



WIRTSCHAFT
FH MAINZ
UNIVERSITY OF
APPLIED SCIENCES

Update 9 WS 09/10

Forschung + Wirtschaft





INHALTSVERZEICHNIS

Editorial	3
Lehre und Studium	
Soziale Netzwerke im Internet – ein Erfolgsmodell? <i>Prof. Dr. Anett Mehler-Bicher, Prof. Dr. Frank Mehler</i>	5
Was ist wichtiger für die EZB: Preisstabilität oder Konjunktur? <i>Prof. Dr. Claudia Kurz, Dr. Jeong-Ryeol Kurz-Kim</i>	11
Wie werden Kunden im Internet persönlich angesprochen? <i>Prof. Dr. Heinrich Holland, Nicole Flock</i>	16
Klimaschutz in der Abfallwirtschaft <i>Wolfgang Schaubruch, Prof. Dr. Karl H. Wöbbeking, Prof. Dr. Ing. Volrad Wollny</i>	20
Führungsgrundsatz „Vertrauen“ – ein kleiner Exkurs <i>Prof. Dr. Kurt W. Koeder</i>	29
Qualitätssicherung in der Wirtschaftsprüfung und Hochschullehre <i>Prof. Dr. Werner Hillebrand</i>	32
Ökonomen im Portrait	
Michael E. Porter _ Kai C. Fuhrmann	38
Unternehmenspraxis	
Marketing beim VfL Wolfsburg – Deutscher Fußballmeister 2008/2009 <i>Prof. Dr. Ute Diehl</i>	41
Interview mit Hans-Günter Mann, Vorstandsvorsitzender der Sparkasse Mainz	45
Intercultural management in times of cultural changes and altered consumer behavior _ <i>Thorsten Schäfer</i>	47
Zur Psychologie des Umgangs mit „älteren“ Mitarbeitern im Betrieb <i>Dr. Stefan Leidig</i>	52
Ökologische Investments _ <i>Thomas Werner</i>	56
Zwölf Thesen zur erfolgreichen Verhandlungsführung <i>Dr. Andreas Moschinski-Wald</i>	62
Wissensmanagement in kleinen und mittelständischen Unternehmen <i>Dr. Norbert E. Rohleder</i>	66
Rhythmische Wortgymnastik _ <i>Andreas Böggering, Thomas Schurb</i>	71
Neue Formen der Lernortkooperation bei ausbildungsintegrierenden Studiengängen _ <i>Stefan Hüppe</i>	73
Unternehmensprofile	
Ein Kochgeschirr geht um die Welt – Internationales Marketing bei Fissler <i>Michael Loer</i>	77
SchloesserConsult *Consulting-In-Media* _ <i>Norbert Schlösser</i>	81
Urano – Kundenorientierung ist für uns nicht nur ein Wort! _ <i>Sandy Kuntze</i>	83
Valentin Flüssiggas ist stark in Energie _ <i>Peter Bleser</i>	86
Impressum	

EDITORIAL

*Ich weiß, dass Sie glauben, Sie wüssten,
was ich Ihrer Ansicht nach gesagt habe.
Aber ich bin nicht sicher, ob Ihnen klar ist,
dass das, was Sie gehört haben, nicht das ist,
was ich meinte. (ALAN GREENSPAN)*



Prof. Dr. Andrea Beyer

lehrt die Fächer Medienökonomie, Wirtschafts-
journalismus, Kommunikationsmanagement
und Betriebswirtschaft an der Fachhochschule
Mainz.

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

Die Finanzkrise hat erneut gezeigt, wie eng die Volkswirtschaften und die unterschiedlichen Politik-, Wirtschafts- und Forschungsbereiche miteinander verwoben sind. Die komplexe Realität und die Vernetzung der einzelnen Problemfelder erfordern daher, die Kernkompetenzen aus den verschiedenen Ansatzpunkten und Arbeitsschwerpunkten zusammenzuführen. Dies gilt für alle Wissenschaften, wie auch für die Vielfalt in den einzelnen Wissenschaften. Besonders motivierend ist es darüber hinaus für alle Lehrenden, Forschenden und Studierenden, wenn die jeweilige Thematik auch in der Realität entsprechende Aktualität und Bedeutung besitzt.

Diese Tatsache bestätigt erneut den Ansatz unserer Semesterzeitschrift, der die Vielfalt, die Relevanz sowie die Aktualität der wirtschaftswissenschaftlichen Themen bei der Auswahl der Beiträge im Fokus hat.

Die Beiträge des aktuellen Heftes beschäftigen sich zum Beispiel mit einem Projekt zum Klimaschutz, der nicht nur vorrangiges Thema auf G8-Gipfeln sein darf. Die Überprüfung der Geschäftsmodelle von sozialen Netzwerken im Internet

zeigt ebenfalls deutlich die Relevanz und Aktualität des entsprechenden Artikels durch einen Blick auf die Nutzerzahlen und die Kaufsummen für solche Web 2.0-Angebote. Darüber hinaus steht die Europäische Zentralbank kontinuierlich unter intensiver Beobachtung aller Marktteilnehmer, so dass ein Beitrag zur Analyse und Beschäftigung mit ihren Zielen in Zeiten schwacher wirtschaftlicher Entwicklung keiner weiteren Begründung bedarf.

Zum Pflichtmodell eines Wirtschaftswissenschaftlers gehört – gerade in unruhigen Zeiten – die Theorie und der Ansatz von Porter, so dass das Ökonomenportrait in diesem Heft nicht schwer auszuwählen war.

Was aber wäre Deutschland ohne Fußball? Dass dieser nicht nur eine sportliche, sondern auch eine ökonomische Facette hat, zeigen z.B. die ausgehandelten Transfersummen, wie zuletzt für den Superstar Ronaldo. Zu dieser sportökonomischen Thematik bezüglich des Marketings von Fußballvereinen bietet das vorliegende Heft ebenfalls einen interessanten Beitrag – der Meister 2009 selbst ist das Fallbeispiel.

SOZIALE NETZWERKE IM INTERNET - EIN ERFOLGSMODELL?

Anett Mehler-Bicher, Frank Mehler



Prof. Dr. Anett Mehler-Bicher

lehrt Wirtschaftsinformatik an der Fachhochschule Mainz.

E-mail: anett.bicher@wiwi.fh-mainz.de



Prof. Dr. Frank Mehler

lehrt Informatik und BWL an der Fachhochschule Bingen.

E-mail: mehler@fh-bingen.de

1. Einleitung

Facebook, XING, Wer-kennt-Wen, MySpace, StudiVZ, wer kennt diese Namen nicht? Unter dem Schlagwort „Web 2.0“ sind in den letzten Jahren neben den etablierten Internet-Portalen wie z.B. werbefinanzierten Suchmaschinen (Google, Yahoo) oder umsatzbasierten Angeboten (eBay, Amazon etc.) viele Soziale Netzwerke entstanden, in denen sich Personen aktiv untereinander vernetzen.

Einige dieser Communities weisen hohe Wachstumszahlen auf: Wer-kennt-wen z.B. hatte in Deutschland von Mai 2008 bis November 2008 ein Wachstum von rund 60 % und insgesamt im November 2008 4,5 Mio. Besucher; der US-Wettbewerber Facebook konnte sogar ein Wachstum von Januar 2008 bis November 2008 um über 100 % in den USA vorweisen und insgesamt im November 2008 47,5 Mio. Besucher verzeichnen (Nielsen Online 2008). Die große Anzahl von Mitgliedern macht die Unternehmen auch kommerziell interessant; sie gelten als Hoffnungsträger für Medienunternehmen, die ihre in den klassischen Medien verloren gegangene Zielgruppe im Internet wiederfinden wollen. MySpace wurde 2005 zum Preis von 580 Mio. USD an den Medienkonzern News Corporation verkauft; im Oktober 2007 hat Microsoft einen 1,6 %-Anteil an Facebook für 240 Mio. USD erworben. StudiVZ wurde mittlerweile von der Verlagsgruppe Holtzbrinck übernommen; die RTL Group hat Wer-kennt-wen erworben. Die ProSiebenSat.1 Media AG hält eine 90 %-Beteiligung an den Lokalisten.

Trotz ihres Erfolgs und hoher Unternehmensbewertungen ist bei vielen dieser Communities unklar, ob ein tragfähiges Geschäftsmodell zugrunde liegt und inwieweit dieses nachhaltig funktioniert. Es zeichnet sich ab, dass in manchen beliebten Communities das Interesse der Teilnehmer bereits wieder sinkt (siehe Marktforschung von Synovate 2008).

Ziel des Artikels ist es zu klären, welche Geschäftsmodelle für Soziale Netzwerke existieren und welche Auswirkungen diese hinsichtlich Nachhaltigkeit besitzen. Die Struktur ist folgendermaßen aufgebaut: Basierend auf einer Begriffsdefinition werden Geschäftsmodelle Sozialer Netzwerke aus betriebswirtschaftlicher Sicht untersucht; im Fokus stehen die Teilaspekte Mitgliedsbeiträge und Werbung. Aus den Ergebnissen dieser Untersuchung werden Schlussfolgerungen hinsichtlich der Nachhaltigkeit dieser Geschäftsmodelle gezogen.

2. Soziale Netzwerke

2.1 Definition

Soziale Netzwerke im Internet werden in der Literatur – bezogen auf die Breite – sehr unterschiedlich definiert. Boyd/Ellison definieren Soziale Netzwerke über die Funktionalität der persönlichen Profilbildung und der Möglichkeit, Verbindungen

zu generieren und anzuzeigen (Boyd/Ellison 2007, S. 2). Diese Definition, die relativ allgemein und funktionsorientiert ist, umfasst somit jede öffentlich zugängliche Liste von Personen, z.B. in einem Forum. Ähnlich allgemein ist die Definition von Coyle/Vaughn; sie beschreiben ein Soziales Netzwerk als eine Konstellation von Personen, die miteinander durch Freundschaften, gemeinsame Interessen oder Ideen verbunden sind (Coyle/Vaughn 2008, S. 1). Das gilt natürlich nicht nur für Verbindungen im Internet, sondern für jede Gruppe von Personen. Die hier gewählte Definition eines Sozialen Netzwerks ist eng gehalten, um Erkenntnisse und Methoden zu finden, die eine weiter gefasste Definition nicht ermöglicht.

Als Soziales Netzwerk im Internet wird ein Netzwerk von Personen definiert, das sich mithilfe eines Webportals selbst organisiert und darauf zielt, soziale und dauerhafte Verbindungen zu anderen Personen oder Gruppen einzurichten und aufrechtzuerhalten. Ein Soziales Netzwerk ist eine Ausprägung Sozialer Software, d.h. Software, die der menschlichen Kommunikation und Zusammenarbeit dient (Bächle 2006, S. 121). Im Internet findet man eine Vielzahl weiterer sozialer Software, die hier nicht betrachtet wird. So fallen Weblogs oder Nutzer-Bewertungen von Produkten nicht unter die hier aufgestellte Definition, da normalerweise kein Netzwerk, sondern eine 1:n-Beziehung zwischen einem Ersteller und n Lesern im Vordergrund steht. YouTube ist zwar eine typische Web-2.0-Anwendung, aber es geht um das Produkt, d.h. das Video, das anderen Interessenten zur Verfügung gestellt wird. Im Normalfall entsteht keine dauerhafte Verbindung zwischen Ersteller und Konsumenten; der passive Konsum steht im Vordergrund.

Auch Wikipedia oder Open Source Projekte werden hier nicht als Soziales Netzwerk verstanden: Deren Hauptzweck besteht nicht in der Beziehung zu anderen Personen, sondern in der gemeinsamen Arbeit an einem Artikel oder einer Software. Ein Soziales Netzwerk benötigt insofern auch ein starkes Interesse an den verbundenen Personen.

Charity-Portale wie z.B. www.helpdirect.org schließlich sind zwar „sozial“ im Sinne von gemeinschaftsorientiert zur Durchführung von Hilfsprojekten, aber die Zielrichtung ist primär das Projekt. Die Grenzen zu Sozialen Netzwerken sind fließend, da auch Spendenportale versuchen, längerfristige Verbindungen zwischen Personen aufzubauen.

2.2 Ziele und Merkmale

Soziale Netzwerke existieren, seit es menschliche Beziehungen gibt, und wurden schon vielfach durch IT unterstützt. In vielen firmeninternen Netzwerken gibt es seit geraumer Zeit die Möglichkeit, die für eine Aufgabe am besten geeignete Person anhand von Profilen zu finden oder firmenweite private bzw. berufliche Interessengruppen zu bilden (Koch et al. 2007, S. 448). Durch das Internet oder Web 2.0 entsteht jedoch eine andere Quantität und vor allem eine andere Qualität, da das Soziale

Netzwerk als selbständiges Unternehmen zu betrachten ist und das Geschäftsmodell am Markt wettbewerbsfähig und nachhaltig sein muss.

Organisation, Information, Kommunikation und Unterhaltung: Unter diesen vier Begriffen lassen sich die Ziele der Nutzer Sozialer Netzwerke zusammenfassen. Teilweise überlappen sich die Kategorien, bieten aber eine Orientierung zur Bildung einer Struktur. Vergleichbare Funktionen finden sich bei vielen Sozialen Netzwerken (siehe Tab. 1).

Ziele	Typische Funktionen in Anwendungen für Soziale Netzwerke
Organisation	Anmeldung mittels Benutzername/Kennwort
	Einrichtung eines persönlichen Profils (z.B. Name, Adresse, Tätigkeiten, Interessen), aber auch Schutz der „Privatsphäre“ (z.B. Verbergen von Adressinformationen)
	Kontaktliste/Adressbuch: Aufnahme von Kontakten, Schaffen von Verbindungen (Links), Einladungen an Personen zur Erweiterung des eigenen Netzwerks
	Bildung von Gruppen, d.h. Einheiten, innerhalb derer jedes Mitglied mit jedem anderen Mitglied der Gruppe in Beziehung steht
Information	Suche nach anderen Personen im Netzwerk gemäß Angaben im Profil
Kommunikation	Nachrichten an andere Personen oder Gruppen
	Chats/Instant Messaging Tools
	Foren für Diskussionen und Beiträge
Unterhaltung	Spiele, Freizeitplanung

Tab. 1: Ziele und Funktionen in Sozialen Netzwerken

Hinsichtlich Spezialisierung treten unter sozialen Netzwerken alle Varianten auf; das Spektrum reicht von keinerlei Zielgruppeneinschränkung bis hin zu starker Spezialisierung. Werkennt-wen oder MySpace nehmen keinerlei Einschränkung bei der Zielgruppe vor. Eine typische Special Interest Community ist StudiVZ, da sie Verbindungen im privaten Bereich für eine besondere Zielgruppe – hier Studierende – unterstützt. Einen Sonderfall stellen Business Communities dar, die Geschäftsverbindungen fördern. Es ist naheliegend, dass eine starke Spezialisierung weniger Interessenten anspricht, dafür aber die Ausrichtung zielgenauer sein kann. Ein möglicher Effekt ist, dass in spezialisierten Netzwerken Mehrwert und Nutzungsintensität steigen, gerade weil man sich innerhalb der eigenen Zielgruppe bewegt.

Oft treten Soziale Netzwerke auch als Anwendungsplattform auf, um die Nutzer längerfristig zu binden. Nutzer können die Portalseiten um eigene Anwendungen ergänzen, indem entsprechende Schnittstellen zur Verfügung gestellt werden. „Facebook Connect“, eine Programmierschnittstelle für Facebook oder „MySpace Developer Plattform“, eine Entwicklungsumgebung für MySpace, sind Beispiele hierfür. „OpenSocial“, ein von Google initiiertes offener Standard, bietet Schnittstellen für Soziale Netzwerke.

3. Geschäftsmodelle Sozialer Netzwerke

3.1 Ertragsmodell

Nach Stähler wird ein Geschäftsmodell zum einen durch den Nutzen für den Kunden und die Architektur der Wertschöpfung definiert – angewendet auf Soziale Netzwerke unter anderem durch die zuvor beschriebenen Ziele und Merkmale. Zum anderen ist das Ertragsmodell für ein Geschäftsmodell entscheidend, d.h. die Beantwortung der Frage, welche Einnahmen das Unternehmen aus welchen Quellen generiert (Stähler 2002, S. 38).

Idee, Engagement und Idealismus – das waren für viele Soziale Netzwerke im Internet die treibenden Faktoren und führten zum heutigen Erfolg. Nachhaltigkeit insbesondere hinsichtlich der Finanzierung ist damit jedoch keinesfalls gegeben. Investoren können eine Lösung sein, lassen sich in der Regel aber nur für ein nachhaltig gesichertes Geschäftsmodell finden. Die Betreiber Sozialer Netzwerke im Internet sind gezwungen, zumindest die Infrastruktur und Ressourcen zu finanzieren, d.h. Einnahmen zu erzielen, die das Überleben des Unternehmens sichern. Prinzipiell kommen für Soziale Netzwerke die Einnahmequellen aus Tab. 2 in Frage. Diese gehen auf Vorschläge von Hagel/Armstrong zurück, die für Communities im Internet Prinzipien vorgestellt haben (Hagel/Armstrong 1997, S. 41), die wegweisend für Untersuchungen von Geschäftsmodellen im Internet sind (siehe z.B. Panten 2005, S. 2; Mörl/Groß 2008, S. 89).

Interessanterweise wurden in den letzten beiden Jahren einige Soziale Netzwerke zu hohen Preisen ganz oder teilweise übernommen. Anhand klassischer Capital Budgeting (DCF, Multiples etc.) sind diese Übernahmepreise nicht zu rechtfertigen. Aufgrund der Voraussetzungen, die diese Verfahren zur korrekten Anwendung benötigen, lassen sich diese Methoden zur Ermittlung des Werts eines Unternehmens, das auf einer Internet-Applikation basiert, nicht anwenden (siehe Mehler-Bicher 2001, S. 1): Erfahrungswerte bezüglich Teilnehmerzahlen, Online-Zeiten etc. erlauben keine langfristig verlässliche Prognose. Deutlich wurde dies in der Dotcom-Blase, die im Jahre 2000 platzte, da die meisten Neugründungen die Umsatz- und Gewinnerwartungen nicht dauerhaft erfüllen konnten. Eine strategische Überlegung bei Übernahmen kann darin bestehen, dass Soziale Netzwerke im Sinne des Geschäftsmodells auch

Einnahmequellen	Beispiele
Mitgliedsbeiträge	Premiummitgliedschaft für Zusatzleistungen/erweiterte Funktionen
Werbung	Werbebanner mit Berechnungsmodellen wie z.B. Geld bei Mausklick (Click-Through-Rate), Gebühren pro Seitenaufrufe (Page Impressions) oder Anzahl von Einzelbesuchen (Unique Visits)
Investoren oder Sponsoren	Übernahme von Kosten durch Investoren, Sponsoren oder Spender
Verkauf von Gütern oder Dienstleistungen durch Netzbetreiber	Eigene Shops oder kostenpflichtige Zusatzangebote (Pay-per-use, Content Fees) für Ticketverkauf, Veranstaltungen, Beratungsleistungen etc.
Transaktionsgebühren/ Provisionen	Gebühren bei Tauschartikeln, eCommerce-Aktivitäten (z.B. Verkauf von Merchandising-Artikeln), Marketplace-Einnahmen (z.B. für Stellenangebote)

Tab. 2: Typische Einnahmequellen Sozialer Netzwerke

ohne Umsätze Nutzen erzeugen können, z.B. durch Marktstudien oder Analysen innerhalb der Zielgruppe.

3.2 Mitgliedsbeiträge

Soziale Netzwerke unterliegen Netzwerkeffekten; die Literatur (siehe Katz/Shapiro 1985, S. 424; Shapiro/Varian 1999, S. 8) unterscheidet zwischen direkten und indirekten Netzwerkeffekten: Direkte Netzwerkeffekte beschreiben die Nutzensteigerung, die unmittelbar durch Netzverbindungen zwischen den Teilnehmern entsteht. Indirekte Netzwerkeffekte liegen vor, wenn der Nutzen der Teilnehmer gemäß der Netzgröße wächst, diese Nutzenzunahme jedoch nicht durch direkte Kommunikationsbeziehungen zwischen den Akteuren entsteht. Bei technologischen Neuerungen interessieren häufig vor allem indirekte Netzwerkeffekte: Mit dem neuen Produkt, Service oder Standard wird erwartet, eine Vielzahl komplementärer Produkte oder Dienstleistungen vermarkten zu können (siehe z.B. Rysman 2004, S. 483; Gowrisankaran/Stavins 2004, S. 260). In Sozialen Netzwerken hingegen zählen die direkten Netzwerkeffekte; komplementäre Produkte oder Dienstleistungen existieren nur ansatzweise (z.B. Reisebuchungen über XING). Der direkte Netzwerkeffekt stellt einen Größenvorteil auf Nachfragerseite dar.

Märkte, in denen Netzwerkeffekte eine große Rolle spielen, tendieren im Allgemeinen zu einem asymmetrischen Oligopol

(„winner takes most-Situation“) bzw. zu einem natürlichen Monopol („winner takes all-Situation“). Diese Polarisierung des Marktes wird durch den Netzwerkeffekt hervorgerufen, der das Netzwerk mit den hohen Nutzerzahlen immer attraktiver macht (vgl. Dietrich 2006, S. 81). Entsprechend der Theorie von Schumpeter können Vorsprungsgewinne eingeholt werden, jederzeit neue Angebote Erfolg haben und von den Netzwerkeffekten profitieren, so dass ein neues Oligopol oder Monopol entsteht. Der „Gewinner von heute“ kann sehr schnell der „Verlierer von morgen“ sein. Die Entwicklung zur Quasi-Monopolstellung ist in vielen Fällen (z.B. StudiVZ bei Studierenden oder XING für Geschäftskontakte) zu beobachten. Dies zeigen auch die hohen Steigerungen der Nutzerzahlen, die bei erfolgreichen Sozialen Netzwerken zu finden sind. Die Frage ist, welche Auswirkungen sich hieraus für ein auf Mitgliedsbeiträgen basierendes Geschäftsmodell ergeben.

Mitgliedsbeiträge als Haupt-Ertragsmodell sind eine Chance, wenn man wie derzeit z.B. XING im Bereich der Business-Netzwerke in Deutschland eine Quasi-Monopolstellung oder ein Alleinstellungsmerkmal besitzt, das die Abwanderung zu anderen Angeboten verhindert. Setzt ein Soziales Netzwerk ein Premium-Modell für Mitgliedsbeiträge ein, ist sicherzustellen, dass die Mischung zwischen allgemein zugänglichen Funktionen und kostenpflichtigen Zusatzangeboten für beide Nutzergruppen attraktiv ist. Die Festlegung der Höhe der Mitgliedsbeiträge spielt darüber hinaus eine wichtige Rolle.

Zur Überprüfung der im Folgenden aufgestellten Hypothesen wurde im Januar/Februar 2009 eine Befragung in einer Grundgesamtheit von rund 2.500 Studierenden der Fachrichtungen BWL, Wirtschaftsinformatik, Wirtschaftsingenieurwesen und Informatik an drei deutschen Hochschulen durchgeführt. Obwohl die Population nicht alle Nutzer Sozialer Netzwerke abbildet und Soziale Netzwerke mit großer Relevanz für Studierende von der Grundgesamtheit bevorzugt werden, besitzen Studierende den Vorteil einer guten Kenntnis des Untersuchungsobjekts und die Fähigkeit zur Selbsteinschätzung, die für einige Fragen notwendig ist. Der Rücklauf von 458 Studierenden zeigt folgende Ergebnisse der zehn unter den Teilnehmern bekanntesten Sozialen Netzwerke (siehe Tab. 3).

Im Durchschnitt sind die Teilnehmer der Umfrage Mitglied in 2,7 Sozialen Netzwerken. Eine Hypothese ist, dass allgemeine Mitgliedsbeiträge zu einer raschen Abwanderung vieler Mitglieder führen: In der Umfrage haben rund 92 % der Befragten angegeben, dass sie bei Erheben von Mitgliedsbeiträgen ein Soziales Netzwerk nicht mehr nutzen würden. 8 % können sich einen Mitgliedsbeitrag von durchschnittlich 4,40 € pro Monat vorstellen; die Standardabweichung liegt bei 2,10 €.

3.3 Werbung

Haupteinnahmequelle vieler Sozialer Netzwerke ist Werbung. Eine weitere Hypothese ist, dass ähnlich wie bei einer klassi-

	StudiVZ	Wer-kennt-wen	MySpace	Facebook	SchülerVZ	XING	Lokalisten	Stay-Friends	Uboot	Foto-community	Sonstige
Bekanntheitsgrad (in %)	98	89	86	83	80	73	65	53	24	11	16
Eigene Nutzung (in %)	83	53	9	29	3	38	2	5	1	2	7

Tab. 3: Basisdaten der Umfrage zu Sozialen Netzwerken

schen Preis-Absatz-Funktion ein zu hohes Werbeaufkommen zu einer Abwendung der Nutzer führt. Wie sich die Intensität der Werbung auf die Nutzerzahlen auswirkt, wird in der folgenden Abbildung hypothetisch dargestellt und im Folgenden empirisch untersucht. Eine vollständige Nachfragefunktion, die die Reaktion auf das Werbeaufkommen misst, lässt sich in der Praxis kaum ermitteln. Eine Analyse der Elastizität der Nachfrage, d.h. der Frage, wie stark der Kunde auf Steigerung der Werbung reagiert, ist hingegen durchführbar. Hierbei kann man die Intensität der Werbung z.B. im Vergleich zur gesamten Benutzeroberfläche, der Dauer der Einblendung oder der Anzahl der Werbekontakte messen.

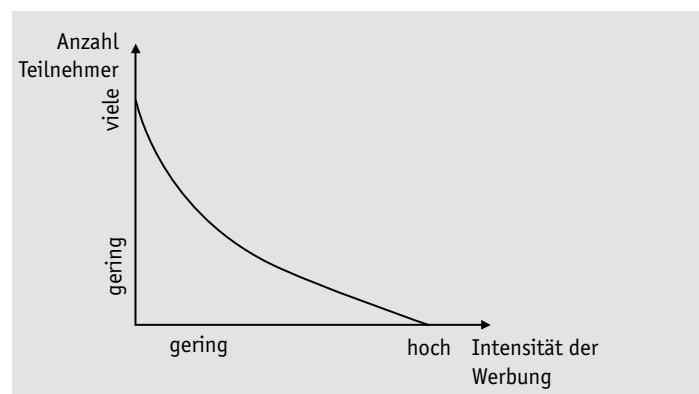


Abb.: Hypothese des Zusammenhangs zwischen Werbeintensität und Teilnehmeranzahl

Bei der Befragung erfolgte eine vereinfachte Analyse, die nicht direkt das Nutzerverhalten misst, sondern nur indirekt den zu erwartenden Effekt, der sich aus der Einschätzung der Befragten ergibt. Bei der Frage, wie sich die Nutzung bei einer geringen Steigerung der Werbeintensität (10 %) verändert, wurde von den Befragten eine Verringerung der Nutzung im Durchschnitt um 19,3 % angegeben. Die Nachfrage der Nutzer reagiert somit elastisch auf die Werbeintensität: Selbst geringe Erhöhungen der Werbeintensität können starke Nutzungseinbrüche nach sich ziehen. Eine Verdopplung der Werbung hätte

gemäß Umfrage zur Folge, dass sich die Nutzung durchschnittlich um 54,6 % verringert; 26 % würden die Nutzung sogar ganz aufgeben. Inwieweit sich diese subjektiven Einschätzungen der Befragten durch objektive Veränderungen bestätigen lassen, ist durch Beobachtung des tatsächlichen Nutzerverhaltens noch zu untersuchen.

Begrenzt man das Werbepotenzial Sozialer Netzwerke nur auf das Einblenden von Werbung, führt dies aus Einnahmesicht im Prinzip zu dem Geschäftsmodell einer kostenlosen Zeitschrift, die sich durch Anzeigen finanziert. Soziale Netzwerke weisen jedoch deutlich höhere Potenziale auf – der erste Schritt ist aus Marketingsicht die Analyse des persönlichen Profils. Facebook animiert jeden Teilnehmer, sukzessive das eigene Profil zu vervollständigen, bis er quasi ein „gläsernes“ Mitglied ist. Darüber hinaus besitzt ein Soziales Netzwerk das Wissen über alle Verbindungen. Aktivitäten der Freunde lassen sich z.B. berücksichtigen: Wofür haben sich die Freunde im Netzwerk interessiert? Kaufen einige Mitglieder einer Sportgruppe ein bestimmtes T-Shirt, liegt es nahe, dass sich alle aus dieser Gruppe dafür interessieren.

Werbekooperationen lassen sich im Internet vielfältiger gestalten als reine Anzeigenpräsentation. So hat Wer-kennt-wen eine Kooperation mit brands4friends vereinbart, in dem Wer-kennt-wen am E-Commerce-Erlös durch Vermittlungsgebühren partizipiert. Da eine Empfehlung von Freunden im Vergleich zur klassischen Media-Werbung eine höhere Überzeugungskraft aufweist, gilt nachhaltig zu klären, wie man das Netzwerk für alle Beteiligten, vor allem auch aus Nutzerperspektive, gewinnbringend einsetzt – ohne die Teilnehmer zu verlieren.

Trotz datenschutzrechtlicher Vorschriften besteht ein nicht zu unterschätzendes Risiko, selbst wenn die Profile nicht den Werbekunden zur Verfügung gestellt werden, sondern Marketingaktivitäten allein in der Hand der Betreiber der Sozialen Netzwerke liegen. Sind Daten z.B. durch offene Schnittstellen oder mittels Auswertungen jedem zugänglich, entsteht ein „spam“-Effekt, der zusammen mit dem Gefühl des Ausspionierens persönlicher Informationen das gesamte Netzwerk schnell zerstören kann. Das optimale Verhältnis zwischen Werbung und Inhalten zu finden ist ein klassisches Thema für Medienunternehmen.

3.4 Nachhaltigkeit des Geschäftsmodells durch Integration

Auch wenn ein Soziales Netzwerk einen für sich optimalen Werbeanteil ermittelt hat, ist noch keine Nachhaltigkeit garantiert. Nachhaltigkeit bedeutet, dass der Netzbetreiber über einen langen Zeitraum hinweg wenigstens kostendeckend arbeitet und am Markt besteht, selbst wenn das Wachstum stagniert und ein Sättigungseffekt eintritt. Kundenbindung ist hier ein wichtiges Instrument. Folgende Maßnahmen zur Kundenbindung (vgl. Boyd/Ellison 2007, S. 3) sind in einigen Sozialen Netzwerken erkennbar:

- Erhöhung der Kundenbindung durch Kommunikation, z.B. Diskussionen, Events, Foren.
- Personalisierte Informationen mit Mehrwert für die Zielgruppe (z.B. Veranstaltungskalender, Brancheninformationen)
- Ausweitung der Netzwerke in Richtung Marktplatz auf Produkte und Themen, die den Interessen der Nutzer entsprechen (z.B. Musik, Kunst, Filme)
- Spezialisierung von (werbereduzierten oder -freien) Subnetzen mit besonderen Diensten, z.B. Aufbau von Einladungs-Netzwerken für Unternehmen, Vereine oder (Hoch)Schulen
- Anerkennung von besonderen Leistungen im Netzwerk, z.B. durch das Angebot einer offenen Plattform für die Entwicklung eigener Programme
- Ausweitung des Geschäftsmodells vom PC auf mobile Geräte (z.B. Informationen zu Events, Vereinbarung von Treffen mit Navigation etc.)

Einige der führenden Sozialen Netzwerken führen eine horizontale Integration durch, d.h. die Aufnahme neuer Services wie Videos, Musik, Spiele, Nachrichten usw. Analog sind Tendenzen zur vertikalen Integration erkennbar, d.h. die Ausweitung in vor- und nachgelagerte Zielgruppen. Vor- und Nachteile dieser Tendenzen sind in Tab. 4 zusammengefasst.

Möglich ist, dass durch beide Integrationsarten Einsatzbereiche für Soziale Netzwerke entstehen, die mit anderen Einstiegsportalen (z.B. Yahoo oder Google) konkurrieren, da eine individu-

Art der Integration	Vorteile	Nachteile
Horizontale Integration	Mehr Optionen für Nutzer, höhere Verweildauer.	Überfrachtung; eine Erweiterung um neue Geschäftsfelder steht zudem in Konkurrenz zu bereits existierenden spezialisierten Portalen.
Vertikale Integration	Aufrechterhalten der Kundenbeziehung, falls die Nutzer aus der Zielgruppe herausfallen. Bsp: Studierende werden nach ihrem Abschluss berufstätig, deshalb sind StudiVZ und MeinVZ durch eine Schnittstelle verbunden, so dass auf Profile von beiden Seiten zugegriffen werden kann.	Netzwerke „für alle“ sind für die Zielgruppe weniger interessant (unterschiedliche Interessen, weniger Austausch).

Tab. 4: Vor- und Nachteile der Integration

alisierte Plattform vielfältige Funktionen unterstützen kann. Gefördert wird dieser Trend bei einigen Plattformen dadurch, dass dem Benutzer die Gestaltung bezüglich Layout, Inhalten und Integration weiterer Anwendungen („MashUps“) immer mehr offen steht.

4. Zusammenfassung und Ausblick

Derzeit besitzen die wenigsten Soziale Netzwerke ein tragfähiges Geschäftsmodell. Die Analyse von Geschäftsmodellen Sozialer Netzwerke zeigt, dass Premium-Mitgliedsbeiträge und Werbung zwar eine entscheidende Rolle für das Ertragsmodell spielen, die Nutzer aber sensibel reagieren. Das Problem der meisten Sozialen Netzwerke ist, dass Gebühren oder mehr Werbung zu einer Verringerung der Nutzerzahlen führen können. Um die Stärken Sozialer Netzwerke zu nutzen, ist es entschei-

dend, deren eigenes Kapital zu verwenden – die im Netzwerk befindlichen Personen und deren Verbindungen. Mithilfe der sozialen Netzwerkanalyse lassen sich Beziehungen zwischen Akteuren in einem Netzwerk erarbeiten, die sich sinnvoll in Werbestrategien nutzen lassen. Entsprechende allgemeine Ansätze existieren bereits, sind aber an Soziale Netzwerke im Internet noch anzupassen. Mit dem Wissen über Netzstrukturen werden neue Erkenntnisse über die Identifikation von Zielgruppen ermöglicht, die dann z.B. zu spezifischen Werbestrategien führen werden.

Soziale Netzwerke werden in den nächsten Monaten und Jahren voraussichtlich einem Konsolidierungsprozess unterworfen sein, der sich auch in Zusammenschlüssen und Kooperationen äußern kann (Howard 2008, S. 14). Möglich ist, dass sich ähnlich wie bei Suchmaschinen wenige marktbeherrschende Soziale Netzwerke durchsetzen.

LITERATUR

Bächle, M. (2006): Social Software, in: Informatik Spektrum, Bd. 29, Nr. 2, 2006, S. 121–124.

Boyd, D. M., Ellison, N. B. (2007): Social Network Sites: Definition, History, and Scholarship, in: Journal of Computer-Mediated Communication, 13 (1), 2007, Art. 11, <http://jcmc.indiana.edu/vol13/issue1/boyd.ellison.html>, Abruf 10.04.2009.

Coyle, C. L., Vaughn, H. (2008): Social Networking: Communication Revolution or Evolution?, in: Bell Labs Technical Journal 13(2), 2008, pp. 13–18.

Dietrich, M. (2006): Wettbewerb in Gegenwart von Netzwerkeffekten, Frankfurt am Main.

Gowrisankaran, G., Stavins, J. (2004): Network externalities and technology adoption: lessons from electronic payments, in: RAND Journal of Economics, 35 (2), 2004, pp. 260–276.

Hagel, J., Armstrong, A. G. (1997): Net Gain: Expanding Markets Through Virtual Communities, Boston.

Howard, B. (2008): Analyzing Online Social Networks, in: Communications of the ACM 51 (11), 2008, pp. 14–16.

Katz, M. L., Shapiro, C. (1985): Network externalities, competition, and compatibility, in: American Economic Review, 75, 1985, pp. 424–440.

Koch, M., Richter, A., Schlosser, A. (2007): Produkte zum IT-gestützten Social Networking in Unternehmen, in: Wirtschaftsinformatik, Heft 6.

Mehler-Bicher, A. (2001): Questionnaire Template for Assessing e-Business Investments by Applying Option Pricing. ECITE 2001, Oxford, 17./18.09.2001.

Mörl, C., Groß, M. (2008): Soziale Netzwerke im Internet, Analyse der Monetarisierungsmöglichkeiten und Entwicklung eines integrierten Geschäftsmodells, Boizenburg.

Nielsen Online (2008): http://www.nielsen-online.com/pr/pr_081223_germany.pdf, Abruf 19.01.2009.

Panten, G. (2005): Internet-Geschäftsmodell Virtuelle Community: Analyse zentraler Erfolgsfaktoren unter Verwendung des Partial-Least-Squares (PLS)-Ansatzes, Dissertation Universität Kiel, Wiesbaden.

Rysman, M. (2004): Competition between networks: A study of the market for yellow pages, in: Review of Economic Studies, 71 (2), 2004, pp. 483–512.

Shapiro, C., Varian, H. R. (1999): The Art of Standard Wars, in: California Management Review, 41 (2), 1999, pp. 8–32.

Stähler, P. (2002): Geschäftsmodelle in der digitalen Ökonomie, 2. Aufl. Lohmar.

Synovate (2008): <http://www.synovate.com/news/article/2008/09/global-survey-shows-58-of-people-don-t-know-what-social-networking-is-plus-over-one-third-of-social-net-workers-are-losing-interest.html>, Abruf 08.04.2009.

WAS IST WICHTIGER FÜR DIE EZB: PREISSTABILITÄT ODER KONJUNKTUR?

Claudia Kurz und Jeong-Ryeol Kurz-Kim*



Prof. Dr. Claudia Kurz

lehrt Volkswirtschaftslehre und Quantitative Methoden an der Fachhochschule Mainz.

E-mail: claudia.kurz@wiwi.fh-mainz.de



Dr. Jeong-Ryeol Kurz-Kim

arbeitet am Forschungszentrum der Deutschen Bundesbank in Frankfurt am Main.

E-mail: jeong-ryeol.kurz-kim@bundesbank.de

1. Einführung

Die Zentralbanken regeln die Geldversorgung einer Volkswirtschaft und greifen mit ihrer Zinspolitik aktiv in das Wirtschaftsgeschehen ein. Eine Notenbank verfolgt mit ihrer Geldpolitik in der Regel zwei wesentliche Ziele: Preisstabilität und konjunkturelle Stabilisierung. Viele ökonomische Studien beschäftigen sich mit der genauen Vorgehensweise der Zentralbanken und versuchen, aus ihrem bisherigen Verhalten geldpolitische Regeln für die Zukunft abzuleiten. Am häufigsten wird dabei die so genannte Taylor-Regel angewendet, die sowohl der Preisstabilität als auch der Konjunkturpolitik eine gleiche Gewichtung beimisst. Die Taylor-Regel entspricht damit der US-amerikanischen geldpolitischen Tradition. Die Anwendung auf europäische Daten zeigt jedoch, dass das Modell der üblichen Taylor-Regel die europäische Geldpolitik nicht gut beschreibt. Wir stellen daher in diesem Artikel eine modifizierte Form der Taylor-Regel vor, die auch für Europa zu plausiblen und konsistenten Ergebnissen führt.

2. Die Taylor-Regel

Die Preisstabilität einer Volkswirtschaft wird unter anderem anhand der Inflationsrate, die auf dem Verbraucherpreisindex basiert, gemessen. Die Europäische Zentralbank (EZB) definiert Preisstabilität beispielsweise als eine jährliche Inflationsrate von knapp unter 2 %. Sie ist damit eine der wenigen Notenbanken, die ein explizites Inflationsziel vorgibt.

Konjunkturelle Ungleichgewichte, die ebenfalls durch die Zinspolitik der Notenbank beeinflusst werden, misst man in der Regel mit Hilfe der Produktionslücke. Sie gibt die prozentuale Abweichung des tatsächlichen Wirtschaftswachstums vom langfristigen Potenzialwert an.

Um den Einfluss von Inflation und Produktionslücke auf die Geldpolitik zu messen, legte J. B. Taylor (1993) eine Verhaltensgleichung der Zentralbank vor, die seither als Taylor-Regel berühmt wurde:

$$(1) \quad i_t = r^* + \pi_t + a(\pi_t - \pi^*) + by_t$$

Sie besagt, dass der Zinssatz der Zentralbank zum Zeitpunkt t vom gleichgewichtigen Realzins r^* und der aktuellen jährlichen Inflationsrate π abhängt. Des Weiteren beeinflussen Abweichungen der aktuellen Inflationsrate von ihrem geldpolitischen Zielwert π^* sowie die Produktionslücke y die Zinspolitik der Zentralbank.

* Die Autoren vertreten ihre persönliche Auffassung, die nicht notwendig die Meinung der Deutschen Bundesbank widerspiegelt.

Taylor (1999) schätzte Gleichung (1) auch in einer Form ohne r^* und π^* , so dass für diese unbekannten Parameter keine Werte gewählt werden müssen:

$$(2) i_t = c + \alpha\pi_t + \beta y_t + u_t$$

Zur Schätzung dieser Gleichung benötigt man nur Zeitreihen über den Zentralbankzins i , die Inflationsrate π und die Produktionslücke y . Die Konstante c enthält implizit die unbekannten Variablen: $c = r^* - \alpha\pi^*$. Der Schätzparameter α misst den Einfluss der Abweichung vom Inflationsziel: $\alpha = 1 - a$, und der Wert β gibt die Bedeutung der Produktionslücke für die Zinspolitik an. Die Variable u bezeichnet den Störterm der Schätzungsgleichung.

Während Gleichung (2) gute Schätzergebnisse für die USA liefert, ergeben sich bei ähnlichen Schätzungen für Europa in einigen Studien Probleme, da die Zeitreiheigenschaften der Daten nicht mit der Schätzungsgleichung kompatibel sind (siehe Kas-

ten). Häufig ist der Störterm nicht stationär. Das bedeutet, dass zwischen den Variablen kein langfristig stabiler Zusammenhang festgestellt werden kann. Mit anderen Worten, jegliche ökonomische Interpretation der Ergebnisse ist zweifelhaft. Die Ergebnisse der Literatur bezüglich der Zeitreiheigenschaften von Zentralbankzins, Inflationsrate und Produktionslücke sind gemischt. Einige Autoren nehmen an, dass die Variablen stationär sind und es in dieser Hinsicht keine Schätzprobleme gibt (Clarida et al. 1998). Andere stellen fest, dass Zentralbankzinsen und Inflationsrate nicht stationär sind, während die Produktionslücke eher stationär ist. Einige Autoren können keine Kointegrationsbeziehung zwischen den drei Zeitreihen feststellen.¹

¹ Vgl. Gerlach-Kristen 2003 und Österholm 2005 für eine ausführliche Diskussion.

Nichtstationäre Zeitreihen und Kointegration

Jede ökonomische Zeitreihe kann durch ihre Vergangenheit beschrieben werden. Ein einfaches Beispiel ist:

$$(1) Y_t = aY_{t-1} + u_t$$

Der Wert der Variable Y zum Zeitpunkt t hängt von ihrem Wert in der Vorperiode und einem in dieser Periode zufällig auftretenden Schock u ab. Die Variable Y ist stationär, wenn gilt: $|a| < 1$. Das bedeutet, dass sich alle auftretenden Schocks im Laufe der Zeit wieder abbauen. Beispielsweise kann eine notwendige Rückrufaktion wegen Qualitätsmängel dazu führen, dass die Aufträge plötzlich stark zurückgehen. Es ist aber davon auszugehen, dass sich die Auftragslage langsam wieder erholt, wenn es dem Unternehmen gelingt, seine Reputation zurück zu erlangen.

Gilt in Gleichung (1) dagegen $a = 1$, ist die Zeitreihe Y nicht stationär. In diesem Fall verschwindet ein Schock u nicht im Laufe der Zeit, sondern bleibt für immer erhalten. Dieses Phänomen kann man durch sukzessives Einsetzen verdeutlichen:

$$(2) Y_t = Y_{t-1} + u_t = Y_{t-2} + u_{t-1} + u_t = \dots = u_1 + u_2 + \dots + u_t$$

Gleichung (2) ist die einfachste Form zur Beschreibung vieler makroökonomischer Zeitreihen. In vielen Variablen ist häufig zusätzlich eine positive Konstante enthalten. Dies führt zur Bildung einer „Drift“. Beispielsweise kann man sowohl beim Bruttoinlandsprodukt als auch bei der Geldmenge eine positive Drift bzw. einen Trend nach oben beobachten.

Es existieren verschiedene Tests, um Zeitreihen auf Stationarität zu überprüfen. Der bekannteste dürfte wohl der Test von Dickey und Fuller (1979) sein. In diesem Artikel verwenden wir darüber hinaus den ebenfalls gängigen KPSS – Test (Kwiatkowski et al. 1992).

Die Zeitreiheigenschaften von Variablen sind deshalb wichtig, da Regressionen mit nicht stationären Zeitreihen zu inkonsistenten Ergebnissen führen können. Trotz eines scheinbar hohen Fits der Gleichung ist dann auf die geschätzten Parameter kein Verlass. Eine lineare Regression nicht stationärer Zeitreihen ist nur dann erlaubt, wenn diese kointegriert sind. Dies ist laut Engle und Granger (1987) dann der Fall, wenn eine lineare Kombination zweier oder mehrerer nichtstationärer Variablen wiederum stationär ist. Nur dann gibt es ein langfristiges Gleichgewicht zwischen den Variablen. Ein bekanntes Beispiel für eine Kointegrationsbeziehung ist das relativ stabile Verhältnis zwischen Bruttoinlandsprodukt und Geldmenge laut Quantitätsgleichung. Beide Variablen sind jede für sich nicht stationär mit Drift, aber die Entwicklung der beiden verläuft parallel, so dass sie eine langfristig stabile Beziehung zueinander haben. Voraussetzung für eine Kointegrationsbeziehung ist ein stationärer Störterm. Engle und Granger (1987) schlagen daher als Kointegrationstest vor, den Dickey-Fuller-Test auf die geschätzten Residuen der Linearkombination vorzunehmen.

3. Die modifizierte Taylor-Regel

Eine mögliche Ursache für die Inkompatibilität der Taylor-Regel mit europäischen Daten ist die unterschiedliche Politikgewichtung der europäischen und der amerikanischen Notenbank. Während die amerikanische Notenbank offiziell keine der beiden Politikziele bevorzugt und in der Vergangenheit häufig recht offensive Konjunkturpolitik betrieben hat, ist die EZB in erster Linie der Preisstabilität verpflichtet. Erst wenn dieses Ziel gesichert ist, darf sie aktiv Konjunkturpolitik betreiben. Sie folgt damit der früheren geldpolitischen Tradition der Deutschen Bundesbank, dass der einzige Beitrag der Zentralbank zum Wirtschaftswachstum die Preisstabilität sei. Allerdings finden Faust et al. (2001) in einer Studie, dass die Reaktionsfunktion der EZB im Vergleich zur Bundesbank ein höheres relatives Gewicht auf die Produktionslücke legt.

Die traditionelle Taylor-Regel wird der vergleichsweise großen Bedeutung der Preisstabilität in der europäischen Geldpolitik nicht gerecht, da sowohl die Inflationsrate als auch die Produktionslücke mit gleichem Gewicht eingehen. Um der Preisstabilität die angemessene Bedeutung einzuräumen, modifizieren wir Taylor-Regel nach folgender Annahme:

Annahme:

Die Geldpolitik der Zentralbank folgt dem Ziel der Preisstabilität, wenn die Inflationsrate größer als ein bestimmter Schwellenwert $\bar{\pi}$ ist. Liegt die Inflationsrate unterhalb dieses Schwellenwertes, richtet sie ihr Augenmerk auf die Konjunkturpolitik:

$$(3) i_t = \begin{cases} f(\pi_t, \bar{\pi}) & \text{if } \pi_t \geq \bar{\pi} \\ f(y_t, \bar{\pi}) & \text{if } \pi_t < \bar{\pi} \end{cases}$$

Die Annahme besagt, dass die Zentralbank ihre oberste Priorität auf die Preisstabilität legt und konjunkturelle Unterstützung nur dann erlaubt, wenn die Inflationsrate ausreichend gering ist. Diese Vorgehensweise erscheint plausibel. Beispielsweise reagierte die EZB relativ spät mit Zinssenkungen auf die aktuelle Wirtschaftskrise, da die Inflationsrate aufgrund der vorhergehenden Boomphase noch recht hoch war (Wirtschaftswoche 2008).

Dieses wechselhafte Verhalten kann mit Hilfe einer Indikatorfunktion in die Taylor-Regel implementiert werden:

$$(4) i_t = c + \alpha \pi_t I_{(\bar{\pi}, \infty)}(\pi_t) + \beta y_t [1 - I_{(\bar{\pi}, \infty)}(\pi_t)] + u_t$$

Die Indikatorfunktion I ist vom aktuellen Wert der Inflationsrate abhängig und hat die übliche Form: Sie nimmt den Wert eins an, wenn die Inflationsrate gleich oder größer als der Schwellenwert $\bar{\pi}$ ist. Liegt die Inflationsrate darunter, dann ist die Indikatorfunktion I gleich Null. Gemäß dieser Schätzgleichung konzentriert sich die Zentralbank auf die Inflationsbekämpfung,

wenn die beobachtete Inflationsrate den Schwellenwert überschreitet. Liegt die Inflationsrate dagegen darunter, bleibt Spielraum für die Unterstützung des Wirtschaftswachstums.

