



INHALTSVERZEICHNIS

Editorial	3
Lehre und Studium	
Der Wert eines statistischen Lebens in Deutschland _ Prof. Dr. Hannes Spengler	5
Wirtschaftsforensik – Betätigungsfeld für Wirtschaftsspezialisten <i>_ Beate Boege</i>	ç
Bei der nächsten Klausur wird alles anders _ Prof. Dr. Hanno Beck	13
Konsequente Personalarbeit in schwieriger Zeit _ Prof. Dr. Manfred Becker	16
Bilanzierung von Umweltverschmutzungs-Zertifikaten für Treibhausgase im deutschen Handelsbilanzrecht <i>_ Prof. Dr. rer. pol. Thomas A. Martin, Johannes Rupp</i>	24
Patientenmanagement und Geschlecht – Eine vergleichende empirische Analyse Dr. Christian Schäfer	33
Ökonomen im Portrait	
Allmende ohne Tragik: Elinor Ostrom (*1933) _ Björn Wagner	40
Legende zu Lebzeiten: Edward de Bono (*1933) _ Prof. Dr. Jörg Mehlhorn	43
Unternehmenspraxis	
Präsentations-Torpedos _ Dr. Cornelia Topf	46
Ohne langen Atem geht es nicht – Vom Umgang mit arabischen Geschäftspartnern Dr. Hartmut Kiehling	49
Betrachtungen zum islamischen Bankdienstleistungswesen in Deutschland Dr. Johannes Engels	54
Do what you can do best – outsource the rest _ Tobias Bartenbach	58
Interview mit Richard Patzke, Hauptgeschäftsführer der Industrie- und Handelskammer Rheinhessen	60
ZEW und ifo – zwei wichtige Konjunkturindikatoren im Blick der Finanzmärkte Thomas Krüger	63
Nutzung von Rollenspielen in Six-Sigma-Schulungen für Finanzdienstleister am Beispiel von KreditSim $_$ Dr. Matthias Hilgert, René Börner	66
Unternehmensprofile	
New Identity AG. Internet-Dienstleister – Agentur – Arbeitgeber <i>_ Maike Riedel</i>	74
Kefla-Glas – The fantastic world of bottles _ Manuel Walter	77
AUCTUS Capital Partners AG _ Dr. Daniel Meuthen	79
Umicore AG & Co. KG $_$ Barbara Kriebitzsch	82
Impressum	



EDITORIAL

Nicht da ist man daheim, wo man seinen Wohnsitz hat, sondern wo man verstanden wird.

(CHRISTIAN MORGENSTERN)



Prof. Dr. Andrea Beyer

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

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

Internationalität von Unternehmen im Zuge der Globalisierung und Regionalisierung gehört nicht mehr zu den Randthemen. Vor allem dann nicht, wenn es sich wie bei Deutschland um ein Land mit hoher Exportquote und um ein starkes Mitglied der EU-Region handelt. Dabei gewinnen nicht nur die "harten" Fakten wie Wechselkursveränderungen, Produktionsverlagerungen oder internationale Rechnungslegungsstandards an Bedeutung; es ist vor allem auch das interkulturelle Verständnis und damit das interkulturelle Management, das als Basis für Entscheidungen im internationalen Kontext notwendig wird. Dies beginnt bei der Zusammenarbeit mit ausländischen Geschäftspartnern, Mitarbeitern oder Kunden, gewinnt an Intensität in Form der jeweiligen Rahmenbedingungen bei Auslandsniederlassungen sowie bei der Entsendung von Mitarbeitern ins Ausland oder der Integration ausländischer Mitarbeiter im Inland. Diesem Themenkomplex sind im aktuellen Heft zwei Beiträge gewidmet: Islamic Banking, das die Internationalität von der Produktseite betrifft und ein Arabien-Knigge, der die Internationalität von der Geschäftspartnerseite aufgreift.

Dass die Beiträge auch immer wieder klassische Bereiche der Wirtschaftswissenschaft betreffen und damit der gewünschte Mix entsteht, zeigen die Artikel zu Personal, Bilanzierung, Controlling und Finanzmarktindikatoren. Dabei erfrischen und erweitern die Ausführungen das Spektrum, die nicht so häufig im Zentrum von Publikationen stehen und gerade deshalb neue Aspekte und Zusammenhänge zeigen. Hierzu zählt in diesem Heft die Analyse zum Wert eines statistischen Lebens ebenso, wie die Analyse zur Wirtschaftsforensik.

Zum Einblick in die eigene Psyche und zu einem Rückblick bei nicht besonders erfolgreichen Präsentationen regen zwei weitere Beiträge in diesem Heft an. Sie erläutern, warum wir beim Lernen Nachtschichten machen und unsere guten Vorsätze nicht befolgen. Was kann bei Präsentationen schief gehen, was kann man dagegen tun und wie kann man diese Situationen dennoch elegant lösen?

Es bliebe eine Lücke, wenn das Portrait der Politologin Elinor Ostrom hier nicht erwähnt würde. Es greift im doppelten Sinne eine spezielle Thematik auf: Einerseits ist es ihr Forschungsbereich zum ökonomischen Handeln im Bereich der Gemeinschaftsgüter, für den sie den Nobelpreis zusammen mit dem Konfliktforscher Oliver E. Williamson erhielt. Andererseits ist sie die erste Frau, die mit dem Wirtschaftsnobelpreis gewürdigt wurde. Gut so!

LEHRE UND STUDIUM

ÖKONOMEN IM PORTRAIT

UNTERNEHMENS PRAXIS

UNTERNEHMENS PROFILE

DER WERT EINES STATISTISCHEN LEBENS IN DEUTSCHLAND

Hannes Spengler

1. Ausgangssituation

Unter Ökonomen - und auch immer mehr im Bereich der Politik - besteht Konsens dahingehend, dass kostenintensive staatliche Programme vor ihrer Einführung, wenn immer es möglich ist, einer Kosten-Nutzen-Analyse unterzogen werden sollten. Nicht selten besteht das erklärte Ziel solcher Programme darin, die Gesundheitsrisiken der Bevölkerung zu reduzieren. Beispiele hierfür sind im Bereich der Gesundheitspolitik (z.B. Kampagnen zur Krebsvorsorge oder zum Schutz vor HIV-Infektionen), Umweltpolitik (z.B. die staatliche Bezuschussung des nachträglichen Einbaus von Rußpartikelfiltern) und Verkehrspolitik (z.B. Einfräsung von Rüttelstreifen auf Autobahnen) anzutreffen. Da die Nutzen dieser Programme in erster Linie in vermiedenen Krankheits- und Todesfällen bestehen, können Vergleiche mit den Programmkosten nur dann gezogen werden, wenn Pekuniarisierungen (Bewertungen in Geld) des Wertes von körperlicher Unversehrtheit und insbesondere des menschlichen Lebens an sich durchgeführt werden. Die Bewertung des menschlichen Lebens stellt vor allem im angelsächsischen Sprachraum ein intensiv bearbeitetes Forschungsgebiet dar. Für Deutschland hingegen gab es bis vor kurzem noch gar keine belastbaren Ergebnisse. Das Ziel, zur Schließung dieser Forschungslücke beizutragen, habe ich mir im Rahmen meiner Dissertation gesetzt und es auch darüber hinaus bis heute weiter verfolgt. Im Folgenden möchte ich zunächst auf die Fragen eingehen, ob man dem menschlichen Leben überhaupt einen Geldwert zuweisen kann und darf und danach aus meiner eigenen Forschungsarbeit berichten.

2. Vom Leben zum statistischen Leben

Würde man einen bestimmten (gesunden) Menschen fragen, welchen Wert er seinem Leben beimisst, so würde er sich auf keinen Geldbetrag festlegen lassen bzw. "unendlich viel" antworten. Wäre ein Bergarbeiter verschüttet, würden in den meisten Ländern alle erdenklichen Anstrengungen unternommen, um seine Rettung herbeizuführen. Es ist zumindest hierzulande aus ethischen Gründen undenkbar, dass man bis zu einem fest vorgegebenen Betrag (z.B. zwei Millionen Euro) hilft und danach die Hilfe mit dem Hinweis auf zu hohe Rettungskosten einstellt. Als Ergebnis dieser beiden Beispiele muss die Frage,



Prof. Dr. Hannes Spengler lehrt die Fächer Quantitative Methoden und Volkswirtschaft an der Fachhochschule Mainz.

E-Mail: hannes.spengler@wiwi.fh-mainz.de

ob man das menschliche Leben überhaupt mit Geld bewerten kann und darf, mit "nein" beantwortet werden.

Wenn jedoch in der Forschung und in diesem Aufsatz vom Wert des Lebens gesprochen wird, ist nicht der Wert eines spezifischen Lebens (z.B. des verschütteten Bergmanns), sondern der Wert eines undefinierten statistischen Lebens gemeint. Was aber ist unter dem "Wert eines statistischen Lebens" (WSL) oder "value of a statistical life" zu verstehen? Zur Erläuterung mag das folgende hypothetische Beispiel dienen: Stellen wir uns vor, dass in einem Land 100.000 Pendler leben, die jeden Tag mindestens 100 Kilometer auf der Autobahn allein mit ihrem Auto zu ihrem Arbeitsort fahren. (Wir nehmen an, dass es für diese Pendler keine alternativen Reisemöglichkeiten und keine Möglichkeit zur Bildung von Fahrgemeinschaften gibt.) Jedes Jahr sterben 10 dieser Pendler durch einen Verkehrsunfall auf der Autobahn, weil sie aufgrund von Übermüdung am Steuer einschlafen. (Die Wahrscheinlichkeit zu verunglücken, sei für alle Pendler mit 1/10.000 gleich hoch und andere Personen als diese Langstreckenpendler sterben annahmegemäß nicht im Straßenverkehr.) Der Verkehrsminister des Landes erkennt diese Problematik und erwägt Sicherheitsmaßnahmen (u. a. Rüttelstreifen), durch die das Einschlafen verhindert werden kann und die Todesfälle um 50 % gesenkt werden können. Aufgrund knapper öffentlicher Kassen müsste die Finanzierung der Maßnahme durch die Pendler selbst erfolgen. Der Verkehrsminister lässt die Pendler deshalb zunächst einzeln befragen, welchen Betrag sie zur Reduzierung der Todesfälle um 50 % zu zahlen bereit wären. Wären die Pendler im Durchschnitt zu einer jährlichen Zahlung von 100 Euro bereit, dann zahlen 100.000 Personen gemeinsam 100.000 x 100 Euro = 10 Millionen Euro. Mit diesen jährlich 10 Millionen Euro für Sicherheitsmaßnahmen würden jährlich im Durchschnitt fünf Leben gerettet. Anders ausgedrückt sind die Pendler dazu bereit, für die Rettung von fünf Leben 10 Millionen Euro auszugeben. Dies entspricht 2 Millionen Euro Zahlungsbereitschaft für ein gerettetes Leben. 2 Millionen Euro beträgt zugleich der aus diesem Beispiel resultierende Wert eines statistischen Lebens.

Im Gegensatz zur Bewertung eines spezifischen Lebens kann und darf man den Wert eines unbestimmten statistischen Lebens bestimmen. Man kann es, weil dem WSL nicht eine Alles-oder-Nichts-Entscheidung (Leben oder Sterben) zu Grunde liegt, sondern eine geldliche Bewertung der Abwendung von relativ geringen Todeswahrscheinlichkeiten. Geht es nur um relativ geringe Wahrscheinlichkeiten, dann ist die Zahlungsbereitschaft von Individuen nicht unendlich, sondern z.B. 100 Euro für die Reduzierung des Todesrisikos im Straßenverkehr von 1/10.000 auf 5/100.000. Und man darf es, weil die Bewertung nicht durch unbeteiligte Dritte, sondern von den Betroffenen (Pendlern) selbst vorgenommen wird und damit ethisch vertretbar ist.

3. Methoden zur Berechnung des Wertes eines statistischen Lebens

Es gibt im Wesentlichen drei Methoden mit denen sich der WSL bestimmen lässt (siehe nachfolgende Abbildung; für einen detaillierten Überblick siehe Spengler 2005). Bei dem so genannten Befragungsansatz (contingent valuation) wird so vorgegangen, wie im obigen Pendlerbeispiel beschrieben. Den von einer Maßnahme potenziell betroffenen Personen wird ein Risikoreduktionsszenario vorgelegt, für das sie eine Zahlungsbereitschaft ausdrücken sollen. Entscheidend ist dabei, den Befragten das Ausmaß der durch die geplante Maßnahme zu erwartenden Risikoreduktion quantitativ zu verdeutlichen ("durch diese Maßnahme wird eine Reduktion des Todesrisikos um x % erreicht").

Der Vorteil dieses Ansatzes besteht in seiner Flexibilität, da man den Befragten Szenarien aus ganz verschiedenen Bereichen (Medizin, Straßenverkehr, Umwelt etc.) mit ganz unterschiedlichen Risikoreduktionen vorgeben kann. Der Nachteil der Methode ist, dass sie häufig ganz ähnliche Zahlungsbereitschaften hervorbringt, wo eigentlich Unterschiede zu erwarten sind. Dies wäre der Fall, wenn die Pendler im obigen Beispiel nach der Zahlungsbereitschaft für die vollständige Beseitigung tödlicher Unfälle ebenfalls im Mittel 100 Euro bieten würden (hieraus ergäbe sich dann ein WSL von nur 1 Million Euro). Letzteres kann auch eine Folge davon sein, dass die im Rahmen einer Befragung geäußerten Zahlungsbereitschaften in der Regel keine realen Konsequenzen bzw. Ausgaben zur Folge haben.

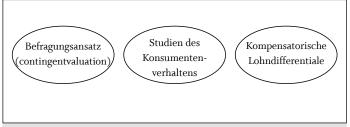


Abb.: Methoden zur Bestimmung des Wertes eines statistischen Lebens (eigene Darstellung)

Anders verhält es sich mit von Konsumenten auf realen Märkten geäußerten Präferenzen, die sich häufig in Güterkäufen niederschlagen. Geben 10.000 Fahrradfahrer pro Jahr durchschnittlich 100 Euro für Sicherheitsmaßnahmen (z.B. Fahrradhelme, reflektierende Kleidung, Protektoren) aus und erwarten hiervon eine jährliche Reduktion des Risikos in der Folge eines Fahrradunfalls tödliche Verletzungen zu erleiden um durchschnittlich 1/10.000, dann beträgt der implizite bzw. statistische Wert, den diese Fahrradfahrer dem Leben beimessen, 10.000 x 100 Euro = 1 Million Euro, weil durch diese Ausgabe pro Jahr im Durchschnitt einer der 10.000 Fahrradfahrer durch die Sicherheitsmaßnahmen gerettet wird. Zur Bestimmung des WSL können somit Verkaufsdaten sämtlicher Güter genutzt werden, deren Zweck ganz oder teilweise in der Reduzierung von tödlichen Unfallrisiken besteht (weitere Beispiele neben Fahrradhelmen sind (zusätzliche) Ausgaben für sicherere Autos oder für Feuermelder). Die Unterschiede in der Mortalität zwischen Nutzern und Nichtnutzern der Sicherheitsmaßnahmen können, sofern keine individuellen Einschätzungen verfügbar sind, z.B. existierenden Unfallstatistiken entnommen werden. Nachteile der Konsumentenstudien sind die teils schlechte Verfügbarkeit von Daten und der diskrete Charakter der Kaufentscheidung. Manche derer, die einen Fahrradhelm zu einem bestimmten Preis gekauft haben, hätten auch mehr dafür ausgegeben. Insofern stellt der errechnete WSL eine Untergrenze dar. Für andere, denen Fahrradhelme zum bestehenden Preis zu teuer sind, stellt der errechnete WSL jedoch eine Obergrenze dar.

Die dritte Methode ist nicht zuletzt aus Gründen der Datenverfügbarkeit die in der Forschung am häufigsten angewendete. Die Theorie der kompensatorischen Lohndifferentiale unterstellt, dass Arbeiter für unvorteilhafte Arbeitsbedingungen unter sonst gleichen Bedingungen mit einem höheren Lohn entschädigt werden. Vergleicht man zwei ansonsten gleiche Jobs, die sich im jährlichen Mortalitätsrisiko um 1/10.000 unterscheiden, und verlangen die Arbeiter für den gefährlicheren Job jährlich 200 Euro mehr Lohn, dann verlangen 10.000 Arbeiter zusammen 2 Millionen Euro mehr Lohn dafür, dass sie einen zusätzlichen statistischen Todesfall pro Jahr akzeptieren (analog ließe sich über einen Lohnverzicht und ein gerettetes statistisches Leben argumentieren). Die Methode der kompensatorischen Lohndifferentiale basiert zum einen auf realen (Arbeits-)

Marktentscheidungen von Individuen (Vorteil gegenüber dem Befragungsansatz) und zum anderen – zumindest innerhalb eines bestimmten Bereiches – auf einem Kontinuum von Preis-Risiko-Alternativen und nicht nur auf einer Kauf- oder Nichtkaufentscheidung zu einen bestimmten Preis (Vorteil gegenüber den Studien des Konsumentenverhaltens).

4. Eigene Forschungsergebnisse

Meine eigenen Untersuchungen zum WSL basieren ausschließlich auf der Methode der kompensatorischen Lohndifferentiale (Schaffner/Spengler 2005, 2010; Spengler 2004, 2005). Als Datenbasis wird stets die IAB-Beschäftigtenstichprobe (IABS) und in einem Fall zusätzlich das Sozioökonomische Panel (SOEP) verwendet. Die IABS enthält Lohnangaben sowie die Erwerbshistorie und sozioökonomische Merkmale zu mehreren 10.000 Arbeitern (und Angestellten). Das für Abschätzungen des WSL benötigte (individuelle) tödliche Arbeitsunfallrisiko ist jedoch nicht im Datensatz enthalten. Deshalb wird aus den Informationen der gesetzlichen Unfallversicherung ein durchschnittliches jährliches berufsspezifisches Unfallrisiko ermittelt, das den Daten der IABS über die Berufskennziffer, die sowohl in der IABS als auch in den Unfallversicherungsdaten nach der gleichen Systematik erfasst wird, hinzugefügt wird. In dem so zusammengefügten Datensatz sind dann auf individueller Ebene sowohl Lohninformationen als auch Angaben über tödliche Unfallrisiken enthalten. Letztere werden für die zehn gefährlichsten sozialversicherungspflichtigen Berufe in Tabelle 1 dargestellt.

Der WSL wird nun wie folgt ermittelt: Es werden multivariate Regressionsmodelle geschätzt, in denen der Lohn die abhängige bzw. zu erklärende und das tödliche Arbeitsunfallrisiko die entscheidende erklärende Variable ist. Da es nicht sinnvoll ist anzunehmen, dass der Lohn nur vom Risiko abhängt, werden auch möglichst viele andere erklärende Variablen (Bildung, Stellung im Beruf, Alter, Geschlecht, Familienstand, Berufs- und Arbeitserfahrung, Größe des Betriebs) in die Regression einbezogen. So soll gewährleistet werden, dass der Lohneffekt des tödlichen Unfallrisikos möglichst verzerrungsfrei bestimmt werden kann. Je nach Skalierung der Lohn- und Risikovariable ergibt sich der WSL bei einer solchen Regression entweder direkt oder nach einer entsprechenden Umformung aus dem geschätzten Koeffizienten des tödlichen Arbeitsunfallrisikos.

In Schaffner und Spengler (2010) wird versucht, möglichst viele der bekannten Schwächen der internationalen WSL-Studien in den Griff zu bekommen. Durch eine Einschränkung der Analyse auf die Jahre vor und nach einem Berufswechsel einer Personen gelingt es, sowohl von den Stärken der herkömmlichen reinen Querschnittsdatenanalysen (geringere Anfälligkeit der Schätzergebnisse für zufällige Schwankungen von Lohn und Risiko wegen Nichtberücksichtigung der zeitlichen Entwicklung) als auch von den Vorteilen der neueren Paneldatenanalysen (Berücksichtigung unbeobachteter (risikospezifischer) Produktivität) zu profitieren. Es zeigt sich, dass Analysen mit Querschnittsdaten den WSL eher überschätzen und Paneldatenstudien zu einer Unterschätzung tendieren. Die von uns als am verlässlichsten erachtete Schätzung liefert einen WSL von 2 Millionen Euro (in Preisen von 2008) für Deutschland.

Rang	Beruf	Mittelwert	Standardabweichung	Minimum	Maximum
1	Gerüstbauer	0,798	0,364	0,186	1,560
2	Binnenschiffer, sonst. Wasserverkehrsberufe	0,714	0,249	0,348	1,100
3	Decksleute (Schifffahrt)	0,681	0,428	0,135	1,370
4	Nautiker	0,513	0,334	0,155	1,070
5	Dachdecker	0,418	0,128	0,179	0,610
6	Bergleute	0,361	0,132	0,146	0,653
7	Maschinen-, Elektro-, Schießhauer	0,331	0,254	0,000	0,945
8	Luftverkehrsberufe	0,290	0,225	0,000	0,732
9	Sprengmeister, sonst. Tiefbauer	0,277	0,069	0,125	0,404
10	Erdbewegungsmaschinenführer	0,267	0,097	0,110	0,406

Tab.: Die zehn gefährlichsten sozialversicherungspflichtigen Berufe in Deutschland (mittlere jährliche Todesrate pro 1.000 vollzeitäquivalente Mannjahre im Zeitraum 1985–1995; ohne Berufe in der Landwirtschaft und Berufe, die nicht der Sozialversicherungspflicht unterliegen (Selbstständige, Beamte, Richter, Berufssoldaten). Lesehilfe: Im Durchschnitt der Jahre 1985 bis 1995 sind 0,8 von 1.000 bzw. 8 von 10.000 Gerüstbauern innerhalb eines Jahres bei der Ausübung ihres Berufs tödlich verunglückt. (Eigene Berechnungen)

5. Fazit und Ausblick

Der Wert des statistischen Lebens von 2 Millionen Euro könnte nun in Kosten-Nutzen-Analysen zur Bewertung von Maßnahmen zur Reduktion von Todesrisiken in Deutschland eingesetzt werden. Während in den USA für diese Zwecke tatsächlich häufig vom WSL Gebrauch gemacht wird, hat sich diese Methode hierzulande noch nicht durchgesetzt. Vom Bundesamt für Straßenwesen (BAST), das viele Kosten-Nutzen-Analysen von Sicherheitsmaßnahmen im Straßenverkehr durchführt, wird zur Bewertung des Lebens bspw. der so genannte Humankapitalansatz benutzt. Dieser zieht lediglich materielle Kosten (Behandlungskosten, entgangene Produktionsleistung etc.) eines Unfalltodes in Betracht. Schmerzen und Leiden der Unfallopfer (und ihrer Angehörigen) werden dagegen nicht berücksichtigt. Der WSL ist hierzu aber in der Lage, weil er auf der Zahlungsbereitschaft von Menschen für die Vermeidung oder Eindämmung von Todesrisiken basiert und deshalb auch und gerade immaterielle Kosten wie Schmerzen und Leiden berücksichtigt. Versicherte Schäden fließen dagegen nicht in den WSL ein, da sie aus individueller Sicht nicht entscheidungsrelevant sind. Insofern müsste man die Ergebnisse beider Ansätze kombinieren. Dies würde zu deutlich höheren Bewertungen des Lebens als bislang vom BAST veranschlagt führn. Wenn jedoch gerettete Leben höher zu veranschlagen sind, erwiesen sich bestimmte bislang als zu teuer erachtete Projekte doch als rentabel.

Dennoch muss der WSL in der Form, in der er bislang in Forschungsarbeiten berechnet wurde, mit Vorsicht betrachtet werden. Trotz der Berücksichtigung etlicher erklärender Variablen neben dem tödlichen Arbeitsunfallrisiko kann nicht ausgeschlossen werden, dass sich im Koeffizienten der Risikovariablen immer noch Effekte dritter, nicht in der Regression berücksichtigter, erklärender Faktoren widerspiegeln. Kritiker stützen diese Vermutung mit dem Hinweis, dass die Todesrisiken auf dem normalen Arbeitsmarkt bzw. in den normalen Berufen so niedrig bzw. so wenig unterschiedlich seien, dass sie mit wenigen Ausnahmen von den Arbeitern gar nicht gespürt werden und somit auch nicht entscheidungs- bzw. lohnrelevant sein können. Selbst in der obigen Tabelle mit den gefährlichsten Berufen ist ein schnelles Absinken des Mortalitätsrisikos von 8 auf 3 Todesfälle je 10.000 Vollzeitarbeiter zu beobachten (nicht aus der Tabelle zu entnehmen) und nur ein geringer Anteil der Berufe besitzt überhaupt eine Todesrisiko p. a. von über 1/10.000.

Insofern sollte ein großes Interesse bestehen, zukünftige WSL-Studien für Berufsgruppen durchzuführen, die sich einem deutlich spürbaren Todesrisiko gegenüber sehen. Dann ist am ehesten gewährleistet, dass sich das Mortalitätsrisiko auch tatsächlich in höheren Lohnforderungen niedergeschlagen hat. Eine notwendige Bedingung hierfür sind flexible Löhne. Demnach könnten z.B. in Krisengebieten eingesetzte Mitarbeiter privater Sicherheitsunternehmen eine geeignete Untersuchungsgruppe darstellen.

LITERATUR

Schaffner, S., Spengler, H. (2010): Using Job Changes to Evaluate the Bias of Value of a Statistical Life Estimates, Resource and Energy Economics 32, pp. 15–27.

Schaffner, S., Spengler, H. (2005): Der Einfluss unbeobachteter Heterogenität auf kompensatorische Lohndifferentiale und den Wert eines statistischen Lebens: Eine mikroökonometrische Parallelanalyse mit IABS und SOEP, DIW Discussion Paper 539.

Spengler, H. (2005): Ursachen und Kosten der Kriminalität in Deutschland – drei empirische Untersuchungen, Dissertation, Fachbereich für Rechts- und Wirtschaftswissenschaften, Technische Universität Darmstadt (erhältlich unter: http://tuprints.ulb.tu-darmstadt.de/531/).

Spengler, H. (2004): Kompensatorische Lohndifferenziale und der Wert eines statistischen Lebens in Deutschland, in: Zeitschrift für ArbeitsmarktForschung (ZAF) 37(3), S. 269–305.

WIRTSCHAFTSFORENSIK - BETÄTIGUNGSFELD FÜR WIRTSCHAFTSSPEZIALISTEN

Beate Boege

1. Einführung

"Ein Kaufmann kann sich schwer hüten vor Unrecht und ein Händler frei bleiben von Sünden. Wegen eines Vorteils tun viele Unrecht und die reich werden wollen, nehmen es nicht immer genau". Damit umreißt schon das Buch Sirach etwa 150 v. Chr. die uralte Beeinflussung der Wirtschaft durch kriminelles Tun. Wirtschaftskriminalität ist immer aktuell und ein gesamtgesellschaftliches Problem, führt zu Vertrauensverlust bei Aktionären, Mitarbeitern und Kunden. Immer stärker werden daher Bestrebungen durch das Schaffen von Regeln und Mechanismen die Risiken zu minimieren. "Wenn Ökonomen Verbrecher jagen" titelt das Handelsblatt im Februar und verweist auf einen Trend. Dieser zeigt die Notwendigkeit, dass komplexe Wirtschaftssachverhalte von Fachleuten analysiert und aufbereitet werden müssen. Die Medienlandschaft wird von den großen Verfahren geprägt: bei MAN ging es bei einer Großrazzia um verdeckte Provisionszahlungen in Höhe von mehreren Millionen Euro. MAN ist in den Verdacht geraten, zwei verschiedene Bestechungssysteme für das In- und Ausland etabliert zu haben. Bei den internationalen Geschäften soll der Konzern fragwürdige Zahlungen zum Teil über Beraterverträge abgewickelt haben, zum Teil über Scheinrechnungen und Scheinfirmen.

2. Nationale und Internationale Strategien

Die Gesetzgebung reagiert: Spätestens seit dem Gesetz zur Bekämpfung der Organisierten Kriminalität (OrgKG) zeigt sich, dass der Gesetzgeber den drängenden Bedarf nach weiterem wirtschaftsstrafrechtlichem Instrumentarium nicht ignoriert. Nach wie vor ist der größte Teil des Wirtschaftsstrafrechts außerhalb des StGB geregelt, in den Gesetzen, die die wirtschaftliche Betätigung und deren Grenzen regeln und sich an "die Wirtschaft" wenden. Dazu gehört auch die Abgabenordnung (AO), die rechtliche Grundlage für das umfangreiche Gebiet des Steuerstrafrechts. Im Steuerrecht galt lange, Schmiergelder sind durch den Betrieb veranlasste Aufwendungen und folglich bei der Berechung des zu versteuernden Gewinns vom Ertrag abzuziehen. Nach 1996 verstießen diese Schmiergelder gegen das StGB und das UWG, konnten nicht mehr steuerlich abgesetzt werden und die Finanzämter mussten auffällige Buchungen an die Staatsanwaltschaften melden. Im Zivilrecht sind nach § 134



Diplom-Betriebswirtin (FH) Beate Boege, LL.M.

arbeitet als Wirtschaftsreferentin für die Staatsanwaltschaft in Frankfurt, vorwiegend auf dem Gebiet der Korruption. Zuvor arbeitete sie im Bundeskriminalamt Wiesbaden im Geldwäschebereich. Nebenberuflich arbeitet sie als Lehrbeauftragte an der Fachhochschule Mainz mit den Schwerpunkten des Internen und Externen Rechnungswesens.

E-Mail: beate.boege@t-online.de

BGB Verträge, die eine Bestechung zum Gegenstand haben, nichtig, soweit sie gegen das nunmehr strafrechtlich geltende Verbot der Bestechung verstoßen.

Die Entwicklung ist weltumspannend. Durch den amerikanischen Foreign Corrupt Practices Act (FCPA) werden international tätige Unternehmen bei kriminellen Handlungen hart bestraft. Persönliche Haftung und mögliche strafrechtliche Verurteilung von Unternehmensorganen oder Mitarbeitern machen das Thema besonders brisant. Hinzu kommen im Rahmen der Europäischen Union die Criminal Law Convention on Corruption und die Civil Law Convention on Corruption. Eine entsprechende OECD-Konvention sowie das Gesetz zur Bekämpfung der internationalen Bestechung (IntBestG) runden die Regelungen zur Strafbarkeit von Korruption im Ausland ab. Unternehmer sind zum Handeln gezwungen. Denn nur ein vorsorgliches und funktionierendes Anti-Fraud-Management reduziert die unternehmerischen und persönlichen Risiken.

Beim Kampf gegen die Korruption ergaben sich für international tätige Unternehmen und deren Mitarbeiter bisher besondere Schwierigkeiten: Bestachen sie nicht, befanden sie sich im Wettbewerbsnachteil gegenüber ihren bestechenden Konkurrenten. Bestachen sie, handelten sie zwar unethisch, waren aber wettbewerbsfähig und konnten zuhause oft nicht bestraft werden. Gesetzliche Regelungen und der Wettbewerb begünstigten entsprechendes Unternehmerverhalten. Inzwischen machen sich Mitarbeiter bestechender Unternehmen in vielen Ländern bei Auslandsbestechung strafbar.

Zu den vielfältigen Ursachen für Korruption gehört das "Fehlverhalten der Eliten", denn zum Bestechen sind wirtschaftliche Mittel nötig und es muss die Möglichkeit bestehen, Entscheidungsprozesse entsprechend beeinflussen zu können. Spektakuläre Bestechungsfälle ereignen sich häufig auf höchster politischer und wirtschaftlicher Ebene. Vielfach gilt Bestechung noch immer als legitimes Recht der Privilegierten. Korruption also eine reine Frage des Managements und einer "ethischen Unternehmensführung"? Korruption wird regelmäßig als selbstverständlicher Teil des Wirtschaftsgeschehens betrachtet und doch geht es im Detail um die Bereicherung einzelner. Denn wozu führt dieser Straftatbestand? Bauruinen, Umweltzerstörung, erschütterte Staatsfinanzen durch das Betreiben wirtschaftlich unsinniger Projekte, Glaubwürdigkeitsverlust der Eliten westlicher Industriestaaten, Kostentreiberei durch Bestechungswettbewerb schädigt Unternehmen und Aktionäre und am Ende tragen die Verbraucher die Kosten. Die Internationale Handelskammer (ICC) hatte bereits in den Siebzigern des vorangegangenen Jahrhunderts einen Bericht über Korruption im Geschäftsverkehr mit Handlungsempfehlungen veröffentlicht. Der Bericht fand damals großes Interesse bei der OECD und den Vereinten Nationen. Zusammen mit den deutschen Mitgliedern wurde ein Verhaltenskodex aufgestellt und immer wieder überarbeitet. Dieser kann von Unternehmen als Grundlage ihrer eigenen Kodizes genutzt werden. Die Übersicht dient auch als Grundlage nationaler Empfehlungen - wie beispielsweise den BDI-Richtlinien "Korruption verhindern" (www.bdi-online.de).

3. Fraud-Management in Unternehmen

Der deutsche Corporate Governance Kodex definiert Compliance als "die Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen und der unternehmensinternen Richtlinien". Er legt die Verantwortung des Vorstands fest, für die Umsetzung dieser Ziele Sorge zu tragen. Hierfür finden sich in vielen Unternehmen inzwischen Compliance-Stellen bzw. Abteilungen. Dies betrifft nicht ausschließlich Großunternehmen, auch wenn die Schlagzeilen in

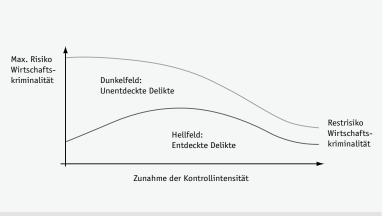


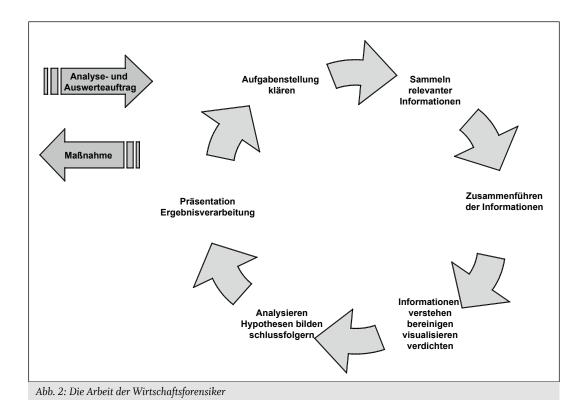
Abb. 1: Kontrollintensität im Unternehmen

Deutschland von den medienträchtigen Skandalen großer Unternehmen beherrscht werden. Von den Erfahrungen der Konzerne können auch mittelständische Unternehmer profitieren und Strategien für die eigene Unternehmensführung ableiten.

Im Unternehmen wirken sich Kontrollen und Prävention auf die Anhäufung von Delikten anfänglich exakt gegenläufig aus. Durch ein besseres Kontrollumfeld werden früher unentdeckte Straftaten nun sichtbar. Langfristig nimmt der Abstand ab durch Erhöhung des subjektiven Entdeckungsrisikos.

In Aktiengesellschaften prüfen Abschlussprüfer auch das Risikomanagementsystem und bescheinigen, dass die nach § 91 AktG geforderten Maßnahmen getroffen sind und das Risikofrühwarnsystem geeignet ist, fehlerhafte Entwicklungen zu erkennen. Im "Corporate Governance Bericht" werden Unregelmäßigkeiten des Geschäftsjahres abgebildet und Aktivitäten vorgestellt, welche die Sicherheit im Unternehmen erhöhen (z.B. Schulung der Führungskräften). Die Form und Ausprägung der internen Überwachung ist Bestandteil einer ordnungsgemäßen Unternehmensführung. Hierzu müssen Risiken identifiziert (Red Flags) und das Interne Kontrollsystem (IKS) darauf eingestimmt werden. Die Entwicklung von Kontrollverfahren und Kommunikationsabläufen ermöglicht eine Kontrolle der Geschäftsprozesse. Ein Meldesystem für Verstöße (Whistleblowing) kann in großen Unternehmen sinnvoll sein. Whistleblowing steht heute für das Publikmachen illegaler Vorgänge im Unternehmen. Die Vorschriften des nach einigen Skandalen in den USA erlassenen Sarbanes-Oxley Acts enthalten mehrere Passagen zum Thema Whistleblowing: Unter anderem haben Angestellte börsennotierter Firmen, die illegale Vorgänge an Behörden melden, ein Recht darauf, vor Sanktionen geschützt zu werden. Allerdings sind diese Programme in Deutschland schwierig umsetzbar. Einerseits ist die Öffentlichkeit zwar empört über wirtschaftskriminelle Straftaten, möchte aber andererseits nicht die Tür aufhalten für Denunziantentum in Unternehmen. Zum Schutz von Mitarbeitern und zum Erhalt der Unternehmensethik gehen Unternehmen dazu über, externe Plattformen für Informationen zu schaffen bzw. anzubieten.

Klar ist, ohne erkennbare Vorbildfunktion der Unternehmensführung scheitert jedes Konzept zur Vorbeugung. Führungskräfte sind das "Haupteinfallstor" für Korruption. Dabei sind nicht nur der besonders anfällige Einkaufsbereich, sondern sämtliche Abteilungen einer Firma in ein Präventions-Konzept einzubeziehen. Es wird ein verbindlicher Verhaltenskodex für den Umgang mit (nationalen und internationalen) Lieferanten, Kunden und anderen externen Geschäftspartnern erarbeitet werden. Dieser "Leitfaden zur Vorbeugung geschäftsschädigenden Verhaltens" ermöglicht zudem das Erkennen von Schwachstellen in der Organisation. Ein weiterer Punkt ist Wertemanagement als Schutz vor Korruption: Der "ehrbare Kaufmann" und das Beachten von Treu und Glauben im Geschäftsverkehr beschreiben das gewünschte Schutzverhalten gegen Korruption schon sehr gut. Firmen brauchen einen Grundwertekatalog, als Visitenkarte und



Leitlinie des Unternehmens, den sie selbst erarbeiten müssen. Neben moralischen Werten (Integrität, Fairness, Ehrlichkeit, Vertragstreue, Verantwortung) sind dort auch Leistungswerte (Nutzen, Kompetenz, Flexibilität etc.), Kommunikationswerte (Achtung, Offenheit, Transparenz etc.) und Kooperationswerte (Loyalität, Teamgeist, Offenheit etc.) zu definieren.

4. Die Arbeit der Wirtschaftsforensiker

Forensische Untersuchungen haben das Ziel der Aufdeckung vermuteter Korruptions-, Betrugs- oder Geldwäschefälle, teilweise auch die Beratung des Unternehmens im Sinne der Prävention. Untersuchungsteams unterstützen das Management, machen Befragungen und Datenanalysen. Sie leiten Mitarbeiter an, schreiben Stellungnahmen und Gutachten, vertreten diese vor Gericht.

4.1 Forensiker bei Wirtschaftsberatungsunternehmen

Unternehmen ziehen ein Forensic Services Team der Zusammenarbeit mit Staatsanwaltschaft und Polizei vor, weil sie befürchten, durch die Aufdeckung von Korruption und Untreue durch ihre Mitarbeiter selbst ins Gerede zu kommen. Die Arbeit der externen Prüfer stützt sich einerseits auf Sachverhaltsaufklärung wie beispielsweise bei Bilanzmanipulation, andererseits werden Präventionsarbeiten für Unternehmen übernommen. Dazu gehört die Entwicklung von Konzepten zum Fraud-Risk-Management oder auch die Schulung von Mitarbeitern. Einige Unternehmen bieten auch Beratung bei gerichtlichen und

außergerichtlichen Streitfällen an, begleiten das Unternehmen z.B. bei Bestechungsfällen im Unternehmen, sind Ansprechpartner für Polizei und Justiz. Am Anfang ist oft nur der Verdacht. Hat sich der Einkaufschef von Lieferanten bestechen lassen? Bevor Unterlagen dann im Reißwolf landen, werden Bilanzen und Belege kopiert und ausgewertet. "Forensic Accountants" haben zur Aufgabe der kriminellen Aktivität von Tätern mit Prüferspürsinn entgegenzutreten.

