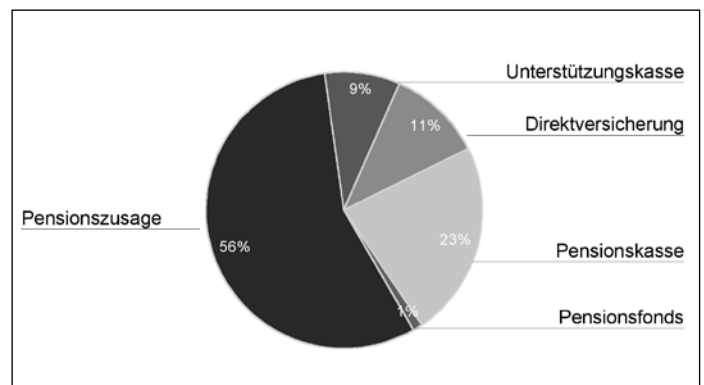


Abb. 1: Deckungsmittel der betrieblichen Altersversorgung 2006: ca. 416 Mrd. € (Quelle: aba online 2008)

Ein (stark vereinfachtes) Beispiel: Ein Unternehmer sagt seinem Mitarbeiter zu, ihm eine monatliche Betriebsrente in Höhe von 20 % seines letzten Bruttogehalts zu zahlen, wenn er nach Erreichen der Altersgrenze aus dem Unternehmen ausscheidet. Die Bewertung muss in jedem Fall berücksichtigen, dass die Leistung noch nicht unmittelbar, sondern erst zu einem späteren Zeitpunkt fällig wird. In die dafür notwendige versicherungsmathematische Berechnung geht insbesondere die statistische Lebenserwartung des Mitarbeiters ein; außerdem müssen die zukünftigen Zahlungen auf den aktuellen Zeitpunkt abgezinst werden. Da üblicherweise die Betriebsrente nur dann in voller Höhe gezahlt wird, wenn der Mitarbeiter bis zum Renteneintritt betriebstreu bleibt, und der Anspruch gekürzt wird, falls der Mitarbeiter vorher den Arbeitgeber wechselt, wird bei der Berechnung außerdem berücksichtigt, inwieweit sich der Mitarbeiter seine Betriebsrente schon durch zurückliegende Dienstjahre „erdient“ hat und welcher Teil des Rentenanspruchs noch durch zukünftige Betriebstreue zu verdienen ist.

Wo liegen nun die Bewertungsunterschiede? Im deutschen Steuerrecht (§ 6a EStG) ist beispielsweise festgelegt, dass die zukünftigen Zahlungen mit einem Zinssatz von 6 % abzuzinsen sind und dass der Bewertung nur solche Verpflichtungen zu Grunde gelegt werden dürfen, die bereits der Höhe nach feststehen. Das heißt, dass im Beispiel als zukünftige Rentenzahlung nur 20 % des aktuellen Gehalts des Mitarbeiters angesetzt werden dürfen; die wahrscheinlich bis zum Rentenbeginn noch stattfindenden Gehaltserhöhungen dürfen nicht berücksichtigt werden. Ebenso dürfen keine Erhöhungen der Rentenzahlungen in der Leistungsphase mit in die Berechnung einbezogen werden, obwohl der Arbeitgeber in der Regel gesetzlich verpflichtet ist, regelmäßig für einen Inflationsausgleich zu sorgen und die Betriebsrenten entsprechend zu erhöhen. Der Hintergrund dieser restriktiven Bewertungsvorschriften: Die Bildung von Pensionsrückstellungen stellt steuerlich gesehen Betriebsausgaben dar und mindert dadurch den steuerpflichtigen Gewinn eines Unternehmens. Das fiskalische Interesse geht also klar dahin, nur

eine relativ niedrige Rückstellungsbildung zuzulassen. Die Pensionsverpflichtungen werden damit tendenziell unterbewertet.

Im Gegensatz dazu liegt der Fokus im Handelsrecht darauf, im Jahresabschluss ein realistisches Bild des Unternehmens zu zeichnen und im Zweifel Vorsicht walten zu lassen, d.h. also Verpflichtungen sicherheitshalber lieber etwas höher anzusetzen. Dies betrifft beispielsweise den Zinssatz: Ein Diskontierungssatz von 6 %, wie im Steuerrecht vorgeschrieben, impliziert, dass die vom Unternehmen durch die Rückstellungsbildung für die späteren Versorgungszahlungen gedanklich reservierten Vermögensmittel eine durchschnittliche Rendite in dieser Höhe erwirtschaften müssen, um später tatsächlich die fälligen Zahlungen daraus bestreiten zu können. Bei Anwendung des Vorsichtsprinzips sollte für die handelsbilanzielle Bewertung der Pensionsverpflichtungen ein niedrigerer Zinssatz gewählt werden. Da die jährliche Erstellung eines versicherungsmathematischen Gutachtens über die Pensionsrückstellungen einen nicht unerheblichen Kostenfaktor darstellt, setzen jedoch viele Unternehmen diese Verpflichtungen auch in der Handelsbilanz mit dem steuerbilanziellen Wert an (was zulässig ist), statt ein zweites Gutachten mit abweichenden Berechnungsprämissen für die Handelsbilanz in Auftrag zu geben. So sind auch in der Handelsbilanz die Versorgungsverpflichtungen oft mit einem tendenziell zu niedrigen Wert angesetzt.

Anders jedoch bei Unternehmen, die aufgrund ihrer Kapitalmarktorientierung oder aus sonstigen Gründen zu einer Bilanzierung nach internationalen Standards (International Financial Reporting Standards, IFRS) übergehen. Hier ist eine möglichst marktnahe Bewertung der Verpflichtungen zwingend vorgeschrieben. Das heißt zum einen, dass der Zinssatz für die Diskontierung der Verpflichtung am durchschnittlichen Marktzins von erstklassigen Unternehmensanleihen mit einer den Verpflichtungen entsprechenden Laufzeit zu orientieren ist. Darüber hinaus müssen bei der Berechnung realistische Annahmen („best estimate“) z.B. über Gehaltstrends, zukünftige Rentenerhöhungen und die Mitarbeiterfluktuation getroffen werden.

Fair Value	Zusätzliche anfallende Kosten wie Beiträge zum Pensionssicherungsverein (PSV), Verwaltungskosten, Langlebigkeitskosten, etc.		
	IFRS IAS 19	Berücksichtigung von zukünftigen Gehalts-/Rentensteigerungen/marktnaher Rechnungszins („Best estimate Ansatz“)	
		Teilwert § 6a EStG	Nur dem Grunde und der Höhe nach schriftlich fixierte Zusageteile (Heubeck RT / Rechnungszins 6 % p.a.)

Abb. 2: Unterschiedliche Bewertung von Pensionsverpflichtungen (Quelle: Allianz Global Investors)

Berücksichtigt man zusätzlich noch Nebenkosten der Pensionsverpflichtung wie Verwaltungskosten oder die Kosten der gesetzlich vorgeschriebenen Insolvenzversicherung über den Pensionsversicherungsverein, erhöht sich der Wert der Verpflichtung nochmals und spiegelt dann die wahre Belastung („fair value“) des Unternehmens durch die Versorgungszusage wider.

3. Unternehmens-Rating und Basel II: Auch ein Thema für den Mittelstand

Vor einigen Jahren gingen prominente Beispiele durch die Presse, in denen ungedeckte Pensionsverpflichtungen zu einer deutlichen Verschlechterung der von renommierten Rating-Agenturen veröffentlichten Einstufungen von deutschen Unternehmen geführt hatten: Thyssen Krupp sowie die Deutsche Post AG. Pensionsrückstellungen nur als Belastung des Unternehmens zu sehen, ist sicher eine allzu einseitige Betrachtungsweise. Abgesehen von den positiven personalwirtschaftlichen Wirkungen eines betrieblichen Versorgungswerks, die hier nicht näher betrachtet werden können, ergeben sich durch die Bildung von Rückstellungen ohne gleichzeitigen Liquiditätsabfluss Innenfinanzierungs- und Steuerstundungseffekte, denn die Versorgungszahlungen werden erst zu einem späteren Zeitpunkt fällig. Dennoch sind Pensionsrückstellungen in Zusammenhang mit dem Unternehmens-Rating „in Verruf“ geraten. Soweit den Verpflichtungen kein speziell dafür reserviertes Versorgungsvermögen gegenübersteht, werden die Pensionsrückstellungen als ungedeckt angesehen, was sich negativ auf das Rating auswirken kann. Ungedekte Pensionsverpflichtungen sind jedoch nicht nur ein Thema für Großunternehmen, die im Fokus von Rating-Agenturen stehen. Auch für mittelständische Unternehmen können Pensionsverpflichtungen zum Problem werden: Nach der so genannten Basel II-Vereinbarung richten sich die Eigenkapitalanforderungen, die ein Kreditinstitut zu erfüllen hat, unter anderem nach den mit der Kreditvergabe verbundenen Risiken. Um diese Risiken zu bewerten, wenden die Ban-

ken Kennzahlensysteme auf ihre Kreditkunden an. Pensionsverpflichtungen, denen kein Versorgungsvermögen gegenübersteht, haben in aller Regel einen negativen Einfluss auf solche Kennzahlen, mit der Folge, dass sich für das Unternehmen die Kreditkonditionen verschlechtern können, da die Bank einen potenziell unsicheren Kredit mit mehr Eigenkapital hinterlegen muss.

4. Treuhandmodelle

Viele Unternehmen haben daher begonnen, gezielt und planmäßig Vermögen zur Bedeckung ihrer Pensionsverpflichtungen anzusammeln. So haben etwa die DAX-Unternehmen ihre Pensionsverpflichtungen bereits zu ca. zwei Dritteln ausfinanziert. Auf diese Weise wird nicht nur Liquiditätsvorsorge für die später fällig werdenden Versorgungszahlungen getroffen. Die Investition der Gelder außerhalb des Unternehmens (Asset Backing) kann außerdem zu einer Reduzierung der mit den Versorgungsverpflichtungen verbundenen Risiken beitragen, z.B. durch die Diversifizierung der Kapitalanlage. Steigender Beliebtheit erfreuen sich dabei Treuhandmodelle, die so genannten Contractual Trust Arrangements (CTA), bei denen das rechtliche Eigentum an dem Versorgungsvermögen auf einen rechtlich selbständigen Treuhänder übertragen wird, mit der Auflage, dieses Vermögen ausschließlich zur Erfüllung der Versorgungsverpflichtungen zu verwenden.

Diese Treuhandkonstruktionen bieten gegenüber einem reinen Asset Backing der Verpflichtungen, bei dem die angesammelten Vermögensmittel im Zugriff des Unternehmens bleiben, zwei zusätzliche Vorteile: Zum einen erhalten die Pensionszusagen auf diese Weise einen zusätzlichen Schutz für den Fall einer Insolvenz des Unternehmens, der über den gesetzlich gewährleisteten Insolvenzschutz in einigen wesentlichen Punkten hinausgeht. Zum anderen stellen die so separierten Vermögensmittel nach internationalen Bilanzierungsmaßstäben ein so