Vom ökonometrischen Standpunkt bedeutet die Neuformulierung der Taylor-Gleichung, dass die Zeitreihen der Zinsen und der Inflationsrate nur dann kointegriert sind, wenn die Inflationsrate höher als der Schwellenwert ist. Andernfalls existiert keine stabile Beziehung, da die Zinsen bei geringeren Inflationswerten auf die Produktionslücke reagieren. Dies könnte erklären, warum die Residuen bei den üblichen Schätzungen der Taylor-Regel laut Gleichung (2) nicht stationär sind und diese Vorgehensweise keine konsistenten Ergebnisse liefert. Die modifizierte Taylor-Regel in Gleichung (4) löst dieses Problem.

4. Empirische Ergebnisse

Für die empirische Analyse verwenden wir folgendes Datenmaterial aus der Datenbasis der Deutschen Bundesbank: Die Zentralbankzinsen werden mit dreimonatigen Geldmarktzinsen abgebildet. Die jährliche, prozentuale Inflationsrate wird anhand der saisonbereinigten Werte des harmonisierten Verbraucherpreisindex gemessen. Die Produktionslücke wird als prozentuale Abweichung des saisonbereinigten realen Bruttoinlandsproduktes (BIP) von seinem Trendwert berechnet.² Die Daten sind vierteljährlich erhoben und reichen vom 1. Quartal 1980 bis zum 4. Quartal 2007.³

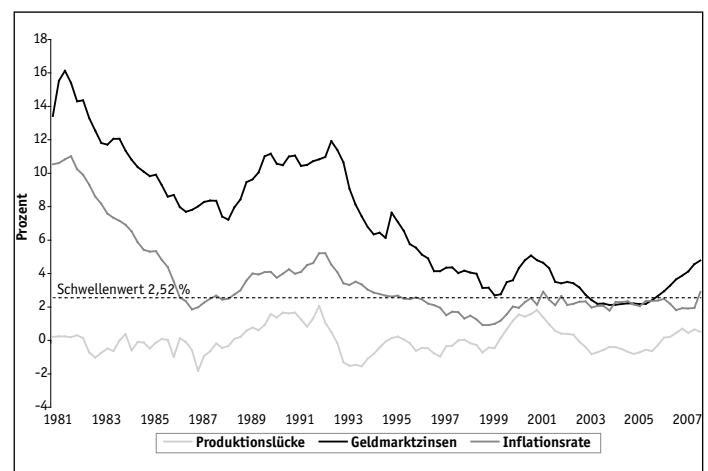


Abb.: Zusammenhang zwischen Zinsen und Produktionslücke

Die vorstehende Abbildung zeigt die drei Zeitreihen. Zusätzlich ist bereits der Schwellenwert der Inflationsrate (2,25 %), wie er

2 Zur Trendbereinigung verwenden wir den Hodrick-Prescott-Filter mit einem Glättungsparameter von 1.600, Hodrick/Prescott (1997).

3 Um hinreichend lange Zeitreihen zu erhalten, verwenden wir auch Daten aus der Ära der Deutschen Bundesbank.

sich aus den Schätzungen ergibt, eingetragen. Die Idee der modifizierten Taylor-Regel mit wechselnden Prioritäten wird auch visuell bestätigt: Der Zusammenhang zwischen Zinsen und Produktionslücke ist bei hohen Inflationsraten schwach und umgekehrt. Insbesondere zu Beginn des Beobachtungszeitraums, als die Inflation relativ hoch war, ist kein Zusammenhang zwischen Geldmarktzinsen und Produktionslücke erkennbar. Ab Ende der neunziger Jahre dagegen, bei vergleichsweise hoher Preisstabilität, verlaufen Produktionslücke und Geldmarktzinsen recht parallel.

Verschiedene Tests der Zeitreiheneigenschaften (siehe Kasten) der Daten führen zu dem erwarteten Ergebnis, dass Zinsen und Inflationsraten nicht stationär sind, die Produktionslücke dagegen schon. Eine Schätzung der üblichen Taylor-Regel laut Gleichung (2) zeigt darüber hinaus, dass die Residuen dieser Gleichung nicht stationär sind. Die konventionelle Vorgehensweise ist daher nicht zulässig und kann die europäische Geldpolitik nicht adäquat abbilden.

Bevor jedoch die modifizierte Taylor-Regel geschätzt werden kann, muss der Schwellenwert $\bar{\pi}$ der Inflationsrate ermittelt werden. Dies geschieht über einen Likelihood-Ratio Test, bei dem im Prinzip der Schwellenwert mit dem geringsten Standardfehler der Residuen ermittelt wird. Das ist der Wert, bei dem die Anpassung der Daten an die Schätzgleichung am größten ist. Die möglichen Schwellenwerte stammen dabei aus dem 70 %-Bereich der empirischen Dichtefunktion um den Mittelwert.⁴ Der geschätzte Schwellenwert beträgt $\bar{\pi} = 2,52\%$, wobei in 53 Fällen der insgesamt 108 Beobachtungen die Inflationsrate höher als 2,52 % ist. Angesichts des tatsächlichen Verhaltens der Zentralbank scheint dieser Wert plausibel.⁵ Allerdings liegt er deutlich über dem offiziellen Inflationsziel der EZB, die Preisstabilität als Inflationsrate knapp unter 2 % definiert.

Aufbauend auf diesen Schwellenwert kann nun die Schätzung der modifizierten Taylor-Regel erfolgen. Zusätzlich erweitern wir Gleichung (4) um einen negativen, linearen Trend t , da sowohl die Inflationsrate als auch die Zinsen eine negative Drift über den Beobachtungszeitraum aufweisen. Die Tests auf Kointegration ergeben, dass die Residuen dieser Gleichung sta-

tionär sind. Die modifizierte Taylor-Regel erscheint daher zur Beschreibung der europäischen Geldpolitik angemessen. Die Schätzung mit einem Schwellenwert von $\bar{\pi} = 2,52$ liefert folgendes Ergebnis:

$$(5) \quad i_t = 2,24 + 0,64t + 0,57\pi_t I_{(2,52,\infty)}(\pi_{t-1}) + 0,55y_t [1 - I_{(2,52,\infty)}(\pi_{t-1})] + \hat{u}_t$$

(9,82) (19,1) (11,9) (2,54)

Die Werte in Klammern sind die t-Werte der Koeffizienten. Sie zeigen, dass alle Koeffizienten hoch signifikant von Null verschieden sind. Liegt die Inflationsrate über 2,52 %, führt eine weitere Erhöhung der Inflationsrate um einen Prozentpunkt zu einer erwarteten Erhöhung der Zentralbankzinsen um rund einen halben Basispunkt. Die Produktionslücke hat in dieser Situation keinen Einfluss auf die Geldpolitik. Ist die Inflationsrate jedoch geringer als 2,52 %, reagiert die EZB auf eine Erhöhung der Produktionslücke um ein Prozent mit einer Senkung der Leitzinsen um ebenfalls einen halben Basispunkt. Ist die Inflationsrate daher ausreichend gering (unter 2,52 %), kann die Wirtschaft im Fall einer Rezession mit einer konjunkturellen Unterstützung durch die Zentralbank in Form von Zinssenkungen rechnen.

5. Schlussfolgerungen

Die häufig verwendete Taylor-Regel zur Erklärung des Verhaltens von Zentralbanken ist mit europäischen Daten nicht kompatibel. Mit Hilfe der hier entwickelten Modifizierung der Taylor-Regel können diese Probleme beseitigt werden, so dass nun eine adäquate Modellierung der europäischen Geldpolitik vorliegt. Die Ergebnisse bestätigen, dass die EZB nur dann konjunkturpolitisch aktiv wird, wenn die Inflationsrate hinreichend gering ist und die Preisstabilität nicht gefährdet ist.

⁴ Unsere Vorgehensweise orientiert sich dabei an den Vorschlägen von Tsay (1989) und Andrews (1993).

⁵ Eine ähnliche Vorgehensweise mit Daten von 1960 bis 1999, wie sie auch von Österholm (2005) verwendet wurden, ergibt keinen eindeutigen Schwellenwert. Dies ist auch zu erwarten, da die amerikanische Notenbank offiziell kein Ziel bevorzugt behandelt.

LITERATUR

- Andrews, D. W. K. (1993):** Tests for Parameter Instability and structural change with unknown change point, *Econometrica* 6, pp. 821–856.
- Clarida, R., Gali, J. J., Gertler, M. (1998):** Monetary policy rules in practice. Some international evidence, *European Economic Review* 42, pp. 1033–1067.
- Dickey, D. A., Fuller, W. A. (1979):** Distribution of the estimators for autoregressive time series with a unit root, *Journal of the American Statistical Association* 74, pp. 427–431.
- Engle, R. F., Granger, C. W. J. (1987):** Cointegration and error correction model: Representation, Estimation and Testing, *Econometrica* 55, pp. 251–276.
- Faust, J., Rogers, J. H., Wright, J. H. (2001):** An Empirical Comparison of Bundesbank and ECB Monetary Policy Rules, FRB International Finance Discussion Paper No. 705.
- Gerlach-Kristen, P. (2003):** Interest rate reaction functions and the Taylor rule in the euro area, European Central Bank, Working Paper 258.
- Hodrick, R., Prescott, E. C. (1997):** Postwar U.S. Business Cycles: An Empirical Investigation, *Journal of Money, Credit and Banking* 29, pp. 1–16.
- Kwiatkowski, D., Phillips, P., C. B., Schmidt, P., Shin, Y. (1992):** Testing the null hypothesis of stationarity against the alternative of a unit root, *Journal of Econometrics* 54, pp. 159–178.
- Österholm, P. (2005):** The Taylor rule: a spurious regression? *Bulletin of Economic Research* 57, pp. 217–247.
- Taylor, J. B. (1993):** Discretion versus policy rules in practice, *Carnegie-Rochester Conference Series on Public Policy* 39, pp. 195–214.
- Taylor, J. B. (1999):** A historical analysis of monetary policy rules, in *Monetary Policy Rules*, Taylor, J. B. (ed.), Chicago.
- Tsay, R. (1989):** Testing and modelling threshold autoregressive processes, *Journal of the American Statistical Association* 84, pp. 231–240.
- Wirtschaftswoche (2008):** Warum eigentlich fällt es der Europäischen Zentralbank trotz Finanzkrise so schwer, die Leitzinsen zu senken?, Nr. 17, 21.4.2008, S. 59.

WIE WERDEN KUNDEN IM INTERNET PERSÖNLICH ANGESPROCHEN?

Heinrich Holland, Nicole Flock



Prof. Dr. Heinrich Holland

lehrt die Fächer Statistik, Wirtschaftsmathematik und Marketing an der Fachhochschule Mainz.

E-mail: heinrich.holland@wiwi.fh-mainz.de



Nicole Flock

absolvierte im Februar 2008 ihr Studium der Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Marketing und Kommunikationsmanagement. Sie beschäftigte sich bereits in ihrer Diplomarbeit mit dem Thema Personalisierung im Internet und führt dies seit Abschluss ihres Studiums als Product Managerin bei United Internet Media fort.

1. Individuelle Ansprache

Jeder Internetnutzer hat sich schon darüber gewundert, dass er auf der Homepage eines Unternehmens namentlich angesprochen wurde oder ihm sogar, wie bei Amazon, Vorschläge für Produkte gemacht wurden, die seinen Interessen entsprechen.

Durch die Personalisierung eines Online-Angebotes, das heißt durch die kundenspezifische Ausprägung, wird das Ziel verfolgt, die Attraktivität für den Kunden zu steigern. Dazu werden gezielt solche Inhalte gefiltert, die für den Nutzer von verstärktem Interesse sind. Die Personalisierung kann sich auf Produkte und Content (redaktionelle Inhalte), Preise, Navigation, Layout sowie die geschaltete Werbung beziehen. Wie aber werden die Daten gewonnen, die als Voraussetzung für die Personalisierung notwendig sind?

2. Kundenidentifikation und Kundendatenerfassung

Die Voraussetzung für die Personalisierung im Internet ist die Erhebung der relevanten Kundendaten. Das Internet als Erhebungsinstrument weist dabei gegenüber den klassischen Verfahren besondere Stärken auf. Die erhobenen Daten sind aktuell und lassen sich effizient einfordern. Zusätzlich ist bei der elektronischen Datenerhebung und Verarbeitung eine schnellere Auswertung mit einer geringeren Fehlerquote möglich.

Bei der Erhebung zur Generierung der Nutzerdaten wird zwischen der Kundenidentifikation und der Kundendatenerfassung unterschieden. Die Kundenidentifikation ist die Voraussetzung, die erhobenen Daten einem Kunden eindeutig zuzuordnen. Der Fokus liegt jedoch bei den Verfahren, die zur Erfassung der jeweiligen Kundendaten eingesetzt werden.

3. Kundenidentifikation als Voraussetzung

Bei der Kundenidentifikation wird zwischen aktiven und passiven Verfahren unterschieden. Zu der aktiven Kundenidentifikation, bei der die User um Mitwirken bei deren Identifizierung gebeten werden, zählen Logins, Chipkarten und biometrische Verfahren.

▪ Login

Unter einem Login wird die Einwahl des Kunden in den Angebotsbereich durch die Eingabe einer so genannten „User-ID“ und eines Passwortes verstanden. Immer häufiger müssen die User dabei persönliche Daten hinterlegen, welche allerdings der Datenerfassung und nicht der eigentlichen Kundenidentifikation zuzuordnen sind. Kombiniert mit den anfallenden Nutzungsdaten des Angebotes wird der Kunde analysiert und sein Profil erstellt. Eine Registrierung sollte allerdings möglichst einfach vorzunehmen sein, denn fehlgeschlagene Logins und

zu umfangreiche Abfragen von Kundenmerkmalen können den User vor der Nutzung des Angebotes abschrecken (Fisch 2004, S. 21).

▪ **Chipkarte**

Eine Chipkarte ist ein Hardware-gestütztes Login-Verfahren, welches die höchste Sicherheitsstufe bei einer geschützten Angebotsseite gewährleistet.

▪ **Biometrische Verfahren**

Bei den biometrischen Verfahren erfolgt die Identifikation der Kunden anhand der Stimme, des Fingerabdruckes oder des Scans der Iris. Diese Verfahren gehen derzeit von der Pilotphase in den Regelbetrieb über.

Passive Verfahren der Kundenidentifikation nutzen den Umstand, dass User beim Surfen im Netz Spuren hinterlassen, die sowohl zu ihrer Identifikation als auch der Datenerfassung dienen. Die passiven Verfahren lassen sich in Globally Unique Identifies, Cookies und Session IDs gliedern.

▪ **Globally Unique Identifies**

Darunter werden technische Merkmale wie Systemnummern des BIOS (Basic Input Output System), des Prozessors oder der Netzwerkkarte sowie die IP-Adresse verstanden. Einen traditionell hohen Stellenwert nimmt dabei die Identifikation der Kunden anhand der IP-Adresse ein, welche jeden Computer eines Netzwerkes kennzeichnet, dessen Datentransfer über das TCP/IP-Protocol geregelt wird. Die IP-Adresse wird beim erstmaligen Nutzen eines Angebotes als Element des Kundenprofils gespeichert und daran kann der Kunde bei jeder weiteren Session identifiziert werden. Allerdings werden auch dynamische IP-Adressen benutzt, welche für jede Session neu vergeben werden. Hier ist die Erstellung eines auf Dauer angelegten Kundenprofils nicht möglich (Müller 2005, S. 40f.).

▪ **Cookies**

Cookies sind kleine Datenpakete, die ein Server zur Identifikation auf der Festplatte des Nutzers ablegt und bei jedem Aufruf des Angebotes abrufen. In diesen kleinen Textdateien sind Einstellungen und Vorlieben gespeichert, die beim Besuch der Website gewählt wurden. Je nach Zeithorizont lassen sich Session Cookies und Persistent Cookies unterscheiden. Während Session Cookies nach Beendigung der Nutzung der Website wieder gelöscht werden, sind Persistent Cookies dauerhaft, das heißt für wiederholte Nutzungen des Angebotes verfügbar. Letztere können daher neben der Identifikation ebenfalls zur Speicherung von Kundeninformationen genutzt werden. Bekanntestes Beispiel ist hier Amazon: Die Informationen der einmaligen Anmeldung werden auf dem Cookie gespeichert. Bei jedem Besuch wird der Kunde dann namentlich begrüßt, er erhält Informationen über Artikel, die er zuletzt angesehen und gekauft hat und bekommt ähnliche Artikel empfohlen.

▪ **Session ID**

Weiterhin gibt es die Möglichkeit, einen Kunden mittels einer Session ID, die vom Server vergeben wird, zu identifizieren. Diese wird für die Dauer der Nutzung eines E-Commerce-Angebotes als Session Cookie gespeichert oder als URL codiert. Der Pfad durch das Angebot sowie die Verweildauer des Kunden kann somit protokolliert und analysiert werden.

Die aktive und passive Kundenidentifikation stehen in einem reziproken Verhältnis zueinander, die Stärken der einen Identifikationsmöglichkeit entsprechen den Schwächen der anderen. Die passive Kundenidentifikation bewahrt die Nutzer vor einer aufwendigen Dateneingabe, allerdings stellt dies Anbieter des Online-Angebotes vor eine technische Herausforderung. Vor allem die Session-übergreifende Identifizierung kann aufgrund dynamischer IP-Adressen oder Unterbindung von Cookies erschwert werden. Bei der aktiven Kundenidentifikation hingegen kann der Nutzer Session übergreifend identifiziert werden.

4. Datenerfassung zur Generierung des Kundenprofils

Analog der Kundenidentifikation gliedern sich die Verfahren der Datenerfassung entsprechend der Involvierung der Kunden in implizite und explizite Verfahren.

▪ **Implizite Datenerfassung**

Die implizite Datenerfassung wird als passives Erhebungsverfahren bezeichnet (Strauss/Schoder 1999, S. 109–119). Wie auch das passive Verfahren der Kundenidentifikation, ist das implizite Verfahren auf die Spuren der User in Form von Seitenaufrufen des Online-Angebotes oder die Nutzung von Suchfunktionen angewiesen. Basierend auf der automatischen Protokollierung des Datenaustausches zwischen dem Server des Online-Angebotes und des Browsers des Kunden werden alle Interaktionen des Users aufgezeichnet oder getrackt. Die Daten werden dann in so genannten Logfiles gespeichert, welche personalisierungsrelevante Daten des Kunden wie beispielsweise die User-ID, die IP-Adresse, den Zeitpunkt der abgerufenen Dateien oder die zuvor abgerufene Seite umfassen. Da die Einträge der Logfiles in chronologischer Abfolge erscheinen, wird das Nutzerverhalten anhand des Useragents, eine Kombination aus IP-Adresse, Browser und Betriebssystem, ermittelt. Logfiles geben damit Hinweise auf die Nutzungsintensität einzelner Angebote und können dadurch die Wirtschaftlichkeit bestimmter Werbebanner transparent machen (Müller 2005, S. 46–48).

▪ **Explizite Datenerfassung**

Die explizite Datenerfassung wird als aktives Erhebungsverfahren bezeichnet, welches die bewusste Informationseingabe des Kunden nutzt (Strauss/Schoder 1999, S. 109–119). Bei diesen Befragungen durchläuft der Kunde die einzelnen Masken selbstständig. Spätestens während der Datenabfrage muss dem Kunden verdeutlicht werden, welche Vorteile er durch die Preisgabe

seiner persönlichen Daten hat. Der Eingabeaufwand des Kunden muss dahingehend optimiert werden, dass die Daten über mehrere Nutzungsvorgänge abgefragt werden und der Kunde nicht schon zu Beginn der Befragung von der großen Datenmasse abgeschreckt wird.

Auch die implizite und explizite Datenerfassung stehen in einem komplementären Verhältnis zueinander, die Stärken der impliziten Datenerfassung sind die Schwächen der expliziten und umgekehrt. Durch die Verbindung beider Methoden kann die Datenerfassung optimiert werden. So kann beispielsweise eine Logfile-Analyse Aufschluss darüber geben, zu welchem Zeitpunkt User aus dem Fragebogen aussteigen oder an welchen Stellen es zu langen Antwortzeiten kommt.

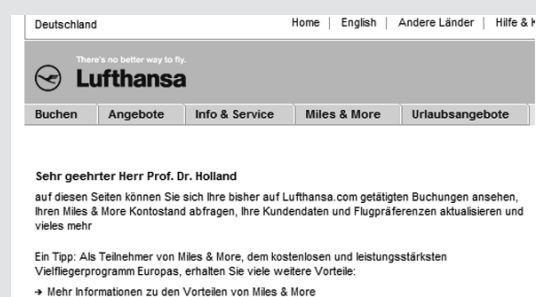
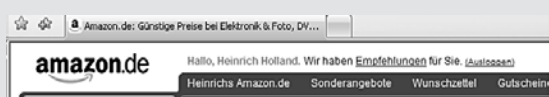
Zentraler Nachteil der expliziten Datenerfassung ist die unkontrollierbare Befragungssituation, die auf die externen Einflüsse des Kunden während der Befragungsphase zurückzuführen ist. Unvollständige oder sogar falsche Antworten des Nutzers, bedingt durch beispielsweise den zu großen Aufwand der Dateneingabe oder der Limitation der Dateneingabe, können vom Anbieter nicht nachvollzogen werden. Vorteil der impliziten Datenerfassung ist wie bei der Identifikation, dass der Kunde keine aufwendige Dateneingabe vornehmen muss. Mit aufwendiger Technologie kann sein Verhaltensmuster auch so analysiert werden. Allerdings steht diesem Verfahren Schwierigkeiten im Zusammenhang mit dem Datenschutz gegenüber. Laut dem Teledienstschutzgesetz (TDDSG) und dem Mediendienste-Staatsvertrag (MDStV) ist die Datenerfassung nur dann erlaubt, wenn „der Zusammenhang zu der Person des Kunden

nicht herstellbar ist“. Wenn die erhobenen Daten einem Kunden persönlich zuzuordnen sind, muss bei der personenbezogenen Erfassung die Einwilligung des Kunden eingefordert werden. Nicht nur die Einhaltung des Rechtsrahmens stellt beim Thema Datenschutz ein Problem dar, auch um das Vertrauen der Nutzer zu gewinnen, sollten die Unternehmen über ihre Datenschutzpolitik aufklären. Dabei darf der Kunde allerdings nicht verunsichert werden (DDV 2003, S. 8).

5. Anforderungen an Kundenprofildaten

Das Kundenprofil entsteht durch die Zuweisung der gesamten Daten zum korrespondierenden Kunden. Die Daten des Kundenprofils weisen Parallelen zu den Segmentierungskriterien der Marktforschung auf. Um den Identitätsgrad zwischen angebotenen Produkt und anvisierter Zielgruppe zu erhöhen, dienen die Kriterien in der Marktforschung der Gruppierung der Nachfrager in intern homogene und extern heterogene Segmente. Durch die differenzierte Bearbeitung dieser Segmente werden die Bedürfnisse der einzelnen Konsumenten besser befriedigt. Je detaillierter und transparenter das zu bewerbende Kundenprofil ist, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, den Kunden aufgrund seiner Bedürfnisse richtig zu erfassen und damit Streuverluste zu minimieren.

Wie auch die Segmentierungskriterien müssen die Daten des Kundenprofils zum Personalisierungszweck nachfolgende Anforderungen erfüllen:



▪ Verhaltensrelevanz

Als Ausgangspunkt für das personalisierte Angebot sind geeignete Indikatoren zu wählen, welche in einem ursächlichen Zusammenhang mit dem Kundenverhalten stehen.

▪ Erfassbarkeit

Die Möglichkeit der Erfassbarkeit der Daten gilt als Voraussetzung für die Erstellung eines Kundenprofils. Die Erfassbarkeit der Datensätze sollte für alle Kunden gewährleistet sein.

▪ Zeitstabilität

Zur Erstellung eines verwertbaren Profils sollten die Daten über einen bestimmten Zeitraum stabil sein. Dabei ist weniger das isolierte Zeitintervall entscheidend, vielmehr darf die Dynamik der persönlichen Daten nicht größer sein als die Nutzung des personalisierten Angebots. Ansonsten können die Daten nicht aktuell genug erhoben werden und das Kundenprofil hängt dem tatsächlichen Profil hinterher.

▪ Wirtschaftlichkeit

Die mit der Erhebung der Kundendaten verbundenen Kosten dürfen nicht höher als der erzielbare Nutzen sein. Die Kosten entstehen durch die Implementierung der Technik und durch den Abbruch der Dateneingabe des Nutzers (Opportunitätskosten). Der Nutzen eines genauen Kundenprofils zeigt sich in dem Verständnis des Käuferverhaltens und der damit einhergehenden Möglichkeiten der Personalisierung des Angebotes (Müller 2005, S. 58).

6. Kundenprofildaten

Für das Kundenprofil kommen grundsätzlich soziodemografische und psychografische Daten, Infrastruktur- und Verhaltensdaten in Betracht.

Unter Infrastrukturdaten werden die technischen Zugangsvoraussetzung des Internetzuganges und die Einstellung der User gegenüber der Technologie verstanden. Das Wissen über die technischen Zugangsvoraussetzungen der User ist deshalb so wichtig, weil nur dann eine technisch adäquate Auslieferung der Werbemittel gewährleistet werden kann. Um beispielsweise zu wissen, wie aufwendig Banner gestaltet werden dürfen, ist für die Werbetreibenden die verfügbare Bandbreite des Internetzuganges des Kunden wichtig. Auch gibt die Grafikkarte darüber Auskunft, wie das Unternehmen seine Darstellung auf das jeweilige Bildschirmformat abzustimmen hat. Weitere technologische Aspekte sind die Leistungsfähigkeit des verwendeten PCs, die Aktualität des Betriebssystems, der Browser und der Anwendungsprogramme. Die Einstellung zur Technologie hat Einfluss darauf, ob die User Produkte im Internet kaufen und bezahlen und ob diese Entwicklungen der Internettechnologie annehmen oder ablehnen.

7. Beurteilung des Kundenprofils

Die obigen Beschreibungen verdeutlichen, dass sich ein Kundenprofil aus Daten zusammensetzt, welche mittelbar oder unmittelbar die Kundenpräferenzen anzeigen. Während psychografische Daten und zum Teil auch Verhaltensdaten direkt vom Personalisierungsverfahren verarbeitet werden können, müssen soziodemografische Daten und Infrastrukturdaten oftmals mit entsprechenden Personalisierungsverfahren aufbereitet werden, um Rückschlüsse auf das Kundenverhalten zu ziehen. So gibt beispielsweise das Einkommen (unter Vernachlässigung der Extremeinkommen) bei Gütern des täglichen Bedarfs keine Auskunft über das Kaufverhalten. Mit Hilfe einer Korrelationsanalyse kann allerdings festgelegt werden, ob z.B. Männer eines bestimmten Alters mit einem gewissen Einkommen eine spezielle Marke favorisieren.

Als Personalisierungsergebnis ist stets ein vollständiges und aktuelles Kundenprofil anzustreben. Vollständig ist das Profil dann, wenn es alle Daten enthält, die wichtig für das Verhalten sind. Zudem kann das Profil als aktuell bezeichnet werden, wenn es die tatsächlichen Kundenpräferenzen repräsentiert.

LITERATUR

Deutscher Direktmarketing Verband (DDV) (2003):

Datenschutz im Internet, Wiesbaden.

Fisch, M. (2004): Nutzungsmessung im Internet – Erhebung von Akzeptanzdaten deutscher Online-Angebote in der Marktforschung, Internet Research Bd. 17, München.

Holland, H. (2009): Direktmarketing, 3. Aufl., München.

Müller, U. (2005): Kundenbindung im E-Commerce – Personalisierung als Instrument des Customer Relationship Marketing, Wiesbaden.

Strauss, R. E., Schoder, D. (1999): Wie werden die Produkte den Kunden angepasst? – Massenhafte Individualisierung, in: Albers, S. et al. (Hrsg.), E-Commerce: Einstieg, Strategie und Umsetzung im Unternehmen, Frankfurt am Main.

KLIMASCHUTZ IN DER ABFALLWIRTSCHAFT

EINE UNTERSUCHUNG ZU DEN MÖGLICHKEITEN, DEN KOSTEN UND DEM NUTZEN FÜR DIE STADT HAMBURG

Wolfgang Schaubbruch, Karl H. Wöbbeking, Volrad Wollny



Diplom-Betriebswirt (FH)
Wolfgang Schaubbruch

ist Leiter des IfU – Institut für Umweltökonomie in Mainz. Seit über zehn Jahren ist er als Projektleiter für betriebswirtschaftliche Beratungen von – meist kommunalen – Unternehmen im Umweltsektor (Abfall, Wasser, Abwasser) tätig. Dazu zählt die Konzeption und betriebliche Umsetzung von Kostenrechnungs- und Controllingsystemen, die Einführung von DV-basierten Management-Informationssystemen (MIS) und die Betreuung mehrerer Benchmarkingprojekte.

E-mail: w.schaubbruch@ifu-controlling.de



Prof. Dr. Karl H. Wöbbeking

lehrt die Fächer Rechnungswesen, Controlling und Umweltwirtschaft an der Fachhochschule Mainz. Außerdem ist er wissenschaftlicher Leiter der Forschungsgruppe Kommunal- und Umweltwirtschaft.

E-mail: woebeking@wiwi.fh-mainz.de



Prof. Dr. Ing. Volrad Wollny

lehrt Unternehmensführung, Supply Chain Management und Umweltmanagement an der Fachhochschule Mainz.

E-mail: volrad.wollny@wiwi.fh-mainz.de

1. Hintergrund

Die FH Mainz untersuchte gemeinsam mit dem Öko-Institut e.V. und der Ingenieurgemeinschaft Witzenhausen unter Einbindung des IfU – Institut für Umweltökonomie im Auftrag des Hamburger Senats die dortige kommunale Abfallwirtschaft unter der Zielsetzung Klimaschutz. Analysiert wurden technische Potenziale zur Emissionsminderung, mögliche Maßnahmenbündel in Form von Szenarien, die Umweltauswirkungen und die Kosten. Die Bewertung erfolgte über CO₂-Vermeidungskosten und über eine Kosten-Nutzen-Analyse.

Ergebnis: Weitere relevante Verbesserungen der Treibhausgasbilanzen sind durch einen besseren Energiewirkungsgrad der Müllverbrennung, durch Mitverbrennung und eine Steigerung der Verwertung möglich. Obwohl einzelne Maßnahmen zu Kostensteigerungen führen werden, können in der Summe die Kosten geringfügig gesenkt werden. Die ökonomisch-ökologische Bewertung der klimaschützenden Maßnahmen fällt deshalb vorteilhaft aus, zugleich sind keine anderen negativen Umweltwirkungen erkennbar.

2. Ausgangslage und Rahmenbedingungen

Klimaschutz ist ein weltweit diskutiertes Thema, mit dem sich auch in Deutschland viele Kommunen beschäftigen. Die Hansestadt Hamburg hat im Jahr 2007 ein ambitioniertes Klimaschutzkonzept verabschiedet, wonach die Gesamtemissionen an CO₂¹ im Stadtgebiet deutlich gesenkt werden sollen: Die spezifischen CO₂-Emissionen je Einwohner sollen von 12,4 t/a in 1990 auf 9,3 t/a im Jahr 2012, also um fast 25 %, reduziert werden. Diese Reduktion soll durch Energieeinsparungen und Steigerung der Energieeffizienz, Minderung von Treibhausgasen beim Energieverbrauch, Weiterentwicklung und Ausbau alternativer Energieträger und Förderung erneuerbarer Energien erreicht werden.

Um die anspruchsvollen Ziele des Hamburger Klimaschutzkonzepts zu erreichen, müssen alle Klimaschutzpotenziale genutzt

¹ Im Normalfall, wenn nicht anders ausgewiesen oder aus dem Zusammenhang eindeutig als reines CO₂ ersichtlich, sind mit CO₂ die CO₂-Äquivalente gemeint.

werden, die unter vernünftigen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen erschließbar sind. Dazu gehören auch Maßnahmen zur Optimierung der kommunalen Abfallwirtschaft. Hier sind bereits wesentliche Maßnahmen zur CO₂-Reduktion eingeleitet worden (Wöbeking/Schaubrich 2006). Seit 2005 dürfen Abfälle nicht mehr unbehandelt deponiert werden. Bundesweit wurden von 1990 bis 2005 durch den Ersatz der Deponie durch die stoffliche und energetische Verwertung ca. 46 Mio. t CO_{2eq} eingespart. Hamburg hat die Deponierung von Siedlungsabfällen bereits seit 1999 eingestellt. Es gibt indessen weitere Potenziale zur CO₂-Reduktion in der kommunalen Abfallwirtschaft: Zu nennen sind Optimierungsmöglichkeiten in thermischen Behandlungsanlagen und insbesondere in der Bioabfallbehandlung. Es gibt inzwischen neuartige Behandlungsverfahren, die der klassischen Kompostierung weit überlegen sind, was die Klimaauswirkungen betrifft (Jung 2007; o.V. 1994). Die Intensivierung der Verwertung trockener Wertstoffe stellt ein weiteres Potenzial dar.

3. Die Untersuchung

Die Stadt Hamburg hat deshalb im vergangenen Jahr eine Untersuchung zur weiteren Optimierung der Abfallwirtschaft in Hamburg unter dem besonderen Aspekt des Klimaschutzes in Auftrag gegeben. Unter der Federführung des Öko-Instituts

(Freiburg) war daran auch die FH Mainz beteiligt (Dehoust et al. 2008); und zwar mit Prof. Dr. Wollny und Prof. Dr. Wöbeking (Forschungsgruppe Kommunal- und Umweltwirtschaft). Zudem wirkten auch Diplom-Betriebswirt (FH) Schaubrich (IfU – Institut für Umweltökonomie, Mainz) sowie das Ingenieurbüro IGW (Ingenieurgemeinschaft Witzenhausen) mit.

Die Bearbeitung des Projekts erfolgte in den Arbeitspaketen:

1. Analyse des Ist-Zustandes,
2. Ermittlung und Bewertung vorhandener Optimierungspotenziale,
3. Entwicklung, Untersuchung und Bewertung der Szenarien und
4. Präsentation und Bericht.

Zentraler Inhalt war die Definition von sinnvollen Szenarien und deren Analyse bezüglich Entsorgungskosten und ihrer ökologischen Auswirkungen. Die Ermittlung der Klimaschutzpotenziale erfolgte auf Basis des Abfallaufkommens im Jahr 2006. Zur Bewertung der Potenziale der Hamburger Abfallwirtschaft zur zukünftigen Minimierung der Emissionen an Treibhausgasen bei der Abfallverwertung und -beseitigung wird einerseits der kurzfristige Zeitraum bis 2012 und andererseits der längerfristige Zeitraum bis 2020 betrachtet. 2012 und 2020 sind auch die Bezugsjahre für die im Kyoto-Protokoll festgelegten Reduktionsziele.

Szenario	2006 (Ausgangslage)	2012 (kurz- bis mittelfristig umsetzbar)	2020 Trend (mittel- bis langfristig umsetzbar)	2020 optimiert (mittel- bis langfristig umsetzbar)
Ersatzbrennstoff (EBS)/ Substitutionsbrennstoff (SBS)	15.000 t/a SBS	Abfallaufbereitung zu 45.000 t/a SBS, 100.000 t/a EBS	wie 2012	wie 2012
Energieeffizienz der Müllverbrennungsanlage (MVA)	4,1 % Strom, 50,7 % Wärme	wie 2006	15 % Strom, 36,8 % Wärme	wie 2020 Trend
Bioabfälle aus Haushalten	25.600 t getrennt erfasst und kompostiert	Sammelmenge + 20.000 t/a Umstellung auf Vergärung/ Nachrotte	Sammelmenge + 40.000 t/a Nutzung wie 2012	Sammelmenge + 60.000 t/a Nutzung wie 2012
Grünabfälle	31.000 t getrennt erfasst und kompostiert	Sammelmenge + 40.000 t/a Nutzung: Verbrennung: 25 % Vergärung; 25 % Kompostierung; 50 %	Sammelmenge + 50.000 t/a Nutzung wie 2012	Sammelmenge + 70.000 t/a Nutzung wie 2012
Altpapierverwertung	91.000 t/a Erfassung	Sammelmenge + 30.000 t/a	Sammelmenge + 50.000 t/a	Sammelmenge + 65.000 t/a
Altglasverwertung	35.700 t Erfassung	Sammelmenge + 5.000 t/a Altglas	Sammelmenge wie 2012	Sammelmenge wie 2012
andere Wertstoffe (z.B. Kunststoff-, Metall-Verwertung)	Sammelmenge 27.000 t/a	Einführung Wertstoff-Tonne, Sammelmenge + 12.000 t/a	Sammelmenge + 20.000 t/a	Sammelmenge + 25.000 t/a
Begleitende Maßnahmen			Öffentlichkeitsarbeit; Müll- schleusen und Abfallmanage- ment bei 10 % der Einwohner	Wie 2020 Trend, aber bei 20 % der Einwohner

Tab. 1: Übersicht über die Maßnahmen in den Szenarien (Zahlen beziehen sich auf Veränderungen gegenüber Ausgangslage)

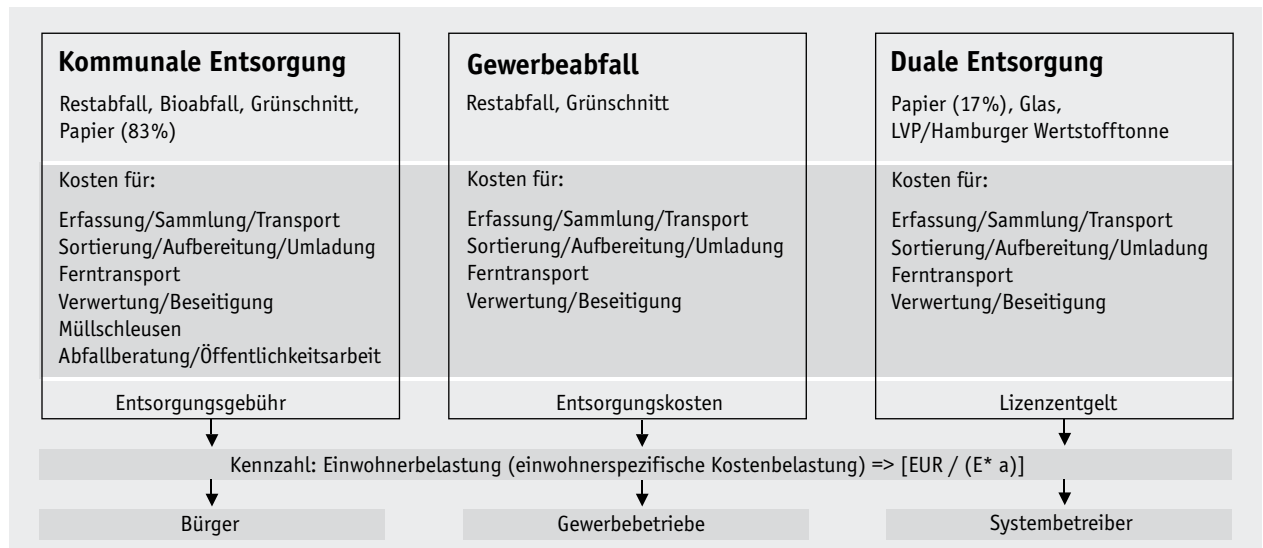


Abb. 1: Kostenanalyse Grundstruktur

4. Ableitung der Untersuchungsszenarien

In der vorliegenden Untersuchung (Dehoust et al. 2008) wurden die Steigerung der Herstellung von Ersatz(EBS)- und Substitutionsbrennstoffen (SBS) aus Abfall (sie ersetzen direkt fossile Brennstoffe in Verbrennungsanlagen), eine Steigerung der Energieausbeute der Müllverbrennungsanlagen (MVA), eine verstärkte Wertstofferrfassung und -verwertung und eine energetische Nutzung von Bioabfällen durch Vergärung (Biogasgewinnung) und Verbrennung als mögliche Optimierungen identifiziert.

Um in Analyse und Bewertung die Komplexität aufgrund der gegenseitigen Abhängigkeiten bei Mengen, Kosten und Umweltauswirkungen bewältigen zu können, werden die Einzelmaßnahmen zu Szenarien gebündelt; ein bewährter Ansatz, um Modellbildung und Bilanzierung handhabbar zu machen. Als Ergebnis erhält man einen Vergleich von Szenarien, die sich bezüglich ihres Ansatzes oder der Intensität der Durchführung unterscheiden. Einzelmaßnahmen können innerhalb der Szenarien aufgrund ihrer gegenseitigen Abhängigkeiten jedoch nur grob orientierend analysiert und bewertet werden, was durch Sensitivitätsbetrachtungen zum Teil kompensiert werden kann. Es wurden drei aufeinander aufbauende Szenarien modelliert (Tabelle 1). Abfallmenge, Abfallzusammensetzung und Einwohnerzahl wurden für die Vergleichbarkeit als konstant angenommen. Die Szenarien sind daher nicht als Prognose, sondern als mögliche Modelle zu sehen.

Gemeinsame Tendenz der Szenarien ist eine Abnahme der Abfallmengen in der Müllverbrennung, die zunehmend aufbereitet, getrennt erfasst und stoffstromspezifisch verwertet werden.

5. Betriebswirtschaftliche Kostenanalyse

5.1 Grundstruktur

Für die zuvor erarbeiteten Modellszenarien wurden für alle wichtigen Einflussgrößen wie Sammelsysteme (inkl. Müllschleusen), Transportwege, Behandlungs- und Verwertungsoptionen sowie Abfallberatung/Öffentlichkeitsarbeit die anzusetzenden Investitions- und Betriebskosten abgeschätzt; und zwar im Rahmen einer Standard-Plankostenrechnung (Wöbbeking/Schaubrich 2005a): Da Kostenfunktionen in der Praxis nur sehr selten vorzufinden sind, insbesondere bei neuartigen Verfahren, wurden die Plankosten anhand standardisierter Faktorverbräuche und -preise – in enger Abstimmung mit der Stadtreinigung Hamburg (SRH) – erarbeitet. Zur weiteren Kostenplanung wurde mit Hilfe der Variatormethode abgeschätzt, inwieweit sich die (Plan-)Kosten verändern, wenn sich Beschäftigung oder andere Kosteneinflussgrößen ändern².

Die Kostenanalyse (Wöbbeking 2005; WöbbekingSchaubrich 2005b) orientiert sich dabei an der durchschnittlichen Kostenbelastung bezogen auf Einwohner und Jahr [€/ (E * a)] (Michel et al. 2006). Die Kostenbelastung für die hier betrachteten abfallwirtschaftlichen Maßnahmen wird im Status quo zum einen direkt über Entsorgungsgebühren (Abfallgebühren der Stadt

² Die Abschätzung erfolgte in Zusammenarbeit mit den Fachleuten des Entsorgungsbetriebs SRHH. Vgl. zur Variatormethode Schweizer/Küpper 2008, S. 270 ff., S. 290 ff., S. 661 ff.; vgl. grundlegend zu Kostenabhängigkeiten Schmalenbach 1963, S. 41 ff., S. 103 ff. Zur Kostenplanung bei Beschäftigungsgradänderungen vgl. Reichmann 2006, S. 125 ff., S. 140 ff.; vgl. dazu auch Ewert/Wagenhofer 2008, S. 647 ff., S. 652 ff., S. 657 ff.

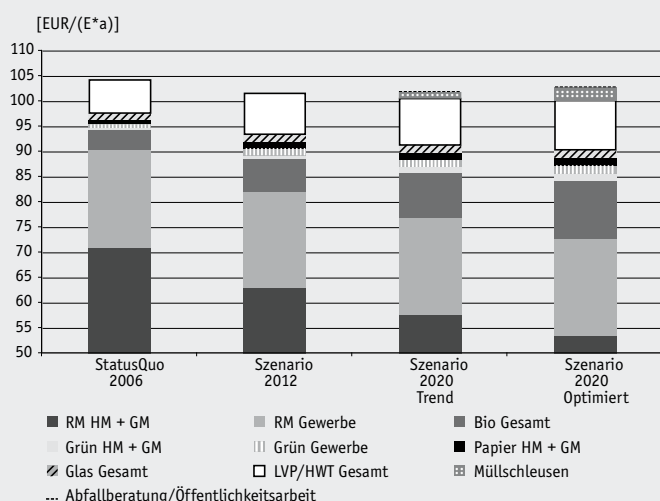


Abb. 2: Gesamtkostenanalyse: Szenarienvergleich
(Die Skalierung der y-Achse beginnt bei 50 [€/E*a])

Hamburg), zum anderen indirekt über Lizenzentgelte (z.B. DSD) an die Bürger weitergegeben. Darüber hinaus entstehen Kosten im Bereich der Gewerbebetriebe, die, soweit aufgrund der spezifischen Marktsituation möglich, auch an die Verbraucher von Waren und Dienstleistungen weitergegeben werden (indessen werden diese Kosten nicht ausschließlich bei den Hamburger Einwohnern kostenwirksam, da die Leistungen teilweise außerhalb von Hamburg abgesetzt werden). Neben der Gesamt-Kostenbelastung (für alle Abfallströme) wird deshalb zusätzlich unterschieden, in welcher der drei Gruppen (Bürger, Gewerbebetriebe und Lizenzentgelte (Systembetreiber)) die Kosten wirksam werden.

5.2 Ergebnisse

Die Gesamtheit der Strategien/Maßnahmen zu den einzelnen Abfallströmen lässt sich in einer Gesamtkostenanalyse darstellen. Zusätzlich werden der Einsatz der Müllschleusen sowie die intensivierete Abfallberatung/Öffentlichkeitsarbeit abgebildet. Für die Restabfälle wird zwischen den Bereichen Haushalten (inkl. Geschäftsmüll) (HM + GM) und Gewerbe unterschieden. Im Ergebnis kommt es zu folgenden Kostenänderungen für Erfassung/Sammlung/Transport, Sortierung/Aufbereitung, Ferntransport, Verwertung/Beseitigung und Müllschleusen sowie Abfallberatung/Öffentlichkeitsarbeit, jeweils gegenüber Status quo:

- im Szenario „2012“ i. H. v. - 2,66 [€/E*a]
- im Szenario „2020 Trend“ i. H. v. - 2,31 [€/E*a]
- im Szenario „2020 optimiert“ i. H. v. - 1,31 [€/E*a]

Die Kosteneinsparung im Szenario „2020 optimiert“ im Vergleich zum Status quo i. H. v. -1,31 [€/E*a] lässt sich wie folgt erklären: Im Bereich der Lizenzentgelte wurden folgende Veränderungen errechnet: Auf Leichtverpackungen (LVP) und den

Inhalt der Hamburger Wertstofftonne (HWT) entfallen +3,19 [€/E*a], auf Glas +0,19 [€/E*a] und auf Papier +0,11 [€/E*a] (17 %-Anteil). Die errechneten Kostenerhöhungen sind zuerst einmal von den Systembetreibern zu tragen. In welchem Umfang dies ggf. zu Erhöhungen der Lizenzentgelte führt, ist gutachterlich nicht abschätzbar.

Für die Hamburger Wertstofftonne werden die Kosten zwischen Systembetreibern und SRH (Bürger) aufzuteilen sein; die Kostenanteile stehen indessen noch nicht fest. Zu berücksichtigen ist, dass (teilweise) Erlöse der HWT ausschließlich der SRH gutzuschreiben sind, z.B. Metall. Da dies aber außerhalb der Systemgrenze liegt, wurde LVP/HWT ausschließlich dem Bereich Lizenzentgelte zugeordnet.

Für die Hamburger Bürger (inkl. Geschäftsmüll = SRH/Systemabfuhr) ergeben sich indessen Entlastungen i. H. v. -5,20 [€/E*a]. Diese resultieren aus der Kostenminderung bei der Restabfallentsorgung i. H. v. -17,28 [€/E*a]. Dem sind Kostenbelastungen gegen zu rechnen für die Bioabfallentsorgung i. H. v. +7,62 [€/E*a], für die Grünschnittentsorgung (HM+GM) i. H. v. +1,11 [€/E*a] und für die Papierentsorgung i. H. v. +0,55 [€/E*a] (83 %-Anteil). Weiterhin führen die Einführung der Müllschleusen zu Kostenerhöhungen i. H. v. +2,63 [€/E*a] ebenso wie die zusätzliche Abfallberatung / Öffentlichkeitsarbeit i. H. v. +0,17 [€/E*a]. Der Gewerbebereich wird i. H. v. +0,40 [€/E*a] belastet, was rund 700.000 € entspricht. Diese Belastung errechnet sich aus der Saldierung der Entlastung beim Restabfall i. H. v. -0,51 [€/E*a] mit der Belastung beim Grünschnitt i. H. v. +0,91 [€/E*a].