4.2 Wirtschaftsforensiker bei Polizei und Justiz

Sie identifizieren, analysieren und beurteilen Straftatbestände. Der Wirtschaftsreferent einer Staatsanwaltschaft gilt als Gehilfe des Staatsanwalts und hat zur Aufgabe betriebswirtschaftliche oder wirtschaftsrechtliche Fragen in Ermittlungsverfahren zu klären. Referenten sollen dabei weisungsfrei in eigener Verantwortung arbeiten. Sie verfassen als Sachverständige Stellungnahmen und Gutachten und vertreten diese vor Gericht. Ihre Beauftragung ist juristisch von größter Bedeutung, da alleine durch ihre Beauftragung die Strafverfolgungsverjährung unterbrochen wird. Die Bereiche, in denen sich diese Spezialisten tummeln sind ebenso vielfältig wie die dazu gehörenden Aufgaben. Von ihnen zu bearbeitende Themenfelder kommen aus allen Bereichen des Wirtschaftsstrafrechts. Sie haben Fragen zu beantworten beispielsweise über die Haftung des GmbH Gesellschafters in der Krise oder Überschuldungszeitpunkte eines Unternehmens. Und über allem steht die Frage nach der strafrechtlichen Relevanz.

5. Einsatz von Auswertesystemen

Wachsende Datenmengen, zunehmend digitalisierte Prozesse und gleichzeitig steigende Anforderungen zeigen, dass Prüfungshandlungen oft unzureichend bzw. langwierig sind und somit kostenintensiv. Der Einsatz von Datenanalysesoftware erlaubt strukturiertes und systematisches Prüfvorgehen und gleichzeitig ein Ergebnis, das juristisch verwertbar ist.

Analysesysteme müssen in der Lage sein, große Datenmengen transparent und analysierbar zu machen, Analysen durchzuführen und die Ergebnisse aufbereitet zur Verfügung zu stellen. Flächendeckende Analysen unterstützen bei der Aufklärung von Delikten und sichern die Beweislast, Ermittlungen werden so vereinfacht und beschleunigt. Das Produkt IDEA des Unternehmens audicon wird von der Betriebsprüfung genutzt und bietet ein gutes Umfeld für typische Prüfungshandlungen oder auch spezielle, flexible Prüfvorgänge. Dabei notwendig ist die Möglichkeit des Datenimports aller gängigen Buchhaltungsdaten von SAP bis Lexware. Man bedient sich dabei u. a. der Standardschnittstelle des Buchhaltungsprogramms für die Betriebsprüfung. Diese Schnittstelle muss im Rahmen der Einhaltung der Grundsätze zum Datenzugriff und zur Prüfbarkeit digitaler Unterlagen (GDPdU) enthalten sein.

Andere Programme dienen der vernetzten Ermittlung und Analyse von strukturierten Datenmengen, machen Strukturen und Zusammenhänge sichtbar und unterstützen die integrierte Fallbearbeitung bei komplexen Kriminalitätsphänomenen, zu denen auch Wirtschaftskriminalität gehört. Diese Produkte bieten auch die Möglichkeit der Inhaltserschließung mit Text Mining Komponenten oder der Visualisierung komplexer Sachverhalte.

6. Fazit

Die Notwendigkeit des Einsatzes von Spezialisten für wirtschaftskriminelle Sachverhalte geht einher mit der fortschreitenden Sensibilität von Wirtschaft und Gesetzgebung. Es ist ein relativ neues Aufgabenfeld und erfordert betriebswirtschaftliches Basiswissen genauso wie die Beschäftigung mit dem Wirtschaftsstrafrecht und Fantasie. Hochschulen in Europa implizieren inzwischen verstärkt Themen wie Anti-Fraud-Management in ihren Angeboten oder richten ganze Master-Studiengänge zum Thema aus. Die Nachfrage nach Spezialisten in privaten und öffentlichen Organisationen ist da und könnte zukünftig eine noch größere Rolle spielen.

LITERATUR

Bittmann, F. (2004): Insolvenzstrafrecht, Handbuch für die Praxis, Berlin.

Graeff, P., Schröder, K., Wolf, S. (Hrsg.) (2009): Der Korruptionsfall Siemens, Analysen und praxisnahe Folgerungen, Baden-Baden.

Hofmann von Schmidt, S. (2008): Handbuch Anti-Fraud-Management: Bilanzbetrug erkennen – vorbeugen – bekämpfen, Berlin.

Internationale Handelskammer (ICC) (Hrsg.) (2008): Korruption bekämpfen – ICC-Verhaltenskodex, www.icc-deutschland.de/fileadmin/ICC_Dokumente/ICC-Verhaltenskodex_Korruption_final.pdf, Abruf 06.11.2009. Janke, G. (2008): Kompendium Wirtschaftskriminalität, Frankfurt am Main.

Pourmir, S. (2008): Zum Zusammenhang von Wirtschaft und Ethik: Sind Richtlinien ein tragfähiger Lösungsansatz zur Vorbeugung der Wirtschaftskriminalität?, Norderstedt.

Transparency International (Hrsg.) (2009): Global Corruption Report 2009, http://www.transparency.de/Publikationen.42.0.html, Abruf 08.02.2010.

BEI DER NÄCHSTEN KLAUSUR WIRD ALLES ANDERS WARUM WIR NACHTSCHICHTEN MACHEN UND UNSERE GUTEN VORSÄTZE NICHT BEFOLGEN – UND WAS MAN DAGEGEN TUN KANN

Hanno Beck

Warum es so schwer ist, seine guten Vorsätze einzuhalten ...

Diesmal wird alles anders: Mit Beginn des neuen – oder auch ersten Semesters – nehmen wir uns vor, von Anfang an regelmäßig zu lernen, den Semesterendspurtstress, die Nachtschichten zu vermeiden und so richtig was für das Studium zu tun. Doch wenn wir ehrlich zu uns sind, wissen wir, dass es anders kommen wird: Wir werden uns viel vornehmen und es nicht umsetzen, und am Ende des Semesters stehen durchgelernte Nächte und lausige Noten. Aber warum? Warum tun sich Menschen so schwer, ihre guten Vorsätze einzuhalten?

Zeitinkonsistent nennen Ökonomen ein solches Verhalten: Zu Semesterbeginn wissen wir genau, dass es besser ist, früh mit dem Lernen anzufangen, weil es langfristig gesehen gut für uns ist – doch sobald wir den Entschluss in die Tat umsetzen wollen, ändern wir unsere Meinung und geben unserer Neigung nach, zu faulenzen, lange zu schlafen und viel zu feiern. Aus ökonomischer und rationaler Perspektive ist dieses Verhalten verwirrend: Obwohl wir wissen, dass wir unser Verhalten langfristig bereuen werden, können wir es genau in dem Moment, in dem wir es ändern könnten und müssten, nicht ändern.

Dieses merkwürdige Verhalten lässt sich experimentell zeigen und ist in vielen Studien gut dokumentiert. Das zeigt eine einfache Frage: Was ist Ihnen lieber – in 30 Tagen 100 Euro erhalten oder in 31 Tagen 105 Euro kassieren? Die meisten Menschen sind bei dieser Fragestellung bereit, auf die zusätzlichen fünf Euro einen Tag länger zu warten und entscheiden sich für die zweite Option. Dieses Verhalten ändert sich schlagartig, wenn man den Probanden nun eine zweite Frage stellt: Wollen Sie heute 100 Euro oder morgen 105 Euro? In Experimenten nimmt eine hohe Zahl von Versuchspersonen lieber die 100 Euro sofort auf die Hand. Ökonomisch gesehen ist das widersinnig: Wer in 30 Tagen bereit ist, einen Tag auf fünf Euro zu warten, sollte auch heute bereit sein, einen Tag auf fünf Euro zu warten. Und doch verhalten Menschen sich ganz anders, wie Experimente wie das obige zeigen.

Für Psychologen ist der Befund eindeutig: Menschen sind auf lange Frist geduldig, auf kurze Frist ungeduldig. Liegt die Belohnung – die tolle Party, das warme Bett, die gemütliche Couch, die fünf Euro – direkt vor uns, so greifen wir direkt zu, anstatt



Prof. Dr. Hanno Beck

geb. 1966, lehrt die Fächer Volkswirtschaft und Wirtschaftspolitik an der Hochschule Pforzheim.

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

zugunsten einer späteren Belohnung – der guten Note – auf die Früchte des Nichtstuns zu verzichten. Wir sind nur schwer in der Lage, uns heute etwas zu versagen, um morgen einen höheren Ertrag zu erzielen. Neueste Forschungen zeigen, dass unser Gehirn offenbar schuld an dieser Misere ist: Vereinfacht gesagt gibt es in unserem Gehirn zwei Systeme, ein eher kurzfristig orientiertes System (das limbische System), das nach sofortiger Belohnung verlangt, und ein vernunftgesteuertes Zentrum (der präfrontale Cortex), das dazu rät, kurzfristig Verzicht zu üben, um sich langfristig besser zu stellen. Die beiden Systeme stehen offenbar in einem ständigen Kampf miteinander, und Zyniker sagen, dass stets das Kurzfrist-System gewinnt. Dieser Kampf der Systeme lässt sich sogar in Experimenten im Computer-Tomographen nachweisen.

Verschlimmert wird diese Neigung zum kurzfristigen Genuss statt langfristigem Denken durch die vielen Menschen eigene Neigung zur Selbstüberschätzung. Ein einfaches Experiment illustriert das: So fragt man Studenten, wie viele Tage sie ihrer eigenen Einschätzung nach für die Anfertigung ihrer Hausarbeit benötigen. Im Schnitt erwarteten die Studenten, dass sie 34 Tage benötigen werden, tatsächlich waren es 55 Tage. Kommt Ihnen das bekannt vor? Zahlreiche weitere Experimente zeigen, dass Menschen systematisch ihre Fähigkeiten und Fertigkeiten überschätzen – so wie sich eben 80 Prozent aller Autofahrer für überdurchschnittlich gute Fahrer halten, was statistisch gesehen schräg ist. Diese Selbstüberschätzung begünstigt unsere "Aufschieberitis" – wir trauen uns zu viel zu, auch in Lernfragen, und können deshalb ruhigen Gewissens das Lernen auf später

vertagen – das schaukelst Du schon, raunt uns unser überhebliches Gemüt zu. Und schon geht man zur Feier, statt für die Klausur zu lernen.

Zwar sollten die Noten aus den vergangenen Semestern zeigen, dass die eigene Einschätzung oft zu optimistisch ist, doch auch hier spielt uns unsere Psyche einen Streich, indem sie uns glauben lässt, dass das alles nicht unsere Schuld ist. "Self serving bias" nennt sich dieses Phänomen in der Literatur: Wenn wir eine gute Note schreiben, dann ist sie unser Verdienst, wenn die Note schlecht ist, dann waren die Umstände (d.h. der Dozent) schuld, aber nicht unser falsches Lernverhalten. Und schwups führt dieser Effekt dazu, dass wir auch in diesem Semester Panik-Lernaktionen schieben. Auch dieser Effekt ist empirisch gut bestätigt.

In Befragungen von Studenten an der Hochschule Pforzheim sind diese Effekte statistisch signifikant nachzuweisen: So planten die befragten Studenten zu Semesterbeginn einen deutlich höheren Lernaufwand als zu Semesterende. Am Anfang des Semesters - das Lernen liegt noch in weiter Ferne - wissen sie, dass sie mehr lernen müssen, doch gegen Ende des Semesters, wenn das Lernen ansteht, verfallen sie der kurzfristigen Versuchung, diese Arbeit aufzuschieben. In die gleiche Richtung deutet der Befund, dass die befragten Studenten zu Beginn des Semesters deutlich mehr Zeit für eine gute Note investieren wollen als gegen Ende des Semesters. Zu Beginn des Semesters – das Lernen liegt noch in weiter Ferne – scheint der Aufwand nicht so teuer zu sein; doch wenn es zum Ende des Semesters ans Lernen geht, ist der Preis des Lernens - der Verzicht auf Freizeit - offenbar recht hoch, weswegen man nun weniger in eine gute Note investieren will. Auch der angesprochene Überoptimismus lässt sich in den Befragungen nachweisen: Zu Semesterbeginn wollen die Studenten die Klausuren so rasch wie möglich schreiben - vermutlich in der Annahme, dass sie das Lernpensum gut bewältigen können und ihr Zeitmanagement im Griff haben. Gegen Ende des Semesters wird der Wunsch, die Klausuren zu schieben, immer größer - vermutlich, weil die Vorbereitung nicht wie zu Beginn des Semesters erwartet funktioniert hat. Man hat sich schlichtweg überschätzt.

... und wie es doch gelingen kann.

Soll das heißen, dass wir unserer Psyche willenlos ausgeliefert sind und auf Nachtschichten und schlechte Noten abonniert sind? Nicht notwendigerweise, ein paar einfache Kniffe helfen, diese psychologischen Fallstricke zu vermeiden:

Regelmäßigkeit

Setzen Sie sich feste Termine, an denen Sie lernen und halten Sie diese Termine ein; diese Lerntermine sollten Bestandteil Ihres Stundenplans sein und von Ihnen auch genau so ernst genommen werden. Das erschwert die Drückebergerei und verhindert, dass Sie im Bett liegen bleiben mit dem Vorsatz, zwar heute nichts, dafür morgen aber umso mehr zu lernen. Feste Termine hinterfragt man nicht, man hält sie ein – zum Wohl des eigenen Notenspiegels.

Lerngruppen

Lerngruppen haben zwei positive Effekte: Die Verabredung zum Lernen verhindert zum einen die Drückebergerei, da man ja verabredet ist. Zum anderen zeigen Studien, dass schlechte Studenten davon profitieren, mit guten Kommilitonen zusammen zu lernen. Noch effektiver kann man das gestalten, wenn man Strafen dafür einführt, wenn jemand die Lerngruppe versäumt. Nach den Klausuren kann man den Topf mit den Strafgeldern dann verfeiern.

Lernkontrolle

Um der falschen Selbsteinschätzung zu entgehen, schreiben Sie auf, wie viel Stunden Sie pro Woche lernen wollen und protokollieren Sie, wie viele Stunden pro Woche Sie tatsächlich lernen. Der Vergleich der tatsächlich gelernten Stunden mit dem zuvor aufgeschriebenen Zielwert schädigt zwar das Ego, holt Sie aber auf den Boden der Lerntatsachen zurück. Schreiben Sie zusätzlich auf, welche Note Sie bei einer geschriebenen Klausur erwartet haben und vergleichen Sie diese Einschätzung mit der Realität. Auch diese Kontrolle kann helfen, Sie in Ihrer unerschütterlichen Meinung zu erschüttern, dass die Noten dieses Mal besser werden – und den Schlendrian austreiben.

Belohnung

Ja, natürlich darf man sich für fleißiges Lernen belohnen, eine Belohnung, die man sich selbst in Aussicht stellt, motiviert. Aber erst einlösen, wenn auch das Lernpensum bewältigt ist. Mit diesen Kniffen sollte es Ihnen gelingen, der eigenen Psyche in Sachen Lernen auf die Sprünge zu helfen – eine schlechte Note ist kein Schicksal, sondern ein Ansporn, es besser zu machen.

Hall of shame

Eine etwas skurrile Idee besteht darin, seine Lernvorsätze öffentlich anzukündigen. Damit verpflichtet man sich gegenüber denjenigen, bei denen man seine Absichten kundgetan hat; das kann auch dazu führen, dass man seine Vorsätze eher einhält, um sich nicht zu blamieren. Also: wetten, dass man eine gute Note schafft, wetten, dass man jeden Samstag soundsoviele Stunden lernt; wetten, dass man dieses Mal keine Nachtschichten benötigt. Setzt man zudem einen entsprechend hohen Wetteinsatz ein, verteuert das den Schlendrian.

LITERATUR

Beck, H. (2009): Wirtschaftspolitik und Psychologie: Zum Forschungsprogramm der Behavioral Economics, in: Lenel, H. O. et al., ORDO – Jahrbuch für die Ordnung von Wirtschaft und Gesellschaft, Bd. 60, Stuttgart, S. 119–152.

Beck, H. (2008): Die Logik des Irrtums. Wie uns unser Gehirn täglich ein Schnippchen schlägt. Frankfurter Allgemeine Buch, Frankfurt am Main.

Langer, E. J., Roth, J. (1975): Heads I win, Tails it's chance: The illusion of control as a function of the sequence of outcomes in a purely chance task, Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 32, 1975, No. 6, pp. 951–955.

Russo, J. E., Schoemaker, P. J. H. (1992): Managing Overconfidence, Sloan Management Review, 33, 1992, pp. 7–17.

Shane, F., Loewenstein, G., O'Donoghue, T. (2002): Time Discounting and time preference: a critical review, Journal of Economic Literature, XL, pp. 351–401.

Wüst, K., Beck, H. (2009a): Rauchen, Sucht und Willensschwäche: Zeitinkonsistentes Verhalten, erscheint in WiSt – Das Wirtschaftsstudium. Zeitschrift für Ausbildung und Hochschulkontakt, 38. Jg. Heft.

Wüst, K., Beck, H. (2009b): Working hours in preparing exams: Overconfidence, loss aversion and intertemporal preferences, mimeo.

KONSEQUENTE PERSONALARBEIT IN SCHWIERIGER ZEIT

Manfred Becker



Prof. Dr. Manfred Becker

ist seit 1993 Inhaber des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Organisation und Personalwirtschaft an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg. E-Mail: manfred.becker@eoipso-beratung.de

1. Die Krise ist angekommen

War die Krise am Anfang ein mediales Ereignis, das am Abend als spannende Nachricht von den Notverkäufen amerikanischer Hausbesitzer berichtete, so ist die Krise mittlerweile in den Unternehmen und Haushalten angekommen. Kurzarbeit, Auftragseinbrüche, Finanzierungsengpässe, Verstaatlichung von Banken und der drohende Untergang von Traditionsunternehmen wie Opel, Karstadt, Quelle, Schiesser sind ganz reale Auswirkungen der Finanz- und Wirtschaftskrise. Entlassungen und Privatinsolvenzen säumen den Weg in das Tränental der Krise.

"Krisen-Angst macht aus treuen Mitarbeitern Kriminelle." So titelt das Handelsblatt und berichtet über eine Studie der Association of Certified Fraud Examiners (ACFE), die bei einer Befragung von 500 Wirtschaftsforensikern herausgefunden hat, dass die Krise aus loyalen und ehrlichen Mitarbeitern zunehmend Diebe und Betrüger macht (Shinde 2009, S. 17).

Die Menschen erleben die Krise als Wendepunkt, als Tiefpunkt und als Existenzgefährdung. Das Gefühl, an der Krise nicht schuld zu sein, trotzdem als Mitarbeiter, Sparer, Investor stark betroffen zu sein, steigert die Emotion in Hilflosigkeit und Wut. Berufs- und Lebensplanungen werden den Menschen von wild-

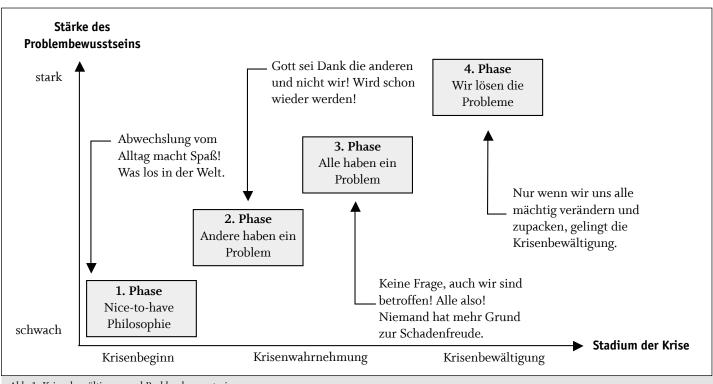
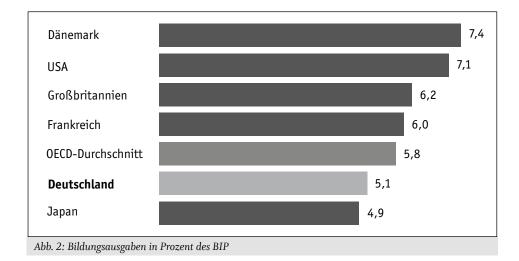


Abb. 1: Krisenbewältigung und Problembewusstsein



fremden Finanzjongleuren, die irgendwo in der globalen Welt ihr Unwesen treiben, aus der Hand gerissen. Die Menschen fühlen sich dunklen Mächten ausgeliefert. Dies zumal deshalb, weil Informationen fehlen, spät und unvollkommen veröffentlicht werden. Die Menschen verlieren den Bezug zu den Billiarden, Trillionen, Trilliarden, Quadrillionen und Quadrilliarden. Die FAZ vom 21.03.2009 klärt die Leser auf. Eine Quadrilliarde ist eine 1 mit 27 Nullen (Löhr 2009, S. 12). Der normale Mensch verliert das Gefühl für diese Ziffern. Die Auswirkungen auf seine Alltags-Ziffern wie Lohnverzicht, Kurzarbeitergeld, Abfindung, Kündigung und Arbeitslosengeld verstehen die Menschen sehr gut, sie sind im wahren Sinne des Wortes betroffen!

Auch wenn Prognosen in den meisten Fällen nicht Realität werden, so beeindrucken sie dann die Menschen doch, wenn z.B. die Bundesregierung als aktuelle Regierungsprognose bekannt gibt, dass alle wirtschaftlichen Werte nach unten zeigen. Konsum, Investition, Inlandsnachfrage, Export, Import, reales Bruttoinlandsprodukt (BIP), Erwerbstätigenzahl, weisen nach unten. Die Arbeitslosigkeit steige von 3,3 % im Jahr 2008 über 3,7 % in 2009 auf 4,6 % im Jahre 2010 (vgl. Projektgruppe Gemeinschaftsdiagnose 2009). Das Problembewusstsein wächst mit der Krise (vgl. Abbildung 1).

Konjunktur haben in der Krise insbesondere Krisentheoretiker und selbsternannte Krisenbewältiger. Dabei ähnelt der Krisentheoretiker dem Feuerwehrmann, der sich vor dem brennenden Haus der Analyse hingibt, wie gerade dieses Haus in Brand geraten konnte, statt unverzüglich zu löschen.

2. Kernelemente der Krise

Eine Krise wäre keine Krise, wenn sie sich in ihrer Entwicklung deutlich anzeigen würde. Wie ein vermeintlich gesunder Mensch zur Routineuntersuchung geht und die Diagnose einer schweren Krankheit erhält, so scheinen Krisen auch plötzlich und unerwartet aufzutreten. Das ist sowohl für die Krankheit als auch für die Krise falsch. Krisen deuten sich an, werden teil-

weise sichtbar, erreichen ihren Höhepunkt, flammen ab, gelten als überwunden. Weil Krisen mit der negativen Konnation "es wird schlechter werden!" verbunden werden, wollen die Menschen und Institutionen die Anzeichen einer Krise nicht wahrnehmen. Passives Hoffen auf andere und/oder bessere Zeiten verführen zur Krisenverstärkung, indem Gegenmaßnahmen im frühen Stadium der Krise unterlassen werden. Wie der Frosch geduldig im immer heißer werdenden Wasser sitzen bleibt ("boiled-frog-effect"), so verhalten sich Regierungen, Unternehmen, Individuen passiv in der Hoffnung, der Kelch werden an ihnen vorüber gehen.

Die Krise ist zweifelsfrei mit dem Platzen der Immobilienblase in den USA zum virulenten globalen Problem geworden. Die Ursachen liegen aber tiefer, sie sind zu einem großen Teil hausgemachte Versäumnisse. So sind im Vergleich die südkoreanischen Automobile im Durchschnitt zwei Jahre, die deutschen dagegen acht Jahre alt. Die Idee einer Abwrackprämie ist folglich weniger originell als man vermutet hätte. Wenn die Bürger keine neuen Autos kaufen, dann fehlt ihnen entweder das Geld oder das Vertrauen in die wirtschaftliche Zukunft oder gar beides. Man könnte verkürzt sagen, "vor den Autos wurden die Innovationen und die Investitionen abgewrackt!" Wohlstand und wirtschaftliches Wachstum entstehen bei wachsender Bevölkerung, technologischem Fortschritt und optimaler Arbeitsteilung. Kernenergie wird nicht forciert, Elektroautos sind nicht serienreif. Der deutsche Maschinenbau und die Ausrüstungsindustrie trotzen der Krise auf nachgebendem Niveau. Zudem sind die Konditionen bei der Kreditvergabe drastisch verschärft worden, so dass die Kredite weltweit um 13 % gesunken sind (vgl. Posch 2009).

Ein Kernelement der Krise und insbesondere der Chancen, die Krise schnell zu bewältigen, sind die viel zu niedrigen Bildungsausgaben. Die deutschen Bildungsausgaben liegen mit 5,1 % des BIP deutlich unter dem Durchschnitt der OECD mit 5,8 %. Dänemark wendet 7,4 %, die USA 7,1 % des BIP für Bildung auf, Frankreich liegt mit 6,0 % und Großbritannien mit 6,2 % deutlich über der Bundesrepublik Deutschland (vgl. Abbildung 2).

Der Umbau der Hochschulen in die zweistufigen Bachelor- und Masterstudiengänge absorbiert gewaltige Anstrengungen zur formalen Bewältigung der Systemumstellung. Duale Hochschulen (Berufsakademien) und Fachhochschulen scheinen in der praxisorientierten Ausbildung deutlich im Vorteil gegenüber den Universitäten zu sein. Ob die Umstellung zu einer verbesserten, oder nur zu einer spezialisierteren Ausbildung führt, muss sich noch erweisen. Erkennbar ist bereits jetzt, dass die Umstellung auf Bachelor- und Masterstudiengänge mehr Personal, höhere Kosten erfordert, die gegenwärtig niemand bereit zu seien scheint zu übernehmen.

Ein weiteres Kernproblem der Wirtschaftskrise ist die ohnehin niedrige, und als Folge der Krise noch sinkende Wechselbereitschaft der Erwerbstätigen. Der zu starre Kündigungsschutz, eine risikoaverse Mentalität der Beschäftigten und die Stigmatisierung von Wechslern durch potenzielle Arbeitgeber verhindern die für die Bewältigung der Krise erforderliche Optimierung des Humanvermögens zusätzlich. Es ist auch zu fragen, ob die personalwirtschaftlichen Instrumente zur Krisenbewältigung den Anforderungen an Dringlichkeit und Wichtigkeit genügen.

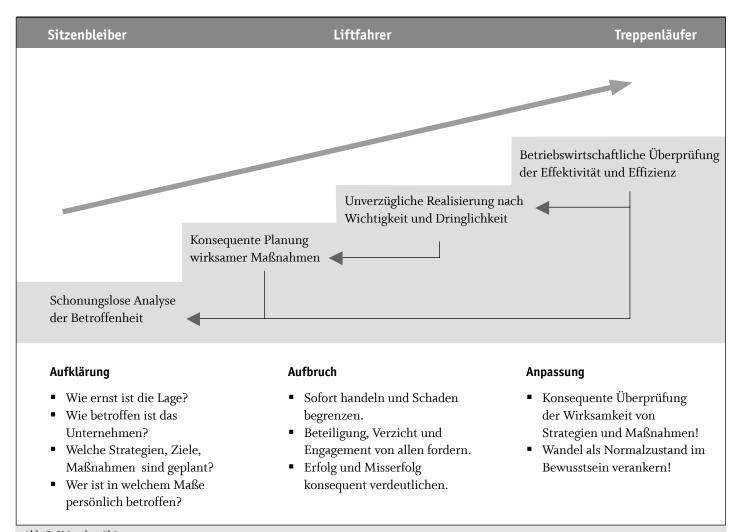
3. Ansätze der Krisenbewältigung

Ausgangspunkt der Krisenbewältigung sind Antworten auf drei zentrale Fragen:

- 1. Wo stehen wir, wo stehe ich, wie ernst ist die Lage?
- 2. Wo wollen wir hin, wo will ich hin, wie konkret sind die kurz-, mittel- und langfristigen Ziele formuliert?
- 3. Was müssen wir tun, was muss ich tun, welche Ressourcen, welche Instrumente, welches Know-how steht zur Verfügung, um die außergewöhnlichen Herausforderungen der Krise zu bewältigen?

Das Management der Krisenbewältigung kann mit der Metapher der "Krisenbewältigungstreppe" verdeutlicht werden (vgl. Abbildung 3). Drei Gruppen von Akteuren sind zu unterscheiden: Die "Sitzenbleiber", die "Liftfahrer" und die "Treppenläufer".

Mit dem Bild der "Sitzenbleiber" sind die Passiven gemeint, die dem Glauben anhängen "es kommt wie es kommt und es ist noch immer gut gegangen". Der Weg der Sitzenbleiber aus der Krise führt über die Leistung anderer, die den Karren aus dem Dreck ziehen.



Die "Liftfahrer" sind diejenigen, die ganz schnell zur Normalität zum "Business as usual" zurückkehren. Liftfahrer sind auch diejenigen, die blitzschnell die Chancen der Krise erkennen und mit innovativen Ideen gute Geschäfte machen.

Die Mehrheit wird Stufe für Stufe mit großen Anstrengungen aus dem Tal der Krise aufsteigen müssen ("Treppenläufer"). Aufklärung, schnelle und kluge Entscheidungen für den Aufbruch und konsequente Anpassung von Arbeits- und Lebensstil an die dürren Jahre sind elementare Voraussetzungen zur Krisenbewältigung.

Leistungsstärke, solidarisches Verhalten und subsidiäre Belastung und Erfolgsaussichten gehören zu den Elementarprinzipien, denen bei der Krisenbewältigung wieder Priorität im wirtschaftlichen Verhalten eingeräumt werden muss. Das Management der Krisenbewältigung muss in differenzierter Art und Weise folgendes beachten (vgl. Abbildung 4).

Die Devise für Unternehmen und Beschäftigte folgt dem Horazschen Grundsatz des "sapare aude!" Am eigenen Schopfe, mit eigener Kraft, eigener Risikobereitschaft und dem Vertrauen auf den Erfolg, schaffen die Menschen, die Unternehmen und die Volkswirtschaften den Weg aus der Krise. Allerdings sollten das Management und die Personalwirtschaft ihren kreativen und systematischen Beitrag zum Aufstieg aus der Krise leisten (vgl. Abbildung 5).

4. Mit konsequenter Personalarbeit Wohlstand zurückerobern

Motivation und Qualifikation der Belegschaft entscheiden, ob und wie schnell ein Unternehmen aus der Krise herausfindet. Das personalwirtschaftliche Krisenmanagement wird in drin-

- Die Erkenntnis verbreiten, dass nur der mühsame Weg über die Treppe, nicht die bequeme Fahrt mit dem Lift aus der Krise führt.
- 2. Die Motivation erzeugen, dass nur ein unverzüglicher Start und ein schneller Treppenlauf aus der Krise führen!
- Die erforderlichen Kraftquellen für den anstrengenden Aufstieg konsequent bündeln!
- 4. Anreize dafür setzen, dass Außergewöhnliches in schwieriger Zeit geleistet wird!
- 5. Im Blick behalten, wer die Treppe meidet, wer langsam, wer sehr schnell aufsteigt!
- 6. Sitzenbleiber, Liftbenutzer und Treppenläufer sind klar zu trennen, damit nicht die Falschen belohnt werden!

Abb. 4: Management der Krisenbewältigung

gende und wichtige Maßnahmen unterschieden. Auch erscheint es sinnvoll, die Maßnahmen nach ihrer Wirkung auf die Hygienefaktoren und die Motivatoren zu trennen. Hygienefaktoren sind Faktoren des Arbeitslebens, die dann, wenn sie z.B. von den Mitarbeitern in Krisenzeiten als nicht gegeben angesehen werden, zu großer Unzufriedenheit, zu Frustration und Fluktuation, führen. Gerade in der Krise brauchen die Unternehmen loyale Mitarbeiter, die gut informiert und ungestört von atmosphärischen Störungen ihre Aufgaben erledigen. Maßnahmen der Krisenbewältigung, die Unzufriedenheit hervorrufen können, sind z.B. Zero-Training Strategie, Aussetzen von Zielvereinbarungen und variabler Vergütung, Kurzarbeit, Einschränkungen im Reisekostenetat und natürlich die Segmentierung der Belegschaft in Kern- und Peripheriebelegschaft (HUPA/HUKA) (HUPA = Humanvermögenspauperisten und HUKA = Humanvermögenskapitalisten; vgl. Becker 2007, S. 85). Hygieneorientierte Maßnahmen haben eine hohe Dringlichkeit, weil schnelle Kostensenkung erreicht wird.

- 1. Renaissance des metaphysischen Verhältnisses zwischen Belegschaft und Unternehmen.
- 2. Abbau der Symptome der Desintegration, Instabilität und der Säkularisierung patronatsorientierter Unternehmensführung.
- 3. Wiederbelebung der konstitutiven Funktion der Unternehmen als Lebensraum auf Lebenszeit.
- 4. Vertrauen gegen Vertrauen von Unternehmen und Belegschaft revitalisieren.
- 5. Führung und Zusammenarbeit "in guten und in schlechten Zeiten", nachhaltig verbessern.



Abb. 5: Sapare Aude! – Auch in Krisenzeiten

Personalwirtschaftliche Maßnahmen zur Erhaltung und Stärkung der Motivation der Mitarbeiter in Krisenzeiten zielen auf die Verbesserung arbeitsinhaltlicher Aspekte.

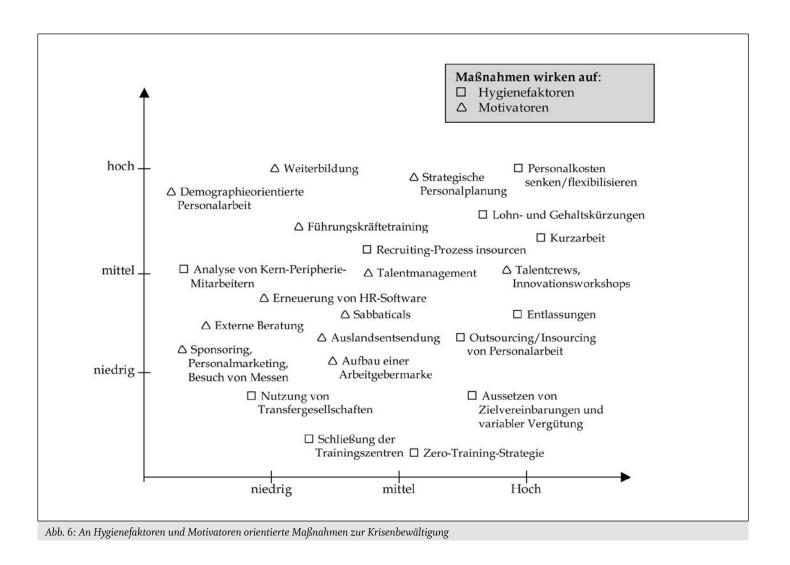
Motivatoren sind Faktoren des Arbeitslebens, die Mitgestaltung, Entwicklung, Kreativität erfordern. Motivatoren sind zur Krisenbewältigung sehr wichtig, weil inhaltsreiche Aufgaben, kreative Auseinandersetzung mit Herausforderungen und das Wachsen an außergewöhnlichen Problemen, die Arbeit in der Krise maßgeblich bestimmen. In Abbildung 6 sind Maßnahmen der Krisenbewältigung, unterschieden nach Hygienefaktoren und Motivatoren, zusammengestellt.

Kurzfristig müssen die Unternehmen bestrebt sein, ihre Liquidität zu erhalten. Personalkostensenkung und -flexibilisierung sind dringende Anliegen der Krisenbewältigung. Abbau von Überstunden, Urlaube blocken, Einstellungen verschieben, Kurzarbeit, Lohn- und Gehaltskürzungen und schließlich Kündigungen, sind Maßnahmen zur kurzfristigen Krisenbewältigung.

Wenn Krisen Wendepunkte markieren, dann muss die Personalplanung bereits in der Krise auf die Zeit nach der Krise gerichtet sein. Strategische Personalplanung, Talentmanagement, Nachwuchsgewinnung und der Aufbau von Fach- und Führungstrainings, gehören zu den strategisch wichtigen Maßnahmen der Krisenbewältigung.

Art und Intensität der konkreten Maßnahmen sind von der Kapitalausstattung, dem Verschuldungsgrad, den vertraglichen Verpflichtungen und von der Marktfähigkeit der Produkte eines Unternehmens abhängig. In vielen Fällen offenbart eine Krise die mangelnde Attraktivität und Wettbewerbsfähigkeit der Produkte und die fehlende Robustheit der Unternehmensführung. Die Krise bringt Mängel an den Tag, die nicht erst in der Krise bzw. durch die Krise entstanden sind (vgl. Abbildung 7).

Die Krise zwingt auch den Funktionsbereich Personal über die Leistungsfähigkeit, die Nachhaltigkeit und die Kosten der personalwirtschaftlichen Maßnahmen nachzudenken. Leistungsstarke, nachhaltig wirksame und kostengünstige Instrumente und



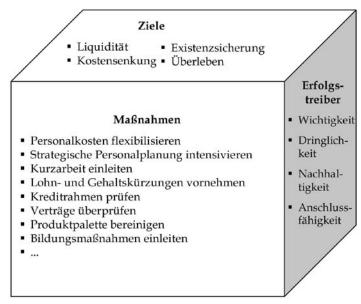


Abb. 7: Ziele, Maßnahmen und Erfolgstreiber im Krisenmanagement

Maßnahmen sind auszubauen. Liebgewonnene, aber wenig effektive und effiziente Instrumente und Maßnahmen, sind konsequent abzubauen (vgl. Abbildung 8).

5. Entwicklungstendenzen und Lernerfolge

Konjunkturforscher befürchten ein Schrumpfen der deutschen Wirtschaft. Der Welthandel wird sich zwar erholen, aber nicht mehr so offen und liberal sein wie vor der Krise. Die Arbeitslosigkeit in Deutschland wird voraussichtlich wieder über fünf Millionen steigen. Die Banken erschweren die Kreditvergabe, Fremdkapital wird knapp und teuer werden. Investitionen werden erschwert, der Aufschwung dadurch zusätzlich verzögert, die Produktivität wächst nicht im gewünschten Maße. Erst in schätzungsweisen fünf Jahren wird die deutsche Wirtschaft den Stand von 2008 wieder erreicht haben, so die Prognosen. Optimistischere Stimmen sehen bereits wieder Licht am Ende des Krisentunnels (vgl. o.V. 2009, S. 9). Der Bericht bezieht sich auf eine Studie der Deutschen Bundesbank, wonach das Bruttoinlandsprodukt, der Export und auch die Konsumnachfrage wieder steigen. Keine Entwarnung geben die Konjunkturforscher der Deutschen Bundesbank für den Arbeitsmarkt. Hier bleibt die Personalwirtschaft gefordert, durch Weiterbildung und Förderung aller Talente den Wiedereinstieg in die Beschäftigung zu begleiten und den Verlust an Arbeitsplätzen aufzuhalten. Ein Problem der Zukunft, so der Bericht der Deutschen Bundesbank, seien allerdings die altersabhängigen Ausgaben in der Zukunft. Längere Lebensarbeitszeiten seien ein Mittel, das Ausgabenwachstum von derzeit 24 % des BIP auf ungünstige 32 % im Jahre 2060 zu bremsen. Auch hier sind die Personalwirtschaft und die personalwirtschaftliche Forschung herausgefordert, die

- 1. Verlängerung der Stehzeiten der Führungskräfte in Verantwortungsbereichen.
- 2. Verzicht auf Zielvereinbarungen und variable Vergütung.
- 3. Stringente Auswahl personalwirtschaftlicher Maßnahmen nach den Prinzipien Wertschöpfung, Leistungsstärke, Nachhaltigkeit.
- 4. Gute Leistung belohnen, schlechte Leistung bestrafen! Minderleistung, Schlechtleistung, Terminüberschreitung und Versuche der Rückdelegation strenger mit Sanktionen belegen.
- 5. Neusausrichtung der Auswahlverfahren "wider die Klon-Bildung Haarschneide-Automat".
- Neugestaltung der Führungskräfteausbildung: Ethisches Fundament, authentische Persönlichkeit, professionelles Management.
- Ausbau systematischer und Rückbau systemischer Personalwirtschaft nach dem Grundmuster postmoderner Beliebigkeit.
- 8. Krisen in Zeiten der Katharsis, dazu gehört die Trennung von denjenigen, die nicht zupacken wollen.
- 9. Konsequente Vernetzung der Personalwirtschaft mit strategierelevanten Ebenen und Funktionen.
- 10. Organisation der Personalwirtschaft in Personal-Fabrik und Personal-Manufaktur
- 11. Verbesserung von Professionalität und Image der Personalwirtschaft durch systematische Weiterbildung der HR-Mitarbeiter und Führungskräfte.
- 12. Einrichten von Denkgruppen, Kreativ-Workshops, Ad-hoc-Eingreifgruppen zur raschen Entwicklung von Ideen und deren konsequente Umsetzung.
- 13. Aufbau einer Kultur des Vertrauens, der Vielfalt und der Veränderungsbereitschaft.