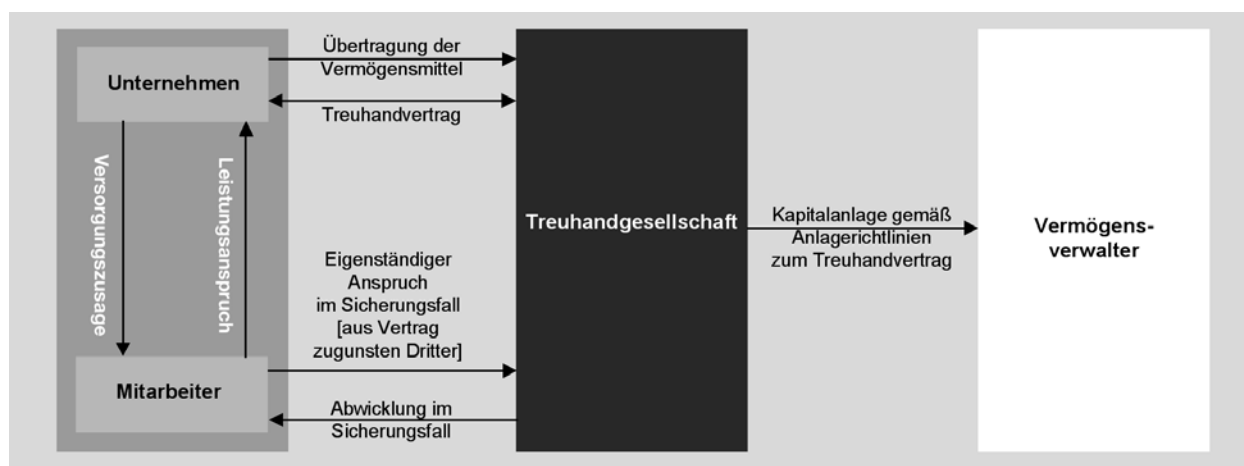


Abb. 3: Doppelseitige Treuhandkonstruktion (Quelle: Allianz Global Investors)

genanntes Planvermögen dar. Dieses Planvermögen darf in der IFRS-Bilanzierung mit den Pensionsverpflichtungen, zu deren Bedeckung es gebildet wurde, saldiert werden. Die daraus resultierende Bilanzverkürzung verbessert in aller Regel wichtige Bilanzkennzahlen wie die Eigenkapitalquote. Mit der in 2008 anstehenden Modernisierung des Bilanzrechts in Deutschland wird es voraussichtlich gerade im Bereich der Bilanzierung von Pensionsverpflichtungen zu einer Angleichung der deutschen HGB-Vorschriften an internationale Gepflogenheiten kommen. Das heißt zum einen, dass die Bewertung von Pensionsverpflichtungen marktnäher zu erfolgen hat, zum anderen wird auch im deutschen Bilanzrecht in Zukunft die Möglichkeit zur Saldierung eines reservierten Planvermögens mit den zu Grunde liegenden Verpflichtungen eingeräumt. CTA-Modelle werden damit auch für mittelständische Unternehmen zunehmend attraktiv, die weiterhin nach HGB bilanzieren. Die Einrichtung einer eigenen Treuhandkonstruktion wird wegen des damit verbundenen finanziellen und personellen Aufwands in aller Regel nur für große Unternehmen in Frage kommen. Am Markt hat sich jedoch eine Reihe von Anbietern etabliert, die gerade auch für den Mittelstand entsprechend kostengünstige überbetriebliche Treuhandlösungen anbieten, bei denen die notwendigen Strukturen nicht wie bei einem Einzel-CTA von einem einzigen Treugeber finanziert werden müssen, sondern von vielen Treugebern gemeinsam genutzt werden.

5. Zusammenfassung

Die unmittelbare Pensionszusage, für die der Arbeitgeber Rückstellungen in seiner Bilanz zu bilden hat, ist in Deutschland nach wie vor der vorherrschende Durchführungsweg der betrieblichen Altersversorgung. Die Ausfinanzierung solcher Pensionsverpflichtungen wird auch jenseits des DAX-Segments zunehmend zum Thema. Nicht zuletzt durch das anstehende Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz rücken Fragen der Bilanzierung von Pensionsverpflichtungen auch in das Blickfeld des Mittelstandes. Mit einer Gruppentreuhandlösung bietet sich auch mittelständischen Unternehmen die Möglichkeit, die Vorteile des CTA

- planmäßiger Aufbau eines Versorgungsvermögens,
- Verbesserung von Bilanzkennzahlen,
- umfassender Insolvenzschutz

auf kostengünstige und effiziente Weise zu nutzen.

ZEHN THESEN ZUR GUTEN FÜHRUNG VON MITARBEITERN

Andreas Moschinski-Wald



Dr. Andreas Moschinski-Wald

ist Vorsitzender der Region Baden-Württemberg der DB Regio AG.

E-mail: andreas@moschinski.de

Der Autor möchte dieses Thema einmal etwas anders angehen. Es geht nicht um einen wissenschaftlichen Beitrag, sondern um einige persönliche Gedanken: zehn Thesen zur guten Führung von Mitarbeitern. Damit geht eine erfolgreiche Unternehmensführung einher.

1. Das Führen eines Unternehmens ist das Führen von Menschen

Wie kann man Menschen führen? Was sind die Voraussetzungen erfolgreicher Führung? Was ist das Ziel erfolgreicher Führung? Wie kann ich Menschen dazu gewinnen, gerne zu arbeiten und gute Leistungen zu erbringen? Genügt es, nur die richtige „Technik“ zu haben, um erfolgreich zu sein?

In der Literatur gibt es viele Antworten auf diese Fragen. Der Autor möchte eine einfache Antwort geben: Wer Menschen führen kann, kann auch Unternehmen erfolgreich führen.

2. Macht und Demut gehen Hand in Hand

Was heißt das? Das heißt, dass ich bei der Frage der Führung zunächst bei mir selbst beginne. Höre ich in mein Inneres hinein? Besitze ich die charakterliche Reife, Menschen zu führen? Bin ich mir selbst sicher, ohne arrogant zu sein? Kann ich andere Meinungen ertragen und für das Unternehmen nutzen, sie vielleicht sogar als bereichernd empfinden? Bin ich reif für das Ausüben von Macht?

Diese Fragen können unangenehm sein. Führung und Macht gehören zusammen. Damit ist auch Macht über Menschen verbunden. Aber Macht ohne Demut macht krank. Dann fehlt ihr das Regulativ, der Ausgleich. Und deshalb kann Führung ohne Demut dauerhaft nicht erfolgreich sein. Der rechte Gebrauch von Macht besteht darin, Mitarbeiter als Menschen zu betrachten, die einem anvertraut sind und für die man Verantwortung trägt.

3. Das Ordnen der Gedanken ordnet das Unternehmen

Wer nicht klar denkt, kann auch nicht klar führen. Ohne klare Führung verschleudere ich Ressourcen, Kraft und Potenziale im Unternehmen. Wer kennt nicht die Situation, dass Arbeiten parallel nebeneinander herlaufen und ein klarer Arbeitsauftrag fehlt?

Wie kommt man zu geordneten Gedanken?

Wichtig für gutes Management ist stets ein strukturiertes Vorgehen bei der Lösung der Managementaufgaben. Dabei geht es letztlich immer darum, Probleme zu lösen oder unternehmerische Chancen zu ergreifen. Gefragt ist also die Fähigkeit des Managers, Problemlöser zu sein. Ein guter Manager ist auch ein guter Problemlöser. Und: ein guter Manager ist stets auch ein guter „Chancenergreifer“!

Strukturiertes Vorgehen beginnt mit der Frage, wo man steht und wohin man will. Aus beidem ergibt sich meist eine Lücke. Die Frage nach dem Ziel oder dem gewünschten Ergebnis ist also die, wie sich diese Lücke zum gewünschten Zustand schließen lässt. Wer es hier schafft, gemeinsam mit einer guten Mannschaft angstfrei alle denkbaren Lösungswege zu skizzieren, hat schon fast gewonnen. Man stelle sich alle diese Ideen auf einem großen Blatt Papier vor, nehme die fünf besten, die den größten Hebel zur Lösung des Problems versprechen, hinterlege sie mit konkreten Maßnahmen und bestimme die Verantwortung („Wer macht was bis wann?“): dann hat man sich auf Wichtiges beschränkt, die Komplexität auf handhabbare Handlungsfelder reduziert und eine einheitliche und gemeinsame Vorgehensweise bestimmt. Zugleich besitzt man Grundlage und Maßstab eines wirksamen Controllings.

Das Ordnen der Gedanken heißt also, das Wesentliche zu erkennen, das Wichtige vom Unwichtigen zu trennen und das Ziel nicht aus dem Auge zu verlieren. Seien sie großzügig, wenn es um unbedeutenden „Kleinkram“ geht – das interessiert niemanden und ist für den unternehmerischen Erfolg meist unerheblich.

4. Gute Leistungen sind immer Mannschaftsleistungen

Die Zeiten für allein herrschende und alles bestimmende Patriarchen sind vorbei. Gute Mitarbeiter wollen mitreden, mitbestimmen und die Zukunft des Unternehmens mitgestalten. Es ist unglaublich, welche großen fachlichen, sozialen und methodischen Potenziale sich in den Menschen zeigen, wenn man ihnen den Raum gibt, sich zu entfalten.

Gute Leistungen sind immer Mannschaftsleistungen deshalb, weil niemand alleine das gesamte Spektrum des Wissens, der Methodik, der Sensitivität alleine abdecken kann. Kein Manager kann das leisten. Er sollte auch gar nicht den Anspruch haben, das leisten zu wollen. Im Gegenteil: gerade das Erkennen der eigenen Unzulänglichkeit und Beschränkungen öffnet den Blick für die Kompetenzen anderer. Ein guter Manager ist offen dafür, sich durch andere bereichern zu lassen.

Wem es gelingt, Mitarbeiter zu Ratgebern zu machen, ihre Fähigkeiten zu nutzen und damit auch den eigenen Horizont zu weiten, wird die Qualität seiner Entscheidungen erheblich steigern. Anders gesagt: die Qualität der Entscheidungen steigt mit der Menge der einfließenden Erwägungen, Argumente, Ideen und Vorschläge.

5. Männer betonen die Ratio, Frauen leben nach dem Bauch – gute Manager tun beides

Der Autor hat leider viele Jahre seines Lebens daran geglaubt, dass die Ratio das allein Maßgebende sei. Immer dann, wenn er ein „ungutes Gefühl“ hatte, schien dies unsinnig, irrational und war deshalb abzutun. Heute weiß er, dass der „Bauch“ kein Unsinn ist, sondern eine Frühwarnfunktion besitzt. Ein bekannter Psychologe sagte einmal, dass der „Bauch“ all die Informationen vereinige, die im Gehirn unbewusst vorhanden seien. Für rationale Entscheidungen würden lediglich die bewusst vorhandenen Informationen abgerufen. Wenn man also bessere Entscheidungen treffen wolle, müsse man fähig sein, nicht nur die bewussten, sondern auch die unbewusst vorhandenen Informationen zu nutzen.

Ob die Erklärung dieses Psychologen richtig ist, weiß der Autor nicht. Dennoch plädiert er für eine Kombination von Ratio und „Bauch“ wie folgt: zunächst analysiere man das Problem sorgfältig nach rationaler Methodik. Dann spiegele man das hier gefun-

dene Ergebnis mit seinem Gefühl. Fühlt sich auch der „Bauch“ gut? Habe ich das Gefühl, die richtige Entscheidung getroffen zu haben?

Immer dann, wenn das rationale Ergebnis und das „Bauchergebnis“ auseinanderklaffen, ist Vorsicht geboten. Vielleicht sollte man doch noch einmal gründlich alle Argumente pro und contra eingehend prüfen!

6. Du sollst nicht falsch Zeugnis reden wider deinen Nächsten

Das achte Gebot ist auch im Geschäftsleben von erheblicher Bedeutung. Zu viele Menschen sind der Auffassung, dass der schnelle Profit durch einen kleinen Betrug oder eine „Notlüge“ erkaufte werden darf. Das funktioniert vielleicht bei einer Frittenbude mit Laufkundschaft am Brandenburger Tor.

Im meist längerfristig angelegten Geschäftsleben hingegen spricht sich der Autor für einen gänzlich anderen Stil aus und wird durch seine persönlichen Erfahrungen darin bestätigt: wer wirklich (dauerhaft) gute Geschäfte machen will, sollte nach Möglichkeit aufrichtig, anständig und ehrlich zu seinem Geschäftspartner sein. Gleiches gilt für die Mitarbeiterführung.

Menschen spüren meist, ob man ihnen etwas vormacht. Sie spüren auch, ob man – trotz aller uns innewohnenden Fehler – es gut mit ihnen meint und sie nicht „über den Tisch ziehen“ will. Das ist eine gute Grundlage für Vertrauen. Vertrauen entsteht ja nicht durch fehlerlose Menschen. Vertrauen entsteht, wenn der andere merkt, dass ein Bemühen vorhanden ist, aufrecht und möglichst ohne Lüge durchs Leben zu gehen.

Manche meinen, sehr clever zu sein, wenn sie immer nur auf ihren eigenen Vorteil aus sind. Erfolgreich sei man dann, wenn man wieder einmal die Balance der Vorteile aus einem Geschäft zu seinen Gunsten verschoben hat. Seien Sie nicht zu clever! Langfristig rächt sich dieses Verhalten. Wer kennt nicht den Spruch: „Man sieht sich immer zweimal!“. Wie schön ist es, wenn dieses Wiedersehen ein freudiges ist!

7. Wer alles selbst machen will, ist allenfalls als Sachbearbeiter zu gebrauchen

Für engagierte und versierte Mitarbeiter ist ein Chef, der alles selbst machen will, unsagbar frustrierend. Vermittelt der Chef doch auf diese Weise, dass er seinen eigenen Leuten misstraut. Da er stets die letzte Kontrollinstanz sein will, führt dies zur organisierten Unverantwortlichkeit. Was der Chef nicht merkt, merkt niemand.

Der Autor hat Chefs erlebt, die selbst kleinste Details im Unternehmen bestimmen wollten und sich dann bitter über ihre hohe Belastung beklagten. Dass dieses Vorgehen keineswegs zu besserer Kontrolle führt, liegt auf der Hand. Ein guter Chef ist weder

allzuständig noch degradiert er sich selbst zur Unterschriftsmaschine. Vielmehr ist er dafür da, sich um das wirklich Wichtige im Unternehmen zu kümmern.