6. Klimabilanz

Die Klimawirkungen einer komplexen Abfallwirtschaft können nur modellhaft ermittelt werden. Dies erfolgt in Anlehnung an eine Ökobilanz nach DIN ISO 14040/44, wobei allerdings weniger detailgenau vorgegangen wird. Analog zu einer wirtschaftlichen Analyse der Wertschöpfungsketten in der Betriebswirtschaft wird die stoffliche Analyse über die Prozessketten durchgeführt, bei der die jeweiligen In- und Outputs der Prozesse erfasst und verknüpft werden. Die Abfälle werden ab dem Zeitpunkt der Bereitstellung zur Abholung bilanziert und die Umweltauswirkungen der Stoff- und Energieströme ab diesem Zeitpunkt berechnet. Bei benötigten Betriebsmitteln, Energie und Substitutionsprozessen wird grundsätzlich deren gesamter Lebensweg berücksichtigt. Daraus wird eine Sachbilanz erstellt und die Ergebnisse werden in Wirkungskategorien zusammengefasst. Dafür stehen heute umfangreiche Prozessdatenbanken bereit, die Datenverarbeitung erfolgt mit Excel-Blättern und spezieller Software wie Umberto oder GEMIS. Um mögliche gegensätzliche Tendenzen erkennen zu können, wurden zusätzlich zu Treibhausgasemissionen die Parameter Versauerung, Eutrophierung, Feinstaubemissionen und der Verbrauch fossiler Ressourcen untersucht.

Die indirekten Effekte der stofflichen und energetischen Verwertung von Abfällen werden durch Gutschriften berücksichtigt. Beispielsweise wird für Strom und Fernwärme aus der Müllverbrennungsanlage die Menge an Treibhausgasen gutgeschrieben, die entstanden wäre, hätte man die gleiche Menge an Strom und Fernwärme konventionell, z.B. auf Basis Kohle, Öl und Erdgas (o.V. 1994) produziert. In Tabelle 2 sind mögliche Substitutionsprozesse am Beispiel der MVA aufgeführt.

MVA ohne Energienutzung	MVA plus Strom	MVA plus Strom und Wärme
Belastung (Plus): CO ₂ -Emissionen aus der MVA durch die Verbrennung fossiler Anteile im Abfall	Belastung (Plus): CO ₂ -Emissionen aus der MVA durch die Verbrennung fossiler C-Anteile im Abfall Gutschrift (Minus): eingesparte CO ₂ -Emissionen durch vermiedene Stromerzeugung im Kraftwerkspark	Belastung (Plus): CO ₂ -Emissionen aus der MVA durch die Verbrennung fossiler C-Anteile im Abfall Gutschrift (Minus): eingesparte CO ₂ -Emissionen durch vermiedene Stromerzeugung im Kraftwerkspark eingesparte CO ₂ -Emissionen durch vermiedene Wärmeherzeugung durch eine typische Hausheizung

Tab. 2: Substitutionsprozesse am Beispiel der Müllverbrennungsanlagen (MVA)

Wichtig zur Berechnung ist eine realitätsnahe Auswahl und Modellierung der ersetzten Prozessketten (Dehoust et al. 2002). Die Ergebnisse der Klimabilanz der Optimierungsszenarien zeigt die Abbildung 3. Aufgrund der indirekten Effekte der Verwertung ergibt sich für die Abfallwirtschaft der Stadt Hamburg bereits heute eine Netto-Reduktion von Treibhausgasen; Papierverwertung und Restmüllverbrennung liefern die Hauptbeiträge dazu. Dieser Beitrag lässt sich noch steigern. Eine höhere Ener-

gieausbeute in der MVA ab 2020 macht sich in der Bilanz stark bemerkbar, obwohl die verbrannten Abfallmengen abnehmen. Die Kompostierung der Bio- und Grünabfälle führt im Status Quo 2006 noch zu einer kleinen Belastung, dagegen können sie durch eine stoffstromspezifische Nutzung in einem ähnlichen Umfang wie Ersatz- und Substitutionsbrennstoffe ab 2012 und 2020 zur Entlastung beitragen. Weitere nennenswerte Beiträge lassen sich noch durch eine Steigerung der Verwertung von Leichtverpackungen erreichen.

Für die wichtigsten Annahmen des Modells, das der Bilanz zugrunde liegt, wurden umfangreiche Sensitivitäten analysiert. Trotz eines starken Einflusses der getroffenen Annahmen auf die Bilanzergebnisse bleiben diese in der Tendenz robust. Auf Basis der Studie getroffene Entscheidungen sind damit strategisch richtungssicher.

7. Die umweltökonomische Bewertung der Maßnahmen

Die umweltökonomische Bewertung hat in den letzten Jahren eine zunehmende Bedeutung zur politischen Legitimation von Umweltschutzmaßnahmen gewonnen. Bei unstrittigen Zielen muss nachgewiesen werden, dass die effizienteste Maßnahme gewählt wurde, die z.B. das beste Verhältnis von Klimaschutzeergebnis pro Mitteleinsatz aufweist. Da der Klimaschutz jedoch nach wie vor ein umstrittenes Ziel ist, muss er auch als Ziel wirtschaftlich gerechtfertigt werden. Dies wird durch den Nachweis, dass der entstehende wirtschaftliche Nutzen gleich oder höher als die zur Erreichung entstehenden Aufwendungen sein werden, erreicht (Hohmeyer 2002; Bundesministerium für Umwelt/Umweltbundesamt 2008b; Stern 2006). Der Umwelt- bzw. Klimanutzen muss mit Preisen bewertet werden, so dass das Ergebnis monetär oder als Wirtschaftlichkeit ausgedrückt werden kann (Wöbbecking/Schaubrich 2005b). Faktoren, die sich nicht quantifizieren oder bepreisen lassen, z.B. Risiken, soziale Akzeptanz, Komfort oder Umsetzbarkeit, können nicht oder nur sehr schwer berücksichtigt werden. Die ökonomische Bewertung kann zur Auswahl von Maßnahmenalternativen dienen, die Sinnhaftigkeit von Klimaschutzmaßnahmen in der Abfallwirtschaft zu anderen Sektoren vergleichen und zur Optimierung beitragen, indem die Kosten- und Nutzenstrukturen transparenter werden.

7.1 CO₂-Vermeidungskosten

CO₂-Vermeidungskosten als spezifische Kosten zur Verringerung von Treibhausgasemissionen ergeben sich aus den Kosten einer Maßnahme, dividiert durch die dadurch vermiedene Menge an Treibhausgasen und werden in der Einheit Euro/Tonnen Kohlendioxid [€/t CO₂] angegeben. Durch die Vermeidungskosten können Maßnahmen allerdings nur relativ, d.h. im Vergleich zu anderen beurteilt werden. Die aus Ökobilanz und Kostenermittlung berechneten CO₂-Vermeidungskosten beziehen sich nur

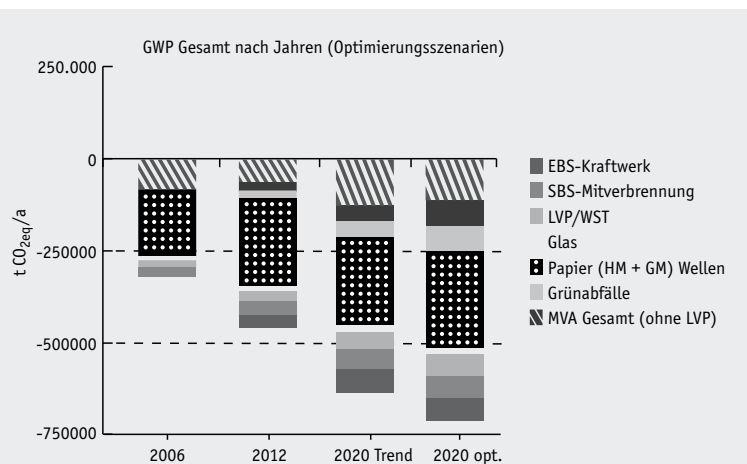


Abb. 3: Gegenüberstellung der Ergebnisse der THGE-Entlastungen für die Szenarien

auf die Veränderung durch die Maßnahmen der Szenarien und stellen die Bruttokosten einschließlich der Umsatzsteuer dar. Grundlegend spiegeln die berechneten Vermeidungskosten die bekannte Erkenntnis wieder, dass Aufwendungen in Abhängigkeit von bereits erbrachten Vermeidungserfolgen zunehmend größer werden. Trotzdem sind in der Summe aller Maßnahmen immer Kosteneinsparungen gegenüber dem Status Quo von 2006 erreichbar. Die Umsetzung der Maßnahmen zum Szenario 2012 ergibt aufgrund der Einsparungen durch SBS/EBS und Papierrecycling zunächst stark negative Vermeidungskosten, der weitere Ausbau führt zu geringen Vermeidungskosten im Szenario 2020 Trend von 4 €/t CO₂. Durch zusätzliche Maßnahmen lässt sich im Szenario 2020 optimiert ein Potenzial von weiteren 40 Tsd. T CO₂ zu Vermeidungskosten von 43 €/t CO₂ erschließen.

Szenario		2006	2012	2020 Trend	2020 opt.
Durchschnittliche Vermeidungskosten	[€/t CO ₂]	620	374	289	274
THG-Emission gesamt	[t CO ₂]	-295.278	-476.337	-619.190	-660.271
Grenzkosten gegenüber Ist 2006	[€/t CO ₂]		-26	-13	-6
Potenzial zu 2006	[t CO ₂]		-181.059	-323.912	-364.993
Grenzkosten zu „2012“	[€/t CO ₂]			4	13
Potenzial zu „2012“	[t CO ₂]			-142.853	-183.934
Grenzkoyten zu „2020 Trend“	[€/t CO ₂]				43
Potenzial gegenüber „2020 Trend“	[t CO ₂]				-41.081

Tab. 3: Durchschnittliche CO₂-Vermeidungskosten der Szenarien und Vermeidungspotenziale

Die entstehenden Vermeidungskosten sind gering und allenfalls im ambitioniertesten Szenario als mittel zu bezeichnen, vergleicht man sie mit Kosten in anderen Bereichen: prognostizierte CO₂-Zertifikatspreise im Emissionshandel von 30 €/t CO₂ für 2030 (Umweltbundesamt 2008), betriebswirtschaftlich definierte Vermeidungskosten für die Nutzung erneuerbarer Energien (Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt/Institut für Energie- und Umweltforschung/Wuppertal Institut für Klima, Umwelt und Energie 2004) mit 40 bis 80 €/t CO₂ (Wind, Geothermie, Biomasse und Solarthermie), sehr optimistisch prognostizierte Kosten von 19 bis 49 \$/t CO₂ für die CO₂-Abscheidung und Speicherung bei fossilen Kraftwerken (Bundesministerium für Umwelt/Umweltbundesamt 2008a) oder den Vermeidungskosten in einer Studie, nach der sich in Deutsch-

land bis 2030 mit Kosten von <32 €/t CO₂ 31% der Emissionen der Emissionen gegenüber 1990 (McKinsey&Company, Inc. 2007) vermeiden lassen.

7.2 Kosten-Nutzenanalyse unter Einschluss externer Umweltkosten

„Sofern die Akteure die mit der Nutzung der Umwelt einhergehenden Wirkungen nicht – oder nicht ausreichend – in ihr ökonomisches Entscheidungskalkül einbeziehen, spricht man von externen Effekten. Die mit diesen Effekten monetär bewerteten negativen Wirkungen bezeichnet man als externe Kosten. Charakteristisch für externe Kosten ist die Tatsache, dass nicht die Verursacher diese Kosten tragen, sondern Individuen (oder auch die Gesellschaft als Ganzes), die in keiner direkten oder indirekten Marktbeziehung zu den Verursachern stehen. [...] Externe Umweltkosten und Umweltschadenskosten werden in der Literatur oftmals synonym verwendet“ (Umweltbundesamt 2007). Wenn die externen Umweltkosten ermittelt werden, ist eine Kosten-Nutzenanalyse für Umweltschutzmaßnahmen möglich. Der Umweltnutzen wird monetarisiert durch die vermiedenen Umweltschadenskosten, die Wirtschaftlichkeit von Maßnahmen kann nun absolut beurteilt werden (Wollny 2007).

Die Kosten-Nutzenanalyse beruht auf den Kosten der Abfallwirtschaft und einem Teil des Umweltnutzens. Die Gesamtkosten der Tabelle 5 ergeben sich aus der Summe der Kosten für die Abfallwirtschaft und den externen Kosten und Nutzen. Der spezifische Nutzen der Abfallwirtschaft, die Vermeidung von Gesundheitsschäden und die Verringerung der Umweltauswirkungen auf Wasser, Boden und Luft, wird jedoch nicht berücksichtigt, da die Szenarien ihn nicht verändern und er daher für die Entscheidungen zum Klimaschutz vernachlässigt werden kann. Zusätzlich werden weitere externe Kosten über die Schadstoffbilanz für Schwefeldioxid, Stickoxide und Feinstaub miteinbezogen. Es werden sowohl die absoluten Werte als auch die Differenzen zwischen den Szenarien berechnet. Für die Sensitivitätsbetrachtung wurden die Werte des Umweltbundesamtes benutzt (Tabelle 4).

Schadstoff	Schadenskosten €/t	Anmerkungen
Treibhausgase CO _{2eq.}	70	Standardwert
Treibhausgase CO _{2eq.}	20	untere Sensitivität
Treibhausgase CO _{2eq.}	280	obere Sensitivität
Schwefeldioxid SO ₂	5200	
Stickoxide NO _x	3600	
Feinstaub PM10	11.000- 20.000	Abhängig von Emissionsort und -höhe

Tab. 4: Schadenskosten für ausgewählte Luftschadstoffe

Quelle: Umweltbundesamt 2007

Berücksichtigte Umweltkategorien: Klima, Gesundheit, Materialschäden, Ernteauffälle, Ökosystembeeinträchtigung.

Im gewählten Bilanzrahmen sind alle Szenarien mit negativen externen Kosten verbunden, ebenso sind alle Optimierungsmaßnahmen mit einer weiteren Senkung externer Kosten verbunden. In der oberen Sensitivität weist die Abfallwirtschaft in den Szenarien „2020“ bereits über den bereitgestellten Zusatznutzen aus Energie und Materialrecycling negative Gesamtkosten auf. Ebenso sind die marginalen Gesamtkosten für alle Szenarien negativ.

Aufgrund der Kosten-Nutzenanalyse sind alle Optimierungsszenarien als wirtschaftlich vorteilhaft anzusehen. Das gleiche Resultat ergab sich bei Anwendung der Kosten-Nutzen-Analyse auf die Ergebnisse der Sensitivitätsrechnungen der Ökobilanz.

8. Diskussion der Ergebnisse

Fortschrittliche Siedlungsabfallwirtschaftssysteme verursachen keine Deponieemissionen mehr. Zum Klimaschutz können sie durch eine stoffliche oder energetische Verwertung der Abfälle beitragen, wenn Primärrohstoffe oder fossile Energieträger ersetzt werden. Die erreichbare Reduktion von Treibhausgasemissionen ist von den ersetzten Prozessen abhängig und nur noch wenig von der Abfallwirtschaft selbst. Diese Reduktionen stellen also Potenziale dar und sind nur modellhaft bestimmbar. Am Beispiel Hamburg konnte gezeigt werden, dass die verbleibenden direkten Emissionen der Abfallwirtschaft überkompen-

siert und bilanziell eine absolute Emissionsminderung durch die stoffliche und/oder energetische Nutzung der Abfälle erreicht werden kann.

Eine Erhöhung der Energieeffizienz der Abfallverbrennung verringert das Klimaschutzpotenzial anderer Maßnahmen deutlich. Dennoch sind selbst bei hoher Energieeffizienz andere Maßnahmen immer noch klimapolitisch sinnvoll und vom Gesamtnutzen her wirtschaftlich, auch wenn die spezifischen CO₂-Vermeidungskosten dadurch mäßig steigen. Politisch ist die Energieeffizienz attraktiv, da Erfolge in lokalen Klimaschutzbilanzen nachgewiesen werden können. Investitionsentscheidungen sind stark von der Wirtschaftlichkeit der Einzelmaßnahmen und dem erzielbaren Verbrennungspreis auf dem Markt abhängig. Erzielte Einsparungen können in der Regel jedoch nicht über Emissionszertifikate wirtschaftlich erfolgswirksam werden.

Ersatz- und Substitutionsbrennstoffe sowie die Papierverwertung sind kostensenkend und daher attraktiv, auch wenn die Erfolge nur modellhaft nachgewiesen werden können und nicht in lokalen Klimaschutzbilanzen wirksam werden. Die Kosten der Verwertung von Verpackungen und anderen Wertstoffen im Abfall ist dem gegenüber mit mittleren Vermeidungskosten verbunden. Die vergleichsweise teure Erschließung zusätzlicher Bio- und Grünabfallpotenziale und deren energetische Nutzung durch Vergärung ist bei lokaler Energienutzung direkt berechenbar und zuordenbar und wird dadurch attraktiv.

einschließlich externer Kosten		2006	2012	2020 Trend	2020 optimiert
Gesamtkosten	[€/a]	152.171.201	130.351.969	119.186.522	114.678.367
untere Sensitivität	[€/a]	168.272.385	155.769.992	152.229.820	149.898.328
obere Sensitivität	[€/a]	86.808.521	24.717.092	-18.136.655	-31.700.966
Gesamtkosten gegenüber 2006	[€/a]		-21.819.231	-32.984.679	-37.492.834
untere Sensitivität	[€/a]		-12.502.393	-16.042.565	-18.374.057
obere Sensitivität	[€/a]		-62.091.430	-104.945.176	-118.509.487
Gesamtkosten gegenüber „2012“	[€/a]			-15.831.572	-20.339.727
untere Sensitivität	[€/a]			-8.206.296	-10.537.788
obere Sensitivität	[€/a]			-47.519.870	-61.084.181
Gesamtkosten gegenüber „2020 Trend“	[€/a]				-8.560.315
untere Sensitivität	[€/a]				-6.383.652
obere Sensitivität	[€/a]				-17.616.472

Tab. 5: Gesamtkosten der Szenarien bei Einbezug externer Kosten für THG-, SO₂-, Nox- und Feinstaub- (PM₁₀) Emissionen

Zusammenfassend ist festzustellen, dass in der Abfallwirtschaft zusätzlich zu der Vermeidung von Deponiegasemissionen hohe Klimaschutzpotenziale in der Verwertung der Abfälle liegen, die aber durch Potenzialunsicherheiten gekennzeichnet sind, die grundlegend für komplexe Systeme gelten können. Dies spiegelt sich in der fehlenden eindeutigen Messbarkeit und lokalen Zurechenbarkeit wieder. Die wirtschaftliche Bewertung zeigt, dass die beschriebenen Maßnahmen für Hamburg richtungssicher sind. Diese Aussage dürfte außer in Sonderfällen auch für andere deutsche Regionen und für viele Nachbarstaaten gelten. Die grundlegende Richtungssicherheit ermöglicht wiederum normative Entscheidungen zum Stellenwert des Klimaschutzes in der Abfallwirtschaft, um die Komplexität der Entscheidungen zu reduzieren.

Maßnahme	Potenzial	CO ₂ -Vermeidungskosten	Umsetzbarkeit	lokale Zurechenbarkeit
Steigerung Energieeffizienz MVA	hoch	negativ bis gering, Marktpreis für Abfallverbrennung setzt Rahmen	nur von Anlagentechnik und Standort abhängig	weitgehend
Ersatzbrennstoffe aus Abfall EBS/SBS	hoch	negativ	einfach, Aufbereitungsanlagen notwendig, Markterschließung u. Schadstoffproblematik beachten	vom Einsatzort abhängig
Papierverwertung	mittel	negativ, von Marktlage Altpapier abhängig	einfach, Erfassung notwendig, begrenzte Verhaltensänderungen	nein
Verwertung Leichtverpackungen/ andere Produkte	gering bis mittel	mittel	aufwendiger, erfordert getrennte Erfassung + Sortieranlagen + Verhaltensänderungen	nein
Bio-/Grünabfallverwertung mit Vergärung und BHKW	hoch	mittel bis hoch	aufwendiger, erfordert getrennte Erfassung + Sortieranlagen + Umstellung der Technik + Verhaltensänderung	weitgehend
Bioabfallverwertung mit Vergärung und Netzeinspeisung	hoch	mittel bis hoch	aufwendiger, erfordert getrennte Erfassung + Umstellung der Technik + Verhaltensänderung	nein

Tab. 6: Beurteilung der Klimaschutzpotenziale der Hamburger Abfallwirtschaft

LITERATUR

- Bundesministerium für Umwelt/Umweltbundesamt (2008):** Umweltwirtschaftsbericht, Berlin, http://www.bmu.de/wirtschaft_und_umwelt/downloads/doc/42923.php.
- Dehoust, G., Gärtner, S., Gebhardt, P. (2002):** Der Beitrag der thermischen Abfallbehandlung zu Klimaschutz, Luftreinhaltung und Ressourcenschonung, Öko-Institut e.V., Darmstadt.
- Dehoust, G., Schüler, D., Bleher, D., Seum, S., Süß, K., Idelmann, M., Turk, T., Wöbbeking, K., Wollny, V., Schaubbruch, W. (2008):** Optimierung der Abfallwirtschaft in Hamburg unter dem besonderen Aspekt des Klimaschutzes, Darmstadt, <http://www.hamburg.de/contentblob/843870/data/gutachten-klima.pdf>.
- Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt, Institut für Energie- und Umweltforschung und Wuppertal Institut für Klima, Umwelt und Energie (2004):** Ökologisch optimierter Ausbau der Nutzung erneuerbarer Energien in Deutschland, Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (Hrsg.), Stuttgart, Heidelberg, Wuppertal.
- Ewert, R., Wagenhofer, A. (2008):** Interne Unternehmensrechnung, 7. Aufl., Berlin, Heidelberg.
- Hohmeyer, O. (2002):** Vergleich externer Kosten der Stromerzeugung in Bezug auf das Erneuerbare Energien Gesetz, Umweltbundesamt Texte 06/02, Berlin.
- Jung, G. (2007):** Energie- und Ressourceneffizienz steigern durch Stoffstrommanagement, in: Wiemer, K., Kern, M., Bio- und Sekundärrohstoffverwertung II; Witzenhausen.
- McKinsey&Company, Inc. (2007):** Kosten und Potenziale der Vermeidung von Treibhausgasemissionen in Deutschland, ohne Erscheinungsort.
- Michel, B., Schaubbruch, W., Wöbbeking, K. H. (2006):** Kennzahlenorientiertes Benchmarking für die kommunale Abfallwirtschaft – praktikable Lösungen für Hessen und Rheinland-Pfalz, in: Hessische Städte- und Gemeindezeitung, Heft 4/2006, S. 118 ff.
- O. V. (1994):** Umweltanalyse von Energie-, Transport- und Stoffsystemen – Gesamt-Emissions-Modell Integrierter Systeme (GEMIS) – Version 2.1, aktualisierter und erweiterter Endbericht“, Öko-Institut e.V., i. A. des Hessischen Ministeriums für Umwelt, Energie, und Bundesangelegenheiten, Darmstadt/Kassel.
- Reichmann, T. (2006):** Controlling mit Kennzahlen und Management-Tools, 7. Aufl., München.
- Schmalenbach, E. (1963):** Kostenrechnung und Preispolitik, 8. Aufl., Köln, Opladen.
- Schweitzer, M., Küpper, H. U. (2008):** Systeme der Kosten- und Erlösrechnung, 9. Aufl., München.
- Stern, N. (2006):** Review on the economics of climate change, Cambridge, http://www.hm-treasury.gov.uk/independent_reviews/stern_review_economics_climate_change/sternreview_index.cfm.
- Umweltbundesamt (2007):** Ökonomische Bewertung von Umweltschäden – Methodenkonvention zur Schätzung externer Umweltkosten, Berlin.
- Umweltbundesamt (Hrsg.) (2008):** Politiksszenarien für den Klimaschutz IV – Szenarien bis 2030, UBA-Forschungsbericht Nr. 001097, Berlin.
- Wöbbeking, K. H., Schaubbruch, W. (2006):** Citizen Value als Zielgröße im strategischen Controlling; in: Obladen, H. P., Meetz, M. (Hrsg.), Betriebswirtschaftliche Strategien für die Abfallwirtschaft und Stadtreinigung, Kassel, S. 117–128.
- Wöbbeking, K.H. (2005):** Managementinformationssysteme – MIS: Erfolgssteuerung und langfristige Existenzsicherung in kommunalen Abfallwirtschaftsbetrieben, in: VKS (im VKU, Hrsg.), Fachkonferenz Betriebswirtschaftliche Strategien, Tagungsunterlagen, Berlin.
- Wöbbeking, K.H.; Schaubbruch, W. (2005a):** Ökonomische Analyse der gemeinsamen Erfassung und Aufbereitung von Restabfall und Leichtverpackungen auf Grundlage der Trockenstabilisierung in Rheinland-Pfalz, in: Wiemer, K., Kern, M. (Hrsg.), Bio- und Restabfallbehandlung IX, Witzenhausen.
- Wöbbeking, K. H., Schaubbruch, W. (2005b):** Controlling für Betriebe der kommunalen Abfallwirtschaft und Stadtreinigung, in: Meurer, E., Stephan, G. (Hrsg.), Rechnungswesen und Controlling in der öffentlichen Verwaltung, Freiburg.
- Wollny, V. (2007):** Externe Umweltkosten im strategischen Management. Update 5 – Forschung und Wirtschaft, Zeitschrift der FH Mainz Fachbereich Wirtschaft, Mainz, S. 33–40.

FÜHRUNGSGRUNDSATZ „VERTRAUEN“ - EIN KLEINER EXKURS

Kurt W. Koeder

*„Vertrauen ist für alle Unternehmungen
das große Betriebskapital, ohne welches
kein nützliches Werk auskommen kann.“
(A. Schweitzer)*

1. Ganz im Vertrauen...

Wie hat schon der Soziologe N. Luhmann formuliert: „Wer Vertrauen erweist, nimmt Zukunft vorweg“. Eine Anmerkung, die nicht nur Führungskräfte, sondern insbesondere auch Politiker viel mehr verinnerlichen sollten. Schwindet unser Vertrauen? Vertrauen Mitarbeiter zu wenig ihren Vorgesetzten und umgekehrt?

Was steckt nun hinter dem Begriff „Vertrauen“? Vertrauen kann als individueller Glaube an die positive Entwicklung von Ereignissen, meist im zwischenmenschlichen Bereich, definiert werden, gebunden an eigene Wertvorstellungen und Erfahrungen. Vertrauen ist aber auch mehr als Glaube oder Hoffnung, es benötigt immer eine Grundlage (Vertrauensgrundlage). Dies können einerseits gemachte Erfahrungen im Lebens- und Berufsalltag sein, andererseits auch das Vertrauen in eine Person, der man selbst traut. Jeder Mensch hat sich in seinem Leben eine bestimmte Grundeinstellung hinsichtlich anderer Menschen angeeignet. Diese Grundeinstellung entwickeln wir aufgrund gemachter Erfahrungen in der Kindheit. Kleine Kinder haben ein absolutes Vertrauen in ihre ihnen nahe stehenden Personen, z.B. Eltern, Geschwister, bis sie erfahren, dass sie enttäuscht werden können. In solchen Situationen lernen schon Kinder, geringes Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten, in andere Menschen oder in das Leben zu entwickeln.

Es gibt heute sehr viele Belege dafür, dass dem, der anderen vertraut, auch Vertrauen entgegengebracht wird oder umgekehrt. Ein Vorgesetzter, der seinen Mitarbeitern misstraut, wird in der Regel auch häufiger enttäuscht und sieht sich somit darin bestätigt, dass sein Misstrauen berechtigt war. In der Psychologie wird dies selbsterfüllende Prophezeiung genannt. Selbsterfüllende Prophezeiungen sind Vorhersagen über ein zukünftiges Verhalten oder Ereignis, die die Interaktionen auf der Verhaltensebene so verändern, dass sie das Erwartete produzieren. Angenommen, eine Führungskraft geht zu einer Betriebsfeier und rechnet damit, Spaß zu haben. Angenommen eine zweite Führungskraft geht auch dort hin und rechnet damit, dass die Feier langweilig wird. Stellen wir uns jetzt die Verhaltensweisen von



Prof. Dr. Kurt W. Koeder

lehrt u.a. das Fach Personalwirtschaft und
Organisation an der Fachhochschule Mainz

E-mail: kurt.koeder@wiwi.fh-mainz.de

beiden Führungskräften aufgrund der unterschiedlichen Erwartungen vor. Diese unterschiedlichen Verhaltensweisen werden jetzt das Verhalten beeinflussen, das andere Besucher der Betriebsfeier beiden gegenüber zeigen. Begegnet eine Führungskraft ihren Mitarbeitern kühl, reserviert und zurückhaltend oder freudestrahlend, gut gelaunt und kommunikativ, werden die Mitarbeiter ähnlich reagieren.

Dies bedeutet: Unsere Erwartungen beeinflussen unser Verhalten (auch wenn uns dies nicht bewusst sein mag), andere Menschen reagieren darauf entsprechend. Die eigene Umgangsform und das Führungsverhalten rufen in unseren Mitarbeitern genau die Verhaltensweisen hervor, die unseren Erwartungen entsprechen. Es erfüllt sich das, was wir erwarten.

2. Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser?

Wenn wir diesem Grundsatz folgen, heißt dies, dass kontrollierendes Verhalten bessere Ergebnisse erzielt. Obwohl diese Haltung im Führungsalltag auf geringe Zustimmung stößt, ist es interessant zu sehen, wie dieser Spruch von W. I. Lenin im Volksmund nachhaltig ankommt. Nach der russischen Akademie für Sprache und Dichtung ist dieser Ausspruch auf ein anderes Sprichwort von Lenin zurückzuführen, das da lautet: Vertraue, aber kontrolliere auch. Wie auch immer, Vertrauen und Kontrolle ergänzen sich gegenseitig. Überall im Unternehmen, wo Aufgaben und Verantwortung delegiert werden, ist auch ein Mindestmaß an Kontrolle erforderlich. Denn die Verantwortung bleibt auch bei delegierten Aufgaben beim Vorgesetzten.

Umfang und Intensität der Kontrolle sollten sich an der Mitarbeiterkompetenz für die jeweilige Aufgabe sowie der Sorgfalt und Integrität des Mitarbeiters und der Bedeutung der jeweiligen Aufgabe für das Unternehmen orientieren. Differenzierte Kontrolle heißt, jeweils orientiert am Mitarbeiter, seinen Fähigkeiten und seinem Verhalten und der persönlichen Einschätzung. Weder ist Vertrauen ohne Kontrolle möglich, noch Kontrolle ohne Vertrauen. Es kommt auf das Maß an. Für Sprenger ist Kontrolle die Bedingung für Vertrauen, die Basis, auf der sich Vertrauen aufbauen kann. Kontrolle ist für ihn die Voraussetzung dafür, dass Vertrauen auch funktioniert. Dabei ist Vertrauen nichts Feststehendes, unabhängig von einer Situation. Vertrauen ist ein Relationsbegriff, der ein Mehr oder Weniger beschreibt.

Der Begriff Kontrolle erfreut sich im Berufsalltag keiner großen Beliebtheit. Sie wird häufig als lästig erlebt. Kontrolle ist unsympathisch, daher wird sie heute sehr häufig ersetzt durch Begriffe wie Feedback, Abweichungsanalyse, Benchmarking oder Review. Kontrolle ist dabei ein „Auf-dem-Laufenden-Halten“ oder ein „Informieren-Wollen“. „Vertrauen ohne Kontrolle“ ist meist verantwortungslos und oftmals sogar respektlos. Blinde Vertrauen kann leicht missbraucht werden. Mitarbeiter dürfen doch zumindest erwarten, dass ihre Arbeit gesehen und beobachtet (kontrolliert) wird, denn dadurch entsteht Wertschätzung für die Arbeit des anderen. Umgekehrt „Kontrolle ohne Vertrauen“ wird u.a. gesteuert durch Ängste und Misstrauen. Auf Mitarbeiter wirkt diese Verhaltensweise oft demotivierend und beschämend.

Wird Kontrolle mit der Haltung der Wertschätzung und einem Vertrauen auch in die Zukunft des Mitarbeiters und des Unternehmens gelegt, entsteht eine Win-win-Situation für Mitarbeiter und Vorgesetzten. Motivation, Identität und Selbstwertgefühl werden gefestigt, Freude nicht nur am Arbeiten, sondern auch am Leben wachsen. Somit wird auch der Sinn des Lebens im Arbeitskontext immer wieder neu erfahrbar.

3. Vertrauen gewinnen und zerstören – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung

Im Jahr 2006 führte die Akademie für Führungskräfte eine empirische Untersuchung mit Führungskräften der unterschiedlichsten Hierarchieebenen und Branchen zum Thema Erfahrungen, Einstellungen und Umgang mit dem Faktor Vertrauen im täglichen Arbeitsleben durch.

Nach dieser Studie beschreibt Vertrauen die Qualität einer Beziehung. Vertrauen wird als Qualität der Beziehungen zwischen Führungskräften und Mitarbeitern verstanden. Vertrauen ist die Überzeugung, dass das Handeln eines anderen aufrichtig, gewissenhaft, mit guten Absichten und so effizient wie möglich erfolgt.

Neben einer Vielzahl von Einzelergebnissen zeigt sich, dass Vertrauen am Arbeitsplatz kein Naturgesetz darstellt. Vertrauen kann nicht auf Knopfdruck abgerufen werden, es entsteht in einem langfristigen Prozess des Zusammenarbeitens. Ferner ergibt sich, dass der Mangel an Vertrauen sehr häufig ein Mangel an Selbstvertrauen ist. Jeder zweite Befragte ist davon überzeugt, dass Führungskräfte es nicht gelernt haben zu vertrauen. Laut Untersuchung geben die Befragten auch Kommunikationsstörungen, zu wenige Informationen, Machtverluste und Abhängigkeit, Vertrauensmissbrauch als Faktoren an, die den Aufbau von Vertrauen zu Mitarbeitern beeinflussen. Die meisten sehen den Faktor „eigene Unsicherheit“ als besonders ausschlaggebenden Faktor an und richten somit den Blick auf die eigene Person.

Wie kann man nun Vertrauen gewinnen, war eine Frage. Dabei wurden als besonders vertrauensbildende Maßnahmen genannt (nach Häufigkeit):

1. Ehrlichkeit,
2. Halten von Versprechen,
3. Verschwiegenheit,
4. direkte Kommunikation mit dem Mitarbeiter und die Art der Kommunikation (z.B. Lautstärke),
5. Eingestehen von Fehlern,
6. zuhören können,
7. sich für eigene Überzeugungen einsetzen,
8. Mut zu unpopulären Entscheidungen,
9. berechenbar sein,
10. Intelligenz,
11. Einfühlungsvermögen.

„Ehrlichkeit“ steht dabei als wichtigste Eigenschaft der Vertrauensbildung einer Führungskraft auf Rangplatz eins, knapp vor „Versprechen halten“. Interessant hierbei sind die genannten vertrauensgewinnenden Faktoren wie „selbst Fehler eingestehen können“ sowie „zuhören können“.

Wie lässt sich Vertrauensbildung zerstören? Folgende Eigenschaften und Handlungsanweisungen wurden dabei genannt (Rangfolge):

1. Weitergabe vertraulicher Informationen,
2. abwertende Äußerungen über Mitarbeiter,
3. Verkündung unterschiedlicher Botschaften an die verschiedenen Mitarbeiter,
4. Mitteilung unterschiedlicher Botschaften an alle,
5. Kompetenz der Mitarbeiter in Frage stellen,
6. fehlendes Interesse an der Arbeit und den Leistungen der Mitarbeiter,
7. Einsatz von Informationen als Belohnung oder zur Manipulation/Bestrafung,
8. wichtige Informationen werden zurückgehalten,
9. Mitarbeitermotivation wird in Frage gestellt,
10. fehlendes Lob, fehlende Anerkennung, mangelhafte Kontakte zu Mitarbeitern,

11. wenn Lob, dann unsachgemäß und übertrieben,
12. Arbeitsanforderungen ohne Detailinformationen,
13. häufige Kontrolle von Arbeitsprozessen/Mitarbeitern.

Rangplatz 1 vertrauenszerstörenden Verhaltens durch die Führungskraft nimmt die „Weitergabe vertraulicher Informationen“ ein, gefolgt von „abwertenden Aussagen über Mitarbeiter“. „häufige Kontrolle von Arbeitsprozessen/Mitarbeitern“ steht auf dem letzten Rangplatz der aufgeführten Nennungen, in Anlehnung an den Leitsatz „Kontrolle ist gut, Vertrauen ist besser“.

Was sind nun die direktesten Wege zum Vertrauen der Mitarbeiter, was sind vertrauensbildende Maßnahmen im Unternehmen? Für die meisten Führungskräfte ist das Mitarbeitergespräch, das persönliche Gespräch, das wichtigste Instrument zum Aufbau einer Vertrauenskultur. Ferner das Arbeiten mit und die Festlegung von Zielvereinbarungen. Rangplatz drei nimmt die Definition eines Unternehmensleitbildes ein, das Wertvorstellungen und Spielregeln für das Zusammenleben im Unternehmen fest schreibt.

4. Resümee und Handlungsmaximen

Vertrauen ist die Grundlage jeder funktionierenden Form von Führung. Vertrauen bedingt in starkem Maße Motivation und Betriebsklima. Motivation kann erst dann wirken, wenn Vertrauen gegeben ist. Vertrauen und auch dessen Gegenteil, Misstrauen, sind keine emotionalen Phänomene, auch wenn mit beiden Verhaltensweisen gewisse Gefühlslagen verbunden sind. Vertrauen beruht aber nicht auf bestimmten Gefühlslagen. Vertrauen entsteht durch konsistentes Verhalten, Verlässlichkeit und charakterliche Integrität. Gerade letzteres spricht ein wichtiges Führungsprinzip an: Meinen, was man sagt, und auch entsprechend handeln, sowie halten, was man verspricht.

Was sind nun vertrauensbildende Verhaltensweisen aus der Sicht des Vorgesetzten? Vertrauen wird nicht aufgebaut, indem mit dem Mitarbeiter über Vertrauen gesprochen wird, sondern indem man um Vertrauen wirbt. Konsistentes Verhalten wird nicht dazu beitragen, Vertrauen zu schaffen, aber Vertrauen zu erhalten. Eigene Fehler einzugestehen, echt bzw. authentisch zu sein, meinen, was man sagt und so handeln, Versprechen halten, Vertrauen starten, Vertrauen schenken, Wahrhaftigkeit sind Verhaltensweisen, die den Vertrauensprozess in Gang setzen und zum Aufbau einer Vertrauenskultur beitragen. Vertrauen ist spürbar, sobald es da ist. Es stellt sich dann ein, wenn die Führungskraft offen und fair ist und Wort hält. Vertrauen ergibt sich ferner aus dem Grundsatz „Anerkennung, wem Anerkennung gebührt“.

Die Qualität der Vertrauenskultur kann im harten Wettbewerb oder in der derzeitigen Wirtschaftskrise ein entscheidendes Erfolgskriterium sein. 87 % der Befragten oben genannter Untersuchung geben allerdings an, dass man sich Vertrauen verdienen muss. Offen bleibt aber, wer sich dieses Vertrauen verdienen

muss, der Vorgesetzte oder der Mitarbeiter. Fest steht, Vertrauen muss man lernen, dieser Meinung sind 88 % der Befragten. Ferner zeigt die Untersuchung, dass nicht Kontrolle der Feind des Vertrauens ist, sondern mangelhafte Kommunikation und fehlerhaftes Führungsverhalten.

Für Malik ist gegenseitiges Vertrauen ein Grundsatz wirksamer Führung. Sein Credo in Sachen „Vertrauen schaffen“ lautet:

- niemals das Verliererspiel spielen (Fehler eingestehen),
- wer Vertrauen schaffen will, muss zuhören,
- wer an Vertrauen interessiert ist, muss echt sein,
- wer Vertrauen schaffen will, muss charakterlich integer sein,
- wer Vertrauen schaffen will, muss sich von Intriganten trennen.

Gute Vorgesetzte gehen fair mit ihren Mitarbeitern um. Sie klauen nicht die Ideen ihrer Mitarbeiter und geben diese als ihre eigenen aus. Sie buckeln nicht nach oben und treten nach unten. Gute Vorgesetzte haben begriffen, dass ihr eigener Erfolg sich an dem ihres Teams bemisst und der Teamerfolg Anerkennung bringt. Für Misserfolge übernehmen gute Vorgesetzte selbst die Verantwortung und im Erfolgsfall wird auch großzügig Lob an die Mitarbeiter verteilt. All diese Faktoren schaffen die Basis des Vertrauens in Organisationen.

LITERATUR

Luhmann, N. (2000): Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität, Stuttgart.

Malik, F. (2007): Gefährliche Managementwörter, Frankfurt am Main.

Malik, F. (2006): Führen, Leisten, Leben: Wirksames Management für eine neue Zeit, Frankfurt am Main.

Neubauer, W., Rosemann, B. (2006): Führung, Macht und Vertrauen in Organisationen, Stuttgart.

Pinnow, D. F. (2007): Akademiestudie: Auf gut Glück oder alles unter Kontrolle: Wie Vertrauen deutsche Manager?, Überlingen.

Sprenger, R. K. (2002): Vertrauen führt – Worauf es im Unternehmen wirklich ankommt, Frankfurt am Main.

Zimbardo, P., Gerrig, R. (2004): Psychologie, München.

QUALITÄTSSICHERUNG IN DER WIRTSCHAFTSPRÜFUNG UND HOCHSCHULLEHRE

Werner Hillebrand



Prof. Dr. Werner Hillebrand

ist Wirtschaftsprüfer und Steuerberater. Er lehrt Rechnungslegung und Wirtschaftsprüfung an der Fachhochschule Mainz.

E-mail: werner.hillebrand@wiwi.fh-mainz.de

1. Problemstellung und Zielsetzung

Die Hochschulen, auch die FH Mainz, werden sich im Laufe der nächsten Jahrzehnte neuen Herausforderungen stellen müssen. Unsere vorrangige Aufgabe ist gegenwärtig, einer – vorübergehend – steigenden Zahl junger Menschen eine erste akademische Ausbildung zu bieten. Der Hochschulpakt hilft uns dabei. Danach jedoch werden wir bei wahrscheinlich weiterhin hoher Dynamik in Technik und Wirtschaft, insbesondere aber aufgrund des demografischen Wandels damit konfrontiert sein, dass immer weniger Abiturienten ein Studium beginnen, jedoch immer mehr Menschen nach einigen Jahren im Beruf einer grundlegenden Weiterbildung auf akademischem Niveau bedürfen – die „neuen Studierenden“.

Aufgrund der langjährigen Erfahrungen mit berufsintegrierenden und weiterbildenden Studiengängen hat die FH Mainz Wettbewerbsvorteile, die wir nutzen sollten. Es muss dann aber sehr sorgfältig geprüft werden, ob die Voraussetzungen dafür – zumindest teilweise – nicht erst noch geschaffen werden müssen: Die „neuen Studierenden“ werden höchste Anforderungen an die Studienqualität stellen, weil sie beurteilen können, welche Kenntnisse und Fähigkeiten ihnen im Beruf tatsächlich nützen – aber auch weil sie die Kosten eines weiterbildenden Studiums selbst tragen müssen. Um den Anforderungen gerecht zu werden, erscheint der Ausbau unseres Systems zur Sicherung und Entwicklung der Qualität in Studium und Lehre erforderlich. Das System hat sicherzustellen, dass die Leistungen der

Hochschule den berechtigten Erwartungen der „neuen Studierenden“ entsprechen. Ganz banal: Um sie in ausreichender Zahl für eine Weiterbildung an der FH Mainz gewinnen zu können, müssen wir die Häufigkeit ärgerlicher Ereignisse auf einem akzeptabel niedrigen Niveau halten – völlig ausschließen können wir sie nicht. Ein Qualitätssicherungssystem dient somit der Handhabung wesentlicher Risiken, es ist ein spezielles Risikomanagementsystem. Das erwartet die Betriebswirtschaftslehre von jedem Unternehmen – zu Recht (vgl. Hillebrand 2005, S. 278 ff.).

Ziel des Aufsatzes ist es, über meine persönlichen Erkenntnisse und Erfahrungen in der Qualitätssicherungspraxis einer der großen Wirtschaftsprüfungsgesellschaften aber auch bei der Konzeption eines Qualitätssicherungssystems für den berufsintegrierenden Weiterbildungsstudiengang Auditing zu berichten und meine Überlegungen sowie Schlussfolgerungen zur Diskussion zu stellen.

2. Studiengänge für die „neuen Studierenden“

Der Weiterbildungsstudiengang Auditing befindet sich derzeit in der Akkreditierung. Ich sehe ihn als typischen Studiengang für die „neuen Studierenden“ an: Dafür kennzeichnend ist, dass die Konzeption stark von externen Erwartungen geprägt wurde. Er soll nach § 8a WPO als „zur Ausbildung von Wirtschaftsprüfern besonders geeignet“ anerkannt werden. Ziel ist neben einer akademischen Weiterbildung auf hohem Niveau, dass Leistungen aus dem Studiengang in den Gebieten Betriebswirtschaftslehre und Wirtschaftsrecht die entsprechenden Prüfungen des Wirtschaftsprüfungsexamens ersetzen, so dass unsere Absolventen dies in stark verkürzter Form ablegen können. Hierfür muss der Studiengang einem fachspezifisch konkretisierten Referenzrahmen (vgl. Wirtschaftsprüferkammer 2006) entsprechen und eine erweiterte Akkreditierung erfolgen. Sie wird nur dann erteilt, wenn auch das Qualitätssicherungssystem hohen Anforderungen genügt.

Die Elemente eines hochschulweiten Qualitätssicherungssystems an der FH Mainz sind in verschiedenen Dokumenten verankert, unter anderem:

- dem Leitbild,
- der Evaluationssatzung, auf deren Grundlage die Lehrveranstaltungsevaluationen stattfinden,
- den Empfehlungen des Senats zum Berufungsverfahren, die die Auswahl geeigneter Professoren sicherstellt und
- der Teilgrundordnung zur W-Besoldung, die über eine leistungsorientierte Vergütung Leistungsanreize setzen soll.

Bei unserem ersten Gespräch mit den Gutachtern im Februar 2008 erhielten wir die Rückmeldung, dass das Qualitätssicherungssystem darüber hinausgehend auszubauen ist, jedoch ohne konkrete Vorgaben. Die Vorstellungen der maßgeblichen Gutachter waren offensichtlich von ihren Erfahrungen in der Wirtschaftsprüfung geprägt.

3. Qualitätssicherung in der Wirtschaftsprüfung

Zum Sommersemester 2008 war mir eine Beurlaubung für die Fortbildung in beruflicher Praxis („Praxisfreisemester“) gewährt worden. Diese nutzte ich unter anderem für die Mitwirkung in der Abteilung Risikomanagement und Qualitätssicherung einer der großen Wirtschaftsprüfungsgesellschaften. Ich wollte mich fachlich weiterbilden, aber auch verschiedene Elemente des Qualitätssicherungssystems auf ihre Eignung für den Studiengang Auditing untersuchen.

Kurz nach meinem Wechsel aus der Wirtschaftsprüfung in die Hochschullehre, zu Beginn des Jahres 2000, platzte eine Spekulationsblase, deren Entstehen manche Sachverständige auch auf Qualitätsprobleme in der Wirtschaftsprüfung zurückführten. Das hatte eine weitreichende Regulierung des Berufsstands der Wirtschaftsprüfer zur Folge. Seither habe ich die stetig und drastisch steigenden Anforderungen an die Qualitätssicherung in dem Berufsstand aufmerksam verfolgt. Ungeachtet dessen war ich während meines Freisemesters von dem massiven und äußerst effektiven, alle Bereiche, Mitarbeiter und deren Aktivitäten umfassenden Ausbau der qualitätssichernden Maßnahmen der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft zutiefst beeindruckt. Bei nahezu jeder einzelnen Aktivität war die Einhaltung der Vorgaben an die Qualitätssicherung sorgfältig zu dokumentieren. Die weitreichenden Vorgaben sollen hier jedoch nicht im Einzelnen dargestellt werden. Sie sind unter www.wpk.de bzw. www.idw.de zu finden.

Die Fragestellung war nun: Sind die tief greifenden und engmaschigen Vorgaben für die Wirtschaftsprüfung auf eine staatliche Hochschule übertragbar?

4. Qualitätssicherung in Studium und Lehre an staatlichen Hochschulen

Aus den Ergebnissen der Organisationsforschung ist abzuleiten, dass organisatorische Gestaltungen der Situation angepasst werden müssen, damit sie zur Effektivität der Organisation beitragen

können. Die formale Organisation wird häufig von externen Erwartungen geprägt, aber auch ganz maßgeblich von internen Effizienzüberlegungen. Soweit formalisierte Strukturelemente die Steuerungsfähigkeit und -sicherheit für das Management nicht unterstützen, werden diese Elemente in aller Regel von den tatsächlichen Arbeitsprozessen entkoppelt (vgl. Walgenbach/Beck 2003, S. 505).

Meine persönliche Einschätzung: Eine wesentliche Voraussetzung für die erfolgreiche Umsetzung qualitätssichernder Maßnahmen an einer staatlichen Hochschule ist die Akzeptanz der Lehrenden. Im Gegensatz zur Wirtschaftsprüfung, die auf Grundlage höchst komplexer Prozesse verlässliche Aussagen über bestimmte Objekte – Jahresabschlüsse usw. – zu treffen hat, sollen Hochschulen aber nicht in erster Linie prüfen und beurteilen, sondern vorrangig zur fachlichen und persönlichen Entwicklung von Menschen beitragen. Während die Wirtschaftsprüfung vielen ihrer bei den Mandanten prüfend tätigen Angestellten einen Berufseinstieg in die Privatwirtschaft bietet, blicken die Professoren an staatlichen Hochschule auf eine langjährige Berufserfahrung zurück, genießen als Beamte einen weitreichenden Kündigungsschutz – bei geringen wirtschaftlichen Anreizen. Wirtschaftsprüfungsgesellschaften bieten ihren jungen Mitarbeitern Anreize durch interessante Aufgaben, können aber auch mit dem „Zuckerbrot“ Tantieme und der „Peitsche“ Kündigung disziplinieren. Nachhaltige Leistung in der Hochschullehre dürfte hingegen im Wesentlichen nur durch Erhaltung und Förderung der intrinsischen Motivation erreichbar sein.