Abb. 8: Personalwirtschaftliche Maßnahmen zur Krisenbewältigung

Alterung und Schrumpfung der Belegschaften zu analysieren und durch gezielte Maßnahmen die Arbeitsproduktivität zu halten sowie die Kosten zu begrenzen (vgl. Becker/Labucay/Kownatka 2008).

Das sind die wesentlichen ökonomischen Annahmen zur Bewältigung der Krise. Es ist sicherlich bedeutsam, Szenarien der wirtschaftlichen Entwicklung zu erarbeiten. Wichtiger ist allerdings die Antwort auf die Frage, was Politik, Unternehmer und die Erwerbsbevölkerung aus der Krise gelernt haben.

U	 Das U wird umso breiter verlaufen, je länger sich die Lösung der Probleme auf dem Finanzsektor hinzieht. Das badewannenähnliche U halten die Wirtschaftsexperten für am wahrscheinlichsten.
V	 Nach Beginn der Weltrezession im Frühjahr 2008 eine nachhaltige Erholung schon 2009? Bei dieser Krise ausgeschlossen.
L	 Nennenswerte Wachstumsraten bleiben über viele Jahre aus (z. B. das verlorene Jahrzehnt Japans in den 1990er Jahren). Heute eher unwahrscheinlich aufgrund weltweit konzentrierter Maßnahmen zur Ankurbelung der Konjunktur sowie der Sanierung des Bankensektors.
W	 Hektische Abfolge von Ab- und Aufschwung. Vertrauen und Kompetenz zur nachhaltigen Krisenbewältigung fehlen.

Abb. 9: Symbolische Krisenverläufe

In den Veröffentlichungen zur Wirtschafts- und Finanzkrise werden vier unterschiedliche Verläufe symbolisch mit Buchstaben unterschieden (vgl. Abbildung 9).

Der U-förmige Verlauf symbolisiert einen deutlichen Wirtschaftsabschwung, das Verweilen der Wirtschaft auf dem niedrigen Niveau für eine bestimmte Zeit und danach einen ebenso starken Aufschwung. Im Abschwung und der Phase der wirtschaftlichen Stagnation bestünde Gelegenheit und Zeit, aus der Krise zu lernen. Produktentwicklung, Weiterbildung, Marktforschung, Aufbau von strategischen Allianzen und Netzwerken, sind Maßnahmen der Krisenbewältigung durch Lernen. Natürlich können Unternehmen und Mitarbeiter auch fatalistisch die Hände in den Schoß legen und auf fremde Hilfe warten. Der Lernerfolg wäre dann in der Mehrzahl der Fälle die Erkenntnis, dass die Retter in der Not nicht kommen.

Eine weitere Metapher des Krisenverlaufes wird mit dem Buchstaben V symbolisiert. Die Wirtschaft fällt an der konjunkturellen Abbruchkante in ein tiefes Loch. Aufträge brechen über Nacht weg, Kredite fehlen, Kurzarbeit und Entlassungen bestimmen das hektische Handeln aktionistischer Krisenbewältigung. Allerdings erholt sich die Wirtschaft nach dem Schock genauso schnell wie sie eingebrochen war. Dieser Krisenverlauf lässt keine Zeit für nachhaltige Lernerfolge.

Nicht wünschenswert, aber auch denkbar, ist der Krisenverlauf L: Starker Abschwung und eine lange Durststrecke ohne nennenswerte Wachstumsimpulse. Bei diesem Krisenverlauf ist zu fragen, ob Lernerfolge nicht angestrebt werden oder ob andere Unternehmen und Volkswirtschaften schneller und gründlicher Lehren aus der Krise ziehen und sich so Wettbewerbsvorteile sichern.

Bleibt noch das W als Abfolge schneller Ab- und Aufschwünge. Eine Jo-Jo-Wirtschaft nach dem W-Muster hielte Unternehmen und Politik in Atem. Dauerhaftes Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten fehlt, kurzfristige Erfolge dominieren.

Die Personalarbeit ist aufgefordert, Kompetenz aufzubauen, Vertrauen zu stärken, Motivation zu erzeugen und Widerstandskraft gegen Krisen in allen Funktionen und Ebenen der Unternehmen zu stärken. Das strategische Personalmanagement der Zukunft muss konzeptionell, strategisch und politisch klug agieren. Sorgfältig durchdachte Konzepte sind konsequent umzusetzen. Nach dem Motto "Nach der Krise ist vor der Krise!" sind die Themengebiete Migration, Alterung, Integration, Innovation, Leistung und Zusammenarbeit und Führung in das Portfolio des strategischen Personalmanagements aufzunehmen (vgl. Abbildung 10).

Die Fachhochschulen und die Universitäten müssen ihre Curricula auf die Qualifizierung leistungsfähiger Spezialisten und Führungskräfte und kompetenter Personalwirtschaftler ausrichten. Probleme und Krisen sind kein Sonderfall, sondern Normalfall des Lebens.

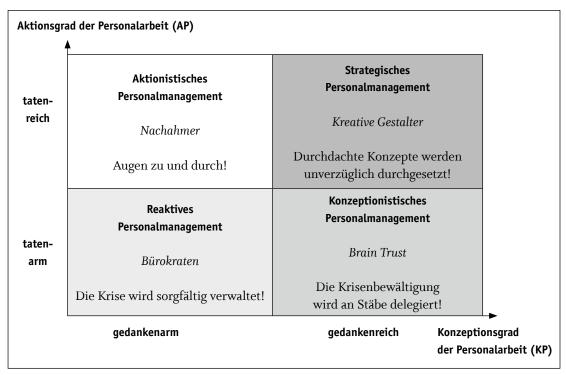


Abb. 10: Strategisches Personalmanagement in der Krise

LITERATUR

Becker, M. (2007): Lexikon der Personalentwicklung, Stuttgart.

Becker, M., Labucay, I., Kownatka, C. (2008): Optimistisch altern, München.

Löhr, J. (2009): Umgeben von Nullen, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung (FAZ) vom 21.03.2009, S. 12.

O. V. (2009): Das Ende der Rezession ist in Sicht, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung (FAZ) vom 21.07.2009, S. 9.

Posch, M. (2009): Mittelstand trotzt Krise noch am besten, in: http://www.welt.de/die-welt/article3651466/Mittelstand-trotzt-Krise-noch-am-besten.html (vom 30.04.2009), Abruf 22.07.2009.

Projektgruppe Gemeinschaftsdiagnose (2009) (Hrsg.): Im Sog der Weltrezession, Gemeinschaftsdiagnose Frühjahr 2009, München.

Shinde, S. (2009): Krisen-Angst macht aus treuen Mitarbeitern Kriminelle, in: Handelsblatt vom 21.04.2009, S. 17.

BILANZIERUNG VON UMWELTVERSCHMUTZUNGS-ZERTIFIKATEN FÜR TREIBHAUSGASE IM DEUTSCHEN HANDELSBILANZRECHT

Thomas A. Martin, Johannes Rupp



Prof. Dr. rer. pol. Thomas A. Martin

ist Inhaber der Professur für BWL, insbesondere Finanz- und Rechnungswesen, an der FH Ludwigshafen am Rhein sowie wissenschaftlicher Direktor des Zentrums für Mittelstandsund Gründungsökonomie (ZMG), Abteilung Ludwigshafen-Mannheim.

E-Mail: thomas.martin@fh-lu.de



Johannes Rupp, Bachelor of Arts

studiert an der Fachhochschule Ludwigshafen am Rhein in einem konsekutiven Masterstudiengang mit den Schwerpunkten Controlling, Rechnungslegung und Finanzierung. Er ist wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Professur von Prof. Dr. Martin und tätig am Zentrum für Mittelstands- und Gründungsökonomie.

E-Mail: johannes.rupp@fh-lu.de

1. Umweltschutz durch Handel mit Verschmutzungszertifikaten

"Sustainable development is development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs" lautet die Definition für nachhaltige Entwicklung der ehemaligen norwegischen Vorsitzenden der World Commission on Environment and Development der Vereinten Nationen Gro Harlem Brundtland (vgl. Stappen 2008, S. 19) Demnach ist die heutige Generation unter Berücksichtigung der Erfüllung ihrer eigenen Bedürfnisse dazu verpflichtet, die ökologische Existenzfähigkeit der Erde zu gewährleisten, sodass zukünftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse befriedigen können.

Dies bedeutet für die heutige Gesellschaft, dass sie zunehmend Maßnahmen gegen die weltweite Veränderung des Klimas ergreifen muss. Denn die Situation auf unserer Erde hat sich grundlegend geändert. So stiegen in dem Zeitraum von 1970 bis 2004 die weltweiten anthropogenen Treibhausgasemissionen um 70 %, die CO₂-Emissionen sogar um 80 % an (vgl. IPCC, 2007, S. 42). Besonders bedenklich ist die Tatsache, dass der Anstieg in den letzten 50 Jahren fast doppelt so hoch war wie in den gesamten letzten 100 Jahren. Die steigenden Emissionen haben eine globale Erwärmung des Klimas zur Folge. So stieg die weltweite Durchschnittstemperatur in den vergangenen 100 Jahren um 0,74 Grad Celsius an. Die Hauptursache hierfür ist der Mensch, der durch die Verbrennung von fossilen Brennstoffen wie Öl, Kohle und Gas weltweit die klimaschädlichen Gase

freisetzt (vgl. BMU, 2007, S. 2). Die Folge eines Nichthandels sind weltweite Katastrophen, das Schmelzen von Gletschern, der Anstieg des Meeresspiegels und das Aussterben von über 40% aller Tierarten (vgl. BMU, 2007, S.3). Um dieser Veränderung vorzubeugen, wurde mit dem Protokoll von Kyoto (Kyoto Protocol to the United Nations Framework Convention on Climate Change vom 18.3.1998) eine Vereinbarung ins Leben gerufen, die die Reduktion des weltweiten Schadstoffniveaus erreichen soll. In dem Protokoll verpflichten sich die teilnehmenden 189 Industriestaaten zu einer Senkung des Ausstoßes der wichtigsten Treibhausgase (Kohlendioxid (CO₂), Methan (CH_4) , Distickstoffoxid (N_2O) , perfluorierte Kohlenwasserstoffe, Schwefelhexafluorid (SF $_{\!6})$ und Fluorchlorkohlenwasserstoffe (FCKWs) im Zeitraum von 2008 bis 2012 um durchschnittlich 5,2 % gegenüber dem Niveau von 1990 (vgl. Beetz et al. 2005, S.57)

Um dieses Ziel zu erreichen, verpflichteten sich die Europäische Union und die Bundesrepublik Deutschland, die Treibhausgas-Emissionen in ihrem Bereich um 8 % zu reduzieren. Die Bundesrepublik Deutschland ging mit dem Abschluss der so genannten Lastenverteilungsvereinbarung (Burden Sharing Agreement) sogar eine noch höhere Reduktionsverpflichtung ein. Nach diesem Plan werden die Reduktionsverpflichtungen in unterschiedlicher Höhe auf die einzelnen EU-Mitgliedsstaaten verteilt. Demnach müssen Länder, die wirtschaftlich weiter

fortgeschritten sind, eine höhere Reduktionsverpflichtung eingehen als weniger stark fortgeschrittene Länder. Die Bundesrepublik Deutschland verpflichtet sich, ihren Schadstoffausstoß um 21 % gegenüber dem Stand von 1990 zu senken (vgl. Konzak et. al. 2006, S.14 f.).

Damit hat Deutschland den höchsten Reduktionsbedarf innerhalb der Europäischen Union. Allerdings muss hierbei berücksichtigt werden, dass aufgrund der Wiedervereinigung Deutschlands und dem darauf folgenden Einbruch der ostdeutschen Industrie das Reduktionsziel schon annähernd erfüllt ist. So war 2004 bereits eine Reduktion von 18,3 % erreicht (vgl. Schaufhausen 2006, S. 3).

Ein Mechanismus zur Umsetzung des Kyoto-Protokolls ist der Emissionshandel. Die Idee des Emissionshandels basiert dabei auf der von J. H. Dales entwickelten Theorie der Mengenlösung. Bei der Mengenlösung wird im Gegensatz zur Preislösung, die für den Ausstoß von Schadstoffemissionen einen bestimmten Preis in Form von Steuern verlangt, eine bestimmte Obergrenze für die Gesamtemissionen festgelegt (vgl. Dales 1968, S. 797). Jedes (teilnehmende) Unternehmen erhält demnach eine bestimmte Anzahl an Emissionszertifikaten zugeteilt, sodass die Unternehmen nur noch die Menge an Schadstoffemissionen ausstoßen dürfen, die ihren verbrieften Emissionszertifikaten entspricht. Da die Menge an zugeteilten Zertifikaten geringer ist als die tatsächlich emittierte Menge an Emissionen, entsteht eine Reduktion des Schadstoffausstoßes. Überschreiten die teilnehmenden Unternehmen die vorher festgelegte Obergrenze an Treibhausgasemissionen, können sie die fehlenden Zertifikate entweder von anderen Unternehmen oder an der Börse erwerben (vgl. Bartel/Hackl 1994, S. 36). Jedes Unternehmen kann nun individuell für sich entscheiden, ob es entsprechend seiner Grenzvermeidungskosten die fehlenden Zertifikate nachkauft oder z.B. durch Reduktionsmaßnahmen wie Wechsel der Brennstoffart oder Investitionen in Anlagen mit moderner und umweltfreundlicher Technologie die Emissionen reduziert (vgl. Bartmann 1996, S. 151).

Innerhalb der Europäischen Union funktioniert der Emissionshandel nach dem so genannten "Cap-and-Trade-System", bei dem eine übergeordnete Institution die Obergrenzen für die Emission von klimaschädlichen Treibhausgasen rechtlich verbindlich festlegt (Cap). Demzufolge müssen Unternehmen Minderungsziele erbringen und ihren Schadstoffausstoß reduzieren. Schaffen sie dies nicht, sind sie dazu verpflichtet, die Emissionszertifikate am Markt zu erwerben. Unternehmen, die ihren Emissionsausstoß über das Minderungsziel hinaus verringern, können die überschüssigen Zertifikate am Markt veräußern. Dadurch entsteht ein Handel mit Emissionszertifikaten (trade) (vgl. Elspas/Stewing 2006, S. 3).

Die Verschmutzung der Umwelt war vor Einführung der Zertifikate ein kostenloser Produktionsfaktor, der beliebig stark eingesetzt werden konnte. Durch die Bepreisung der Treibhausgasemissionen schlägt sich der Ressourcenverbrauch nun als ganz normale interne Aufwendung im betrieblichen Rechnungswesen nieder. Dies schafft Anreize, durch die Reduzierung der Emissionen Kosten zu senken. Dadurch profitiert die Allgemeinheit und kann ihre sog. externalisierten Kosten senken. Die bislang auf die Allgemeinheit abgewälzten (externalisierten) Kosten erscheinen nun als internalisierte Vermögenswerte und Aufwandspositionen beim Verursacher.

In diesem Beitrag wird schwerpunktmäßig die bilanzielle Abbildung des Emissionshandels nach deutschem Bilanzrecht behandelt. Der Beitrag setzt sich dazu aus drei Teilen zusammen, ausgehend von einer Darstellung der Ursachen sowie des theoretischen Hintergrunds des Emissionshandels über dessen rechtliche Grundlagen bis zu der eigentlichen Bilanzierung der Emissionszertifikate.

2. Rechtliche Grundlagen des Emissionshandels

Die Rechtsgrundlage des Emissionshandels auf europäischer Ebene ist die EU-Richtlinie 2003/87/EG¹. Da EU-Richtlinien – im Gegensatz zu EU-Verordnungen – keine direkte Gesetzeskraft gegenüber Unternehmen entfalten, musste der Gesetzgeber in Deutschland diese Richtlinie umsetzen. Das Ergebnis dieser Umsetzung sind im Wesentlichen das TEHG² und die Zuteilungsgesetze³.

Die Emissionshandelsrichtlinie ist nicht auf alle CO₂-Emissionsquellen anwendbar, wie z.B. den PKW- und Luftverkehr, da sie einem sektoralen anlagenbezogenen Ansatz folgt. Demnach sind vom Emissionshandel nur Anlagen betroffen, wenn ihre CO₂-Emissionsen bestimmte Schwellenwerte übersteigen (Enumerationsprinzip) (vgl. Vierhaus/Körner 2003, S. 2587). Dazu zählen nach Anhang 1 der Richtlinie unter anderem Energieversorgungsanlagen mit einer Feuerwärmeleistung über 20 MW, Mineralölraffinerien und Kokereien. Ebenfalls einbezogen sind Anlagen zur Herstellung von Stahl oder Roheisen, die eine Kapazität von über 2,5 Tonnen pro Stunden aufweisen. Des Weiteren werden Anlagen aus der mineralverarbeitenden Industrie, wie zum Beispiel Anlagen zur Herstellung von Glas mit einer Schmelzkapazität von über 20 Tonnen pro Tag und Industrieanlagen zur Herstellung von Papier, die ebenfalls eine Produktionskapazität von 20 Tonnen pro Tag aufweisen, von der EU-

¹ Richtlinie 2003/87/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 13. Oktober über ein System für den Handel mit Treibhausgasemissionszertifikaten in der Gemeinschaft und zur Änderung der Richtlinie 96/61/EG des Rates.

² Gesetz über den Handel mit Berechtigungen zur Emission von Treibhausgasen (Treibhaus-Emissionshandelgesetz – TEHG) vom 8.7.2004.

³ Das Zuteilungsgesetz 2007 vom 26.8.2004 regelte die Zuteilung der Emissionszertifikate in der ersten Zuteilungsperiode von 2005 – 2007, das Zuteilungsgesetz 2012 die der zweiten Handelsperiode von 2008 – 2012.

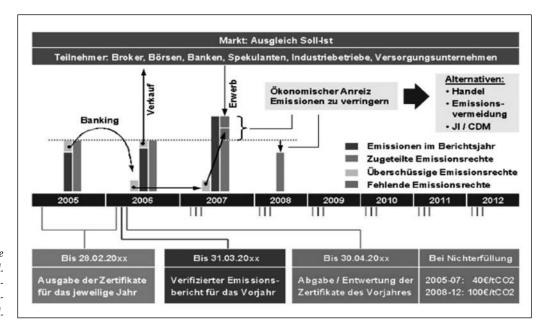


Abb.: Funktionsweise Emissionshandel in Deutschland. Quelle: Fichtner Plattform für Emissionshandel (2009), www.emissionshandel-fichtner.de/co2_handel.html.

Richtlinie erfasst.⁴ Nach Anhang II werden alle sechs im Kyoto-Protokoll genannten Treibhausgase erfasst. Allerdings wurden in der ersten Handelsperiode gemäß Artikel 14 Abs. 1 und Anhang I der Richtlinie lediglich Kohlendioxidemissionen erfasst. Allerdings ist es jedem Mitgliedsstaat ab dem 01.01.2008, dem Beginn der zweiten Handelsperiode, gemäß Art. 24 Abs. 1 der europäischen Emissionshandelsrichtlinie möglich, den Handel mit Emissionszertifikaten auf weitere Tätigkeiten, Anlagentypen sowie Treibhausgase auszuweiten. Darüber hinaus schreibt die Emissionshandelsrichtlinie vor, dass in der ersten Handelsperiode 95 % und in der zweiten Handelsperiode mindestens 90 % der Emissionszertifikate kostenlos zuzuteilen sind (vgl. Ebsen, 2004 S.12). An dem seit 01.01 2005 geltenden Handelssystem nehmen neben den inzwischen 27 Mitgliedstaaten der EU auch noch Norwegen, Island und Liechtenstein teil. Die Dauer der ersten festen Handelsperiode war auf drei Jahre festgelegt. Danach schließen sich Perioden im Fünfjahreszeitraum an.

In der ersten Handelsphase entfielen auf die vom Emissionshandel erfassten Anlagen der Energiewirtschaft und Industrie 503 Mio. t $\rm CO_2$ (vgl. § 4 Abs. 2 ZuG 2007). Für die zweite Periode wurde das Emissionsziel gemäß § 7 TEHG überprüft und auf 453 Mio. t $\rm CO_2$ reduziert. Für die 1.625 durch den Emissionshandel betroffenen Anlagenbetreiber entstehen vielseitige Rechte und Pflichten, die im Folgenden kurz dargelegt werden (vgl. DEHSt 2008, S. 32).

Die am Emissionshandel beteiligten Unternehmen haben bei form- und fristgerechter Beantragung ein Recht auf Zuteilung der Zertifikate (vgl. § 9 Abs. 1 TEHG). Der Antrag ist nur einmal im jeweils letzten Jahr der laufenden Handelsperiode Ende März zu stellen. Für die zweite Handelsperiode musste dementsprechend der Antrag am 31.03.2007 gestellt werden (vgl. § 10 Abs. 3 TEHG). Die Ausgabe der Emissionszertifikate erfolgt gemäß § 9 Abs. 2 TEHG jeweils zum 28. Februar des laufenden Jahres durch die Deutsche Emissionshandelsstelle (DEHSt)⁵. Dabei werden die Berechtigungen auf dem Konto des Betreibers, einer elektronischen standardisierten Datenbank, dem so genannten Emissionshandelsregister, eingebucht (vgl. Greinacher/Ehrmann 2006, S. 299-300). Die Zuteilungsmenge basiert dabei auf den von den Unternehmen gemeldeten Emissionsdaten. Die verursachten Emissionen müssen jährlich nach §5 TEHG im Emissionsbericht ermittelt, von einer sachverständigen Stelle geprüft und der zuständigen Behörde bis zum 1. März des Folgejahres mitgeteilt werden. Die im Bericht gemeldeten Emissionsdaten spielen neben der staatlichen Zuteilung noch eine wichtige Rolle bei der Abgabeverpflichtung der Unternehmen. Demnach sind alle vom Emissionshandel betroffenen Unternehmen verpflichtet, die ihnen zugeteilten Zertifikate in der Höhe ihrer getätigten Emission gemäß § 6 Abs. 1 TEHG bis zum 30.4. des Folgejahres abzugeben. Die abgegebenen Zertifikate werden gemäß § 14 Abs. 2 TEHG von dem entsprechenden Konto gelöscht. Zur Durchsetzung der Abgabepflicht werden Sanktionen erhoben. Die DEHSt setzt demnach eine Zahlungspflicht in Höhe von 40 Euro in der ersten bzw. von 100 Euro in der zweiten Handelsperiode je Tonne CO₂ für nicht abgegebene Emissionsberechtigungen fest (vgl. § 18 Abs. 1 TEHG). Darüber

⁴ Eine genaue Auflistung aller betroffenen Anlagen und ihre jeweiligen Produktionskapazitäten kann dem Anhang I der EU-Richtlinie 2003/87/EG entnommen werden.

⁵ In der ersten Handelsphase wurden alle Emissionszertifikate unentgeltlich zugeteilt. Dies ändert sich mit der zweiten Handelsperiode ab 2008. Spätestens ab dem Jahre 2010 wird mit der Versteigerung von 40 Millionen Zertifikaten an die Energieversorger begonnen.

hinaus ist es möglich, nicht genutzte Emissionszertifikate entweder zu verkaufen oder in ein anderes Jahr zu übertragen (sog. periodenbezogenes Banking) (vgl. nebenstehende Abbildung). Ab der zweiten Periode können erstmals Emissionsberechtigungen beim Übergang von einer Periode in die andere übertragen werden (2012 auf 2013). Neben dem Banking gibt das so genannte Borrowing dem Anlagenbetreiber die Möglichkeit, Emissionsberechtigungen in einem früheren Jahr zu benutzen, als sie zugeteilt wurden. Ein periodenübergreifendes Borrowing ist hingegen nicht erlaubt (vgl. Ebsen 2004, S. 23–24).

3. Bilanzierung von Emissionszertifikaten nach HGB

Das für die Bilanzierung ausschlaggebende deutsche Handelsgesetzbuch (HGB) trat am 10.05.1897 in Kraft. Im Laufe der Zeit wurde es modernisiert, doch konnte bis in die jüngste Vergangenheit niemand damit rechnen, dass der Staat auf die Idee kommen würde, werthaltige Emissionszertifikate, versehen mit einer Rückgabepflicht, kostenlos an Unternehmen zu verteilen. Dementsprechend wurde das System des Emissionshandels bei der Entwicklung und Reform des HGB und der Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung (GoB) nicht berücksichtigt.

Das IDW (Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V.) verabschiedete am 01.03.2006 seine Stellungnahme IDW RS HFA 15 zur Bilanzierung von Emissionsberechtigungen nach HGB. Damit herrschen seit diesem Tag explizite Bilanzierungsregeln für Unternehmen, die nach den deutschen Rechnungslegungsstandards bilanzieren. Die Bilanzierung der Emissionszertifikate ist zweiteilig aufgebaut. Zuerst werden die Ausgabe der Emissionszertifikate und anschließend die Verpflichtung der Unternehmen, die Zertifikate wieder an die zuständige Behörde abzugeben, bilanziert. Als Erstes wird die Bilanzierung dem Grunde und anschließend der Höhe nach behandelt. Die Vorgehensweise orientiert sich dabei an der Stellungnahme des IDW.

3.1 Bilanzierung dem Grunde nach

Die Bilanzierung dem Grunde nach erfolgt in mehreren Abschnitten. Zuerst wird überprüft, ob die Zertifikate die abstrakte und konkrete Bilanzierungsfähigkeit vorweisen können. Anschließend werden der Ausweis und der Ansatz der Berechtigungen in der Bilanz näher dargestellt.

Abstrakte Bilanzierungsfähigkeit

Zuerst gilt es die Frage zu beantworten, ob Emissionszertifikate Vermögensgegenstände darstellen. Die abstrakte Bilanzierungsfähigkeit klärt hierbei, ob ein Vermögensgegenstand vorliegt. Das Kriterium, das ein Vermögensgegenstand erfüllen muss, ist die selbständige Verwertbarkeit eines Objektes.

Die selbständige Verwertbarkeit eines Vermögensgegenstandes liegt dann vor, wenn ein Unternehmen ein Objekt gegenüber einem Dritten durch Veräußerung verwerten und dadurch den Vermögensgegenstand in Geld umwandeln kann. Um den Ver-

mögensgegenstand in Geld umzuwandeln, bedarf es der konkreten oder abstrakten Einzelveräußerbarkeit. Dem Kriterium der konkreten Einzelveräußerbarkeit zufolge soll ein Gut aktiviert werden, wenn es selbständig veräußerbar ist. Wenn ein Vermögensgegenstand aufgrund von gesetzlichen oder vertraglichen Vorschriften nicht veräußert werden darf, erfüllt er auch nicht die Bedingungen eines solchen. Die abstrakte Einzelveräußerbarkeit zielt hingegen lediglich auf die Möglichkeit ab, ob ein Objekt seiner Natur nach veräußert werden kann. Gesetzliche oder vertragliche Beschränkungen finden hierbei keine Berücksichtigung (vgl. Baetge et al. 2007, S. 131).

Da Emissionszertifikate jederzeit handelbar sind und sie damit zweifelsfrei die Kriterien der Einzelveräußerbarkeit und damit auch die der selbstständigen Verwertbarkeit erfüllen, gelten sie somit nach § 246 Abs. 1 HGB als Vermögensgegenstand (vgl. Völker-Lehmkühl 2006a, S. 34–35).

Konkrete Bilanzierungsfähigkeit

Neben der Frage, ob ein Vermögensgegenstand vorliegt, muss überprüft werden, ob im Rahmen der konkreten Bilanzierungsfähigkeit ein Aktivierungsverbot für die Emissionszertifikate besteht. Das einzige Verbot, das relevant sein kann, wäre das in § 248 Abs. 2 HGB a. F. kodifizierte Aktivierungsverbot für unentgeltlich erworbene immaterielle Vermögensgegenstände des Anlagevermögens. Weil nach der Verabschiedung des Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz (BilMoG) vom 27.03.09 das Aktivierungsverbot im § 248 HGB Abs. 2 n. F. zum Großteil⁶ entfällt, besteht demnach auch kein Bilanzierungsverbot für Emissionszertifikate. Die konkrete Bilanzierungsfähigkeit ist somit erfüllt.

Klassifizierung der Zertifikate

Neben der Frage eines Bilanzierungsverbotes ist zu klären, ob die Emissionsberechtigungen dem Anlage- oder dem Umlaufvermögen zuzuordnen sind.

Eine Unterscheidung zwischen Anlage- und Umlaufvermögen ist in § 247 Abs. 2 HGB bestimmt. So sind im Anlagevermögen nur Gegenstände auszuweisen, die dem Geschäftsbetrieb dauerhaft dienen (vgl. Koeder/Schmorleiz 2004, S. 100). Für eine Zuordnung zum Anlage- oder Umlaufvermögen ist bei bestimmten Vermögensgegenständen allerdings nicht die zeitliche Komponente, sondern die Zweckbestimmung des Vermögensgegenstandes, die durch die Eigenschaften des Gegenstandes und den Willen des Kaufmanns festgelegt wird, maßgebend. Bei zweifelhaften Fällen wird die Zuordnung des Gegenstandes nach der betrieblichen Funktion differenziert. Güter, die mehrmals gebraucht werden, so genannte Gebrauchsgüter, werden dem Anlagevermögen zugeordnet. Vermögensgegenstände, die zur Veräußerung bzw. zum Verkauf bestimmt sind, so genannte Verbrauchsgüter, sind dem Umlaufvermögen zuzuordnen (vgl.

⁶ Es besteht weiterhin nach § 248 HGB n. F. ein Aktivierungsverbot z.B. für selbst geschaffene Marken, Drucktitel, Verlagsrechte und Kundenlisten

Hoyos/Huber 2006, § 247, Tz. 351-352, S. 168 f.). Grundsätzlich ist der Zuordnung zum Umlaufvermögen zuzustimmen, da Emissionszertifikate jederzeit auf dem Markt ge- oder verkauft werden können, ohne dass dadurch die Produktion gefährdet wird. Unternehmen sind nicht verpflichtet, die Rechte zur Erfüllung der Abgabeverpflichtung aufzubewahren. Sie müssen lediglich am 30. April eines jeden Jahres Emissionszertifikate in Höhe der getätigten Emissionen des Vorjahres abgeben. Es ist sogar ein Grundprinzip des Emissionshandels, dass Unternehmen durch Investitionen in moderne Maschinen Emissionen verringern und dadurch die überschüssigen Emissionszertifikate gewinnbringend am Markt verkaufen können (vgl. Hommel/ Wolf 2005, S. 1783). Nach dem IDW gehören Emissionsberechtigungen zum Umlaufvermögen, da sie wie Verbrauchsgüter behandelt und zu Handelszwecken gehalten werden (vgl. IDW RS HFA 15, Tz. 5).

Eine Zuordnung der Emissionszertifikate zum Anlagevermögen hätte das IDW allenfalls in Betracht ziehen können, wenn das Unternehmen die Berechtigungen gezielt für Banking-Zwecke hält und damit nicht genutzte Zertifikate in ein Folgejahr überträgt (vgl. Heidenreich et. al. 2004, S. 8). Aber selbst in diesem Fall dürfte der Umlaufcharakter der Emissionszertifikate überwiegen. Darüber hinaus ist eine Zuordnung zum Umlaufvermögen als sinnvoll zu betrachten, da somit die Möglichkeit eines Unternehmens, Bilanzpolitik zu betreiben, eingeschränkt wird (vgl. Hommel/Wolf 2005, S. 1783).

Ausweis und Ansatz der Zertifikate

Gemäß der Stellungnahme des IDW werden die Emissionszertifikate in Abhängigkeit ihrer Verwendung in der Bilanz ausgewiesen. Werden die Zertifikate für den Produktionsprozess verwendet, so sind diese unter den Vorräten auszuweisen (vgl. IDW RS HFA 15, Tz. 7). Ist dies nicht der Fall, werden sie als sonstige Vermögensgegenstände deklariert (vgl. IDW RS HFA 15, Tz. 8).

Für die Bilanzierung von Emissionszertifikaten kommen grundsätzlich zwei Ansatzzeitpunke in Betracht. Zum einen der Zeitpunkt, an dem der Zuteilungsbescheid erteilt wird und zum anderen der Zeitpunkt, an dem die Emissionsberechtigungen an das Unternehmen übertragen werden (vgl. Völker-Lehmkühl, 2006a, S. 38-39) Im deutschen Handelsrecht ist für die bilanzielle Zuordnung von Vermögensgegenständen maßgeblich, wer wirtschaftlicher Eigentümer des Vermögensgegenstandes ist, und nicht, wer den Rechtsanspruch gegenüber dem Vermögensgegenstand ausübt (vgl. Förschle/Kroner 2006, § 246, Tz. 5, S. 82) Liegen wie im Falle der Emissionsrechte der Erwerb des Rechtsanspruches und die wirtschaftliche Verfügung über den Gegenstand auseinander, ist für die Bilanzierung das wirtschaftliche Eigentum von Bedeutung. Folglich werden Emissionszertifikate mit ihrer Eintragung ins Emissionshandelsregister bilanziert. Diese Auffassung teilt auch das IDW. Der Aktivierungsumfang der Emissionsberechtigungen wird vom IDW auf das Kalenderjahr, für das sie zur Abdeckung des Emissionsausstoßes ausgegeben wurden, beschränkt (vgl. IDW RS HFA 15, Tz.6).

3.2 Bilanzierung der Höhe nach

Der zweite Teil des Abschnittes behandelt die Bilanzierung der Höhe nach. Zuerst wird die Zugangs- und anschließend die Folgebewertung der Zertifikate näher aufgezeigt. Ein besonderes Augenmerk liegt dabei auf der Behandlung des passiven Sonderpostens.

Zugangsbewertung der Zertifikate

Bei der Zugangsbewertung der Emissionszertifikate wird zwischen dem entgeltlichen und unentgeltlichen Erwerb der Zertifikate differenziert. Im Falle des entgeltlichen Erwerbs verweist das IDW auf den § 255 Abs. 1 HGB, wonach die Emissionszertifikate mit ihren Anschaffungskosten zuzüglich etwaiger Anschaffungsnebenkosten bewertet werden müssen (vgl. IDW RS HFA 15, Tz. 10).

Problematischer als die Bewertung der kostenpflichtigen Zertifikate ist die der unentgeltlich zugeteilten Zertifikate. Für die Bewertung der kostenlos zugeteilten Emissionszertifikate ergeben sich zwei mögliche Alternativen. Zum einen können Unternehmen die Zertifikate mit einem Erinnerungswert von 0,– oder 1,– Euro bewerten oder die Berechtigungen mit einem vorsichtig geschätzten Zeitwert unter Berücksichtigung eines korrespondierenden Sonderpostens bilanzieren (vgl. Völker-Lehmkühl 2006a, S. 41).

Bei einer Bilanzierung zu einem Erinnerungswert in Höhe von 0,– Euro führt dies zu keinerlei Auswirkung in der Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung. Dementsprechend findet keine Ertragsrealisierung statt. Allerdings hat der Ansatz zum Wert von null oder einem Euro zur Folge, dass die tatsächliche Vermögenslage des Unternehmens nach dem Vollständigkeitsgebot des § 246 HGB nicht richtig ausgewiesen wird (vgl. Patek 2006, S. 1154).

Nach der zweiten vom IDW als zulässig erklärten Bilanzierungsmethode werden die Emissionszertifikate mit einem vorsichtig geschätzten Zeitwert bei zeitgleicher Bildung eines passiven "Sonderposten für unentgeltlich ausgegebene Schadstoffemissionsrechte" angesetzt. Dieser Posten soll anknüpfend an § 265 Abs. 5 Satz 2 HGB zwischen Eigenkapital und Rückstellungen ausgewiesen werden und führt dazu, dass die durch die Zuteilung der Zertifikate entstehenden Erträge nicht realisiert werden (vgl. IDW RS HFA 15, Tz. 13).

Kritisch ist hierbei zu sehen, dass eine Bilanzierung zum Zeitwert einen Verstoß gegen das Realisationsprinzip und der aus ihm resultierenden Anschaffungskostenrestriktion in § 253 Abs. 1 Satz 1 HGB darstellt. Die Bewertung zum Zeitwert steht demnach nicht nur im Widerspruch zu gesetzlichen Vorschriften, sondern auch zu den GoB (vgl. Hoffmann/Lüdenbach 2006, S. 60; Hommel/Wolf 2005, S. 1784; Schrenker/Herpich 2005, S. 508). Dem entgegen sieht das IDW keinen Verstoß gegen das Realisationsprinzip, da eine sofortige Ertragsrealisierung durch die Bildung des Sonderpostens verhindert wird (vgl. IDW RS HFA 15, Tz. 11–13).

Folgebewertung

Von der Folgebewertung sind sowohl unentgeltlich als auch entgeltlich erworbene Zertifikate betroffen. Bei der Wahl der zweiten vom IDW als zulässig angesehenen Methode wird der Sonderposten ebenfalls folgebewertet. Da Emissionszertifikate Vermögensgegenstände des Umlaufvermögens darstellen, fällt keine planmäßige Abschreibung an. Stattdessen findet das strenge Niederstwertprinzip des Umlaufvermögens Anwendung.

• Folgebewertung der Zertifikate

Nach dem § 253 Abs. 4 Satz 1 und 2 HGB n. F. gilt für Emissionsberechtigungen das strenge Niederstwertprinzip des Umlaufvermögens. Demnach müssen die Emissionsberechtigungen bei einem niedrigeren Börsen- oder Marktpreis zwingend auf diesen abgeschrieben werden. Im Falle eines späteren Anstiegs des Marktpreises muss gemäß § 253 Abs. 5 Satz 1 n.F. zwingend auf einen höheren Wert zugeschrieben werden. Nach der HGB-Neuregelung durch das BilMoG betrifft das Wertaufholungsgebot nicht nur Kapitalgesellschaften, sondern auch Personengesellschaften und Einzelkaufleute, die bisher gem. § 280 HGB i.V.m. § 253 HGB Abs. 5 a.F. handelsrechtlich ein Beibehaltungswahlrecht hatten (vgl. Beys/Melcher, S. 28). Die Wertobergrenze bilden hierbei nach § 253 Abs. 1 HGB die Anschaffungs- oder Herstellungskosten (vgl. Rogler 2005, S. 262).