Delegation ist nicht einfach. Man muss bereit sein, Dinge aus der Hand zu geben, der Kompetenz der Mitarbeiter zu vertrauen und es hinzunehmen, dass sie Dinge anders tun, als man sie selbst getan hätte. Und man braucht ein Gespür dafür, wenn etwas schief läuft. Dann muss man dort bohren und in die Tiefe gehen, wo der Fehler liegen könnte. Und da das – gute Leute vorausgesetzt – eher seltener vorkommt, hat man viel Zeit gespart, um sich den wichtigen Fragen der Unternehmensführung zuwenden zu können.

Solange es aber Chefs gibt, die mental über das Niveau eines Sachbearbeiters nicht hinausgekommen sind, so lange wird für sie das Wort „Delegation“ ein Fremdwort sein. Die Kunst liegt also darin, die richtigen Leute mit ihnen gemäßen Aufgaben zu betrauen, ihnen Freiheit zur individuellen Arbeitsgestaltung zu geben, klare Ziele zu bestimmen und konkrete Arbeitsergebnisse einzufordern.

8. Wahrhaft souverän ist der, der Güte, Verzeihen und Verständnis nicht als Schwäche begreift

Das ist kein Plädoyer für einen Kuschelkurs. Allerdings funktionieren Menschen nicht wie Maschinen. Chefs und Mitarbeiter müssen sich vertrauen können. Dazu müssen sie sich auch in ihrer menschlichen Schwäche annehmen. Individuelles Versagen, Schwächen und Fehler gehören zur menschlichen Existenz dazu. Das heißt, dass man gut daran tut, auch diese Seite des Menschseins anzunehmen und den Mitarbeiter nicht in eine Angstkultur zu zwingen, in der niemand mehr einen Fehler zugeht. Eine Unternehmenskultur, in der ausschließlich perfekte Supermänner akzeptiert werden, führt das Unternehmen in eine gefährliche Schieflage. Sie besteht darin, dass Fehler keine Chance haben, offen angesprochen und korrigiert zu werden. Eine Fehlerkultur ist auch eine Lernkultur. Und wer nicht lernt, geht unter.

9. Wer Ohren hat, der höre (zu)!

Das Zuhören könnte eine der wertvollsten Eigenschaften einer Führungskraft überhaupt sein. Wer nicht zuhören kann, nimmt keine Informationen auf. Wer nicht zuhören kann, nutzt die Potenziale seiner Mitarbeiter nicht optimal. Wer nicht zuhören kann, glaubt zu sehr an sich und an seine eigene Kompetenz. Wer nicht zuhören kann, ist auf dem besten Weg zum Scheitern – es sei denn, er ist ein Überflieger, braucht eigentlich niemanden und kann alles selbst am besten.

Wer zuhört, gewinnt die Zuneigung von Menschen. Er gibt ihnen Raum, sich zu öffnen und ihre Kompetenz einzubringen. Wer zuhört, stiftet ein wichtiges Element guter Unternehmens-

kultur. Eigentlich ist Zuhören ein Zeichen der Bereitschaft, auch anderen einen Wert zuzuerkennen.

10. Lasst Fakten sprechen!

Je größer ein Unternehmen ist, desto eher ist der Typus des Blenders und Schaumschlägers anzutreffen. Dessen Bestreben ist es, seine eher bescheidenen Fähigkeiten zu vertuschen und seine eigene Bedeutung und Kompetenz aufzublasen. In der Praxis gelingt dies durch aufwendige Powerpoint-Präsentationen, durch einen mit Managerfloskeln durchsetzten Sprachgebrauch, durch extrovertiertes Auftreten, durch das Kokettieren mit angeblichen Kontakten zu wichtigen Persönlichkeiten („name dropping“) und dergleichen mehr. Eigenartig ist nur, dass man immer das Gefühl hat, dass hier etwas nicht stimmt (vgl. Ziffer 4 „Bauchgefühl“).

Aber dem vorstehend beschriebenen Typus gelingt es immer wieder, solche Bedenken durch geschickte Strategien zu überlagern. Da gute Manager auf solche Leute nicht hereinfallen sollten, muss ein Weg gefunden werden, sich nicht täuschen zu lassen. Was kann man tun?

Es ist eigentlich sehr einfach: Lasst Fakten sprechen! Fallen Sie nicht auf Behauptungen herein, sondern prüfen Sie, was an wirklicher Substanz vorhanden ist. Achten Sie auf das Wahre und Echte. Achten Sie auf die verborgene Blume. Oftmals sind es gerade die Stillen, Bescheidenen und Zurückhaltenden, die wichtige Leistungsträger im Unternehmen sind. Achten Sie darauf, ob vollmundige Ankündigungen auch verwirklicht werden. Achten Sie darauf, ob es wieder einmal eine scheinbar plausible Entschuldigung dafür gibt, warum irgendetwas nicht geklappt hat. Schaumschläger sind hervorragende Finder von guten und einleuchtenden Begründungen des persönlichen Versagens! Fallen Sie nicht darauf herein!

Fazit: Mitarbeiterführung und Unternehmensführung gehören zusammen. Auch wenn die obigen Ausführungen amüsant geschrieben sein mögen, sind sie ernst gemeint. Es ist eigentlich nicht schwer, Menschen zu führen. Oftmals genügt die persönliche Reflexion, wie man selbst gerne als Mitarbeiter behandelt würde.

LITERATUR

Koeder, K. W. (2006): Leading people, Marburg.

Lieber, B. (2007): Personalführung, Stuttgart.

Scholz, C. et al. (2006): Human Capital Management, München.

Wunderer, R. (2003): Führung und Zusammenarbeit, Neuwied.

KOMMUNIKATIONSSTRATEGIEN VON FRAUEN UND MÄNNERN IM BERUF

Astrid Nelke-Mayenknecht

1. Einleitung

Auch wenn die Zahl der erwerbstätigen Frauen zwischen 1991 und 2004 um rund 1,1 Mio. in Deutschland stieg und im gleichen Zeitraum die Zahl der erwerbstätigen Männer um 1,4 Mio. sank (O. V. 2006, S. 35), darf das nicht über die immer noch bestehenden Probleme von Frauen im Berufsleben hinwegtäuschen. Der sechste Bericht der Bundesrepublik Deutschland zum Übereinkommen der Vereinten Nationen zur Beseitigung jeder Form von Diskriminierung der Frau (CEDAW 2007, S. 20) zeigt deutlich, dass Frauen in unserem Land noch immer nicht in allen Lebensbereichen die gleichen Chancen wie Männer haben, sie verdienen weit weniger und sind in entscheidenden Positionen in Politik, Erwerbs- und öffentlichem Leben unterrepräsentiert. Chancengleichheit von Frauen und Männern in allen Lebensbereichen ist noch lange nicht erreicht.

Frauen haben allein durch ihre Geschlechtszugehörigkeit in unserer Gesellschaft Nachteile. Aus diesem Grund wird die Variable Geschlecht in der Literatur als Fundamentalkategorie verstanden, die vor anderen sozialen Ordnungsfaktoren, wie z.B. Alter und Ethnie, steht. Dies hat im Berufsleben mannigfaltige Auswirkungen auf die Chancen und Möglichkeiten von Frauen. Dieser Beitrag möchte dem Zusammenhang zwischen Geschlecht und Kommunikationsverhalten von Frauen und Männern nachgehen. Dabei liegt der Fokus auf beruflichen Situationen: kommunizieren Frauen und Männer im Beruf auf unterschiedliche Weise und wenn ja, welchen Einfluss hat dieser Unterschied auf ihr berufliches Weiterkommen und ihre Karriere. Diese Fragen stehen in den folgenden Abschnitten im Mittelpunkt.

2. Kommunikationsverhalten und Rollen von Frauen und Männern in Organisationen

Geschlechterstereotype (Frauen sind u.a. freundlich, einfühlsam, hilfsbereit, sozial umgangsfähig, anpassungsfähig, sanft oder weinerlich, Männer dagegen aktiv, stark, durchsetzungsfähig und nach Leistung strebend, Alfermann 1996, S. 14) beeinflussen auch heute noch die Zugangsmöglichkeiten zu Berufen, Gruppierungen und Institutionen. Diese Stereotype sind in der traditionellen geschlechtstypischen Arbeitsteilung begründet und lassen sich immer wieder bestätigen und per-



Dr. des. Astrid Nelke-Mayenknecht

wurde 1969 in Berlin-Spandau geboren. Sie studierte Publizistik- und Kommunikationswissenschaft, Psychologie und Soziologie. Ab 2000 war Astrid Nelke-Mayenknecht bei der Deutschen Lufthansa AG im Bereich Konzernpolitik beschäftigt, 2005 wechselte sie als Referentin zur Frauen Union der CDU Deutschlands. Seit Juni 2007 leitet sie die Abteilung Presse- und Öffentlichkeitsarbeit der Fachgemeinschaft Bau Berlin und Brandenburg und des Zweckverbundes Ostdeutscher Bauverbände. Daneben ist sie seit 2000 als freie PR-Beraterin für verschiedene Kunden hauptsächlich aus den Bereichen Tourismus und (frühkindliche) Bildung tätig. Sie unterrichtet seit 2003 an verschiedenen Universitäten, an der Fachhochschule für Technik und Wirtschaft, am PR Kolleg und an der Deutschen Presseakademie mit den Schwerpunkten Organisationskommunikation, Informations- und Wissensgesellschaft, neue Medien und Gender.

E-mail: nelke-mayenknecht@knowbodies.de

petuieren (Alfermann 1996, S. 28). Für die Psychologin Alfermann (1996, S. 11) spiegeln Stereotype einen ethnozentrischen Bias wider. Hiermit ist die Tendenz gemeint, die eigene Gruppe bzw. Kategorie höher zu bewerten. Deshalb stellen dominante Gruppen in einer Kultur den positiveren Stereotyp und damit die „Ingroup“ dar und haben die Definitionsmacht für die Bewertung und die Inhalte von Stereotypen in dieser Kultur. So ist es nach Alfermann nicht verwunderlich, dass bei uns alles Männliche für wertvoller gehalten wird, da Männer in unserer Kultur immer noch die dominante Gruppe darstellen. Während die Geschlechterstereotype typische Eigenschaften von Frauen und Männern beschreiben, beinhalten Geschlechterrollen noch die normative Erwartung bestimmter Eigenschaften und Handlungsweisen (Alfermann 1996, S. 31). Diese Geschlechterrollen und die mit ihnen verbundenen Erwartungen üben in vielen Kontexten einen Einfluss auf Wahrnehmung und Handeln der Akteure aus. In diesem Zusammenhang ist die Tatsache zu nennen, dass häufig die spezifischen Rollen – besonders in Familien

und Organisationen – und die Geschlechterrollen miteinander korrelieren: von Männern werden Führungsqualitäten und Unabhängigkeit erwartet, von Personen in Leitungsfunktionen erwartet man dieselben Qualitäten. Und heute ist immer noch der überwiegende Anteil der Führungspositionen mit Männern besetzt (CEDAW 2007, S. 20). In diesem Fall lässt sich sagen, dass die Erwartungen an eine bestimmte Berufsrolle und die Erwartungen an die allgemeine Geschlechtsrolle für Männer konkordant sind (Alfermann 1996, S. 33). Diese Erwartungen verdeutlichen, warum es Frauen im Beruf häufig schwerer haben als Männer – ihnen wird einfach weniger zugetraut.

Um das kommunikative Verhalten von Frauen und Männern zu beschreiben, finden sich in der Literatur unterschiedliche Modelle. Bei der „sex-dialect-hypothesis“ wird davon ausgegangen, dass die Beurteilung des kommunikativen Verhaltens von Frauen und Männern aufgrund faktischer Sprachunterschiede erfolgt (Thimm 1995, S. 123). Im Gegensatz hierzu werden in der ‚sex-stereotype-hypothesis‘ die Urteile von stereotyp-gebundenen Erwartungen determiniert. Der real vorhandene Geschlechtsunterschied der Sprechenden aktiviert stereotype Vorstellungen, auch wenn das Sprachverhalten von Frauen und Männern in diesem Fall völlig identisch ist. Obwohl beide Hypothesen unterschiedliche Erklärungen haben, ist das Ergebnis, also die real existierende Unterscheidung der Wirkung des Sprachverhaltens auf die Zuhörer, in beiden Fällen nachteilig für die kommunizierenden Frauen.