Kaum vorstellbar ist, dass Hochschullehrer durch detaillierte Einzelfallregelungen zu guter Lehre bewegt werden können – ganz im Gegenteil müssen Freiräume gewährt werden. Völlig undenkbar, dass Professoren darüber hinaus noch – wie dies in der Wirtschaftsprüfung erwartet wird – die Einhaltung von Qualitätssicherungsnormen fortlaufend im Einzelnen dokumentieren. Nicht umsonst ist die Lehrfreiheit in unserem Grundgesetz verankert.

5. Qualitätssicherung im Studiengang Auditing

Ein, wie in der Wirtschaftsprüfung, auf detaillierten Einzelfallregelungen aufbauendes Qualitätssicherungssystem ist für eine staatliche Hochschule somit als völlig ungeeignet anzusehen – auch wenn der Studiengang Auditing auf eine Tätigkeit in der Wirtschaftsprüfung vorbereitet. Als einzige Möglichkeit bleibt somit nur ein auf Grundsätzen basierendes Qualitätssicherungssystem.

Die durch den breiten Konsens aller Lehrenden getragenen Grundsätze der Qualitätssicherung für den Studiengang Auditing und den Parallelstudiengang Taxation verweisen auf die grundlegenden Dokumente (siehe Punkt 2). Sie sind mit sechs Seiten – einschließlich der Erläuterungen, aus denen sich Hinweise zur Umsetzung der Grundsätze ergeben – sehr knapp gefasst. Die sieben Grundsätze lauten:

■ Grundsatz 1: Beirat

Die Fachhochschule Mainz richtet einen Beirat zum Zweck der nachhaltigen Qualitätssicherung der Studiengänge ein.

■ Grundsatz 2: Lehrende

(1) Die Studiengangsleitung hat alle Lehrenden über das Konzept des Studiengangs und die sich daraus ergebenden Anforderungen ausführlich zu informieren.

(2) In den genannten Studiengängen dürfen neben den hauptamtlich Lehrenden ausschließlich fachlich und didaktisch besonders geeignete Lehrbeauftragte eingesetzt werden.

(3) Ansprechpartner der Lehrbeauftragten sind in inhaltlicher Hinsicht die Modulverantwortlichen und in organisatorischer Hinsicht die Studiengangsleitung.

(4) Die Hochschul- und Fachbereichsleitung fordert alle Lehrenden auf, Angebote zur hochschuldidaktischen Weiterbildung entsprechend dem in eigener Verantwortung abzuschätzenden Bedarf wahrzunehmen.

■ Grundsatz 3: Studierende

(1) Die Studiengangsleitung informiert alle Bewerber/Bewerberinnen für ein Studium in den genannten Studiengängen umfassend über die Anforderungen der Zulassungsprüfung und des Studiums.

(2) Zu den Studiengängen dürfen nur fachlich geeignete Studierende zugelassen werden.

(3) Alle Bewerber/Bewerberinnen müssen vor Zulassung zum Studium nachweisen, dass sie im erforderlichen Umfang von ihrem Arbeitgeber freigestellt werden.

■ Grundsatz 4: Ressourcen

Der Dekan/die Dekanin und die Studiengangsleitung sind dafür verantwortlich, alle für die einwandfreie Durchführung der Lehrveranstaltungen erforderlichen Ressourcen bereitzustellen.

Die Grundsätze tragen den Besonderheiten des Studiengangs Auditing Rechnung, sie lassen sich nicht ohne weiteres auf andere Studiengänge übertragen. So wird etwa die Einrichtung eines Beirats nur für Weiterbildungsstudiengänge mit klar abgrenzbarer Zielgruppe sinnvoll sein.

■ Grundsatz 5: Durchführung der Prüfungen

(1) Das Verfahren der Durchführung der Prüfungen ergibt sich aus der Prüfungsordnung.

(2) Alle Lehrenden müssen gegenüber allen Studierenden unbefangen sein.

(3) Die Lehrenden sind bezüglich ihrer Module dafür verantwortlich, dass die auf das Wirtschaftsprüfungsexamen anrechenbaren Prüfungsleistungen gleichwertig sind mit den Prüfungen im Wirtschaftsprüfungsexamen.

(4) Die professoralen Mitglieder des Prüfungsausschusses haben die Gleichwertigkeit der auf das Wirtschaftsprüfungsexamen anrechenbaren Prüfungsleistungen mit den Prüfungen im Wirtschaftsprüfungsexamen festzustellen.

■ Grundsatz 6: Information und Kommunikation

Die Studiengangsleitung und die Lehrenden sorgen dafür, dass alle für die Qualitätssicherung bedeutsamen Informationen frühzeitig kommuniziert werden; die Studiengangsleitung fordert die Studierenden und insbesondere ihre Sprecher hierzu auf. Insbesondere ist umgehend zu informieren über wesentliche qualitätsgefährdende Risiken.

■ Grundsatz 7: Evaluation und Qualitätsverbesserung von Lehre und Studium

Die Leitung des Fachbereichs, der Studiengänge und alle in den Studiengängen Lehrenden haben die Evaluationssatzung der Fachhochschule Mainz zu beachten. Die regelmäßige Evaluation von Lehre und Studium dient gemäß § 2 Evaluationssatzung der Sicherung und Verbesserung der Qualität. Der Hochschul-evaluierungsverbund Südwest konzipiert die Evaluationen in Abstimmung mit der Fachbereichs- und Studiengangsleitung, führt sie durch, wertet sie aus und berichtet den Lehrenden sowie der Fachbereichs- und Studiengangsleitung. Die Ergebnisse der Evaluation finden Berücksichtigung bei der weiteren Entwicklungs- und Ressourcenplanung.

Die Rückmeldungen der Gutachter zeigen, dass auch ein knapp dokumentiertes, prinzipienbasiertes Qualitätssicherungssystem hohen Ansprüchen genügen kann.

6. Ausblick: Ist Systemakkreditierung der richtige Weg?

Vor dem Hintergrund, dass sich die Universität Mainz voraussichtlich als eine der ersten Hochschulen Deutschlands mit einer Systemakkreditierung im Wettbewerb profilieren wird, stellt sich für die FH Mainz die Frage, ob dieser Weg ebenfalls in Betracht kommt.

Gegenstand der Systemakkreditierung ist das interne Qualitätssicherungssystem in Studium und Lehre, nicht jedoch der Verwaltung. Bei der Systemakkreditierung werden die Strukturen und Prozesse daraufhin überprüft, ob sie das Erreichen der Qualifikationsziele und die hohe Qualität der Studiengänge gewährleisten. Damit die FH Mainz zur Systemakkreditierung zugelassen wird, hat sie plausibel darzulegen, dass sie insoweit ein formalisiertes hochschulweites Qualitätssicherungssystem eingerichtet hat.

Aus den Kriterien des Akkreditierungsrats für die Systemakkreditierung (vgl. Akkreditierungsrat 2008) lassen sich die Anforderungen für die FH Mainz ableiten:

1. Die FH Mainz muss ein Ausbildungsprofil als Teil eines strategischen Entwicklungskonzeptes im Rahmen eines klar definierten Strategiefindungsprozesses definieren und veröffentlichen. Sie muss ein fortlaufendes Verfahren zur Überprüfung der Qualifikationsziele ihrer Studiengänge anwenden.
2. Das System der Steuerung in Studium und Lehre muss die Erreichung verschiedener Teilziele gewährleisten.
 - Sicherzustellen ist, dass die Qualifikationsziele und angestrebten Lernergebnisse in studierbare Studiengangskonzepte umgesetzt werden – als Stichworte seien hier nur ECTS, Modularisierung, Prüfungsorganisation und Beratung genannt. Hierfür könnte ein Prozesshandbuch (vgl. ZQ 2008) sinnvoll sein.
 - Die Studiengänge müssen auf Basis adäquater Ressourcen durchgeführt werden können. Eine fortlaufende Gesamtplanung aller Studiengänge, zumindest auf Fachbereichsebene, erscheint bei Einrichtung neuer Studiengänge unverzichtbar.
 - An der Studiengangsentwicklung müssen alle maßgeblichen Gruppen beteiligt werden, das sind insbesondere die Lehrenden und Studierenden, Alumni, externe Sachverständige sowie Vertreter/-innen der Berufspraxis. Dies sollte bereits bei den derzeit anstehenden Reakkreditierungen in Betracht gezogen werden.
 - Die Qualifikationsziele müssen mit dem Qualifikationsrahmen für deutsche Hochschulabschlüsse übereinstimmen; eventuell sind weitere Vorgaben wie etwa berufsstandsspezifische Referenzrahmen zu beachten.
3. Das Verfahren der internen Qualitätssicherung muss über alle Ressourcen verfügen, um eine nachhaltige Wirksamkeit zu gewährleisten.
 - Alle Lehrveranstaltungen, aber auch die Studiengänge sind zu evaluieren. Eine externe Evaluation der Studiengänge sollte insbesondere bereits im Zusammenhang mit deren Reakkreditierung stattfinden und, je nach Bedarf, auch Studienanfänger-, Absolventen- und Abbrecheruntersuchungen einbeziehen. Punktueller interne Evaluationen von Studiengängen und flächendeckende Lehrveranstaltungsbewertungen sollten in sinnvollem Turnus implementiert werden. Die Festlegung von Maßnahmen sollte Teil des Prozesses sein.
 - Die Kompetenz der Lehrenden ist bei Einstellung bzw. Berufung äußerst sorgfältig zu überprüfen und zudem regelmäßig zu fördern.
 - Verbindliche Verfahren für die Umsetzung von Empfehlungen und ein Anreizsystem sind erforderlich.
 - Die Einhaltung der Vorgaben für die Akkreditierung muss überprüft werden.
 - Die Verfahren müssen aufeinander abgestimmt sein und kommuniziert werden.
4. Das Berichtssystem über die Ergebnisse der Qualitätssicherung und die zugrunde liegende Datenerhebung müssen geeignet sein.
5. Die Zuständigkeiten für die Qualitätssicherung und -entwicklung müssen klar definiert und hochschulweit veröffentlicht werden.
6. Eine zweckmäßige externe wie interne Dokumentation und Berichterstattung ist erforderlich. Die Hochschulangehörigen, insbesondere auch die Studierenden, die zuständigen Gremien, das Land und auch die Öffentlichkeit sollen einmal jährlich über die Resultate der Qualitätssicherungsmaßnahmen unterrichtet werden. Eine Stufung ist dabei sicher sinnvoll. Während Externe nur in sehr aggregierter Form informiert würden, könnten die Lehrenden dazu ermuntert werden, die Lehrveranstaltungsbewertungen und die Schlussfolgerungen hieraus unmittelbar mit den Studierenden zu besprechen.

Ist Systemakkreditierung auch für uns der richtige Weg?

7. Fazit

Der demografische Wandel bietet der FH Mainz, somit uns allen, großartige Chancen. Wollen wir sie nutzen? Wollen wir uns darauf einstellen? Bejahendenfalls müssen wir wohl das Qualitätssicherungssystem der FH Mainz – somit die für uns geltenden Spielregeln – erheblich ausbauen.

Um die nachhaltige Funktionsfähigkeit des bei einer Systemakkreditierung einzurichtenden Systems sicherzustellen, ist die Akzeptanz aller Betroffenen, auch der Studierenden, der Fachbereichsleitungen und aller Gremien erforderlich. Der Nutzen daraus muss allen Betroffenen kommuniziert werden. Alle Betroffenen sollten an der Gestaltung des Qualitätssicherungssystems beteiligt werden. Nur dann werden wohl die neuen Spielregeln akzeptiert und somit auch gelebt.

LITERATUR

Akkreditierungsrat (2008): Kriterien für die Systemakkreditierung (abrufbar unter www.akkreditierungsrat.de).

Hillebrand, W. (2005): Das Früherkennungs- und Überwachungssystem bei Kapitalgesellschaften: Erfordernis und Mindestanforderungen aus juristischer und betriebswirtschaftlicher Sicht, Düsseldorf.

Hochschulrektorenkonferenz (2005): Qualifikationsrahmen für Deutsche Hochschulabschlüsse (abrufbar unter www.hrk.de).

Walgenbach, P., Beck, N. (2003): Effizienz und Anpassung. Das Erklärungspotential der neoinstitutionalistischen Organisationstheorie am Beispiel ISO 9000, in: Die Betriebswirtschaft, 63. Jg. (2003), S. 497–515.

Wirtschaftsprüferkammer (2006): Referenzrahmen für die Anerkennung von Studiengängen nach § 8a WPO und die Anerkennung von Studienleistungen nach § 13b WPO (abrufbar unter http://www.wpk.de/pdf/WPK_Examen-Pruefungsstelle_Referenzrahmen.pdf).

Zentrum für Qualitätssicherung und -entwicklung der Universität Mainz (ZQ 2008): Prozesshandbuch (abrufbar unter http://www.zq.uni-mainz.de/sys_akk/qs).



MICHAEL E. PORTER (*1947)

Kai C. Fuhmann

Das Thema Strategie steht in Zeiten einer wirtschaftlich tief greifenden Krise ganz besonders im Mittelpunkt. Welche Strategien sollen Unternehmen wählen, um einen Weg aus der Krise zu finden? Ohne Zweifel tauchen im Zusammenhang mit Fragen der Strategieentwicklung die von Michael E. Porter entwickelten Konzepte und Vorgehensweisen auf. Porter hat 2001 in der „New Economy“-Krise argumentiert, dass gerade in Zeiten der Krise Unternehmen der Strategieentwicklung eine besonders hohe Aufmerksamkeit schenken müssen. Der Weg aus der Krise führt nur über die Definition von klaren Wettbewerbsvorteilen gegenüber den Konkurrenten. Und dies gilt genauso für die Krise, in der wir uns heute befinden.

Michael Porter ist Professor für Wirtschaftswissenschaften an der Harvard Business School und einer der führenden Experten auf dem Gebiet des strategischen Managements. Bekannt wurde der Wirtschaftswissenschaftler unter anderem durch seine Aussagen zur Analyse der Branchen- und Marktattraktivität anhand des Fünf-Kräfte-Modells, zur Wertschöpfungskette und den generischen Wettbewerbsstrategien.

Facts

1947	geboren in Ann Arbor, Michigan/USA
1968	Studium der Raumfahrt und des Maschinenbaus an der Princeton University
1969	Bachelor of Science in Engineering an der Princeton University
1971	Master of Business Administration an der Harvard Business School
1973	Promotion in Betriebswirtschaftslehre (PhD) an der Harvard University
1977	Assistenz-Professor an der Harvard Business School
1980	Professor of Business Administration an der Harvard Business School
1986	Mitglied des Exekutivkomitees des US-amerikanischen Rates für Wettbewerbsüberwachung, einem privaten Gremium von Führungskräften
2008	Auszeichnung mit der Ehrendoktorwürde der Handelshochschule Leipzig

„Es gibt aktuell eine Vielzahl von unternehmerischen Ideen, die vielfach Trends folgen, wie die Themen Internet oder Outsourcing zeigen. Wichtig erscheint mir hier, seine eigene, einzigartige Positionierung zu finden und gerade keinem Trend zu folgen.“

Der Werdegang

Michael E. Porter wurde in Ann Arbor, Michigan geboren. Aufgrund der Offizierstätigkeit seines Vaters bei der US-Armee kam Porter bereits in seiner Kindheit viel in der Welt herum. Porters akademischer Werdegang begann mit dem Studium der Raumfahrt und des Maschinenbaus an der Princeton University. Aufgrund seines sportlichen Talents spielte er bereits während seiner High School-Zeit in der Football- und Baseball-Landesliga. Nach seinem Abschluss zum „Bachelor of Science in Engineering“ in Princeton, absolvierte Michael E. Porter an der Harvard Business School ein Studium der Betriebswirtschaftslehre mit dem Abschluss „Master of Business Administration“.

Darauf folgte ein Doktorandenstudium mit dem Abschluss Doktor der Wirtschaftswissenschaften (PhD in Business Economics), an der Harvard University. Während seines Studiums war der Ökonom Richard Caves Porters Mentor und hatte großen Einfluss auf seine wissenschaftliche Arbeit. Im Alter von gerade einmal 26 Jahren erhielt Porter seinen ersten Lehrauftrag an der renommierten Harvard Universität.

In den folgenden Jahren engagierte Porter sich als Berater für amerikanische und internationale Unternehmen auf dem Gebiet der Wettbewerbsstrategie. Er ist durch sein Auftreten bei Kongressen sowie durch sein Engagement in vielen Wirtschaftsvereinigungen zu einer gefragten Persönlichkeit im Bereich der Wirtschaftspolitik geworden. In seiner Beraterstätigkeit war und ist er auch heute noch für einige ausländische Regierungen tätig. Er war zudem Mitglied des Exekutivkomitees des US-amerikanischen Rates für Wettbewerbsüberwachung, ein privates Gremium von Führungskräften aus den Bereichen Wirtschaft, Arbeitnehmervertretungen und Universitäten.

Porters wissenschaftliches Werk

Michal Porter entwickelte in den frühen achtziger Jahren des letzten Jahrhunderts das „Fünf-Kräfte-Modell“, welches er in seinem Buch „Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors“ ausführlich darstellt. In der Folgezeit wurde Porters Modell zu einem wichtigen Werkzeug für die Analyse des Unternehmensumfelds. Porters Konzept beruht dabei auf der grundlegenden Erkenntnis, dass sich die Strategie eines Unternehmens an seinem Umfeld orientieren muss.

Der Wirtschaftswissenschaftler hat hierbei Wettbewerbskräfte identifiziert, die in jeder Branche und in jedem Markt wirken. Das Fünf-Kräfte-Modell dient der Analyse der in der jeweiligen Branche herrschenden Triebkräfte, um auf Basis dieser Information über Maßnahmen zur gezielten Beeinflussung der Märkte zu entscheiden. In diesem Zusammenhang ist ein gutes Verständnis der Branchenstruktur und ihrer erwarteten Veränderungen im Zeitablauf von besonderer Bedeutung für die Entwicklung von Wettbewerbsstrategien.

Die Faktoren des Fünf-Kräfte-Modells sind:

- Der Eintritt neuer Wettbewerber in den Markt: Die Höhe der Eintrittsbarrieren hat maßgeblichen Einfluss auf das Erscheinen neuer Wettbewerber. Neue Konkurrenten erfordern wettbewerbsorientierte Antworten, die unweigerlich eigene Ressourcen verbrauchen und Druck auf die Gewinnmarge eines Unternehmens ausüben.
- Die Bedrohung durch Substitutionsprodukte: Die Verfügbarkeit von echten, insbesondere preisgünstigeren Alternativen der Konkurrenten zu dem von einem Unternehmen angebotenen Produkt oder zur Dienstleistung erhöht den Preisdruck und senkt den Spielraum für die eigene Preisgestaltung.
- Der Verhandlungsspielraum der Abnehmer: Die Verhandlungsmacht der Konsumenten sowie die Möglichkeit, sich zusammen zu schließen und somit Druck auf den Produzenten auszuüben, kann ebenfalls die Gewinnmargen – und die Rentabilität der Unternehmen reduzieren.
- Der Verhandlungsspielraum der Zulieferer: Die Abhängigkeit von wenigen Zulieferern oder einem Zuliefermonopol erhöht deren Macht und führt in der Regel zu höheren Preisen und kann einen negativen Einfluss auf die Rentabilität haben.
- Die Rivalität unter den vorhandenen Wettbewerbern: Der Konkurrenzdruck führt zu der Notwendigkeit, in Marketing, Forschung und Entwicklung zu investieren oder aber Preisreduktionen vorzunehmen.

Ergänzend zum Fünf-Kräfte-Modell entwickelte Porter das Konzept der generischen Strategien. Diese Strategien können genutzt werden, um die Wettbewerbsposition eines Unterneh-

mens im Hinblick auf die fünf Wettbewerbskräfte zu verbessern. Porter unterscheidet zwischen drei grundsätzlichen Strategien: Differenzierung, Kostenführerschaft und Fokussierung.

Noch heute ist Porter Professor für Management an der Harvard Business School und Leiter des „Institute for Strategy and Competitiveness“. Er ist unter anderem Mitherausgeber des jährlichen „Global Competitiveness Report“, einem Ranking zu Wettbewerbs- und Wachstumschancen von mehr als 100 Ländern. Porter hat sich im Laufe seiner wissenschaftlichen Tätigkeit zu nahezu jedem Thema des strategischen Managements mit entsprechenden Publikationen geäußert und in diesem Sinne das Fach und seine Inhalte entscheidend geprägt.

AUSGEWÄHLTE WERKE

How competitive forces shape strategy,
Harvard Business Review 1979.

Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, New York 1980.

From Competitive Advantage to Corporate Strategy,
Harvard Business Review 1987.

What is Strategy?, Harvard Business Review 1996.

The Competitive Advantage of Nations, 1990, 1998.

Strategy and the Internet, Harvard Business Review 2001.

Nationale Wettbewerbsvorteile. Erfolgreich konkurrieren auf dem Weltmarkt, Frankfurt 2001.

Wettbewerbsvorteile. Spitzenleistungen erreichen und behaupten, Frankfurt 2000.

QUELLEN

Thompson, A. A., Strickland, A. J. Gamble, J. E. (2007):
Crafting & Executing Strategy – The Quest for Competitive Advantage, 15th ed., Columbus.

Eschenbach, R., Eschenbach, S., Kunesch, H. (2003):
Strategische Konzepte – Managementansätze von Ansoff bis Ulrich, 4. Aufl., Stuttgart.

Handelsblatt Management Bibliothek (Hrsg.) (2005):
Die bedeutendsten Management-Vordenker, Frankfurt, New York.

<http://www.globalleadersevents.com/event-speakers/Michael-Porter.cfm>

http://www.valuebasedmanagement.net/methods_porter_five_forces.html

<http://www.hbs.edu>

MARKETING BEIM VFL WOLFSBURG - DEUTSCHER FUSSBALLMEISTER 2008/2009

Ute Diehl

Die Meisterleistung des VfL Wolfsburg wurde am Samstagabend, den 23. Mai 2009 vollendet und Bayern München auf den zweiten Platz verwiesen. Nach dem Abpfiff stürmten die begeisterten Fans zu Hunderten den Rasen. Erst mit Verzögerung konnte der Präsident der Deutschen Fußball Liga (DFL) die Meisterschale, das Siegeszeichen überreichen. Dann folgten die Rituale der Meisterschaft, die Bierduschen.

Abends wurde auf der zur Partymeile umfunktionierten Wolfsburger Porschestraße – normalerweise die beschauliche Fußgängerzone von Wolfsburg – überschwänglich gefeiert. 80 000 Menschen haben ihren Siegern zugejubelt.

Vor dem letzten Spiel verabschiedete Martin Winterkorn, der Vorsitzende des VW-Konzerns, den erfolgreichen Trainer und Sportdirektor Felix Magath, den es zum FC Schalke 04 zog, und dankte ihm für zwei Jahre erfolgreicher Arbeit.

Christian Wulff, Ministerpräsident von Niedersachsen, sprach es aus: „Das ist für unser Land eine große Sache. Ganz Deutschland soll sich freuen ...“. Das zeigt, welche Bedeutung diesem Sieg für Stadt und Region zukommt.



Prof. (em.) Dr. Ute Diehl
FH Mainz

E-mail: ute.diehl@wiwi.fh-mainz.de



*Der Empfang
der „Meisterschale“
Alle Fotos des Beitrags:
Vfl Wolfsburg*



Die „Meister-Wölfe“, der Jubel kennt keine Grenzen – erste deutsche Meisterschaft mit einem 5:1 Sieg über Werder Bremen

Fußball in Deutschland

Fußball ist zur wichtigsten Sportart in Deutschland geworden (Sportfive Studie 2007). Fast 80 % der deutschen Bevölkerung ab 14 Jahren bezeichnen sich als Fußballinteressierte. In 2006 hat die Weltmeisterschaft für eine Art Ausnahmezustand in Deutschland gesorgt, und die Akzeptanz dieser Sportart erheblich gesteigert. Vor allem Frauen konnten als Fans gewonnen werden. Damit hat sich die Fanstruktur des Sports total geändert. Fußball ist ein Ereignis für die ganze Familie geworden. Hier erlebt sie Spannung, Unterhaltung, sportliche Höchstleistungen und Gemeinschaft.

Die Begeisterung für den Sport zeigt sich in der Begeisterung der Fans für ihren Verein. Laut Sportfive-Studie 2004/2007 ist das Image des Lieblingsvereins geprägt durch Menschlichkeit, Wärme, eine familiäre Atmosphäre, Ehrlichkeit, Fairness, sportlichen Erfolg und Leistung.

Die Medienpräsenz der Fußballvereine der 1. und 2. Bundesliga ist dabei für Bekanntheitsgrad und Imageprofil eines Vereins entscheidend. Live-Erlebnisse vor Ort treten gegenüber medialen Ereignissen zurück. Während im Stadion vielleicht 30 000 Zuschauer das Spiel verfolgen, sind es bei der ARD Sportschau etwa 5 Millionen.

Fußball – Imagefaktor für Stadt und Region

Damit wirkt sich ein erfolgreicher Fußballverein auf das Image einer Stadt positiv aus. So hat der 1. FSV Mainz 05 dem Image der Stadt Mainz (FH-Untersuchung) wichtige Imagefacetten hinzugefügt. Mainz wird mittlerweile als jünger, aktueller und attraktiver erlebt. Der Verein ist zum Kultverein avanciert, beobachtet von der ganzen Nation. Dieser Imagetransfer macht die Stadt Mainz, deren Profil vor allem durch die Fastnacht bestimmt war, für neue Zielgruppen/Touristen im In- und Ausland attraktiv. Das hat auch positive wirtschaftliche Auswirkungen.

Wolfsburg, das den deutschen Meister in 2008/2009 stellt, erlebt das jetzt auch. Laut Presse (Frankfurter Allgemeine Zeitung, Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung, Handelsblatt u.a.) wird nicht nur Wolfsburg selbst, sondern auch Niedersachsen als „sexier“ wahrgenommen. Denn Niedersachsen hat hierzulande ein Imageproblem: Alles ist flach und nichts ist los. Vor lauter Tiefebene kann man heute schon sehen, wer übermorgen zu Besuch kommt – wenn überhaupt mal jemand vorbeikommt. Wolfsburg bedeutet VW Konzern, Arbeiter und Autos. Horst Evers, Kabarettist und Niedersachse meint: „Wolfsburg hat nur einen Zweck, kauf ein Auto und fahr weg.“

Jetzt Deutscher Meister – wie das klingt! Natürlich erwartet die Nation weiterhin sportliche Höchstleistungen. Dabei ist die professionelle Ausrichtung des Vereins, was Imageprofilierung und Marketing betrifft, ebenfalls wichtig. Der VfL Wolfsburg hat das erkannt und setzt auf die Entwicklung eines Premiumvereins.

Markenführung und professionelles Marketing

Fußballkünstler sind teuer. Auch wenn es die Fans nicht gern hören, müssen Sponsoren, Merchandisingartikel, Werbeeinnahmen die finanzielle Basis für die sportliche Leistung schaffen. Das erfordert professionelles Marketing.

Ein Fußballverein muss mittlerweile als „Marke“ geführt werden. Das erfordert Markenverständnis und Markenprofilierung. Dem Marketing kommt eine immer größere Bedeutung zu. Und das macht es notwendig, systematisch und konsequent, Visionen, Ziele und Zielgruppen zu definieren, Strategien und operative Maßnahmen zu entwickeln, Budgetierung und Controlling sicher zu stellen.

Wie ist es nun beim VfL Wolfsburg? Klaus Drach, Leiter Marketing und Vertrieb des VfL Wolfsburg, vormals Marketingleiter des 1. FSV Mainz 05 ist Garant für professionelles und emotionales Marketing in Wolfsburg.

Interview mit Klaus Drach, Leiter Marketing und Vertrieb des VfL Wolfsburg

Als Marketingleiter muss man ja vielen Herren dienen. Im Marketing spricht man von Zielgruppen. Wie ist das beim VfL Wolfsburg?

Zunächst sind da die Entscheider, der Aufsichtsrat des Vereins. Der VfL gehört zu 100 % zum VW Konzern. Dann die Multiplikatoren. Innerhalb der Liga müssen die Verantwortlichen gepflegt werden. Hier muss man sich als Verein auch positionieren.

Die zentrale Zielgruppe sind sicherlich die Sponsoren. Ihre Wünsche und Bedürfnisse sind zu erfüllen. Dabei werden aber auch durch uns Vorgaben gemacht, was den VIP-Bereich, die Tonalität der Veranstaltungen usw. betrifft.

Schließlich sind es die Fans in Stadt und Region. Es ist wichtig, wie der Verein als Marke wahrgenommen wird in seiner unmittelbaren Umgebung. Wir brauchen im Umfeld begeisterte Fans.

Wie ist es mit den Fans außerhalb der Region, also in ganz Deutschland und in der Welt?

Wolfsburg hat noch wenig Fußballfans in der Republik. Nicht vergleichbar mit Bayern München. Dennoch ist das eine wichtige Zielgruppe, die in Zukunft verstärkt berücksichtigt werden muss. Die Fußballöffentlichkeit in Deutschland zu begeistern, ist ein wichtiges Anliegen. Wir haben deshalb die Story „Felix Magath“ in den Medien z.B. im Handelsblatt, der Frankfurter Allgemeinen Zeitung, aber auch in Lifestyle-Magazinen platziert. Hier gibt es viele fußballaffine Nutzer



**Klaus Drach,
Leiter Marketing und Vertrieb
des VfL Wolfsburg**

Seit 1.3. 2008 Leiter Marketing und Vertrieb
beim VfL Wolfsburg

2002 – 2008 Marketingleiter des 1. FSV Mainz05

1996 – 2002 verschiedene Stationen im Bereich Marketing
und Vertrieb, unter anderem Leiter Marketing
Services bei Vodafone

1994 – 1996 Ausbildung zum Werbekaufmann bei der
Werbeagentur „Market“, Wiesbaden

1989 – 1993 Sportstudium an der Johannes Gutenberg-
Universität Mainz

1987 Abitur Bischöfliches Willigis Gymnasium,
Mainz

Der VfL Wolfsburg ist ein ehrgeiziges Projekt. Alle Beteiligten im Vorstand und im Verein wollen ihn zu einer nationalen Spitzenmarke etablieren. Dabei hat uns jetzt schon im UEFA Cup Spiel gegen Bayern München das Tor von Grafite geholfen. Dieses unglaubliche Tor, das in der ganzen Welt gesehen wurde. Mittlerweile ist Fußball ein weltweites Ereignis. Somit sind auch Fans in aller Welt in Zukunft zu bedienen.

Wie ist die Akzeptanz bei der Wolfsburger Bevölkerung?

Der Verein ist neben dem VW Konzern DAS Integrationssymbol für die Bevölkerung. Das war nicht immer so. Wolfsburg als „Meister“-Stadt begeistert. Alle wollen dabei sein. Es ist zu einer richtigen Explosion gekommen.

Welche Auswirkung hat der Titel für das Marketing?

Im Vertrieb hat die Nachfrage nach Logo, Bandenwerbung und dergleichen sofort zugenommen. Im Bereich von Markenführung und Imageprofilierung – auch das gehört zur Aufgabe des Marketingleiters beim VfL – geht es langsamer vor sich. Der VfL Wolfsburg ist aber schon jetzt eine stark wahrgenommene Marke. Wir haben ein gutes Gefühl und ein großes Selbstbewusstsein gewonnen.





Welche Markenprofilierung strebt der Verein an?

Wir sind die Wölfe und keine grauen Mäuse. Wir sind jung, sportiv, hungrig. Wir wollen eine Premium-Marke im Konzert der Großen werden. Das zahlt sich bei der Suche nach Profis und Sponsoren aus. Daran arbeiten wir alle, beflügelt durch unseren unglaublichen Erfolg.

Welche Kommunikationsmaßnahmen sollen die Premium-Marke VfL Wolfsburg etablieren?

Natürlich nutzen wir alle Möglichkeiten. Zurzeit ist das Internet ein wichtiges Thema. Seit Juni 2009 gehört auch unsere Internetpräsenz zum Marketingbereich beim VfL. Es wird nicht nur als Informations- und PR-Instrument eingesetzt. Es ist kein reines redaktionelles Tool mehr. Die Chancen des Internets wollen wir voll ausschöpfen. Im Nu verbreiten sich dadurch Nachrichten rund um die Welt. Es ist ein Fenster in einer globalen Welt. Es bewegt Menschen. Es übermittelt Emotionen, beeinflusst Images und ruft Verhalten hervor. Wir wollen Erlebniswelten schaffen für unsere Fans, Werbekunden und Sponsoren.

Eine wichtige Einnahmequelle eines Fußballvereins ist das Merchandising. Gab es nach dem Sieg hier Änderungen?

Das Merchandising ist vital vom sportlichen Erfolg abhängig. Man kann noch so tolle T-Shirts haben. Wenn man absteigt, interessiert das nur noch die Treuesten der Treuen. Wird man Meister, so will jeder dabei sein. Wir bauen diesen Bereich erheblich aus. Es sind noch viel mehr Erlöse drin. Wir wollen nicht nur kostendeckend arbeiten. Hier muss man sich aber etwas Geniales und Einzigartiges ausdenken. Die Meisterschale für die Kommode reicht nicht. Seit neuestem ist Adidas unser Ausrüster. Das bedeutet neue Trikots und damit ein interessantes Geschäft und viele neue innovative Ideen – auch in der Dreieckskonstellation mit Volkswagen. Einfach frisches Potenzial!

Events wecken Emotionen und sind für Bekanntheitsgrad und Imageprofilierung sehr wichtig. Gab es ein besonderes Event nach der Meisterschaft?

Am 7. August 2009 ist unser Mega Event gestartet. Zu Beginn der neuen Bundesligasaison 2009/2010 wurde das Spiel des VfL Wolfsburg in voller Länge von der ARD übertragen. Das bedeutet um die 10 Millionen Zuschauer, die wir nicht mit anderen Vereinen teilen mussten.

Normalerweise ist die ARD Sportschau oder PREMIERE als Spartensender die Plattform für alle Vereine der 1. Bundes-

liga. Da sind wir ein Verein unter vielen. Dieses Spiel des VfL wurde in 140 Ländern live übertragen, in weiteren 40 Ländern die Highlights als Aufzeichnung. Ein solches Großevent muss durch internationale Shows und exquisite Veranstaltungen begleitet werden. Da muss man die globale Zielgruppe im Auge haben und eine globale Bühne möglichst perfekt dramaturgisch bespielen.

Solche Übertragungen machen es notwendig, dass wir uns jetzt in Denke und Tonalität auf globale Kategorien einstellen. Nach der Meisterschaft brauchen wir auch für unsere Sponsoren einzigartige Premium-Veranstaltungen. Ein Händeschütteln durch den Trainer langt nicht mehr.

Der VfL Wolfsburg hat einen Hauptsponsor, den VW Konzern. Wie gehen Sie damit um?

VW ist das Dach des VfL. Er ist ein starker Finanzier. Die großen, erfolgreichen Vereine im Ausland sind genauso aufgestellt. Dabei kommt uns zugute, dass beim VW-Konzern Fußballverrückte arbeiten. Sie wollen Leidenschaften. VW hat persönlich Gefallen am VfL. Er wird zudem als Kommunikationstool genutzt. Einen solchen Konzern im Rücken zu haben, ist ein wahrer Segen. Er schafft uns nachhaltig die finanziellen Möglichkeiten, um Qualität und Leistung zu sichern. Wir sind dafür dankbar.

Welche Freiheiten und Kompetenzen haben Sie beim VfL Wolfsburg?

Ich bin für den Vertrieb zuständig und damit dafür, wie Geld verdient wird. Daneben bin ich auch für die Markenführung und Markenentwicklung verantwortlich. Das ist etwas Besonderes. So eine Schlüsselposition haben nicht viele Vereine. Hier in Wolfsburg wird ein Marketingkonzept mit der Geschäftsleitung und dem Aufsichtsrat abgestimmt, dann wird nicht mehr hereingefunkt, dann obliegt es mir, das Konzept zu realisieren.



INTERVIEW MIT HANS-GÜNTER MANN, VORSTANDSVORSITZENDER DER SPARKASSE MAINZ

Herr Mann, seit dem Jahr 2007 hat sich das Umfeld für das Tätigen von Bankgeschäften deutlich verschlechtert. Die Geschäfts- und Ergebnisentwicklung trägt bei einem großen Teil der Kreditinstitute negative Vorzeichen. Welchen Einfluss hat die Finanzkrise auf die Sparkasse Mainz?

Wesentliche negative Effekte konnten wir bisher für unser Haus nicht feststellen. Das Betriebsergebnis vor Bewertung der Sparkasse Mainz ist sowohl im Jahr 2007 als auch im Jahr 2008 gegenüber dem jeweiligen Vorjahr gestiegen. Im Übrigen, im Jahr 2008 stieg das Ergebnis das neunte Jahr in Folge.

Viele Kreditinstitute erzielten insbesondere aus Eigenhandelspositionen mit strukturierten Kreditprodukten negative Ergebnisbeiträge. Welche Rolle spielt der Eigenhandel für Ihr Haus?

Der Eigenhandel ist seit vielen Jahren für uns von untergeordneter Bedeutung. Wir generieren unsere Erträge aus dem klassischen Bankgeschäft, eben der Hereinnahme von Einlagen und der Vergabe von Darlehen. Auch die Refinanzierung durch Ausgabe von Zertifikaten, deren Funktionsweise heute durch Kunden kaum noch nachvollziehbar ist, haben wir nicht mitgemacht.

Die Sparkassen konnten während des vergangenen Jahres ihren Marktanteil im Einlagengeschäft erhöhen. Was wird notwendig sein, um, nach Rückkehr des Vertrauens in den gesamten Bankensektor, die Marktanteile halten zu können?

Auch bei der Sparkasse Mainz erfolgte zunächst ein Anstieg des Zuflusses von Kundengeldern. Mit dem Ausspruch der Staatsgarantien für Einlagen bei Kreditinstituten entwickelte sich das Einlagengeschäft dann aber wieder in seinen gewohnten Bahnen. Sicher war es damals zwingend notwendig, dass der Staat Vertrauen schaffende Maßnahmen ergriff. Klar ist aber auch, dass dadurch Wettbewerbsvorteile, die sich vorsichtig und in dem Bereich des klassischen Bankgeschäfts agierende Institute erwirtschafteten, neutralisiert wurden.

Es gibt erste zarte Anhaltspunkte, die ein Ende der konjunkturellen Talfahrt vermuten lassen können. Traditionell bedeutet dies auch, zumindest mittelfristig, geringere Risiken



Hans-Günter Mann

wurde 1944 in Mainz geboren. Sein Eintritt in die Sparkassenorganisation erfolgte 1965 in die damalige Kreissparkasse Mainz. Im weiteren Verlauf seiner beruflichen Entwicklung nahm Herr Mann verschiedene Fortbildungsmaßnahmen wahr und absolvierte mit Erfolg den Lehrgang zum Sparkassenbetriebswirt. Den Schwerpunkt seiner Laufbahn bildet das Kreditgeschäft. 1988 wurde Herr Mann in seiner Funktion als Direktor zum Verhinderungsvertreter des Vorstandes bestellt. Seit 1996 ist er Mitglied des Vorstandes. 2004 wurde Herr Mann zum Vorstandsvorsitzenden der Sparkasse bestellt.

Hans-Günter Mann ist verheiratet und hat eine Tochter und einen Sohn.

Sparkasse Mainz

Die Sparkasse Mainz ist eines der ältesten und bedeutendsten Kreditinstitute in der Region Rheinhessen. Seit 1827 ist sie in allen Bankdienstleistungen ein wichtiger Partner für Bürger, regionale Wirtschaft und kommunale Körperschaften.

Durch die Zugehörigkeit zur Sparkassen-Finanzgruppe, der größten Kreditinstitutsgruppe Deutschlands, versteht sie sich als öffentlich-rechtliche Großsparkasse mit herausragender Bedeutung in ihrem Geschäftsgebiet.

Finanzierungs- und Beratungsaufgaben wird sie durch markt- und leistungsgerechte Konditionen gerecht, die eindeutige Maßstäbe im Wettbewerb setzen. Ihre Aufgaben erfüllt sie konsequent durch die flexible Ausrichtung aller Produkte und Dienstleistungen auf die Bedürfnisse des Kunden. Ihren öffentlichen Auftrag, die heimische Region mit allen kreditwirtschaftlichen Leistungen zu stärken und zu fördern, erfolgreich auszuführen, ist oberstes Ziel ihres Handelns.



im Kreditgeschäft. Wie schätzen Sie in diesem Zusammenhang die durch den Staat gewährten Hilfen ein?

Klar ist, dass das zum Tragen kommen von Adressrisiken dem Lauf des Konjunkturzyklus mit einer Verzögerung folgt und am Ende einer Rezession und dem Beginn der Aufschwungphase in der Regel einen Höhepunkt erreicht. Die Staatshilfen könnten dazu führen, dass die Wettbewerbsintensität bereits zu Beginn des kommenden Konjunkturzyklus hoch sein wird.

Insbesondere mittelständische Unternehmen beklagten während der letzten Monate die Zurückhaltung von Banken im Kreditgeschäft. Verhält sich Ihr Haus ähnlich?

Ganz klar, nein. Der Bestand an Firmenkrediten erhöhte sich im Jahr 2008 und wird sich nach heutiger Einschätzung auch im laufenden Geschäftsjahr erhöhen. Jedoch ist ein Rückgang des Kommunalkreditgeschäfts wahrscheinlich. In diesem Segment sind die Margen mittlerweile so bescheiden, dass unter wirtschaftlichen Aspekten ein geringeres Engagement zu vertreten ist.

Vor wenigen Wochen wurde das Gesetz zur Fortentwicklung der Finanzmarktstabilität (Bad-Bank-Gesetz) zusammen mit Eckpunkten zu einem Konsolidierungsbankmodell für die Landesbanken durch die Bundesregierung beschlossen. Dabei ist ein Element die Forderung der Reduzierung von gegenwärtig neun auf weniger als sieben Landesbanken. Wie stehen Sie zu einer weiteren Konzentration auf der Landesbankenebene?

Ich befürworte eine Reduzierung der Zahl der Landesbanken. Eine Landesbankenebene mit drei Instituten – Nord, Mitte und Süd – scheint mir sinnvoll. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht wäre sogar nur eine Landesbank wünschenswert. Aus den verschiedenen politischen Interessen heraus wird dies aber nicht durchsetzbar sein. Daher scheint momentan eine Lösung mit drei Instituten der beste Konsens zu sein.

Aufgrund der Rezession wird in diesem Jahr mit einem Rückgang des Angebots von Ausbildungsplätzen in Deutschland zu rechnen sein. Wird die Zahl der Ausbildungsplätze in Ihrem Institut dieser Entwicklung folgen?

Sicher nicht. Die Sparkasse Mainz stellt jedes Jahr rund zwanzig Auszubildende ein, und das wird sich absehbar nicht ändern. Allen Auszubildenden, die in ihrer Abschlussprüfung mindestens die Note befriedigend erreichen, bieten wir gegenwärtig einen unbefristeten Arbeitsvertrag an. Diejenigen, die dieses Niveau nicht erreichen, können für eine Übergangszeit einen befristeten Arbeitsvertrag erhalten.

Der Anteil der Akademiker an der Gesamtzahl der bei Sparkassen Beschäftigten liegt weit unterhalb der Akademikerquote z.B. privater Banken. Was tun Sie, um diejenigen, die ihre Ausbildung erfolgreich abgeschlossen haben und dann ein Hochschulstudium aufnehmen, mit der Sparkasse Mainz auch während der Zeit des Studiums zu verbinden und dadurch eine Rückkehr der künftigen Akademikerinnen und Akademiker wahrscheinlicher zu machen?

Die Sparkasse Mainz ist mit ihrem Personalentwicklungskonzept diesbezüglich sehr gut aufgestellt.

Zusammen mit dem Lehrinstitut der S-Finanzgruppe in Bonn bieten wir die Möglichkeit, entsprechende Bestleistungen während der Ausbildung vorausgesetzt, bei zeitweiliger Freistellung, parallel zum Beruf ein hoch anerkanntes Hochschulstudium zu absolvieren. Dieses Studium ist in zwei Abschnitte, „diplomierter Sparkassenbetriebswirt/Bachelor Of Science“ und „Master Of Business Administration (MBA)“, aufgeteilt. Daher müssen unsere Mitarbeiter für ein Studium das Beschäftigungsverhältnis mit unserem Haus nicht beenden. Die Rückkehrproblematik stellt sich somit nicht.

Der Anteil derjenigen, die ein Studium außerhalb der Sparkassenorganisation beginnen möchten, ist bis dato von der Anzahl her zu vernachlässigen.

Die Fragen stellte Prof. Dr. Arno Peppmeier, Fachhochschule Mainz, im Mai 2009

KONTAKT

Sparkasse Mainz

Bahnhofstraße 1
55116 Mainz

Telefon: 06131 200 0

Telefax: 06131 200 830

E-mail: info@sparkasse-mainz.de

www.sparkasse-mainz.de

INTERCULTURAL MANAGEMENT IN TIMES OF CULTURAL CHANGES AND ALTERED CONSUMER BEHAVIOR

Thorsten Schäfer

Before a company delegates own employees to their foreign subsidiaries, the appointed expatriates are often sent to intensive courses, to learn more about Intercultural Management or Intercultural Communication. Many companies have meanwhile learned that training of these management skills is essential for a good performance of their managers abroad.

This article intends to underline the necessity of a good intercultural preparation, gives examples for cultural differences and displays a concept for an adapted behavior pattern, under the light of cultural necessities. However, it also aims on emphasizing the need for a more flexible reaction to changes in the cultural environment and it warns to formalize any kinds of interaction by “blindly” trusting in given communication models and cultural classifications. First of all, the cultural changes in many societies are just too drastic and fast moving to apply any fixed strategy and, secondly, one never has to forget that any communication is made with individual persons having unique characters, roles and mental states that are subject to many external influences.

1. The groundwork: Knowledge about cultural differences and established management concepts

1.1 The gap-model in international negotiation

In negotiation situations, the most fundamental gap influencing the interaction between buyer and seller is the difference between their respective cultural backgrounds. This cultural distance can be expressed in terms of differences in communication and negotiation behavior, the concept of time, space or work patterns, and the nature of social rituals and norms. The cultural distance between two partners tends to increase the transaction cost which may be quite high in cross-cultural negotiations.

In case of a certain national and organizational “distance” between buyer and seller, both of them (especially the seller) will try to adapt their own behavior in such a way that they think is appropriate for the other party. In this way, the initial gap 1 may be reduced to gap 2. To which extent the seller can adjust his behavior to another culture’s communication style is a matter of skill and experience. The necessary skills include the ability to handle stress, initiate conversations and establish a meaning-



Thorsten Schäfer (MBA)

ist Absolvent des BIS-Studiengangs der FH-Mainz, Abschlussjahr 2001. Seinen Master-Degree erwarb er 2006. Zurzeit ist er Leiter des Wirkstoff-Exports bei der Midas Pharma GmbH, Ingelheim.

E-mail: schaefer.online@gmx.de

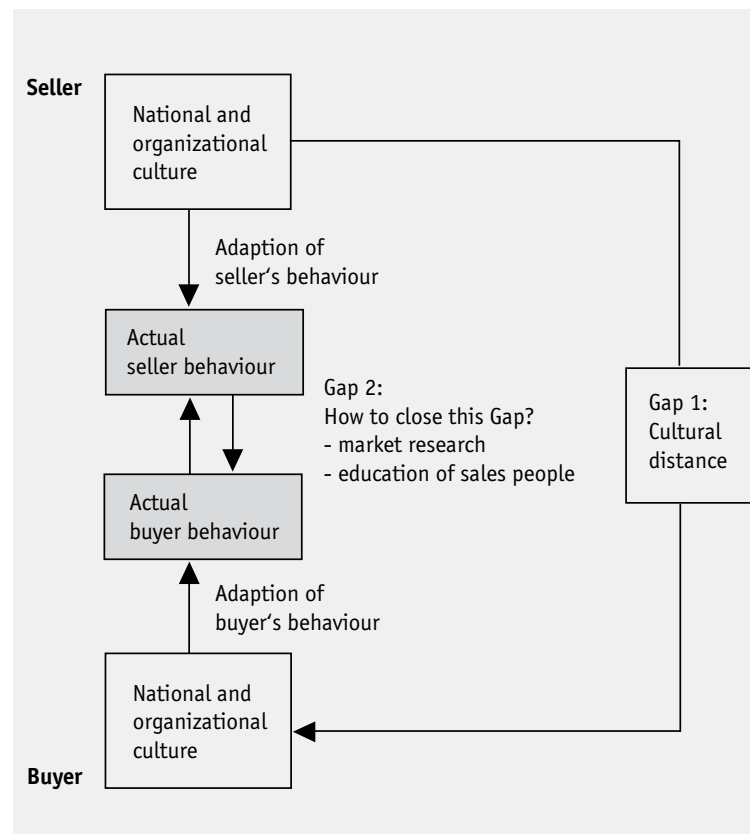


Fig. 1: The gap-model in international negotiation

ful relationship. Gap 2 can be reduced through market research and education of sales people. However, different sales people will have different stages of “intercultural preparedness”, so it is essential to train own employees according to their personal “intercultural levels”. This may include a reflection of the own cultural background, the motivation to rethink prejudices, to examine how stereotypes are developed and how misunderstandings can be avoided.