• Folgebewertung des Sonderpostens

Der Sonderposten unterliegt ebenfalls dem strengen Niederstwertprinzip des Umlaufvermögens. Die außerplanmäßige Abschreibung von kostenlos zugeteilten Emissionszertifikaten führt dementsprechend dazu, dass der Sonderposten in gleicher Höhe ertragswirksam aufzulösen ist. Der aus der Auflösung entstehende Ertrag ist unter den sonstigen betrieblichen Erträgen auszuweisen (vgl. IDW RS HFA 15, Tz. 20). Im Falle einer Zuschreibung regelt das IDW bisher nicht, ob die Zuschreibungspflicht auch den Sonderposten betrifft (vgl. Völker-Lehmkühl 2006b, S. 3). Neben der bereits dargestellten Wertkorrektur des Sonderpostens muss die Abgabeverpflichtung der Emissionszertifikate am Bilanzstichtag berücksichtigt werden. Wie bereits in Kapitel 2 näher dargestellt, müssen Unternehmen bis zum 30.4. des Folgejahres Emissionszertifikate in der Höhe ihres tatsächlichen Emissionsausstoßes abgeben. Diese Verpflichtung wird durch die Einbuchung einer Rückstellung am Bilanzstichtag berücksichtigt⁷. Der durch die Rückstellungszuführung entstehende Aufwand wird durch die korrespondierende Auflösung des Sonderpostens neutralisiert.

3.3 Bilanzierung der Abgabeverpflichtung an den Staat

Dem zweiteiligen Aufbau der Bilanzierung der Emissionszertifikate folgend, müssen Unternehmen am 30.4. eines jeden Jahres den Emissionsausstoß des Vorjahres begleichen und entsprechend ihres tatsächlichen Ausstoßes Emissionszertifikate an die zuständige Behörde abgeben. Die Bildung einer Rückstellung zum Bilanzstichtag berücksichtigt die Abgabeverpflichtung.

Ansatz der Abgabeverpflichtung

Für die Bildung einer Rückstellung muss eine Verbindlichkeit, die in ihrem Grund und/oder der Höhe nach ungewiss ist, vorliegen (vgl. Hoyos/Ring 2006, § 249m Tz. 24, S. 261). Um zu prüfen, ob es sich bei der Abgabeverpflichtung um eine Verbindlichkeit handelt, muss sowohl die abstrakte als auch konkrete Passivierungsfähigkeit gegeben sein. Zur Erfüllung der abstrakten Passivierungsfähigkeit muss dem Unternehmen eine hinreichend konkrete Verpflichtung vorliegen, die eine wirtschaftliche Belastung für das Unternehmen darstellt und quantifiziert werden kann (vgl. Baetge et al. 2007, S. 171–177).

Unternehmen müssen nach § 6 Abs. 1 TEHG die Emissionsberechtigungen am 30.4 des Folgejahres entsprechend ihres tatsächlichen Schadstoffausstoßes abgeben. Dies stellt somit eine hinreichend konkrete öffentlich-rechtliche Verpflichtung gegenüber einem Dritten dar. Die Abgabe der Verpflichtung führt bei den Unternehmen zu einer wirtschaftlichen Belastung, da die Firmen alternativ zur Rückgabe der Zertifikate diese auch verkaufen könnten. Die Belastung des Unternehmens kann auch ausreichend quantifiziert werden, da die Recheneinheit für die Abgabeverpflichtung in einer Tonne CO_2 gemessen wird und es jederzeit möglich ist, einen Marktpreis für die Emissionszertifikate an den Börsen zu ermitteln. Demnach ist die abstrakte Passivierungsfähigkeit gegeben (vgl. Völker-Lehmkühl 2006a, S. 50).

Die konkrete Passivierungsfähigkeit ist ebenfalls vorhanden, da nach § 249 HGB ein Passivierungsgebot für ungewisse Verbindlichkeiten besteht (vgl. Rogler 2005, S. 262).

Bewertung der Abgabeverpflichtung

Das IDW bewertet die Rückstellung gemäß § 253 Abs. 1 Satz 2 HGB als Sachleistungsverpflichtung. Die Höhe erfolgt korrespondierend zu dem Wertansatz der aktivierten Zertifikate (vgl. IDW RS HFA 15, Tz. 18).

Die Bewertung des IDW verstößt formal gegen den Grundsatz der Einzelbewertung des § 252 Abs. 1 Nr. 3 HGB sowie das Saldierungsverbot des § 246 Abs. 2 HGB. Danach dürfen keine Wertminderungen und Werterhöhungen miteinander verrechnet werden (vgl. Koeder/Schmorleiz 2004, S. 62.). Darüber hinaus sieht das BilMoG gem. § 253 HGB Abs. 1 n. F. eine Bewertung der Rückstellungen zum Erfüllungsbetrag vor. Demzufolge sind zukünftige Preis- und Kostensteigerungen bei der Ermittlung des Wertes der Rückstellung zu berücksichtigen (vgl. Drinhausen/Ramsauer 2009, S. 50). Die Rückstellungen wären also, losgelöst von dem Wert der Zertifikate, mit ihrem Zeitwert am Bilanzstichtag, und nicht mit dem Buchwert der Zertifikate zu bewerten (vgl. Patek 2006, S. 1156).

Für die Emissionszertifikate würde deshalb das strenge Niederstwertprinzip und für die Rückstellungen das Höchstwertprinzip

Anwendung finden. Steigt nun der Rückzahlungsbetrag der Zertifikate über den Buchwert der Zertifikate im Zugangszeitpunkt, so würde sich die Rückstellung auf den aktuellen Marktwert erhöhen. Die Zertifikate hingegen, durch das Realisationsprinzip begrenzt, dürften nicht zugeschrieben werden. Die Folge wäre ein nicht betriebswirtschaftlich begründeter Verlust, der erst in den Folgeperioden durch die Auflösung der Rückstellung kompensiert werden könnte (vgl. Hommel/Wolf 2005, S. 1786). Demzufolge ist der Lösung des IDW, eine korrespondierende Rückstellungsbewertung vorzunehmen, zuzustimmen.

3.4 Zusammenfassung/Würdigung der bilanziellen Abbildung des Emissionshandels

Die Emissionszertifikate erfüllen die Anforderungen an einen Vermögensgegenstand und werden zutreffend im Umlaufvermögen ausgewiesen. Den Unternehmen wird im Rahmen der Zugangsbewertung ein Wahlrecht eingeräumt. Sie können die Emissionsberechtigungen sowohl zum Erinnerungswert als auch zum Zeitwert ansetzen. Die erfolgswirksame Erfassung des Zeitwerts wird durch die Bildung eines passiven Sonderpostens neutralisiert. Dadurch weicht das IDW von bestehenden Grundsätzen ordnungsmäßiger Buchführung zum Teil ab. Die Bildung einer Rückstellung zur Bilanzierung der Abgabeverpflichtung folgt der Logik der Stellungnahme und ist somit zutreffend. Die korrespondierende Rückstellungsbewertung widerspricht formal dem Einzelbewertungsgrundsatz, dem Saldierungsverbot sowie der Bewertung zum Erfüllungsbetrag des HGB. Allerdings ist zu berücksichtigen, dass durch die korrespondierende Bewertung der Rückstellung eine betriebswirtschaftlich nicht begründete Ergebnisverschiebung verhindert und somit die Vermögens-, Finanz-, und Ertragslage zutreffend dargestellt wird. Die bilanzielle Abbildung des Emissionshandels durch die Stellungnahme des IDW ist konsistent und in sich schlüssig, auch wenn sie formal gegen bestehende GoB verstößt.

4. Fazit

Der Emissionshandel ist eines der wichtigsten und wirkungsvollsten Instrumente im weltweiten Klimaschutz. Allerdings wurde die Umsetzung des Emissionshandelssystems in der ersten Handelsperiode stark kritisiert. Demnach gab es Einwände, dass zu viele Emissionszertifikate ausgegeben wurden, was zu einem Preisverfall der Emissionsberechtigungen führte. So fiel der Preis nach Bekanntwerden eines Überangebots an Zertifikaten im Jahre 2006 von einem Höchststand von 29,78 Euro/t CO₂ auf knapp 10 Euro/t CO₂. Das Überangebot und die fehlende Möglichkeit, die Zertifikate in die zweite Handelsperiode zu übertragen, waren die Ursachen dafür, dass sich der Preis in der ersten Handelsperiode nicht dauerhaft erholen konnte. Das spiegelt auch der Emissionszertifikatspreis zwischen 1 und 5 Cent/t CO₂ am Ende der zweiten Handelsperiode reagier-

te die Bundesregierung und senkte die Anzahl an zuteilbaren Emissionszertifikaten drastisch ab. Dies wirkte sich wiederum positiv auf die Preisentwicklung aus. Mitte Februar 2010 betrug der Preis der Berechtigungen 13,47 Euro/t $\rm CO_2$.

Darüber hinaus kam es, obwohl die Zuteilung der Zertifikate kostenlos erfolgte, zu einem steigenden Strompreis. Dies hat seine ökonomischen Ursachen darin, dass vor Beginn der ersten Verpflichtungsperiode Strom ohne die Abgabe einer entsprechenden Anzahl von Emissionszertifikaten hergestellt wurde. Mit der Einführung des Emissionshandels hingegen kann Strom nur noch erzeugt werden, wenn entsprechend der entstehenden Schadstoffemissionen Emissionsberechtigungen vorliegen. Aus Sicht der Stromerzeuger entstehen mit dem Emissionshandel zusätzliche Kosten. Die Energieunternehmen haben die Möglichkeit, entweder die Emissionszertifikate für die Erfüllung der Abgabeverpflichtung einzusetzen und damit zu verbrauchen oder alternativ weiterzuverkaufen. Verbrauchen sie die Emissionsberechtigungen, verzichten sie auf den Verkaufserlös. Dieser stellt die so genannten Opportunitätskosten des Einsatzes der Zertifikate dar. Daraus folgte, dass Energieunternehmen die Preise der Emissionszertifikate mit in den Strompreis einrechneten und es zu einer Erhöhung des Strompreises kam. Dadurch entstanden den Stromerzeugern, ohne dass sie zusätzliche Anstrengungen hätten aufbringen müssen, entsprechende Mehrgewinne, die so genannten Windfall Profits (vgl. Gaul 2006, S. 1). Das Ausmaß dieser ungerechtfertigten Windfall Profits beläuft sich nach einer Schätzung des Verbandes der Industriellen Energie- und Kraftwirtschaft (VIK) auf über fünf Millionen Euro pro Jahr für die gesamte deutsche Strombranche (vgl. VIK 2005, S. 2). Eine Vermeidung der Windfall Profits könnte durch eine Auktion anstelle der kostenlosen Zuteilung der Zertifikate erfolgen. Durch die zusätzlichen Mittel könnte der Staat die Stromkunden z.B. durch Herabsetzen der Öko-Steuer entlasten (vgl. Gaul 2006, S. 2). Die Bundesrepublik Deutschland hat sich entschieden, spätestens ab dem Jahre 2010 10 % der Emissionszertifikate an die Energieversorger zu versteigern. Durch die Beschränkungen der Emissionshandelsrichtlinie ist eine vollständige Versteigerung der Zertifikate bisher nicht möglich. Momentan wird auf EU-Ebene über vollständiges Auktionieren der Zertifikate ab 2013 verhandelt (vgl. Pletsch 2008, S. 2).

Eine vollständige Auktion der Emissionsberechtigungen würde auch der Bilanzierungsproblematik zugute kommen. Denn für den Fall, dass die Emissionszertifikate nur noch entgeltlich zu erwerben sind, löst sich das Problem der Bilanzierung von selbst. Die Berechtigungen könnten demnach immer mit ihren Anschaffungskosten angesetzt werden.

LITERATUR

Baetge, J., Kirsch, H.-J., Thiele, S. (2007): Bilanzen, 9. Aufl., Düsseldorf.

Bartel, R., Hackl, F. (1994): Einführung in die Umweltpolitik, München.

Bartmann, H. (1996): Umweltökonomie – ökologische Ökonomie, Stuttgart/Berlin/Köln.

Beetz, R., Rogge, K., Schleich, J. (2005): Flexible Instrumente im Klimaschutz. Emissionsrechtehandel, Clean Development Mechanism, Joint Implementation. Umweltministerium Baden-Württemberg (Hrsg.), http://www.isi. fhg.de/n/Projekte/leitfaden2005/druck072005/isi-leitfadenklimaschutz2005.pdf, Abruf 10.12.2009.

Beyhs, O., Melcher, W. (2009): Zur Umsetzung der HGB-Modernisierung durch das BilMoG. Wesentliche Änderungen bei außerplanmäßigen Abschreibungen und Wertaufholungen, in: Der Betrieb (DB), 61. Jg., (2009) Beilage 5 zu Heft 23, S. 24–29.

Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (BMU) (Hrsg.) (2007): Wie geht es weiter mit dem Klima? Weltkonferenz auf Bali, http://www.bmu.de/files/pdfs/allgemein/application/pdf/broschuere_weltklimakonferenz bali.pdf, Abruf 09.12.2009.

Dales, J. H. (1968): Land, water and ownership, in: The Canadian Journal of Economics, Vol. I, (1968) No. 4, pp. 791–804.

Deutsche Emissionshandelsstelle im Umweltbundesamt (Hrsg.) (2008): Allgemeine Informationen über den Emissionshandel, http://www.DEHSt.de/cln_011/nn_476204/DE/Emissionshandel/emissionshandelNode.html?__nnn=true, Abruf 10.12.2009.

Drinhausen, A., Ramsauer, J. (2009): Zur Umsetzung der HGB-Modernisierung durch das BilMoG. Ansatz und Bewertung von Rückstellungen, in: Der Betrieb (DB), 61. Jg., (2009) Beilage 5 zu Heft 23, S. 46–53.

Ebsen, P. (2004): Emissionshandel in Deutschland. Ein Leitfaden für die Praxis, Köln.

Elspas, M., Stewing, C. (2006): System des Emissionshandels, in: Elspas, M., Salje, P., Stewing, C. (Hrsg.), Emissionshandel – Ein Praxishandbuch, Köln/Berlin/München, S. 1–4.

Förschle, G., Kroner, M. (2006): Maßgeblichkeit des wirtschaftlichen Eigentums, in: Ellrott, H., Förschle, G., Hoyos, M., Winkeljohann, N. (Hrsg.), Beck'scher Bilanz-Kommentar. Handels- und Steuerbilanz §§ 238 bis 339, 6. Aufl., München, S. 82–83.

Gaul, C.-M. (2006): Die ökonomischen Ursachen der Entstehung von Windfall Profits der Stromerzeuger durch die Einführung des Handels mit Emissionszertifikaten. Deutscher Bundestag (Hrsg.), http://www.bundestag.de/bic/analysen/2006Windfall_Profits.pdf, Abruf 10.12.2009.

Greinacher, D., Ehrmann, M. (2006): Zuteilungsregeln, in: Elspas, M., Salje, P., Stewing, C. (Hrsg.), Emissionshandel – Ein Praxishandbuch, Köln/Berlin/München, S. 143–208.

Heidenreich, J., Völker-Lehmkühl, K., Klein, M., Puhl, I. (2004): Die Bilanzierung und Besteuerung von Emissionsrechten, in: NWB-Beilage 8/2004 zu Heft 26/2004, Herne, S. 1–39.

Heymann, E. (2007): EU-Emissionshandel – Verteilungskämpfe werden härter. Deutsche Bank Research (Hrsg.), http://www.dbresearch.de/PROD/DBR_INTERNET_DE-PROD/PROD00000000000205317.pdf, Abruf 10.12.2009.

Hoffmann, W.-D., Lüdenbach, N. (2006): Die Bilanzierung von Treibhausgas-Emissionsrechten im Rechtsvergleich, in: Der Betrieb (DB), 58. Jg., (2006) Heft 2, S. 57–62.

Hommel, M., Wolf, S. (2005): Emissionshandel im handelsrechtlichen Jahresabschluss – eine kritische Würdigung des Entwurfs der IDW Stellungnahme vom 2.3.2005, in: Betriebs-Berater (BB), 60.Jg., (2005) Heft 33, S. 1782–1788.

Hoyos, M., Huber, F. (2006): Abgrenzung Anlagevermögen/ Umlaufvermögen, in: Ellrott, H., Förschle, G., Hoyos, M., Winkeljohann, N., (Hrsg.), Beck'scher Bilanz-Kommentar. Handels- und Steuerbilanz §§ 238 bis 339, 6. Aufl., München, S. 168–171.

Hoyos, M., Ring, M. (2006): Passivierungsgrundsatz, in: Ellrott, H., Förschle, G., Hoyos, M., Winkeljohann, N. (Hrsg.), Beck'scher Bilanz-Kommentar. Handels- und Steuerbilanz §§ 238 bis 339, 6. Aufl., München, S. 261.

IDW Stellungnahme zur Rechnungslegung (2006): Bilanzierung von Emissionsberechtigungen nach HGB (IDW RS HFA 15), in: Die Wirtschaftsprüfung (WPg), 2006, Heft 8, S. 574–576.

Intergovernmental Panel on Climate Change (Hrsg.) (2007): Fourth Assessment Report - Climate Change 2007: Synthesis Report - Summary for Policymakers, http://www.ipcc.ch/pdf/assessment-report/ar4/syr/ar4_syr_spm.pdf, Abruf 09.12.2009.

Koeder K. W., Schmorleiz, W. (2004): Jahresabschluss. Eine visualisierte Einführung, Stuttgart.

LITERATUR

Konzak, O., Bahlert, P., Heßler, P. (2006): Emissionshandel in der Praxis, Heidelberg.

Lafeld, S., Hüwener, M., Sandhövel, A. (2006): Handel im EU-Emissionsrechtemarkt, in: Elspas, M., Salje, P., Stewing, C. (Hrsg.), Emissionshandel – Ein Praxishandbuch, Köln/Berlin/München, S. 463–472.

Patek, G. (2006): Bilanzierung von Schadstoff-Emissionsrechten und Emissionsrechte Abgabepflichten nach HGB, in: Die Wirtschaftsprüfung (WPg), 2006, Heft 18, S. 1152–1160.

Pletsch, M. (Hrsg.) (2008): Europäisches Klimaschutzrecht – neue Perspektiven der EU-Rechtssetzung über Emissionshandel, http://archiv.ub.uniheidelberg.de/volltextserver/volltexte/2008/7999/pdf/EU_KLIMASCHUTZRECHT_neue_Perspektiven_2008.pdf, Abruf 10.12.2009.

Rogler, S. (2005): Bilanzierung von CO₂-Emissionsrechten, in: Zeitschrift für internationale und kapitalmarktorientierte Rechnungslegung (KoR), 2005, Heft 6, S. 255–263.

Schaufhausen, F. (2006): Emissionshandel – Start frei zur zweiten Runde, in: Zeitschrift für Energiewirtschaft, 2006, Jg. 30, Heft 1, S. 3–30.

Schrenker, K.-H., Herpich, B. (2005): Die Bilanzierung von Treibhausgas-Emissionsrechten nach HGB/EStG und IAS/IFRS, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium (WiST), 2005, Heft 9, S. 506–511.

Stappen, R. (Hrsg.) (2008): A Sustainable World is Possible – Der Wise Consensus: Problemlösungen für das 21. Jahrhundert, http://www.faape.org/wise-consensus-4-2008, Abruf 09.12.2009.

Verband der Industriellen Energie- und Kraftwirtschaft e.V. (Hrsg.) (2005): VIK-Berechnungen zu den Windfall Profits der Strombranche durch den CO₂-Emissionshandel, http://www.vik.de/fileadmin/vik/Pressemitteilungen/JPK2005/VIK_Berechnungen_Windfall_Profits.pdf, Abruf 18.02.2008.

Vierhaus, H.-P., Körner, R. (2003): Handel mit Treibhausgasemissionsrechten: EU-Richtlinienentwurf, Umsetzung und Problemschwerpunkte. in: Der Betrieb (DB), 56. Jg., (2003) Heft 48, S. 2587–2589.

Völker-Lehmkühl, K. (2006a): Praxis der Bilanzierung und Besteuerung von CO₂-Emissionsrechten – Grundlagen – Risiken – Fallstudie, Berlin.

Völker-Lehmkühl, K. (Hrsg.) (2006b): IDW RS HFA 15: Regelung mit Lücken, http://www.co2-handel.de/artic-le176_2191.html, Abruf 10.12.2009.

PATIENTENMANAGEMENT UND GESCHLECHT - EINE VERGLEICHENDE EMPIRISCHE ANALYSE

Christian Schäfer

1. Hintergrund und Forschungsziel

In der vorliegenden Studie wird der Einfluss des Geschlechts auf das Patientenverhalten untersucht. Hilleke-Daniel (1989) und Homburg/Dietz (2006) folgend, ist im Zuge eines möglichst zielgerichteten und effizienten Patientenmanagements zunächst eine problembezogene Patientenmarktanalyse notwendig. Da bisherige Untersuchungen (Dietz 2006) den moderierenden Einfluss des Geschlechts auf das Patientenverhalten weitestgehend vernachlässigten, soll diese Forschungslücke mit der vorliegenden Untersuchung ein Stück weit geschlossen werden.

Eine wichtige Frage – auch im gesundheitspolitischen Kontext – ist, wo unser Gesundheitssystem noch Effizienzreserven bietet. Eine Antwort findet sich im Therapieverhalten der Patienten. In der vorliegenden Untersuchung wird der Einfluss des Geschlechts auf das Therapietreueverhalten am Beispiel der Patientengruppe der Hypertoniker in Deutschland untersucht. Unterschiedlichen Studien zufolge halten sich nur rund 30-40% aller ca. 20 Mio. Hypertoniker in Deutschland strikt an die Verordnungen des Arztes, was die Dimension des Problems verdeutlicht (Robert Koch Institut 2008, Gasse et al. 2001). Mögliche Folgen mangelnder Therapietreue, auch Non-Compliance genannt, können das Ausbleiben des therapeutischen Effekts, die Zunahme von Komplikationen, Folgekrankheiten oder Therapieversagen sein.

Der Therapieerfolg hängt somit zu einem entscheidenden Teil von dem Patienten selbst ab, indem dieser sich therapiekonform verhält. Therapietreue wird damit zu dem Erfolgsfaktor für das Gelingen einer Behandlung. Hierbei erscheint die Berücksichtigung grundlegender Verhaltensunterschiede zwischen Männern und Frauen im Umgang mit einer Therapie als relevant (Huber/Schäfer 2009). Die Beantwortung der aufgeworfenen Fragestellung, nach dem moderierenden Einfluss des Geschlechts auf das Therapieverhalten, ist für Professionelle aus Pharmaindustrie, Krankenversicherungen und Ärzteschaft von hoher Relevanz. Sollten sich substanzielle Verhaltensunterschiede ergeben, würde dies den Einsatz möglichst effektiver Interventionsmaßnahmen und Gestaltungsoptionen im Rahmen des Patientenmanagements zulassen.



Dr. Christian Schäfer

schloss sein Studium der Volkswirtschaftslehre an der Universität Mainz im Jahr 2005 ab. Während eines einjährigen Auslandsaufenthaltes an der University of Gävle/Schweden erlangte er 2004 einen Master of Science in Business-Administration. Seit 2005 ist er wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Universität Mainz, wo er 2009 am Lehrstuhl von Herrn Prof. Dr. Frank Huber promovierte. Seit dem Jahr 2006 ist er Lehrbeauftragter an der Fachhochschule Mainz.

Seine Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen der Gesundheitsökonomie und Versorgungsforschung.

E-Mail: christian.schaefer@wiwi.fh-mainz.de

2. Untersuchungsmodell und Hypothesenbildung

Im Gegensatz zu vorausgegangenen gesundheitsökonomischen Studien wird das Patientenverhalten anhand eines linearen Strukturgleichungsmodells analysiert. Um das ausgegebene Forschungsziel zu erreichen, wird in einem ersten Arbeitsschritt ein acht Konstrukte umfassendes globales Verhaltensmodell der Therapietreue konzeptualisiert. In einem zweiten Arbeitsschritt schließt sich die Operationalisierung des konzeptualisierten Untersuchungsmodells an. Im Rahmen der Konzeptualisierung werden zunächst inhaltlich relevante Aspekte und Dimensionen des Complianceverhaltens herausgearbeitet (Homburg/Pflesser 2008, S. 13). Grundlage der inhaltlichen Überlegungen sind verschiedene wissenschaftliche Theorien, wie das Health Belief Modell (HBM) von Rosenstock (1966, S. 94, 1974, S. 328f.) und Becker et al. (1986, S. 94), welches eines der ältesten und anerkanntesten gesundheitspsychologischen Modelle ist.

Die Grundannahme des HBM besteht darin, dass eine Gesundheitsverhaltensänderung umso wahrscheinlicher ist, je stärker man die eigene Gesundheit bedroht sieht und man mit einer Verhaltensänderung die Bedrohung senken kann (Knoll et al. 2005,

S. 33; Schwarzer 2004, S. 54f.). Somit zieht die Verhaltenskonzeptualisierung zum einen die Attraktivität des Ergebnisses einer bestimmten Handlung heran, zum anderen stellt die persönliche Einschätzung der Wahrscheinlichkeit, mit der ein mögliches Handeln zu eben diesem Ergebnis führt, die zweite entscheidende Einflussgröße der Verhaltenskonzeption des HBM dar (Schwarzer 2004, S. 39f.; Trosche 1998, S. 378f.). Becker nahm Ende der 1970er Jahre eine Revision des HBM vor, indem er als zusätzliches Konstrukt die allgemeine Gesundheitsmotivation eines Individuums in das Modell integrierte. Als weitere Konstrukte erhalten

die soziale Norm, das Vertrauensverhältnis des Patienten zu seinem Arzt, die wahrgenommene persönliche Kompetenz des Patienten zur erfolgreichen Therapieausführung und die emotionale Einstellung des Patienten gegenüber der Therapie Einzug in das Untersuchungsmodell. Das Hauptaugenmerk liegt auf der Messung der direkten und indirekten Einflussgrößen der genannten Variablen auf das Zielkonstrukt des Therapietreueverhaltens. Das globale lineare Strukturgleichungsmodell umfasst 18 Hypothesen über Abhängigkeitsbeziehungen zwischen den acht latenten Variablen. Die Hypothesen sind Tabelle 1 zu entnehmen.

H01	Je höher die Barrieren der Therapieintegration in den Lebensablauf erscheinen, desto geringer ist die Absicht des Patienten, sich therapieförderlich zu verhalten.				
H02	Je stärker die Wirksamkeit von therapiekonformem Verhalten wahrgenommen wird, desto höher ist die Absicht des Patienten, sich therapieförderlich zu verhalten.				
H03	Je höher die wahrgenommenen Barrieren der Therapieintegration in den Lebensablauf sind, desto negativer gestaltet sich die affektive Einstellungskomponente zur eingeschlagenen Therapie.				
H04	Je höher die wahrgenommene Wirksamkeit von therapiekonformem Verhalten ist, desto positiver gestaltet sich die affektive Einstellungskomponente zur eingeschlagenen Therapie.				
H05	Je positiver die affektive Einstellungskomponente zur Therapie ist, desto höher ist die Absicht des Patienten, sich therapieförderlich zu verhalten.				
H06	Je höher die wahrgenommenen Barrieren der Therapieintegration in den Lebensablauf sind, desto negativer wirkt sich dies auf die subjektiv wahrgenommene Verhaltenskontrolle in Hinblick auf die Einhaltung der Therapie aus.				
H07	Je positiver die Wahrnehmung persönlicher Fähigkeiten für eine therapiekonforme Verhaltenskontrolle ist, desto größer ist die Absicht des Patienten, sich therapieförderlich zu verhalten.				
Н08	Je höher die Gesundheitsmotivation des Patienten ist, desto positiver gestaltet sich die affektive Einstellungskomponente zur eingeschlagenen Therapie.				
H09	Je höher die Gesundheitsmotivation des Patienten ist, desto überwindbarer erscheinen Barrieren der Therapieintegration in den Lebensablauf.				
H10	Je höher die Gesundheitsmotivation des Patienten ist, desto positiver gestaltet sich die wahrgenommene Wirksamkeit von therapiekonformem Verhalten.				
H11	Je höher die Gesundheitsmotivation des Patienten ist, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass der Patient die Aktivierbarkeit persönlicher Ressourcen der Verhaltenskontrolle in Richtung von therapiekonformem Verhalten wahrnimmt.				
H12	Je stärker das Vertrauensverhältnis zwischen Arzt und Patient ausgeprägt ist, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass der Patient Barrieren der Therapieintegration in seinen Tagesablauf als überwindbar ansieht.				
H13	Je stärker das Vertrauensverhältnis zwischen Arzt und Patient ausgeprägt ist, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass der Patient die Wirksamkeit von therapiekonformem Verhalten positiv wahrnimmt.				
H14	Je stärker die wahrgenommene Verhaltenskontrolle eines Patienten in Hinblick auf seine Therapie ist, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass das Vertrauensverhältnis zwischen Arzt und Patient positiv geprägt ist.				
H15	Je höher die Gesundheitsmotivation des Patienten ist, desto wahrscheinlicher ist es, dass das Vertrauensverhältnis zwischen Arzt und Patient positiv geprägt ist.				
H16	Je stärker die soziale Norm ausgeprägt ist, desto größer ist die Absicht des Patienten, sich therapieförderlich zu verhalten.				
H17	Je stärker die soziale Norm ausgeprägt ist, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass der Patient Barrieren der angewandten Therapie als überwindbar ansieht.				
H18	Je stärker die soziale Norm ausgeprägt ist, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass das Vertrauen des Patienten in seinen Arzt steigt.				

Tab. 1: Hypothesen H01–H18 des Verhaltensmodells

Die Aussage, dass Männer und Frauen in Krankheits- und Belastungssituationen ein unterschiedliches Maß an Risikoeinstellung und Entscheidungsverhalten aufweisen, wird in der Literatur vielfach getroffen (Maschewsky-Schneider et al. 1998, S. 360; Sauer 2003, S. 224). Frauen scheinen stärker auf Detailinformationen Wert zu legen, was sie in die Lage versetzt, effizientere Entscheidung zu treffen bzw. ein ausgewogeneres Urteil zu bilden. Ausgehend von dem traditionellen Rollenverständnis, treten Männer tendenziell selbstbewusster auf als Frauen, was Dietz (2006, S. 182) zufolge in dem Vertrauensverhältnis zwischen Patient und Arzt zum Ausdruck kommen sollte. Die Vermutung, dass sich das Patientenverhalten im Umgang mit einer Therapie zwischen Männern und Frauen unterscheidet, soll durch Prüfung der Hypothese H19 untersucht werden.

H19: In Abhängigkeit des Geschlechts eines Patienten unterscheiden sich die Verhaltensmodelle hinsichtlich der Wirkungszusammenhänge signifikant voneinander.

3. Methodik der Messung des Einflusses moderierender Variablen

Zur Validierung von Heterogenität in einer Stichprobe bzw. der Untersuchung von moderierenden Einflussfaktoren auf ein Strukturgleichungsmodell bieten sich Gruppenvergleiche an (Braunstein 2001, S. 238; Chin 2000). Moderatoren werden hierbei als exogene Größen verstanden, welche die Beziehung zwischen zwei in kausaler Beziehung stehender Variablen determinieren. Auf das Kausalmodell übertragen wird unterstellt, dass sich die Pfadkoeffizienten beider Modelle signifikant voneinander unterscheiden. Im Rahmen der vorliegenden Studie ist das Geschlecht des Patienten ein kategorialer Moderator. Ein Zwei-Gruppenvergleich kann Aufschlüsse darüber liefern, ob die Stärke von Wirkungszusammenhängen des Strukturgleichungsmodells gruppenspezifisch variiert.

Nachdem die heterogene Gesamtstichprobe in zwei Subpopulationen unterteilt worden ist, steht die Berechnung der Strukturparameter der Kausalmodelle für jede Population an. Voraussetzung für eine spätere Vergleichbarkeit ist die Messmodellinvarianz der Messmodelle aller Subpopulationen (Chin 2000), welche im Rahmen der vorliegenden Studie sicher gestellt ist. Im nächsten Schritt erfolgt auf Strukturmodellebene die Validierung möglicher Unterschiede in den Pfadkoeffizienten der einzelnen Modelle. Hierzu wird die Differenz der jeweiligen Pfadkoeffizienten ermittelt. Zur Bestimmung der statistischen Signifikanz des Pfadkoeffizientenunterschiedes dient ein Gruppenvergleich nach Chin (2000). Anhand des t-Werts der Differenz zwischen den jeweiligen Schätzern der beiden Stichproben lässt sich ein signifikanter Verhaltensunterschied bestimmen.

4. Datensatz

Um eine empirisch gehaltvolle Antwort auf die aufgeworfene Forschungsfrage zu erhalten, wurde auf Grundlage eines dreiseitigen, standardisierten Fragebogens im Zeitraum von September 2007 bis einschließlich März 2008 eine deutschlandweite Patientenbefragung von Hypertonikern durchgeführt. Der standardisierte Fragebogen umfasste 34 Items.

Insgesamt fanden 1.034 vollständig ausgefüllte Patientenfragebögen Eingang in die deutschlandweit angelegte retrospektive Untersuchung. Das Durchschnittsalter der Patienten der Stichprobe liegt bei 58,3 Jahren. Der Anteil männlicher Patienten liegt bei 59,7 % der Anteil der Frauen bei 40,3 %.

5. Beurteilung des Gruppenvergleichs

Im Verlauf dieses Abschnitts soll das Untersuchungsmodell in Form eines Gruppenvergleichs eine Gegenüberstellung mit den erhobenen empirischen Daten erfahren. Die Gesamtstichprobe wurde in das Segment männlicher Patienten mit einer Stichprobengröße von $\mathbf{n}_1=617$ und jenes weiblicher Patienten mit $\mathbf{n}_2=417$ unterteilt. Die Strukturgleichungsmodelle werden im Rahmen dieser Studien mit der Partial-Least-Squares-Methode und dem Programm PLS 3.0 ausgewertet.

Bevor die Verhaltensunterschiede zwischen den beiden Patientengruppen eine Diskussion erfahren, soll noch auf die Qualität und Aussagekraft der beiden verglichenen Submodelle eingegangen werden. Zu welchem Grad die vollständig spezifizierten Teilmodelle das Complianceverhalten von Männern bzw. Frauen erklären können, wird mithilfe des Bestimmtheitsmaßes R² analysiert. Dieses misst den erklärten Varianzanteil an der Gesamtvarianz eines Konstrukts. Daher kann mit Hilfe von R² eine Aussage darüber getroffen werden, wie gut das Modell den realen Gegebenheiten entspricht (Chin 2000). An dieser Stelle steht der Erklärungsgrad der Zielvariablen, hier der Verhaltensabsicht gegenüber therapietreuem Verhalten, im Fokus.

Mit R²-Werten von 0,58 bzw. 0,61 kann für das zentrale Konstrukt der Verhaltensabsicht gegenüber therapietreuem Verhalten sowohl für das Männer- als auch das Frauen-Modell ein auffällig hoher Erklärungsgehalt nachgewiesen werden. Die fünf diesem Konstrukt direkt vorgelagerten latenten Variablen des Untersuchungsmodells erklären 58 % bzw. 61 % der Varianz des Zielkonstrukts. Daher kann beiden Teilmodellen ein hoher Erklärungsgrad des Patientenverhaltens zugesprochen werden, woraus sich für die im Folgenden anstehende Diskussion eine fundierte empirische Basis ergibt.

Inwieweit sich die Erfolgsfaktoren für therapietreues Verhalten zwischen Männern und Frauen signifikant voneinander unterscheiden, wird im Folgenden anhand des in der obigen Abbildung 1 grafisch dargestellten Gruppenvergleichs untersucht.

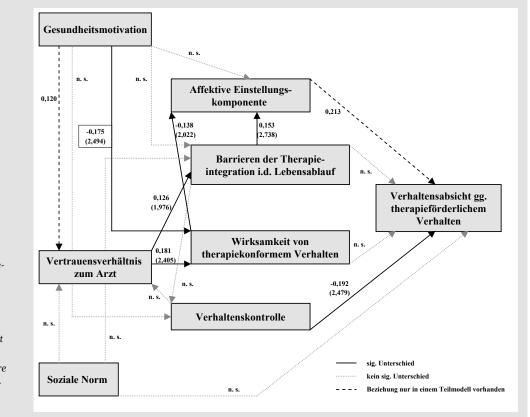


Abb. 1: Gruppenvergleich nach dem Geschlecht: Männer- vs. Frauen-Modell. Es wurden die Pfadkoeffizienten des Männer-Modells zugrunde gelegt und davon diejenigen des Frauen-Modells subtrahiert. Ein positiver Wert indiziert eine stärkere Wirkung im Männer-Modell, ein negativer Wert eine stärkere Beziehung im Frauen-Modell. * signifikant zum 5 %-Signifikanzniveau.

Von den 18 gegenübergestellten Strukturgleichungskoeffizienten unterscheiden sich sechs signifikant voneinander. Bei vier der sechs liegt der absolute Unterschied mit Werten größer |0,15| und t-Werten oberhalb von 2,4 auf einem Niveau, was auf substantielle Verhaltensunterschiede hindeutet. Da es sich bei den genannten Koeffizienten zum Teil um direkt dem Zielkonstrukt vorgelagerte Beziehungen handelt, deuten die empirischen Ergebnisse auf deutliche Verhaltensunterschiede zwischen Männern und Frauen hin.

Ein Blick auf Abbildung 1 und Tabelle 2 offenbart deutliche Unterschiede im Bereich der emotional-affektiven Reaktion der beiden Geschlechter auf das Thema Therapietreueverhalten. Bei den weiblichen Probanden ist keine signifikante Beeinflussung der Compliance durch die affektive Einstellungskomponente zur Therapietreue messbar. Bei Männern scheint die Entscheidung für oder gegen die Befolgung einer Therapie einem vergleichsweise stärkeren emotionalen Einfluss zu unterliegen. Diese Erkenntnis deckt sich mit anderen Studien. Gerade in Krankheits- und Belastungssituationen weisen Männer und Frauen unterschiedliches Entscheidungsverhalten auf (Maschewsky-Schneider et al. 1998, S. 360). Frauen scheinen ihre Krankheitssituation stärker auf Basis rationaler Überlegungen einzuschätzen als Männer, die im Gesundheitskontext emotionaler entscheiden. Dieser Verhaltensunterschied ermöglicht Frauen eine

ausgewogenere Urteilsbildung und schließlich effizientere Entscheidungsfindung hinsichtlich des Therapietreueverhaltens. Es wurden die Pfadkoeffizienten des Männer-Modells zugrunde gelegt und davon diejenigen des Frauen-Modells subtrahiert. Ein positiver Wert indiziert eine stärkere Wirkung im Männer-Modell, ein negativer Wert eine stärkere Beziehung im Frauen-Modell.

Eine weitere Bestätigung der vorstehenden Argumentation kommt seitens des erheblich dominanteren Einflusses der wahrgenommenen Verhaltenskontrolle auf die Complianceintention bei Frauen. Aufgrund der rationaleren Bewertung der Krankheits- bzw. Therapiesituation kommt es bei Patientinnen zu einer stärkeren Selbstwirksamkeit hinsichtlich des Complianceverhaltens. Frauen verfügen über eine stärkere Kompetenzwahrnehmung hinsichtlich der persönlichen Fähigkeiten zur erfolgreichen Ausführung der eingeschlagenen Therapie.