Alfermann (1996) beschreibt den Zusammenhang von Zugehörigkeit zu einer Gruppe und dem persönlichen Verhalten folgendermaßen: „Danach wäre von Frauen, als die Gruppe mit dem niedrigeren sozialen Status, deshalb größere soziale Sensibilität zu erwarten, weil dies für Menschen mit niedrigerem Status für ihr Überleben und ihr Auskommen in der Gesellschaft wichtiger ist als für Menschen mit hohem Status. Das richtige Erkennen nonverbaler Signale wäre somit eine wichtige Voraussetzung, um in der Welt zurechtzukommen. Menschen mit höherem sozialen Status hingegen können sich auch Fehlinterpretationen erlauben, ohne Gefahr zu laufen, dabei anzuecken bzw. zurückgewiesen zu werden.“ (S. 139).

Da sich dieser Beitrag mit Kommunikationsstrategien im Beruf, die einiges mit dem Status einer Person zu tun haben, beschäftigt, erscheint zur Erklärung der gesellschaftlichen Ausgangslage für diesen Beitrag die Theorie von Alfermann als geeignet. Es ist zu vermuten, dass der dargestellte Zusammenhang umso stärker auftritt, je deutlicher sich die Statuspositionen unterscheiden und je mehr symbolische wie faktische Bedeutung sie in einem jeweils konkreten Fall haben. Die Berufswelt mit ihren zumindest in unserer Kultur noch immer vergleichsweise starren Hierarchien und Statuspositionen ist ein solcher Fall. Es spricht einiges dafür, dass das bessere kommunikative Handeln und Verhalten von Frauen im Berufsleben nichts weiter ist, als der zum Teil völlig unbewusste Einsatz eines bestimmten, seit Kindesbeinen eingeübten Katalogs an spezifischen Verhaltens-

weisen, die aus einer niedrigeren Statusposition heraus Interaktionsprozesse erleichtern sollen. Dieses erlernte Verhalten dient vor allem dazu, bestehende (Status)-Unterschiede im kommunikativen Prozess auszugleichen und die gesamte Kommunikationssituation zu harmonisieren, um die eigenen Ziele trotz niedrigerer Statusposition durchsetzen und im gegebenen System bestehen zu können (Funken 2003, S. 438). Die Verhaltensforschung spricht in diesem Zusammenhang von „Beschwichtigungsgesten“ (Funken 2003, S. 438).

Wie Funken et al. (2003) in ihrer Untersuchung von Vertriebsstrukturen aufgezeigt haben, gibt es in diesem Organisationssegment zwei Typen der Kommunikationsstrategien zur Informationsvermittlung, die sich stark durch ihren Grad der Formalisierung unterscheiden. Einerseits findet sich eine stark personalisierte Informationspolitik über informelle Kommunikationswege, andererseits gibt es eine durchgängig formalisierte, leistungs- und sachbezogene Informationspolitik. Interessanterweise lassen sich hier geschlechtsspezifische Handlungsweisen aufdecken. Die Mehrheit der befragten Frauen verfolgte eine eher leistungs- und sachbezogene Informationspolitik, wogegen die Mehrheit der befragten Männer informelle Kommunikationsstrategien, wie das Gespräch unter vier Augen, bevorzugten. Nach Crozier et al. (1979, S. 52) sind Kommunikations- und Informationsflüsse eine zentrale Machtquelle im Organisationsgefüge. Sie dienen zur personalisierten Informationsvermittlung und helfen mit, dem Vorgesetzten nicht nur die eigene Leistung, sondern auch die eigene Person zu verkaufen. Ziel dieser Strategie ist es, das eigene Wissen zu zeigen und sich dadurch für Beförderungen zu empfehlen. Nach Funken et al. kann diese Personalisierungsstrategie, die hauptsächlich von Männern angewandt wird, nur als Element der informellen Netzwerke funktionieren. Damit wirkt die geringere Inklusion von Frauen in informelle Netzwerke für ihr berufliches Weiterkommen hemmend.

Gerade weil Interaktions- und Kommunikationsverhalten organisationalen Status und soziale Dominanz signalisieren und klassifizieren, wird es für Frauen schwierig werden, eine Statusveränderung zu erreichen, ohne ihr kommunikatives Verhalten zu verändern, also es dem männlichen Verhalten anzupassen (Fröhlich 2003, S. 240). Damit wird deutlich, welcher Teufelskreis hier möglicherweise wirkt: Die besseren kommunikativen Fähigkeiten, die Frauen aufgrund ihrer spezifischen Sozialisation möglicherweise eher mitbringen als Männer, helfen den Frauen vielleicht beim Einstieg in die Berufswelt. Beim Verbleib im Beruf und beim Aufstieg können die vermeintlichen Qualifikationen von Frauen zum Nachteil umkodiert werden: „Dann wird der weibliche Kommunikationsstil mit mangelnder Durchsetzungs- und Konfliktfähigkeit oder schwach ausgebildeten Führungsqualitäten gleichgesetzt.“ (Fröhlich 2003, S. 439). Diese Theorie der Freundlichkeitsfalle wurde von Romy Fröhlich für die Kommunikationsberufe aufgestellt. Da kommunikatives Verhalten aber für die meisten Berufe von großer

Bedeutung ist, werden in diesem Beitrag die Überlegungen zur Freundlichkeitsfalle auf das gesamte Kommunikationsverhalten von Frauen im Beruf übertragen.

3. Organisationsstrukturen unter dem Genderaspekt

Zweigeschlechtlichkeit ist in unserer Gesellschaft ein ebenso stabiles wie flexibles Klassifikationsverfahren. Die berufssoziologische Forschung hat festgestellt, dass diese Geschlechterteilung sich auch in der Berufswelt wieder findet. Sowohl in der Industrie als auch im Dienstleistungsbereich gibt es „Frauenberufe“ und „Männerberufe“. Dasselbe gilt für betriebliche Hierarchien: es gibt Positionen, auf denen typischerweise vor allem Frauen und andere, auf denen vor allem Männer anzutreffen sind (Wetterer 2002, S. 17). Von horizontaler Segregation wird gesprochen, wenn Frauen und Männer in unterschiedlichen Tätigkeitsfeldern arbeiten. Bei der vertikalen Segregation besetzen sie hierarchisch unterschiedliche Positionen (Heintz et al. 1997, S. 16). Und das, obwohl Frauen heute über ähnliche oder sogar bessere schulische und universitäre Qualifikationen als Männer verfügen und trotz steigender weiblicher Erwerbsquote. Ein besonders gravierendes Unterscheidungsmerkmal ist immer noch die Bezahlung:

„Wenn Deutschlands Arbeitskräfte wie Waren in Supermärkten lagerten, würde man weibliche Arbeitskräfte im Discountregal finden: Bei vergleichbarer Position sind Frauen für ein Gehalt zu haben, das bis zu einem Drittel unter dem ihrer männlichen Kollegen liegt.“ (O. V. 2005, S. 53)

Dieses Zitat veranschaulicht eindrucksvoll das Problem, vor dem heute immer noch viele Frauen im Berufsleben stehen. Trotz jahrzehntelangen Kampfes für die berufliche und gesellschaftliche Gleichstellung von Frauen und Männern ist diese in Deutschland und in den meisten anderen Ländern immer noch nicht erreicht. In Deutschland verdienen vollzeitbeschäftigte Arbeitnehmerinnen in den Wirtschaftsbereichen Produzierendes Gewerbe, Handel, Kredit- und Versicherungsgewerbe um die 20 % weniger als Männer und haben viel seltener als ihre männlichen Kollegen Führungspositionen mit entsprechend hohen Verdienstmöglichkeiten inne (Statistisches Bundesamt 2006). Auch die aktuelle Studie von Eurostat 2008 macht deutlich, dass in Europa nur in zwei Ländern die Gehaltsunterschiede zwischen Frauen und Männern größer sind als bei uns: In Estland beträgt der Unterschied 25 %, in Zypern 24 % und in Deutschland 22 %. Die EU-Kommission macht in ihrer Studie weiterhin aus, dass die Segregation des Arbeitsmarktes bestehen bleibt.

Neben der Segregation des Arbeitsmarktes ist die „Gefahr“ einer potenziellen Schwangerschaft und damit eines zeitweisen Ausfalls der Frauen ein weiterer Grund für ihre geringeren Aufstiegschancen und ihre niedrigere Bezahlung. Diese „Gefahr“ wird von Anfang an in die Gehälter der Frauen mit eingepreist.

Susan Moller Okin dokumentiert in ihrer Abhandlung ‚Verletzbarkeit durch die Ehe‘ (1993), dass die geschlechterstrukturierte Familie die Chancengleichheit von Frauen und Mädchen aller Klassen einschränkt. In der Berufstätigkeit benachteiligen die geringere Bezahlung und die geringeren Aufstiegschancen bei gleicher Ausbildung die Frauen. Für die Autorin steht fest, dass eine Frau, auch wenn sie nicht heiraten und nicht Mutter werden möchte, trotzdem durch die potenzielle „Gefahr“ einer Ehe und Mutterschaft im Berufsleben diskriminiert wird (1993, S. 285).

Auch im wissenschaftlichen Bereich ist der Anteil von Frauen in Führungspositionen relativ klein. Nach Angaben des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend ist der Anteil der Frauen, die an deutschen Hochschulen eine Professur inne haben, von 8 % im Jahr 1995 auf rund 15 % im Jahr 2006 gestiegen. Bund (BMBF) und Länder haben ein Förderprogramm zur Finanzierung von vorgezogenen Berufungen auf Professuren beschlossen, die erst in drei bis fünf Jahren frei werden, sofern sie durch Wissenschaftlerinnen besetzt werden. Nach Zahlen der Bund-Länder-Kommission steigen in Deutschland viele Frauen immer noch frühzeitig aus der Wissenschaft aus. Fast die Hälfte der Studienabschlüsse und etwa 40 % der Promotionen werden von Frauen abgelegt, bei den Habilitationen betrug ihr Anteil 2004 nur noch knapp 23 %. In diesem Jahr hatten Frauen knapp 14 % der Professuren und nur etwa 9 % der C4/W3-Professuren inne. Noch trauriger sah das Bild an außeruniversitären Forschungseinrichtungen aus: Hier liegt der Anteil der Frauen an Führungspositionen mit knapp 8 % noch niedriger. International gesehen liegt Deutschland hierbei auf einem der hinteren Ränge. Der Wissenschaftsrat fordert vor diesem Hintergrund konkrete Maßnahmen zur Gleichstellung von Frauen und Männern in Forschung und Lehre. Dabei wird die in Deutschland gängige Form der individuellen Nachwuchsrekrutierung für Wissenschaftlerinnen als ein entscheidendes Karrierehemmnis genannt. Hierbei treten vor allem gleichgeschlechtliche Rekrutierungs- und Förderbeziehungen zu Tage, d.h. ein Professor fördert viel eher einen Studenten als eine Studentin. Und da es noch viel mehr Hochschullehrer als Hochschullehrerinnen gibt, reproduziert sich die Geschlechterverteilung so zumindest teilweise selbst. Dies geht mit den Erkenntnissen von Allmendinger et al. konform, die davon ausgeht, dass je höher der Grad an Formalisierung in einer Organisation ist, desto höher sind die Chancen von Frauen, in dieser Organisation Karriere zu machen. Kurz gesagt: Dort, wo informelle Strukturen und „old-boys-networks“ keine oder nur eine geringe Macht haben, dort liegen die Chancen von Frauen.

4. Zusammenfassung und Ausblick

Die in Abschnitt 2 angesprochene Theorie der Freundlichkeitsfalle von Romy Fröhlich (2003) geht davon aus, dass Frauen gerade wegen ihrer weiblichen Kommunikationsstrategien als

weniger durchsetzungs- und konfliktfähig angesehen werden. Als Folge ihres hier dargestellten unterschiedlichen kommunikativen Verhalten üben Männer in Führungspositionen eher Ressourcen- und Positionsmacht aus, während weibliche Führungskräfte eher eine Expertenmacht als Spezialistinnen ausüben und im Gegensatz zu männlichen Führungskräften eher Stabsstellen in der Organisation besetzen (Autenrieth et al. 1993). Es wird deutlich, dass Frauen sowohl durch ihre Kommunikationsstrategien als auch durch ihre geringe Inklusion in gemischt-geschlechtliche Netzwerke Nachteile beim beruflichen Aufstieg haben. In einem ersten Schritt sollte dies in das Bewusstsein von Frauen gebracht werden, denn nur, wer diese Fallstricke kennt, kann ihnen auch ausweichen. Frauen werden in den nächsten Jahren als Fach- und Führungskräfte in Zeiten von Fachkräftemangel und dem so genannten „War of Talents“ für die Organisationen immer wichtiger werden. Um sie als wichtige Wissensträgerinnen zu halten, sollten Organisationen ihnen die gleichberechtigte Möglichkeit zum Aufstieg geben – sonst gehen sie in absehbarer Zeit zur Konkurrenz.