1.2 Language and society

Communication competence is gained by knowing how language use relates to our social world, meaning which impact a certain communication style will have on the party on the other side of the table. The following examples demonstrate the interpretation of “appropriate” communication styles from different perspectives.

In Western Europe and the US, speakers can use a combination of physical as well as linguistic cues (such as clearing throat, leaning forward eagerly, taking a breath...) to signal that they are about to speak. Other cultures, such as Japan, use speaker hierarchy as well to determinate who should get the next turn.

Japanese are also very sensitive with respect to interruptions. This is regarded as aggressive and disrespectful behavior. In Japan, talk turns have audible boundaries in that a small period of silence between turns is common. From the Japanese perspective, silence shows that the hearer is contemplating the speaker's words, and thinking before he or she answers. Not so in American, British and many Western European cultures. In English, silence often signals trouble or a negative response. Since turns normally follow one another immediately, a break in this pattern signals to the participants of the talk exchange that this norm has been violated, and that they might need to check for meaning.

1.3 Cultural Patterns

In some cultures, people share a great deal of information as a basic groundwork for every interaction. These are high context cultures. Major behavioral functions such as home, work, education and sports are not compartmentalized; rather, they often overlap. Thus, people tend to know a lot about another in high context culture. Chinese, Japanese, Arabs, Italians, Spanish and (to some extent) French people are often classified as belonging to high context cultures. In such an environment, it is neither uncommon nor offensive to inquire about the health and well-being of a family member, or a colleague's success in some sports. Information flows freely and most people know at last something about all parts of the company, or at least who to ask. Everyone stays informed.

By way of contrast, low context cultures have rigid categories into which people's lives are divided. Germans, Austrians, Scandinavians, Americans and some parts of Northern France are

much lower on the scale of shared contextual information. In fact, in low context cultures, information is tightly controlled, both the contents and the flow of information. Privacy is very important, and some people might feel offended or intruded upon if asked about their relatives. Low context cultures also have a higher respect for previous commitments, and will not easily break appointments spontaneously. Germans have been described as “number pushers”. They require a good deal of background information in meetings, as do Scandinavian countries. Americans may require less lengthy background information, but they are often reluctant to commit themselves to projects unless they feel they have enough insight into the business.

There is another important aspect: this is the issue of names and titles. For example, low context naming is characterized by formality, title and last name sequences (e.g. Herr Dr. Müller). Conversely, a familiar, first name address form signifies solidarity (e.g. Michael). In the US, there has been an attempt to create workplace solidarity and equality by addressing all employees on first name basis, regardless of their rank or responsibility. This endeavor is aimed at leveling hierarchies, as well as boosting morale.

Personal space is scarce and highly guarded. Some cultures exhibit strong aversion to personal touch, especially from members of the opposite sex. A former Emory University librarian complained about a Professor from India who frequented the library. This Professor objected to having the woman show him book indexes or touch him, even casually, in any way. He also would not follow her to any location in the library, but instead would lead, even though she walked behind him calling out directions. Touch is a highly sensitive issue in Arab cultures as well, especially between men and women. Reportedly, some Scandinavian countries also do not tolerate much personal touch other than between intimate friends. On the other hand, some cultures use kissing, even among men, as do some Mediterranean people. The territorial boundaries may be much closer for interaction in these groups.

How we perceive, organize, and utilize our time is also an important matter of culture. People from India, Iran and most of the Far East are still deeply affected by their long historical traditions, while the US, Canada and parts of Western Europe focus very much on the present and the future. To a large extent, there are parallels between low and high context cultures and how these perceive the notion of time. Low context people often view time monochronically, that is, they tend to do only one thing at a time. Schedules are very important to monochronic people, and rarely will an appointment be broken for another appointment unless urgency in some way dictates it. Additionally, monochronic people expect that their guest or visitors will be on time – other behavior will be regarded as disrespectful.

By way of contrast, polychronic people have close parallels to high context cultures. These people have no problem with two

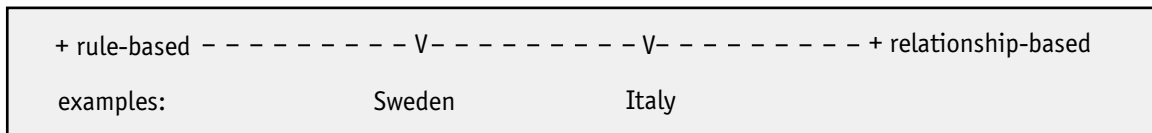


Fig. 2: rule-based vs. relationship-based countries

or more events operating at one time and can easily change their plans – often if it has to be. For polychronic people, the end result of a project is much more important than the schedule for the project. Meetings do not have to start on time (often they simply do not), and time is a flexible entity. In Japanese or Arab cultures, two or three days lead time is enough for even the most important meetings, seminars and events. Such procedure could not be applied in low context/polychronic cultures such as Britain, Germany or the US.

Cultures can also be described with the notion of regional values, very often deriving from world religions and the subsequent world ethics. Universalism is the term characterizing a rule-based society. Situations tend to be static and the rules are highly resistant to exceptions. In contrast, the particularistic orientation describes a relationship-based society. There is much more situational-based flexibility present, so that exceptions are often present and determined on a case-by-case basis.

Another way to differentiate cultures is the notion of achievements. In the West, for example, the individual is essentially the building block of social organized action. Individual achievement is highly valued in many Western countries. The obsession with self-perception is blatantly evident in the US, where bookstores' shelves are filled with series of self-helps, self-esteem aids and general ego boosters.

The individualistic society such as in Germany, France, Scandinavia, Britain and the US highly respects a persons' achievement, so that status is earned and not a by-product of birth. Social class in India is a matter of birth; it is very strictly observed and very rarely changed. Because of low social mobility, merit or advantage through means of personal achievements is somewhat unwelcome. This means that no matter how hard you work; your class or caste remains the same.

In some cultures of the world, personal status is not based on personal achievement but rather on the group's performance. This principle applies both to personal level, such as family, tribe or village and to the professional level, meaning the company or organization. Japan is a very good example for such a culture. Employment is very often for life. The employer thus commits a significant amount of resources to an employee, and in return the employee merges into the group or team where mutual self-help, collectivity in action and much higher levels of cooperation are the norm.

Last but not least, Religion is another important key factor to distinguish between cultures. In many ways, economic ethics

found in Christianity (the largest religion in the world today) have formed the basis of what has been called “the spirit of early capitalism”. Hard work, saved or reinvested income and low levels of spending go together to create more wealth. According to many historians, Protestants especially (as opposed to Catholics) broke free from the domination of religious rituals to emphasize individualism and personal achievements. Northern Europe tends towards Protestantism, while South Europe tends towards Catholicism. The US is somewhat mixed, but the economic system itself has been mostly influenced by Protestantism. The notion of the “American dream” is itself thoroughly capitalistic, permeated by the creation of individual wealth.

The second largest religion currently is Islam. Among prophet Mohammed's writings are work-related principles such as not squandering money, dealing honestly or justly with others, and especially avoiding usury. Islam encourages enterprise of free trade, but under important caveats. For example, women are subordinate to men and followers must pray five times per day. Furthermore, any international dealings are only officially sanctioned if those dealings are in line with the Islamic code of conduct.

In Hinduism and Buddhism, both religions focus on how people live and the goal is to achieve Nirvana, a state of spiritual apex. Nirvana is achieved by leading a life of material and physical denial. Economically speaking, this can create problems for firms when contemplating business partnerships. India has the added variable of low social mobility brought on by a system of castes. This does not mean that trade or commerce is non-existent in such cultures; however, these are factors that must be considered when behavior that is a variance from our own cultural norm arises.

Confucianism deals more with a system of moral values than the notion of a god or strict religion. In Japan, South Korea, China and Taiwan, Confucianism teaches a deep level of loyalty – both from the management side, as well as the employer side. Status is dependent upon the status of the group as a whole, honesty and integrity is very important when dealing with business partners. To break one's word is a disgrace, not only to the individual in question, but also to the group he or she belongs to.

2. Cultural prejudices “hit the reality”

In section 1 the author has tried to briefly summarize cultural differences and notions. We can expect that a designated expatriate will go through these concepts during his or her training program – of course, in a much more intensive manner.

While all of these concepts and observations are undoubtedly correct, one can see that the borders between cultural differences are becoming blurred in recent times. What has been taken for granted still a couple of years ago needs to be evaluated very carefully on a case-by-case basis. Societies do not stand still, they are continuously developing into different directions, and the same is valid for people within these societies.

In this section, a number of examples will be given to underline certain developments, especially in the booming countries China and India. The section does not mean to question whether China/India are still less formal, high context cultures, with a flexible attitude towards time, honoring the group more than the individual and even following traditions and religions that can prevent successful business dealings. It is only intended to sensitize the reader and to make aware of different tendencies.

2.1 China

- With the given economic boom, many Chinese want to have their share of an improved living standard and luxury. “It does not matter if the cat is black or white. What matters is if it catches mice”, said the reformer Den Xiaoping. The Chinese are allowed to become rich, lead a more individualistic life, as long as they stay loyal to the Communist Party. Capitalism, Confucianism and communism co-exist in China on an informal basis.

- Individualism is encouraged in China due to the natural limit of growth. From the ecological point of view, China is already now spending 8–13 % of the national income due to environmental pollution. The average difference in net-income between a worker and a factory manager is already today 1 : 200, with increasing tendency. The gap will enforce competition between the mass of workers and support tergiversation from the group. The one-child policy encourages parents to heavily invest into the education of their child. Last year, 5.6 million new students have enrolled in the country’s universities. In total, about 19 million Chinese students were registered during 2007. And the competition is not getting smaller, as the economy will not boom “forever”. A survey of the Shanghai magazine “Attractive Power” showed that 53 % of all 12–18 year old Chinese have a successful career as their no. 1 goal; 41 % even want to become millionaires. In 2002, Chinese parents have invested 40 Billion Dollars into their children’s education; in 2005 it was already around 90 Billion Dollars.

- Every year, millions of farmers leave the rural areas and move to the cities. They live in cramped houses, share their beds with one or two other colleagues and are content with salaries of a few cents per hour. They have 175 million unemployed Chinese on their back, so the methods to improve living standard and working conditions do not matter that much. The end justifies the means.

- China’s new middle class covers (depending on its definition) between 100 and 200 million people. They are much more educated, earn more money and are more liberal than their parent’s generation. The old concepts and traditions do not mean much to them any longer. In the former clans, the seniors were dictating the daily life. Disobedience was the worst thing to do. “Never disagree, always accept” was the name of the game. The young people of the new Chinese middle class are turning away from these concepts, and they act as trendsetters for others. Western behavior is highly valued due to its prestige.

2.2 India

- The “inner conflict” between capitalism and religious purity can be seen when accompanying pilgrims on their spiritual journey. When being asked about their reasons for visiting cultural sites, one can receive answers like “having a happy marriage and a better paid job”. A 13-year-old boy, who had cropped his “impure hair”, said that this was a sacrifice for the gods. However, he also said: “My mother explained that the shave and the meditation are also good for my concentration. So I can get very good grades in school and become a scientist”.

High-Tec, combined with daily rituals and modern markets: For many European, these sides of the Indian society do not fit together. They wonder about a nation that does not fight the uncontrolled reproduction of nasty primates in the capital city New Delhi, just because of awe for the ape-god Hanuman. Other examples are the advertisements of airlines with Mantras or giving nuclear rockets the name of the fire-god Agni. On the other hand, Indians are bewildered of the European’s bewilderment. They may ask: “Where is the contradiction?”.

- Similar to China, the extremely young Indian population is fighting for good and well-paid jobs; a jostle like in the chaotic Indian road traffic. Also here, this leads to fierce competition among the applicants. When being asked what the Hindu writings say about capitalistic competition-thinking, one might get such a reply: “The gods love sports and games. Krishna, for instance, was a big fighter.” And concerning the accumulation of property: “This is also good, simply because of the children and the grandchildren. Only, you have to share your wealth, and do not keep everything for yourself”.

- The new consumer age in India is only at its beginning. In the meantime around 300 million Indians have the money and the time to afford a certain wealth. European and especially German-branded products are very much favored. For the time being, there are only 10.5 million cars for around 1 billion inhabitants; but this will change very rapidly. More than 50 % of the Indian population is younger than 25 years, and this means that they have the major part of their consumer-life still ahead of them. It can already be seen that consumer behavior will more and more define people in future. It will never substitute tradition and religious rituals, but it will become a part of daily life.

3. Conclusions

What might appear to an outsider as “schizophrenic behavior” will be a common scenario in the years to come. Many people, especially in India and China, will create their own mixture of ethics and values; one that will fit best into their own personal world. Western behavior norms will be taken over, mostly to the extent of own personal usefulness.

For an expatriate in such countries, the Intercultural Management will become more complex, as it will be more case-by-case-oriented. He or she has to understand that the counterpart is influenced by many variables coming from national traditions and the “newly gained” capitalistic thinking. The main questions will be:

- Which role is my negotiating partner (or even my own native employee) currently playing?
- Is it the role of the “my nation first” negotiator?
- Are own personal interests involved (maybe even monetary)?
- Do the traditional categories of cultures still fit to this specific case?
- Does the negotiation topic allow any room for different cultural interpretations?

In the end, only the manager with enough social competence and knowledge of human nature will be able to master this difficult task. The precondition, however, remains the same: Without cultural preparedness, none of these tasks can be successfully achieved. Thus, planning of the management job abroad will still remain the key factor. It involves researching typical and interactional behavior of the target culture and adapting own behavior accordingly. Of course, the knowledge about cultural changes in the target country can only help.

REFERENCES

- Aldenrath, P. (2007):** Chinas Stolz auf den Kapitalismus im Kommunismus, <http://www.tagesschau.de/ausland/meldung52142.html>, Abruf 13.05.2009.
- Babayigit, G. (2008):** Beim Konsum sind wir modern, <http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/985/303964/text/>, Abruf 13.05.2009.
- Grefe, C. (2007):** Brahmanen in die Produktion, <http://pdf.zeit.de/2007/11/Religion-Hinduismus.pdf>, Abfrage 13.05.2009.
- Hirn, W. (2006):** Herausforderung China, 2. Aufl., Frankfurt am Main.
- Hollensen, S. (2007):** Global Marketing, 4 th ed., Harlow.
- Mäding, K. (1997):** Chinesische Mentalität zwischen Tradition und Modernisierung, in: E+Z Entwicklung und Zusammenarbeit, 7/1997, S. 167–169.
- Moll, M. (2005a):** Global Strategies, Regional Implementation, S. 15 ff.
- Moll, M. (2005b):** Intercultural Communication, S. 20 ff.
- Schramm, R. (2007):** Kapitalismus in China, <http://www.labournet.de/internationales/cn/schramm2.html>, Abruf 13.05.2009.
- Singh, A. (2007):** Indiens neue Mittelschicht, <http://www.manager-magazin.de/geld/artikel/0,2828,520387,00.html>, Abruf 13.05.2009.

ZUR PSYCHOLOGIE DES UMGANGS MIT „ÄLTEREN“ MITARBEITERN IM BETRIEB

Stefan Leidig



Dr. Stefan Leidig

Psychologischer Psychotherapeut, Supervisor für Verhaltenstherapie, Lehrtherapeut. Zwanzig Jahre in der Psychosomatischen und Sucht-Rehabilitation tätig, davon zehn Jahre in leitender Funktion. Lehraufträge an verschiedenen Universitäten und Ausbildungsinstituten. Seit 2007 Praxis für Psychotherapie in Berlin, Koordination eines Netzwerks für betriebliche Gesundheitsförderung (www.emu-systeme.de).

E-mail: leidig@emu-systeme.de

als psychosoziale Faktoren und der Lebensstil. Insbesondere die Qualität der sozialen Beziehungen bei der Arbeit, also das „Betriebsklima“, erweist sich als der zentrale Bestimmungsfaktor von Gesundheit im Betrieb: Arbeitszufriedenheit stärkt die Leistungsfähigkeit.

Wenn in erster Linie psychosoziale Faktoren am Arbeitsplatz körperliche Beschwerden wie Rücken- und Herz-Erkrankungen erzeugen, müssen sich alle Beteiligten fragen, ob nicht gerade durch die Strategie „sozialverträglicher Freisetzen“ ein stressendes Betriebsklima speziell für die Älteren produziert wird. Die Fragwürdigkeit, Lebensalter mit schwindender beruflicher Leistungsfähigkeit in Beziehung zu setzen, wird als erstes am Beispiel Rückenschmerz diskutiert, weil diese Symptomatik als Symbol für die Leistungsminderung Älterer steht.

1. Annahmen über die Leistungsfähigkeit Älterer

Die Aussage: „Mit dem Alter nehmen die Beschwerden zu und die Leistungsfähigkeit ab.“ beruht auf fragwürdigen Annahmen über 45- bis 65-jährige, die ganze Führungs- und Unternehmenskulturen unseres gegenwärtigen Erwerbslebens prägen. Erwerbstätige beginnen entsprechend bereits ab Mitte 40 zu befürchten, sie würden bald den professionellen Anforderungen ihres Berufs nicht mehr genügen. Insbesondere in den unteren sozialen Schichten wird dann zumindest beruflich nichts Großes mehr erwartet. Irrationale gesellschaftliche, unternehmerische und individuelle Annahmen tragen dazu bei, „Ältere“ in ihrer Leistungsfähigkeit zu mindern. Sind die Annahmen über ältere Mitarbeiter rational begründet?

Zunächst einmal sollte man sich bei der Beurteilung von Befunden zur Leistungsfähigkeit älterer Menschen darüber im Klaren sein, dass die meisten diesbezüglichen Forschungsergebnisse überwiegend an Personen erhoben wurden, die mit 70 und mehr Jahren deutlich über dem Ruhestandsalter liegen. Der einzige wissenschaftlich haltbare Befund in Bezug auf Erwerbstätige jenseits der 50 besteht darin, dass die individuellen Unterschiede in der Leistungsfähigkeit am Arbeitsplatz mit dem Alter zunehmen. Genau diese interindividuelle Streuung legt nahe, Leistungseinschätzungen nicht nach dem kalendarischen Alter abzugeben. „Die Älteren“ können nicht über einen Kamm geschoren werden, da das Alter von geringerer Bedeutung ist

2. Das Kreuz mit dem Kreuz

Bemerkenswerterweise nehmen Krankheitszeiten aufgrund von Rückenschmerzen nicht nur bei entsprechend stärker belasteten Arbeitern ab etwa 45 sprunghaft zu, sondern auch bei Angestellten, deren Rücken nun wirklich nicht sonderlich belastet wird (es gibt keinen wissenschaftlich belastbaren Zusammenhang zwischen sitzender Tätigkeit und Rückenschmerz!).

Werden die mit dem Alter zunehmenden Krankheitszeiten wegen Rückenschmerzen durch körperliche Überlastung verursacht? Es lassen sich zwar Zusammenhänge zwischen Rückenschmerzen und Arbeitsplatzbedingungen (insbesondere schwere körperliche Tätigkeit und Ganzkörpervibrationen) nachweisen. Neuere, genauere Forschungen zeigen aber, dass dies kein notwendiger Zusammenhang ist. Die zuverlässigeren Vorhersagefaktoren für das Auftreten von Rückenschmerzen sind subjektive, psychologische Faktoren. Alleine Arbeitszufriedenheit erhöht die Wahrscheinlichkeit einer Rückenerkrankung um den Faktor 7. Weitere zentrale Ursachen bestehen in dem subjektiven Erleben der Stärke der Belastung am Arbeitsplatz und betriebsklimatischen Faktoren, wie z.B. fehlende Unterstützung durch Vorgesetzte.

Die allgemeine Vorstellung, wonach die zentrale Ursache für Rückenschmerzen in einer mechanischen Überbelastung der Wirbelsäule liegt, ist falsch. Das zeigt sich auch darin, dass be-

triebliche Bemühungen um ergonomische Verbesserungen der Arbeitsbedingungen zwar hohe Kosten verursachen, aber das Auftreten von Rückenschmerzen bisher nicht eindämmen konnten. In den letzten Jahrzehnten hat die Häufigkeit von krankheitsbedingten Fehlzeiten aufgrund von Rückenschmerzen trotz derartiger Anstrengungen sogar noch zugenommen. Weil bei älteren Mitarbeitern die Arbeitsunfähigkeitstage maßgeblich aufgrund orthopädischer Probleme erhöht sind, herrscht in Unternehmen die Auffassung, dass (zumindest im gewerblichen Bereich) eine jüngere Arbeitnehmerschaft produktiver ist, weil es weniger Fehltag gibt. Aussagen wie: „Mit jüngeren Mitarbeitern können wir mehr Maschinen bauen,“ gelten in vielen Betrieben als unstrittig.

Jedoch ist nach dem, was wir über die Entstehung dieser Fehltag wissen, weniger die betriebliche Belastung an sich als die Angst davor verantwortlich. Die persönliche Auffassung von Arbeitnehmern, wonach körperliche Belastungen ab einem gewissen Alter zu körperlichen Problemen führen müssen, schürt die Angst davor und damit ein schädliches Schonverhalten, das die Erwartung zur Tatsache werden lässt.

Es geht also weniger um die objektive Belastung als um die individuelle Vorstellung, was man seiner Wirbelsäule noch alles zumuten kann. Wenn Arbeitnehmer, die zu Rückenschmerzen neigen, davon überzeugt sind, dass Belastungen dem Rücken schaden, werden sie entsprechende Belastungen vermeiden. Hieraus entsteht eine zunehmende Schwächung wichtiger Muskelgruppen im Bereich des Rumpfes und damit ein krankmachender Teufelskreis aus Schonverhalten und Schmerzängsten. Umgekehrt führen Entdramatisierungsstrategien von Ärzten nachweislich zum Rückgang rückenschmerzbedingter Fehlzeiten – auch bei Arbeitern und Angestellten zwischen 45 und 60.

Wie unumstößlich ist der Befund, wonach ältere Mitarbeiter länger krankheitsbedingt fehlen oder Angehörige bestimmter Berufsgruppen höchstwahrscheinlich frühberentet werden müssen? Hier kommen zwei Setzungen zusammen: Die vermeintliche Realität, dass es in Betrieben Arbeitsplätze gibt, die nur bis zu einer bestimmten Altersgrenze ausgefüllt werden können („arbeitsplatzspezifisch begrenzte Tätigkeitsdauer“) und die scheinbare Zwangsläufigkeit, wonach ab einem gewissen Alter in bestimmten Sparten die Berufsunfähigkeit steht („Externalisierungsnotwendigkeit“). Eigentlich dienen Fehlzeitenstatistiken dazu, Ereignisse anzuzeigen, die verhindert werden sollen. Hier werden sie als Argument dafür herangezogen, dass es für bestimmte Arbeiten Alters-Belastungs-Grenzen gibt und sich danach eine Weiterbeschäftigung wegen erhöhter Fehlzeiten nicht mehr rentiert.

Sicherlich trägt die langjährige Tätigkeit an einem körperlich einseitig belastenden Arbeitsplatz zum Fehlzeitenrisiko aufgrund von Rückenschmerzen bei. Sie ist aber beileibe nicht die Hauptursache. Wenn man weiß, dass die Beschäftigung an einem bestimmten Arbeitsplatz in der Regel zu frühzeitiger Ar-

beitsunfähigkeit führt, wird man als Betroffener gut darauf achten, dass die Arbeitsunfähigkeit so zeitig eintritt, dass das Leben nach der Frühberentung noch weitergeführt werden kann. Derartige verständliche Überlebensstrategien können nur umgelenkt werden, wenn Arbeitsbedingungen nicht zwangsläufig dauerhafte Verschleißeffekte zeitigen, sondern es zur Beschäftigungskultur gehört, dass einseitige Belastungen gemindert werden. Dies hat sowohl auf die körperliche Verfassung als auch auf die Arbeitszufriedenheit einen positiven Einfluss.

Frühberentung und Altersteilzeit als Problemlösung der Wahl fördert das frühzeitige Ausscheiden von Mitarbeitern, weil es bei der Arbeitsplatzgestaltung keine Alternativen zur jahrzehntelangen einseitigen körperlichen Belastung und der folgenden zwangsläufigen Berufsunfähigkeit zu geben scheint. Dieses Schwarz-Weiß-Denken hat die Betriebspraxis geprägt und die Überzeugung genährt, ab einem gewissen Alter könne man die Anforderungen einfach nicht mehr erfüllen – auch nicht als immer wiederkehrende Station im Rahmen von Jobrotation.

Wenn Freisetzung als einzige Lösung in Bezug auf Arbeitsplätze gilt, die nur bis zu einer gewissen körperlichen Fitness oder Kraft oder Beweglichkeit ausgefüllt werden können, werden Berufswege so gestaltet, dass die Arbeitsfähigkeit unangemessen früh verschleißt. Unabhängig davon, was einzelne Vertreter bestimmter Altersgruppen zu leisten imstande sind, verhindert Externalisierungsdenken damit auch präventiv sinnvolle Maßnahmen zur Arbeitsplatz- und Laufbahngestaltung.

Aus Altersgründen zu resignieren, bezieht sich dabei offensichtlich nicht nur auf körperliche Problembereiche. Weiterbildungen scheinen sich gar nicht mehr zu lohnen, weil Strategien horizontaler Laufbahngestaltung, Jobrotation oder spezifische Maßnahmen zur Arbeitsplatzgestaltung nicht eingesetzt werden, um die Mitarbeiter zu fordern und fördern. Es ist leider nachvollziehbar, dass in einer derartigen Karrierekultur auch die Qualifikationen der Älteren veralten.

3. Gratifikationskrisen und Herz-Kreislauf-Erkrankungen

Wenn Mitarbeiter trotz hoher beruflicher Verausgabung keinen Einfluss auf die Sicherung ihres Arbeitsplatzes erleben, steigt bei ihnen die Wahrscheinlichkeit, eine koronare Herzkrankheit zu entwickeln, um den Faktor 4. Durch solche Gratifikationskrisen psychisch bedingte Herzinfarktgefährdungen sind bei älter werdenden Mitarbeitern zu erwarten, die trotz langjährigen Engagements für „ihren“ Betrieb keine Wertschätzung von Unternehmensseite erfahren. Die Erwartung von Wertschätzung fußt auf dem „psychologischen Vertrag“ und meint die reziproke Verpflichtung zwischen Mitarbeiter und Unternehmen, um Gerechtigkeit in Organisationen herzustellen.

Der psychologische Vertrag erscheint aufgekündigt, wenn sich Mitarbeiter in einem System erleben, das für „Alte“ keine Stel-

len bereithält, auch weil sie aufgrund ihrer – von dem Unternehmen mitzuverantwortenden – Fehlzeiten zu teuer sind. (Personalwirtschaftliche Fragestellungen in Bezug auf die Gestaltung von Gehältern älterer Mitarbeiter sind hier bedeutsam, würden aber den Rahmen dieses Aufsatzes sprengen.) Damit birgt ein Arbeitsplatzverlust nicht nur gravierende finanzielle Probleme sondern erzeugt auch berufsbiografische Selbstwertprobleme. Besonders betroffen hiervon sind natürlich gering qualifizierte Ältere mit begrenzten Chancen eines alternativen Arbeitsplatzes.

Zu den körperlichen Risiken kommt noch ein psychosomatischer: Ältere Mitarbeiter, sofern sie nicht mehr aufsteigen, verlieren an Reputation, weil horizontale Laufbahngestaltungen nicht Usus sind. Wenn die Älteren im Betrieb mehr und mehr als defizitäre Junge deklassiert werden, entwickeln sich Resignationstendenzen: Der so erlebte berufliche Abstieg wird vielfach dadurch kompensiert, dass man sich mit der Situation abfindet, indem man innerlich kündigt oder seine Ansprüche senkt. Hierdurch steigt die Stressempfindlichkeit an: Resignierte Mitarbeiter reagieren stärker als andere mit psychosomatischen Beschwerden auf betriebliche Stress-Belastungen. Auch dies begünstigt vermehrte Krankheitszeiten.

Die Frührente ist für viele Betroffenen eine Flucht aus der drückenden beruflichen Situation und resultiert nicht aus der Sehnsucht nach einem erfüllten Rentnerdasein. Für einige ist das vorzeitige Ausscheiden aus dem Erwerbsleben eine Wohltat, für viele aber ist es ein krankmachendes Lebensereignis, das sogar zu einer früheren Sterblichkeit beiträgt.

4. Psychische Stressreaktionen als Frühwarnsignal

Muskel/Skelett- und Herz-Kreislauf-Erkrankungen sind jenseits des fünften Lebensjahrzehnts für die mit Abstand meisten Fehltag im Erwerbsleben verantwortlich. Obwohl es sich hier um körperliche Erkrankungen handelt, sind in der Hauptsache psychologische Faktoren an deren Entstehung und Aufrechterhaltung beteiligt. Genauer: Es sind arbeitsplatzbezogene psychologische Faktoren, die diese Erkrankungen über Jahre verstärken. Arbeitsunzufriedenheit erhöht die Wahrscheinlichkeit einer Rückenerkrankung um das Siebenfache, Gratifikationskrisen erhöhen die Wahrscheinlichkeit einer koronaren Herzerkrankung um das Vierfache. Vor dem Hintergrund dieses gesicherten Wissens ist es notwendig, psychologische Strategien zur Verbesserung psychosozialer Bedingungen am Arbeitsplatz und in der Organisationskultur einzuführen und kontinuierlich umzusetzen.

Hinzu kommt, dass Depressionen seit einigen Jahren zu den wichtigsten Einzeldiagnosen in Bezug auf das Arbeitsunfähigkeitsvolumen zählen. Stressbezogene psychische Störungen (in erster Linie Depressionen und Angsterkrankungen) erzeugen in allen Altersgruppen zunehmend mehr krankheitsbedingte Aus-

fälle, dass hier auch über die Problematik der Arbeitsunfähigkeit Älterer hinaus durch psychosoziale Interventionen massive Einsparungen aufgrund reduzierter Fehlzeiten und verbesserter Produktivität möglich sind. Entsprechende Maßnahmen sind aber nicht mehr alleine durch Betriebsärzte, Personalabteilung oder Betriebsrat umzusetzen. Hier sind über betriebliche Gesundheitszirkel hinaus psychologische Fachberatungen erforderlich, wie sie im gesamten angloamerikanischen Sprachraum bereits seit Jahrzehnten in den meisten Unternehmen Usus sind. Durch derartige Aktivitäten werden nicht nur ältere Mitarbeiter geschützt, sondern zusätzlich unerschwerte Leistungsmininderungen reduziert. Innerbetrieblich, aber auch gesamtgesellschaftlich die psychischen Bedingungen von Erkrankungen zu ignorieren bedeutet, die zentralen Stellhebel zur weiteren Reduzierung von Erkrankungsrisiken und zur Verbesserung der Leistungsfähigkeit im Alter nicht zu nutzen.

5. Lösungen

Wir wissen, dass ohne geeignete betriebliche Maßnahmen zum demographischen Wandel die Arbeitsunfähigkeitszeiten mit dem Alter zunehmen. Geeignete Maßnahmen sind über nachhaltige Laufbahnplanungen und Arbeitsplatzgestaltungen hinaus natürlich auch Programme zur Erhaltung der körperlichen Fitness. Aber wenn ein Mitarbeiter sagt: „So verrückt, wie es bei uns zugeht, soviel Sport kann ich gar nicht machen“, spiegelt sich darin das zentrale Problem betrieblicher Präventionsbemühungen. Denn das Verhalten der Führungskräfte und Kollegen hat den weitaus größten Einfluss auf die berufliche Leistungs- und Arbeitsfähigkeit.

Das Sozialverhalten der Vorgesetzten hat gerade bei älteren Mitarbeitern eine besonders große Auswirkung: Gutes Führungsverhalten bzw. gute Arbeit von Vorgesetzten bilden den einzigen hoch signifikanten Faktor, für den eine Verbesserung der Arbeitsfähigkeit zwischen dem 51. und 62. Lebensjahr nachgewiesen werden kann. Umgekehrt steht die abnehmende Leistung bei Arbeitern ab dem 45. Lebensjahr mit Versagensängsten, mangelnder beruflicher Entwicklung, Mangel an Feedback und Wertschätzung und geringem Einfluss auf die eigene Arbeitstätigkeit zusammen. – Faktoren, auf die Führungskräfte als Gestalter der Unternehmenskultur durch entsprechende Managementstrategien in Form fairen und transparenten Sozialverhaltens effektiv einwirken können. Wenn in Unternehmen implizit und explizit davon ausgegangen wird, dass Angehörige der „Generation 50 plus“ jungen, kräftigen und dynamischen Potenzialträgern die Zukunft verbauen, führt das zu Produktivitätsminderungen.

Natürlich sollte nicht alle Verantwortung für Arbeitszufriedenheit und Leistungsfähigkeit auf die Führungskräfte abgeschoben werden. Die gesamte Belegschaft ist für das Betriebsklima verantwortlich und alle müssen ihren Beitrag leisten. Führungskräften kommt aber eine spezifische Verantwortung zu, weil sie

tatsächlich den größten Einfluss auf die Mitarbeitergesundheit haben: Psychosomatische Beschwerden, emotionale Erschöpfung und Arbeitszufriedenheit sind Frühwarnsignale sowohl für körperliche als auch für psychische Erkrankungen und als solche von Vorgesetzten ohne kostenaufwändige Strategien effektiv beeinflussbar.

Was sind effektive Maßnahmen, die Führungskräfte persönlich, ohne den ganzen Betrieb zu verändern, ergreifen können? Wir wissen, dass selbstwertverletzendes Verhalten zu den größten Stressoren zählt, und wenn abfällige Bemerkungen dann noch unsachlich mit dem Alter in Verbindung gebracht werden, ist das besonders problematisch, weil entsprechende Kommentare von allen älteren Mitarbeitern als Ungerechtigkeit aufgefasst werden können: Wenn Unternehmenskulturen über demografische und psychosoziale Vergleichsprozesse Ungerechtigkeiten und damit Stress in allen Altersgruppen erzeugen, müssen diese Prozesse identifiziert, thematisiert und nachhaltig verändert werden.

Führungskräfte können sich ihren Mitarbeitern gegenüber wie Stressfaktoren verhalten, sie können aber auch zu Gesundheitsfaktoren, zu „Ressourcen“ werden. In der modernen Stressforschung zeigt sich immer wieder, dass man Arbeitsstress dadurch mindern kann, dass Mitarbeitern solche „Ressourcen“ zur Verfügung stehen. Die Bilanz aus Belastung und Ressourcen muss stimmen! Man braucht nicht vergeblich danach streben, Stressoren wie Zeitdruck oder Arbeitsverdichtung zu mindern. Es ist viel effizienter, für seine Leute ansprechbar zu bleiben, ihnen Unterstützung zu signalisieren und flexibel auf Problemlagen einzugehen. D.h., hohe Arbeitsbelastung kann dann in ihrer „stressigen“ Wirkung gewandelt werden, wenn die betroffenen Mitarbeiter genügend Handlungsspielräume und Unterstützungsmöglichkeiten haben, um flexibel auf die Belastung zu reagieren. Hierdurch wird aus „Distress“ positives Erleben („Eustress“). Wenn die Bewältigung der Arbeitslast als Herausforderung und nicht als Bedrohung erlebt wird, weil genügend Möglichkeiten zur erfolgreichen Umsetzung der Aufgaben vorhanden sind, wachsen Mitarbeiter daran. Gute, kooperative Unterstützungsangebote (offene Tür, Interesse etc.) reduzieren psychosomatische Beschwerden bei Mitarbeitern aller Altersgruppen. Die Mitarbeiter sollten das Gefühl haben, dass sie auf die Unterstützung der Führungskraft zurückgreifen können. Wir wissen, dass dies für einzelne Vorgesetzte persönlich schwierig umzusetzende Lösungswege sind, aber durch sie bekommen Betriebe gesündere Mitarbeiter – in jeder Altersgruppe.

Wenn Führungskräfte Mitglieder einer Altersgruppe über einen Kamm scheren, unterminieren sie den Selbstwert ihrer Mitarbeiter. Zumal, und auch dies sei hier nur am Rande erwähnt, die wichtigsten Entscheider in vielen Unternehmen selbst 50 Jahre und älter sind. Hierdurch wird ein Gefühl von ungerechter Behandlung erzeugt, was als einer der zentralen sozialen Stressoren einzustufen ist. Dadurch werden mögliche Leistungsprobleme verschlimmert. Dies darf aber nicht zu dem Missverständnis

führen, Kritik solle abgeschafft werden. Sie muss differenziert geäußert werden. Gleichzeitig müssen die Mitarbeitenden in die Pflicht genommen werden, denn niemand kann verlangen, dass jeder seine individuell optimierte Arbeitsbedingung „gebacken“ bekommt. Bedingungen sind immer unter bestimmten Blickwinkeln suboptimal; man sollte sie aber optimal nutzen können. Die Umsetzung der Verantwortung für Gesundheit und Produktivität bleibt also nicht nur den Führungskräften überlassen, sondern die Mitarbeitenden tragen dies mit.

Ein produktives Betriebsklima und verbesserte Arbeitsfähigkeit hängen also nicht nur mit der Anzahl der Besuche im Fitness-Studio, sondern mit der Güte der Mitarbeiterorientierung der Vorgesetzten zusammen. Und dies betrifft insbesondere Mitarbeiter zwischen dem 51. und 62. Lebensjahr.

LITERATUR

Badura, B., Schellschmidt, H., Vetter, C. (2003): Fehlzeiten-Report 2002, Berlin.

Cranach, M. v., Schneider, H.-D., Ulich, E., Winkler, R. (2004): Ältere Menschen im Unternehmen. Chancen, Risiken, Modelle, Bern.

Leidig, S. (2007): Psychische Störungen und Stress in der Arbeitswelt – Ansätze für eine zeitgemäße Stressprävention und Gesundheitsförderung, in: Personalführung 1/2007, S. 20–31.

Siegrist, J. (1996): Soziale Krisen und Gesundheit, Göttingen

ÖKOLOGISCHE INVESTMENTS

Thomas Werner



Diplom-Wirtschaftsjurist Thomas Werner

ist im Produktmanagement einer internationalen Bank tätig. Daneben unterrichtet er regelmäßig an verschiedenen akademischen Bildungseinrichtungen und hält Fachvorträge zu allgemeinen und speziellen wirtschaftlichen Themen im gesamten Bundesgebiet. Zudem veröffentlichte er zahlreiche Fachbeiträge zur Konzeption und zu Qualitätsmerkmalen von unternehmerischen Beteiligungen, Real Estate Investment Banking, nicht-traditionellen Kapitalanlagen und verschiedenen Asset-Klassen. Thomas Werner ist unter anderem Autor der Bücher „Grauer Kapitalmarkt, Chancen und Risiken“ sowie „Ökologische Investments“.

E-mail: mail@werner-thomas.de

1. Einführung

Die steigende Konzentration von Treibhausgasen, wie beispielsweise Kohlendioxid und Methan, in der Atmosphäre ist die direkte Folge menschlicher Aktivitäten in Form von Abholzung von Wäldern, Verbrennung fossiler Brennstoffe und Landwirtschaft. Treibhausgase sind nicht nur schlecht. Viele der Gase, die von Schornsteinen, Auspuffen, landwirtschaftlichen Betrieben und Mülldeponien ausgestoßen werden, kommen auch von Natur aus in der Atmosphäre vor. Sie spielen eine wichtige Rolle in den komplexen Abläufen, welche die Erdtemperatur bestimmen, und tragen somit dazu bei, das empfindliche Gleichgewicht zu wahren, das Voraussetzung für Leben auf der Erde ist.

Globaler Umweltschutz ist längst kein kurzlebiges Trendthema mehr, sondern ein wesentlicher Bestandteil einer auf die Zukunft ausgerichteten wirtschaftlichen Planung. Der Verbrauch fossiler Energieträger und der Kohlendioxidausstoß müssen in den nächsten Jahren und Jahrzehnten kontinuierlich gesenkt werden. Ökologische Produkte gewinnen in allen Lebensbereichen zunehmend an Bedeutung. Von artgerechter Tierhaltung über den umweltfreundlichen Anbau von Lebensmitteln bis hin zu ressourcenschonendem Energieverbrauch bei Immobilien ist

das Thema allseits präsent. Energie bildet die Basis für Industrialisierung und Wohlstand. Die effiziente und umweltfreundliche Verwendung vorhandener Energiequellen ist eine zentrale gesellschaftliche Herausforderung. Bei den notwendigen Handlungs- und Investitionsentscheidungen müssen jedoch in gleichem Maße ökonomische und ökologische Gesichtspunkte berücksichtigt werden.

Ökologische Kapitalanlagen liegen im Trend. Allgemein betrachtet handelt es sich bei ökologischen Kapitalanlagen um Investitionen, durch die ein besonderer Nutzen für die Umwelt erbracht werden kann. Diese umschließen neben Direktinvestitionen in umweltfreundliche Projekte auch Aktien und Fonds von ökologisch wirtschaftenden Unternehmen. In Deutschland reicht die Spannweite der ökologischen Engagements von der privaten Investition in eine Energieanlage bis hin zum Aufbau von international gestreuten, unterschiedliche Energieerzeugungsarten und -anlagen umfassenden Portfolios durch institutionelle Großanleger. Dank der Auffächerung der Objektpalette beziehungsweise der Entwicklung unterschiedlicher Anlageformen spricht der Bereich der ökologischen Investitionen erweiterte Kundenkreise an. Allerdings bleibt das Grundprodukt unabhängig vom gewählten Vertriebs- beziehungsweise Beteiligungskonzept dasselbe.

2. Erneuerbare Energien

Durch den Treibhauseffekt verursachte ungünstige Klimaveränderungen erfordern globale Gegenmaßnahmen. Zu den wirksamen Arten der Reduzierung von Schadstoffemissionen in der Energiewirtschaft zählen einerseits die Erhöhung des Wirkungsgrades bei der energetischen Umwandlung in Kohlekraftwerken und andererseits die rationelle Energienutzung auf Verbraucherseite. Energiequellen auf der Basis erneuerbarer Energien spielen in der Energiebilanz bislang eine untergeordnete Rolle.

Regenerative oder erneuerbare Energien lassen sich als Energiepotenziale definieren, deren Nutzung ihren Vorrat nicht verringert, da sie sich ständig erneuern oder nachwachsen und in menschlichen Zeitdimensionen als unerschöpflich angesehen werden können. Die folgenden Energien werden als erneuerbare Energien bezeichnet:

- Wasserkraft,
- Windkraft,
- solare Strahlung,
- Umgebungswärme und oberflächennahe Erdwärme,
- geothermische Erdwärme,
- biogene Brennstoffe.

Die verschiedenen Nutzungsmöglichkeiten erneuerbarer Energiequellen führen gegenwärtig zu einer starken Konkurrenz zwischen den unterschiedlichen Nutzungssystemen. Daher ist es für die Entscheidung zu Gunsten einer bestimmten Energieform notwendig, den gesamten Konversionspfad vom Anbau bis zur finalen Form der Energie energetisch und ökologisch zu betrachten. Das optimale Portfolio aus erneuerbaren Energien hängt vom Standort ab. In manchen Gebieten ist Erdwärme eine weit verbreitete und kostengünstige Alternative, während andernorts große Windparks den preiswertesten Strom liefern. Sonnenenergie ist wiederum eine gute Möglichkeit, um den Energiebedarf von Klimaanlagen zu decken. Letzten Endes wird man je nach Region und örtlichen Bedingungen die eine oder andere erneuerbare Energiequelle wählen.

Einer der Hauptvorteile erneuerbarer Energien besteht darin, dass bei der Energieproduktion kein Kohlendioxid freigesetzt wird, wenngleich indirekte Kohlendioxidemissionen beim Aufbau der Infrastrukturen entstehen können. Ein weiterer Vorteil besteht in der vergleichsweise geringeren Volatilität der Energiekosten. Während die Preise fossiler Brennstoffe volatil sind, schwanken die variablen Kosten einer erneuerbaren Energiequelle nach Inbetriebnahme nur noch geringfügig. Hinzu kommt, dass der Preis fossiler Brennstoffe steigen könnte, wenn die Förderungskosten zunehmen und man sich den Produkti-

onsgrenzen nähert. Dagegen ist bei den erneuerbaren Energiequellen mit weiteren technischen Verbesserungen und Skalierungseffekten zu rechnen.

Einige Formen erneuerbarer Energie bestehen bisher nur als Konzept oder befinden sich noch im Forschungsstadium, beispielsweise genveränderte Algen zur Erzeugung kosteneffizienter Produkte auf Erdölbasis. Brennstoffzellen haben den Schritt aus der Testphase in die Feldforschung bereits vollzogen und werden in zahlreichen Pilotanwendungen erprobt. Akkumulatoren, die wirtschaftlich rentabel große Strommengen speichern und bei Bedarf abgeben können und somit eine Grundleistung aus fluktuierenden Quellen bereitstellen, stehen kurz vor der Massenproduktion und der breiten Marktdurchdringung. Dies gilt auch für große Solarthermieranlagen. Photovoltaikanlagen werden bereits für den Massenmarkt produziert und verzeichnen ein überdurchschnittliches Wachstum. Mit steigender Nachfrage nach erneuerbarer Energie werden die Kosten sinken und zugleich die Anreize steigen, die heutigen Energiegewinnungsverfahren zu verbessern. Allerdings sind übertriebene Hoffnungen auf ein rasches weltweites Wachstum der erneuerbaren Energien, mit Ausnahme von Biomasse und Wasserkraft, derzeit nicht angezeigt. Es gibt trotz steigender politischer Unterstützung und entsprechender Erfolgchancen bislang keine eindeutigen Belege für ein nachhaltiges Wachstum.

3. Ökologische Investitionen

Da das Themenfeld der Ökologischen Investments vergleichsweise neu ist, werden verschiedene Begriffe parallel verwendet. In der Literatur zum Thema „Ökologische Geldanlagen“ gab es

Ökologische Investments		
Verwendete Begriffe	Produktbezeichnungen	Wortverbindungen
- Nachhaltigkeit - Gutartigkeit - Zukunftsfähigkeit - Grünes Geld - Verantwortung - Ökologie	- Nachhaltige Investments - Sozial verantwortliche Investition - Ökologisch-ethisches Investment - Ökofonds - Umweltaktien - Umweltzertifikat - Umweltrente - Ökologische Geldanlage - Ethik-Fonds - Umwelt-Fonds - Öko-Aktien - Umwelttechnologie-Fonds - Öko-Pionier-Fonds	- Greenwashing - Corporate Citizenship - Socially responsible Investment - Social Investment - Sustainability-Index - Öko-Effizienz-Prinzip - Ökologische Unternehmenspolitik - Ökologisches Kapitalmarktsegment

Abb. 1: Begriffsabgrenzung Ökologische Investments

bisher zahlreiche Versuche, Typologien für Formen des Investments zu bilden, die allerdings zum großen Teil auf der Übernahme englischer Begriffe oder aber technischer Fachtermini beruhen, deren Bedeutung sich den deutschen Investoren nicht ohne Weiteres erschließt. Ökologische Geldanlagen, grünes Geld oder grünes Investment, Ethik-Fonds, Sustainability-Index oder -Fonds, Umwelt-Fonds, nachhaltige Anlagen, Öko-Aktien, Umwelttechnologie-Fonds oder ethisch-ökologische Fonds sind nur einige der Bezeichnungen, die vor allem positive Assoziationen bei Investoren wecken sollen. „Ökologische Investments“ wird oftmals als Obergriff für Anlageprodukte verstanden, die eine Investition nach ökologischen Gesichtspunkten ermöglichen (vgl. Abbildung 1).

Ein Vorteil der ökologischen Geldanlage ist die beruhigende Gewissheit, dass das Investment den persönlichen Idealen des Anlegers entspricht. Mit einer ökologischen Geldanlage kann sich ein Anleger identifizieren und von anderen differenzieren. Für viele Anleger wird daher die „Sauberkeit“ der Geldanlage zunehmend zu einem zentralen Kriterium. Von einer ökologischen Geldanlage erwarten Anleger, dass sie die Umwelt kaum bis gar nicht belastet. Beim Kauf von Aktien oder Direktbeteiligungen können sich Privatanleger ein gutes Bild davon machen, wohin ihre Ersparnisse fließen. Bei anderen Geldanlagen, wie Fonds oder Sparkonten, ist das schon schwieriger. Vielen Anlegern reicht es jedoch nicht aus, zu wissen, dass die Kapitalanlage ein umweltfreundliches Projekt finanziert. Zunehmend interessieren sich Anleger dafür, welchen Beitrag zur Verbesserung der Umwelt die Investition tatsächlich leistet. Wie groß der Nutzen einer bestimmten Geldanlage für die Umwelt ist, lässt sich jedoch im Einzelfall nur schwer abschätzen.