Interessant ist, dass ausschließlich bei Männern ein moderater, in positiver Richtung verlaufender Impuls von der Gesundheitsmotivation auf das Vertrauensverhältnis zum Arzt zu messen ist. Sofern ein Mann ein hohes Maß an Gesundheitsmotivation verspürt, sollte sich dies positiv auf das Vertrauen in den behandelnden Arzt auswirken. Frauen hingegen beurteilen das Vertrauensverhältnis zum Arzt nüchterner und kaum durch emotionale bzw. motivationale Aspekte geprägt.

Weiterhin scheint sich die wahrgenommene Wirksamkeit der eingeschlagenen Therapie durch eine als vertraulich wahrgenommene Behandlungssituation in der ärztlichen Praxis bei Männern signifikant stärker bemerkbar zu machen. Die Therapieintegration in den Lebensablauf erfährt ebenfalls durch ein von Vertrauen geprägtes Verhältnis zum behandelnden Arzt bei Männern im Vergleich zu Frauen eine erheblich stärkere Förderung. In der Folge ergibt sich eine umso positivere affektive Einstellung zur Therapie, je positiver ein männlicher Patient die Wirksamkeit der Therapie wahrnimmt und je geringer ihm die Therapiebarrieren erscheinen. Final wirkt sich beides überdurchschnittlich positiv auf die Therapietreue von Männern aus.

Das soziale Patientenumfeld prägt den Ergebnissen zufolge das Gesundheitsverhalten von Männern und Frauen in gleichem Maße, weshalb keine signifikanten Verhaltensunterschiede in der empirischen Auswertung gemessen werden konnten.

Das absolute Niveau der Therapietreue fällt bei Frauen im Vergleich zu Männern signifikant höher aus. Die Tendenz, dass Männer eine Therapie weniger strikt befolgen, sollte von allen Gesundheitsmarktteilnehmern verstärkt beachtet werden. Mit den offengelegten Erfolgsfaktoren wurden erfolgversprechende

Ansatzpunkte zur Einflussnahme auf das Patientenverhalten benannt. Ein intaktes Vertrauensverhältnis zum Arzt führt bei männlichen Patienten in die Richtung "erfolgreiche Therapie". Abschließend bewertet, bestätigen die vorgetragenen Erkenntnisse die Gültigkeit von Hypothese H19, wonach es zwischen Männern und Frauen signifikante Verhaltensunterschiede im Compliancekontext gibt.

6. Fazit und Implikationen

Die separate Auswertung des Kausalmodells unter Berücksichtigung der kontextbezogenen Variable Geschlecht führte zu dem Ergebnis, dass sich die Bedeutung einzelner Gestaltungsparameter für die Erfolgserklärung der Patientencompliance zwischen Männern und Frauen deutlich unterscheidet. Auch das Niveau der Therapietreue unterscheidet sich signifikant, wobei Frauen sich in einem stärkeren Maße therapietreu verhalten als Männer.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die vorgestellten Ergebnisse konkrete Interventionspunkte eines geschlechtsspezifischen Patientenmanagements aufzeigen. Die diskutierten Stellgrößen, welche das Complianceverhalten determinieren,

William and and alternati				Mäı	ner	Fra	uen	Differenz*	
Wirkungsbeziehung			Effekt	t-Wert	Effekt	t-Wert	(t-Wert)	t-Wert	
H01	BARRIER	>	COMPLIANCE	-	-	-	-	-	-
H02	OUTCOME	>	COMPLIANCE	0,156	2,015	0,140	2,811	0,016	0,156
H05	EMOTION	>	COMPLIANCE	0,213	4,270	-	-	0,213	-
H07	BH-CONTROL	>	COMPLIANCE	0,389	6,892	0,581	13,248	-0,192	2,479*
H16	SOCIAL-NORM	>	COMPLIANCE	0,125	2,831	0,123	3,341	0,002	0,032
H03	BARRIER	>	EMOTION	-0,344	9,158	-0,181	4,375	0,153	2,738*
H04	OUTCOME	>	EMOTION	0,352	7,751	0,490	10,029	-0,138	2,022*
H08	MOTIVATION	>	EMOTION	0,103	2,513	0,127	2,443	-0,024	0,366
H09	MOTIVATION	}	BARRIER	-0,175	4,899	-0,257	5,539	-0,082	1,420
H12	DOC-TRUST	>	BARRIER	-0,263	6,819	-0,137	2,604	0,126	1,976*
H17	SOCIAL-NORM	}	BARRIER	-0,205	4,452	-0,261	5,733	-0,056	0,833
H06	BARRIER	>	BH-CONTROL	-0,537	15,011	-0,501	9,255	0,036	0,579
H11	MOTIVATION	>	BH-CONTROL	0,122	3,466	0,176	3,494	0,054	0,907
H10	MOTIVATION	>	OUTCOME	0,150	3,743	0,325	5,284	-0,175	2,494*
H13	DOC-TRUST	}	OUTCOME	0,465	10,081	0,284	4,642	0,181	2,405*
H14	BH-CONTROL	}	DOC-TRUST	0,343	72,520	0,398	7,651	-0,055	0,768
H15	MOTIVATION	>	DOC-TRUST	0,120	3,233	-	-	0,120	-
H18	SOCIAL-NORM	>	DOC-TRUST	0,268	5,181	0,165	2,861	0,103	1,309

Tab. 2: Prüfung des Moderatoreinflusses des Geschlechts

Es wurden die Pfadkoeffizienten des Männer-Modells zugrunde gelegt und davon diejenigen des Frauen-Modells subtrahiert. Ein positiver Wert indiziert eine stärkere Wirkung im Männer-Modell, ein negativer Wert eine stärkere Beziehung im Frauen-Modell. * signifikant zum 5%-Signifikanzniveau.

bieten vielfältige Möglichkeiten für eine zielgruppenspezifische Patientenansprache. So sollten geschlechtsspezifische Besonderheiten Eingang in Unternehmensaktivitäten zur Steigerung der Patientencompliance erhalten. Um den unterschiedlichen therapieverhaltensbezogenen Stärken und Defiziten von Männern und Frauen gerecht zu werden, ist es unabdingbar, das Geschlecht des Patienten bei der Entwicklung von Compliance-Management-Programmen zu berücksichtigen. Insbesondere für die Compliance von männlichen Patienten scheint ein intaktes Vertrauensverhältnis zum behandelnden Arzt von hoher

Bedeutung für den Therapieerfolg zu sein. Dieser Aspekt sollte bei der Auswahl der Instrumente besondere Berücksichtigung erfahren.

Anknüpfend an die klaren Untersuchungsergebnisse sind an dieser Stelle Entscheidungsträger im Produktmanagement pharmazeutischer Unternehmen, Verantwortliche in Krankenversicherungen und Politik, aber auch Ärzte gefordert, die identifizierten Ansatzpunkte aufzugreifen, um die Basis für ein effektiveres Patientenmanagement zu legen.

LITERATUR

Becker, M. H. et al. (1986): Wahrnehmung des Patienten und Compliance: Neuere Untersuchungen zum Health Belief Model, in: Haynes, R. B. et al. (Hrsg.): Compliance Handbuch, 2. Aufl., München, S. 94–131.

Braunstein, C. (2001): Ein Ansatz zur Erklärung der Kundenbindung auf Basis der Theorie des geplanten Verhaltens, Wiesbaden.

Chin, W. W. (2000): Frequently Asked Questions – PLS and PLS Graph, http://discnt.cba.uh.edu/chin/plsfaq/plsfaq.htm, Abruf 21.07.2008.

Dietz, B. (2006): Patientenmündigkeit: Messung, Determinanten, Auswirkungen und Typologie mündiger Patienten, Wiesbaden.

Gasse, C. et al. (2001): Assessing hypertension management in the community – Trends of prevalence, detection, treatment, and control of hypertension in the MONICA Project Augsburg 1984–1995, in: Journal of Human Hypertens, 15. Jg. (2001), pp. 27–36.

Hilleke-Daniel, K. (1989): Wettbewerbsanalyse und Konkurrenzanalyse im Pharmamarkt, in: Simon, H. et al. (Hrsg): Wettbewerbsstrategien im Pharmamarkt, Stuttgart, S. 16–28.

Homburg, C., Dietz, B. (2006): Patientenmündigkeit – Ausprägungen und Einfluss auf das Arzt-Patienten-Verhältnis, in: Pharmazeutische Industrie 2006, 68 (3), S. 288–293.

Homburg, C., Pflesser, C. (2008): Strukturgleichungsmodelle mit latenten Variablen: Kausalanalyse, in: Herrmann, A., Homburg, C. (Hrsg.): Marktforschung. 2. Aufl., Wiesbaden, S. 633–660.

Huber, F., Schäfer, C. (2009): Wie Versorgungsforschung die Marktposition stärkt, in: Pharma Marketing Journal 2009, 32(6), S. 16–18.

Knoll, N., Scholz, U., Rieckmann, N. (2005): Einführung in die Gesundheitspsychologie, München.

Maschewsky-Schneider, U., Babitsch, B., Ducki, A. (1998): Geschlecht und Gesundheit, in: Hurrelmann, K., Laaser, U. (Hrsg.): Entwicklung und Perspektive der Gesundheitswissenschaften, Weinheim, S. 357–370.

Robert Koch Institut (2008): www.rki.de, Abruf 25.02.2008.

Rosenstock, I. M. (1974): Historical origins of the health belief model, in: Health Education Monographs (1974) No. 2, pp. 328–335.

Rosenstock, I. M. (1966): Why people use health services, in: Milbank Memorial Fund Quarterly, 44. Jg. (1966), pp. 94–127.

Sauer, N. E. (2003): Consumer Sophistication: Messung, Determinanten und Wirkungen auf Kundenzufriedenheit und Loyalität, Wiesbaden.

Schwarzer, R. (2004): Psychologie des Gesundheitsverhaltens: Einführung in die Gesundheitspsychologie, 3. Aufl., Göttingen.

Trosche Freiherr von, J. (1998): Gesundheits- und Krankheitsverhalten, in Hurrelmann, K., Laaser, U. (Hrsg.): Entwicklung und Perspektive der Gesundheitswirtschaften, Weinheim, S. 371–394.

LEHRE UND STUDIUM

ÖKONOMEN IM PORTRAIT

UNTERNEHMENS PRAXIS

UNTERNEHMENS PROFILE

ALLMENDE OHNE TRAGIK: ELINOR OSTROM (*1933)

Björn Wagner

Mit der hälftigen¹ Verleihung des Nobelpreises für Wirtschaftswissenschaften an Elinor Ostrom wurde dieser zwar zum 40. Mal in die USA vergeben, jedoch zum ersten Mal an eine Frau. Selbstverständlich war dies nicht der Grund, vielmehr gaben ihre stetigen Beiträge zur Erforschung von Kollektivgütern und deren Verwaltung den Ausschlag für ihre Nominierung. Dabei zeigt sie bereits seit den 1970er Jahren, wie Gemeinschaftseigentum direkt von dessen Nutzern durch eigens geschaffene Organisationen effizient verwaltet werden kann – und beschreitet damit einen Mittelweg zwischen den beiden Extremen einer Verwaltung durch staatliche Institutionen oder einer Marktlösung.

Elinor Ostrom ist Professorin für Politische Wissenschaft an der Indiana University in Bloomington in Indiana/USA. Ihre Forschungsschwerpunkte liegen speziell im Fachgebiet der Umweltökonomie, genauer im Bereich Kollektivgüter- bzw. Allmendeforschung. Internationale Bekanntheit erlangte sie mit ihrem 1990 erschienenen Werk "Governing the Commons" (Untertitel: "The Evolution of Institutions for Collective Action"). Ihre zentrale Aussage, die sie mit diesem Werk vertritt, ist die, dass institutionelle Lösungen zur geregelten Nutzung von Allmendegütern auf durch die direkt beteiligten Akteure sowohl staatlichen als auch privatwirtschaftlichen Lösungen überlegen seien (siehe unten).

Facts

1933	geboren in Los Angeles, Kalifornien/USA
1954	Bachelor of Arts in Political Science an der University of California
1962	Master of Arts in Political Science in Political Science an der University of California
1965	PhD in Political Science an der University of California
1966	Assistenzprofessur am Fachbereich Government an der Indiana University

¹ Elinor Ostrom teilt sich den Preis mit Oliver E. Williamson, der aufgrund seiner Analyse ökonomischen Handelns im internen Bereich von Firmen nominiert wurde (www.nobelprize.org).

- 1973 Gründung des "Workshop in Political Theory and Political Analysis" an der Indiana University
- 1974 Professorin am FachbereichPolitical Science an der Indiana University
- 1990 Veröffentlichung: "Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action"
- 2000 Berufung in den Wissenschaftlichen Beirat des Max-Planck-Instituts für Gemeinschaftsgüter
- 2009 Auszeichnung mit dem Wirtschaftsnobelpreis, gemeinsam mit Oliver E. Williamson

Der Werdegang

Elinor Ostrom wurde 1933 in Los Angeles, Kalifornien, geboren. Nach dem High School-Abschluss studierte sie an der University of California (UCLA) und erhielt im Jahr 1954 den Bachelor with honors im Fach Political Science. Anschließend verließ sie die Universität für zwei Jahre um im Personalbereich der Firma Godfrey L. Cabot, Inc. zu arbeiten, bevor es sie zurück an die UCLA zog. Dort arbeitete sie zunächst weitere vier Jahre in der Personalabteilung und graduierte schließlich in den Jahren 1962 und 1965 zum Master bzw. PhD im Fach Political Science.

Nach ihrer Promotion wechselte sie als Professorin an die Indiana University. Im Jahr 1973 gründete sie zusammen mit ihrem Mann Vincent Ostrom den "Workshop in Political Theory and Political Analysis", der bis heute als das wichtigste Zentrum für Allmendestudien überhaupt gilt. Die Essenz der bis dato aus theoretischen Überlegungen, Experimenten und Feldstudien gewonnenen Erkenntnisse veröffentlichte sie schließlich 1990 in ihrem Buch "Governing the Commons". In diesem beschreibt sie unter anderem, wie sich an verschiedenen Orten der Welt Gruppen von Menschen unabhängig von einer markt- oder staatsbasierten Lösung auf Regeln über die Nutzung von Allmendegütern einig werden. Unter ihren weltweiten Forschungskontakten spielen die nach Deutschland eine besondere Rolle: So nahm sie 1987/88 an einem spieltheoretischen Projekt des Nobelpreisträgers Reinhard Selten in Bielefeld teil und unter-

hält Forschungskontakte zum Freiburger Walter-Eucken-Institut und zum Jenaer Max-Planck-Institut für Ökonomik.

Ostroms wissenschaftliches Werk

Schon früh in ihrer wissenschaftlichen Karriere widmete Ostrom sich der so genannten "Tragik der Allmende"². Nach dieser nimmt die Leistung einzelner Beteiligter an einem Projekt ab, sobald sich der individuelle Beitrag nicht mehr einzeln zurechnen lässt. Die Erforschung des effizienten Umgangs mit Allmendegütern war von Beginn an Kern ihrer Forschungsinteressen und ist noch heute Ziel ihres "Workshops in Political Theory and Political Analysis". Auf dem Gebiet der theoretischen Forschung, in Experimenten und auch in empirischen Feldstudien legt Ostrom Wert auf Interdisziplinarität. So arbeitet sie mit Wissenschaftlern und wissenschaftlichen Theorien aus Bereichen wie Wirtschaftswissenschaften, Politikwissenschaften, Psychologie oder Anthropologie zusammen. Dies spiegelt sich auch in ihrem Werk "Governing the Commons" wider: In diesem Werk werden Allmendeprojekte auf der ganzen Welt betrachtet, die teilweise sehr gut funktionieren, teilweise aber auch schlicht als gescheitert zu betrachten sind. Mehrere tausend Einzelfälle sind in dieses Werk eingeflossen, von der Wasserdistribution und -nutzung in Los Angeles über die Zuteilung von Fischereirechten in der Türkei bis hin zur Nutzung von Almen in den Alpen.

2 Nach dem Aufsatz "The Tragedy of the Commons" von Garrett Hardin.

AUSGEWÄHLTE WERKE

Collective Action and the Tragedy of the Commons,

in: Hardin, G., Baden, J. (Hrsg.), Managing the Commons, pp. 173–181, San Francisco 1977.

Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action, New York 1990.

The Performance of Self-Governing Irrigation Systems in Nepal, mit Lam, W. F. und Lee, M., in: Human Systems Management 13(3) (1994), pp. 197–207.

Social Dilemmas and Human Behaviour,

in: Noë, R., van Hooff, J. A. R. A. M, Hammerstein, P. (Hrsg.): Economics in Nature: Social Dilemmas, Mate Choice and Biological Markets, pp. 21–41, Cambridge 2001.

Tragedy of the Ecological Commons,

in: Jorgensen, S. E., Fath, B. D. (Hrsg.), Encyclopedia of Ecology, pp. 3573–3576, Oxford 2008.

Working Together: Collective Action, the Commons, and Multiple Methods in Practice, mit Poteete, A. R., Janssen, M. A., Princeton, NJ, erscheint im Mai 2010.

Im Kern bestätigt sich bei all diesen Beispielen eine prinzipiell simple These: Allmenden können erfolgreich und nachhaltig bewirtschaftet werden, jedoch nur, wenn sich die beteiligten Akteure an ein festes Set an Regeln halten. Tun sie dies nicht, so

Allmendegüter und ihre effiziente Verwaltung

Allmendegüter sind durch zwei spezifische Eigenschaften gekennzeichnet. Zum einen durch Nicht-Ausschließbarkeit, das bedeutet, dass es extrem schwierig ist, Wirtschaftssubjekte vom Konsum eines einmal bereitgestellten Gutes abzuhalten. Als klassisches Beispiel gilt eine gemeinsame Weide, auf der alle Landwirte eines Ortes ihr Vieh grasen lassen können. Es ist nicht möglich, einzelne Landwirte davon abzuhalten, ihr Vieh auf die Weide zu treiben und dort grasen zu lassen. Zum anderen sind Allmendegüter von der Rivalität im Konsum gekennzeichnet. Auch dies lässt sich am Weidebeispiel verdeutlichen: Jeder einzelne Grashalm, der dort zu Verfügung steht, kann nur einmal gefressen werden. Wenn nun immer mehr Tiere auf der Weide grasen, wird diese schnell leer gefressen sein, darüber hinaus wird das Gewicht der Tiere unter Umständen sogar den Boden so weit verdichten, dass für eine ganze Zeit nichts nachwachsen kann - und alle stehen wieder so gut oder schlecht da wie vor der Nutzung der Allmende. Die beiden beschriebenen Eigenschaften grenzen Allmendegüter von öffentlichen Gütern, privaten Gütern sowie Maut- bzw. Clubgütern (vgl. Tabelle).

	Rivalität	Nicht-Rivalität		
Ausschließ- barkeit	Private Güter Bsp.: Tasse Kaffee	Öffentliche Güter (weit gefasste Definition) Bsp.: Atmosphäre im Fußballstadion		
Nicht- Ausschließ- barkeit	Allmendegüter Bsp.: Fische in den Weltmeeren, frei zugänglicher Sportplatz	Öffentliche Güter (eng gefasste Definition) Bsp.: Landesverteidigung		

Quelle: Darstellung in Anlehnung an Bofinger 2009, S. 272

QUELLEN UND LITERATUR

Bofinger, P. (2009): Grundzüge der Volkswirtschaftslehre, 2. Aufl., München.

Hardin, G. (1968): The Tragedy of the Commons, in: Science Vol. 162 No. 3859, pp. 1243–1248.

Keohane, R., Ostrom, E. (Hrsg.) (1995): Local Commons and Global Interdependence: Heterogenity and Cooperation in Two Domains, London.

Kevenhörster, P. (2007): Elinor Ostrom, Governing the Commons. The Evolution of Institutions for Collective Action, Cambridge 1990, in: Kailitz, S. (Hrsg.): Schlüsselwerke der Politikwissenschaft, Wiesbaden, S. 349–352.

Kliemt, H. (2009): Elinor Ostrom: Die Tragik der Allmende, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 14. 10 2009, online abgerufen unter http://www.faz.net/s/RubB8DF-B31915A443D98590B0D538FC0BEC/Doc~E8008AE111432 479D9516FBCA0FF3F6D9~ATpl~Ecommon~Scontent~Atype~Econtra.html#ProContraArea.

BR alpha online: Nobelpreis 2009, http://www.br-online.de/wissen/forschung/nobelpreis-2009-DID1249555223424/nobelpreis-wirtschaft-2009-ID1254236445662.xml, Abruf 23. 11 2009.

Elinor Ostrom Curriculum Vitae: http://www.indiana.edu/~workshop/people/lostromcv.htm, Abruf 12. 11. 2009.

Nobelprize.org: Economics 2009, http://nobelprize.org/nobel_prizes/economics/laureates/2009/index.html, Abruf 23. 11. 2009.

Workshop in Political Theory and Policy Analysis: http://www.indiana.edu/~workshop/, Abruf 19.11.2009.

scheitert die Bewirtschaftung der Allmende. Zur Bewältigung lokaler Allmendeprobleme benennt sie eine Reihe von Prinzipien: So müssen Nichtberechtigte wirksam ausgeschlossen werden können und nicht in die Allmendenutzung "einbrechen". Die Regeln müssen für alle Teilnehmer klar und verständlich gefasst werden. Die Einhaltung der Regeln muss überwacht, und Regelverstöße je nach Schwere des Verstoßes sanktioniert werden. Darüber hinaus müssen Mechanismen existieren, um aufkommende Konflikte zwischen den Beteiligten zu lösen. Über allem steht jedoch das Prinzip der Lokalität: So müssen alle Regeln und Mechanismen den lokalen Gegebenheiten, gegebenenfalls auch über Zeiträume hinweg, angepasst werden, um den örtlichen Besonderheiten (z.B. Geografie, Kultur etc.) gerecht zu werden. Durch die Ausrichtung an diesen wenigen Prinzipien lässt sich eine Allmende auch langfristig erhalten (vgl. Ostrom 1990, S. 91ff.).

Seit der Veröffentlichung von "Governing the Commons" gelang es ihr in weiteren interdisziplinären Studien ihre Thesen empirisch zu stützen. Darüber hinaus lassen sich ihre Ansätze in modifizierter Form auch auf Probleme wie etwa Klimaschutz als globales Allmendegut anwenden, da auch hier eine Lösung zwischen den beteiligten Akteuren ausgehandelt werden muss (vgl. z.B. Keohane/Ostrom 1995).

LEGENDE ZU LEBZEITEN: EDWARD DE BONO (*1933)

Jörg Mehlhorn

Was Adam Riese für die Mathematik und Johann Keppler für die Astronomie, das ist Edward de Bono für die kreativen Denker und die echten Innovatoren, mit dem großen Unterschied, dass Erstere nahezu jedem ein Begriff sind. Überprüfen Sie selbst, wer in Ihrem Umfeld den Begriff des "Lateralen Denkens" kennt und wer zu sagen weiß, dass die "Sechs Hüte" eine effiziente Denkmethode darstellen und keinen Modegag.

Damit es nicht 300 Jahre dauert, bis Edward de Bono eine breite Anerkennung erfährt, wurde ihm kürzlich in Berlin für sein Lebenswerk der Kreativitätspreis CREO von der an der Fachhochschule Mainz ansässigen Gesellschaft für Kreativität e.V. verliehen. Die Laudatio hielt im Martin-Gropius-Bau der Verfasser dieses Portraits in seiner Eigenschaft als Vorsitzender dieses gemeinnützigen Vereins.

Wie kein Zweiter hat de Bono ein ganzes System von von DENK-Techniken erfunden, so dass man ohne Übertreibung sagen kann, dass der aus Malta stammende Querdenker einen eigenen Kosmos von Methoden geschaffen hat und damit weit über seine Zeitgenossen hinaus geht, die einzelne DENK-Techniken entwickelt und populär gemacht haben wie Osborn das berühmte "Brainstorming" oder Gordon & Prince die "Synektik", nicht zu vergessen die deutschen Entwickler Bernd Rohrbach "Methode 635" und Horst Geschka "Reizwortanalyse".

Facts

- 1933 geboren in Malta
- Studium der Medizin an der Universität Malta
- Studium der Psychologie und Physiologie in Oxford, seinen Ph.D. erhielt er in Medizin
- die Lehre führte ihn nach London, Cambridge, Harvard
- prägte den Begriff "Laterales Denken" im Sinne von Querdenken
- 1969 Gründung des "Cognitive Research Trust (CoRT)"
- beriet Großunternehmen von IBM bis Siemens
- beriet Bildungsministerien vieler junger Länder
- hatte im WDR die TV-Serie "Die größten Denker"
- schrieb 72 Bücher, die weltweit übersetzt wurden
- gründete "The World Council for New Thinking"
- wurde EU-Ambassador for Creativity and Innovation

- 1988 Auszeichnung mit dem Capire Preis in Madrid
- 1992 Auszeichnung auf dem "International Thinking Meeting" in Boston
- erhielt den CREO 2009 in Berlin für sein Lebenswerk



Stationen seines Werdegangs

Aus den 50 Jahren seines Schaffens seien drei Stationen kurz erläutert: Sein Studium der Medizin auf Malta – mit 15 Jahren begonnen – und seine Doktorandenzeit in Oxford brachten ihn zur Analyse selbstregulierender Systeme und letztlich zur Gehirnforschung, die sein weiteres Leben begleiten sollte. Ihm wurde schnell klar, dass unser Gehirn die Eigenschaft besitzt, aus den eingehenden Informationen sofort ein Muster zu bilden, um somit Komplexität zu reduzieren. Für Routineaufgaben sicherlich eine sehr effiziente Organisationsweise. Sinngemäß titelte sein erstes von mittlerweile 72 Büchern: "The Mechanism of Mind". Darin präsentierte er auch den Begriff des "Lateralen Denkens", der schnell Eingang fand in das Oxford English Dictionary und in die Fachsprache der Manager, die die Notwendigkeit des "Querdenkens" sofort erkannten und den kometenhaften Aufstieg von Prof. de Bono bewirkten.

Seinen zahllosen Methoden ist gemein, dass sie im Kern auf dem Prinzip der Provokation beruhen, weil man nur auf diese Weise das Gehirn aus seinen gewohnten DENK-Bahnen befreien und die etablierten DENK-Muster überwinden kann; man braucht den "mental shift", um auf völlig neue Gedanken zu kommen.

Schon frühzeitig erkannte er die Defizite der schulischen und universitären Ausbildung und stellte deshalb sein Know-how im Rahmen seiner CoRT-Stiftung nahezu kostenlos den Bildungsministerien vieler Länder zur Verfügung. Aktuell läuft in China ein Großversuch in fünf Provinzen, und es ist anzunehmen, dass bei breiter Anwendung in allen Grundschulen ein weiterer Quantensprung Chinas vorbereitet wird.

In Deutschland kennt man de Bono vor allem in Großunternehmen, Bosch und Siemens haben ihre Führungskräfte intensiv geschult, zum Teil mit zertifizierten In-House-Trainern. Die für Bildung in Land und Bund Verantwortlichen kennen ihn bedau-

erlicherweise nicht und auch der PISA-Schock konnte daran bisher nichts ändern. Ob das von der Europäischen Kommission zum "Year of Creativity and Innovation 2009" ernannte Jahr daran etwas ändern konnte, bleibt höchst fraglich.

Den zweiten Meilenstein auf dem Weg zu weltweiter Anerkennung setzte de Bono 1985 mit der Methode "Six Hats", für die er in meinen Augen sogar den Nobelpreis verdient hätte, doch für die Disziplin THINKING gibt es in Oslo noch keine Kategorie und auch der "Alternative Nobelpreis" der World Livelihood Organization hat noch nicht entdeckt, welcher Nutzen für die Menschheit in de Bonos DENK-Methoden verborgen ist.

Die Methode der "Six Hats"

Mit der originellen Bezeichnung "Die sechs Hüte des Denkens" möchte uns der Altmeister einladen zum "parallelen Denken". Wir alle kennen das Phänomen, dass Diskutanten von ganz unterschiedlichen Perspektiven aus an ein Thema herangehen und sich somit die finale Entscheidungsfindung schwerer machen, als wenn man in allen Phasen in die gleiche Richtung denken würde und dabei darauf achtet, dass kein Aspekt des Problems übersehen wird. Edward de Bono hat diesen gordischen Knoten entwirrt, indem er die Teilnehmer zwingt, gemeinsam und nacheinander in sechs verschiedene Richtungen zu denken, bevor entschieden wird.

In der weißen Phase werden ausschließlich Fakten und Hintergründe ermittelt und zwar ohne Bewertung. Die grüne Phase ist die kreative, hier werden Lösungen erarbeitet und – wie bei allen Kreativprozessen – ohne Kritik vorgetragen. In der gelben Phase werden die Chancen und Vorteile einer Alternative genannt, in der schwarzen demgegenüber die Nachteile und Gefahren. Hervorzuheben ist der rote Hut, unter dem die Gefühle der Beteiligten explizit zur Sprache kommen, also Ängste und Sympathien, die mit dem Thema verbunden sind. Der blaue Hut betrachtet die Metaebene und dient der Klärung der noch anstehenden organisatorischen Schritte.

Mit dieser strukturierten Vorgehensweise lassen sich enorme Zeitersparnisse realisieren. IBM berichtet von einer Größenordnung von 75 % bei gleichzeitiger Steigerung der Qualität. Dass de Bono den Phasen genau jene Farben zuordnet, deren Bedeutung dem jeweiligen Zweck entspricht, ist nahe liegend und erleichtert die Merkfähigkeit. Die Verwendung der "Hüte" als Metapher unterstreicht, dass es auf unsere Denkleistung ankommt, die er stimulieren möchte. Er selbst bezeichnet sich als "Ambassador of Thinking", wobei er nicht das Denken im Sinne der Philosophie meint, sondern ausschließlich das "operational thinking", das auf die Bewältigung der Zukunft gerichtete pragmatische Denken. Er ist sogar der Ansicht, dass uns die großen griechischen Philosophen mit ihrem rein auf Logik basierenden Denken in die völlig falsche Richtung geführt haben, da man mit Logik zwar die Welt zum Teil erklären, aber nicht gestalten könne.

Als dritten großen Meilenstein kann man die Einrichtungen nennen, die er Anfang des Jahrtausends in seinem Heimatland Malta geschaffen hat. Seine Kritik an der universitären Ausbildung führte zum ersten europäischen Master-Studiengang in "Creative Thinking", den er an der Universität Malta etablierte. Dort gründete er auch das "Center for the New Thinking", um vor allem politische und gesellschaftliche Probleme auf fundamental andere Weise einer Lösung zuzuführen. In seinen Augen sind weder die etablierten Regierungen noch überstaatliche Einrichtungen – wie etwa die Vereinten Nationen – in der Lage, innovative Lösungen hervorzubringen. Bei seiner letzten Zusammenkunft mit Gordon Brown schlug er diesem sogar vor, ein Ministerium für "Thinking" einzurichten.

Sein bisher letztes und 72. Buch erschien vor wenigen Monaten und trägt den Titel "Think before it's too late". Er sieht in unseren falschen DENK-Ansätzen eine noch größere Gefahr für die Menschheit als im Klimawandel. De Bono hat darin – mittlerweile im 77. Lebensjahr stehend – sehr konkrete Empfehlungen formuliert und alle seine Erkenntnisse aus mehr als fünf Jahrzehnten angenehm leicht lesbar komprimiert. Ein durchaus politisches Buch, das man jedem Entscheidungsträger auf den Ostertisch legen sollte.

Auf Initiative der an der FH-Mainz ansässigen Gesellschaft für Kreativität e.V. wurde Prof. Edward de Bono Ende Oktober in Brüssel als Erster in die Hall of Fame der European Association of Creativity and Innovation (EACI) aufgenommen.

Mehr dazu unter www.eccixi.eu/reports. Die Gesellschaft für Kreativität präsentiert sich unter: www.kreativ-sein.de.

AUSGEWÄHLTE WERKE

The Mechanism of Mind (1969)

Lateral Thinking: A Textbook in Creativity (1970)

Practical Thinking (1971)

Lateral Thinking for Management (1971)

PO: Beyond Yes or No (1972)

Children Solve Problems (1972)

Teaching Thinking (1976)

The Greatest Thinkers (1976)

Future Positive (1979)

Atlas of Management Thinking (1981)

Tactics: The Art and Science of Success (1985)

Six Thinking Hats (1985)

I am Right - You are Wrong (1990)

Teach your Child how to Think (1992)

Serious Creativity (1996)

The Six Value Medals (2004)

Think - Before it's Too Late (2009)

LEHRE UND STUDIUM ÖKONOMEN IM PORTRAIT

UNTERNEHMENS PRAXIS

UNTERNEHMENS PROFILE

PRÄSENTATIONS-TORPEDOS SO MEISTERN SIE BLÖDE ZWISCHENFRAGEN UND ANDERE ANGRIFFE

Cornelia Topf



Dr. Cornelia Topf

ist promovierte Wirtschaftswissenschaftlerin und Diplom-Ökonomin. Sie ist zudem als Mediatorin und systemischer Coach ausgebildet. Als internationale Managementtrainerin, Speakerin und zertifizierter Businesscoach arbeitet sie mit namhaften Unternehmen aus allen Bereichen von Industrie und Dienstleistung zusammen. Zahlreiche Lehraufträge und Fachartikel machen sie darüber hinaus zu einer vielfach gefragten Expertin in den Medien.

Dr. Cornelia Topf ist Autorin eines guten Dutzend Fachbücher und Ratgeber, die in zahlreiche Sprachen übersetzt wurden. Zu ihren Bestsellern gehören "Präsentationstorpedos", "Das Führungsbuch für freche Frauen", "Small Talk". Ihr jüngstes Buch "Erfolgreich Verhandeln für Frauen" ist im Mai 2009 im Redline Verlag erschienen.

E-Mail: c.topf@metatalk-training.de

1. Die Situation

In wenigen Minuten wird Ihr Chef Ihnen mitteilen, dass Sie morgen vor versammelter Geschäftsleitung präsentieren müssen. Wie reagieren Sie? Ganz normal: gestresst. Warum? Weil Sie Probleme damit haben, den Inhalt der Präsentation zu recherchieren, die Visualisierung zu gestalten und die Medienwahl zu treffen? Nein. Diese Punkte der Vorbereitung haben Sie drauf, weil sie in einschlägigen Ratgebern und Präsentations-Seminaren gut vermittelt werden. Was dort jedoch kaum abgedeckt wird, sind die heimlichen Ängste aller Präsentatoren: "Wie gehe ich mit Störungen um?" "Wie behandle ich blöde Zwischenfragen?" Diese Fragen werden in einschlägigen Veranstaltungen oft nur oberflächlich behandelt. Doch diese Fragen machen Präsentatoren am meisten Stress und Angst. Was unnötig ist. Denn gegen jedes Präsentations-Torpedo ist ein Kraut gewachsen.

2. Gegenstrategien statt Sprachlosigkeit

Entscheidend für Ihre Torpedo-Abwehr ist die erste Reaktion auf Störungen. Die meisten Präsentatoren reagieren spontan fassungs- und sprachlos, empört und erstarrt: Treffer, versenkt. Weshalb? Weil keine Torpedo-Abwehr existiert:

- 1. Torpedo-Prophylaxe. Fragen Sie sich schon bei der Präsentationsvorbereitung:
- Wer sind die potenziellen Störer?
- Wie könnten potenzielle Störungen aussehen?
- 2. Überlegen Sie sich für die wahrscheinlichsten oder gravierendsten Störungen Gegenmaßnahmen.

Das ist schon alles. Und: Es wirkt! Sobald Sie die richtigen Gegenstrategien beherrschen, prallen Torpedos an Ihrem Schutzschild ab. Es gibt Maßnahmen gegen

- · kleine Torpedos,
- große Torpedos,
- Torpedos unter der Gürtellinie sowie
- Chef-Torpedos.

In jeder Torpedo-Klasse gibt es eine Menge möglicher Angriffe und aktiver Gegenmaßnahmen. Im Folgenden beschränken wir uns auf eine kleine Auswahl – wegen der großen Anzahl an Störungen und probaten Gegenmaßnahmen ist derzeit ein Buch zum Thema in Vorbereitung.

2.1 Kleine Torpedos

Lästige, aber im Grunde einfach abzuwehrende Störungen sind sachliche Zwischenfragen, auf die Sie keine Antwort wissen, aber auch Lochfrager (die Ihnen ein Loch in den Bauch fragen), Besserwisser, unerwünschte Co-Referenten, blöde Zwischenfragen und gähnende Langeweile im Publikum. Präsentatoren ohne Torpedo-Abwehr reagieren auf solche Störungen meist mit Verunsicherung, Ignorieren, Runterschlucken, Unterbügeln oder Zynismus – was nicht weiterhilft, weil es die Störung eskaliert oder in den Untergrund treibt. Betrachten wir zum Beispiel die gefürchtete sachliche Zwischenfrage, auf die Sie keine Antwort wissen. "Das gehört jetzt aber nicht zum Thema!", ist zwar eine häufige Reaktion von Präsentatoren, provoziert den Störenfried jedoch, weil er sich vor allen anderen bloßgestellt fühlt. Entweder er wehrt sich oder findet Sie unmöglich – beides verhindert

Ihren Präsentationserfolg. Die korrekte Torpedo-Abwehr: Bedanken! – Ehrlich antworten! – Abtrennen!.

Bedanken Sie sich für die Störung!

Sie lesen richtig: Bedanken Sie sich für die abwegige Sachfrage; zum Beispiel so: "Das ist eine interessante Frage." Steigerung: "Vielen Dank, dass Sie uns darauf aufmerksam machen." Damit fühlt sich der Störer wertgeschätzt; Sie nehmen ihm den Wind aus den Segeln. Er wollte mit der schwierigen Frage möglicherweise provozieren oder aufhalten – das lässt er jetzt sein. Denn er hat die Aufmerksamkeit, die er wollte. Zweiter Schritt: Bleiben Sie unbedingt ehrlich! Präsentatoren ohne funktionierende Topedo-Abwehr versuchen häufig, die Frage, auf die sie keine Antwort wissen, doch irgendwie zu beantworten; sie "faken" eine Antwort. Lassen Sie das – das merkt das Publikum! Das wirkt unseriös, inkompetent und provoziert nur weitere Störungen. Die beste Torpedo-Abwehr ist immer noch die Wahrheit: "Im Moment weiß ich keine Antwort auf Ihre Frage. Aber ich mache mich gerne für Sie kundig." Dann trennen Sie das Ganze ab und verweisen auf einen späteren Zeitpunkt: die Pause, die Zeit nach der Präsentation oder die Tage danach, wenn Sie dem Frager eine Mail schicken oder mit ihm telefonieren. Lässt der Zwischenfrager keine Ruhe, bescheiden Sie ihm: "Wie gesagt, eine interessante Frage, doch sie sprengt den Rahmen der Präsentation." Und danach gehen Sie sofort zurück zum Thema das ist das Wichtigste! Sonst entgleiten Ihnen die Zügel, und das ist der denkbar schlechteste Eindruck bei einer Präsentation.

2.2 Große Torpedos

Große Torpedos sind Störungen, die von Präsentatoren im Allgemeinen als stressiger, ärgerlicher, verunsichernder empfunden werden als kleine Störungen: ständige Nebengespräche, freche Zwischenrufe, dauerndes Blättern in den Unterlagen, undefinierbare Unruhe, häufig klingelnde Handys, ... Die spontane Reaktion darauf ist meist eine Fehlreaktion: Man überreagiert, greift verbal hart durch und damit den Störer an - was nach hinten losgeht. Denn nach einem Angriff findet einen der Gemaßregelte unsympathisch. Genau diese Wirkung wollen Sie mit Ihrer Präsentation nicht erreichen. Typisches Beispiel für eine Bumerang-Formulierung: "Jetzt hören Sie endlich auf damit!" Eine funktionierende Torpedo-Abwehr bedient sich dagegen zum Beispiel des Humors: "Sie haben wohl eines dieser billigen Handys erwischt - ohne Ausschalttaste?" Das Publikum lacht - was den Handy-Störer viel schneller zur Räson bringt, als wenn Sie ihn zurechtweisen. Merke: Die Zuhörer sollen Sie mögen, nicht hassen!