Aber auch der Staat ist gefragt. In Abschnitt 3 wurde deutlich, dass Frauen auch aufgrund einer möglichen späteren Schwangerschaft und Mutterschaft diskriminiert werden. Solange noch oft davon gesprochen wird, wie Frauen es schaffen, Familie und Beruf zu vereinbaren und Väter bei dieser Frage außen vor gelassen werden, ist die Grundproblematik dieses Themas noch nicht von Allen verstanden worden. Solange Betreuungsmöglichkeiten für Kleinkinder höchstens eine Teilzeittätigkeit zulassen und die Diskussionen, ob Einjährige nicht vielleicht doch beim Spielen mit Gleichaltrigen psychologische Spätschäden nehmen könnten, nicht einfach mit einem Blick auf unsere europäischen Nachbarländer zum Erliegen kommen, haben wir ein Problem. Und dieses wird auch durch bessere Kommunikationsstrategien von Frauen nicht wirklich verändert werden.

Folgen müssen nun ordnungspolitische Maßnahmen in den Organisationen der Privatwirtschaft, wie den Frauenanteil in der Abteilung als Punkt der Balanced-Score-Card einzuführen und in die Zielvereinbarung von Abteilungsleiterinnen und Abteilungsleitern aufzunehmen. Der öffentliche Sektor geht seit Jahren mit gutem Beispiel voran. Nur wenn der Vorgesetzte (und in vielen Fällen sitzt an dieser Position immer noch ein Mann) auf seiner persönlichen Abrechnung merkt, dass er immer noch zu wenige Frauen in der Abteilung hat, wird er etwas ändern. Generell müssen Frauen mutiger werden, ihr Wissen an ihre Person zu binden und ihren Kommunikationsstil und ihre Kontakte karrierefördernd einzusetzen. Wenn sich dann noch die Rahmenbedingungen für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf verbessern und es sich die Unternehmen durch den kommenden Fachkräftemangel gar nicht mehr leisten können, qualifizierte Frauen zwischen 20 und 45 nur als potenzielle Mütter und damit als „Gefahr“ für die Leistungsfähigkeit ihres Unternehmens zu sehen, dann werden Frauen auf dem Arbeitsmarkt keineswegs mehr das schwache Geschlecht sein.

LITERATUR

- Alfermann, D. (1996):** Geschlechterrollen und geschlechtstypisches Verhalten, Stuttgart, Berlin, Köln.
- Allmendinger, J., Hackmann, R. (1994):** Akzeptanz oder Abwehr? Die Integration von Frauen in professionelle Unternehmen, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Jg. 46, Heft 2, S. 238–258.
- Autenrieth, C., Chemnitzer, K., Domsch, M. (Hrsg.) (1993):** Personalauswahl und -entwicklung von weiblichen Führungskräften, Frankfurt am Main, New York.
- CEDAW (2007):** Sechster Bericht der Bundesrepublik Deutschland zum Übereinkommen der Vereinten Nationen zur Beseitigung jeder Form von Diskriminierung der Frau.
- Crozier, M., Friedberg, E. (1979):** Macht und Organisation – Die Zwänge kollektiven Handelns, Königstein/Taunus.
- Fröhlich, R. (2003):** Bestandsaufnahme und Probleme der „Feminisierung“ in Kommunikationsberufen, in: Bentele, G., Piwinger, M., Schönborn, G. (Hrsg.): Kommunikationsmanagement: Strategien, Wissen, Lösungen, Loseblattsammlung Grundwerk 2001, Beitrag 8.01, Neuwied, Krefeld.
- Funken, C. (2003):** Der Vertrieb als Einstieg in den unternehmerischen Aufstieg für Frauen, in: Abschlussbericht für das BMBF, Berlin.
- Heintz, B., Nadai, E., Fischer, R., Ummel, H. (1997):** Ungleich unter Gleichen, Studien zur geschlechtsspezifischen Segregation des Arbeitsmarktes, Frankfurt am Main.
- Moller-Okin, S. (1993):** Verletzbarkeit durch die Ehe, in: Deutsche Zeitschrift für Philosophie, Jg. 41, Heft 2, S. 277–320.
- O. V. (2006):** Frankfurter Allgemeine Zeitung (FAZ), 7. Juni 2006, S. 35.
- O. V. (2005):** Süddeutsche Zeitung. München, 17. Januar 2005, S. 53.
- Statistisches Bundesamt (2007):** Verdienstabstand zwischen Männern und Frauen, März 2006, <http://www.destatis.de/download/d/logh/maerz06.pdf> (1. Juni 2007).
- Thimm, C. (1995):** Durchsetzungsstrategien von Frauen und Männern: Sprachliche Unterschiede oder stereotype Erwartungen?, in: Hellmann, C. M. (Hrsg.): Frauensprechen – Männersprechen: geschlechtsspezifisches Sprechverhalten, München, Basel.
- Wetterer, A. (2002):** Arbeitsteilung und Geschlechterkonstruktion, „Gender at Work“ in theoretischer und historischer Perspektive, Konstanz.

VERKOMMT DEUTSCHLAND ZUM BASAR?

DIE BASAR-HYPOTHESE UND WAS ES DAMIT AUF SICH HAT

Hanno Beck



Prof. Dr. Hanno Beck

ist als freier Wirtschaftsredakteur für die Frankfurter Allgemeinen Zeitung tätig. Seit 2006 hat er eine Professur für Volkswirtschaftslehre an der Fachhochschule Pforzheim inne.

E-mail: hanno.beck@hs-pforzheim.de

Sind die Löhne in Deutschland zu hoch?

Wer ins Inland schaut, bejaht diese Frage angesichts von mehr als drei Millionen Arbeitslosen, wer aber den Blick auf die Weltmärkte schweifen lässt, kommt mit Blick auf die beeindruckenden Exporterfolge der Deutschen rasch auf die Idee, dass die deutschen Löhne nicht zu hoch sind – denn wie sonst könnten deutsche Waren einen so reißenden Absatz auf dem Weltmarkt finden, wenn sie aufgrund zu hoher Löhne zu teuer wären? Wie passen denn der Befund von Massenarbeitslosigkeit im Inland und Exporterfolgen im Ausland zusammen? Hans-Werner Sinn, streitbarer Ökonomie-Professor aus München, hat für diesen Befund eine wenig schmeichelhafte These parat: Deutschland ist kein Produktionsstandort mehr, sondern ein Basar.

Sinns These der so genannten Basarökonomie beruht auf einer einfachen Beobachtung: Ein immer größerer Teil der deutschen Exporte wird nicht mehr im Inland gefertigt, sondern aus dem Ausland importiert. Die deutschen Unternehmen verlagern zunächst aus Kostengründen vor allem ihre arbeitsintensive Produktion ins Ausland, importieren dann aus dem Ausland Vorprodukte, bauen diese nur noch in Deutschland zusammen, kleben das Schildchen „made in Germany“ drauf und exportieren dann das fertige Produkt. Diese These würde recht gut zum Nebeneinander von hoher Arbeitslosigkeit und Exportboom passen: Die Verlagerung der Produktion ins Ausland sorgt für steigende Arbeitslosigkeit, die Exporte steigen dennoch, da ja ein immer größerer Teil davon bereits aus dem Ausland kommt.

Deutschland wird immer weniger ein Produktionsstandort als vielmehr eine Handelsdrehscheibe, die ausländische Vorprodukte zusammenbaut und verkauft – ein Basar eben.

Ist „made in Germany“ wirklich „made in Germany“?

Ist es wirklich so einfach? Zumindest sprechen die Zahlen nicht gegen Sinns These (vgl. hierzu die untenstehende Abbildung): Der Anteil der inländischen Wertschöpfung in den deutschen Exporten, also das, was wirklich „made in Germany“ ist, ist seit Beginn der neunziger Jahre des letzten Jahrhunderts von 73 auf rund 61 % gesunken; spiegelbildlich ist der Anteil der ausländischen Wertschöpfung an den deutschen Exporten, also das, was die Deutschen aus dem Ausland importiert haben und dann in ihre eigenen Exporte gepackt haben, von 26 auf fast 39 % gestiegen. Mit einfachen Worten gesprochen: Der Anteil des echten „made in Germany“ in den deutschen Exporten fällt seit Anfang der neunziger Jahre kontinuierlich – ganz so, wie Sinn es postuliert. Die Konsequenz dieser Entwicklung – so muss man befürchten – ist dann ein weiterer Anstieg der Arbeitslosigkeit vor allem im verarbeitenden Gewerbe, das von diesem Basar-Effekt besonders betroffen sein dürfte.

Aber ganz so einfach kann die Geschichte dann doch nicht sein – schließlich war der Export noch einer der wenigen Beschäf-

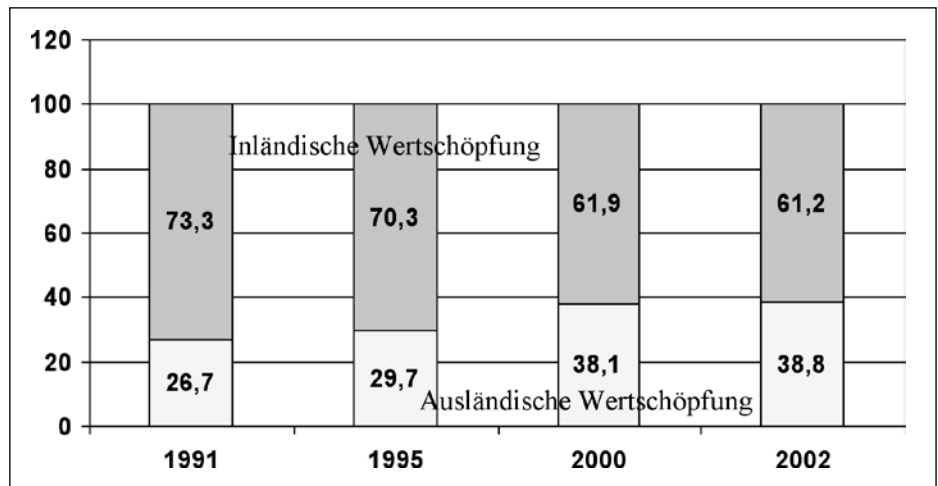


Abb.: Der Weg in den Basar: Inländische Wertschöpfung deutscher Exporte und ausländische Wertschöpfung in deutschen Exporten (Quelle: Sachverständigenrat 2004/2005)

tigungsmotoren der Bundesrepublik in den vergangenen Jahren – das scheint so gar nicht zu der Idee zu passen, dass der Basar-Effekt uns Arbeitsplätze kostet. So zeigt beispielsweise ein Blick in die Statistiken, dass der Anteil der so genannten exportorientierten Wertschöpfung an der gesamten Wertschöpfung der Bundesrepublik seit Mitte der 1990er Jahre sogar leicht gestiegen ist (KfW 2004). Übersetzt bedeutet das, dass wir trotz eines steigenden Anteils an ausländischen Vorprodukten in unseren Exporten immer mehr unserer eigenen Wirtschaftsleistung ins Ausland exportieren. Auch nach Abzug der ausländischen Vorleistungen also hängt ein immer größerer Teil unserer Wirtschaftsleistung am Export. Also doch kein Basar? Keineswegs, sagt Sinn, er hält diese Entwicklung sogar für normal: In Zeiten der Globalisierung, in denen Staaten immer mehr vom Außenhandel abhängig sind, sei es normal, dass ein immer größerer Teil der inländischen Produktion in die Exporte wandere – das sei kein Argument gegen die Basarhypothese.

Grundsätzlich hat Sinn damit Recht, doch Kritiker verweisen darauf, dass die exportinduzierte inländische Wertschöpfung in den vergangenen fünfzehn Jahren auch absolut gestiegen ist, was bedeutet, dass wir immer größere Werte für den Export schaffen – auch nach Abzug der ausländischen Vorleistungen. Und je mehr Werte wir im Export schaffen, umso mehr Arbeitsplätze schaffen wir – womit eindeutig belegt wäre, dass auch der deutsche Arbeitsmarkt vom Außenhandel profitiert. Möglicherweise profitieren die Deutschen ja nicht trotz des Basareffektes, sondern sogar wegen des Basareffektes vom Außenhandel: Je mehr ausländische, billige Vorleistungen in die deutschen Exporte wandern, so die Idee, um so billiger werden diese, und um so mehr Exporte können die Deutschen dann auf den Weltmärkten verkaufen. Damit würde der Basareffekt von einem so genannten Mengeneffekt konterkariert: Zwar sinken die Arbeitsplätze zunächst, weil ein immer größerer Teil der inländischen Produktion durch ausländische Vorleistungen ersetzt wird, doch da

auf diesem Weg die deutschen Exportgüter billiger werden und die Deutschen deshalb mehr exportieren können, entstehen wieder neue Arbeitsplätze. Unter dem Strich profitiert Deutschland dann vom Basareffekt, der letztlich nichts anderes ist als eine Zunahme der internationalen Arbeitsteilung.