4. Mittelverwendung: Ökologische Aspekte als wichtigstes Ziel

Als wesentliche Anlageziele privater, aber auch institutioneller Anleger werden in der Literatur Rentabilität, Sicherheit und Liquidierbarkeit sowie teils auch die Verwaltbarkeit einer Kapitalanlage genannt. Diese Anlageziele werden von jedem Anleger individuell gewichtet. Dabei werden diese Kriterien in Abhängigkeit von Einkommen, Alter, Vermögen, Familienstand und persönlicher Risikobereitschaft gegenübergestellt und die passende Kapitalanlage herausgefiltert. Das bedeutet, dass aus den Anlegerpräferenzen Rentabilität, Sicherheit, Liquidität und Verwaltbarkeit ein Anlagekonzept mit einer anlegerspezifischen, in sich widerspruchsfreien Anleitung zur Kapitalanlage formuliert wird.

Ökologischen Kapitalanlagen liegt zusätzlich eine Orientierung an außerökonomischen Wertmaßstäben zugrunde. Sie erweitern die klassischen Anlagekriterien zur Beurteilung der Vorteilhaftigkeit von Kapitalanlagen um die Dimension nicht-finanzieller Eigenschaften. Der entscheidende Unterschied zu traditionellen Anlagen ist die Einbeziehung der Mittelverwendung als zentrales Anlageziel. Damit steht die Verwendung des eingesetzten Kapitals unter ökologischen Aspekten im Vordergrund. Diese Veränderung hat sich auf dem Markt der Kapitalanlagen bereits vollzogen. Bei einer Vielzahl von Anlegern ist die Erkenntnis gewachsen, dass auch bei einer Finanzanlage das Übernehmen ökologischer Verantwortung ein wichtiger Aspekt sein kann. Damit steht nicht nur die reine finanzwirtschaftliche Wertschaffung beziehungsweise Wertvermehrung im Vordergrund, sondern auch die Verwendung des zu investierenden Kapitals unter sozialen und ökologischen Gesichtspunkten. Letztlich hat dieser Wandel zur Entstehung und Weiterentwicklung von ökologischen Kapitalanlagen beigetragen. Bei einer Anlageoption, die die ökologischen Vorgaben nicht erfüllt, erfolgt somit keine Investition, auch wenn die traditionellen Anlageziele erfüllt würden (vgl. Abbildung 2).

Die Priorisierung des Ziels einer ökologischen Mittelverwendung kann durchaus zu einer Einschränkung bei der Realisierung der ökonomischen Ziele führen. Einem möglichen Verzicht auf Verzinsung des eingesetzten Kapitals steht ein ökologischer Nutzen und Mehrwert gegenüber. Eine Operationalisierung des Faktors Mittelverwendung erweist sich jedoch aufgrund von Abgrenzungsschwierigkeiten insbesondere bei der Auslegung des Begriffs „ökologisch“ als problematisch. Gerade der Anspruch an die Mittelverwendung stellt Produktanbieter regelmäßig vor Probleme.

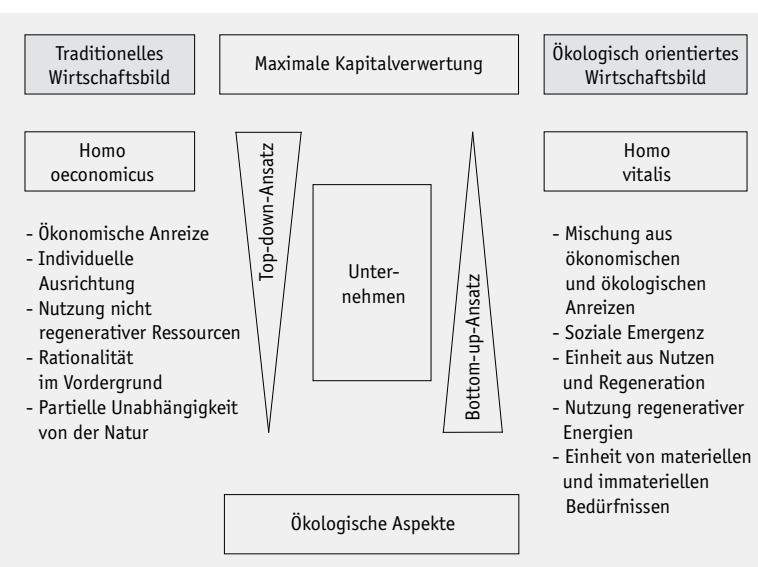


Abb. 2: Abgrenzung traditionelles und ökologisch orientiertes Wirtschaftsbild

5. Begriffsabgrenzung Ökologischer Investments

Vor dem Hintergrund eines zunehmenden globalen Energiebedarfs gilt es, tragfähige Strategien und Perspektiven für eine nachhaltige Energieversorgung zu entwickeln. Der verstärkten Nutzung erneuerbarer Energien wird dabei vielfach eine Schlüsselrolle für die Bewältigung dieser Herausforderungen zugesprochen. Einer weit verbreiteten Ausschöpfung von auch in Deutschland in großem Maße verfügbaren Potenzialen an regenerativen Energieträgern stehen jedoch häufig noch die damit verbundenen hohen Kosten im Vergleich zu fossilen Energieträgern entgegen.

Fossile Energieträger wie Öl, Kohle und Gas werden in absehbarer Zeit knapp und daher zunehmend teurer. Durch die neuen, schnell wachsenden Großverbraucher, wie beispielsweise Indien und China, ist die Konkurrenz unter den Käufern härter geworden. Ein Vorteil für die Umwelt: Alternative Energien werden konkurrenzfähiger. Ein Vorteil für die Anleger: Anders als in der Vergangenheit – z.B. zur Zeit der Ölkrise in den Siebzigerjahren des letzten Jahrhunderts – ist mittlerweile eine ganze Industrie gereift, die sich der Erforschung und Produktion regenerativer Energieträger widmet. Anleger können mit einer wachsenden Anzahl passender Produkte auf die Energien der Zukunft setzen.

Die ökologische Investition bedingt insbesondere die Integration ökologischer Kriterien in Anlageentscheidungsprozesse. Welche Kriterien zur Definition einer ökologischen Kapitalanlage herangezogen werden, hängt davon ab, welchen Beitrag diese zur Erreichung ökologischer Ziele leisten könnten. Dabei kommt dem Wirkungspotenzial eine besondere Rolle zu. Die zumindest theoretische Möglichkeit, mit der Investition ökologische Ziele zu erreichen, ist eine wichtige Voraussetzung für die Definition einer ökologischen Anlage. Diese Definition einer ökologischen Investition hängt von zwei Aspekten ab:

▪ Sauberkeit: Wie umweltfreundlich ist das finanzierte Objekt?

Ökologische Investitionen stellen oft erst die notwendige Finanzierung für die Gründung ökologisch orientierter Unternehmen oder die Durchführung umweltfreundlicher Projekte bereit. Besonders bei Aktien, Direktbeteiligungen oder Spareinlagen kommt der Finanzierungseffekt einer ökologischen Investition zum Tragen. Ohne die bereitgestellte Finanzierung wären manche ökologisch vorteilhaften Produkte nie auf den Markt gekommen. Besonders im Bereich regenerativer Energienutzung haben grüne Geldanlagen in der Vergangenheit einen bedeutenden Einfluss gehabt. Dazu kommt der angenehme Nebeneffekt, dass eine Vermarktung von Anteilen eines Unternehmens als ökologische Geldanlage das Image des jeweiligen Unternehmens stärkt und seinen Bekanntheitsgrad erhöht. Damit verbunden ist potenziell ein größeres Kaufinteresse an den Unternehmensprodukten.

▪ Wirksamkeit: Welchen Nutzen hat die Investition für die Umwelt?

Der Umweltnutzen einer ökologischen Investition hängt nicht allein von der Anlageentscheidung ab. Ein positiver Effekt für die Umwelt lässt sich auch dadurch erzielen, dass Investoren ihre Rechte, die sich aus einer Geldanlage ergeben, aktiv wahrnehmen. Diese Einflussmöglichkeit ist vor allem dort von Bedeutung, wo neben den ökologischen Vorzügen des Anlageobjektes gleichzeitig deutlich negative Umweltauswirkungen bestehen. Ein Unternehmen, das auf umweltschonende Art und Weise ein Wirtschaftsgut entwickelt und produziert, kann unter dem Aspekt der Sauberkeit zu den ökologischen Anlagen gezählt werden. Dies ist jedoch keine Garantie dafür, dass das Unternehmen die jeweiligen Wirtschaftsgüter auch tatsächlich verkaufen kann, so dass dieses sauber produzierte Wirtschaftsgut womöglich keinerlei Wirksamkeit hätte.

Eine ökologische Investition bezeichnet demnach alle finanzierten Maßnahmen für die natürliche Umwelt, welche die Umwelt mit Pflanzen und Tieren, aber auch die Umwelt in Bezug auf andere Menschen beeinflusst und bei der ein Anleger aus Sicht heutiger und künftiger Perspektive Verantwortung übernimmt. Dabei ist die Verantwortung des Einzelnen gefragt, aber auch gesellschaftliche Gesamtverantwortung. Normen dazu gibt es nicht; somit entscheidet jeder einzelne Anleger, in welchem Bereich der natürlichen oder auch sozialen Umwelt er Verantwortung übernehmen möchte. Somit steht nicht die individuelle finanzmathematische Rendite im Vordergrund, sondern vielmehr die individuelle Wertvorstellung, deren Umsetzung Bedingung und Grundlage für ein finanzwirtschaftliches Engagement ist.

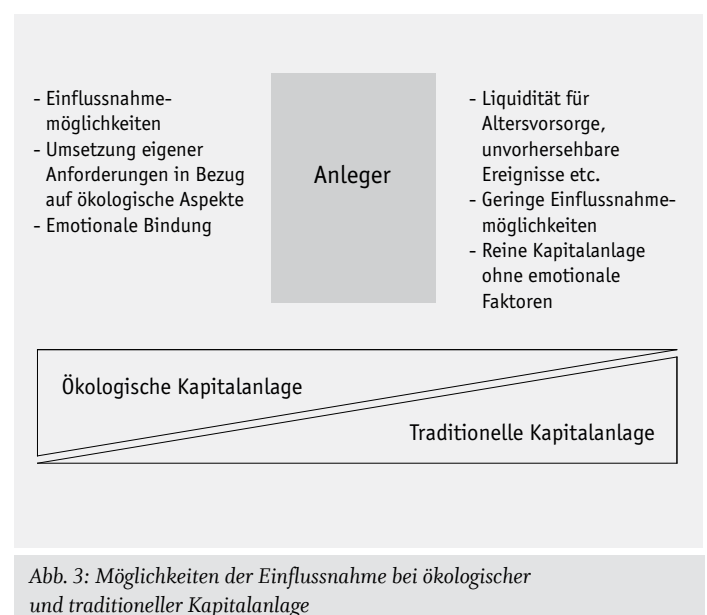


Abb. 3: Möglichkeiten der Einflussnahme bei ökologischer und traditioneller Kapitalanlage

6. Ökologische Kapitalanlageprodukte

In den vergangenen Jahren ist ein vollkommen neuer Markt entstanden. Die hohe Nachfrage nach „grüner“ Technik erweitert das Angebot enorm und lässt inzwischen einen investitionsfreundlichen Preiswettbewerb auf der Herstellerseite entstehen. Dieser nachhaltige Wandel schafft für Investoren innovative und langfristig attraktive Möglichkeiten zur ökologischen Kapitalanlage, die sich von einer traditionellen Anlage in verschiedenen Punkten unterscheidet (vgl. Abbildung 3). Die noch vorhandene Intransparenz der ökologischen Kapitalanlagen ist ein Defizit. Diese Intransparenz wird negativ wahrgenommen und führt zu einer mangelnden Glaubwürdigkeit ökologischer Anlagen. Begründet liegt dieser Mischstand im eingeschränkten Informationsangebot, das Anlegern zur Verfügung steht. Daraus resultierend werden ökologische Produkte von einem nur kleinen Anlegerkreis in die Anlageentscheidung mit einbezogen. Unterschiedliche Beteiligungskonzepte ermöglichen direkte oder indirekte Investitionen in ausgewählte Projekte und Unternehmen im Bereich der erneuerbaren Energien, um an dem wirtschaftlich interessanten Potenzial einer nachhaltigen Energieerzeugung teilzuhaben.

In der Praxis wird versucht, anhand der Aufarbeitung historischer Daten die voraussichtliche zukünftige Entwicklung abzuleiten. Um diese Vergangenheitswerte erneut zu erreichen, wird in den meisten Fällen ein Durchschnittswert der aktuellen Investition für zukünftige Zahlungsströme abgebildet. Dem ursprünglichen Sicherheitsbewusstsein des Anlegers kann damit nur wenig Rechnung getragen werden. Um das Vertrauen in die beteiligten Partner zu sichern, werden besondere Anforderungen an die Transparenz der Investition gestellt. Um dem hohen Sicherheitsbewusstsein des Anlegers Rechnung zu tragen, müssen die Partner möglichst große Erfahrungswerte im jeweiligen Investitionssegment vorweisen können. Weiterhin benötigen Anleger, beispielsweise zur Altersvorsorge oder aufgrund familiärer Verpflichtungen, eine bestimmte Verzinsung ihres Investments. Folglich müssen Ökologische Investments Eigenschaften aufweisen, die zumindest annähernd im Bereich der Rahmenbedingungen und Ergebnisse von traditionellen, nicht-ökologischen Investments liegen.

Zu den ersten Produkten im Bereich der Ökologischen Investments zählen Anleihen, aber auch Unternehmensbeteiligungen. Solche Direktbeteiligungen erfolgen in der Regel als Kommanditanteil oder als stille Beteiligung. Windkraftprojekte, Sonnen- und Wasserkraftwerke, Recyclinganlagen, Wiederaufforstungsprojekte, Umwelttechnologiefirmen oder Biobauernhöfe beschaffen sich auf diese Weise Eigenkapital. Diese Form des grünen Investments ist jedoch nur als langfristige Geldanlage und für risikofreudige Anleger geeignet.

Auf dem deutschen Markt für ökologische Kapitalanlagen gibt es bereits zahlreiche Angebote. Diese reichen von der Investition in Aktien von ökologisch wirtschaftenden Unternehmen

über Anleihen zu Gunsten dieser Unternehmen, unternehmerische Beteiligungsangebote, Investment-Fonds in vielen Ausprägungen, Lebensversicherungen bis hin zu Private Equity und Mikrofinanzierungsengagements. Ausschlaggebend für die Entscheidung des Investors zu Gunsten einer Anlageform ist, welche Nähe zum ökologischen Anlagegut im Verhältnis zur Liquidität gegeben ist (vgl. Abbildung 4).

7. Ökologische Investments – neue Chancen mit neuen Risiken

Eine ökologische Investition stellt eine unternehmerische Beteiligung dar. Dies bedeutet für den Investor, dass den Chancen auch Risiken gegenüberstehen. Wie bei jeder Kapitalanlage können Änderungen der wirtschaftlichen, rechtlichen und steuerlichen Rahmenbedingungen oder Fehlentscheidungen des Managements dazu führen, dass die prognostizierten Ergebnisse nur teilweise beziehungsweise im Extremfall überhaupt nicht eintreten. Künftige, weder von der Beteiligungsgesellschaft noch vom Investor beeinflussbare oder heute nicht vorhersehbare Entwicklungen können die erwartete Rentabilität der Investition negativ beeinflussen.

Die Einnahmen Ökologischer Investments bestehen in den meisten Fällen aus der Vergütung der erzeugten und in das Stromnetz eingespeisten Stromproduktionsmenge. Diese hängt wiederum maßgeblich ab von der an den Standorten tatsächlich vorherrschenden Sonneneinstrahlung, Wasserkraft, vorhandenen biologischen Ausgangsstoffen und der Leistungscharakteristik der jeweiligen Anlagen unter Berücksichtigung von auftretenden Stillstandszeiten.

Im Bereich der erneuerbaren Energien werden Marktmechanismen oft durch politische Maßnahmen gesteuert. So sieht beispielsweise das Erneuerbare-Energien-Gesetz (EEG) in Deutschland Subventionen für Solaranlagen vor. Diese Maßnahme bewirkte einen Kapazitätsanstieg aus neuen Photovoltaikanlagen und ließ die Aktienpreise von Solarwerten in die Höhe schnellen. In den USA bewirkten auf Bundes- und auf Staatenebene angebotene Steuersubventionen für Ethanol sowie weitere nationale Richtlinien einen Anstieg der Ethanolproduktion. Der elfte Fünfjahresplan der Volksrepublik China für 2006 bis 2010 sieht einen massiven Anstieg der Energieerzeugung aus alternativen Energien vor, wobei der Schwerpunkt auf Windkraft, Biomasse und Abfallverbrennung liegt. Das Ganze wird von einem Gesetz zu erneuerbaren Energien begleitet. Ziel der Richtlinien ist eine Kapazitätssteigerung der erneuerbaren Energien auf bis zu 10 % der Gesamtkapazität bis 2020. Da China zu den großen Emittenten von Treibhausgasen zählt und der Energieverbrauch noch weiter ansteigen dürfte, könnten diese politischen Ansätze als Vorbild für andere Entwicklungs- und Schwellenländer dienen. Ebenso wie die politische Unterstützung von erneuerbaren Energien in den Industrieländern eröffnen entsprechende staatliche Initiativen auch in den Entwicklungs- und Schwellenländern

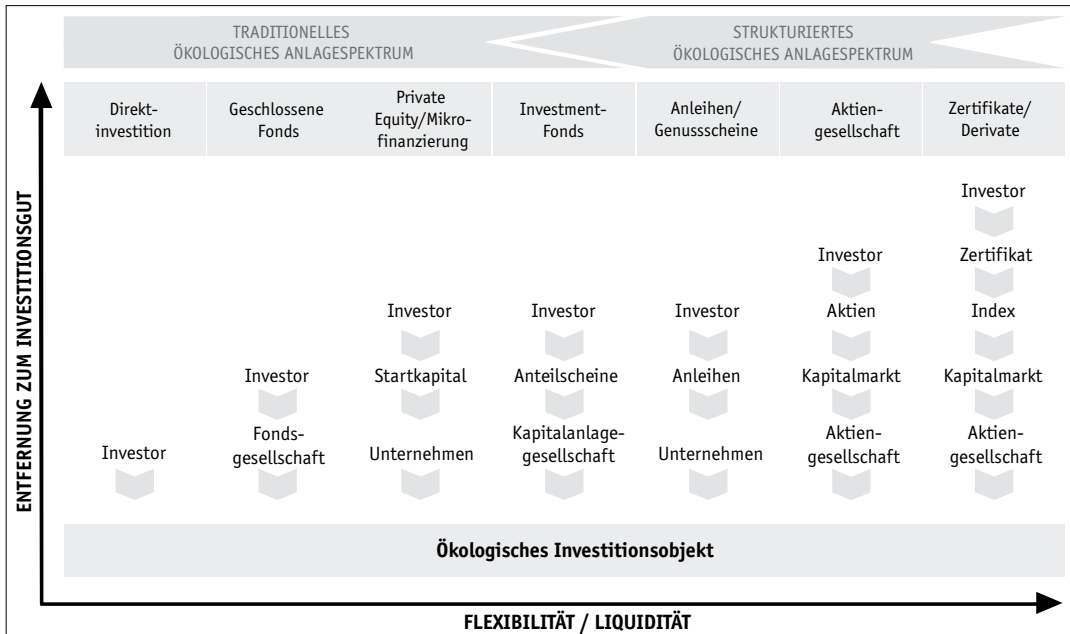


Abb. 4: Traditionelles und strukturiertes Anlagespektrum Ökologischer Investments

Investitionschancen und fördern neue Industriezweige. Energiepolitik ist Teil der nationalen strategischen Interessen eines Landes. Regionale klimatische Unterschiede begünstigen unterschiedliche Technologien im Bereich erneuerbarer Energien.

Durch Gesetzesänderungen ist es möglich, dass die Einspeisevergütung für elektrische Energie aus erneuerbaren Energiequellen verringert oder gänzlich gestrichen wird. Insoweit besteht das Risiko, dass aufgrund geänderter rechtlicher Rahmenbedingungen die ökologische Energieerzeugung wirtschaftlich unattraktiv wird. Dies hat negative Auswirkungen auf den Anlageerfolg, da geringere Erträge aus Einspeisevergütungen erwirtschaftet werden. Dies wiederum kann negative Auswirkungen auf die Höhe der Ausschüttungen haben und sogar zum Totalverlust der Einlage führen.

Bei einer Veräußerung des Stroms am freien Markt ohne die Regelungen des Erneuerbare-Energien-Gesetzes, an dem letztlich Angebot und Nachfrage den jeweiligen Strompreis bestimmen, besteht das Risiko einer Verschlechterung der Rentabilität der ökologischen Investition bis hin zum Totalverlust, falls die Unternehmen den erzeugten Strom zu ungünstigeren Bedingungen als in der Prognose angenommen oder gar nicht verkaufen können.

8. Schlussbemerkung

Ökologische Investments müssen sich, sofern sie eine echte Alternative zu traditionellen Anlagen sein wollen, deutlich von diesen unterscheiden. Die ökologischen Aspekte müssen jederzeit und dauerhaft nachweisbar sein. Hier wird eine innovative unternehmerische Synthese zwischen ökologischen und markt-

strategischen Gesichtspunkten angestrebt. Der integrative Ansatz widerspricht keinesfalls geschäftlichen Erfolgen, sondern eröffnet im Gegenteil zukunftssträchtige unternehmerische Chancen. Unternehmen müssen in Ökologie investieren, wenn sie langfristig ihr Verbleiben im Markt sicherstellen wollen. Ein schnelles beziehungsweise unkontrolliertes Wachstum des Produktangebotes würde allerdings viele Institute vor Schwierigkeiten stellen, die zufließenden Mittel zeitnah in Unternehmen oder Projekte zu investieren, die den ökologischen Vorgaben entsprechen.

Mit der neuen Anlageklasse der Ökologischen Investments eröffnet sich dem interessierten Anleger ein neues Investitionsgebiet. Jedoch nutzt eine Vielzahl von Anbietern diverse ökologische Siegel, ohne tatsächlich eine ökologisch orientierte Investition vorzunehmen. Der ökologische Investitionsanspruch stellt eine hochgradig komplexe Problematik mit unzähligen Folgen für Kapitalanlagen dar. Einige davon zeichnen sich heute bereits ab, andere wiederum könnten erst in einigen Jahrzehnten zum Tragen kommen. Derzeit ist es noch schwierig, Anlageentscheidungen anhand von Kriterien des Klimawandels zu treffen, da nur wenige Finanzprodukte und gesicherte Daten zur Verfügung stehen. Allerdings wächst das Angebot an Finanzprodukten beständig, und auch der Druck auf die Unternehmen, ihre Daten im Hinblick auf Klimawandel und Emissionen offen zu legen, nimmt zu. Dabei ist es letztlich unerheblich, ob Investoren mit der Auffassung, dass das menschliche Handeln das Klimasystem beeinflusst, übereinstimmen oder nicht. Wichtig ist vielmehr, dass die zahlreichen Maßnahmen zur Bekämpfung der globalen Erwärmung nach und nach das Verhalten der Menschen und das Risikoprofil verschiedener Branchen verändern und die Chancen für Ökologische Investments verbessern.

ZWÖLF THESEN ZUR ERFOLGREICHEN VERHANDLUNGSFÜHRUNG

Andreas Moschinski-Wald



Dr. Andreas Moschinski-Wald

unterrichtet an der Fachhochschule Mainz Rechnungswesen und Controlling und ist Vorsitzender der Regionalleitung der DB Regio AG Baden-Württemberg.

E-mail: andreas@moschinski.de

Verhandlungserfolge will jeder gerne haben. Dabei stellt sich die Frage, auf welche wesentlichen Punkte es dabei ankommt. Was sind die entscheidenden Faktoren erfolgreicher Verhandlungen? Dies soll in den nachfolgenden zwölf Thesen beantwortet werden.

Das Verhandeln ist eine wichtige Aufgabe der Unternehmensführung. Mit Verhandlungen gestaltet sie die Beziehungen des Unternehmens vor allem nach außen. Verhandlungen sind erforderlich, um die Interessen des Unternehmens durchzusetzen. Mit Verhandlungen sind hier nicht simple „Vorgänge“ mit einfachsten Geschäftsvorfällen gemeint, wie etwa der Kauf eines Schreibtisches, bei dem lediglich noch der Preis zu „verhandeln“ ist. „Verhandlungen“ im Sinne dieses Beitrages sind komplexe Vorgänge. Dabei sind viele Facetten zu beachten: Sowohl rationale Aspekte (etwa finanzielle, betriebliche, langfristige und kurzfristige Aspekte, generelle Unternehmensinteressen und -politik) als auch personale Aspekte (etwa persönliche Befindlichkeiten des Verhandlungspartners) sind von Bedeutung.

Die Verhandlungskunst besteht nun darin, diese vielen Facetten zu erkennen, sie in der eigenen Verhandlungsstrategie zu berücksichtigen und die Verhandlungen letztlich erfolgreich abzuschließen. Da Verhandlungen, gerade wenn sie komplex sind, meist in schriftlich fixierten Verträgen münden, werden hier die Begriffe „Verhandlungen“ und „Vertragsverhandlungen“ synonym gebraucht.

1. Der Verhandlungspartner ist mein Partner, nicht mein Gegner

Die oben stehende These verdeutlicht eine innere Haltung zum Verhandlungspartner. Sie ist erforderlich, um erfolgreiche

Verhandlungen überhaupt erst führen zu können. Nehmen Sie Ihren Gesprächspartner ernst. Ihn nicht ernst zu nehmen oder ihn gar zu bekämpfen, motiviert ihn erst, Energie aufzuwenden, um seine eigene Position aufzubauen. Stehen seine Positionen erst einmal fest, gelingt es, wenn überhaupt, oft nur mit erheblichen Mühen, diese Positionen ohne Gesichtsverlust zu verlassen. Deshalb ist es gut, den Verhandlungspartner gar nicht erst dazu zu bringen, diese harten Positionen aufzubauen.

2. Gute Kommunikation beginnt mit dem Zuhören

Viele Gespräche gehen bereits am Anfang kaputt. Einer der wichtigsten Gesprächskiller ist das „Nichtzuhörenkönnen“. Wer hört noch so zu, dass er nicht bereits dann, wenn der andere noch spricht, Atem für seine Erwiderung schöpft? Der Psychologe Carl Rogers sagt hierzu: „Hören hat Konsequenzen. Wenn ich einen Menschen und die Bedeutungen, die in diesem Augenblick für ihn wichtig sind, wirklich höre – nicht nur seine Worte, sondern ihn –, und wenn ich ihm zu erkennen gebe, dass ich seine privaten, ganz persönlichen Bedeutungen aufgenommen habe, dann geschehen viele Dinge. Zunächst ist da ein dankbarer Blick. Er fühlt sich erlöst. Er möchte mir mehr über seine Welt erzählen. ... Er wird offener für den Prozess der Veränderung.“ (Myers 2008, S. 801).

Deshalb ist es nicht ratsam, seine eigene Meinung oder Haltung an den Beginn des Gespräches zu stellen. Ein Gespräch beginnt nicht mit Meinungen!

Es geht also um das richtige Zuhören und Fragen. Das Verstehen des anderen ist die Grundlage guten Handelns. Wie könnte man sonst einen Verhandlungserfolg erzielen, wenn nicht zuvor klar wäre, was der andere überhaupt will? Zuhören ist verhandlungstaktisch eine der besten denkbaren Optionen. Der andere gibt eine Fülle von Informationen preis, ohne dass ich meine Informationen preisgebe. Es entspannt den anderen, seine Sicht der Dinge kundzutun. Zuhören schafft eine positive, stabile Beziehungsebene zum anderen und verhilft zu dessen Verständnis. Das Ziel besteht also darin, vom **anderen** her zu denken. Erst wenn ich die Position und Beweggründe des anderen recht verstehe, kann ich in meiner Verhandlungsführung so darauf eingehen, dass ein gemeinsamer Weg gefunden werden kann.

3. Wer nur seine eigenen Interessen sieht, wird scheitern

Der Verhandlungserfolg steht und fällt damit, zunächst die wahren Interessen des Verhandlungspartners zu erkennen. Diese zu erkennen ist nicht immer leicht. Oftmals werden die wahren Interessen oder Beweggründe nämlich gar nicht geäußert, sondern durch Pseudoargumente ersetzt. Man sagt nicht das, was man meint, sondern man sagt etwas anderes. Beispielhaft genannt sei eine private Einladung, der man nicht folgen mag, weil man die Frau des Gastgebers nicht schätzt. So wird man zu einer plausiblen Ausflucht suchen, wie etwa: „Ich habe leider einen anderen Termin, den ich nicht verlegen kann.“. Wie nun leicht zu erkennen ist, würde es dem Gastgeber nichts nützen, die Party auf einen anderen Zeitpunkt zu legen. Es würde sich ein anderer Grund finden, nicht kommen zu müssen. Ähnlich kann es bei Verhandlungen sein: die besten Argumente nützen nichts, wenn sie nicht auf die wahren Interessen des Gegenübers treffen. Wie aber kann man die „wahren“ Interessen des anderen erkennen? Hier kann der Autor nur an das individuelle Einfühlungsvermögen des Lesers appellieren, an seine Fähigkeit des Zuhörens und des Fragens sowie an die Beachtung der hier skizzierten Thesen.

4. Es geht darum, einen gemeinsamen Weg zu finden

Verhandlungen zu führen heißt immer, einen gemeinsamen Weg zu suchen. Ein guter gemeinsamer Weg ist der, mit dem beide Verhandlungspartner leben können. Zunächst besteht die Aufgabe darin, die Meinung und Auffassung des Verhandlungspartners hinzunehmen. Man sollte zunächst den anderen mit seiner Meinung akzeptieren und diese stehen lassen: „Ich habe verstanden, wie Sie das sehen“. Bei schwierigsten Verhandlungen muss man also sehr intensiv verstehen, was die Motive des anderen sind. Wenn ich dessen Motivlage verstehe und ihm dies zu erkennen gebe, steigt auch die Bereitschaft des anderen, sich meinen Argumenten gegenüber zu öffnen und ihnen zu folgen. Beim nächsten Schritt ist es nun an mir, meine Sichtweise des Problems darzustellen. Das Ziel besteht darin, zunächst zwei unterschiedliche Bewertungen oder Standpunkte **nebeneinander** stehen zu lassen. Diese beiden unterschiedlichen Standpunkte ergeben noch keine Verhandlungslösung. Daher folgt jetzt der nächste Schritt: Wie kann nun eine gemeinsame Lösung aussehen?

5. Gespräche auf die zwischenmenschliche Ebene zu bringen, ist gut und wichtig

Menschen sind keine Maschinen. Eine gute zwischenmenschliche Ebene fördert gute Verhandlungen: Ein netter Smalltalk zu Beginn des Gespräches entspannt die Situation und öffnet die Verhandlungspartner füreinander. Schauen Sie Ihren Verhandlungspartner an, suchen Sie Blickkontakt. Höfliches und gastfreies Verhalten sind ohnehin eine Selbstverständlichkeit.

Dazu gehören ein angenehmer und von Störungen freier Raum, eine gastliche Bewirtung mit kalten und heißen Getränken sowie ein kleiner Imbiss, wenn die Dauer der Verhandlungen dies angemessen erscheinen lässt. Nicht immer freilich haben Menschen eine „Antenne“ für die betont zwischenmenschliche Ebene. Dann sollte man es nicht übertreiben, sondern sich der vielleicht eher sachlich-nüchternen Mentalität des Verhandlungspartners anpassen.

6. Verhandeln heißt, in Lösungen zu denken

Selbstverständlich wird sich der gute Verhandler angemessen auf seine Verhandlung vorbereiten. Er wird die Eckpunkte definieren, die er durchsetzen möchte und die Punkte definieren, die aus seiner Sicht für den Erfolg der Verhandlungen maßgebend sind. Ein Fehler wäre es nun, hieraus ein „Korsett“ starrer Verhandlungspositionen zu machen, von denen kein Abweichen erlaubt ist. Verhandeln heißt, das für die eigene Verhandlungsposition Wichtige und Essentielle durchzusetzen. Verhandeln heißt daher auch, in Punkten nachzugeben, bei denen man den Kern der eigenen Vorstellungen des Verhandlungsergebnisses nicht aufgibt. Oftmals kommt es in schwierigen Verhandlungen vor, dass scheinbar unüberbrückbare Gegensätze bestehen. Wie können sie aufgelöst werden? Ein gemeinsamer Weg kann gefunden werden, indem man dem Verhandlungspartner Lösungen anbietet. Das setzt, wie zuvor beschrieben, ein sicheres Gefühl für die wahren Motive und Ziele des Verhandlungspartners voraus. Lösungen können darin bestehen, bestimmte Positionen aufzugeben und dafür andere Positionen durchzusetzen. Manche bezeichnen das als „türkischen Bazar“. Lösungen können aber auch darin bestehen, sehr genau zu fragen und zu verstehen, warum eine bestimmte Position vielleicht in solch harter Weise vertreten wird. Genannt sei beispielsweise der Fall, dass ein Verhandlungspartner auf sofortiger Zahlung nach Lieferung besteht und hierbei nicht zu Zugeständnissen bereit ist. Vielleicht liegt die Lösung darin, eine Bankbürgschaft zugunsten des Verhandlungspartners zu stellen oder einen anderen Weg zu definieren, mit dem die Sicherheit der Forderung gewährleistet werden kann. Solche scheinbar harten Positionen lassen sich durch kreative Modifikationen oft auflösen. Das setzt das Erkennen der wahren Motivlage des anderen voraus.

7. Verhandlungsstärke beruht auch auf argumentativer Stärke

Gute Verhandlungsergebnisse werden nicht erzielt, weil man nur lieb und nett ist. Neben einem selbstverständlich professionell angenehmen Verhandlungsrahmen spielen Fakten eine erhebliche Rolle. Es geht schließlich darum, in überzeugender Weise die eigene Position darzustellen und für sie zu werben. Argumentativ stark zu sein, heißt, sich zuvor über sämtliche relevanten Argumente – auch die der Gegenseite – im Klaren zu sein. Man muss also sehr viele Argumente haben und sich in der

konkreten Verhandlung dann auf die beschränken, von denen man glaubt, dass sie für den Verhandlungspartner relevant sind. Nicht hilfreich ist es, in der Verhandlung zu viele Argumente auf einmal zu nennen. Sinnvoll ist es, sich pro Beitrag auf ein Argument zu konzentrieren – maximal sollten drei Argumente einer Sache in einem Beitrag in gestraffter Form dargestellt werden, und man sollte dann auf einen dieser Punkte zu sprechen kommen. Stark verhandeln bedeutet stringent verhandeln – das Gegenteil vom „Verzetteln“ und des sich Verlierens im Detail. Sinnvoll ist es zunächst, die Komplexität des Verhandlungsgegenstandes auf die wesentlichen Fragen zu reduzieren. Es gilt die Technik: Vom Allgemeinen zum Speziellen. Bevor also nicht die allgemeinen und grundlegenden Eckpunkte besprochen sind, lenkt das Aufwerfen von Detailfragen ab.

8. Ratio und „Bauch“ gehen Hand in Hand

Mein Verhalten hat Konsequenzen – gerade im Hinblick auf den angestrebten Verhandlungserfolg. Im Verhalten gibt es nicht „richtig“ oder „falsch“. Vielmehr ist zu fragen: „Was (in meinem Verhalten) bewirkt was (im Verhalten des anderen)?“. Es ist auch nichts „wahr“ oder „unwahr“. Ein professioneller Verhandler denkt nicht in diesen Kategorien, sondern wird bei seinen Verhandlungen auf die Wirkung seines Verhaltens achten. Kommen meine Argumente an? Werden sie vom anderen verstanden? Ist mein Verhandlungspartner verärgert oder wird er emotional? Ist er in der Stimmung, sich meinen Argumenten zu öffnen? Ist er genervt oder müde? Oder ist es für mich an der Zeit, zu hören und Informationen aufzunehmen? Alles das sind wichtige Informationen. Das beste Argument nutzt nichts, wenn es zum falschen Zeitpunkt vorgetragen wird. Daher ist hier äußerste Sensibilität gefragt. Diese Empfindsamkeit kann bedeuten, den anderen zu Wort kommen zu lassen, eine Verhandlungspause vorzuschlagen, mäßigend auf die Emotionen einzuwirken, Ruhe ins Gespräch zu bringen, sich einem anderen Aspekt der Verhandlungen zuzuwenden und den streitigen Punkt auf einen späteren Zeitpunkt zu vertagen.

Wichtig ist dabei zu wissen, dass unser Verhalten nicht ausschließlich durch unser Wissen oder unsere Logik, sondern auch durch den „Bauch“ (Befürchtungen, Ängste, Wünsche) bestimmt wird. Das mag manchen nüchternen und rational denkenden Wirtschaftswissenschaftler irritieren. Und doch scheint sich zu bestätigen: Menschliche Entscheidungen werden oftmals im Bauch getroffen und dann im Kopf begründet („nachträglich rationalisiert“).¹ Eine ausschließliche Fokussierung auf rationale Argumente kann demnach zum „unlogischen“ Ergebnis führen, dass die Verhandlungen scheitern, obschon die „Fakten“ klar für ein positives Verhandlungsergebnis sprechen.

¹ Es gibt sogar Psychologen, die der Auffassung sind, dass dies generell der Fall sei, dass demnach sämtliche Entscheidungen zuerst im „Bauch“ getroffen und erst dann nachträglich rationalisiert werden.

9. Klarheit und Stringenz vermeiden Scheinlösungen

Das bürgerliche Recht kennt den „versteckten Dissens“, also eine scheinbare Übereinstimmung zwischen Vertragsparteien, die eigentlich keine ist. Solche versteckten Dissense sind gefährlich, weil sie Übereinstimmung vorgaukeln. Es sind aber auch Situationen denkbar, bei denen harte Verhandlungspositionen aufeinanderprallen und sich beide Parteien in eine „Gummiformulierung“ flüchten mit dem Hinweis, dass man später schon weitersehen werde. Leider sind solche „Verhandlungslösungen“ wenig tragfähig. Sie sind eigentlich gar keine Lösung, sondern ein verschobener und ungelöster Konflikt, der zu einem späteren Zeitpunkt aufricht. Daher verbieten sich solche „Lösungen“. Das heißt: Dinge klar ansprechen, keine „Schleifen“ fahren, die unterschiedlichen Positionen klar benennen, klar machen, dass hier noch keine Lösung gefunden wurde. Die Suche nach einem gemeinsamen Weg muss also fortgesetzt werden.

Ein weiterer praktischer Hinweis: Komplexe Verhandlungen münden regelmäßig in schriftlichen Verträgen. Wie kommt man nun zu solch einem Vertragswerk? Hier sind einige „handwerkliche“ Tipps zu beachten:

Es ist sinnvoll, selbst einen Vertragsentwurf vorzufertigen, auf dessen Grundlage verhandelt werden kann. Das macht zwar Arbeit, hat aber viele Vorteile: man durchdringt das Thema geistig beim Schreiben des Vertragsentwurfes, man kann die relevanten Probleme durchdenken und Lösungsalternativen entwerfen. Nicht zuletzt prägt man den gesamten Verhandlungsablauf in seinem Sinne, weil sich erfahrungsgemäß alle an dem orientieren, was auf dem Tisch liegt.²

Die Eckpunkte des Vertrages können bei der Verhandlung diskutiert werden, müssen aber letztlich in eine verbindliche Fassung (= Vertragstext) gebracht werden. Hier ist der bereits vorliegende Vertragsentwurf (s.o.) hilfreich. Änderungen können für alle sichtbar z.B. mittels eines Beamers gemeinsam erarbeitet werden. Auch das Ringen um bestimmte Vertragsformulierungen wird leichter, wenn einer in den Computer hineinschreibt und der Text für alle Verhandlungspartner an der Wand sichtbar ist.

Offene oder streitige Punkte des Vertragstextes können mittels der Möglichkeiten der heutigen Textverarbeitung „rot eingefärbt“ werden. Bei einer endgültigen Einigung über den Vertragstext wird die Schrift „schwarz“ gemacht. Je mehr sich der Text schwarz färbt, umso mehr nähert man sich dem Ende der Verhandlungen bei gleichzeitiger Transparenz sämtlicher noch offener Punkte. Das birgt insoweit ein motivierendes Element, als man den Verhandlungsfortschritt auch visuell wahrnimmt.

In einem ersten Durchlauf kann der Vertragsentwurf gemeinsam durchgegangen werden. Nicht streitige Punkte im Vertragstext werden sofort „schwarz“ gemacht. So kommt man den re-

² Entsprechend des Sprichwortes: „Wer schreibt, der bleibt“.

levanten und streitigen Punkten rasch näher und fokussiert sich auf das Wesentliche.

Besondere Sorgfalt ist auf das Formulieren des Vertragstextes zu legen, weil dieser später die juristische Anspruchsgrundlage für gegenseitige Ansprüche ist. Gerade bei späteren Streitigkeiten entscheidet oft eine Formulierung über die Frage, ob und welche gegenseitigen Ansprüche bestehen. Diese formaljuristische Seite des Vertrages wird leider – gerade im Mittelstand – oft unterschätzt und als überflüssiger Formalismus abgetan.³ Das ist ein schwerer Fehler, weil er im Einzelfall sogar zum Untergang des Unternehmens führen kann.⁴ Wer sich als Verhandlungsführer in solchen Fragen nicht auskennt, ist folglich gut beraten, sich juristischen Beistandes zu versichern.

Man kann nicht jedes Detail regeln. Man sollte also nicht versuchen, möglichst viele denkbare zukünftiger Szenarien und deren Handhabung vertraglich zu fassen. Hier hilft nur das Beschränken aufs unbedingt Erforderliche. In der Praxis zeigt es sich, dass die Fülle denkbarer Szenarien kaum vertraglich gefasst werden kann („Was wäre, wenn...“). Ziel ist ein kurzer, straffer Vertrag, der die wesentlichen Punkte regelt. Was bereits im Bürgerlichen Gesetzbuch geregelt ist, bedarf keiner vertraglichen Wiederholung. Wichtig ist das Vereinbaren einer so genannten „Salvatorischen Klausel“, mit der sich Vertragspartner im Falle einer Regelungslücke im Vertrag verpflichten, das wirtschaftlich Gewollte nachträglich herbeizuführen. Vertragslücken werden damit geheilt, ohne dass der Vertrag insgesamt rechtsunwirksam wird.

10. Man braucht immer eine Rückfallebene

Was passiert, wenn man seine Interessen in einem bestimmten Punkt nicht durchsetzen kann? Hat man dann eine Rückfallebene definiert, die man in diesem Fall anbieten kann, um zumindest einen Teil der Vorstellungen zu retten? Regelmäßig sind bei Verhandlungen nicht sämtliche Verhandlungspositionen durchsetzbar. Daher ist nicht nur zu definieren (und zwar **vor** der offiziellen Verhandlungsrunde im Kreise der eigenen Leute!), worin die unverzichtbaren Eckpunkte der eigenen Forderungen bestehen, sondern auch, worin man dem Verhandlungspartner, wenn es hart auf hart kommt, entgegenkommen kann (= Rückfallebene). Das heißt, dass es nicht nur eine Maximal-, sondern auch eine Minimalposition geben muss. Es handelt sich somit um verschiedene Szenarien, die rechtzeitig vor der Verhandlung

auf ihre Tragfähigkeit hin zu bewerten sind (kaufmännisch, rechtlich, betrieblich etc.). Das kann bedeuten, dass eine ganze Mannschaft in harter Arbeit hinter den Kulissen verschiedene Szenarien bewertet, von denen dann die meisten verworfen werden. Dennoch ist diese Arbeit nicht umsonst – erschließt sie doch erst die vielfältigen Optionen, mit denen die Verhandlungen lösungsorientiert geführt werden können.

11. Der Verhandlungserfolg sollte stets auf den langfristigen Erfolg zielen

Manche Einkäufer sehen sich dann als erfolgreich an, wenn sie Lieferanten bis aufs Blut auspressen. Ob dieses Vorgehen auch langfristig erfolgreich ist, ist fraglich. Wenn einer der beiden Partner keine rechte Freude am zustande gekommenen Geschäft hat, fehlt die gesunde Grundlage langfristiger Geschäftsbeziehungen. Bereits bei ersten Leistungsstörungen, etwaigen Mängeln, der Frage nach Kulanz und Gewährleistung wird der „Ausgepresste“ gar nicht mehr entgegenkommen wollen und können. Schnelle und harte Verhandlungserfolge zu Lasten der langfristigen Tragfähigkeit der Beziehungen der Verhandlungspartner sind eigentlich keine Erfolge – sie hinterlassen „verbrannte Erde“ und werfen das Unternehmen langfristig zurück.

Wahren wir also „Hanseatische Kaufmannstugenden“: Anstand, Fairness, Offenheit, Ehrlichkeit, Verlässlichkeit sind eine gute Grundlage für dauerhaften Erfolg.

12. Irgendwann ist Schluss

Nicht jede Verhandlung wird zu einer erfolgreichen Verhandlung. Nicht bei jeder Verhandlung sitzen Verhandlungspartner am Tisch, die konstruktiv einen gemeinsamen Weg suchen. Nicht jeder Verhandlungspartner arbeitet mit fairen Mitteln. Dann steht man irgendwann am „Verhandlungsabgrund“ und muss entscheiden, ob die Verhandlungen mit einem für die eigene Seite schlechten Verhandlungsergebnis enden oder ob die Verhandlungen abgebrochen werden. Scheuen Sie sich nicht, den Weg des Abbrechens zu wählen. Wahren Sie aber auch hier eine konstruktive und positive Verhandlungsatmosphäre – man weiß nie, ob der andere Verhandlungspartner in Anbetracht des Scheiterns nicht doch noch entgegenkommt oder dies zu einem späteren Zeitpunkt in Betracht zieht. Auch wenn die Verhandlungen abgebrochen werden, sollte der Abschied fair sein. Sie wissen ja: „Man sieht sich immer zweimal im Leben!“.

LITERATUR

Myers, D. C. (2008): Psychologie, Berlin.

³ Es ist eben ein juristischer Unterschied, ob beispielsweise von einer „Genehmigung“ oder einer „Zustimmung“ die Rede ist oder ob man von „Gewährleistung“ oder von „Schadenersatz“ spricht.

⁴ Bei einem dem Autor bekannten Praxisfall ging es z.B. um einen Gewährleistungsanspruch der Deutschen Bahn AG gegenüber einem mittelständischen Hersteller für Dienstkleidung. Die Mängel der Kleidung und die daraufhin geltend gemachten Gewährleistungsforderungen der Deutschen Bahn AG führten zum Konkurs des Unternehmens.

WISSENSMANAGEMENT IN KLEINEN UND MITTELSTÄNDISCHEN UNTERNEHMEN

Norbert E. Rohleder



Dr. Norbert E. Rohleder

ist bei der Boehringer Ingelheim Pharma GmbH & Co. KG in der Personalabteilung für RxH, SM und Personal tätig.

E-mail: norbert.rohleder@boehringer-ingelheim.com

1. Wissen als erfolgskritischer Faktor

In der Informations- und Wissensgesellschaft avanciert die Fähigkeit, Wissen zu identifizieren, zu generieren und umzusetzen zu einer Kernkompetenz. Für Unternehmen bedeutet dies, dass der Erfolg maßgeblich von einem sinnvollen Management der Ressource Wissen abhängt. Gegenüber der Konkurrenz muss ein Wissensvorsprung erzielt und effektiver und effizienter in die Unternehmensprozesse umgesetzt und verwirklicht werden. Untersuchungen renommierter Forschungseinrichtungen (z.B. Fraunhofer-Institut oder META-Group) belegen, dass derzeit 75 % des generierten Mehrwertes in Unternehmen auf spezifisches Wissen zurückzuführen sind. Bereits heute übertrifft der Wert des intellektuellen Kapitals eines Unternehmens oft den Wert des materiellen Kapitals um ein Mehrfaches (Rohleder 2005). Diese Tendenz wird sich, vor allem gefördert durch den rasanten Fortschritt in der Informations- und Kommunikationstechnologie, in den nächsten Jahren noch weiter fortsetzen. Vor diesem Hintergrund wird für Unternehmen aller Branchen die Wichtigkeit der Ressource Wissen als Produktions- und Wettbewerbsfaktor zukünftig weiter steigen. Dabei ist Wissensmanagement nicht nur für Großunternehmen von Bedeutung, um sich am Markt zu behaupten. Auch für kleine und mittelständische Unternehmen ist die Ressource Wissen zunehmend ein erfolgskritischer Faktor. Allerdings mangelt es dem Mittelstand noch an systematischen Ansätzen und Handlungsschritten zur Implementierung einer Wissensorganisation. Erfolgreiche Lösungen von Großunternehmen sind in der Regel nicht adaptierbar.

Vielmehr bedarf es adäquater Instrumente und Maßnahmen, die den Spezifika kleiner und mittelständischer Unternehmen gerecht werden.

Trotz der Wichtigkeit der Ressource Wissen ist es erstaunlich, dass immer noch große Defizite im Umgang damit bestehen. Vorhandene Wissenspotenziale werden nicht optimal genutzt, Wissensträger nicht systematisch weiterentwickelt bzw. gefördert. Ideen verpuffen aufgrund hinderlicher Organisationsstrukturen und mögliche Wissenssynergien werden nicht erkannt. Einmal generiertes Wissen wird nicht konserviert und muss immer wieder neu erworben bzw. entwickelt werden; Recherchen und Projekte werden unabhängig voneinander mehrmals durchgeführt. Und immer noch wird Wissen als Machtfaktor benutzt und nicht geteilt oder weitergegeben. Untersuchungen von Dataquest, der GartnerGroup und von Delphi belegen, dass mehr als die Hälfte allen Wissens eines Unternehmens verpufft, weil es nicht systematisch erfasst und organisiert wird.