Wenn getuschelt wird

Wenn Personen im Publikum tuscheln, unruhig sind, Nebengespräche führen oder Dinge machen, die sie nicht machen sollen, greifen Sie nicht zuerst verbal durch. Setzen Sie zunächst nonverbale Signale: Richten Sie Ihren Blick auf den Störer. Er fühlt sich ertappt und stoppt die Störung. Schaut er überhaupt nicht

hin, begeben Sie sich in die Nähe des Störenfrieds. Reicht auch das nicht, dringen Sie in seine Distanzzone ein. Das heißt: Rücken Sie ihm auf die Pelle. Da dies allen Menschen unangenehm ist, wird er Ihre Botschaft verstehen. Erst wenn das alles nicht hilft – was lediglich in circa 10 % der Fälle zutrifft – werden Sie verbal. Aber auch nicht direktiv, sondern fragend: "Ist etwas unklar?" Oft liegt der Störung nämlich tatsächlich ein Verständnisproblem zugrunde.

Zwischenrufe

Natürlich regen Sie sich auf, wenn ein Witzbold einen unqualifizierten Zwischenruf ablässt: "Stimmt doch gar nicht!" "Das funktioniert doch nie!" Präsentatoren ohne Torpedo-Abwehr reagieren darauf meist mit Verteidigung und Rechtfertigung: Treffer, versenkt! Denn der Störer und sein Publikum denken sich: "Nur getroffene Hunde bellen." Die Torpedo-Abwehr stützt sich auf ein anderes Sprichwort: "Was schert es eine deutsche Eiche, wenn ein Schwein sich an ihr kratzt?" Coaching-Klienten berichten mir oft, dass schon die Erinnerung an dieses Sprichwort ausreicht, um Zwischenrufe an ihnen abprallen zu lassen - während sie zuvor oft völlig genervt reagierten. Stichwort abprallen: Ignorieren Sie einfach den Zwischenruf beim ersten Mal! Das zeugt von Souveränität. Erst beim zweiten Mal intervenieren Sie. Aber auch nicht mit der dicken Verbalkeule, sondern indirekt. Bedanken Sie sich auch für diese Störung (das verblüfft Störer regelmäßig bis in die Sprachlosigkeit) und setzen Sie dann eine der wirksamsten Abwehrstrategien ein: Nachfragen. "Das ist interessant – was konkret meinen Sie damit?" Viele Zwischenrufer rechnen damit nicht, fangen an zu stammeln und entlarven sich damit selbst - Treffer, versenkt. Selbst wenn der Zwischenrufer eine kohärente Erklärung seines Zwischenrufs abgibt, wissen Sie, was zu tun ist: Abtrennen! "Ihre Bemerkung finde ich sehr interessant. Leider sprengt sie den Rahmen unserer Präsentation. Ich schlage vor, wir unterhalten uns in der Pause/nach der Präsentation darüber." Warten Sie nicht auf seine Antwort – gehen Sie sofort zum Thema zurück. Der Torpedo ist wirkungslos an Ihrer Panzerwand verpufft.

2.3 Torpedos unter der Gürtellinie

Manche Störungen verstoßen gegen Sitte, Moral und Anstand. Als Präsentator ist man geplättet, dass sich ein erwachsener Mensch ohne offensichtliche Demenzsymptome zu solchen Unflätigkeiten hinreißen lässt. Diese verständliche Empörung schützt leider nicht vor sittenwidrigen Torpedos, vor Witzen auf Ihre Kosten, persönlichen Angriffen, Zynismus, Sarkasmus oder wenn die Präsentatorin in ihrer Rolle als Frau (siehe unten) angegriffen wird: "Frauen und Technik!" "Sie als Frau haben doch davon keine Ahnung!" Nehmen wir als Beispiel den persönlichen Angriff: "Was verstehen Sie als ... (junger Spund, Techniker, Kaufmann, Frau, Ingenieur, fachlicher Laie, ...) denn schon davon?" Völlig falsch ist die oft zu beobachtende empörte Rechtfertigung: "Ich verstehe einiges davon, denn ..." Das funktioniert nicht, weil hierbei jeder im Publikum sieht, dass sich einer ver-

zweifelt verteidigt – das ist nicht souverän. Außerdem führt es zu der gefürchteten und zeitraubenden Rechthaber-Orgie, weil sich der Störer zu einer Erwiderung genötigt sieht.

Die Torpedo-Abwehr arbeitet hier mit mehreren Schutztechniken, die Sie je nach persönlicher Neigung und Situation wählen und kombinieren können, unter anderem:

- Wechsel zur Metaebene: "Auf diese unsachliche Bemerkung gehe ich nicht weiter ein."
- Abbügeln: "Ich sehe nicht, was mein (Beruf, Alter, Geschlecht,...) mit unserem Thema zu tun hat."

Sonderfall: Frauenfeindliche Angriffe

Diskriminierende Angriffe auf Frauen sind bei Präsentationen keine Seltenheit. Auch hier erinnern Sie sich am besten an die Torpedo-Prophylaxe (siehe oben): Wählen Sie schon im Voraus die Gegenmaßnahme, die Ihnen entspricht. Eine Kollegin kontert zum Beispiel Frauenfeindliches oft mit einem männerfeindlichen Witz. Das funktioniert, weil Humor als Torpedo-Abwehr vorzüglich funktioniert – doch nicht jede Frau hat ein Faible für Witze (und kann sie auch pointiert erzählen). Dann kann sie immer noch eine Form der Retourkutsche einsetzen: "Was wissen Sie als Frau denn schon über …?"

- "Mindestens genau so viel wie Sie als Mann."
- "Ein bisschen mehr als der Durchschnittsmann wie ich eben bemerke."
- "Entschuldigen Sie, ich kann keinen Zusammenhang zwischen meinem Geschlecht und unserem Thema erkennen. Sie sind sicher einverstanden, wenn wir bei den Fakten bleiben."

2.4 Chef-Torpedos

Zu den schlimmsten und am meisten gefürchteten Torpedos zählen Vorgesetzte, wenn sie plötzlich vernehmlich Kommentare zur Seite machen, demonstrativ sich langweilen oder Nebengespräche anzetteln, die Regie an sich reißen, dazwischenquatschen oder pauschal urteilen wie: "Ist doch alles Unfug!" "Haben Sie was zu sagen oder präsentieren Sie hier mit Powerpoint?" "Bunte Bilder für die Bauern!" Lässt der Chef so einen Spruch ab, ist für viele Präsentatoren die Präsentation schon gelaufen. Davon erholt man sich nicht – glauben viele. Das ist ein Irrglaube. Schließlich gibt es die Torpedo-Abwehr, die selbst und gerade bei randalierenden Chefs funktioniert. Zwischenbemerkung: Die meisten Chefs sind hervorragende Zuhörer – wir reden hier über die anderen. Betrachten wir den relativ häufig vorkommenden Torpedo-Angriff, bei dem der Chef plötzlich das Heft an sich reißt und einen Vortrag hält.

Die erste Abwehrmaßnahme ist wieder nonverbal: Ist der Chef nach ungefähr einer Minute Monolog noch immer nicht fertig, setzen Sie sich freundlich lächelnd ins Publikum. Meist bringt ihn das aus dem Konzept und er fragt barsch nach, was das denn jetzt soll. Freundlich gelächelte Antwort: "Ich wollte Sie nicht unterbrechen und in Ruhe ausreden lassen." Natürlich reagiert

der Chef darauf unwirsch (weil Sie ihn ertappt haben) – doch er hört auf. Das wollen Sie erreichen. Hört er in seltenen Fällen nicht auf, bleiben Sie einfach sitzen und sprechen nach seinem Monolog ein kurzes Schlusswort. Den Inhalt Ihrer Präsentation vergessen Sie einfach – er wollte ihn offensichtlich nicht hören. Interessieren sich die Kollegen für den verpassten Inhalt, versorgen Sie sie informell damit.

Wenn Sie nicht klein beigeben wollen, unterbrechen Sie den Chef einfach. Aber wie immer bei der Torpedo-Abwehr mit Dank und Anerkennung. Und weil es der Chef ist, mit besonders viel Dank und Anerkennung: "Wir freuen uns alle, dass Sie uns über … informieren. Wir bekommen nur leider ein kleines Zeitproblem. Ich brauche für meine Präsentation ab jetzt noch ungefähr … Minuten. Wie lange benötigen Sie für Ihre Ausführungen?" Entweder der Chef macht einen Rückzieher – oder Sie teilen das Zeitbudget neu auf. Übrigens: Den Chef zu unterbrechen ist nicht selbstmörderisch, sondern zeugt von Rückgrat und Durchsetzungsfähigkeit; beides Business-Tugenden.

Wenn der Chef patzig wird

"Was soll denn der Zahlensalat?" "Kuchendiagramme – immer nur Kuchendiagramme!" "Das bringt uns doch alles nicht weiter!" Wenn der Chef derart pauschal herausplatzt, rechtfertigen Sie sich bloß nicht – das wird als deutliches Zeichen von Schwäche interpretiert. Sagen Sie ihm einfach Ihre Meinung – aber wie immer erst nach der obligaten Anerkennung: "Es tut mir leid, dass es Ihnen nicht gefällt. Meiner Meinung nach ist es die übersichtlichste (einfachste, schnellste) Art, den Sachverhalt darzustellen." Wenn Sie gut sind, können Sie sogar nachfragen – wer fragt, der führt: "Wie hätten Sie's denn gemacht? Aha, das merke ich mir fürs nächste Mal."

3. Für Härtefälle

Gegen wirklich jedes Präsentations-Torpedo gibt es eine wirksame Gegenmaßnahme. Die Gegenmaßnahme sauber durchzuführen, benötigt am Anfang etwas Übung. Ob Sie sich diese do-it-yourself oder in einem Torpedo-Seminar holen, ist egal. Dann gibt es noch die Härtefälle, in denen einem partout keine Gegenmaßnahme einfällt, weil man persönlich zu sehr be- und getroffen ist: "Mein Chef macht mich ständig runter, indem er sagt ... " "Unsere Ingenieure sabotieren mich dauern, indem sie ... " In diesen Fällen hilft ein guter Präsentations-Coach weiter, der übrigens vor besonders wichtigen Präsentationen generell zu empfehlen ist.

OHNE LANGEN ATEM GEHT ES NICHT - VOM UMGANG MIT ARABISCHEN GESCHÄFTSPARTNERN

Hartmut Kiehling

Nach der "verlorenen Entwicklungsdekade der 1980er Jahre nimmt der Nahe Osten seit eineinhalb Jahrzehnten ökonomisch zunehmend an Fahrt auf. Unterstützt durch einen geringeren Bevölkerungsdruck, steigende Ölpreise und eine vorsichtige Politik der Liberalisierung, Reform und Öffnung wird der arabische Raum als Geschäftspartner immer interessanter. Wer jedoch Geschäfte machen möchte, muss sich auf Mentalität und Sitten einstellen.

1. Religion

Dreh- und Angelpunkt des Verständnisses von AraberInnen ist die Religion. 91% von ihnen sind (meist sunnitische) Muslime. Lediglich im Libanon, in Syrien und Ägypten gibt es namhafte christliche Minderheiten. Für sunnitische Muslime gilt die Einheit ("Tauhid") von Religion und Staat oder Geschäft.

Die Religion ist daher weit stärker mit Leben und Institutionen der Menschen verflochten als Europäer dies gewohnt sind. Das gilt schon rein äußerlich: Fünf Mal am Tag unterbrechen gläubige Muslime ihr Tagwerk zum Gebet, es gibt eine Vielzahl religiöser Feiertage und einen ganzen Monat lang wird tagsüber gefastet und abends gefeiert.

Gleichzeitig kennt kaum eine Religion eine so hohe Regelungsdichte – vom Umgang mit Frauen bis hin zu Speisevorschriften. Besonders problematisch ist, dass Zeitangaben im Koran auf dem alten Mondkalender fußen, die Länder selbst aber schon lange zum Sonnenkalender übergegangen sind, so dass das Nebeneinander von Mond- und Sonnenkalender und der täglichen Ausrichtung an Sonnenstand und gleich bleibenden Stunden eine "polychrone" Kultur hervorgebracht hat, in der vieles gleichzeitig geschieht und die dementsprechend lässig mit Zeit umgeht.

Zu den religiösen Vorschriften gehört auch das kanonische Recht des Islam. Diese Scharia wird gerade auf der arabischen Halbinsel vielen Geschäften zu Grunde gelegt. Mohammed war selbst Kaufmann und die Scharia ist daher keineswegs wirtschaftsfeindlich. Das gilt sogar für das Zinsverbot, für das das Islamic Banking probate Lösungen bereithält.

Allerdings hat die Scharia auch wesentliche Nachteile. Sie ertrinkt in einer Fülle von Einzelvorschriften, ihre Rechtssyste-



Dr. Hartmut Kiehling

ist Gründer und Partner von Psimentum -Schulungen und Beratungen am Schnittpunkt von Psychologie und Finance – und Partner der DTB Dr. Thomé Börseninformationsdienste GmbH. Er war bis 2007 Professor of Finance an der German University in Cairo. Frühere Positionen umfassen u. a. die des MBA-Direktors an der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt, des Bereichsleiters Kapitalanlagen bei einer großen Lebensversicherung und des Leiters der Finanzanalyse einer Großbank. Seine wissenschaftlichen Publikationen umfassen neun Monografien, acht Artikel in referierten Journals, drei Dutzend weitere wissenschaftliche und 60 Fachartikel. In den verschiedenen Citation Indices ist Dr. Kiehling mit etlichen Citations verzeichnet. Er ist Dozent mehrerer Hochschulen und Gastprofessor an der Universität zu Köln.

E-Mail: hartmut@kiehling.com

matik ist defizitär und wichtige Rechtsgebiete sind unterentwickelt. So trennt sie weder klar zwischen Moral und Recht, noch zwischen rechtsmateriellen und -prozessualen Fragen oder religiösem und säkularem, öffentlichem, privatem und Strafrecht. Verfassungs-, Staats- und Verwaltungsrecht sind wenig entwickelt.

Da die Interpretation der Vorschriften seit langem festliegt und die auf der arabischen Halbinsel vorherrschende Rechtsschule der Hanbaliten allein Koran und Sunna als legitime Rechtsquellen anerkennt, ist die Scharia in der Praxis relativ starr. Da hilft oft nur der geradezu sprichwörtliche Pragmatismus der Araber-Innen.

2. Familie und Freunde

Der zweite Baustein zum Verständnis von AraberInnen ist ihr Verhältnis zu Familie und Freunden. Privater und öffentlicher Raum sind optisch und gedanklich streng getrennt. Fremde haben nur auf ausdrückliche Einladung Zutritt. Eine solche Einladung ist ein besonderer Vertrauensbeweis, sollte mit einer baldigen Gegeneinladung beantwortet und keinesfalls abgelehnt werden. Bemerkungen in der Öffentlichkeit über die Ehefrau oder Grüße an sie verbieten sich. Stattdessen richtet man einen Gruß an die Kinder aus.

Die arabische Familie stellt ein Geflecht von Verantwortlichkeiten und Verantwortungsbereichen dar. Innerhalb einer Familie gilt das Prinzip gleicher Austauschbeziehungen ("Reziprozität"); man sorgt für einander. Dagegen sucht man von Fremden möglichst einseitige Leistungen zu erlangen.

In der feindlichen arabischen Umwelt wenig verlässlicher Staatlichkeit konzentriert man sich in erster Linie auf die Familie und in zweiter auf die Freunde. Die Verlässlichkeit von Freunden ist ein ganz großes Thema. So gibt es im Arabischen ein gutes halbes Dutzend unterschiedlicher Ausdrücke für die verschiedenen Grade der Freundschaft. Unter Freunden fühlt man sich wohl, man besucht einander häufig und ist verpflichtet, einander zu unterstützen.

Kontrolle ist teuer und nicht immer möglich, Vertrauen jedoch an dauerhafte soziale Beziehungen oder Regeln gebunden, die im arabischen Raum lediglich im Familien- und engen Freundeskreis gegeben sind. Die Vorstellung spezifischer abstrakter Regelwerke für eine Vielzahl gesellschaftlicher Bereiche befremdet AraberInnen meist.

Die Abwesenheit solcher Regelwerke, die geringe Verlässlichkeit des Staates und die negative Reziprozität unter Fremden führen zu einem ausgesprochen engen Vertrauensbereich arabischer Geschäftsleute. Es ist daher für europäische Geschäftspartner essenziell, Freunde zu gewinnen. Danach strebt auch das arabische Gegenüber. Ein Araber wird bereits bei der Vorstellung sein Gegenüber über Ausbildung, Familie und Vermögen in



Blick über die islamische Altstadt Kairos

Quelle: Kiehling

Kenntnis setzen, um seinen "Wert" als Freund ins rechte Licht zu rücken und erwartet ähnliches auch von ihm.

3. Würde und Ehre

Als dritter Baustein muss das völlig andere Verhältnis zu Würde und Ehre erwähnt werden. Orientalische Gesellschaften sind "Schamgesellschaften"; erst wenn eine negative Tatsache offenbar wird, verliert ein Araber sein Gesicht. Sein Verhalten wird also nicht wie in den westlichen "Schuldgesellschaften" durch sein Gewissen, sondern seine Ehre gesteuert. Diese Ehre ist ein Gut der Familie und muss auch von dieser verteidigt werden.

Offene Kritik – zumal in Anwesenheit Dritter – verbietet sich daher von selbst. Sie würde dazu führen, dass sich der Betreffende beleidigt abwendet. Kritik ist vielmehr in einem persönlichen Gespräch in viel Lob zu verpacken und als Vorschlag zu präsentieren. Verhandlungen stocken manchmal, weil der nächste Punkt befürchten lässt, dass man einem der Anwesenden zu nahe tritt. Dann wird man die Verhandlungen unterbrechen und vorsichtig sondierend nach einem Ausweg suchen.

Vielfach ist es in einer solchen Situation ratsam, einen Vermittler zu bemühen. Dieses "Wasta" genannte System durchdringt das arabische Wirtschaftsleben – ob nun bei stockenden Verhandlungen, im Verkehr mit Behörden, bei der Ankündigung eines Geschäftsbesuchs oder auch zum Zweck vorsichtiger Kritik. Vermittler sollten im Rang deutlich über den Beteiligten stehen. Viele westliche Firmen beschäftigen allein zu diesem Zweck frühere hochrangige Regierungsbeamte, meist Generäle, an denen in arabischen Ländern ohnehin kein Mangel herrscht.

AraberInnen sind sehr auf ihre Würde bedacht. Sie treten gemessen auf, achten auf ihre Kleidung und übernehmen keinesfalls körperliche Arbeiten. Anzug und Krawatte bzw. Kostüm in dunklen Farben, Schmuck und gute Uhren, Visitenkarten mit wohlklingenden Titeln, auch in arabischer, englischer bzw. französischer Übersetzung sowie ein angemessenes dunkles Auto sind daher unabdingbar.

Ein entsandter EDV-Spezialist oder Ingenieur darf keineswegs selbst Hand anlegen, kein Entsandter Koffer oder Einkäufe selber tragen. Alles andere würde auf einen niedrigen Rang des Entsandten oder gar Zahlungsschwierigkeiten des Unternehmens hindeuten. Besonderen Respekt genießen ältere Personen. Es empfiehlt sich daher, in ein arabisches Land Mitarbeiter im Alter über 45 Jahre zu entsenden.

Luxus und Status gehören zusammen. In einer unsicheren, kurzfristig ausgerichteten Welt, in der Wohlstand sehr stark auf guten Beziehungen zur Regierung beruht, signalisiert Luxus Einfluss und verleiht Status. Er wird wiederum eingesetzt, um gastfreundlich und großzügig Freunde zu gewinnen. Das Gleiche wird auch vom westlichen Geschäftsfreund erwartet. Daher sollte man mit einer Gegeneinladung nur wenig warten und passende Geschenke machen.

4. Denken

Das Denken der AraberInnen ist vielfach anders geprägt als das der EuropäerInnen. Arabische Schulen basieren auf Auswendiglernen, während europäische Schulen auch das logische Denken fördern. AraberInnen, die keine europäische Auslandsschule besucht haben, behalten daher weitgehend das angeborene assoziative Denken bei. Eine logische Begründung verfängt bei ihnen daher oft nicht. Vielmehr sollte man Argumentationen emotional aufladen, also die Bedeutung des eigenen Unternehmens herausstreichen, das Gegenüber als Freund bezeichnen und an ein paar gemeinsame Tage am Meer erinnern.

Selbst- und Fremdbild sind oft zerrissen: Einerseits sind Araber-Innen stolz auf Religion und Geschichte ihrer Nation, andererseits fühlen sie sich dem Westen wirtschaftlich und intellektuell unterlegen. Einerseits schätzen sie die Europäer wegen ihrer Methodenkompetenz und Effizienz, andererseits schauen sie auf sie herunter wegen ihrer Ungläubigkeit und lockeren Sitten. Westliche Entsandte dürfen daher keinesfalls Kritik an den Zuständen vor Ort äußern oder "gute" Ratschläge geben.

5. Kommunikation

Hocharabisch ist die Sprache Gottes im Koran. Man verwendet sie nur für Schriften oder Reden. Aus dieser Hochachtung resultiert die Sorgfalt, mit der AraberInnen ganz allgemein mit Sprache und ihren Adressaten umgehen. So wird man nicht sagen, jemand sei krank, sondern "ein wenig müde", nicht, jemand habe Krebs, sondern er habe "es".

Die Volkssprachen haben mit dem Hocharabischen nur einen Teil der Wörter und grammatikalisch kaum etwas gemein. In ihnen redet man, wie einem der Schnabel gewachsen ist. Dem sollte sich ein Entsandter unbedingt anschließen. Die arabische ist eine eminent mündliche Kultur. Man schätzt es, wenn ein Westler wenigstens ein paar arabische Ausdrücke gebraucht. Fehler sind allenfalls Anlass zu freundlichem, fast aufmunterndem Gelächter, das den Fremden einbezieht und nicht ausgrenzt.

Unter AraberInnen sind überhaupt Emotionen gefragt. Man begrüßt einander überschwänglich – und wenn es das x-te Mal am Tag ist. Begrüßungen sind oft ritualisiert: Man erkundigt sich nach dem werten Befinden, ruft vielfach Allah an und strahlt über das ganze Gesicht. Natürlich eilt man nicht an einander vorbei, auch wenn man es eilig hat. Für das Abschleifen von Begrüßung und Höflichkeit, wie es in Europa nach einiger Zeit der Fall ist, haben Orientalen kein Verständnis.

AraberInnen diskutieren gern und kontrovers. Allerdings sollte man dabei niemandem zu nahe treten und Tabuthemen wie Religion und Nahostkonflikt meiden. Da jeder Muslim aufgefordert ist, Ungläubige zu bekehren, wird man ohnehin bald Gele-



Gespräch unter Kairoer Geschäftsleuten

Quelle: Kiehling

genheit erhalten, religiöse Gespräche zu führen, wenn man das möchte. Sie von sich aus zu beginnen, empfiehlt sich nicht. Das könnte als Missionsversuch ausgelegt werden, was in etlichen arabischen Ländern streng bestraft wird.

Heikel kann auch der Umgang mit dem anderen Geschlecht sein. Das beginnt schon bei der Begrüßung. Frauen mit Kopftuch oder gar Gesichtsschleier streckt mann keineswegs von sich aus die Hand entgegen. Selbst europäisch gekleidete Frauen darf mann auf der Straße oder im Hotel nicht ansprechen. Mit einer rangniedrigeren Frau sollte mann sich keinesfalls allein in einem Raum befinden. Zur Not muss mann eben die Tür weit öffnen.

Ihre Kommunikationsfähigkeit und Kreativität macht AraberInnen zu geborenen Team-Playern. Arbeitssitzungen sind immer dann besonders fruchtbar, wenn innerhalb der Gruppe keine deutlichen Alters- oder Rangunterschiede bestehen. Andernfalls würde jeder auf das ranghöchste Mitglied schielen.



2008 Corruption Perceptions Index							
Country Rank	Country/Territory	2008 CPI Score					
1	Denmark	9,3					
14	Germany	7,9					
28	Qatar	6,5					
35	United Arab Emirates	5,9					
41	Oman	5,5					
43	Bahrain	5,4					
47	Jordan	5,1					
55	Italy	4,8					
62	Tunisia	4,4					
65	Kuwait	4,3					
80	Morocco	3,5					
80	Saudi Arabia	3,5					
85	Serbia	3,4					
92	Algeria	3,2					
102	Djibouti	3,0					
102	Lebanon	3,0					
102	Tanzania	3,0					
115	Egypt	2,8					
115	Mauritania	2,8					
126	Libya	2,6					
134	Comoros	2,5					
141	Yemen	2,3					
147	Russia	2,1					
147	Syria	2,1					
173	Sudan	1,6					
178	Iraq	1,3					
180	Somalia	1,0					

Bestechlichkeit in arabischen Ländern im weltweiten Kontext

6. Institutionen

Das altorientalische Erbe des Nahen Ostens zeigt sich in der Autokratie seiner Institutionen. Dabei gibt es im Regelfall weder klar abgegrenzte Zuständigkeitsbereiche noch einen Dienstweg: Jeder Vorgesetzte kann auf jeder ihm untergeordneten Ebene direkt eingreifen.

Da Behörden und Unternehmen auch meist keine systematischen Regelwerke für Ablauf und Struktur ihres Handelns kennen, sind diese Eingriffe oft sehr speziell und widersprechen nicht selten vorangegangenen Verfügungen anderer Vorgesetzter. Da niemand weiß, wer wann eingreifen wird, sind die Folgen Unsicherheit, Lähmung und möglichst die Nicht-Beachtung. Unnötig zu sagen, dass Eigeninitiative in einem solchen System negiert oder bestraft, keinesfalls aber belohnt wird.

Wie von oben nach unten gibt es auch von unten nach oben keinen Dienstweg. Jeder Mitarbeiter hat das Recht, sich bei jedem beliebigen Vorgesetzten zu beschweren – und davon machen MitarbeiterInnen auch lebhaften Gebrauch. Diese Beschwerden sind für arabische Führungskräfte eine wichtige Quelle von Informationen. Diese stammen darüber hinaus von familiär oder freundschaftlich verbundenen MitarbeiterInnen und bezahlten Spitzeln. Die informale Organisation eines Unternehmens ist also ebenso wichtig wie die formale.

Da AraberInnen zur eigenen Familie am meisten Vertrauen haben, stellen sie deren Mitglieder bevorzugt ein. Ist solcher Nepotismus jedoch zu stark verbreitet, so leiden Motivation und Professionalität. Verfügt ein Vorgesetzter über keine gute Fachkompetenz, muss im Prinzip aber alles regeln, so neigt er zu einer Flut von Einzelregelungen, die kaum beachtet werden.

Nepotismus und staatliche Beschäftigungsgarantien haben in ärmeren arabischen Ländern zu einer krassen Überbesetzung der Verwaltungen geführt. Staatsbedienstete sind daher wie viele Beschäftigte in der Privatwirtschaft chronisch unterbezahlt. Um überhaupt leben zu können, sind sie meist auf Bakschisch angewiesen. Dies ist besonders dringend bei Außenstehenden, die ihre Posten kaufen mussten. Da ist es kein Wunder, dass die gut bezahlten Regierungskräfte der Golfstaaten weit weniger korrupt sind als die der ärmeren arabischen Länder.

Korruption, Inkompetenz, Kurzfristigkeit und geringer Vertrauensbereich erhöhen die Transaktionskosten deutlich, also die Kosten für Information, Geschäftsanbahnung, Vertrauensbildung, Behördenleistungen, Risikosteuerung etc. Zusätzliche Kosten entstehen durch schlechte Infrastruktur vom Telefonfestnetz bis hin zu Überweisungen. Kalkulationen für den arabischen Raum dürfen daher nicht zu knapp ausfallen.

7. Verhalten

Wer in Schule und Familie repressiv erzogen wurde und im Unternehmen autokratisch geführt wird, kann kaum Eigeninitiative entfalten. Westliche Entsandte müssen sich also darauf einstellen, dass ihre Gesprächspartner nur wenig Verhandlungsspielraum haben. Immer wieder kommt es vor, dass Verhandlungen für Rückfragen oder andere Sitzungen unterbrochen und erst Tage danach fortgesetzt werden. Allein aus diesem Grund empfehlen sich Kurzvisiten in den Nahen Osten nicht.

So bekannt der Orient früher für seine Kunstfertigkeit war, so wenig kann man heute bei Handwerkern und Arbeitern auf Sorgfalt und Methodenkompetenz bauen. Diese Einstellung zieht sich bis in die Verwaltungen hinein. MitarbeiterInnen gehen oft den Weg des geringsten Widerstandes, verharren an der Oberfläche und versuchen gar nicht, eine Sache gedanklich zu durchdringen. Oft stechen auch formale Fehler ins Auge.

Hand in Hand damit geht eine scheinbar geringe Zuverlässigkeit. Es soll gar nicht bestritten werden, dass manche AraberInnen einen relativ lässigen Umgang mit Aufträgen und Verabredungen haben. Westliche Expatriates nennen das die IBM-Strategie: "I" steht für "Insha'Allah", "So Gott will", "B" für "bukra", "morgen" und "M" für "Ma'alesh", "Macht nichts". Vielfach findet ein solches Verhalten aber eine plausible Erklärung.

So mag die hoch kontextuale, oft nur indirekt formulierende Kommunikation der AraberInnen zu Missverständnissen geführt haben. Außerdem tragen längerfristige Verabredungen in einer sehr kurzfristig ausgerichteten Welt nicht. Es ist vielmehr bei geschäftlichen wie privaten Terminen üblich, diese periodisch und insbesondere kurz zuvor zu bestätigen. Ansonsten geht der arabische Adressat davon aus, dass sich der Termin erledigt hat. Konsequenzen drohen kaum, ist es doch in einer stark von persönlichen Beziehungen geprägten Umgebung möglich und üblich, Terminüberschreitungen oder andere Missgeschicke durch Intervention an höherer Stelle ungeschehen zu machen. So ist es üblich, nach Vertragsabschluss nachzuverhandeln.

Zeitpunkte werden oftmals – zumal in traditionellem Umfeld – nicht als exakt und unverrückbar verstanden. Es kann immer etwas dazwischen kommen – ein neuer Auftrag des Chefs, der dichte Autoverkehr oder "nur" das Gespräch mit einem Freund. Dabei gibt es durchaus Regeln, um wie viel man zu spät kommt. Bei Besprechungen rechne man je nach Rangunterschied zwischen Besprechungsleiter und TeilnehmerInnen mit Verspätungen zwischen 15 und 45 Minuten, bei privaten Einladungen zwischen 45 Minuten und zwei Stunden, bei Hochzeiten und größeren Partys zwischen anderthalb und drei Stunden.

Hilft also die IBM-Strategie der Araber? Einmal abgesehen davon, dass dieses abschätzige Wort die Sache nicht ganz trifft, schützen sich Expatriates allenfalls selbst, nutzen aber kaum dem Unternehmen. Da man das fein gesponnene Netz von sozialen Regeln gerade am Anfang nicht beherrschen kann, sind auf jeden Fall Herzlichkeit angesagt, Offenheit, Flexibilität und ein langer Atem. Es lohnt sich; längerfristige Geschäftsbeziehungen mit dem Orient sind oft sehr fruchtbar.

LITERATUR

Ende, W., Steinbach, U. (Hrsg.) (2005): Der Islam in der Gegenwart, 5. Aufl., München.

Jammal, E., Schwengler, U. (2007): Interkulturelle Kompetenz im Umgang mit arabischen Geschäftspartnern, Bielefeld.

Kiehling, H. (2009): Arabien-Knigge kompakt, München.

Nydell, M. K. (2002): Understanding Arabs: A Guide for Westerners, 3rd ed., Yarmouth, ME.

Ortlieb, S. (2006): Business-Knigge für den Orient, Nürnberg 2006.

BETRACHTUNGEN ZUM ISLAMISCHEN BANKDIENSTLEISTUNGSWESEN IN DEUTSCHLAND¹

Johannes Engels



Dr. Johannes Engels

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

Seit 1991 beschäftigt im Bundesaufsichtsamt für das Kreditwesen bzw. der heutigen Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin). Zuständig für grenzüberschreitende technische Kooperation und Beratung.

E-Mail: Johannes.Engels@bafin.de

1. Zum Grundverständnis des islamischen Bankdienstleistungswesens

Vom "Denglisch" der heutigen Zeit offenbar sehr angetan, haben Werbeberater die Stadt Frankfurt am Main schon vor Jahren zur "City of Euro" getauft. Mal abgesehen davon, dass damit der deutschen Sprache wieder einmal Gewalt angetan wird, ist aber zugleich völlig richtig, dass sich diese so pulsierende Stadt am Unterlauf des Mains nach dem zweiten Weltkrieg zur wirtschaftlichen Hauptstadt in Deutschland entwickelt hat. Zudem beherbergt sie seit den 1990-er Jahren den zentralen Sitz der Europäischen Zentralbank. Schlendert man also in heutiger Zeit so durch die Innenstadt von Frankfurt am Main, so sieht man dementsprechend auch viele Bankhäuser, die teilweise schon seit Jahrhunderten hier ihren Sitz haben. Dazu gehören mittlerweile auch eine Vielzahl von Banken, deren Hauptsitze sich im Ausland befinden, und zwar auch einige aus dem muslimischen Kulturkreis.

Verweilt man nun gedanklich bei diesem Aspekt, so stellt sich die Frage, ob dort denn auch ganz anders geartete Bankdienstleistungen wahrgenommen werden können. Relativ weit verbreitet ist ja in der Öffentlichkeit das Wissen darum, dass in der

1 Die vorliegenden Ausführungen geben nicht die Position der BaFin wider, sondern stellen die persönliche Meinung des Verfassers dar.

islamischen Welt ein Zinsverbot besteht. Gilt dann derlei auch an den Bankschaltern von Geschäftsstellen, deren Mutterhäuser sich in der Türkei oder gar im Iran befinden? Und, wenn dieses so ist: wovon "leben" diese Bankhäuser denn rein geschäftlich anstelle dessen? Wie kann das wirtschaftlich gesehen – im muslimischen Kulturkreis als auch in unseren Breiten – eigentlich funktionieren?

Richtig ist, dass strenggläubigen Muslimen viele Formen der Geldanlage verwehrt bleiben, die im klassischen Bankgeschäft gang und gäbe sind. Der Koran verbietet es nämlich, Zinsen (arabisch: Riba) einzunehmen oder zu bezahlen. In der zweiten Sure des Koran heißt es in einer gängigen Übersetzung, dass jene, die "Zins verschlingen", nicht anders dastehen, "als einer, den der Satan mit Wahnsinn geschlagen hat". Instrumente wie Sparbücher, Festgeld, Anleihen oder Kredite und Hypotheken sind damit ausgeschlossen. Lassen sich Zinsen gar nicht vermeiden, sollen sie für wohltätige Zwecke gespendet werden. Immerhin gab es diese Auffassung ehedem auch im abendländischen Europa des Mittelalters. Thomas von Aquin stellte fest, dass Geld eben keine Jungen zu werfen habe (Mahlknecht 2008, S. 17).

Es ist an dieser Stelle zu betonen, dass sich der Koran traditionell einer bildhaften Sprache bedient und überhaupt das gesellschaftliche Miteinander bevorzugt in eine bildhafte Form gegossen wird. Betrachtet man dementsprechend das Finanzdienstleistungsgeschehen im Fall eines Kreditaufnahmewunsches, so gilt nämlich auch hier das Bild, dass die Bank auf ihren guten Namen hin erst einmal die Bereitschaft Dritter finden muss, gerade bei ihr Geld anzulegen, sprich: regelrecht anzuvertrauen. Dafür entsendet die Bank ihre Mitarbeiter und gibt – eben im Erfolgsfall des Fündigwerdens - hierfür dann eine Dankesgratifikation; schließlich soll Vertrauen ja belohnt werden. Diese Dankesgratifikation wie auch der Personaleinsatz, um erst einmal zur Einlage Bereite "draußen" zu finden, hat dann natürlich der Kreditkunde zu tragen. Prägend in diesem Zusammenhang ist grundsätzlich der genossenschaftliche Aspekt bzw. jener der wirtschaftlichen Schicksalsgemeinschaft zwischen Kunde und Bank, wie es in abgewandelter Form auch bei den Volks- und Raiffeisenbanken vorkommt. Genauso sieht es aus, wenn ein Kunde bereit ist, eine Einlage bei einer (muslimisch) arbeitenden Bank zu leisten. Auch hier gilt der bereits erwähnte Aspekt

Finanzgeschäfte und Begriffe im Islam

الذير في يَأْ صُكُونَ الرِّبَوْا لَا يَعُومُونَ إِلَّا كَمَا يَقُومُ الَّذِي الْمَا يَقُومُ الَّذِي يَتَخَبَّطُهُ الشَّيْطِئِ مِنَ الْمَسِنَّ ذَلِكَ بِأَنَّهُمْ قَالُو اَإِنَّمَا الْبَيْعُ مِثْلُ الرِّبَوْ أَوْاَحَلَ اللَّهُ الْبَيْعَ وَحَرَّمَ الرِّبَوْأَ فَمَن جَآءَ مُ مَوْعِظَةُ مِن رَّبِهِ عَفَاننَهَى فَلَهُ مَاسَلَفَ وَأَمْرُهُ وَإِلَى اللَّهِ وَمَنْ عَادَ فَأُولَتَهِكَ الصِّحَابُ النَّارِ هُمْ فِيهَا خَدِلِدُونَ فَي يَمَحَقُ اللَّهُ الرِّبَوْا وَيُرْبِي الصَّهَدَ قَدَتِ وَاللَّهُ لَا يُحِبُ كُلُ كَفَارٍ إَيْهِمِ فَي السَّهَ لَا يُحِبُ كُلُ كَفَارٍ إَيْهِمِ فَي السَّهُ اللَّهُ الرِّيوا وَيُرْبِي الصَّهَدَ قَدَتِ وَاللَّهُ لَا يُحِبُ كُلُ كَفَارٍ إَيْهِمِ فَي السَّهُ اللَّهُ الْمَاسِلُونَ وَيُورُ فِي الصَّهَدَ قَدَتِ وَاللَّهُ لَا يُحِبُّ كُلُ كَفَارِ الْمِيمِ فَي السَّالِيَةِ فَي السَّهُ اللَّهُ اللَّهُ وَاللَّهُ اللَّهُ وَاللَّهُ الْمُؤْمِنُ الْمَاسِلُونَ وَاللَّهِ الْمُعَالِقُ اللَّهُ وَاللَّهُ الْمُؤْمِنِ اللَّهُ الْمَاسِلُونَ وَاللَّهُ اللَّهُ اللَّهُ اللَّهُ الْمُؤْمِنِ اللَّهُ اللَّهُ وَاللَّهُ اللَّهُ الْمُعَالَعُ اللَّهُ اللَّهُ اللَّهُ اللَّهُ الْمَالِلَةُ اللَّهُ الْمُعْلِقُ اللَّهُ اللَّهُ اللَّهُ اللَّهُ اللَّهُ الْمُؤْمِنِي الْعَلَامُ اللَّهُ اللَّهُ اللَّهُ الْمُعَالَقُومُ اللَّهُ اللَّهُ اللَّهُ اللَّهُ اللَّهُ اللَّهُ اللَّهُ اللَّهُ اللَّهُ الْمُؤْمِنِي الْعَلَى الْمَاسِلَةُ اللَّهُ الْمُؤْمِنِ الْمُعْلَى الْمُعْلِقُومِ اللْمُؤْمِنِ الْمُؤْمِنِ الْمُنْ الْمُؤْمِنِ الْمُؤْمِنِ اللْمُعَالِمُ الْمُؤْمِلُ اللْمُؤْمِنِ اللْمُؤْمِنِ الْمُؤْمِ الْمُؤْمِ اللْمُ الْمُؤْمِ اللْمُؤْمِنَ الْمُؤْمِ الْمُؤْمِ الْمُؤْمِ الْمُؤْمِ الْمُؤْمِ اللَّهُ الْمُؤْمِ الْمُؤْمِ الْمُؤْمِنِ الْمُلْمُ الْمُؤْمِ الْمُؤْمِ الْمُؤْمِ الْمُؤْمِ الْمُؤْمِ اللَّهُ الْمُؤْمِ الْمُؤْمِ الْمُؤْمِ الْمُؤْمِ اللَّهُ الْمُؤْمِ الْمُؤْم

"Die, welche *riba* verzehren,sollen nicht anders dastehen als einer,den der Satan erfasst und niedergeschlagen hat. Dies, weil sie sagen: Kauf ist das Gleiche wie riba. Allah hat den Kauf erlaubt, aber riba verboten. Wer eine Ermahnung von seinem Herren erhält und dann mit riba aufhört, der darf das Erhaltene behalten. Seine Sache ist bei Allah. Wer es aber von Neuem tut - die sind die Bewohner des Feuers und werden ewig darin verweilen."(II:275)

"Allah lässt den *riba* (Zuwachs) dahinschwinden; gute Taten wachsen aber. Und Allah liebt keine Undankbaren und Ungerechten."(II:276).