So einfach das klingt, bleibt dennoch die Frage unbeantwortet, ob denn diese Entwicklung unter dem Strich Arbeitsplätze schafft oder vernichtet. Die Antwort, die Ökonomen geben, ist typisch für sie: es kommt darauf an.

Arbeitsplatzeffekte im Basar

Zunächst einmal muss man vermuten, dass in der ersten Runde durch den Basareffekt mehr Arbeitsplätze verloren gehen, als durch den Mengeneffekt neue entstehen. Das hängt damit zusammen, dass es vor allem die arbeitsintensiven Tätigkeiten sind, die deutsche Unternehmen aufgrund der billigen Löhne ins Ausland verlagern. Die Arbeitsplätze, die aufgrund des Mengeneffektes in Deutschland neu entstehen, werden dann eher kapitalintensiv sein, also mit weniger Arbeitskräften auskommen. Per saldo dürften die neuen, in der kapitalintensiven Produktion entstehenden Arbeitsplätze wohl nicht ausreichen, um den Verlust der Arbeitsplätze in der arbeitsintensiven Produktion zu kompensieren. Wie stark allerdings diese Effekte sind, hängt nicht zuletzt von der Höhe der Löhne ab. Sie sind eine der Schlüsselgrößen im Basar-Poker.

Zunächst einmal hat die Höhe der Löhne im Inland einen deutlichen Einfluss auf das Ausmaß des Basareffektes: Je mehr sich die Löhne von der Produktivität der Arbeitsplätze entfernen, um so lukrativer wird es für die Unternehmen, die arbeitsintensiven Teile ihrer Produktion ins Ausland zu verlagern und anschließend mehr Vorprodukte aus dem Ausland zu importieren, die man dann in die eigenen Exporte einarbeitet. Darüber

hinaus bedeuten zu hohe Löhne auch, dass Kapital in Relation zu Arbeit immer billiger wird, was die Unternehmen dazu zwingt, kapitalintensiver zu produzieren. Je kapitalintensiver sie allerdings produzieren, umso weniger können auf dem Weg des Mengeneffektes Menschen wieder in Lohn und Arbeit gebracht werden – was den Beschäftigungsgewinn durch den Mengeneffekt dämpft. Drittens können moderate, an der Produktivität orientierte Löhne auch dabei helfen, neue, alternative Beschäftigungsfelder zu finden, die dann gleichfalls dabei helfen können, den negativen Beschäftigungseffekt der Basarökonomie zu lindern. Nicht zuletzt aber dürfte auch die Höhe der Lohnersatzleistungen eine Rolle spielen: Je höher diese sind, umso eher muss man damit rechnen, dass es sich für die in den Basar-Bereichen der Wirtschaft freigesetzten Arbeitskräfte gar nicht lohnt, eine neue Arbeit zu suchen – wer in der Arbeitslosigkeit besser bezahlt wird als in der Arbeit, hat wenig Anreize, sich um eine neue Beschäftigung zu kümmern.

Unter dem Strich macht Sinns Hypothese von Deutschland als Basar vor allem eines deutlich: Die Gewinne aus der Globalisierung fallen Deutschland nicht von selbst in den Schoß. Wer die Weichen der inländischen Wirtschaftspolitik über zu hohe Löhne und ein ineffizientes, nicht anreizkompatibles Sozialsystem falsch stellt, muss mit ökonomischem Gegenwind rechnen. Deswegen vom Zug der Globalisierung abzuspringen, wäre dennoch falsch: Zum einen hieße das, auf viele Vorteile der internationalen Arbeitsteilung verzichten – niemand will ernsthaft auf die Idee kommen, die Ananas in Deutschland anzubauen, nur um Arbeitsplätze zu schaffen. Doch es wäre nicht nur unökonomisch, den Globalisierungszug aufzuhalten, es wäre auch unmoralisch: Deutschland war jahrzehntelang ein großer Gewinner der Globalisierung – wollen wir nun, wo auch andere Länder nach den Verheißungen einer weltweiten Arbeitsteilung greifen, wie es die Deutschen in den fünfziger Jahren des letzten Jahrhunderts taten, dies anderen Staaten verwehren?

LITERATUR

KfW (2004): Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Exportindustrie und Theorie der Basarökonomie, KfW-Research Nr. 15, November 2004, www.kfw.de, 05.08.08.

MAINZER SPEZIALVERLAGE AN DER WELTSPITZE - ZWEI BEISPIELE FÜR DAS LEBENDIGE ERBE GUTENBERGS

Ute Diehl

VERLAG HERMANN SCHMIDT MAINZ

Spezialist für schöne Bücher über Typografie und Grafikdesign

Liebevoll hergestellte, ambitionierte Bücher über Typografie, Grafikdesign und kreative Werbung gehören zum Programm des Verlags Hermann Schmidt. Höchste Gestaltungs- und Druckqualität haben zu über 100 Auszeichnungen in zehn Jahren geführt.

Der Traum von Bertram Schmidt-Friderichs ist Realität geworden. Schon immer war es sein Ziel, „schöne und schönste Bücher“ zu Themen herzustellen, die ihn interessieren. „Erst die Möglichkeit, einen Traum zu verwirklichen, macht unser Leben lebenswert“. Dieses Zitat von Paolo Coelho, steht zu Beginn des Katalogs.

Wie alles begonnen hat

Als Bertram Schmidt-Friderichs in den Verlag eintrat, fand er einen Bauchladen mit unterschiedlichsten Druckerzeugnissen wie Kunstkalender, Geschäftsberichte sowie Büchern mit regionalem Bezug vor. Er begann mit zwei kleinen Büchern über Typografie, die der Verleger überall verschenkte, um für ihren Bekanntheitsgrad zu sorgen.

1992 orderte er einen Stand auf der Frankfurter Buchmesse, eine Novität für den Verlag. Da der Messestand für seine wenigen Bücher viel zu groß war, war es Aufgabe seiner Frau, einer Architektin, den Stand optisch zu verkleinern. Das war der Einstieg von Karin Schmidt-Friderichs in den Verlag. Das Interesse von Buchhändlern und Fachjournalisten auf der Messe war groß. Die Herstellungsqualität der Bücher verschaffte ihnen viel Sympathie. Die Gespräche am Stand führten aber auch zu der Erkenntnis: das bisherige Sammelsurium war so nicht zu vermarkten.

Wir müssen eine Marke werden

Der Verlag spezialisierte sich konsequent auf Bücher über Typografie und Grafikdesign. Allerdings musste dafür auch ein Markt bestehen. Man hatte Glück. Mitte der 90iger Jahre des letzten Jahrhunderts wurde mit dem Aufkommen des Computers MAC



Prof. Dr. Ute Diehl

ist emeritierte Professorin der
Fachhochschule Mainz.

E-mail: prof.u.diehl@web.de



„Aktivitaet des Lesens“
von Stephanie Kaplan



das Thema Grafikdesign „in“. Damals hatte noch kein Verlag diese Nische besetzt. Mit den gestalterisch raffiniert ausgestatteten Büchern traf man das Herz der Zielgruppe Profis und Studenten des Grafikdesigns. Wichtig war hierbei die eigene Druckerei, die höchste Qualität liefern konnte.

Marktlücken und Autoren finden

Wie findet man das richtige Thema für die Zielgruppe Grafikdesigner und wie den Erfolg versprechenden Autor?

Etwa 200 Buchvorschläge pro Jahr gehen unaufgefordert ein. Zweimal pro Jahr wird zudem ein so genannter „Mappentag“ in Mainz durchgeführt. Das Verlagshaus quillt dann über von alten und neuen Autoren, die ihre Buchideen vorstellen sowie von Grafikdesignstudenten, die ihre Diplomarbeiten anbieten. Buchideen ergeben sich auch auf Grund von Gesprächen auf Fachtagungen wie der Typo in Berlin und dem Forum Typografie.

Was letztlich ausgewählt wird, beruht auf dem Gespür der Verleger für die Zielgruppe und ihre Bedürfnisse. Höchste Druckqualität ist der eine, der spektakuläre Inhalt der andere Erfolgsfaktor eines Buches.

Karin Schmidt-Friderichs beschreibt die erfolgreiche Autor-Verleger-Beziehung wie folgt: „Macht's reich, macht's berühmt, macht's Spaß.“ Der ökonomische Erfolg ist wichtig, ganz wichtig

ist aber auch die Frage, ob Autor und Verleger zusammenpassen, die gleiche Wellenlänge haben und die gemeinsame Arbeit Spaß macht. Denn nur so lässt sich die oft lange und intensive Zusammenarbeit bis zur Entstehung eines Buches ertragen.

Von Mainz aus in alle Welt

Rund 50 Buchhandlungen in Deutschland sind für den Verkauf von Grafikdesignbüchern des Verlags Schmidt besonders wichtig. Aber auch auf internationalen Märkten sind die Bücher präsent. Für das internationale Geschäft ist die Frankfurter Buchmesse unerlässlich. Hier werden die Lizenzen für den internationalen Druck und Vertrieb der Bücher vergeben.

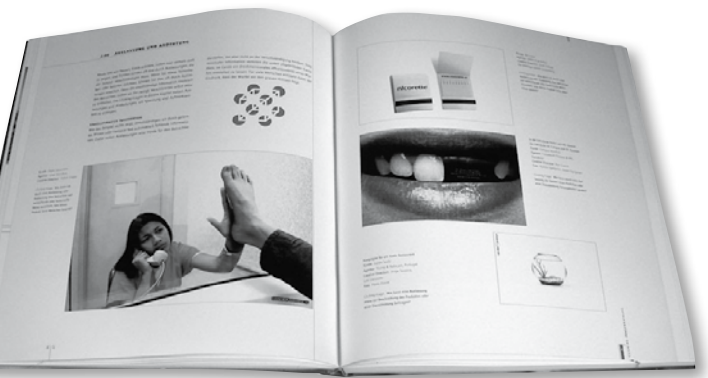


„Blicktricks“ - Eine Entdeckungsreise in die Welt der alltäglichen Wahrnehmung

Eines der erfolgreichsten Bücher ist „Kribbeln im Kopf“ von Marion Pricken, das mittlerweile die 10. Auflage erreicht hat. Hier geht es um Methoden, wie innovative Ideen gefunden werden können. Auch das Buch „Blicktricks“, eine Abhandlung darüber, wie die menschliche Wahrnehmung funktioniert, ist äußerst erfolgreich und mittlerweile in sechs Sprachen übersetzt worden. Es entstand aus einer Diplomarbeit, die erst durch die Verleger in jahrelanger Zusammenarbeit mit dem Autor zu einem Buch entwickelt wurde. Mittlerweile wurde auch die Diplomarbeit einer Studentin der Fachhochschule Mainz verlegt. Das Buch „Aktivität des Lesens“, von Stephanie Kaplan wurde 2007 auf der Buchmesse vorgestellt und muss sich jetzt im Markt bewähren.

Fazit

Der Verlag Hermann Schmidt aus Mainz und Karin und Bertram Schmidt-Friderichs haben sich mittlerweile weit über die Grenzen Deutschlands einen Namen gemacht, wenn es um Grafikdesign und hohe Qualität der Bücher geht. Ihre Bücher sind immer ein bisschen schöner und ein bisschen teurer als die Konkurrenz. Die Käufer wissen es zu schätzen.



„Kribbeln im Kopf“ – Kreativitätstechniken und Brain-Tools
mittlerweile in der 10. Auflage

UNTERNEHMEN AUF EINEN BLICK

Verlag Hermann Schmidt Mainz

- 1945 Gründung der Druckerei durch Dr. Hanns Krach
- 1952 Hermann Schmidt tritt in das Unternehmen ein
- 1959 bis 1986 Hermann Schmidt ist Alleininhaber
- 1977 die Johannes Gutenberg-Universität verleiht dem Verlag den Titel „Universitätsdruckerei“
- 1986 Eintritt Bertram Schmidt-Friderichs in das Unternehmen
- 1988 Alleinige Geschäftsführung von Bertram Schmidt-Friderichs
- 1992 Karin Schmidt-Friderichs tritt in das Unternehmen ein
- 1999 Druckerei und Verlag werden jeweils rechtlich selbständige Unternehmen
- 2007 Gründung der Stiftung Buch.Schrift.Schule mit dem Ziel, den Umgang mit Buch und Typografie bereits im Kindes- und Jugendalter „einzuüben“
- Jährlich 25 neue ambitionierte Titel
- Mehr als 100 Auszeichnungen in den letzten 10 Jahren beispielsweise vom Type Directors Club of New York, Art Directors Club, DDC für Gute Gestaltung, Red Dot Award
- „Jede Auszeichnung belohnt die hohe Qualität der Druckerei“ – so Karin Schmidt-Friderichs

KONTAKT

Verlag Hermann Schmidt
Robert-Koch-Str. 8
55129 Mainz
www.typografie.de

SCHOTT MUSIC

Ein Mainzer Traditions-Unternehmen

Ein Weltmarktführer in Mainz – eine über 230jährige Unternehmensgeschichte – das macht es interessant, sich näher mit dem Unternehmen zu beschäftigen und nach den Erfolgsfaktoren zu fragen.