2. Bedeutung von Wissen in KMU

Vor allem kleine und mittelständische Unternehmen verzichten häufig auf die Einführung von Wissensmanagement. Sie glauben, aufgrund der geringeren Mitarbeiterzahlen und der vielfach regionalen Orientierung sei ein gezieltes Wissensmanagement für sie nicht relevant oder sinnvoll. Doch auch der Mittelstand wird zukünftig immer stärker auf den Einsatz von Wissensmanagementlösungen angewiesen sein, will er gegenüber der zunehmenden regionalen und überregionalen Konkurrenz im Wettbewerb bestehen. Andere Wettbewerber können sich heute mit Hilfe moderner Informationstechnologien Wissen weltweit beschaffen, um in den entsprechenden Märkten aktiv zu werden. Daher entdecken immer mehr Mittelständler das Thema Wissensmanagement für sich. Eine von der TU Chemnitz im Rahmen des Verbundprojektes Metora im Jahr 2006 durchgeführte „Studie zur Nutzung von ‚Wissen‘ als Wettbewerbsvorteil in deutschen KMU“ belegt, 89 % der insgesamt 2.342 befragten Unternehmen beurteilen den zielgerichteten Umgang mit Wissen als wichtig oder sehr wichtig. Pfau et al. (2007) bestätigen in ihrem Forschungsbericht, der die Strategieentwicklung und -implementierung im deutschen Mittelstand fokussiert, diese Zahlen. Auch hier beurteilten rund zwei Drittel der Befragten

Wissen als wichtigen Wettbewerbsvorteil. Kleine und mittelständische Unternehmen haben also das Thema Wissensmanagement als strategisch wichtig erkannt und sehen ihren wirtschaftlichen Erfolg auch in Abhängigkeit von der Identifikation des relevanten und dem Managen des vorhandenen Wissens.

Gerade für kleine und mittelständische Unternehmen kann eine wissensorientierte Unternehmensführung den entscheidenden Wettbewerbsvorteil vor der Konkurrenz bedeuten:

- Aufgrund ihrer häufig starken Spezialisierung ist es für sie besonders wichtig, ihren Kompetenzvorsprung im Wettbewerb zu halten.
- Sie sehen sich aufgrund ihrer geringen Größe besonders stark vor dem Problem der Informationsüberflutung: Die sach- und zielgerechte Aufbereitung der einströmenden Informationen und die permanente Akquirierung, Speicherung und Aktualisierung von Unternehmenswissen ist zu bewältigen.
- Gerade in kleinen Unternehmen wird weniger strategisch, sondern eher kurzfristig geplant.
- Sie sind stärker von den Kenntnissen und Fähigkeiten einzelner Mitarbeiter abhängig als Großunternehmen. Wertvolle Erfahrungen und Kundenwissen sind häufig in den Köpfen von wenigen Experten gespeichert. Das kann gefährlich werden, wenn diese das Unternehmen verlassen, ohne zuvor ihr Wissen dokumentiert bzw. weitergegeben zu haben.

Die besondere Bedeutung, die die Organisation von Wissen für den Mittelstand hat, spiegelt sich auch in den Gründen für den Einsatz von Wissensmanagement wieder. In einer Studie der Universität Kassel und der OctaMedia GmbH, in der Erfahrungen und Projektansätze zu Einführung von Wissensmanagement in KMU zwischen 2005 und 2006 dargestellt wurden, werden u.a. folgende Gründe genannt:

- Wissensbeschaffung und Lernen von außen (Benchmarking, Konkurrenzbeobachtung),
- Kundenbindung erhöhen,
- neue Geschäftsfelder aufbauen,
- Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter,
- Geschäftsprozesse verbessern,
- Verbesserungsideen schneller umsetzen.

Diese Gründe lassen sich noch um einige eher operative Aspekte erweitern. So stellt die Technologieberatungsstelle des Deutschen Gewerkschaftsbunds (DGB), Landesbezirk Nordrhein-Westfalen, in ihrer Broschüre „Wissen schafft ... Antworten für Betriebe“ fest, dass insbesondere der Wissensverlust durch Generationenwechsel oder Spezialistenfluktuation ein wichtiger Grund für den Mittelstand ist, Wissensmanagement einzuführen. Darüber hinaus werden Mittelstandsprojekte beschrieben, die darauf abzielen, die Wissenstransparenz bei der Durchführung von Projekten und bei der Auftragsabwicklung zu erhöhen. Die Motivation für den Einsatz von Wissensmanagement

beschränkt sich nicht nur auf die Einführung neuer Prozesse, sondern insbesondere auch auf eine verstärkte Mitarbeiterintegration.

Feggeler und Mühlbradt untersuchten mehrere Wissensmanagement-Projekte bei Mittelstandsunternehmen und gelangten zu dem Fazit, dass

- alle Vorhaben vor dem Hintergrund konkreter Defizite gestartet wurden,
- alle Projekte eng mit den Wertschöpfungsaktivitäten verbunden waren und die Ergebnisse im betrieblichen Alltag genutzt wurden und dass
- die Mitarbeiter als Kunden betrachtet wurden. (vgl. Feggeler/Mühlbradt 2004, S. 10–18)

3. Barrieren für eine wissensorientierte Unternehmensführung in KMU

Allerdings stellen Pfau et al. fest, dass der Mittelstand zwar erkennt, dass Wissensmanagement einen maßgeblichen Beitrag zum langfristigen Unternehmenserfolg leistet, aber nur knapp 10 % der Unternehmen haben Wissensmanagement organisatorisch verankert. Kleine und mittelständische Unternehmen scheuen oft den Aufwand, sich mit neuen Managementansätzen vertraut zu machen und diese einzusetzen. Häufig fehlt es dem Management an Zeit, der Personalpuffer für die Umsetzung ist zu gering. Auch stehen zu akademische und komplexe Darstellungen der Konzepte in Büchern und Zeitschriften, eine zu starke Technologieorientierung und zu hoher Investitionsbedarf einer Implementierung neuer Ansätze entgegen. Fehlende Bereitstellung von Ressourcen für Mitarbeiter zur Aufbereitung und Nutzung von Wissen sowie eine zum Teil geringe Bereitschaft der Mitarbeiter zur Wissensteilung und -aneignung sind weitere Hemmnisse. Auch mangelnde Unterstützung durch die Geschäftsführung wirkt sich hinderlich aus. Hier spielt laut Metora-Studie eine Rolle, dass die Nutzenbestimmung konkreter Maßnahmen offenbar schwer fällt. Zudem stellt Fischer (2006) fest, dass kleine und mittelständische Unternehmen kaum eine Notwendigkeit zu regelmäßigen organisatorischen Verbesserungen sehen. Wenn organisatorische Veränderungen eingeleitet werden, sind diese durch einen unmittelbaren Anpassungsdruck motiviert, weil z.B. eine veränderte Umwelt, veränderte Unternehmensstrategien oder das Unternehmenswachstum Anpassungen erfordern.

Eine weitere Schwierigkeit liegt in der fehlenden Bereitschaft, sowohl der Geschäftsleitung als auch der Mitarbeiter, Wissen uneingeschränkt zugänglich zu machen. „Wissen ist Macht“ bestimmt vor allem laut Fischer das Verhalten von Mitarbeitern. Und auch Pfau et al. stellen fest, dass Unternehmen aus diesem Grund auch bewusst Wissensinseln schaffen, die nicht gleichmäßig im Unternehmen verteilt sein sollen.

Ein bedeutendes Defizit zeigt sich jedoch vor allem im Fehlen einer klaren Wissensmanagementstrategie und einer wissensfördernden Kultur. So existieren nicht nur in weniger als 10 % der Unternehmen Wissensmanager, sondern häufig fehlen notwendige Basisinformationen über die Bedeutung der Ressource Wissen, über Wissenslücken, Wissensbedarf und über das im Unternehmen bereits vorhandene Wissen.

4. Möglichkeiten der Implementierung von Wissensmanagement in KMU

Kleine und mittelständische Unternehmen ziehen die tatsächliche Motivation für die Einführung von Wissensmanagement eher aus den konkreten Problemen des betrieblichen Alltags. Aber die Umsetzung von Wissensmanagementkonzepten in kleinen und mittelständischen Unternehmen stößt auf spezifische Barrieren, die es zu überwinden gilt. Daher ist die breite Einführung von Wissensmanagement, wie sie häufig für Konzerne angedacht ist und in der einschlägigen Literatur empfohlen wird, nicht unbedingt ratsam. Vielmehr sind punktuelle Maßnahmen zu konkreten Problemen kleiner und mittelständischer Unternehmen gefragt. Entsprechende erfolgreiche Konzepte von Großunternehmen lassen sich dabei aufgrund des Aufwandes (finanzieller, technischer und organisatorischer Art) nicht ohne weiteres auf den Mittelstand übertragen. Es werden praktikable Lösungen gesucht, die auf die konkreten, teilweise sehr spezifischen Bedürfnisse dieser Zielgruppe eingehen und vom Umsetzungsaufwand für die Unternehmen realisierbar sind. Dabei stehen die folgenden Ziele im Mittelpunkt:

- Die Zusammenarbeit (insbesondere mit Kunden) soll gefördert werden.
- Mitarbeiter sollen Verantwortung übernehmen und brauchen dazu alle nötigen Informationen über die Arbeitsvorgänge.
- Risiken durch Mitarbeiter- und Generationswechsel sollen minimiert werden.
- Prozesse sollen verbessert und frei werdende Ressourcen gewinnbringend eingesetzt werden.

Es zeigt sich, dass die Umsetzung von Wissensmanagement in kleinen und mittelständischen Unternehmen nicht leichter ist als in Großbetrieben, sie ist jedoch anders fokussiert: Während in Großunternehmen das Identifizieren und (Ver-)Teilen des Wissens problematisch ist, haben mittelständische Organisationen eher Schwierigkeiten mit der Gewinnung und Bewertung neuen und der Sicherung des vorhandenen Wissens.

5. Besonderheiten der KMU

Dabei ist zu berücksichtigen, dass es unterschiedliche Unternehmenstypen innerhalb der KMU gibt, die jeweils eigene Anforderungen an die Lösung von Wissensproblemen stellen. Generell



Abb.: Barrieren beim Wissensmanagement, Quelle: Pfau et al. 2007, S. 29

zeichnen sich jedoch kleine und mittelständische Unternehmen durch folgende Charakteristika aus:

- regionale und lokale Einbindung,
- geringe Mitarbeiterzahl, meist geringe Fluktuation,
- wenige Schlüsselpersonen wie Geschäftsführer, Gründer etc. prägen das Unternehmen, das in der Regel inhabergeführt ist,
- viel Wissen und wichtige Kompetenzen sind auf wenige Personen konzentriert,
- Strukturen (in der Regel flache Hierarchien) sind überschaubar,
- teilweise geringe Bereitschaft zur Kooperation mit externen Partnern,
- geringer Formalisierungsgrad, hohe Flexibilität,
- steigende Bereitschaft zur Internationalisierung,
- zunehmende Spezialisierung,
- teilweise bereits etablierte Tradition der Wissensweitergabe (gerade im Handwerk).

Fischer identifiziert kulturelle Faktoren, die den Erfolg der Einführung eines Wissensmanagements im Unternehmen fördern: Respekt und Vertrauen, flache Hierarchien, ein wissensorientiertes Klima, Dringlichkeit des wahrgenommenen Handlungsbedarfs aufgrund von Markt- und Umweltanforderungen, Fokussierung auf Qualität und Kunden. Die spezifische Struktur in Klein- und Mittelbetrieben bietet also günstige Bedingungen für Wissensmanagement. Der Betrieb ist im Allgemeinen überschaubar und hat flache Hierarchien. Die geringere Mitarbeiterzahl und die persönlichen Bindungen im Unternehmen, aber auch das Fehlen räumlicher Informationsbarrieren ermöglichen einen einfacheren und schnelleren Informationsaustausch mit

geringerem Aufwand. Oftmals ist bereits eine starke Tradition bei der Wissensweitergabe vorhanden und es werden bereits bestimmte Methoden zur Bewirtschaftung der Ressource Wissen genutzt, ohne dass sie als Wissensmanagement bezeichnet werden. Daher steht mehr der Austausch zwischen Personen als die (technologiegestützte) Dokumentation im Vordergrund. Der Einsatz von Methoden und Werkzeugen bspw. IuK-Technologien muss den eher kurzen, informellen Kommunikationswegen Rechnung tragen, aber auch den in der Regel knappen finanziellen Mitteln, die für die Umsetzung von Wissensmanagementkonzepten zur Verfügung stehen.

Problematisch hierbei ist jedoch, dass – wie Pfau et al. in ihrer Studie anmerken – der Mittelstand diese günstigen Voraussetzungen oft nicht ausreichend nutzt und statt auf ein sog. humanorientiertes Wissensmanagement, das seinen Fokus auf die Mitarbeiter im Betrieb als Wissensträger richtet, auf ein technologieorientiertes Wissensmanagement setzt. So wollen knapp 60 % der befragten Unternehmen bei I&K-Technologien auf dem neusten Stand sein. Bei knapperen Ressourcen würden sich immerhin noch rund 40 % dafür entscheiden, alle finanziellen Mittel in die Technik statt in die Fortbildung ihrer Mitarbeiter zu stecken. Gleichzeitig besteht ein eher geringes Interesse, das Wissen der Mitarbeiter systematisch und strukturiert festzuhalten.

Auch der Einsatz unterschiedlicher Instrumente des Wissensmanagements deutet in diese Richtung. So gehört der Einsatz von Internet-Technologien inzwischen bei den meisten kleinen und mittleren Unternehmen zum Standard, während so genannte humanorientierte Instrumente und Methoden wie Mind Mapping, Lessons Learned und Communities of Practice zwar in vielen Unternehmen bekannt sind, aber selten angewendet werden. Hier greift möglicherweise, dass der Nutzen (und evtl. auch die Möglichkeiten des Einsatzes) dieser Methoden für viele Unternehmer nicht klar erkennbar sind.

6. Handlungsempfehlungen und Lösungsansätze

Aus dem Wissen um die Besonderheiten kleiner und mittlerer Unternehmen lassen sich einige Empfehlungen zur Umsetzung von Wissensmanagementstrategien ableiten: Wichtig für ein kontinuierliches Wissensmanagement ist die Bestimmung eines Verantwortlichen, der die Aktivitäten koordiniert, als Schnittstelle zwischen Management und Mitarbeitern, strategischen und operativen Geschäftsbereichen fungiert. So kann Wissensmanagement als Querschnittsaufgabe wahrgenommen werden, ohne die Geschäftsleitung zusätzlich zu belasten. Auch die Einbindung der Mitarbeiter ist von großer Bedeutung, um Widerstände abzubauen und das vorhandene Wissen optimal zu nutzen. Sinnvoll ist der Einstieg in ein kontinuierliches Wissensmanagement mit einem für alle Beteiligten überschaubaren Pilotprojekt. Hier kann eine Kooperation mit Fach- bzw. Hochschulen oder ähnlichen Institutionen das Unternehmen unter-

stützen – z.B. im Rahmen von Forschungs- und Studienprojekten oder Abschlussarbeiten. Bei der Durchführung von Wissensmanagementprojekten sollte auf einen Methoden-Mix geachtet werden, der sowohl den Einsatz von Technologie als auch die Anwendung humanorientierter Instrumente berücksichtigt.

Neben diesen allgemeinen Hinweisen ist jedoch entscheidend, vor der Entwicklung und Umsetzung von Strategien den Ist-Zustand und den firmenspezifischen Bedarf zu bestimmen. Aus der Bestandsaufnahme lassen sich genau auf das eigene Unternehmen zugeschnittene Wissensmanagementkonzepte ableiten und geeignete Methoden bestimmen. Zwei Instrumente bieten sich hier gerade für kleine und mittlere Unternehmen an: Wissensbilanz und Wissenswerkstätten.

Die Idee der Wissensbilanz für kleine und mittlere Unternehmen wurde in dem Projekt „Wissensbilanz – Made in Germany“ des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (BMWi) weiterentwickelt, mit 14 Unternehmen erprobt und in einem Leitfaden dokumentiert und für die Praxis aufbereitet. Mit einer Wissensbilanz wird das intellektuelle Kapital, vereinfacht gesagt: das im Unternehmen vorhandene Wissen, die Kompetenzen und Fähigkeiten, erfasst und entwickelt. Außerdem kann die Wissensbilanz zur externen Kommunikation eingesetzt werden, um z.B. Kunden und Investoren, aber auch potenziellen Mitarbeitern die immateriellen Vermögenswerte, erfolgskritische Kompetenzen und das Innovationspotenzial eines Unternehmens zu vermitteln. Daneben ergeben sich aus dem Prozess der Wissensbilanz-Erstellung zahlreiche Vorteile wie Verbesserung der Kommunikation im Unternehmen, innovationsfördernde Synergieeffekte, bessere Ausrichtung auf die Wertschöpfung durch Konzentration auf den Kunden, Schaffung von Transparenz und Vertrauen zwischen den Mitarbeitern, Priorisierung von erforderlichen Maßnahmen und Aktivitäten. Mit Hilfe des vom BMWi herausgegebenen Leitfadens können kleine und mittlere Unternehmen eine Wissensbilanzierung selbst initiieren und durchführen.

Das Konzept der Wissenswerkstätten wurde im Rahmen des Forschungsprojekts Metora entwickelt und erprobt. Ziel ist es, Unternehmen ohne zeit- und kostenintensive Beratungen bei der erfolgreichen Einführung von Wissensmanagement-Lösungen zu unterstützen. Hierzu nehmen die jeweils selben fünf bis acht Unternehmen an insgesamt drei ganztägigen Workshops teil. Dabei setzt das Konzept der Wissenswerkstätten auf das kooperative Erfahrungslernen zwischen Unternehmen. Die Teilnehmer tauschen sich über ihre Erfahrungen im Umgang mit Wissen in ihrem Unternehmen aus, analysieren gemeinsam den Bedarf der einzelnen Unternehmen, lernen verschiedene Wissensmanagement-Methoden und -Tools kennen und entwickeln auf dieser Basis für das jeweilige Unternehmen eine Wissensmanagement-Lösung. Im letzten Workshop, der nach der Umsetzung der individuellen Strategien in den Unternehmen stattfindet, werden die Ergebnisse präsentiert und diskutiert. Durch die Sensibilisierung im Umgang mit Wissen, so Keindl

(2008), bauen die Teilnehmer ein hohes Verständnis für Wissensmanagement auf. So können kleinere und mittlere Unternehmen effizient Wissensmanagement-Lösungen selbst implementieren.

7. Fazit

Aus den vorangegangenen, bewusst sehr kurz gehaltenen Ausführungen zum Wissensmanagement in kleinen und mittelständischen Unternehmen lässt sich resümieren, dass wissensmanagementspezifische Probleme auch im Mittelstand vorhanden

sind und dort auch als kritische Erfolgsfaktoren wahrgenommen werden. Konzepte, die in Großunternehmen erfolgreich umgesetzt wurden, sind in der Regel nicht adaptierbar, es bedarf stattdessen unternehmensspezifischer Instrumente und Maßnahmen, die den Besonderheiten kleiner und mittelständischer Unternehmen Rechnung tragen. Zwar müssen sich mittelständische Unternehmen öffnen und bereit sein, das Denken und Handeln der Mitarbeiter nachhaltig zu verändern und damit einhergehend neue Organisationsformen und Techniken zuzulassen, eine unspezifische unternehmensweite Einführung von Wissensmanagement in kleinen und mittelständischen Betrieben ist jedoch der falsche Weg.

LITERATUR

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (Hrsg.) (2008): Wissensbilanz – Made in Germany, Leitfaden 2.0 zur Erstellung einer Wissensbilanz, Berlin.

Fischer, H. (2006): Wissensmanagement für KMU – Was sind die Voraussetzungen?, [http://www.competence-site.de/wissensmanagement.nsf/7F032C4BB8D5E7FDC12571D800315551/\\$File/wissensmanagement%20f%C3%BCr%20kmu.pdf](http://www.competence-site.de/wissensmanagement.nsf/7F032C4BB8D5E7FDC12571D800315551/$File/wissensmanagement%20f%C3%BCr%20kmu.pdf), Abruf 30.01.09.

Feggeler, A., Mühlbradt, T. (2004): Wettbewerbsfaktor Wissen in kleinen und mittleren Unternehmen, in: Institut für angewandte Arbeitswissenschaft (Hrsg.), Wissensnutzung in Klein- und Mittelbetrieben, Köln, S. 10–18.

Keindl, K. (2008): Einführung von Wissensmanagement in KMU durch Austausch von Erfahrungswissen zwischen Unternehmen – Wie KMU in Wissenswerkstätten des BM-Wi-Projektes METORA Erfahrungswissen zur Optimierung wissensintensiver Prozesse austauschen, http://www.community-of-knowledge.de/pdf/2008%2002.%2020._Erfahrungsaustausch%20zw%20Unternehmen%20in%20Wissenswerkstaetten-2.pdf, Abruf 30.01.09.

Mayer, R., Freiberg U. (2000): Workmanagement – eine wichtige Basis für Wissensmanagement, in: Wissensmanagement Nr. 1/2000, S. 24–28.

Pawlowsky, P., Gerlach, L., Hauptmann, St., Puggel, A. (2006): Verbreitung von Wissensmanagement in KMU. Studie zur Nutzung von ‚Wissen‘ als Wettbewerbsvorteil in deutschen KMU, in: Gronau, N., Pawlowsky, P., Schütt, P., Weber, M. (Hrsg.), Mit Wissensmanagement besser im Wettbewerb, Tagungsband zur KnowTech 2006, München, S. 17–22.

Pfau, W., Jänsch, K., Mangliers, S. (2007): Strategische Kompetenz von Unternehmen – Eine Bestandsaufnahme von Strategieentwicklung und -implementierung im deutschen Mittelstand, Forschungsprojekt MISTRAKO, Forschungsbericht 2007, http://mistrako.wiwi.tu-clausthal.de/fileadmin/Forschungsberichte/MISTRAKO_Forschungsbericht.pdf, Abruf 30.01.09.

Rohleder, N. (2005): Wissen gezielt einsetzen, in: Wissensmanagement online, Oktober 2005, http://www.wissensmanagement.net/online/artikel.shtml?art_id=57, Abruf 30.01.2009.

Technologieberatungsstelle beim DGB in NRW e.V. (Hrsg.) (2005): Wissen schafft... Antworten für Betriebe, Betriebs- und Personalräte im Wissenstransfer, Heft 62, 02/2005.

Trojan, J. (2006): Wissen ist ein strategischer Wettbewerbsfaktor, <http://www.wissensstrategie.de/startindex.htm>, Abruf 20.01.2006.

Universität Kassel, OctaMedia GmbH (Hrsg.) (2006): Einführung von Wissensmanagement in KMU, Erfahrungen und Ergebnisse aus dem Projekt KMUWissen zwischen 2005 und 2006, <http://www.kmu-wissen.de>, Abruf 30.01.2009.

RHYTHMISCHE WORTGYMNASTIK

Andreas Böggering, Thomas Schurb

1. Problemaufriss

Es geht um die Sprache. Nicht Englisch, Spanisch, Französisch oder Fachchinesisch. Nein, um die richtige Wortwahl bei der Formulierung einer Unternehmenssprache. Für alles, was die Unternehmensidentität ausdrückt: Webseiten, Flyer, Broschüren, Formulare, Geschäftsbriefe, Berichte, Protokolle, Arbeitsanweisungen, Vereinbarungen und gerade Werbeanzeigen. Die Sprache ist das Transportmittel.

Aber: Wir leben in einem visuellen Zeitalter. Die Auswirkungen dessen sind nicht nur für Konsumenten, sondern auch für die Unternehmen deutlich. Bilderwelten bestimmen das Kaufverhalten und die Wirtschaft verpackt ihre Werbebotschaften dazu in mit Emotionen aufgeladene Impressionen. Design und Layout sind vorherrschend innerhalb der Unternehmensidentität. Größtenteils vernachlässigt die Fachliteratur einen wichtigen Aspekt ebenso wie die Unternehmen: Die Sprache. Dabei suchen Unternehmen stets nach neuen Wegen, um sich von der Konkurrenz abzugrenzen und die eigene Einzigartigkeit hervorzuheben. Sprache ist auch visuell, zumindest spricht sie u.a. die gleichen Reize an, und könnte dafür einen entscheidenden Beitrag leisten. In wie weit die großen Unternehmen in Deutschland das Sprachbild der Organisation als Wettbewerbsfaktor nutzen, gilt es zu erarbeiten. Das Konzept der Corporate Identity hat sich mittlerweile in der Betriebspraxis bewährt und etabliert. Sprache sinnvoll in dieses zu integrieren stellt zunächst eine Herausforderung dar.

Wenige Autoren behandeln explizit und umfassend dieses Thema. Unternehmenssprache wird, wenn überhaupt, als Bestandteil der Unternehmenskommunikation am Rande erwähnt und meist undeutlich mit unterschiedlichen Begriffen wie Wording, Terminologie, textliche Corporate Identity oder sprachliche Unternehmensnormen bezeichnet. Eine klare Begriffsabgrenzung wird vermisst und Sprache im Unternehmen vereinfacht mit integrierter Kommunikation gleichgesetzt. Dabei können Unternehmen Firmensprache genauso konsequent umsetzen wie ein Design, sie können das sprachliche Bewusstsein und Feingefühl hierzu aufbauen und letztlich die Sprache als Transportmittel für die Unternehmensidentität nutzen.



Dipl.-Betriebswirt (FH) Andreas Böggering
Schwerpunkt Kommunikationsmanagement

E-mail: andreas.boeggering@wertzeuge.eu

Dipl.-Betriebswirt (FH) Thomas Schurb
Schwerpunkt Kommunikationsmanagement

E-mail: thomas.schurb@wertzeuge.eu

2. Aktuelle Situation in der deutschen Unternehmenswelt

Fakt ist: Alleine für Corporate Design wurden im vergangenen Jahr rund 780 Millionen Euro aufgewendet. Und gleichzeitig kostet jedes Jahr missglückte Wortwahl die Unternehmen in Deutschland Milliarden von Euro, aus den unterschiedlichsten Gründen. Zum einen wird eine antiquierte Bürokratsprache benutzt, um durchaus attraktive Produkte oder Leistungen zu beschreiben bzw. zu bewerben. Zum anderen retten sich die Unternehmen vermeintlich in Phrasen, die keinerlei Inhalt haben. Damit Sprache aber auf die Zielgruppen wirkt und schließlich eine Handlung hervorruft, braucht sie eine deutliche Aussage.

Den Unternehmen fehlt das nötige Sprachbewusstsein und den Entscheidern mangelt es an sprachlichen Fachkenntnissen. Ergo: Sprache wird bürokratisch und nicht als Kunst verstanden. Die meisten Unternehmen redigieren somit ihre Texte selbst, ohne eingehende professionelle Fähigkeiten zu besitzen. Worte sind aber gerade im Unternehmenskontext sensible Instrumente und bedürfen entsprechender Methodik. Gegenbeispiel ist das Grafikdesign, das im Unternehmen bereits ausschließlich durch Profis etabliert und umgesetzt wird.

3. Anforderungen an die Unternehmenssprache

Der Wettbewerb fordert also eine klare und professionelle Sprache von den Unternehmen. Wir sagen: Sprache kann wirken wie ein Design. Jedes Unternehmen, jede Marke muss dafür einen Weg finden. Betriebswirtschaftlich und künstlerisch zugleich. Hierfür stellt die Linguistik das Wissen bereit, diese Texte angemessen aufzubauen und zu formulieren. So kommen die Inhalte bei der Zielgruppe an und berücksichtigen die jeweilige Situation um schließlich ihre zentrale Aufgabe zu erfüllen: der Unternehmensidentität Ausdruck zu verleihen. Das beinhaltet den Sprachstil, den Wortlaut und die Textfassung. Die Sprachqualität in der Unternehmenskommunikation sehen wir als einen dominierenden Faktor im Wettbewerb um wirtschaftlichen Erfolg.

Zum Beispiel ein Slogan, der muss sein wie ein Werbeintern – knackig. Vieles fängt damit an, oder hört damit auf. Kommt ganz auf die Arbeitsweise an. Das Finden eines wirklich treffenden Slogans ist immer der Kern einer richtigen Ansprache. Und nur darum geht es. Hier kommt Michael Buffer ins Spiel. Der berühmte Ansager von Boxkämpfen verdient sein Geld mit nur einem Satz: „Let’s get ready to rumble!“. Und das sind immerhin 750 Millionen Dollar (Stand 2007). Er ist der personifizierte Slogan. Die letzte Konsequenz einer erfolgreichen Formulierung.

Aber es geht uns dabei nicht nur um Reduzierung sondern vielmehr um das Vereinfachen. Die Gemeinde Arnsberg hat 2005 für ihre gesamte Bürgerkommunikation „von Amts wegen“ einen Leitfaden veröffentlicht mit dem schönen Titel „Der Arnsberger Weg“. Hierin werden sprachlich sündhafte Bürokratiefomulierungen durch einfachere ersetzt. Sie werden ahnen, was der Bürger besser versteht:

„Wir übersenden Ihnen anbei als Anlage zu unserem Schreiben Ihre von uns per Anfrage geforderten Dokumente.“

„Mit diesem Schreiben erhalten Sie Ihre Dokumente.“

Die Regeln sind kein Hexenwerk. Plastikworte, Substantivierungen, Fachbegriffe und Anglizismen meiden, aktiv statt passiv schreiben, klarer Ausdruck in der Botschaft und Identifikation mit der Zielgruppe. Und weniger ist natürlich mehr. Kein Problem für Experten.

Wenn Sie mal drauf achten, wird Ihnen schlagartig klar, wo all dies schon umgesetzt wird. Lesen Sie auch heimlich die BILD-Zeitung? Sollten Sie aber. Sie werden was lernen. Und zwar wie den Menschen Worte oder ganze Formulierungen in den Mund gelegt werden. Egal zu welchem Thema. Die BILD hat Überschriften, die sind so selbsterklärend wie das Girl auf Seite 1. Auch die Artikel sind entsprechend getextet. Jeder wird das Fünkchen Nachrichtengehalt seinem Kollegen wiedergeben können, ohne die Bürde sich noch eine neue Formulierung ausdenken zu müssen oder gar tiefere Zusammenhänge zu verstehen. Was glauben Sie, wie schnell sich eine Meinung nach diesem Prinzip erfolgreich in der Bevölkerung verbreitet?

Texter haben die Aufgabe sich all dem im Sinne von Marketing, Werbung oder Kommunikation zu widmen. Aber gelingt das auch? Die Antwort liegt in der Betriebswirtschaft. Es gibt kaum Texter, die einen betriebswirtschaftlichen Hintergrund haben. Wir schon. Als Firma „WertZeuge – Sprache als Design“ arbeiten wir mit Worten – schon seit zwei Jahren. Hauptberuflich – mit eigener Kommunikationsberatung. Leiten lassen wir uns von Mark Twain, der sagte: „Der Unterschied zwischen dem richtigen Wort und dem beinahe richtigen ist derselbe wie zwischen dem Blitz und dem Glühwürmchen.“

Wir verstehen Sprache als Design, denn Worte wirken am besten in Verbindung mit Bildern. Unser Sport ist die rhythmische Wortgymnastik. Neugierig? Schon ein Bild im Kopf?

Machen auch Sie Ihre Unternehmenssprache zum Erfolgsfaktor.

WertZeuge – Sprache als Design

Böggering & Schurb GbR
Schulstraße 86
55124 Mainz

Tel. 06131 - 9712878

www.wertzeuge.eu

NEUE FORMEN DER LERNORTKOOPERATION BEI AUSBILDUNGSINTEGRIERENDEN STUDIENGÄNGEN

Stefan Hüppe

1. Ausgangssituation

Seit September 2007 bildet die Boehringer Ingelheim Pharma GmbH & Co. KG am Standort Ingelheim keine Industriekaufleute mehr aus. Stattdessen erprobt sie einen neuen, ausbildungsintegrierenden Studiengang, der nach zweieinhalb Jahren zum Abschluss des Industriekaufmanns und nach weiteren zwei Jahren zum Abschluss des Bachelors of Arts in Betriebswirtschaftslehre der Fachhochschule Mainz führt. Diese strategische Neuausrichtung der kaufmännischen Ausbildung in Ingelheim folgte der Entwicklung, dass der klassische Industriekaufmann immer stärker zwischen den Absolventen eines Fachhochschulstudiums und den Absolventen einer dualen Berufsausbildung zur/m Kauffrau/mann für Bürokommunikation aufgerieben wurde.

Als deutlich wurde, dass die auslernenden Industriekaufleute immer schwieriger auf Stellen im Unternehmen unterzubringen waren, führte der Bereich Aus- und Weiterbildung in 2006 eine interne Kundenumfrage bei den Fachbereichen durch. Diese ergab, dass man für die einfacheren Assistenz- und Sachbearbeitungsaufgaben eher zu den Kaufleuten für Bürokommunikation tendiere, die mit Mischfunktionen aus Sachbearbeitungs- und Sekretariatsaufgaben genau das geforderte Profil mitbrächten. Für die gehobene Sachbearbeitung, z.B. die Funktion eines Einkäufers, eines Controllers, eines Marktforschers oder eines Produktionsplaners im Supply Chain Management (SCM) greife man lieber auf Hochschul- oder Fachhochschulabsolventen zurück.

Dies führte zu den Überlegungen, einen eigenen internen Ausbildungsgang zu konzipieren, der mit dem Industriekaufmann im 1. Ausbildungsjahr anfängt und ab dem 2. Ausbildungsjahr mit einem ausbildungsintegrierenden Studium verbunden wird. Die Fachhochschule Mainz, ermöglicht dies, indem sie ihren berufsintegrierenden Studiengang auch für Auszubildende öffnet, die mindestens das 1. Ausbildungsjahr absolviert haben.

2. Aufbau des Modells „Triales Studium“

Praktisch konzentrieren sich die Teilnehmer dieses „Triales Studiums“ im 1. Jahr auf die betriebliche Praxis und den Blockunterricht der Berufsschule. Dies schafft eine gute Basis an be-



Stefan Hüppe

Leiter Aus- und Weiterbildung, Boehringer Ingelheim Pharma GmbH & Co. KG

E-mail: stefan.hueppe@boehringer-ingelheim.com

triebswirtschaftlichen Grundkenntnissen und erster praktischer Erfahrung. Zu Beginn des 2. Ausbildungsjahres ist der Berufsschulunterricht im Block so organisiert, dass der Wochentag, an dem die Vorlesungen an der FH stattfinden, unterrichtsfrei ist. Für die Studenten bedeutet dies, dass sie mit Studienstart durch die beiden Studientage (Dienstag und Samstag) in den Semesterwochen eine Sechs-Tage-Woche haben. Die betriebliche Arbeitszeit ist um einen Tag auf 30 Stunden pro Woche reduziert, so dass von zwei Studientagen pro Semesterwoche 50 % als Arbeitszeit vergütet werden.

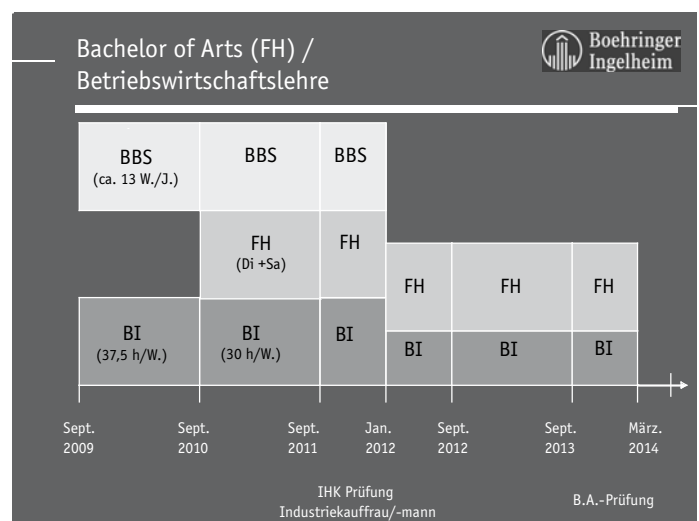


Abb. 1: Aufbau des „Triales Studiums“

Der Begriff „Triales Studium“ leitet sich aus der Tatsache ab, dass in einem Überschneidungszeitraum von eineinhalb Jahren drei Lernorte miteinander zu koordinieren sind: Betrieb, Berufsschule und Fachhochschule. Aktuell sind von allen drei Seiten Bestrebungen im Gange, sich inhaltlich so aufeinander abzustimmen, dass Redundanzen vermieden werden. So werden die Studierenden im 2. Jahr in der Berufsschule vom Englischunterricht befreit, weil dieser in den ersten beiden Semestern zum Pflichtcurriculum der FH gehört. Da Großbetriebe selbst ausbildungsbegleitende Fremdsprachenqualifizierungen anbieten, kann auch zwischen FH und Betrieb eine Möglichkeit der Anrechnung gefunden werden. Im Fall von Boehringer Ingelheim sollen die betrieblichen Vorleistungen in der Fremdsprachenqualifizierung insoweit anerkannt werden, dass den Studierenden im 1. Semester die Englischklausur erlassen wird. Andere Anerkennungsmöglichkeiten bieten sich im überfachlichen Curriculum an, wenn bspw. im 1. Berufsschuljahr entsprechende Qualifikationen der Präsentationstechnik erworben wurden. Zusätzlich können aber auch schulische Inhalte auf das Vorlesungsangebot der ersten beiden Semester abgestimmt werden, so dass eine optimale Vorbereitung und gute Verzahnung gewährleistet ist.

3. Weiterentwicklung des Modells „Triales Studium“

Erfreulich ist, dass die Bereitschaft zur engen Zusammenarbeit zwischen allen drei Lernorten grundsätzlich groß ist. Prof. Dr. Kurt W. Koeder, einer der Väter berufsintegrierender Studiengänge in Rheinland-Pfalz, signalisierte auf einer Lernortkooperationssitzung im Januar in der Berufsbildenden Schule in Bingen, dass er sich innerhalb der Gremien der Fachhochschule für eine stärkere Verzahnung und gegenseitige Anerkennung der Lernorte einsetzen werde. Auch der Schulleiter der Berufsbildenden Schule Bingen, OstD Johannes Olliges, kann sich gut vorstellen, bei entsprechender Nachfrage nach diesem Ausbildungsangebot eine spezielle Klasse einzurichten und seine Schule zum Kompetenzzentrum für das „Triales System“ weiter zu entwickeln. Der heutigen Bildungspolitik, die um eine höhere Durchlässigkeit und Anerkennung von bereits erworbenen Qualifikationen aus der dualen Ausbildung im Hinblick auf ein weiterführendes Studium wirbt, kommen solche Aktivitäten sehr entgegen.

Um das Studienangebot auch für Firmen mit unterschiedlichen Standorten in Deutschland attraktiv zu machen, sind Überlegungen im Gang, die Veranstaltungen an der FH für eine Gruppe jeweils freitags und samstags sowie für eine volle Blockwoche pro Semester anzubieten. Diese „Verblockung“ hätte den Vorzug, dass auch Studierende aus Standorten mit einer größeren Distanz zu Mainz für das verlängerte Studienwochenende (freitags und samstags) anreisen könnten und die zusätzliche Blockwoche pro Semester die Anzahl der Wochenenden von ca. 20 auf ca. 15 pro Semester reduzieren würde.

Die Attraktivität für die Ausbildungsbetriebe steigt immens, wenn die Studierenden nach zweieinhalb Jahren ihren ersten Abschluss als Industriekaufmann erreicht haben und sich „nur noch“ auf die betriebliche Praxis und die Studienwochenenden konzentrieren müssen. Immerhin entspricht ab diesem Zeitpunkt der Praxiseinsatz einer FTE (Full Time Equivalent) von 80 %, die aufgrund des Status „Auszubildender“ nicht dem Headcount zugerechnet wird. Dies wird ausgeglichen, indem das Unternehmen den Auszubildenden ein volles Bachelor-Studium finanziert. In der Regel liegt die monatliche Ausbildungsvergütung ab dem Zeitpunkt des Studienbeginns ca. 15 % über der tariflichen Bruttovergütung. Das macht beispielsweise in der Chemischen Industrie 2009 im 3. Ausbildungsjahr einen Betrag von 996 € aus. Dieser steigt im 4. Ausbildungsjahr auf 1.116 € und erhöht sich im ersten Halbjahr des 5. Jahres noch mal um 15 % auf 1.283 €, ca. 50 % eines normalen Bruttolohns eines kaufmännischen Sachbearbeiters nach Ausbildungsabschluss.

4. Praxisphase im „Triales Studium“

Ein mögliches Modell, wie die betriebliche Praxisphase nach Abschluss des Industriekaufmanns aussehen kann, zeigt folgendes Schaubild. So kann sich nach einer weiteren Ausbildungsstation im 2. Halbjahr des 3. Ausbildungsjahres ein eineinhalb-jähriges Traineeprogramm z.B. im Personalbereich anschließen, das die Bachelor-Thesis integriert und auf eine spätere Übernahme im Personalbereich vorbereitet. Es sind natürlich auch andere Konstellationen denkbar, die Betriebe haben diesbezüglich gemeinsam mit ihren Studierenden einen maximalen Gestaltungsspielraum. Dies betrifft auch grundsätzlich die vertragliche Gestaltung. So hat Boehringer Ingelheim entschieden, einen Vertrag außerhalb des Geltungsbereichs des Berufsbildungsgesetzes (BBiG) anzuwenden. Dies bedeutet, dass eine Vereinbarung zwischen Berufsschule und Betrieb besteht, die es den Auszu-

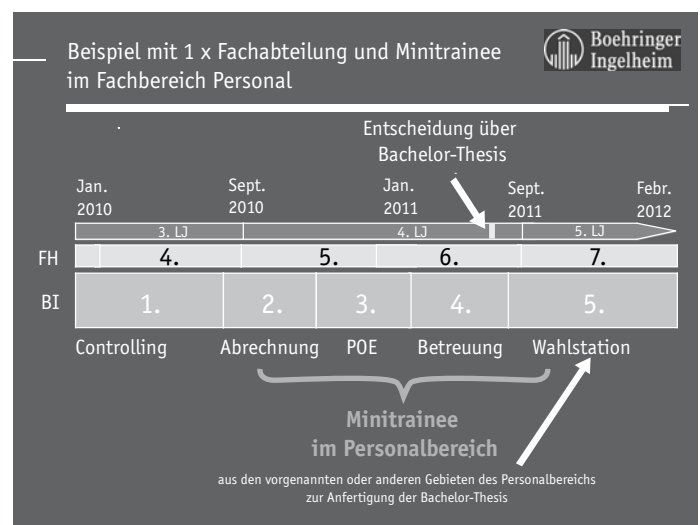


Abb. 2: Modellbeispiel einer betrieblichen Praxisphase

bildenden erlaubt, auch ohne IHK-Ausbildungsvertrag den Unterricht der Berufsschule zu besuchen und die Prüfung zum Industriekaufmann als „Externe“ bei der IHK abzulegen.

Um jedoch in Bezug auf die Rahmenbedingungen keine „Auszubildenden unterschiedlicher Klassen“ entstehen zu lassen, wurde für Boehringer Ingelheim eine Konzernbetriebsvereinbarung geschlossen, die innerbetrieblich die Gleichstellung der dual Studierenden mit den sonstigen Auszubildenden garantiert. Dies bedeutet, die Studierenden sind in allen Rechten und Pflichten den Auszubildenden im Betrieb gleichgestellt. Dies betrifft auch den – sicher sehr seltenen – Fall, dass ein Studierender nicht auf Anhieb die Abschlussprüfung zum Industriekaufmann schafft.

5. Ausblick

Die Erprobungsphase des Studiengangs hat im ersten Jahr, in dem Studium, Berufsschule und Ausbildung im Betrieb zusammenfielen, schon eine Reihe von Anpassungsmaßnahmen erfahren, die auf Anregung der Studierenden vorgenommen wurden und in diesem Artikel schon aufgenommen sind. Bemerkenswert ist, dass die Leistungen der Studierenden zum Ende des 2. Semesters signifikant über dem Durchschnitt aller Studierenden des gleichen Jahrgangs liegen.

Notendurchschnitt	FH	IK / Bachelor BI
BWL Lern-/Studienmethodik	3,16	1,90
Externes Rechnungswesen	2,78	1,62
Recht I	3,16	2,62
Wirtschaftsenglisch I	1,88	1,17

Diese sehr erfreulichen Ergebnisse unterstützen unsere These, dass die Ausbildung mit einem Jahr Vorlauf die Studienergebnisse deutlich positiv beeinflusst. Dies wird auch durch Aussagen der dual Studierenden in unserem Unternehmen bekräftigt. Bei der Weiterentwicklung dieses Pilotmodells spielen die Akteure – unsere Studierenden – eine wichtige Rolle. Mit ihrem Feedback konnten schon wirkungsvolle Anpassungen an allen Lernorten vorgenommen werden.

EIN KOCHGESCHIRR GEHT UM DIE WELT - INTERNATIONALES MARKETING BEI FISSLER

Michael Loer

1. Unternehmen

Fissler ist eine der führenden Marken für hochwertiges Kochgeschirr wie Töpfe, Pfannen, Schnellkochgeräte, Bräter, Woks, Messer und Küchenhelfer. Die Fissler GmbH fertigt ihre Produkte in Deutschland an den beiden Unternehmensstandorten Idar-Oberstein und Hoppstädten-Weiersbach in Rheinland-Pfalz und ist seit über 160 Jahren ein stabiler Wirtschaftsfaktor und Arbeitgeber in der Region. Darüber hinaus unterstützt die Harald-Fissler-Stiftung kulturelle Aktivitäten und zeigt in der Region karitatives und soziales Engagement.

Das Unternehmen hat außerdem eigene internationale Tochtergesellschaften in Asien und Europa sowie Vertriebspartner in mehr als 70 Ländern und beschäftigt weltweit 729 Mitarbeiter. 2008 erwirtschaftete Fissler einen Umsatz von 163 Mio. Euro; der Auslandsanteil lag bei mehr als 60 %. Fissler steht seit 1845 für Zuverlässigkeit und hohe Qualität „Made in Germany“ und befindet sich zu 100 % im Besitz der Familie Fissler. Die weltweit geschätzte Qualität wird durch die Verwendung von hochwertigen Rohwaren, modernster Technik, einer präzisen Fertigung sowie einem positiven Arbeitsumfeld garantiert.

2. Produkte

2.1 Produktqualität

Die Qualitätsprodukte des Hauses stehen nicht nur für technisches Know-how und sorgfältige Fertigung, sondern auch für ein Höchstmaß an Kreativität und Marktnähe. Die hausinterne Forschungs- und Entwicklungsabteilung arbeitet seit Generationen stetig an neuen Produktfunktionen und Innovationen. Rund 50 Mitarbeiter feilen in der Unternehmenszentrale in Idar-Oberstein an neuen Produktkonzepten und Designentwicklungen. Die Qualität dieser Arbeit bestätigen mehr als 200 Patente und Gebrauchsmuster in den letzten Jahrzehnten. Fissler verfügt heute über eine Kompetenz, die durch Erfahrung und die Investition in modernste Technik gewachsen ist.

2.2 Zusammenarbeit mit Köchen

Das Erfolgsrezept von Fissler basiert auf einer konsequenten Qualitätsstrategie, die überzeugt und Empfehlungen auslöst.



Diplom-Betriebswirt (FH) Michael Loer, MBA

studierte Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Strategisches Marketing und General Management. Im Aufbaustudiengang fokussierte er sich auf General Management in internationalen Unternehmen, vertiefte sein Wissen bei IMD, Lausanne und am Shanghai Administration Institute. Er arbeitete im Vertrieb und Marketing von KMUs sowie in Großkonzernen als Produkt-, Marketing-, Brand-, Projekt Manager und Berater sowie als wissenschaftlicher Mitarbeiter.

Derzeit ist Loer in der Position des Senior Managers International Communication bei der Fissler GmbH und baut dort den Bereich Internationales Marketing auf. Gern können Bachelor Arbeiten bzw. Master Thesen im internationalen Marketing geschrieben werden.

E-mail: michael.loer@fissler.de

So wird die Wertigkeit der Produkte kontinuierlich von Verbrauchern und Branchen-Experten geprüft. Kooperationen mit professionellen Spitzenköchen, an denen sich die Verbraucher orientieren, wie den über 50 Köchen der „Jeunes Restaurateurs d'Europe“, dem TV-Koch Frank Buchholz (D), Lars Liebich (USA), Umberto Zanassi (IT) oder Hiromitsu Nozaki (JP) unterstreichen die Kompetenz des Kochgeschirrherstellers und beeinflussen das Kochverhalten der Konsumenten. Durch die Zusammenarbeit vermittelt Fissler jedoch nicht nur Kochkompetenz, sondern auch die Freude an kulinarischen Genüssen und dem Ausprobieren neuer Kreationen.

2.3 Produktdesign

Fissler setzt auch im Design immer wieder neue Maßstäbe. Das bestätigen die Ergebnisse mehrerer renommierter Design-Wettbewerbe. So wurde das Kochsystem intensa® mit dem „red dot award“ und dem Innovationspreis „Grand Prix de l'Art de Vivre“ ausgezeichnet. Die neuen Schnellkochtöpfe und Messer, die noch nicht einmal auf dem Markt sind wurden schon mit einem der begehrtesten Designpreise ausgezeichnet. Gleich vier

Produktneuheiten zählen zu den Preisträgern des renommierten red dot awards „product design 2009“. Sowohl die neuen Schnellkochtopfmodelle der Serien vitavit® als auch die Messerserien perfection und passion überzeugten die hochkarätige Jury.