Quelle: Übersicht und aktueller Stand zum Islamic Banking Projekt (Tischvorlage für Herm Dr. Fingels, Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht); Mainz 23.06.2008: erstellt durch Diplom-Betriebswirt (FH) Oliver Recklies.

des Dankes der Bank, nun dem Kunden gegenüber; schließlich sieht sich die Bank als geehrt an, dass der Kunde gerade sie als Hüterin seiner Gelder auserwählt hat und damit eben als am vertrauenswürdigsten einschätzt. Bei einer nach islamischen Regeln arbeitenden Bank wird von Kunden eingelegtes/ausdrücklich anvertrautes Geld mit einer Gratifikation als dankende Erwiderung quittiert (Gassner/Wackerbeck 2007, S. 21).

2. Zur Bedeutung islamischer Bankdienstleistungen in Deutschland

In diesem im Morgenland auch heute noch prägenden Zusammenhang gab es - mit Blick auf islamische Bankgeschäfte - bereits in den 1980-er Jahren erste Anfragen interessierter Kreise (zumeist Vertreter von Banken aus muslimisch geprägten Staaten, die in Deutschland über Geschäftsstellen aktiv sind) an das damalige Bundesaufsichtsamt für das Kreditwesen – BAKred. In diesbezüglichen Gesprächen wurde dabei darauf verwiesen, dass solche Geschäftsaktivitäten nicht im Kreditwesengesetz vorgesehen sind und es auch mit Blick auf einen gleichen Wettbewerb/bankaufsichtsrechtliche Vergleichbarkeit sowie hinsichtlich des Einlagenschutzes Bedenken gibt². Gerade das letzte Argument spielte eine wesentliche Rolle, nachdem eine türkische Bank, die Islamic Banking im Herkunftsland betrieb, von der türkischen Aufsicht vor einigen Jahren geschlossen werden musste. Die deutsche Bankenaufsicht reagierte sofort und schloss ihrerseits die in Deutschland ansässige Geschäftsstelle - allein schon, um Plünderungsaktionen vermeiden zu helfen.

2 Volker Nienhaus, Gespräche im Bundesaufsichtsamt für das Kreditwesen, Berlin.

Dort konnte man sich bis zur Schließung als stiller Teilhaber – und eben nicht als herkömmlicher Einleger/Sparkunde – in der Türkei engagieren. Da aber diese Geschäftsstelle deswegen keinem deutschen Einlagensicherungssystem angehörte, blieb den Kunden nur anteilig, was die Konkursmasse nach türkischem Recht noch hergab (Stammen 2008).

Insgesamt ist in Deutschland ein geschäftliches Potenzial aber durchaus vorhanden: Immerhin leben bereits mehr als 3,5 Millionen Muslime in Deutschland; Tendenz weiter steigend - die Mehrheit von ihnen ist türkischer Herkunft. Anlageprodukte, die sich nach strengen islamischen Glaubensregeln richten, waren in Deutschland bis vor wenigen Jahren nicht zu bekommen. Vielfach legen die gläubigen Muslime ihr Geld bei der Sparkasse vor Ort an, teilweise investieren sie es auch in Immobilien in ihren Heimatländern. Studien ergeben, dass die türkischen Arbeitnehmer in Deutschland eine beinahe doppelt so hohe Sparquote aufweisen wie ihre deutschen Kollegen. Experten schätzen ihre jährliche Sparleistung auf rund 1,5 Milliarden Euro (o. V. 2008). Wieder auf den eingangs gestellten Fragenkreis zurückkommend, ist zu bemerken, dass es bis heute kein in Deutschland lizenziertes Kreditinstitut gibt, das überwiegend oder ausschließlich islamische Bankprodukte hierzulande anbietet. Wohl aber gibt es seit wenigen Jahren einige Großbanken, die außerhalb Deutschlands allererste Aktivitäten in diese Richtung entfalten, in Fachkreisen auch "islamische Fenster" genannt. So begann die Commerzbank-Investmenttochter Cominvest im Frühjahr 2000 einen Aktienfonds mit dem exotischen Namen Al Sukoor auf den Markt zu bringen, denn die Geldanlage in Aktien und Aktienfonds ist nach islamischer Tradition sehr beliebt (Knappmann 2006). Der Koran erlaubt nämlich das Erzielen von Erträgen, die auf einem Handel oder einer Investition in ein bestimmtes Produkt basieren. Nach dem Prinzip der Gewinnund Verlustteilung sind Anlagen in Aktien nach islamischen Grundsätzen nämlich sehr gern gesehen, weil sich der Anleger am unternehmerischen Risiko beteiligt. Auch hier taucht der bereits erwähnte, dem aus Deutschland stammenden Genossenschaftsgedanken ähnelnde, Aspekt auf. Zum ersten Mal vertrieb auf dieser Basis eine Bank in Deutschland damit einen Fonds, der sich an islamischen Grundsätzen orientierte. Das heißt aber ausdrücklich auch: es dürfen in solchen Fonds keine Geschäfte enthalten sein, die sich in irgendeiner Weise - sei es im Handel/ Vertrieb bzw. in der Produktion - mit Genussmitteln, Glücksspiel, Pornografie, Schweinefleisch und Waffen beschäftigen. Inkonform nach islamischer gesetzlicher Sicht (nämlich der Sharia) sind oftmals Hotelketten und Fluggesellschaften auch dann schon, wenn sie ihren Gästen Alkohol ausschenken. Auch darf ein Unternehmen, welches islamischen Fondsgrundsätzen entsprechen soll, nicht zu hoch verschuldet sein (die Schulden dürfen nicht mehr als ein Drittel des Marktkapitalisierungswertes ausmachen). Somit würden in diesem Sinne gegenwärtig z.B. einige deutsche Autobauer glatt durchfallen (Gassner/Wackerbeck 2007, S. 134 f.).

Diese Einschränkungen und die bis dahin von deutschen Banken nicht gekannte Praxis in diesem Segment führten dazu, dass das Experiment der Commerzbank letztendlich scheiterte. Ende 2005, mehr als fünf Jahre nach dem Start, betrug das Anlagevolumen gerade einmal vier Millionen Euro. Um einen Fonds ansatzweise rentabel zu betreiben, gelten 20 Millionen Euro in der Branche als absolutes Minimum. Anfang Januar 2006 schloss Cominvest den Fonds deshalb wieder. Offensichtlich wendeten sich die Anleger in Deutschland von Themenfonds, wie es auch der Al Sukoor gewesen ist, seit längerem ab. Das Angebot reüssierte – nachträglich betrachtet – vielleicht auch deshalb nicht, weil viele in Deutschland lebende Muslime die islamischen Glaubensgrundsätze längst nicht mehr so streng sehen, wie es im Nahen Osten häufig noch der Fall ist (Knappmann 2006).

In Deutschland haben also nach islamischen Prinzipien arbeitende Anlageinstrumente bis heute immer noch Seltenheitswert. Nunmehr hat jüngst aber die Deutsche Bank einen entsprechenden Anlauf unternommen, indem sie Zertifikate auf die von Dow Jones entwickelten Islamic-Market-Indizes anbietet. Diese werden in Übereinstimmung mit den Gesetzen des Koran zusammengestellt und werden von Sharia-Gelehrten überwacht. Um dauerhaft erfolgreich zu sein, haben die Deutsche Bank und die als Co-Emittent fungierende National Commercial Bank of Saudi-Arabia bei den nun aufgelegten Zertifikaten eine quantitative Analyse-Funktion integriert. Jedes dieser Produkte muss von islamischen Rechtsgelehrten in so genannten Scharia-Boards zertifiziert werden, bevor es in den Vertrieb gehen kann. Die Zielgruppe haben die Banker allerdings klar eingegrenzt. Diese Produkte sollen vor allem vermögenden Privatkunden im Mittleren Osten und in Asien angeboten werden, jedoch bisher noch nicht in Deutschland (Gassner/Wackerbeck 2007, S. 33 f.).

Das eigentliche Geschäft mit Islam-konformer Geldanlage machen die großen Finanzhäuser nämlich immer noch im arabischen Raum. Rund 270 Milliarden Dollar sind weltweit in den vergangenen Jahren in diese Produkte geflossen, die jährlichen Wachstumsraten lagen häufig bei 20 % oder mehr. Dabei beschert der hohe Ölpreis den Banken einen steten Strom frischen Geldes. Islamisch orientierte Aktienportfolios standen in ihrer Entwicklungsperformance den großen Leitindizes in nichts nach. In den vergangenen zehn Jahren haben nach und nach immer mehr Finanzhäuser Koran-konforme Produkte an den Markt geführt. Zu den Vorreitern zählte die Citigroup, die 1996 eine Filiale in Bahrain eröffnete. Ihr folgten später HSBC, ABN Amro, Société Générale und eine Reihe weiterer Häuser. Gab es 1999 weltweit noch rund ein Dutzend Islam-Fonds, so sind es inzwischen gut 150 (Knappmann 2006).

3. Islamisches Bankdienstleistungswesen und die Finanzkrise

Wirft man jetzt einen Blick auf die gegenwärtige Finanzkrise, so ist diese gewissermaßen die beste Werbung für islamisches Wirtschaften überhaupt. In der Öffentlichkeit eher weniger bekannt ist (neben dem bereits genannten Zinsverbot) nämlich ein weiteres Verbot, und zwar jenes des Glücksspiels (arabisch: Gharar). Auch Wetten verbietet der Koran ausdrücklich und sieht dies als lästerliche Versuchung an. In der Praxis zeigt sich dies eindrücklich daran, dass spekulative Geschäfte - wozu auch Finanztermingeschäfte gehören – als Wetten angesehen werden. Während der gesamte Wirtschaftsraum der OECD mehr oder weniger stark von der Finanzkrise betroffen ist, kann der islamisch geprägte Wirtschaftsraum völlig zu Recht darauf verweisen, besser dazustehen. Eine "Kasinomentalität", wie sie ursächlich das jüngste Finanzdesaster mit verschuldet hat, existiert in der muslimisch geprägten Welt so nicht (Gassner/Wackerbeck 2007, S. 29 f.).

Es sei noch bemerkt, dass derweil in Deutschland eher unbeachtet vollkommen neue Möglichkeiten entdeckt wurden, um mit Hilfe des islamischen Finanzierungswesens das wachsende Vermögen in den arabischen Staaten anzuzapfen: Im Sommer 2004 legte nämlich das Bundesland Sachsen-Anhalt eine Koran-konforme Anleihe auf, um den klammen Haushalt mit arabischen Millionen aufzumöbeln. Nötig war dafür eine komplizierte Konstruktion, die vor allem dem deutschen Fiskus sauer aufgestoßen sein dürfte. Die Landesregierung in Magdeburg übertrug eine Reihe von Immobilien an eine neu gegründete Stiftung. Diese finanzierte den Deal mit Hilfe einer Anleihe, die – ganz nach den Regeln des Korans – statt Zinsen die Mieteinnahmen an die Anleger ausschütten soll. Besonderer Clou der Konstruktion: Die landeseigene Stiftung hat ihren Sitz in den Niederlanden – eben um Steuern zu sparen (o. V. 2004).

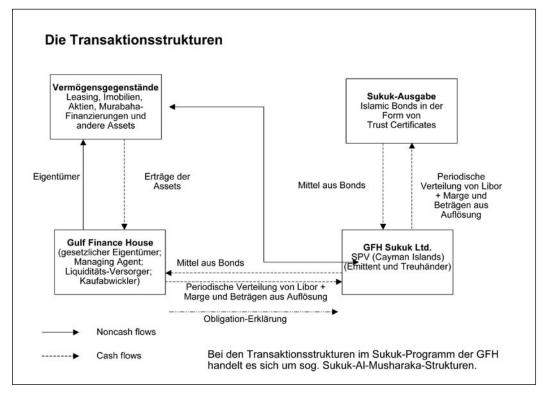


Abb.: Das Gulf Finance House und die GFH Sukuk Ltd.

Quelle: Übersicht und aktueller Stand zum Islamic Banking Projekt (Tischvorlage für Herrn Dr. Engels, Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht); Mainz 23.06.2008; erstellt durch Diplom-Betriebswirt (FH) Oliver Recklies.

4. Fazit

Zusammenfassend ist zu sagen, dass originäre Bankgeschäfte, die das Zinsverbot berücksichtigen (und zugleich materiell umgehen), wie erwähnt im Bundesgebiet bislang nicht bestehen und gemäß Kreditwesengesetz – KWG nicht ausdrücklich vorgesehen sind. Ein Stück weit ist es aber auch eine Ansichtssache, inwieweit man hier vielleicht eines Tages das KWG so auslegt, dass islamisch geprägte Ertragskalkulationen im Soll- und im Habenbereich von Banken der klassischen Verzinsung gleichgestellt werden – schließlich gibt es im KWG umgekehrt auch kein ausdrückliches Verbot eines solchen Unterfangens. Gerade das britische Beispiel mit einer seit 1982 bestehenden Tradition muslimischen Geschäftshandelns am Finanzplatz London zeigt, dass diese Form durchaus auch außerhalb des Ursprungskulturkreises realisierbar ist. Voraussetzung: man legt mit herrschender Meinung die Gesetzgebung auch so aus (Stammen 2008). In Deutschland scheint Bewegung in diese Frage gekommen zu sein, denn die Finanzdienstleistungsaufsicht beschäftigt sich nunmehr verstärkt mit dieser Frage und der Aspekt einer von ihr dazu ausgerichteten Tagung in Frankfurt am Main fand bereits mit der ersten Ankündigung in Fachkreisen ein großes Echo (o.V. 2009).

Vielleicht findet sich ja dann eines Tages beim Bummel durch Frankfurt am Main und in anderen deutschen Großstädten zumindest in Geschäftsstellen von Banken mit Muttergesellschaften aus dem muslimischen Kulturkreis im Schaufenster eine Werbeschrift etwa des folgenden Inhalts: "You want to have Islamic Banking? – Yes we can!"

LITERATUR

Gassner, M., Wackerbeck, P. (2007): Islamic Finance, Köln.

Knappmann, L. (2006): Europas Finanzhäuser drängen ins Islam-Banking, Spiegel Online, 22.02.2006, http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,401904,00.html, Abruf 06.11.2009.

Mahlknecht, M. (2008): Islamic Finance, Weinheim.

O. V. (2009): German regulator BaFin organises Islamic finance conference, www.islamicfinance.de, 01.07.2009, http://www.islamicfinance.de/?q=node/676, Abruf 06.11.2009.

O. V. (2008): Islamic Finance verspricht großes Wachstumspotenzial für deutsche Banken, Pressemitteilung Booz & Company, 22.07.2008, http://www.booz.com/de/home/Presse/Pressemitteilungen/pressemitteilung-detail/41864791, Abruf 06.11.2009.

O. V. (2004): Sachsen-Anhalt emittiert Sukuk Bond, bfinance, 12.07.2004, http://www.bfinance.de/content/view/11373/1000245/, Abruf 06.11.2009.

Stammen, C. M. (2008): Islamic Finance braucht eine Lobby, Innovationsreport, 11.11.2008, http://www.innovations-report.de/html/berichte/wirtschaft_finanzen/islamic_finance_braucht_lobby_122020.html, Abruf 06.11.2009.

DO WHAT YOU CAN DO BEST - OUTSOURCE THE REST Outsourcing auf dem Vormarsch - bei Nestlé Deutschland AG macht das Erfolgsmodell Schule

Tobias Bartenbach



Tobias Bartenbach CEO der BARTENBACH AG

Der studierte Betriebswirtschaftler Tobias Bartenbach ist Chief Executive Officer der BARTENBACH AG, der ersten Kreativen Kooperative in Deutschland. Die inhabergeführte GWA-Agentur bietet das gesamte Leistungsspektrum der kreativen Wertschöpfungskette inhouse an und ist mit über 60 Mitarbeitern einer der größten Kommunikations-Dienstleister am Standort Mainz.

E-Mail: mail@bartenbach.de

Outsourcing von Dienstleistungen oder Geschäftsprozessen ist ein Trend, der angesichts der Wirtschaftskrise heftig umstritten ist. Während einige Unternehmen dazu übergehen, Bereiche, die nicht zu ihren Kernkompetenzen zählen, an externe Dienstleister zu übergeben, setzen andere hier den Rotstift an. Die Diskussion kreist um Themen wie Kostenreduktion auf der einen, Erwerb von spezialisiertem Know-how auf der anderen Seite. Wird sich Outsourcing auch im Marketing-Bereich weiter fortsetzen?

1. Mit Outsourcing effizient Kosten sparen

Dass mittels Outsourcing effizient Kosten gespart werden können, belegt der Deloitte Consulting Outsourcing Report 2008. Laut Studie erzielten 83 % der befragten 300 Unternehmen aus dem In- und Ausland mit Outsourcing-Maßnahmen einen Return of Investment von über 25 %. Größtenteils von den Unternehmen ungenutzt blieben dagegen die strategischen Möglichkeiten und Perspektiven einer Auslagerung, ergab der Report.

Viele Unternehmen stellen heute andere Erwartungen an Outsourcing-Dienstleister als noch vor einigen Jahren. Rune Aase, Vice President und Head of Service Delivery bei StatoilHydro, erklärt: "Wir erwarten von unseren Partnern, dass sie unsere Ziele mit neuen Ideen und Innovationen unterstützen und keine Scheu vor Veränderungen haben." Der Kostenaspekt spielt also nicht ausschließlich eine Rolle für die Unternehmen.

2. Vom Know-how profitieren

Die Nestlé Deutschland AG – größter Nahrungsmittelhersteller weltweit – lebt das Outsourcing-Modell bereits seit mehreren Jahren und nutzt dabei gezielt das spezialisierte Know-how verschiedener Agenturen und Dienstleister. Ein Beispiel dafür ist die Auslagerung der Printproduktion. Diesen zeitintensiven Bereich hat das Unternehmen in Teilen an die Produktions-Agentur BARTENBACH Marketing Services aus Mainz übertragen.

"Durch das Outsourcing von operativen Einkaufsprozessen im Bereich der Printproduktion kann sich der Werbemitteleinkauf auf seine strategischen Einkaufsprozesse konzentrieren", erklärt BMS-Geschäftsführer Tobias Bartenbach. Darüber hinaus profitiere das Unternehmen von der effizienteren und somit günstigeren Ausführung der Prozesse. Die Zahlen sprechen für sich: Durch die Bündelung und Konkurrenzierung von Aufträgen konnten über 15 % des Einkaufsvolumens eingespart werden. Darüber hinaus hat das Outsourcing natürlich auch auf interne Ressourcen auf Kundenseite Auswirkungen. Diese können stärker in den Kernbereichen eingesetzt werden.

3. Prozesse optimieren

Trotz Kostenvorteilen gaben im Deloitte Consulting Outsourcing Report 2008 rund 40 % der Unternehmen an, einen Auslagerungsvertrag frühzeitig gekündigt zu haben. Die Gründe: Abstimmungsprobleme, ungenaue Leistungsvereinbarungen, fehlende Transparenz. Dass der Teufel oft im Detail steckt, zeigen die Erfahrungen von Mike Goll, Leiter der Produktion bei BARTENBACH Marketing Services. "Klare Zielsetzungen und eine sorgfältige Planung aller Workflow-Prozesse sind das A&O bei Outsourcing-Prozessen. Je genauer und detaillierter der Anforderungskatalog des Kunden und die Abstimmung der Prozesse definiert sind, desto reibungsloser verlaufen die Pro-

jekte", erklärt Goll. "Konsequentes Projektmanagement ist bei Outsourcing-Maßnahmen unerlässlich", so der BMS Produktionsleiter.

4. Vorteil Transparenz

In seinen Augen hat Outsourcing bei optimierten Prozessen klare Vorteile: "Verantwortungsbereiche, Timings und Qualitätssicherung werden faktisch übernommen und liegen in einer Hand. Schnittstellen, Prozesse und Abläufe sind klar geregelt. Und auch das Risiko für den Kunden wird auf ein Minimum reduziert und auf den Outsourcing-Partner übertragen."

Dabei zeigen die Erfahrungen, dass es Kunden oft schwer fällt, Projekte zu delegieren, da dieser Prozess mit einem Gefühl des Kontrollverlusts einhergeht. "Hier sind auf Kunden- und natürlich auch auf Dienstleister-Seite vor allem soziale Kompetenzen gefordert", so Goll. "Eine klare und regelmäßige Kommunikation und ein persönliches Kennenlernen der Schnittstellen-Mitarbeiter vor Vertragsabschluss sind ungemein hilfreich."

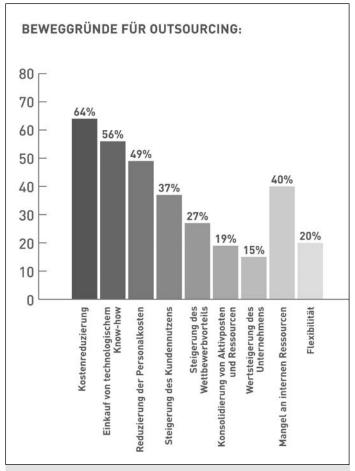


Abb.: Beweggründe für Outsourcing

Quelle: Deloitte Consulting Outsourcing Report 2008

Um das mögliche Gefühl eines Kontrollverlusts auszugleichen, hat BMS ein spezielles Tool aufgesetzt: "Mittels unseres Online-Reporting-Tools hat der Kunde jederzeit die Möglichkeit, den Prozess bis ins kleinste Detail mitzuverfolgen und zu kontrollieren – von der Angebotseinholung bis zur Auslieferung. So ist der Auftraggeber trotz Auslagerung des Prozesses involviert und über den aktuellen Projektstatus jederzeit genau im Bilde", so Goll.

5. Outsourcing im Schneeballsystem

Dass das Modell im Unternehmen Schule macht, zeigt die Anzahl der Nestlé-Unternehmen und -Marken, die Outsourcing mittlerweile praktizieren: Nach dem Start haben fast alle Nestlé-Unternehmen Teile ihrer Printproduktion an BMS ausgelagert – von personalisierten Dialog-Maßnahmen für Nestlé HealthCare Nutrition GmbH über Minikochbücher vom Maggi Kochstudio bis hin zur Produktion des mini & Mami Magazins sowie alle Sell-In- und Sell-Out-Materialien.

6. Vorteile, Risiken und Anforderungen an Outsourcing-Maßnahmen

6.1 Vorteile

- Konzentration auf das Kerngeschäft
- Entlastung der eigenen Kapazitäten
- Zeitersparnis
- Know-how-Transfer
- Kostenersparnis
- Kosten- und Workflow-Transparenz durch klar definierte Prozesse
- Risikotransfer

6.2 Risiken

- Unklare Vereinbarungen (Pflichtenheft, Leistungsportfolio)
- · Abhängigkeit

6.3 Anforderungen für erfolgreiches Outsourcing

- · Genaue Vertrags-Definition
- Sorgfältige Auswahl des Dienstleisters
- Kontrolle
- Leistungsnachweise

INTERVIEW MIT RICHARD PATZKE, HAUPTGESCHÄFTSFÜHRER DER INDUSTRIE- UND HANDELSKAMMER RHEINHESSEN, VORSITZENDER DES KURATORIUMS UND DES HOCHSCHULRATES DER FACHHOCHSCHULE MAINZ



Im Jahr 2009 hat die FH Mainz ihren Neubau bezogen. Bisher sind das Präsidium, der Fachbereich Geoinformatik und Vermessung sowie der Fachbereich Wirtschaft dort angesiedelt. Die Fachbereiche Bauingenieurwesen, Architektur, Gestaltung werden folgen, wenn der zweite Bauabschnitt fertig gestellt ist. Ohne Kuratorium und Hochschulrat der FH Mainz wäre der Neubau nicht oder nur mit großer Verzögerung fertig gestellt worden. Wie lange hatten Sie damit zu tun?

Bereits als Geschäftsführer der Mainzer Aufbaugesellschaft (MAG) in den 1980er Jahren habe ich erste Gespräche geführt. Als ich Wirtschaftsdezernent der Stadt Mainz gewesen bin, hatte ich wieder mit dem geplanten Neubau zu tun, dann wieder als Hauptgeschäftsführer der IHK Rheinhessen. Das sind fast 25 Jahre. Viele Standorte waren im Gespräch und wurden geprüft Dass es endlich wahr geworden ist, ist sicher zu einem großen Teil den Mitgliedern des Kuratoriums und des Hochschulrats zu verdanken. Die Vertreter der Parteien CDU, SPD, FDP und Die Grünen im Kuratorium, die Vertreter der Kammern und namhafter Unternehmen haben eng und überparteilich zusammengearbeitet, um den Neubau durchzusetzen. Viele politische Drähte wurden bemüht. Nur gemeinsam ist es gelungen, die Fi-

nanzierung zu sichern und den Bau anzuschieben. Der zweite Bauabschnitt wird kommen. Eine Zukunftsidee ist es, hinter der FH innovative Betriebe und hochschulnahes Gewerbe anzusiedeln.

Für mich ganz wichtig ist, dass die FH endlich ein Gesicht erhalten hat. Sie wird nun in Mainz gesehen. Durch die vielen verstreuten Standorte kam die FH zu wenig zur Geltung. Mit dem Neubau ist das jetzt anders geworden.

Das Kuratorium und der Hochschulrat sind laut Satzung für die Profilbildung und Leistungsfähigkeit der FH Mainz verantwortlich. Sie sind seit 1998 Vorsitzender des Kuratoriums, seit 2002 Vorsitzender des Hochschulrates und somit an der Profilbildung erheblich beteiligt. Im Jahr 2001/2002 wollte die Strukturkommission der Landesregierung Fachbereiche schließen bzw. verlagern. Was konnten Sie bewirken?

Die Kommission wollte an der FH Mainz beispielsweise die Architektur schließen. Die Fachbereiche Bauingenieurwesen und Innenarchitektur sollten an die FH Bingen verlagert werden. Der Grund war die fehlende Nachfrage nach Studienplätzen. Wäre diese Verlagerung geschehen, wäre das Studienangebot der FH Mainz der Profilbildung nicht zuträglich gewesen. Die FH Mainz wäre erheblich geschwächt worden. Das Kuratorium konnte zusammen mit der Hochschulleitung die Schließung bzw. Verlagerung verhindern.

Auf Ihre Initiative hin wurde das Institut für Unternehmerisches Handeln (IUH) am Fachbereich Wirtschaft der FH Mainz gegründet. Wie kam es dazu? Was ist das Ziel?

Das Institut wurde im Jahr 2000 durch eine Stiftungsprofessur ermöglicht. Finanziert wurde das durch die Industrie- und Handelskammer für Rheinhessen, die Handwerkskammer Rheinhessen, die Stadt Mainz und die Investitions- und Strukturbank Mainz (ISB). Damals wurden 1,5 Millionen DM aufgebracht. Das IUH hatte zu Beginn eine absolute Alleinstellung in Deutschland. Ziel des IUH ist es, das Interesse der Studierenden für die unternehmerische Selbständigkeit zu wecken und Existenzgründern Hilfe bei der Selbständigkeit zu geben.

Deutschland hat im europäischen Vergleich eine niedrige Selbständigenquote. Junge Leute, die nicht in einem Unternehmer-

haushalt groß geworden sind, werden selten in der Schule oder in der Hochschule mit dem Thema Selbständigkeit konfrontiert. Am IUH können beispielsweise Gründungswillige unkompliziert Vorlesungen belegen. "Wir wecken Unternehmergeist und fördern Unternehmensentwicklungen" – das ist der Leitsatz des IUH.

Das IUH ist allerdings nur Teil eines umfassenden Netzwerks in Mainz und Rheinhessen für Gründungsinformationen. Dieses umfasst über 20 Netzwerkpartner: das Starterzentrum von IHK und HWK, die Investitions- und Strukturbank, E.U.L.E. e.V. (Erfolg unterstützt lebendige Existenzgründung), die Steuerberater- und Rechtsanwaltskammer und viele mehr. Übrigens gibt es mittlerweile 28 Starterzentren unter der Trägerschaft der Wirtschaftskammern in Rheinland-Pfalz. Für Unternehmensgründer ist die Gründungsberatung kostenlos. Wir wollen so eine sehr niedrige Einstiegsschwelle erreichen. Das zahlt sich aus. Wir haben in Rheinhessen und Mainz den höchsten Anstieg von Unternehmensneugründungen im Bundesvergleich.

Die Landesregierung wird im Rahmen der Novellierung des Hochschulgesetzes den Hochschulzugang für beruflich Qualifizierte ohne Hochschulreife möglich machen. Auch hier sind die IHK und die FH Mainz Vorreiter. Um was geht es?

Für Auszubildende, die ihre Abschlussprüfung mindestens mit der Note 2,5 abgelegt haben soll das Studium ohne Abitur oder Fachhochschulreife an Universität oder Fachhochschule möglich werden. Die Durchlässigkeit zwischen den verschiedenen Bildungswegen soll damit erhöht und mehr jungen Menschen der Weg zu einem Hochschulabschluss geebnet werden.

Die FH Mainz und die IHK für Rheinhessen haben hier eine Vorreiterrolle übernommen durch die Kooperation mit der Verwaltungs- und Wirtschaftsakademie Rheinland-Pfalz Teilbereich Mainz (VWA). Ab WS 2009/2010 können VWA-Studierende, die in der Regel nebenberuflich studieren, erstmals neben ihrem VWA-Abschluss zusätzlich einen Bachelor-Grad in BWL im Berufsintegrierenden Studium (BIS) der FH Mainz erwerben.

Wir müssen die Durchlässigkeit fördern. Die Globalisierung der Wirtschaft und die rasante Entwicklung der Technologie erfordern immer besser ausgebildete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Es muss alles getan werden, um in Zukunft hier keinen Engpass zu haben. Es gibt beispielsweise einen alarmierenden Bedarf an Ingenieuren. In 2008 konnten mehr als 64 000 Ingenieurstellen nicht besetzt werden. Dieser Fachkräftemangel kostet die Volkswirtschaft schätzungsweise 6,6 Milliarden Euro.

Das neueste Projekt von IHK, Johannes Gutenberg-Universität Mainz, Fachhochschule Mainz sowie der Landesregierung ist die Bündelung der Medienkompetenz in der Aus- und Weiterbildung der Medienwirtschaft. Auf dem Uni-Gelände soll ein Medienzentrum entstehen. Was ist die Zielsetzung?

Richard Patzke, Hauptgeschäftsführer der Industrieund Handelskammer Rheinhessen

geboren in Mainz

Biografisches

1948

1740	geboren in ivianiz
bis 1973	Ausbildungsberater bei der IHK Rheinhessen
1974 – 1980	Geschäftsführung der F.D.PStadtrats- fraktion
1980 – 1984	Mainzer Aufbaugesellschaft (MAG), Prokurist
1984 – 1988	Geschäftsführer der Mainzer Aufbauge- sellschaft, Geschäftsführer der "Parken in Mainz GmbH"
ab 1984	Mitglied des Stadtrats als stellvertretender Fraktionsvorsitzender und wirtschaftspoli- tischer Sprecher der F.D.P.
1988 – 1997	Wirtschaftsdezernent der Stadt Mainz, zuständig für die Bereiche Wirtschaftsför- derung. Liegenschaften, Beteiligungen, Kongress und Fremdenverkehr
seit 1.5.1997	bis heute: Hauptgeschäftsführer der IHK Rheinhessen

- Zahlreiche Ehrungen für seine Verdienste um Mainz und Rheinland-Pfalz, Ehrenring der Stadt Mainz, Wirtschaftsmedaille des Landes Rheinland-Pfalz, Bundesverdienstkreuz am Bande des Verdienstordens der Bundesrepublik
- verheiratet
- Hobbys: Wandern, Laufen, Schwimmen
- Lieblingsreiseziele: Antibes (Frankreich), Insel Krk (Kroatien), Florida

In kaum einer Branche vollzieht sich der technologische Wandel so rasant wie im Bereich der Medien. Das erfordert auch einen Wandel der Qualitätsanforderungen und Berufsprofile der Medien- und IT- Berufe. Die IHK Rheinhessen befasst sich schon seit langem mit der Entwicklung zukunftsfähiger medienwirtschaftlicher Ausbildungsprofile. Wir können auf eine enge Zusammenarbeit mit ZDF und SWR sowie der Verlagsgruppe Rhein-Main bauen. Wir haben hier in Mainz durch Universität und FH im Bereich der Medienausbildung hoch qualifizierte und kompetente Partner.

Richard Patzke und die Fachhochschule Mainz

• seit 1998 bis heute: Vorsitzender des Kuratoriums der FH Mainz

1996 wurde die FH Mainz, hervorgegangen aus der Fachhochschule Rheinland-Pfalz, Abt. Mainz mit sieben Abteilungen, als selbständige Hochschule gegründet. Den Vorsitz des neu gegründeten Kuratoriums übernimmt Richard Patzke 1998, er hat ihn bis heute inne.

Aufgabe des Kuratoriums: Pflege der Verbindung der Hochschule zu "gesellschaftlichen Kräften". Die 13 Mitglieder gehören in der Regel den Parteien, den Kammern (IHK, HWK, Architektenkammer usw.), Gewerkschaften, Unternehmen und Medien an. Sie sollen Entwicklungen im Bereich der Hochschule kritisch begleiten. Als Mitglieder des Landtags, öffentlicher Einrichtungen und Unternehmen in Mainz waren sie maßgebend dafür verantwortlich, dass der Neubau der FH zustande gekommen ist.

 seit 2004 bis heute: Vorsitzender des Hochschulrates der FH Mainz

2003 trat das neue Hochschulgesetz Rheinland-Pfalz in Kraft, das zusätzlich zum Kuratorium einen Hochschulrat vorsieht. Von den zehn Mitgliedern stammen zur Zeit fünf aus der FH Mainz selbst, fünf weitere aus Unternehmen und anderen Hochschulen.

Aufgabe: Förderung der Profilbildung, der Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit, der Gesamtentwicklung der FH Mainz.

Im Rhein-Main-Gebiet sind fast 66.000 Medienunternehmen ansässig. Auszubildende finden also eine Vielzahl von Unternehmen vor, in denen sie lernen können. Studierende können auf die engen Beziehungen zwischen Hochschulen, Sendern und Unternehmen zurückgreifen.

Mainz als Gutenberg-Stadt steht es gut an, hier in Deutschland bei der Medienausbildung eine Vorreiterrolle zu spielen.

Das neue Landesgesetz zur Änderung der hochschulrechtlichen Vorschriften betrifft auch den Hochschulrat von Fachhochschulen und Universitäten in Rheinland-Pfalz. Was bringt das Gesetz?

Durch den Gesetzentwurf werden den Hochschulen mehr Entscheidungsbefugnisse übertragen. Mehr Autonomie für die Hochschulen in Rheinland-Pfalz ist schon lange das Ziel von Kuratorium und Hochschulrat. Leider werden die Ansätze von der Politik nicht konsequent genug verfolgt. Die neuen Freiheiten der Unis und FHs gelten teilweise sehr eingeschränkt. Zu viele Entscheidungen müssen im Einvernehmen mit dem Ministerium getroffen werden.

Wünschenswert ist die Stärkung des Hochschulrates in Richtung eines Aufsichtsorgans für die exekutiven Gremien der Hochschulen. Weniger Staat mehr Selbstverwaltung.

Nun etwas zu Ihnen. Wie würden Sie sich selbst beschreiben? Was sind Ihre hervorragendsten Eigenschaften?

Das ist immer schwer zu sagen. Ich entwickle gern Projekte und will Dinge weiterführen. Ich bin nie mit einem Zustand zufrieden, sondern will immer optimieren. Neues anzustoßen, macht mir immer wieder Spaß. Ich bleibe an einem Thema dran und kann dabei sehr beharrlich sein.

Mit Richard Patzke sprach Prof. Dr. Ute Diehl

ZEW UND IFO - ZWEI WICHTIGE KONJUNKTURINDIKATOREN IM BLICK DER FINANZMÄRKTE

Thomas Krüger

1. Die Ausgangslage

Die Stimmungslage an den Finanzmärkten ist schon seit einigen Monaten von großer Nervosität und Verunsicherung bei den Marktteilnehmern geprägt. Nachdem die Immobilien- und Finanzkrise in den Vereinigten Staaten bereits im Jahr 2008 zu uns herüber schwappte und in einer tiefen globalen Rezession gipfelte, hat sich der Blick aller Beteiligten mit zunehmender Spannung auf die Veröffentlichung von Konjunkturindikatoren gerichtet (um sehnsüchtig nach Signalen der Besserung Ausschau zu halten).

Besondere Beachtung finden in diesem Zusammenhang naturgemäß immer die Stimmungsindikatoren. Dies liegt in erster Line darin begründet, dass eine eventuelle konjunkturelle Erholung stark davon abhängig ist, inwieweit die einzelnen Teilnehmer am Wirtschaftsgeschehen wieder etwas zuversichtlicher an die wirtschaftliche Zukunft herangehen. Bedenkt man beispielweise, dass der private Konsum in den USA rund zwei Drittel der Wirtschaftsleistung der weltgrößten Volkswirtschaft ausmacht, offenbart sich die Bedeutung solcher Konjunkturbarometer.

2. ifo-Geschäftsklimaindex und ZEW-Konjunkturerwartungen

Werfen wir aber mal einen Blick auf die zwei bedeutendsten Stimmungsindikatoren aus Deutschland:

- den ifo-Geschäftsklimaindex und
- die ZEW-Konjunkturerwartungen.

Der vom Münchner Institut für Wirtschaftsforschung (ifo) monatlich ermittelte ifo-Geschäftsklimaindex spiegelt die konjunkturelle Entwicklung in Deutschland wider. Dieser viel beachtete Frühindikator, der mitunter für starke Reaktionen an Aktien-, Anleihe- und Devisenmärkten sorgt, wird durch Befragung von 7.000 Unternehmen des Verarbeitenden Gewerbes, des Bauhauptgewerbes sowie des Groß- und Einzelhandels ermittelt und in der letzten Woche des Berichtsmonats veröffentlicht. Es wird dabei differenziert in Geschäftsklima, Beurteilung der aktuellen Lage und die Erwartungskomponente (für die kommenden sechs Monate).