1770 wurde das Unternehmen von einem dynamischen Unternehmer gegründet: Bernhard Schott (1748–1809). Er wurde wenig später zum „Hofmusikstecher“. Das hatte zur Folge: Innerhalb des Kurfürstentums Mainz durften die von ihm hergestellten Noten nicht nachgestochen und verkauft werden. Er war somit Monopolist.

„Musik ist eine herrschende Liebhaberey der Mainzer“

Zur Gründungszeit des Unternehmens gab es in Mainz ein blühendes kulturelles Leben. Die Hofkapelle des Kurfürsten Friedrich Karl Joseph von Erthal (1774–1802) war stark beschäftigt. So wurden jährlich etwa 120 öffentliche „Akademien“, also Konzerte der Hofkapelle und reisender Musiker veranstaltet. Der Bedarf an neuen Musikstücken und Noten war somit groß.

Der findige Unternehmer Schott druckte alles, was populär war, zeitgenössische Werke wie die von Haydn oder Mozart. Sein Gefühl für die Wünsche der Musikliebhaber war untrüglich. Sein Erfolg beruhte aber auch darauf, dass er schönere und exaktere Notenausgaben als die Konkurrenz lieferte und sich damit einen Wettbewerbsvorteil verschaffte. Das ist heute noch genau so. Diese Qualität wusste auch Beethoven zu schätzen, der seine Neunte Sinfonie und die Missa Solemnis bei Schott drucken ließ. Weitere berühmte Komponisten folgten wie beispielsweise Franz Liszt, Peter Cornelius und viele mehr.



1859 war für die Unternehmensentwicklung ein wichtiges Jahr. Schott konnte den Starkomponisten Richard Wagner gewinnen. Bei Schott wurden Der Ring der Nibelungen, Die Meistersinger und Parsifal gestochen und gedruckt. Die Vorschüsse, die das Unternehmen dem Meister zahlen musste, waren ruinös, der Ruhm des Komponisten prägte dafür das Image des Unternehmens nachhaltig.

Gespür für geniale Komponisten

Einer der Erfolgsfaktoren ist von Anfang an das Gespür der Verleger für musikalische Qualität. Zudem verstanden sie es, die Komponisten freundschaftlich an das Unternehmen zu binden. Igor Stravinsky, Carl Orff und Paul Hindemith, überragende Komponisten des 20. Jahrhunderts waren Freunde der Familie Strecker und ließen fast alle ihre Werke bei der Firma Schott drucken.

Auch in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts erkannten die Verleger frühzeitig das Genie von Komponisten wie beispielsweise Hans Werner Henze, der im Alter von 20 Jahren in das Werksrepertoire aufgenommen und 55 Jahre lang exklusiv betreut wurde.

Dr. Peter Hanser-Strecker, Verleger der fünften Generation, führt diese Tradition fort. Seit 40 Jahren bereist er die Welt, um neue Komponisten aufzuspüren. Mehr als vier Monate im Jahr ist er auf Reisen. Allein 40 Neuerscheinungen in 2007 bei Wergo, einem Label für zeitgenössische klassische Musik sind beispielsweise das Ergebnis, abgesehen von Jazz und gehobener Pop-Musik.



Ein Unternehmer mit einem Kulturauftrag

Nach Dr. Hanser-Strecker muss Schott Music zwar wirtschaftlich arbeiten, hat aber auch einen Kulturauftrag. So wird einerseits beträchtlich in die Förderung der Musikpädagogik investiert, denn Musik ist nachweislich immens wichtig für die kindliche Entwicklung. Zum anderen werden junge Komponisten gefördert, was kurzfristig keinen Return-on-Investment (ROI) bringt, eventuell langfristig. Gerade sind z.B. chinesische Komponisten aufgenommen worden. Allerdings – so hofft man – helfen sie vielleicht auch dem Unternehmen in China Fuß zu fassen. Denn in Asien liegt die Zukunft. Die Liebe der Japaner zur europäischen Musik ist bekannt. Aber auch etwa 260 Millionen Chinesen beschäftigen sich mit klassischer Musik, lernen Instrumente und brauchen Noten. Problem ist hier nach wie vor der Schutz des Urheberrechts.

Wie sieht die Zukunft aus?

Laut Dr. Hanser-Strecker werden es schwierige Zeiten werden, wie sie Schott wohl so noch nicht erlebt hat. Das Problem ist das Internet. Alle Verlage kämpfen mit Raubkopien, dem illegalen Downloaden oder Hineinstellen von Noten und Musik in das Netz. Die Nutzer – vor allem die Jugend – haben kein Gespür mehr für den Wert geistigen Eigentums. Alles muss kostenlos sein. Große geistige Leistungen werden nicht mehr honoriert. Bisher ist eine Lösung nicht in Sicht.

Nach wie vor aber setzt der Verleger auf die Erfolgsfaktoren, die auch schon seine Vorfahren beherzigt haben:

- Die absolute Qualität bei der Herstellung von Noten, Partituren und Druckerzeugnissen,
- das Gespür für die Qualität der Kompositionen sowie
- die menschlichen Bindungen zu den betreuten Musikern.



UNTERNEHMEN AUF EINEN BLICK

Schott Music GmbH & Co KG

Schott Music gehört zu den weltweit führenden Musikverlagen mit Niederlassungen in zehn Ländern. 250 Mitarbeiter arbeiten allein in Mainz.

1770 wurde die Firma von dem Kupferstecher und Klarinetten Bernhard Schott (1748–1809) gegründet. Seit dieser Zeit befindet sich das Unternehmen in Familienbesitz.

Bereits 1823 gründete das Unternehmen eine Niederlassung in Antwerpen, kurz darauf folgten Brüssel, London, Wien, Paris, Leipzig und Sydney. Schott war schon damals ein internationales Unternehmen.

Seit 1874 gehört das Unternehmen der Familie Strecker, heute in der fünften Generation geführt von Dr. Peter Hanser-Strecker.

Das Angebot umfasst: Noten/Partituren, Spiel- und Unterrichtsliteratur, Konzert- und Opernliteratur, acht Fachzeitschriften unter anderem die vom Komponisten Robert Schumann bereits 1834 gegründete „Neue Zeitschrift für Musik“, drei CD-Labels mit zeitgenössischer Musik, Jazz und Pop sowie Gesamtausgaben und Bücher. Darüber hinaus hat Schott das Programm von über 66 weiteren Verlagen im Sortiment.

Eine eigene Druckerei arbeitet für Kunden aus aller Welt. Vom Vertriebs- und Logistikzentrum in Mainz-Hechtsheim werden jährlich über 130 000 Titel an Noten, Büchern und CDs/DVDs weltweit versandt. Schott ist damit der größte Vertrieb für Musikalien in Europa. Das moderne Hochregallager in Hechtsheim umfasst über 10 Millionen Titel. Konsequenterweise wird auch auf den Online-Vertrieb gesetzt (Shop unter www.schott-musik.de). Der wichtigste Partner ist aber nach wie vor der Musikalienhandel.

KONTAKT

Schott Music GmbH & Co KG

Weihergartenstr. 5

55116 Mainz

www.schott-musik.de

J. N. KÖBIG GMBH: WENN'S UMS BAUEN GEHT

Markus Thurn, Stefan Thurn



Markus Thurn

ist geschäftsführender Gesellschafter
der J. N. Köbig GmbH

E-mail: geschaeftsleitung@koebig.de



Stefan Thurn

ist geschäftsführender Gesellschafter
der J. N. Köbig GmbH

E-mail: geschaeftsleitung@koebig.de

Einleitung

„Bei Köbig bekommst Du alles“: Seit Generationen kaufen an derzeit elf Standorten in Rheinland-Pfalz, in Hessen und in Sachsen zahlreiche Kunden alles, was zum fach- und umweltgerechten Bauen benötigt wird, vom Kanalrohr bis zum Dachziegel, vom Hohlblock bis zur häuslichen Wohlfühl-Badewanne.

Das seit 118 Jahren bestehende Familienunternehmen hat seinen Stammsitz in Mainz und positioniert sich als Vollsortimenter mit den Geschäftssparten Baustoffe, Fliesen, Heizung, Sanitär sowie Garten- und Landschaftsbau. Zu seinen Kunden zählen große Bau- oder Handwerksunternehmen wie auch Häuslebauer. Köbig ist Partner vom Fach für Neu- und Umbau, Sanierung, Renovierung oder Modernisierung.

Unternehmensentwicklung: Von den Anfängen bis heute

Zufriedene Kunden – wohl jedes Unternehmen arbeitet darauf hin. Die alltäglichen „Bau-Probleme“ der Kunden mit Fachkompetenz zu lösen ist immer wieder eine besondere Herausforderung. Genaue Kenntnis der jeweiligen Ansprechpartner, das Wissen um individuelle Betreuung vom Innen- über den Außendienst bis hin zur Geschäftsleitung sind Kriterien für eine in jeder Hinsicht runde Zusammenarbeit, die professionell, zugleich aber auch familiär sein soll.

Diesem Anspruch stellt sich das Unternehmen Köbig seit seiner Gründung im Jahre 1890, als der Bad Kreuznacher Unternehmer und Namensgeber Johann Nikolaus Köbig in Mainz eine Filiale der Heidelberger Ofenfabrik erwarb. Heute – nach fast 120 Jahren – wird Köbig in direkter Folge in der fünften Familiengeneration weitergeführt. Damals wie heute lautet die oberste Devise: den Bau- und Handwerksbetrieben wie auch den privaten Investoren einen Nutzen und Mehrwert bieten durch ein Höchstmaß an Kundenorientierung, Flexibilität und eine moderne Produktpalette.

Derzeit beschäftigt Köbig knapp 550 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Mit etwa 70 Auszubildenden liegt die Ausbildungsquote bei zirka 13 % und damit über vergleichbaren Branchenwerten. Der Umsatz der Unternehmensgruppe beziffert sich gegenwärtig insgesamt auf etwa 125 Millionen Euro. Außer dem Stammsitz in Mainz gibt es heute zehn weitere Niederlassungen. Mit der Tochterfirma Köbau ist die Unternehmensgruppe im internationalen Fliesenverlegehandwerk mit Großprojekten präsent, u. a. in den USA, Australien und der Schweiz.

Köbig zählt sich zum klassischen Mittelstand und versucht das im täglichen Geschäft auch so zu leben. Für das Familienunternehmen gilt seit jeher die Geschäftsstrategie „Wachsen, Sichern, Wachsen“. Kundenzielgruppe sind Handwerks- und Bauunternehmen als „Profis vom Bau“. In Kooperation mit dem Profi ist

sicherlich auch der private Bauherr gut beraten, in Fragen rund ums Bauen, Sanieren, Renovieren oder Modernisieren mit Köbig und seinen Partnern zusammenzuarbeiten.

Die Angebotspalette: Produkte rund ums Bauen

Das Unternehmen sieht sich als Partner in allen Fragen rund ums Bauen, Sanieren, Renovieren oder Modernisieren. Mehr als 70.000 Artikel in den Geschäftssparten Baustoffe, Heizung, Fliesen, Sanitär sowie Garten- und Landschaftsbau kann der Kunde erhalten. Köbig arbeitet mit vielen deutschen und ausländischen Produzenten zusammen, denn beim gesamten Produktportfolio gilt der Handlungsgrundsatz: „Denke global, handle lokal“, zumal sich das Unternehmen als regionaler Händler versteht.

Die Anwendungsbereiche in der Sparte Baustoffe umfassen den Hochbau, Tiefbau, Dach und Fassade sowie den Innenausbau. Aktuelle Trends bei den Baustoffen sind alle Themen rund um Energieersparnis (Stichworte Passivhäuser und Solaranlagen). Stark im Kommen sind Wärmeverbundsysteme für die eigenen vier Wände. Und Kosten sparende Lösungen im Umweltschutz sind nach wie vor gefragt, was im besonderen Maße für den Schutz der Ressource Wasser gilt (bspw. Rückgewinnung von Regenwasser).

Neben diesen Trends entwickelt sich auch der heimische Garten immer mehr zur Wellness-Oase. Der Trend zum Freizeitgarten für die individuelle Erholung ist nach wie vor ungebrochen. Einfassungen für Wege, Palisaden, Natursteinpflaster, Basaltsäulen oder Wassersäulen und Brunnen – diese und andere Produkte präsentiert Köbig in speziellen Garten- und Landschaftsausstellungen auf einer Fläche von insgesamt 6.500 qm. Seit über 20 Jahren werden Produkte des Garten- und Landschaftsbaus für den gewerblichen als auch den privaten Bedarf angeboten.