Fissler versteht unter Design nicht nur die Optik und Ästhetik, sondern immer auch die Funktionalität, denn schließlich sollen die Produkte für die Menschen einfach zu handhaben sein. Für die Gestaltung der neuen Messerserien wurde mit dem international bekannten und vielfach ausgezeichneten Designer Thomas Gerlach (via 4 design) zusammengearbeitet. Eine Kooperation, die nun von Erfolg gekrönt wurde. Mit dem Schnellkochtopf wurde eine Ikone der 1950er Jahre optisch verjüngt und mit neuen, praktischen Funktionen ausgestattet. Weniger bauchig, weniger technisch, dafür puristisch und mit klaren Linien – so zieht die neue Generation vitavit® in die Küchen der Welt ein.

3. Internationales Marketing

3.1 Kampagnen

Eine große Herausforderung in der Arbeit im internationalen Marketing liegt darin, Kampagnen für ATL („above the line“) und BTL („below the line“) zu entwickeln, die in den meisten – nicht in allen – Fissler Vertriebsstützpunkten der Welt Anwendung finden bzw. dort leicht adaptiert werden können. Dieses Master-Material hat verschiedenen Kriterien zu erfüllen, da kulturelle Unterschiede aus ca. 70 Ländern der Erde zu berücksichtigen sind:

- mental: Tabus, Normen, Werte, innere Einstellung,
- sozial: Rituale, Zeremonien, Manieren, Symbols,
- materiell: Kleidung, Architektur, Werkzeuge, Kunstwerke.

Die kulturellen Quellen für diese Unterschiede sind in Sprache, Ethik, Religion, Schicht, Nationalität, Gewohnheiten etc. zu finden. Als aktuelle Beispiele sind zwei Kampagnen besonders hervorzuheben.

Eat-More-Fast-Food

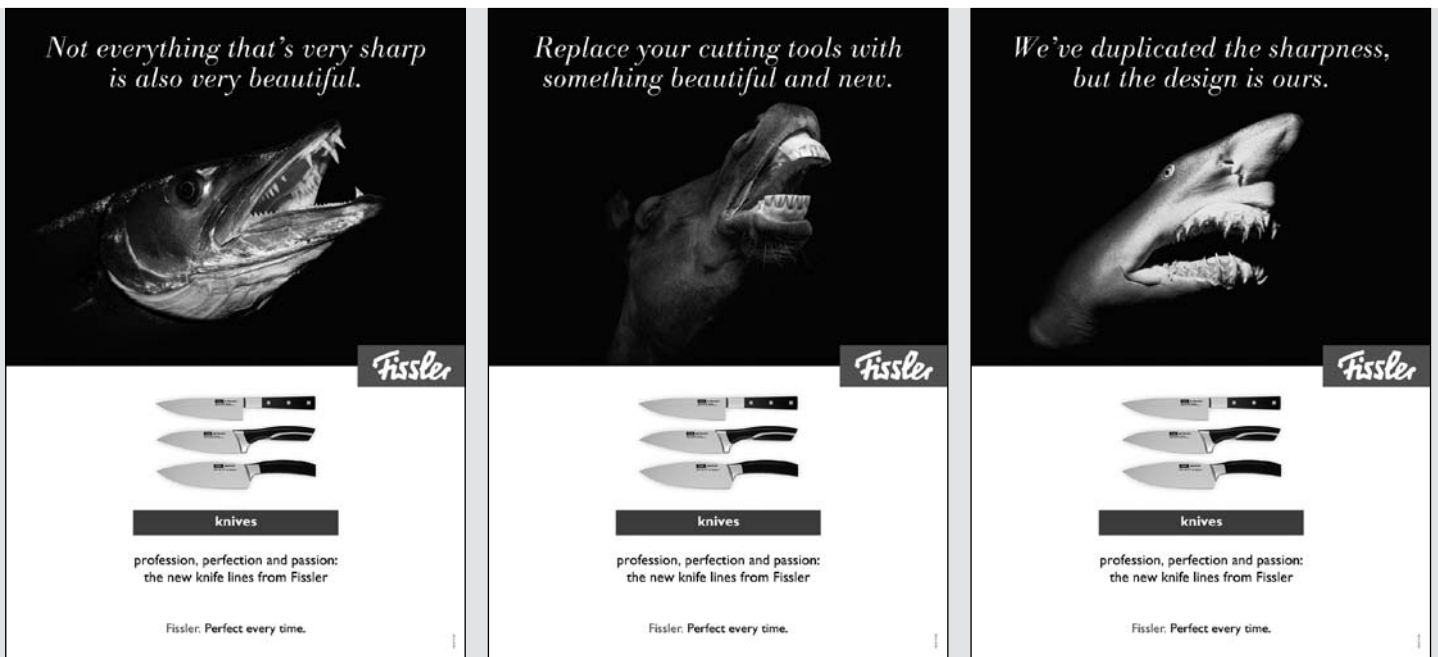
Mit dem vitavit® comfort und premium hält eine neue Generation Schnellkochtöpfe Einzug in die Küchen dieser Welt. Zur Produkteinführung wird die „Eat-more-Fast-Food“-Bewegung ins Leben gerufen. Begleitet von einer Roadshow, Internet Micro-Sites und PoS-Aktivitäten erfährt die Koch-Ikone ein aufmerksamkeitsstarkes Revival.

Die provokante Aufforderung „Eat-More-Fast-Food“ wird über scheinbare Widersprüche visualisiert: Eine frische Paella wartet in einer Burgerbox auf den Verzehr, ein Bündel feiner Prinzessbohnen teilt sich eine billige Aluschale mit einem roséfarbenen Lammcarrée. Die Appetit machenden Motive schmücken Plakate, Leporellos und Displays. Die zentrale Kampagnen-Botschaft: Ab sofort kann jeder schnell, gesund und lecker kochen. Der Begriff Fast Food bekommt so eine neue, schmackhafte Bedeutung.

Die Einführungskampagne findet im Rahmen einer europäischen Roadshow statt. Ein origineller Fissler-Imbisswagen macht Schluss mit Currywurst & Co.: In zahlreichen Metropolen wird frisches und gesundes Fast Food serviert. Ein Koch zeigt allen Interessierten, wie einfach und schnell gesundes Essen in den neuen Geräten zubereitet werden kann. Im Internet wird unter www.eat-more-fast-food.com über die schnellen Töpfe und ihre

Key Visual – Kampagne „Eat-More-Fast-Food“

The image displays three panels of a marketing campaign for Fissler's vitavit premium pressure cookers. Each panel features the headline "Eat more fast food!" at the top. Below the headline, a different food item is shown in a fast-food style container: Paella in a burger box, Prinzessbohnen in a foil tray, and Lammcarrée in a bowl. In the bottom right corner of each panel, a Fissler vitavit premium pressure cooker is shown. Below the cooker, the text reads: "Healthy, delicious cooking – and up to 70 % faster. The new pressure cookers from Fissler. www.eat-more-fast-food.com". At the very bottom of each panel, the slogan "Fissler. Perfect every time." is visible.



Key Visual – Kampagne „Good Looking“

komfortable Bedienung informiert. Viele gesunde und frische Rezepttipps machen Lust aufs neue Schnellkochen. Und auch der Spaßfaktor kommt nicht zu kurz: Interaktive Spiele laden zum Mitmachen und Gewinnen ein.

Good Looking

Die neuen Messer aus den Serien profession, perfection und passion sind nicht nur richtig scharf, sondern auch richtig schön – und damit wie geschaffen für eine ungewöhnliche Einführungskampagne. Unter dem Motto „nur schön scharf ist nicht schön genug“ wird der Fokus auf das neue, auffallende Design der drei Messerserien gelegt.

Design und Schärfe sind die Kernidee unserer Messerkampagne. Dafür haben wir uns überraschender Analogien aus der Tierwelt bedient. Als „Testimonials“ agieren u.a. Hai und Barrakuda, die zwar mit Schärfe, nicht aber mit Schönheit punkten können. Denn nicht alles, was extrem scharf ist, ist auch extrem schön.

Ganz anders verhält es sich bei den neuen Messern: Sie verbinden beide Eigenschaften miteinander, so dass bei der Arbeit und beim Anschauen gleichermaßen Freude aufkommt. Die neuen Messer werden am Point of Sale (PoS) gebührend in Szene gesetzt. Plakate und Endverbraucher-Leporellos machen neugierig und informieren über die Produkte. Für eine standesgemäße Präsentation der scharfen Schönheiten sorgt ein PoS-Modul aus hochwertigen Materialien.

3.2 Diamanten Topf

Bei Harrods (London), Galeries Lafayette (Paris) sowie in weiteren Ausstellungen in Taipeh, Shanghai, Mailand, Seoul wurde ein goldener und mit Diamanten besetzter Kochtopf ausgestellt.

Das edle Stück wird exklusiv auf Bestellung produziert und kostet ca. 150.000 EUR.

Die technische Grundlage für den Luxus-Kochtopf bildet ein Bräter aus der erfolgreichen Premium-Serie original pro collection®. Sowohl die Deckel- und Seitengriffe als auch der Namenszug bestehen aus massivem Gold (750/Gelbgold) und sind mit über 200 Diamanten in unterschiedlichen Größen besetzt.

Die Präsentation des Produkts entspricht seinem außergewöhnlichen Anspruch: Bei Harrods z.B. wurde der Diamant-Kochtopf auf einem speziellen Präsentationspodest aus Wurzelholz platziert, das mit Klavierlack lackiert und anschließend poliert wurde. Der Kochtopf wird bei Bestellung in einer hochwertigen Schmuckschatulle aus Wurzelholz geliefert, die mit blauem Samt gefüttert ist. Eine Urkunde und ein entsprechendes Qualitätszertifikat garantieren dem Käufer zusätzliche Exklusivität.

Diamanten Topf



3.3 Internet

Die neue Internetpräsenz ist Bestandteil eines modernen Markenauftritts und bildet die Basis für ein einheitliches internationales Erscheinungsbild im World Wide Web. Basierend auf dem neuen Corporate Design Roll-Out wird hierbei das Augenmerk auf die einheitliche Internetpräsentation der Tochtergesellschaften und Distributoren gelegt. Es bietet den jeweiligen Gesellschaften jedoch noch genügend Platz, um sich den Landesgegebenheiten anzupassen und ist kein Korsett das diesen flächendeckend übergestülpt wird.

Insgesamt ist der Auftritt und Inhalt emotionaler und moderner gestaltet als bisher. Da Fissler für Freude am Kochen steht, soll dieses Gefühl über die Website transportieren und damit auch eine jüngere Zielgruppe begeistert werden. Das reicht von der Warenkunde über landesübliche Rezepttipps bis hin zur einfachen Händlersuche. Besonderer Clou: Viele der dargestellten Modelle sind dreidimensional animiert und können so aus verschiedenen Blickwinkeln erlebt werden – für ein Live-Gefühl fast wie beim Händler.

4. Markenshop Luxembourg

Fissler präsentiert sein umfangreiches Produktangebot rund ums Kochen im neuen Flügel des City Concorde Shopping Centers in Luxemburg. In der Showküche des edel ausgestatteten Shops können Besucher an Kochvorführungen und Produkttests teilnehmen und so die Markenphilosophie von Fissler und die Freude am Kochen selbst erleben. Das City Concorde Center verspricht seinen Kunden „Les bons moments de la vie!“, zu Deutsch: „Die guten Momente im Leben!“. Für viele solcher Momente können Konsumfreudige künftig im neu gestalteten Trakt bei Fissler sowie in etwa zehn weiteren Geschäften für exklusiven Lifestyle nach Lust und Laune einkaufen.

Event – Enthüllung des Diamantentopfes durch Weinkönigin



Flagship-Store Luxembourg

Luxemburg ist für Fissler ein sehr attraktiver Markt, denn die hiesigen Verbraucher schätzen hochwertige Qualität und Perfektion. Konzept, Wettbewerbsumfeld und Lage des City Concorde Centers richten sich an Verbraucher mit besonderen Ansprüchen und entsprechender Kaufkraft. Deshalb hat Fissler die Chance, hier einen eigenen Markenshop zu eröffnen, gern wahrgenommen. Neben speziellen Einführungsangeboten und einem abwechslungsreichen Programm lockt der auch in Luxemburg bestens bekannte deutsche Sternekoch Harald Rüssel mit kulinarischen Spitzenkreationen.

UNTERNEHMEN AUF EINEN BLICK

Fissler GmbH
Harald-Fissler-Straße 1
55743 Idar-Oberstein
www.fissler.com

Gründung:

1845 in Idar-Oberstein als Familienunternehmen

Umsatz: 163 Mio. Euro

Internationales Engagement/Auslandsanteil:

Eigene Tochtergesellschaften sowie Vertriebspartner in über 70 Ländern der Welt / >60 %

Beschäftigte: 729 Mitarbeiter weltweit

Markt/Marken:

Fissler ist eine der weltweit führenden Marken für hochwertiges Kochgeschirr.

Auszeichnung für Markenführung:

Fissler zählt zu den markenstärksten Unternehmen Deutschlands und wurde 2007 als Superbrand® Germany ausgezeichnet.

SCHLOESSERCONSULT *CONSULTING-IN-MEDIA*

Norbert Schlösser

1. Historie

SchloesserConsult, mit Sitz in Ingelheim am Rhein, wurde im Jahre 2006 von Dipl. Ing. Norbert Schlösser gegründet. Anstoß zur Gründung des Unternehmens waren einerseits die Veränderungen innerhalb der Medienwelt sowie verstärkt aufkommende Anfragen nach einer unabhängigen und gesamtheitlichen, neutralen Begleitung von Projekten zur Realisierung medialer Infrastrukturen; jeweils orientiert an den individuellen Bedürfnissen des/der Interessenten.

Durch den Wandel der benötigten Elemente (Technik, Produktion, Programmverteilung etc.) hin zu durchgängig digitalisierten Abläufen hat sich diese Welt der Medien für ganz neue Interessenten geöffnet. Zahlreiche Fachunternehmen bieten hier hochqualifizierte Systemlösungen oder Dienstleistungen an, selten jedoch eine durchgängige Lösung von der Quelle (Produktion) bis hin zur Senke (Empfangsgerät). Doch der Weg von der Entstehung eines Bildes bis hin zum heimischen Bildschirm des einzelnen Zuschauers geht über viele Stationen.

Interessenten waren oft darauf angewiesen mit mehreren Partnern die Einzelthemen zu klären und dieses Puzzle dann in Eigenverantwortung zusammen zu führen, oder aber diese Aufgabe einem der möglichen beteiligten Unternehmen zu überlassen und damit bereits sehr frühzeitig eine Teilentscheidung zur Realisierung treffen zu müssen. Genau hier liegt der Ansatz der technisch orientierten Beratungsleistungen von SchloesserConsult – die neutrale und ungebundene Unterstützung.

2. Rahmenbedingungen

Seit einiger Zeit befindet sich die Welt der Medien im Umbruch zur rein digitalen Nutzung. Mit dem Einzug der digitalen Produktions- und Speichertechniken, über die Wandlung der bisherigen analogen terrestrischen Netz-Infrastrukturen, bis hin zur durchgängigen Digitalisierung der Verteilerplattformen entwickeln sich neue Ansätze in der Nutzung dieser Infrastrukturen. Als allseits bekanntes Beispiel sei hier das erweiterte Angebot der Breitband-Kabelnetzbetreiber angeführt (z.B. Triple Play). Diese „Bandbreitenerweiterungen“ haben zur Folge, dass die Kosten der benötigten Infrastruktur auf mehr Schultern verteilt werden – das Ergebnis: die Kosten je Übertragungskanal sinken.



Dipl. Ing. Norbert Schlösser

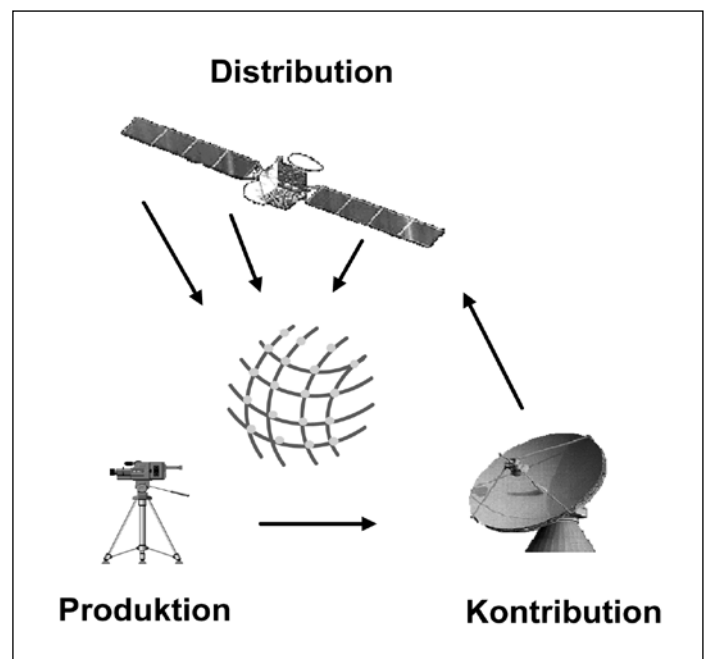
ist Inhaber des Beratungsunternehmens SchloesserConsult.

E-mail: Consulting-In-Media@t-online.de

Dies eröffnet nun auch Interessenten den Weg in die Medien, der für diese zuvor wirtschaftlich nicht darstellbar war.

3. Angebot

Mit mehr als 25 Jahren Berufserfahrung in diesem komplexen Umfeld kann SchloesserConsult heute die gesamte Kette der notwendigen Elemente abdecken:



Hierbei liegt der Schwerpunkt der Beratungsleistungen eindeutig im konzeptionellen Bereich.

Durch die jahrelange Zusammenarbeit mit unterschiedlichsten Partnern wie Systemhäusern, Hardware-Herstellern, Produktionsunternehmen, Satellitenbetreibern, Service Providern und eventspezialisierten Unternehmen ist ein internationales Beziehungsgeflecht gewachsen, das es erlaubt, die jeweils speziellen Anforderungen mit ganz individuell zusammengeführten Partnern für die Einzelgewerke abzudecken. Ob begrenzt auf in Deutschland zu realisierende Vorhaben oder aber auch international.

Die angebotene Beratungsleistung bezieht sich nicht nur auf dauerhaft ausgerichtete Lösungsansätze – dies gilt gleichwohl ebenso für kurzfristige Anforderungen wie Großveranstaltungen, Hauptversammlungen, Unternehmensereignisse u.a.

Ebenso ist bei bereits vorhandenen Elementen selbstverständlich auch eine eventuell benötigte Abdeckung von Teilelementen darstellbar.

4. Fazit

- Da es keinerlei Bindung mit Fachpartnern gibt, ist eine neutrale und unabhängige Beratungsleistung sichergestellt.
- Durch die kundenspezifische Auswahl an Partnern zur Projektrealisierung ist die Voraussetzung für eine maßgeschneiderte Lösung gegeben – keine Kompromisse auf Grund von verpflichtenden Kooperationen seitens SchloesserConsult engen den Lösungsansatz ein.
- Der Kunde bindet sich nicht bereits im Vorfeld an im Realisierungsprozess benötigte Partner.
- Der Auftraggeber bestimmt den Grad der Beratungen sowie den gewünschten Umfang.

KONTAKT

SchloesserConsult

Consulting-In-Media

Norbert Schlösser
Magdeburger Str. 61
55218 Ingelheim

Telefon: +49 171 226 5104

E-mail: Consulting-In-Media@t-online.de

URANO - KUNDENORIENTIERUNG IST FÜR UNS NICHT NUR EIN WORT!

Sandy Kuntze

Alles aus einer Hand

Das IT-Systemhaus URANO Informationssysteme GmbH mit Hauptsitz in Bad Kreuznach bietet seit 1990 IT-Service- und Projektleistungen sowie die dazugehörige IT-Hardware und Software an. Das inhabergeführte Unternehmen hat sich seit seiner Gründung kontinuierlich weiterentwickelt und beschäftigt mittlerweile rund 200 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, deutschlandweit verteilt auf neun Standorte.

Der URANO Anspruch: einen umfassenden Service aus einer Hand zu bieten – maßgeblich ist hierbei für uns der Kundenwunsch. Neben Services wie das Betreiben von IT-Helpdesk und PC-Management gehören die Umsetzung und Betreuung von IT-Projekten im Client-, Server-, Storage- und Netzwerkbereich von der Virtualisierung bis zum Rollout zum Leistungsportfolio. Zudem zählt ein umfassendes Consulting zu unseren Kompetenzen ebenso wie auch das Betreiben oder das Hosting eines Rechenzentrums.

Wichtig für unsere Kunden ist hierbei: keine überdimensionierten Konzepte, keine aufgeblähten Leistungen, sondern maßgeschneiderte, solide Lösungen, die der Effizienz und der Effektivität des Unternehmens Rechnung tragen. Diesen Grundsatz berücksichtigen wir, ganz gleich um welchen Kunden es sich handelt. Neben namhaften Groß- und Mittelstandskunden betreuen wir ebenso öffentliche Auftraggeber wie auch Klein- und



Sandy Kuntze

ist bei der URANO Informationssysteme GmbH für den Bereich Öffentlichkeitsarbeit verantwortlich.

E-mail: Sandy.Kuntze@URANO.de

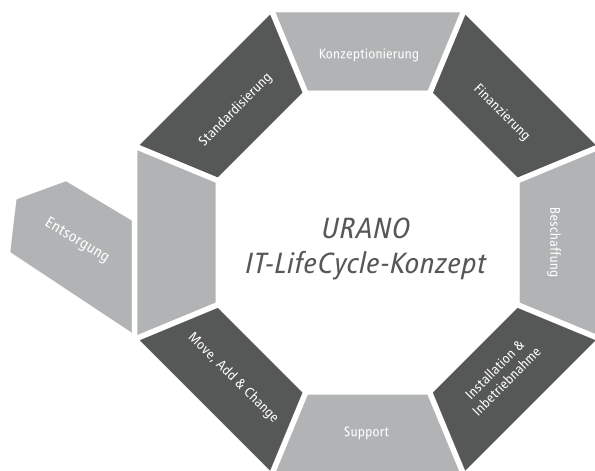
Kleinstunternehmen. Jeder unserer Kunden weist eine eigene Organisationsstruktur auf und hat somit individuelle Bedürfnisse, die es zu berücksichtigen gilt.

URANO IT-LifeCycle-Konzept

Mit dem URANO IT-LifeCycle-Konzept haben wir unsere IT-Lösungen in einen generischen Produkt- und Dienstleistungskreislauf strukturiert. Unsere Kunden haben durch dieses Konzept die Möglichkeit sehr transparent den Lebenszyklus ihrer IT abzubilden, dadurch die Bedarfe zu ermitteln und mit URANO abzustimmen. Somit entsteht einerseits ein in jeder Hinsicht ökonomischer Betrieb der IT, da jeder Baustein mit seinen In-

Client	Server	Storage	Netzwerk	Software
· Logistik- + Rollout-Konzepte · Mobile Solutions · Server Based Computing · Softwareverteilung · Systemumzüge	· Cluster-Systeme: (Daten- + Applikations-Verfügbarkeit) · Virtualisierungskonzepte · Server-Konsolidierungen · MS-Backend	· Backup- + Recovery – Konzepte · Storage – Konsolidierungen · Information Lifecycle Management (ILM)	· Netzwerk-Analyse · Netzwerk-Design · Netzwerk-Implementierung · (NSM) Netzwerk- + Systemmanagement	· SW-Entwicklung · SW-Anpassung · Software-Deployment · Datenbankentwicklung · Dokumenten-Management
Security: Virenschutz / Firewalls / Einwahlsysteme (WAN, VPN) / Backup- und Disasterplanung				
IT-Services				
Outsourcing · Outtasking/Smart Printing Services/Asset · Inventory Management/Projektmanagement · IT-Consulting · IT-Expertisen/Remote-Monitoring · Remote-Management, Migrationskonzepte/Hard+Softwareservices (Break & Fix)/IMAC D (Install, Move, Add, Change, Dispose) ...				

URANO IT-Lösungen und IT-Technologien



URANO IT-LifeCycle-Konzept

halten und Prozessen aufeinander abgestimmt ist, aber dennoch einzeln genutzt werden kann. Andererseits garantieren wir hiermit die vollständige Betreuung der IT-Landschaft über den gesamten Produktlebenszyklus, abgestimmt auf die Anforderungen, Erwartungen und den Bedarf unserer Kunden. Unsere Kunden bestimmen den Grad der Betreuung, den sie von uns in Anspruch nehmen wollen. Unsere praxisbewährte Vorgehensweise entlastet dabei interne Ressourcen, senkt IT-Betriebskosten und trägt somit zur Erhöhung der Rentabilität im Unternehmen bei.

Weitere Vorteile wie skalierbare Produkt- und Dienstleistungskosten, effizientes Asset-Management oder Investitionserhalt durch Wiederverwertung der Altgeräte und dadurch ein optimierter Return on Investment liegen auf der Hand und sind messbar.

Sich gegenseitig weiterbringen

Sich gegenseitig weiterbringen, das beherzigen wir nicht nur in unseren Kundenbeziehungen. Unsere über Jahre aufgebauten Herstellerpartnerschaften spielen für uns eine ebenso wichtige Rolle. Sie stehen nicht nur für die permanente Weiterentwicklung des IT-Know-hows auf hohem Niveau, sondern sie garantieren unseren Kunden schnelle Reaktionszeiten, fachkundige Problemlösung sowie unkomplizierte Lösungen für die unterschiedlichsten Kundenanforderungen, da wir in enger Rück- und Absprache mit unseren Partnern die optimalen Resultate erarbeiten. Als strategischer Hewlett-Packard Preferred Gold Partner sowie Partner der Hersteller Citrix, FrontRange, Microsoft, VMware und Vizioncore u.a. bringen wir nicht nur uns, sondern auch unsere Kunden weiter. Unabhängig von Herstellertrends und Marketingstrategien erarbeiten wir für unsere Kunden bewährte, aber dennoch ganz auf das betreffende Unternehmen angepasste Lösungen. URANO analysiert dabei die bestehende IT-Umgebung, zeigt das wirtschaftliche und technische Optimierungspotenzial auf und unterstützt den Kunden bei der Integration der erarbeiteten IT-Lösungen. Unsere Kunden können sich auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren und wir unterstützen mit unseren Kernkompetenzen rund um die IT. Auf diese Weise bringen wir uns gegenseitig weiter!

Wir haben die Ziele unserer Kunden fest im Blick

Genauso wie URANO die Organisationsstruktur seiner Kunden für die optimalen Lösungen im Auge behält, behalten wir auch unsere eigene Organisationsstruktur im Auge. URANO verfügt über eine prozessorientierte Aufbauorganisation, die in die fünf Hauptprozessbereiche „Großkundenbetreuung“, „Mittelstandskundenbetreuung“, „Kleinkundenbetreuung“, „Öffentliche Auftraggeber“ und „Online Business“ untergliedert und somit auf verschiedene Kundenanforderungen ausgerichtet ist. Jeder Hauptprozess beinhaltet die vollständige kaufmännische und technische Abwicklung sowie die Betreuung der Leistungen, welche für das jeweilige Kundensegment erforderlich sind. Jeder Prozess hat einen strategisch verantwortlichen Hauptprozess-eigner sowie jeweils operativ verantwortliche Prozessleiter und Subprozessleiter. Den Prozessen zugeordnet sind verschiedene Mitarbeiterteams, die auf die gesamte kaufmännische und technische Kundenbetreuung spezialisiert sind. So besteht beispielsweise ein eigenes Auftragsmanagement-Team für den Großkundenbereich, das übergreifend mit dem Großkundeneinkauf und den verschiedenen Technikerteams des Großkundenbereichs zusammenarbeitet. Auf diese Weise garantieren wir eine sehr bedarfsorientierte Kundenbetreuung vor Ort. So betreuen wir im Großkundenbereich mehr als 25.000 PCs deutschlandweit durch unsere IT-Servicemanagement-Leistungen, während wir im Mittelstandsbereich auf zahlreiche hochwertige IT-Projekte beispielsweise im Virtualisierungsumfeld sowie im SAN oder im Terminalserver- und Thinclient-Bereich verweisen können. Die Erfahrungen in den letzten Jahren haben uns klar gezeigt, dass Kunden aus dem Mittelstandsbereich andere Projektmanagement- und Serviceanforderungen an uns stellen, als dies Kunden im Großkundenbereich tun. Im Kleinkundenbereich ist wiederum anderes Know-how notwendig als bei öffentlichen Auftraggebern. Diese Erfahrungen der unterschiedlichen Kundenanforderungen haben wir in unsere Prozessorganisation maßgeblich einfließen lassen.

Unterstützt werden die Prozessbereiche durch die zentralen Dienstleistungsbereiche, auf welche alle Teams gleichermaßen zugreifen. Das Personalmanagement mit den Bereichen Personalverwaltung und Personal- & Organisationsentwicklung gehört hier dazu. Damit versuchen wir den Bedürfnissen unserer internen Kunden – unseren Mitarbeitern – gerecht zu werden. Durch die Prozessorientierung setzt URANO sehr schnell und flexibel die Kundenanforderungen um. Die Effizienz wird vor allem an dem Prozessbereich Online Business deutlich.

24 Stunden, sieben Tage die Woche

URANO agiert seit 2007 sehr aktiv im Bereich des Online Business. Durch einen virtuellen Marktplatz (<http://shop.URANO.de>) bieten wir, zugeschnitten auf unsere Kunden, spezielle Online Shops über das Internet an. So steht beispielsweise seit kurzem mit dem URANO Behörden IT-Shop den öffentlichen Auftraggebern, Schulträgern und Schulen ein Online Bestellportal zur Verfügung.

Der stetig wachsende Webshop bietet mittlerweile ein Angebot von über 70.000 Artikeln. Unsere Kunden profitieren hier von einer sehr hohen Angebotsdichte, niedrigeren Transaktionskosten und vor allem von der Möglichkeit des zeit- und ortsunabhängigen Einkaufens. Unser Ziel ist es, ein umfangreiches und verfügbares Angebot für unsere Kunden bereit zu halten – ohne Abstriche beim Service. Eine detaillierte Artikelbeschreibung, ausführliche Produktvideos, ein Gutscheinsystem sowie die Möglichkeit einer erweiterten Produkt- und Zubehörsuche tragen hierzu bei. Das Wichtigste jedoch ist ein sehr engagiertes Online Business-Team, das von der Zusammenstellung der Produktpalette über die telefonische Kundenbetreuung bis zur Koordination der Auslieferung und unkomplizierten Produktrücknahme, den gesamten Prozess des Online Business beherrscht und durchführt.

Unsere gesellschaftliche Verantwortung

Zu den Stärken von URANO zählen unsere hervorragend ausgebildeten Teams. Wir legen großen Wert darauf, dass unsere Mitarbeiter stets gefördert und gefordert werden. Dazu gehört, dass besonders Berufsanfänger gut ausgebildet sind. Eine praxisnahe Ausbildung sowie individuell abgestimmte Personalentwicklungsmaßnahmen sind Bestandteil unserer Qualitätssicherung. Damit das auch in Zukunft so bleibt, helfen wir Schulen von heute, sich auf die Anforderungen von morgen vorzubereiten. Als auf Schulen spezialisiertes IT-Systemhaus ist URANO ein überregional agierender Lösungspartner für viele Schulträger. Wir statten Schulen mit der erforderlichen IT-Infrastruktur aus. Dieses schulische Engagement entspricht unserem Selbstverständnis. Als erfolgreiches IT-Unternehmen übernehmen wir Verantwortung gegenüber der heranwachsenden Generation. Je selbstverständlicher Schüler den Umgang mit IT erlernen, desto größer sind die Chancen im späteren Berufsleben. Medienkompetenz ist eine Grundvoraussetzung dafür. Seit 2005 betreut URANO als zertifizierter Supportpartner des Landesmedienzentrums Rheinland-Pfalz flächendeckend die Schulnetzwerklösung „Modulares Netz für Schulen“ (MNS+) an Schulen verschiedenster Schulformen im Hinblick auf Installation und Support sowie bei der informationstechnischen Beratung. Wir erstellen hierfür unseren Kunden, den Schulträgern, maßgeschneiderte Konzepte für eine optimierte Netzwerk-Betreuung in allen Bereichen eines modernen, multimedial gestützten Unterrichts. Für die Ausstattung, die Projektabwicklung sowie die technische und kaufmännische Betreuung der Schulen steht auch hier ein eigenes Team an Spezialisten im Rahmen des Prozesses „Öffentliche Auftraggeber“ zur Verfügung. Unser Ziel ist es, die Schulen mit diesen Anforderungen nicht alleine zu lassen, sondern von der Pflege und Wartung bis zur Schulung den täglichen Betrieb zu unterstützen.

Früh übt sich – die URANO Junior AG

Als jüngstes URANO Projekt ist am 1. April 2009 die URANO Junior AG ins Geschäftsleben gestartet. Das Geschäftsmodell

der URANO Junior AG basiert darauf, die bewährten URANO Leistungen für Klein- und Kleinstkunden anzubieten – schnell, flexibel und sehr nah am Kunden. Ein weiteres Ziel ist darüber hinaus unseren Auszubildenden die Möglichkeit zu bieten, unter Realbedingungen ganzheitlich Projekte und Services direkt beim Kunden umzusetzen. Dies umfasst die vorherige technische Planung, die organisatorische und kaufmännische Koordination sowie die gesamte Abwicklung nach erfolgter Leistung. Dabei bietet sich eine größere Selbständigkeit in der Planung und Durchführung. Gleichzeitig ist von den „Junioren“ mehr Verantwortung und umfassendes unternehmerisches Denken gefordert. Das Leistungsportfolio der Junior AG umfasst u.a. die Wartung der vorhandenen Computerhardware und des vorhandenen Netzwerkes, die Planung bzw. Neuanschaffung von Geräten, Installation und Konfiguration ebenso wie Wartung oder Reparatur der bestehenden IT-Ausstattung.

Gleichermaßen wie die vier anderen Prozessbereiche verfügt auch die Junior AG über ein Team mit kaufmännischen und technischen Kompetenzen, so dass die gesamte Kundenbetreuung innerhalb des Teams gewährleistet werden kann. Und sollte es den Junioren in den Anfangszeiten an dem einen oder anderen Know-how fehlen, stehen ihnen die Spezialisten aus den vier weiteren Prozessbereichen mit Rat und Tat zur Seite.

Wir haben die Kundenorientierung fest im Blick!

Das URANO Unternehmensmotto „Alles aus einer Hand“ ist unser Ansporn. Sich weiter zu entwickeln und gemäß den Kundenwünschen aufzustellen und dabei jederzeit ein erfahrener, ganzheitlicher IT-Partner zu sein, ist somit eine unternehmensweite Aufgabe. Unser Ziel ist, den verschiedenen Kundensegmenten mit einem schnellen, flexiblen und hochwertigen Service, den jeweiligen Anforderungen entsprechend, gerecht zu werden. Bei URANO stehen die Kunden und ihre Zufriedenheit im Fokus – hierauf richten wir permanent unsere Prozesse aus, die wir gemeinsam mit unseren Mitarbeitern und Kunden definieren, leben und permanent verbessern. Dadurch ist Kundenorientierung für uns nicht nur ein Wort, sondern Bestandteil unseres täglichen Arbeitens.

KONTAKT

Sandy Kuntze
Öffentlichkeitsarbeit

URANO
Informationssysteme GmbH
Nikolaus-Otto-Straße 8
55543 Bad Kreuznach

VALENTIN FLÜSSIGGAS IST STARK IN ENERGIE

Peter Bleser



Diplom-Betriebswirt (FH) Peter Bleser

30 Jahre, studierte von 2002 bis 2006 Betriebswirtschaftslehre mit der Fachrichtung Controlling an der Fachhochschule Mainz. Davor absolvierte er eine Ausbildung zum Industriekaufmann bei der Adam Opel AG in Rüsselsheim.

Seit 2006 ist er als Controller bei der Valentin Flüssiggas GmbH in Mainz tätig. Er ist zudem seit 2008 für den Bereich Werbung, Marketing und Öffentlichkeitsarbeit zuständig.

E-mail: P.Bleser@valentingas.de

Energie bildet die Grundlage unseres Lebens. Energie bedeutet Wärme. Energie bedeutet Lebensqualität und Komfort. Energie ist die Basis jeder technischen Entwicklung. Wir Menschen brauchen Energie.



Tradition und Innovation

In Mainz und Umgebung steht der Name Valentin seit vielen Jahren für Kompetenz und Zuverlässigkeit wenn es um Energie geht. 1924 in Mainz-Kastel gegründet, ist das traditionsreiche Unternehmen seit 1964 als Valentin Gas u. Oel GmbH & Co KG an seinem bis heute angestammten Platz an der Rheinallee in Mainz zu finden.

Im September 2005 wurde die Sparte Flüssiggas ausgegliedert und ein Joint Venture mit dem bundesweit tätigen Flüssiggas-versorgungsunternehmen Tyczka Totalgaz GmbH, Geretsried gegründet. Die Valentin Flüssiggas GmbH übernahm ab diesem Zeitpunkt das Endkundengeschäft mit Flüssiggas im Rhein-Main-Gebiet. Ziel war es, Synergien zu nutzen, Kräfte zu bündeln und gemeinsam auf dem hart umkämpften Energiemarkt zu bestehen. Neben dem Tätigkeitsschwerpunkt Rhein/Main ist man über den Verbund mit Tyczka Totalgaz in der Lage im Flüssiggasgeschäft bundesweit zu agieren und über den Gesellschafter Valentin Gas u. Oel GmbH & Co KG eine erweiterte Energiepalette mit Heizöl, Kraft- und Schmierstoffen anzubieten.

Trotz dieser neuen Ausrichtung wird bei Valentin Flüssiggas auch weiterhin besonderer Wert auf eine verlässliche und dauerhafte Partnerschaft mit Kunden und Marktpartnern gelegt, mit dem Ziel, die Kunden fundiert zu beraten und einen erstklassigen Service zu bieten. Das erreicht man durch:

- Know-how und Innovationskraft für die aktive Gestaltung der Zukunft,
- konsequente Kundenorientierung mit kompetenter Beratung,
- Versorgungssicherheit durch moderne Tanklager und Logistik.

Zudem garantiert die moderne und mittelständische Struktur der Valentin Flüssiggas GmbH Kundennähe und Flexibilität, sowie maßgeschneiderte Lösungen für den privaten, gewerblichen und industriellen Bereich.

Was ist Flüssiggas?

Flüssiggas ist ein Sammelbegriff für die beiden Kohlestoffverbindungen Propan und Butan und deren Gemische. Es entsteht unter anderem bei der Verarbeitung von Erdöl in den Raffine-

rien oder direkt am Bohrloch bei der Förderung von Rohöl und Erdgas. Flüssiggas verflüssigt sich schon bei relativ niedrigem Druck. Dadurch benötigt man nur noch 1/260 des gasförmigen Volumens, was den Transport deutlich vereinfacht. Die mobile Energie Flüssiggas kann in Form von Tankgas oder Flaschengas als Heizenergie zur Wärmeerzeugung, als Prozessenergie in der Industrie, als Antriebsenergie für Gabelstapler und Automobile (Autogas) sowie zum Kochen und Kühlen genutzt werden. Zudem ist Flüssiggas einer der umweltfreundlichsten fossilen Brennstoffe mit sehr geringen Emissionswerten. Übrigens, wer schon mal ein normales Gasfeuerzeug benutzt hat, der hat ebenfalls Flüssiggas verwendet.

Eine vielseitige Energie – Ein vielseitiges Unternehmen

Die Anwendungsmöglichkeiten von Flüssiggas sind so vielseitig wie bei keiner anderen Energie. Die Valentin Flüssiggas GmbH orientiert sich mit seinen fast 70 Mitarbeitern an den drei großen Bereichen – Flaschengas, Tankgas und Autogas. Selbstverständlich kommt die Beratung, Planung und Konzeption durch den kaufmännischen und technischen Außendienst nicht zu kurz. Des Weiteren bietet das Unternehmen in seinem Ausstellungsraum in der Rheinallee eine große Auswahl an gasbetriebenen Geräten und Zubehör rund um Gas an.

Flaschengas in Hülle und Fülle

Eine Gasflasche hat sicherlich jeder schon gesehen und bestimmt hat jeder auch schon ein mit Flaschengas betriebenes Gerät genutzt. Ob der Gasgrill im Sommer, der Einsatz im Campingbereich oder der Heizpilz, der im Winter auf Weihnachtsmärkten für mollige Wärme sorgt, Flaschengas ist überall präsent und ein stiller Begleiter bei vielen Anwendungen im Haushalt und in der Freizeit. In Handwerk, Gewerbe und Industrie gibt es für Flaschengas eine Vielzahl von Anwendungsmöglichkeiten. Bei der Arbeit auf Flachdächern benötigen Dachdecker Propan in Flaschen, im Straßenbau bei Asphaltarbeiten oder zur großflächigen Bekämpfung von Wildkräutern wird ebenfalls mit Flüssiggas gearbeitet. Auch als Antriebsenergie von Gabelstaplern findet Flüssiggas in Form von Treibgas Verwendung.

Valentin verfügt an den Standorten Mainz und Hadamar über zwei Abfüllwerke, in denen Pfandflaschen und Eigentumsflaschen gefüllt werden. Über einen Spediteur werden die Flaschen dann zu Endkunden, Agenturen oder Wiederverkäufern im ganzen Verkaufsgebiet geliefert.

Mobil und unabhängig

Flüssiggas in Tankanlagen leistet einen unverzichtbaren Beitrag zur Energieversorgung in Deutschland. In den Haushalten und Fe-

rienhäusern als Heizenergie, zur Warmwasserbereitung oder zum Kochen eingesetzt, bedeutet es einen sparsamen und schadstoffarmen Energieeinsatz. In vielen Gewerbe- und Industriebetrieben wird Flüssiggas als Energie zur Hallenbeheizung oder generell zur Wärmeerzeugung genutzt. Des Weiteren benötigt man Flüssiggas in der Chemie als Rohstoff, in der Industrie als Prozessenergie, in der Landwirtschaft zur Trocknung und in der Gastronomie.

Bei Valentin Flüssiggas ist Tankgas der umsatzstärkste Bereich. Zu diesem gehört in erster Linie der Vertrieb des Flüssiggases. Über die Transportgesellschaft „Transgas“, deren Gesellschafter mehrere Anbieter von Flüssiggas sind, wird das Propan in Tankwagen zu den Tanks von Haushalten und Gewerbetakunden geliefert. Neben der Disposition zählt auch das Vertragswesen zu den Aufgaben des Innendienstes. Hier werden die vielen Vertragskunden betreut, Neuverträge bearbeitet und Abrechnungen erstellt. Neben dem Innendienst gibt es noch einen eigenen Außendienst, der für die Neukquisition zuständig ist.

Da es sich bei Gas um ein Gefahrgut handelt, wird Sicherheit groß geschrieben. Die Technische Abteilung kümmert sich um die Überwachung der gesetzlich vorgeschriebenen Prüfungsintervalle der fast 8.000 Tanks. Dazu gehört ein Kundendienst, der den Bau von Anlagen plant und konzipiert, die Ausführung durch Partnerbetriebe überwacht und als technischer Berater den Kunden zur Verfügung steht. Zwei moderne Tanklager mit 6.650 Tonnen Gesamtkapazität in Mainz (Betreiber Valentin Gas u. Oel GmbH Co. KG) und in Hadamar sichern die Versorgung sowohl der Einzeltankkunden (Tanks bis drei Tonnen) als auch der kommunalen Versorgungsnetze mit Großtanks.

Fahren und Sparen mit Autogas

Steigende Rohölpreise lassen die Benzinpreise klettern und machen wir uns nichts vor, die momentan konstanten und für unser Befinden moderaten Spritpreise, stehen in keinem Verhältnis zu der Kraftstoffalternative Nr. 1 in Europa. Mit Autogas schont man den Geldbeutel und – auf Grund des niedrigeren CO₂-Ausstoßes – auch die Umwelt. Die Valentin Flüssiggas GmbH betreibt derzeit selbst zwölf eigene Tankstellen, zum Teil auf den beiden Betriebsgeländen in Mainz und Hadamar, zum anderen als Agenturen bei gewöhnlichen Tankstellenstandorten. Im Jahr 2009 werden noch fünf weitere Tankstellen an attraktiven Standorten hinzukommen.

Aber auch freie Tankstellen mit Eigentumstanks werden beliefert und profitieren von einem für den Motor optimalen Gemisch aus Propan und Butan.





Über den Gesellschafter Valentin Gas u. Oel werden ferner Fahrzeuge aller Hersteller umgerüstet. Die betriebseigene Werkstatt baut seit vielen Jahren Gasanlagen in Fahrzeuge ein und verfügt über große Erfahrung beim Umrüsten eines gewöhnlichen Ottomotors mit einem zusätzlichen Flüssiggastank.

Hier ist der Name Programm

Ein weiterer Produktbereich differenziert sich ein wenig von den drei vorangehenden, da dieser nicht direkt mit Flüssiggas zu tun hat. Im Ausstellungsraum in der Rheinallée bietet das Waren- und Dienstleistungszentrum gasbetriebene Heiz-, Koch-, Kühl- und Grillgeräte an, die natürlich Flüssiggas als Energie verwenden, aber zum Teil auch mit Erdgas betrieben werden können. Technische Gase und ein großes Sortiment an Grillzubehör, Camping- und Freizeitartikel runden das Angebot ab. Handwerker finden hier zudem alles rund um die Gasinstallation, Armaturen, Regler sowie Zubehör. Mit diesem auf kompetenter Beratung und Fachwissen, sowie hervorragender Qualität der Produkte basierendem Modell, hebt man sich deutlich vom Baumarkt ab und platziert sich damit in einer Nische. Den Zusatz „Dienstleistungszentrum“ verdient sich dieser Bereich, auf Grund der kompetenten Beratung und der angebotenen Serviceleistungen für Kunden von Extern und die Kollegen im Haus. Auf Wunsch erfolgt der Aufbau und die Auslieferung der Gasgeräte, deren Prüfungen werden angeboten, fast jede Fachfrage kann beantwortet werden und auf Anfrage kann auch so ziemlich alles bestellt werden, was nur im Entferntesten mit Gas zu tun hat.

Organisation, Verwaltung und Administration

Die Valentin Flüssiggas GmbH gliedert sich in zwei Geschäftsbereiche, denen jeweils ein gleichberechtigter Geschäftsführer vorsteht. Auf der einen Seite befindet sich der operative Geschäftsbereich mit dem Außen- und Innendienst, der Technischen Abteilung und der Betriebstechnik. Der Betriebstechnik sind die beiden Füllhallen und das Tanklager Hadamar, sowie das Waren- und Dienstleistungszentrum untergliedert. Dem Geschäftsbereich Administration/Finanzen unterstehen die Abteilungen Finanzen und Rechnungswesen, zu der auch das Con-

trolling und die Allgemeine Verwaltung zählen. Die EDV und Organisation ist der zweite Teilbereich. Die Personalabteilung mit den Auszubildenden, die in allen Abteilungen im Unternehmen eingesetzt werden, bildet die letzte Säule des zweiten Geschäftsbereichs.

Blick in die Zukunft

Die Valentin Flüssiggas GmbH ist gut aufgestellt und sieht von daher der Zukunft recht erwartungsvoll entgegen. Vor allem im Bereich Autogas erhofft man sich Steigerungsraten. Auch die Prognosen des Verbandes der deutschen Flüssiggasgesellschaften (DVFG) lassen in diesem Geschäftsfeld für die nächsten Jahre noch Wachstumsraten erwarten. Bis 2018 ist Autogas steuerlich begünstigt, und die Kunden können mindestens noch so lange die Kostenvorteile des Autogases nutzen. Aber auch danach wird Autogas eine günstige und saubere Alternative bleiben.

Im Tankgas soll steigender Absatz im Gewerbe- und Industriekundenbereich die rückläufigen Zahlen bei Haushaltskunden kompensieren. Den Industriekunden gilt auch in Zukunft das Interesse, da sie häufig einen saisonunabhängigen und damit überwiegend konstanten Absatz sichern.

Die Weichen für die Zukunft werden derzeit auch im Waren- und Dienstleistungszentrum neu gestellt. Hier wird sich das Unternehmen neu positionieren und noch stärker als Fachmarkt für Gasgeräte auftreten. Die Produktpalette soll ausgeweitet und der Internetauftritt forciert werden.

Auf jeden Fall wird sich die Valentin Flüssiggas GmbH auch in Zukunft treu bleiben, maßgeschneiderte Lösungen für jeden Kunden und hochwertige Produkte anbieten, um weiterhin „Stark in Energie“ zu bleiben.

KONTAKT

Valentin Flüssiggas GmbH

Rheinallée 187

55120 Mainz

Telefon: 06131/695-0

www.valentingas.de

Deutscher Verband Flüssiggas e.V.

Energie Forum Berlin

Stralauer Platz 33–34

10243 Berlin

www.dvfg.de



WIRTSCHAFT
FH MAINZ
UNIVERSITY OF
APPLIED SCIENCES

Fachhochschule Mainz
University of Applied Sciences
Fachbereich Wirtschaft
School of Business
Lucy-Hillebrand-Str. 2
55122 Mainz

ISSN 1861-3152