Die Sparte Fliesen ist die zweite große Säule im Produktportfolio von Köbig. Fliesen kommen heute längst nicht mehr nur in den klassischen Bereichen Küche, Bad und Toilette zum Einsatz, sondern auch als stilprägende Designelemente im Wohnbereich. Diesem Trend trägt Köbig mit einer entsprechend großen Auswahl Rechnung.

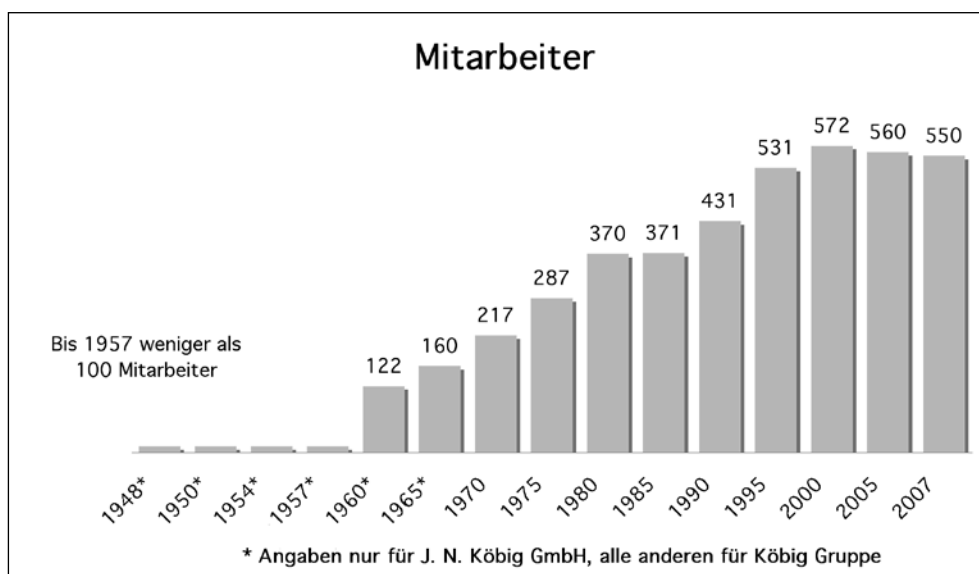
Als dritte wichtige Säule im Produktportfolio ist die Sparte Haustechnik zu nennen. Diese Sparte umfasst die beiden Bereiche Sanitär und Heizung. Köbig bietet Badewannen in vielen Variationen, Saunen, Infrarot-Kabinen und alle möglichen „Duschtempel“. Daneben werden barrierefreie Lösungen fürs Bad bereitgehalten. Mit gleicher Aufmerksamkeit widmet sich Köbig dem Thema Heizen, das angesichts der aktuellen Energiediskussion mehr Augenmerk denn je verdient. Neben klassischen Artikeln des Heizungsbaus umfasst das Sortiment regenerative Energien wie Solaranlagen, Kessel zum Verbrennen von Holzpellets und Wärmepumpen.

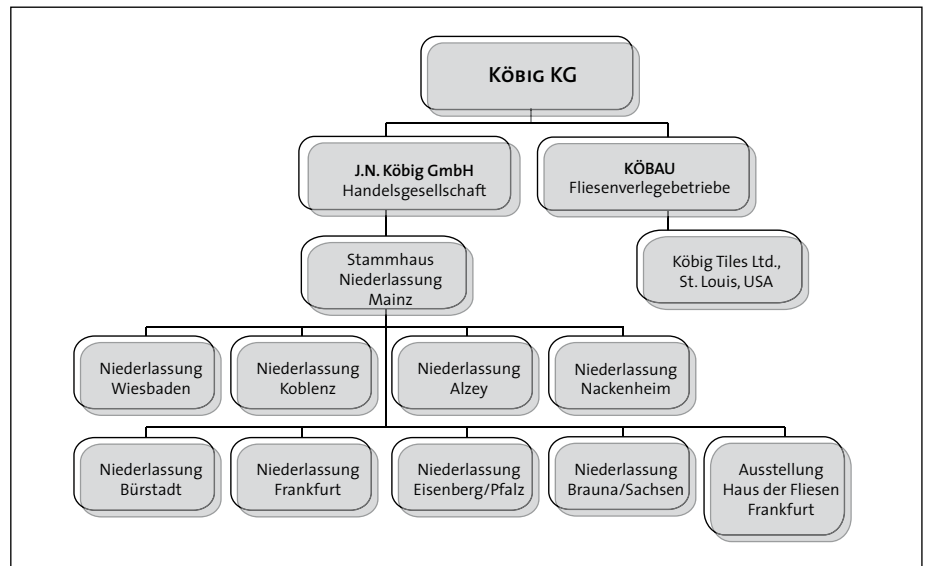
Service und Beratung

Das Angebot wird abgerundet durch einen Rundumservice von der professionellen Energieberatung bis zur maßgeschneiderten Planung bei der Sanierung des Eigenheims. Auf Kundenwunsch werden Handwerker-, Ingenieurs- und Architektenkontakte vermittelt. Bei Köbig fahren die Kunden seit jeher auf den Hof wie in einen „Drive-In“, um prompt bedient zu werden und ihr Material abzuholen. Und natürlich wird auch per LKW geliefert: die große Lieferung erfolgt ebenso prompt wie jede Nachlieferung. Täglich werden über 100 Tonnen Baumaterial ausgeliefert.

Die Mitarbeiter von Köbig

Für jeden Handelsbetrieb ist die Qualität der Mitarbeiterleistung von entscheidender Bedeutung. Die Mitarbeiter sind das





Wichtigste für ein Unternehmen, denn mit ihnen steht und fällt der Geschäftserfolg. Dabei übernehmen sie bei Köbig in hohem Maße Eigenverantwortung bei der Durchführung kundenorientierter Maßnahmen und neuer Projekte. Und damit beginnt das „Köbig-System“: Wer immer sich zum „Problemlöser“ erklärt hat (oder auch wurde), erhält die Chance, den neuen Aufgabenbereich zu entwickeln. So sind alle Köbig-Niederlassungen entstanden – durch das Engagement ehrgeiziger, meistens im eigenen Haus ausgebildeter Mitarbeiter. Nach dem Prinzip „Fördern und Fordern“ gewährt das Unternehmen zielgerichtete Hilfe, indem es das Vorankommen seiner Mitarbeiter durch ein modular aufgebautes Fortbildungssystem unterstützt. In einem speziell eingerichteten Förderkreis beispielsweise werden Jungkaufleute auf Führungsaufgaben vorbereitet. „Eine Investition in Wissen bringt immer noch die besten Zinsen“, wusste schon Benjamin Franklin, der US-amerikanische Politiker und Schriftsteller. Für Köbig ist diese Erkenntnis ein Kernleitsatz.

Derzeit wird bei Köbig an der Einführung eines Personalentwicklungskonzeptes gearbeitet. Ein Instrument ist dabei das Mitarbeitergespräch, das als Beratungs- und Fördergespräch sukzessive in allen Niederlassungen eingeführt wird. Jeder Vorgesetzte führt das Mitarbeitergespräch einmal im Jahr mit jedem ihm direkt zugeordneten Mitarbeiter, wobei der Anstoß zum Gespräch auch vom Mitarbeiter ausgehen kann. Das Mitarbeitergespräch ist in vier Themenbereiche untergliedert: Zunächst erfolgt ein Rückblick in das vergangene Jahr, dann werden die Mitarbeiterführung und Zusammenarbeit mit Kollegen und dem Vorgesetzten thematisiert, der Bereich Förderung und Entwicklung des Mitarbeiters besprochen und schließlich in einem Blick nach vorn die weiteren Arbeitsziele und Zusammenarbeit für das kommende Jahr festgelegt.

Der Nachwuchs wird bei Köbig in vier Ausbildungsberufen aus (Kaufmann/-frau im Groß- und Außenhandel, Bürokauffrau/-mann, Informatikkauffrau/-mann, Fachkraft für Lagerlogistik) ausgebildet, sicherlich im wohlverstandenen Eigeninteresse, aber auch aufgrund der sozialen Verpflichtung gegenüber den jungen Menschen in der Region, in der das Unternehmen als regionaler Händler verwurzelt ist.

Das Bekenntnis zur Region beschränkt sich nicht nur auf die Ausbildung, sondern gilt gleichermaßen für die notwendigen Investitionen zur Erhaltung und zum Ausbau der Betriebsstätten. Innerhalb der letzten sieben Jahre wurden mehr als 15 Mio. Euro an den Standorten in Mainz, Alzey und Frankfurt in neue und zukunftsweisende Ausstellungen wie auch in eine moderne Lagerlogistik investiert.

Wenn's ums Bauen geht – bei Köbig sind Sie richtig!

UNTERNEHMEN AUF EINEN BLICK

J. N. Köbig GmbH
Rheinallee 169
55120 Mainz
Tel.: 06131/694-0
Fax: 06131/694-270
www.koebig.de

Niederlassungen in: Mainz – Nackenheim – Alzey –
 Wiesbaden – Koblenz – Eisenberg – Imsweiler – Bürstadt –
 2 x Frankfurt/Main – Brauna

1. Wie würden Sie Ihr Unternehmen mit möglichst knappen aber prägnanten Worten charakterisieren?

Wir verfolgen keine kurzfristige Gewinnmaximierung, sondern streben im Rahmen unserer Unternehmensphilosophie eine langfristige Unternehmenssicherung an. Das Unternehmen Köbig ist seit jeher gekennzeichnet durch die Langfristigkeit seiner Ziele und Ideen.

Besondere Bedeutung hat vor allem anderen unsere Vertriebs- und Kundenorientierung, die wir in den Mittelpunkt all unserer Aktivitäten stellen.

Schließlich kennzeichnet uns unsere Bereitschaft zum Wandel, ohne dass wir irgendwelchen Modetrends folgen. Wir halten an bewährten Strukturen fest, verschließen uns aber gleichwohl nicht Neuem.

2. Löhnen sich aus Ihrer Sicht als mittelständischer Unternehmer überhaupt noch Investitionen in den Standort Deutschland?

Unsere Branche, die Bauwirtschaft, ist sicherlich nicht ganz einfach. Wir bekennen uns aber zur Notwendigkeit von Investitionen am Standort Deutschland und insbesondere auch in der Region, auch wenn diese mit teils erheblichen Unsicherheiten für uns behaftet sind. Eine gehörige Portion Mut gehört eben naturgemäß dazu. Ob diese Investitionen letzten Endes die notwendige Verzinsung erwirtschaften, ist allerdings eine andere Frage.

3. Wie sehen Sie die Zukunft von Familienunternehmen in Deutschland im Allgemeinen und von Köbig im Besonderen?

Es gibt m. E. viel zu wenige Familienunternehmen in Deutschland. Ich selbst bin glücklich und stolz darauf, in einem Familienunternehmen mit langjähriger Tradition zu arbeiten und dort die Arbeit in der fünften Familiengeneration fortzusetzen.

Konkret bewegen wir uns in der Baustoffbranche nach wie vor in einem hart umkämpften Markt. Aber uns ist nicht bange, was nicht heißt, dass wir bequem werden würden.

4. Welche USP's bietet Köbig im Vergleich zu den typischen Baumarktketten? Was zeichnet Ihr Unternehmen aus?

Unser Vorteil liegt in der Sortimentstiefe und in unserer logistischen Kompetenz. Darüber hinaus agieren wir quasi wie eine Bank, indem wir unseren Kunden unsere Waren und Dienstleistungen auf Ziel anbieten und damit eine Finanzierungsfunktion übernehmen.

Besonders hervorheben möchte ich auch die Beratungsleistungen für den Kunden durch unser qualifiziertes Personal.

5. Wenn man Menschen aus der Region befragen würde, welche Eigenschaft ihnen spontan einfiel, wenn sie den Namen Köbig hören: Was würden Sie sich persönlich als Antwort wünschen?

Ich würde mir eine Aussage wünschen, die sinngemäß so lautet: „Als ich gebaut/renoviert bzw. mein Haus oder meinen Garten verschönert habe, war Köbig mir eine große Hilfe.“

Das Interview mit dem geschäftsführenden Gesellschafter Markus Thurn führten Markus Vogel (Marketing Fa. Köbig) und Achim Saulheimer (FH Mainz, Fachbereich Wirtschaft)



WIRTSCHAFT
FH MAINZ
UNIVERSITY OF
APPLIED SCIENCES

Fachhochschule Mainz
University of Applied Science
Fachbereich Wirtschaft
School of Business
An der Bruchspitze 50
55122 Mainz

ISSN 1861-3152