Diplom-Betriebswirt Thomas Krüger

Nach 20 Jahren Bankerfahrung im Finanzmarktbereich und einer Zusatzqualifikation als Betriebswirt mit Schwerpunkt Finanzwesen an der BWA St.Gallen hat Thomas Krüger es sich zur Aufgabe gemacht, Licht ins Dunkel der Welt der Leitzinsen und Wirtschaftsbarometer zu bringen.

E-Mail: thomas.krueger@wifikon.de

Die Unternehmensbefragung ist dabei folgendermaßen aufgebaut:

- Die gegenwärtige Lage kann als "gut", "befriedigend" oder "schlecht" gekennzeichnet werden.
- Die Geschäftserwartungen für das kommende halbe Jahr werden differenziert in "günstiger", "gleich bleibend" oder "ungünstiger".
- Die Saldenermittlung für die aktuelle Lage erfolgt durch Berechnung der prozentualen Differenz der Antworten "gut" und "schlecht".
- Die Saldenermittlung für die Geschäftserwartungen erfolgt durch Berechnung der prozentualen Differenz der Antworten "günstiger" und "ungünstiger".
- Der transformierte Mittelwert aus den Salden "aktuelle Lage" und "Geschäftserwartungen" ergibt das "Geschäftsklima".
- Schließlich erfolgt eine Index-Berechnung dadurch, dass die transformierten Salden jeweils auf den Durchschnitt des Jahres 2000 normiert werden.

Um sich mal ein genaueres Bild von der Entwicklung des ifo-Geschäftsklimaindex zu machen, sind nachfolgend ein paar Meilensteine der jüngeren Vergangenheit aufgeführt.

- Im Dezember 2007 wurde noch ein Index-Wert von 103,0 Punkten verzeichnet.
- Im Juli 2008 sackte der ifo-Geschäftsklimaindex unter die 100-Punkte-Marke – auf 97,4 Punkte.

- Bis zum Dezember setzte sich die Geschäftsklimaeintrübung fort – bis auf 82,7 Zähler.
- Einer leichten Zwischenerholung im Januar 2009 auf 83,0
 Punkte folgte im Februar dann erneut ein
- Rückschlag auf 82,6 Zähler.
- Im März 2009 bildete sich der ifo-Index erneut zurück um 0,4 auf 82,2 Punkte.
- In den darauf folgenden vier Monaten machte sich die Hoffnung auf konjunkturell bessere Zeiten positiv bemerkbar: im April 2009 kletterte der ifo-Index auf 83,7 Punkte, im Mai auf 84,3, im Juni auf 85,9 Zähler und im Juli auf 87,3 Punkte.
- Im August und September 2009 setzte sich die Stimmungsverbesserung weiter fort der ifo kletterte auf 90,5 und 91,3 Zähler.

Bei Betrachtung der obigen Entwicklung lässt sich feststellen, dass die konjunkturelle Eintrübung in vollem Umfang auch bei der Stimmung in den Unternehmen durchgeschlagen hat. Die tiefe Rezession führte dazu, dass sich das Geschäftsklima zwischen März 2008 und März 2009 dermaßen verschlechterte, dass der ifo-Index in dieser Zeitspanne 22,4 Punkte an Wert einbüsste.

Die Hoffnung darauf, dass die konjunkturelle Talsohle in absehbarer Zukunft durchschritten sein könnte, äußerte sich ab April 09 in deutlich verbesserten ifo-Werten. Es bleibt nun abzuwarten, ob die wirtschaftliche Entwicklung in den kommenden Monaten diese Zuversicht rechtfertigt. Immerhin stellt der September-Wert von 91,3 Punkten den höchsten Index-Stand seit einem Jahr dar.

Skeptische Äußerungen waren nach den September-Daten vom ifo-Konjunkturexperten Klaus Abberger zu hören. Abberger wies darauf hin, dass die konjunkturelle Entspannung in erster Linie auf die staatlichen Konjunkturpakete sowie die niedrigen Zinsen zurückzuführen sei und noch nicht von einem nachhaltigen Aufschwung gesprochen werden könne. Es müsse sich erst noch zeigen, wie es sich mit der Konjunkturerholung verhält, wenn die stabilisierenden Maßnahmen wegfallen und die Arbeitslosigkeit weiter ansteigt.



Abb. 1: Längerfristige Entwicklung des ifo-Geschäftsklimas Quelle: www.ifo.de

Abbildung 1 gibt Aufschluss über die längerfristige Entwicklung des ifo-Geschäftsklimas. Schauen wir nun zum Vergleich auf die Entwicklung der ZEW-Konjunkturerwartungen, um eventuelle Parallelen ausfindig zu machen.

Der Index der Konjunkturerwartungen des Mannheimer Zentrums für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) ist ebenfalls ein viel beachteter Indikator. In die Berechnung fließen die Konjunkturerwartungen von 350 befragten Finanzmarktexperten ein, wobei die Veröffentlichung eine Woche vor den ifo-Daten erfolgt. Die Bedeutung des ZEW-Index liegt darin begründet, dass er als Frühindikator auf konjunkturelle Wendepunkte hindeuten soll. Der bedeutendste Unterschied im Vergleich zum ifo-Index liegt darin, dass der ZEW auf der Stimmung von Finanzexperten basiert und nicht die Einschätzungen von Unternehmensinsidern berücksichtigt werden.

Vergleichbar ist dagegen die Ermittlung bzw. Berechnung. Ähnlich wie beim ifo-Geschäftsklimaindex wird der Saldo der prozentualen positiven und negativen Antworten ermittelt und in die Berechnung einbezogen. Die Grundlage bildet der ZEW-Finanzmarkttest, wobei die Umfrageteilnehmer bezüglich der Konjunkturentwicklung in sechs Monaten befragt werden. Zudem werden die Erwartungen für die Euro-Zone, Japan, Großbritannien und die USA abgefragt.

ifo Geschäftsklima Deutschland (Indexwerte, 2000 = 100, saisonbereinigt)

	09/08	10/08	11/08	12/08	01/09	02/09	03/09	04/09	05/09	06/09	07/09	08/09	09/09
Klima	92,5	90,0	85,8	82,7	83,1	82,6	82,2	83,8	84,3	86,0	87,4	90,5	91,3
Lage	99,4	99,5	94,7	88,8	86,7	84,3	82,7	83,6	82,6	82,4	84,4	86,2	87,0
Erwartungen	86,1	81,4	77,8	77,0	79,6	81,0	81,8	84,1	86,1	89,6	90,5	95,0	95,7

Tab.: Die Daten der vergangenen 13 Monate im Überblick

Quelle: www.ifo.de

Erwarten zum Beispiel 45% der Befragten, dass sich die konjunkturelle Lage verbessern wird, und 30%, dass eine Verschlechterung eintreten wird, so ergibt sich ein Saldo der Konjunkturerwartungen von +15. Die übrigen 25%, die keine grundlegende Veränderung erwarten, finden bei der Berechnung keine Berücksichtigung.

Im Gegensatz zu den im obigen Abschnitt dargestellten ifo-Daten, haben die ZEW-Konjunkturerwartungen folgende Entwicklung offenbart:

Einer sehr starken Schwankungsfreudigkeit in 2008 folgte eine Stimmungsaufhellung im Jahresverlauf 2009.

Jan 08	-41,6	Jan 09	-31,0
Feb 08	-39,5	Feb 09	-5,8
Mar 08	-32,0	Mär 09	-3,5
Apr 08	-40,7	Apr 09	+13,0
Mai 08	-41,4	Mai 09	+31,1
Jun 08	-52,4	Jun 09	+44,8
Jul 08	-63,9	Jul 09	+39,5
Aug 08	-55,5	Aug 09	+56,1
Sep 08	-41,1	Sep 09	+57,7
0kt 08	-63,0		
Nov 08	-53,5		
Dez 08	-45,2		

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass in den Sommermonaten 2008 signifikante Verschlechterungen bei den ZEW-Konjunkturerwartungen aufgetreten sind, die in einem Rekordtief von -63,9 Punkten gipfelten. Einer deutlichen Aufhellung im September folgte dann ein abermaliger Rückschlag im Oktober, ehe die folgenden drei Monate leichte Verbesserungen mit sich brachten. Die Hoffnung der Finanzmarktexperten, dass die umfangreichen Konjunkturpakete eine baldige Wirtschaftserholung möglich machen könnten, zeigte sich im bisherigen Jahresverlauf. Es konnten bis Juni 2009 nicht nur durchgehend sukzessive Verbesserungen verbucht werden, im April gelang auch noch der Sprung in den positiven Bereich, so dass die positiven Erwartungen dann wieder überwogen. Nach einem leichten Rücksetzer im Juli 2009 verbesserten sich die ZEW-Konjunkturerwartungen im August und September dann wieder signifikant.

Erwähnenswert ist in diesem Zusammenhang, dass der historische Mittelwert der ZEW-Konjunkturerwartungen bei 26,6 Punkten liegt. Mit diesem Durchschnittswert im Hintergrund haben die einzelnen Monatsdaten im Vergleich eine stärkere Aussagekraft.



Abb. 2: Die Entwicklung der ZEW-Konjunkturerwartungen Deutschland in den vergangenen beiden Jahren Quelle: www.zew.de

3. Fazit

Sowohl die ZEW-Konjunkturerwartungen als auch der ifo-Geschäftsklimaindex haben einen hohen Stellenwert in der Gunst der Finanzmarktakteure. Während der Vorteil des ZEW-Index dadurch erwächst, dass die Daten für den Berichtsmonat bereits eine Woche vor den ifo-Daten zur Verfügung stehen, wird die starke Schwankungsfreudigkeit oftmals als Negativfaktor angeführt. Darüber hinaus ist es offenbar so, dass die Konjunkturerwartungen der Finanzexperten in starkem Maße von den Bedingungen und der Stimmung an den Finanzmärkten abhängen.

Demgegenüber steht die große Aussagekraft des ifo-Index, der einen wirklichen Einblick in die Unternehmen ermöglicht. Da die Stimmungslage und die Erwartungshaltung der Unternehmenslenker von elementarer Bedeutung für die tatsächliche konjunkturelle Entwicklung sind, wird diesem Stimmungsbarometer oftmals die größere Aufmerksamkeit zuteil.

Letztlich ist es aber doch so, dass die beiden Stimmungsindikatoren nicht isoliert voneinander betrachtet werden sollten, sondern jeder der beiden seine Vorzüge hat. Bei Betrachtung des Gesamtpakets und Vergleich der einzelnen Entwicklungen lassen sich am besten die erforderlichen Schlussfolgerungen für einen zuverlässigen Konjunkturausblick treffen.

QUELLEN

www.ifo.de www.zew.de

NUTZUNG VON ROLLENSPIELEN IN SIX-SIGMA-SCHULUNGEN FÜR FINANZDIENSTLEISTER AM BEISPIEL VON KREDITSIM

Matthias Hilgert, René Börner



Dr. Matthias Hilgert

ist Absolvent des BIS-Studiums der FH-Mainz, hält einen Master in Finance & Economics der Universität Glasgow und promovierte an der Frankfurt School of Finance & Management im ProcessLab bei Prof. Dr. Jürgen Moormann.

Zurzeit arbeitet er bei der ERGO Versicherungsgruppe in Düsseldorf als Referent Unternehmenssteuerung/IT-Strategie.

E-Mail: m.hilgert@frankfurt-school.de



René Börner, BCS, M.Sc.

studierte Wirtschaftsinformatik (Bachelor) und Bankmanagement (Master) an der Frankfurt School of Finance & Management.

Zurzeit arbeitet und promoviert er an der Frankfurt School of Finance & Management im ProcessLab bei Prof. Dr. Matthias Goeken

E-Mail: r.boerner@frankfurt-school.de

1. Mitarbeiterintegration als Basis für erfolgreiche Six-Sigma-Projekte

Six Sigma findet auch im Finanzdienstleistungsbereich zunehmend Anwendung. Denn gerade bei Dienstleistern haben schwer kontrollierbare Faktoren wie menschliches Verhalten (Freundlichkeit, Hilfsbereitschaft etc.) einen entscheidenden Einfluss auf die Qualität des Endprodukts; nämlich der erbrachten Dienstleistung (Antony 2004). Daher spielen gut ausgebildete Mitarbeiter für die Prozessabläufe in Dienstleistungsunternehmen eine große Rolle.

Doch die im Jahr 2008 erschienene ProcessLab-Studie zeigt, dass Six-Sigma-Anwender wesentliche Herausforderungen bei der Datenerhebung, der Projektdurchführung und der Mitarbeiterveränderungsfähigkeit sehen. Um die Erfolgschancen von Six-Sigma-Projekten zu erhöhen, sind mehr als 70 % der Befragten der Meinung, dass ausreichende und qualitativ hochwertige Schulungsmaßnahmen notwendig sind (Heckl/Moormann 2008). Nicht allein die Six-Sigma-Methodik führt zum Erfolg von Six-Sigma-Projekten, sondern die Kreativität und das Engagement von Mitarbeitern. Dementsprechend ist es wichtig, diese von der Bedeutung, den Vorteilen und der Umsetzbarkeit von Six Sigma zu überzeugen. Dies kann anhand von Schulungen, Kommunikationskampagnen und der Darstellung von Best-Practice-Fällen erfolgen.

Aufgrund des Ursprungs von Six Sigma in der Fertigung werden bei Six-Sigma-Schulungen häufig Beispiele der Fertigungsindustrie oder aus dem Logistikbereich verwendet. So wird beispielsweise zur Erläuterung der Prozessoptimierungswerkzeuge von Six Sigma oftmals der Prozess eines Paketversands genutzt. Mitarbeiter aus dem Finanzdienstleistungsbereich können sich mit diesem Prozess jedoch nur schwer identifizieren. Eine Anwendung von Six Sigma auf die aus ihrer Sicht andersartigen Finanzdienstleistungsprozesse erscheint für sie kaum möglich. Um auch Mitarbeiter und Führungskräfte von Finanzdienstleistern von der Notwendigkeit des Prozessmanagements zu überzeugen und sie für die Umsetzung von Six Sigma zu motivieren, wurde am ProcessLab der Frankfurt School of Finance & Management das Rollenspiel KreditSim entwickelt. Hierbei simulieren die Teilnehmer einen Kreditbearbeitungsprozess und nehmen anschließend mit Hilfe von Six-Sigma-Werkzeugen aktiv an der Verbesserung des Prozesses teil. Die bisherigen Erfahrungen zeigen, dass die Akzeptanz des Spiels unter den Teilnehmern recht groß ist, weil durch das aktive Erleben und Gestalten die Relevanz der vermittelten Kenntnisse für ihren Arbeitsalltag deutlich wird.

Im vorliegenden Beitrag wird der Einsatz von Rollenspielen als Mittel der Schulung und der Motivation von Mitarbeitern beschrieben; danach werden die grundlegenden Ideen sowie der Ablauf des Rollenspiels KreditSim vorgestellt. Abschließend werden die Ergebnisse bisheriger Schulungen konsolidiert, Vorund Nachteile zusammengefasst und ein Ausblick auf mögliche Verbesserungen und die zukünftige Verwendung von KreditSim gegeben. Vorliegender Beitrag zeigt, dass sich zielorientierte und mitarbeiteraktivierende Rollenspiele wie KreditSim gut eignen, um Methodenschulungen sinnvoll zu ergänzen.

2. Rollenspiele als Schulungsinstrument

Die Schulung der Mitarbeiter ist ein Schlüssel für den Erfolg von Six Sigma. Simulationen, zu denen auch Rollenspiele zählen, sind ein mögliches Instrument zur Schulung von Mitarbeitern. Rollenspiele sind eine spezielle Form der Simulation, bei der die Teilnehmer bestimmte Aufgaben, also "Rollen", übernehmen. In der Regel sind sie eine von vielen Lehrmethoden im Rahmen eines Seminars.

Im Folgenden sollen Rollenspiele hinsichtlich ihrer Eignung zur Erreichung unterschiedlicher Lernziele untersucht werden. Anschließend werden typische, in Management- oder Six-Sigma-Schulungen genutzte Simulationen dargestellt

2.1 Rollenspiele aus pädagogischer und didaktischer Sicht

Wenn Unternehmen ihre Mitarbeiter zu Seminaren und Schulungen entsenden, geht es ihnen darum, dass diese "etwas" lernen. Was genau dieses "etwas" ist, hängt stets vom jeweiligen Kontext ab. Zudem kann eine Schulungsmaßnahme durchaus mehrere Ziele verfolgen. Dabei sind diese Ziele nicht notwendigerweise expliziert oder gar den Initiatoren vollständig bewusst. Um beispielsweise den Mitarbeitern der Kreditabteilung neues Fachwissen bezüglich einer Gesetzesänderung zu vermitteln, könnte der Abteilungsleiter jedem ein Buch auf den Schreibtisch legen, das die Änderungen erläutert. Warum aber schickt er sie stattdessen zu einer Schulung? Um diese Frage beantworten zu können, ist die Auseinandersetzung mit den verschiedenen Facetten des Lernens hilfreich. Grundsätzlich gliedert sich der erweiterte Lernbegriff in vier Kategorien (Klippert 2007, S. 31):

■ Inhaltlich-fachliches Lernen

Aneignung von Wissen und Fakten, das Verstehen von Erklärungen und Phänomenen, das Erkennen von Zusammenhängen sowie die Beurteilung von Thesen bilden die Grundlage für alle weiteren Arten des Lernens.

Methodisch-strategisches Lernen

Strukturierung, Organisation und Gestaltung des angeeigneten Wissens sind hier von Bedeutung. "Dazu gehört es, gelernte Denkmethoden, Arbeitsverfahren, Lösungs- oder Lernstrategien fachlicher und überfachlicher Natur selbständig anwenden, reflektieren und weiter entwickeln zu können" (Hechenleitner/Schwarzkopf 2006, S. 34). Auf der Suche nach Mitarbeitern fordern viele Arbeitgeber neben den fachlichen Fähigkeiten zunehmend diese so genannte Methodenkompetenz von den Bewerbern.

Sozial-kommunikatives Lernen

Durch Argumentation und Diskussion auf Basis der erlernten Fakten im Austausch mit Anderen kann die Sozialkompetenz weiterentwickelt werden. Die rationale und verantwortungsbewusste Auseinandersetzung ist ein zentraler Aspekt dieser Art des Lernens. Dies fördert einerseits die Teamarbeit, die gleichzeitig wieder in einer wechselseitigen Beziehung sozial-kommunikative Fähigkeiten verbessert.

Affektives Lernen

Die so genannte Selbstkompetenz umfasst die Entwicklung von Selbstvertrauen, Engagement und Motivation. Affektives Lernen versetzt den Einzelnen in die Lage, "eigene Begabungen und Fähigkeiten zu erkennen und zu entfalten (…) und durchdachte Wertvorstellungen zu entwickeln" (Hechenleitner/Schwarzkopf 2006, S. 34).

Während für das inhaltlich-fachliche Lernen das Buch auf dem Schreibtisch jedes Mitarbeiters genügen würde, sind die drei letzten Punkte fast automatisch Bestandteil eines jeden Seminars. Sie beeinflussen die Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter positiv. Zudem sind die vier Aspekte meist eng miteinander verknüpft.

Rollenspiele eignen sich vor allem für die drei letztgenannten Arten des Lernens. Häufig genannte Ziele solcher Rollenspiele sind der Erwerb von Fertigkeiten zum Umgang mit schwierigen Situationen, die Entwicklung von Selbstsicherheit, die Verbesserung der Selbstwahrnehmung, die Verbesserung der Reflexion und der Motivation sowie die Erhöhung der kommunikativen Effizienz (Bliesener 1994, S. 13f.). Dennoch sollten gerade mit Rollenspielen nicht zu viele Ziele gleichzeitig verfolgt werden, denn "ein Überladen mit verschiedenen Zielsetzungen (...) verunsichert spielungewohnte Zielgruppen und fördert so unbeabsichtigt eine innere Abwehr der TeilnehmerInnen" (Broich 1994, S. 11).

2.2 Ausgewählte Simulationen in Six-Sigma-Trainings

In der Schulungspraxis existiert eine Vielzahl von Simulationen bzw. Rollenspielen, die in Abhängigkeit vom Ziel eines Trainings unterschiedlich gut geeignet sind. Zur Einführung in die Idee von Six Sigma bieten sich beispielsweise das M&M- und das Cent-Spiel an, da diese in kurzer Zeit durchgeführt werden können und besonders eindrucksvoll sind.

Cent-Spiel

Beim Cent-Spiel besitzt jeder Spieler einen Würfel und gibt immer die Anzahl an Cent-Stücken an seinen Nachfolger, die der Augenzahl seines Würfelergebnisses entspricht. Dabei kann er maximal die an seinem Platz liegenden Cent-Stücke weitergeben. So lässt sich mit diesem simplen Spielaufbau zeigen, dass die Prozessleistung häufig von einem Engpass (engl.: bottle neck) abhängt. Durch die Hereinnahme eines Euro-Stücks kann zudem demonstriert werden, wie groß die Durchlaufzeit eines

bestimmten Objekts durch den Prozess ist. Diese kann mitunter stark von der ermittelten durchschnittlichen oder von den Teilnehmern geschätzten Durchlaufzeit abweichen. Zudem kann durch die ständige Protokollierung der eingehenden und ausgehenden Cent-Stücke die Varianz der Bearbeitungszeiten visualisiert und diskutiert werden. Mit dem Cent-Spiel können somit auf einfache Art und Weise die Teilnehmer von der Notwendigkeit von Prozessoptimierungsprojekten bzw. Six-Sigma-Projekten überzeugt werden. Als wirkungsvolles Schulungsinstrument zum Einüben und Nutzen von Optimierungstools eignet sich dieses Spiel allerdings nicht.

M&M-Spiel

Das M&M-Spiel vermittelt einfach aber wirkungsvoll anhand von Schokoladenbonbons (M&Ms), was es bedeutet, die Qualität aus Kundensicht zu ermitteln. Der Kunde definiert, was ein Fehler ist. Beispielsweise kann eine zu geringe Anzahl von M&Ms einer bestimmten Farbe oder eine unvollständige Schokoladenummantelung als Fehler definiert werden. Außerdem kann am Beispiel der unterschiedlich befüllten M&M-Packungen schnell und plastisch die Verteilung der Prozessergebnisse um einen Mittelwert sowie die Varianz der Verteilung veranschaulicht werden. Mit dem M&M-Spiel kann die Notwendigkeit von Datenerhebungen rund um den Prozess und die erstellte Leistung sowie von Six-Sigma-Projekten belegt werden. Allerdings ist eine Vermittlung von Detailkenntnissen damit nicht möglich.

Zur Erläuterung der qualitativen Prozessoptimierung mit Six Sigma eignen sich das so genannte Dot-Spiel sowie die Simulation General Express besonders gut. Beide Spiele bieten viel Potenzial für Prozessverbesserungen. Der Trainer kann anhand des DMAIC-Zyklus die wichtigsten Six-Sigma-Tools erläutern und je nach Rahmen des Trainings die Teilnehmer aktiv einbinden.

Dot-Spiel

Mit dem Dot-Spiel wird die Auftragsverarbeitung durch eine Zentralstelle in einem Händlernetzwerk simuliert. Die vorgegebenen Arbeitsanweisungen führen zu ineffizienten Prozessen. Einige Teilnehmer werden zu Beobachtern ernannt, die selbst keine aktive Rolle in diesem Rollenspiel einnehmen. Sie beobachten (und dokumentieren soweit möglich) den Prozess und berichten anschließend den anderen Teilnehmern, welche Probleme sie identifiziert haben. Gemeinsam können danach die Prozesse verändert und optimiert werden. Das Spiel eignet sich insbesondere, um die Auswirkung von Arbeitsplatzanordnungen und Bearbeitungsengpässen zu demonstrieren.

General Express

Mit dem Spiel General Express wird die Prozesskette eines Logistikunternehmens simuliert. Die Teilnehmer bearbeiten die einzelnen Pakete, die zwischen verschiedenen Filialen und der Zentrale hin und her transportiert werden müssen. Dabei entstehen verschiedene Fehler; beispielsweise werden Pakete mit dem falschen Preis ausgezeichnet oder zur falschen Filia-

le geschickt. Diese Fehler gilt es zu beheben. Angefangen vom gemeinsamen Formulieren eines Projektauftrags über die Nutzung verschiedener Optimierungstools bis hin zum erneuten Simulieren des optimierten Prozesses lassen sich verschiedene Aspekte von Prozessmanagement- bzw. Six-Sigma-Schulungen im Bereich der Fertigungsindustrie wirkungsvoll unterstützen.

Um eine quantitative Prozessoptimierung zu ermöglichen, muss eine Simulation die Möglichkeit bieten, hinreichend viele Daten zu generieren. Dazu muss sie vor allem kurz genug sein, um eine Vielzahl von Wiederholungen zu ermöglichen. Das Katapult- und Bogenschießspiel bieten genau diesen Vorteil.

Das Katapultspiel ist besonders beliebt, um das Design of Experiment (DOE) als wirkungsvolles Werkzeug zur Optimierung komplexer Prozesse zu veranschaulichen. Dazu wird eine Kugel oder ein Ball wiederholt mit einem Katapult abgeschossen und die Flugweite gemessen. Üblicherweise werden recht viele Wiederholungen durchgeführt, um statistische Datenreihen mit ausreichend großer Basis zu erhalten. Die Teilnehmer variieren beispielsweise den Schützen, die Bälle und den Abschusswinkel, um auf diese Weise den Einfluss unterschiedlicher Ursachen auf das Weitenergebnis erkennen und berechnen zu können. Da die Veränderung des Versuchsaufbaus und das Durchführen der Experimente mit dem Katapult nur wenig Zeit erfordert, können in kurzer Zeit relativ viele Daten erhoben werden. Deshalb wird das Spiel insbesondere für datenbasierte Prozessanalysen wie Hypothesentests, Regressionsanalysen und andere Ursache-Wirkungs-Analysen eingesetzt. Eine Variante des Katapultspiels ist das Bogenschießspiel.

3. Idee und Ablauf von KreditSim

Um Mitarbeiter aus der Finanzbranche für Prozessprobleme und -lösungen zu sensibilisieren, wurde vom ProcessLab der Frankfurt School of Finance & Management die Six-Sigma-Simulation KreditSim entwickelt. Dabei handelt es sich um ein papierbasiertes Rollenspiel, in dem die (Neugeschäfts-)Kreditbearbeitung simuliert wird. Die 12 bis 22 Teilnehmer der Simulation versetzen sich dazu in die Rollen der Kreditsachbearbeiter, Abteilungsleiter, Controller und Geschäftsführer der fiktiven Kreditbank GmbH und bearbeiten die Kreditfälle auf Basis vorgegebener Stellenbeschreibungen. Weil jeder Teilnehmer jeweils nur einen kleinen Teil der Prozesskette abdeckt, wird schnell deutlich, dass zwar jeder Einzelne die von ihm durchgeführten Arbeitsschritte bestmöglich ausführt, der gesamte Prozess jedoch ein unbefriedigendes Ergebnis liefert. Die Eliminierung bestehender Bearbeitungsfehler und die Verringerung der langen Durchlaufzeit des Prozesses lassen sich nur durch eine ganzheitliche und funktionsübergreifende Betrachtung bewerkstelligen. Hierfür bietet Six Sigma eine geeignete methodische Unterstützung. Nachfolgend wird auf die Ausgangssituation und die drei Phasen des Rollenspiels KreditSim detailliert eingegangen.

3.1 Ausgangssituation des Rollenspiels

Das Rollenspiel KreditSim wird in der Regel im Rahmen eines ein- bis mehrtägigen Seminars durchgeführt. Meist leitet der Trainer zu Beginn in die Ausgangssituation des Rollenspiels wie folgt ein: "Die Kreditbank GmbH ist eine Regionalbank mit Schwerpunkt im Baufinanzierungsgeschäft. Sie unterhält vier Filialen. In den Filialen werden die Kunden von speziell für den Vertrieb von Baufinanzierungen ausgebildeten Mitarbeitern beraten. Die Kreditentscheidung wird in der Zentrale getroffen. Durch die Zentralisierung des Kreditentscheidungsprozesses soll eine zeitnahe und qualitativ hochwertige Kreditbearbeitung sichergestellt werden. Wie in der Realität auch, legen die Vertriebsmitarbeiter der Filialen besonderen Wert darauf, dass ihre in der Zentrale bearbeiteten Kreditanträge zeitnah und richtig bearbeitet werden. Ihre Anforderungen an den Kreditbearbeitungsprozess lassen sich daher mit den folgenden Qualitätskriterien beschreiben:

- Bearbeitung der Kreditentscheidung innerhalb von vier Tagen (im Rollenspiel entspricht dies vier Minuten),
- korrekte Ermittlung des Rating für den Kreditantrag sowie
- Berücksichtigung der Kundenwünsche bei der Kreditbearbeitung (z.B. Zins- und Tilgungsmodalitäten)."

Dem Trainer ist bereits bei der Einführung in das Rollenspiel bewusst, dass die Teilnehmer durch das eigene Erleben des Kreditprozesses der Kreditbank GmbH rasch feststellen werden, dass diese Anforderungen nicht erfüllt werden können. In der Regel wird die Kreditentscheidung neun bis zehn Tage (bzw. im Spiel neun bis zehn Minuten) dauern. Zudem werden immer wieder falsch berechnete Ratings und somit falsch getroffene Kreditentscheidungen auftreten. Auch werden häufig die Kundenwünsche bei der Kreditbearbeitung nicht ausreichend berücksichtigt. Dem Trainer wird es daher leicht gelingen, die Teilnehmer von der Notwendigkeit einer Analyse und Optimierung des Kreditbearbeitungsprozesses zu überzeugen.

3.2 Phase I: Simulation des Kreditbearbeitungsprozesses

Die erste Phase von KreditSim – d.h. die Simulation des Ist-Kreditbearbeitungsprozesses – dauert etwa eine Stunde. Vorab muss der Trainer einen Raum entsprechend des Aufbauplans in Abbildung 1 vorbereitet haben. Die Teilnehmer wählen einen (Arbeits-) Platz und somit die dazugehörige Rolle, z.B. die des Filialmitarbeiters, des Kuriers oder des Abteilungsleiters Kreditentscheidung. Anhand der Stellenbeschreibung und Arbeitsmaterialien kann sich jeder in wenigen Minuten mit seiner Rolle vertraut machen.

Um Anlaufschwierigkeiten zu begegnen und Missverständnisse auszuräumen, wird zunächst ein Probelauf durchgeführt. Anschließend beginnt die eigentliche Simulation des Kreditbearbeitungsprozesses. Ziel dabei ist es, in einer Spielzeit von 20

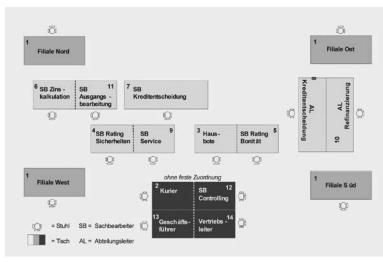


Abb. 1: Räumlicher Aufbau von KreditSim

Minuten möglichst viele Kreditanträge fehlerfrei zu bearbeiten. Dabei sollen natürlich die Qualitätskriterien Zeit (maximal vier Minuten pro Antrag), korrektes Rating und besondere Kundenwünsche berücksichtigt werden.

Im Minutentakt werden nun Kreditanträge aus den Filialen per Kurier in die Zentrale gegeben. Bereits während der Spielzeit zeigt sich schnell, dass es zu massiven Problemen im Rahmen des vorgegebenen Prozesses kommt. Nach der 20-minütigen Simulation beginnt der Trainer gemeinsam mit den Teilnehmern die Analyse des Prozesses. Zunächst werden in einer Mengenund Fehleranalyse die fehlerhaften Kreditanträge – unterteilt in Fehlertypen – dokumentiert (Abbildung 2).

Durch die Betrachtung des "work in process" wird darüber hinaus festgestellt, wie viele unbearbeitete Kreditanträge an verschiedenen Stellen des Prozesses hängengeblieben sind. Hierbei werden schnell die Engpässe im Prozess deutlich. Eine Zeitana-

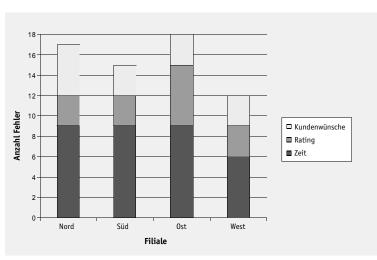


Abb. 2: Fehleranzahl und -typen pro Filiale

lyse gibt zusätzlich die Bearbeitungszeiten der einzelnen Funktionen (z.B. "Sachbearbeitung Sicherheitenrating") innerhalb des Kreditprozesses wieder. Optional können die Durchlaufzeiten der einzelnen Kreditanträge erhoben werden, da diese je Akte dokumentiert werden.

Wie vom Trainer erwartet, werden die Teilnehmer die Notwendigkeit der Prozessoptimierung aufgrund der vielen Bearbeitungsfehler und langen Durchlaufzeiten verstehen. Der Trainer kann daraufhin in die Phase II – die Optimierung des Kreditbearbeitungsprozesses – übergehen.

3.3 Phase II: Optimierung des Kreditprozesses

Die Anleitung zur Optimierung des Kreditprozesses ist vom Trainer frei gestaltbar. Im Grunde kann dieser auf die gesamte Palette der verfügbaren Six-Sigma-Tools zurückgreifen. Vor allem die in der Finanzdienstleistungsbranche regelmäßig verwendeten Tools (Heckl/Moormann 2008), können gut anhand von KreditSim demonstriert werden. Sollten die Teilnehmer bereits mit Six Sigma vertraut sein, kann ihnen die Wahl der Werkzeuge freigestellt werden.

Meist definieren die Teilnehmer mit Hilfe der Project Charter und des SIPOC zunächst den Rahmen des Projekts. Die CTQ/ CTB-Matrix ist wichtig für die exakte Bestimmung der Anforderungen und die spätere Berechnung des Sigma-Niveaus. Diese drei Werkzeuge haben sich als besonders nützlich in der Define-Phase erwiesen. In der Measure- und Analyse-Phase kann auf die in der ersten Phase der Simulation bereits erhobenen Daten (Mengen- und Fehleranalyse, work in process, Zeitanalyse) zurückgegriffen werden. Außerdem bieten sich das Ishikawa-Diagramm sowie die Value-Stream-Map als weitere Werkzeuge an. Anschließend sollte den Teilnehmern ausreichend Zeit gegeben werden, um die Improve-Phase zur Optimierung des Kreditprozesses zu nutzen. Dabei gibt es keine "einzig richtige" Lösung für einen Soll-Prozess. Wichtig ist, dass die Teilnehmer die Ursachen, wie beispielsweise Doppelarbeiten, unnötige Tätigkeiten oder vermeidbare Transport- und Liegezeiten erkennen und den Prozess in geeigneter Weise verbessern. Die Teilnehmer entwickeln dazu neben dem neuen Prozessablauf auch neue Stellenbeschreibungen und einen neuen Raumplan.

Es besteht außerdem die Möglichkeit, die Teilnehmer in zwei Gruppen aufzuteilen, die unabhängig voneinander Lösungsvorschläge entwickeln. Dies ist nicht unbedingt notwendig, führt aber häufig zu einer spannenden Wettbewerbssituation zwischen den beiden Gruppen. Infolgedessen sind sowohl die persönliche Einsatzbereitschaft als auch die Optimierungsergebnisse meist besser als ohne diese Aufteilung. Die Erfahrung zeigt, dass für diese Phase der Optimierung keinesfalls weniger als zwei Stunden eingeplant werden dürfen.

3.4 Phase III: Simulation des optimierten Kreditprozesses

Der von den Teilnehmern neu gestaltete Kreditprozess kann nun in Form eines erneuten Rollenspiels simuliert werden. Dazu gestalten die Teilnehmer selbstständig den Raum und verteilen die geänderten Stellenbeschreibungen auf die jeweiligen Plätze. Sollte es zwei Lösungsvarianten geben, können beide Gruppen ihre konkurrierenden Lösungen testen.

Werden im Anschluss die gleichen Auswertungen wie nach dem ersten Durchlauf benutzt (Mengen- und Fehleranalyse, Zeitanalyse sowie work in process), wird normalerweise eine sprunghafte Verbesserung der Prozessleistung erkennbar sein. Die Teilnehmer sind in der Regel überaus zufrieden mit den erzielten Ergebnissen. Oftmals entstehen nach dem zweiten Durchlauf spontan noch eine ganze Reihe weiterer Prozessoptimierungsideen, die auch nach dem Ende der Simulation lebhaft von den Teilnehmern diskutiert werden. Grundsätzlich würden sich diese weiteren Ideen durch eine erneute Optimierungs-Phase und eine zusätzliche Simulationsrunde ebenso umsetzen lassen.

4. Lerneffekte von KreditSim

Beim Rollenspiel KreditSim geht es nicht darum, Fachwissen zum Kreditgeschäft zu vermitteln. Daher spielt der inhaltlichfachliche Lernbegriff keine Rolle. So soll beispielsweise der Spieler der Rolle "Bonitätsrating" nach dem Seminar nicht diese Aufgabe in der realen Welt durchführen. Die mit dem Rollenspiel KreditSim verfolgten Ziele entsprechen vielmehr:

- dem theoretischen und praktischen Vermitteln der Prozessoptimierungsmethodik Six Sigma,
- der gemeinsamen Optimierung eines Beispielprozesses mit Six Sigma und dem Erleben der Wirksamkeit dieser Methodik sowie
- der Anwendung der Prozessoptimierungswerkzeuge von Six Sigma auf einen Finanzdienstleistungs- bzw. Dienstleistungsprozess.

Die Lernziele sind demnach in erster Linie methodisch-strategischer Natur. Die vermittelten Kenntnisse sollen die Teilnehmer in die Lage versetzen, Probleme strukturiert zu lösen, Prozesse zu organisieren und neu zu gestalten. Das Wort "gemeinsam" verdeutlicht die sozial-kommunikative Komponente, denn schließlich geht es auch darum, ein gemeinsames Verständnis von Prozessen als Basis der Kommunikation und besseren Zusammenarbeit zu schaffen.

Ferner bietet die offene Konzeption von KreditSim ein breites Einsatzspektrum. So wird das Rollenspiel an der Frankfurt School of Finance & Management in den Yellow-Belt-Schulungen im Master-Programm und in den Prozessmanagement-Seminaren in der Executive-Education eingesetzt. Mehrere Un-

ternehmensberatungen und Finanzdienstleister nutzten Kredit-Sim im Rahmen einer Lizenzvereinbarung, um ihre Mitarbeiter oder Kunden in der Six-Sigma-Methodik oder im "Denken in Prozessen" zu schulen. Dadurch kommt das Rollenspiel auch bei Green- und Black-Belt-Trainings sowie der Führungskräfteentwicklung zum Einsatz.

Die so gewonnenen Erfahrungen zeigen, dass noch weitere Lerneffekte mit dem Einsatz von KreditSim erzielt werden können: Förderung des Denkens in Prozessen, Überprüfung des Einsatzes bereits zuvor erlernter Six-Sigma-Tools, Steigerung der Motivation zur kontinuierlichen Prozessoptimierung sowie Verbesserung der Teamarbeit.

Diese Aufzählung erweitert den Kreis der Lernbegriffe um das affektive Lernen, denn die Steigerung der Motivation gehört typischerweise in diese Kategorie. Somit ist die Selbsterfahrung ein zentrales Element in diesem Rollenspiel. Daher ist es wichtig, dass die Teilnehmer den Optimierungsprozess tatsächlich positiv erleben und nach Ende des Rollenspiels entsprechend motiviert sind. Da im vorgegebenen KreditSim-Ablauf sowohl einfach aufzufindende als auch schwer identifizierbare Optimierungspotenziale eingebaut sind, endet nahezu jeder Einsatz als positives und motivierendes Erlebnis.

KreditSim deckt somit ein breites Spektrum möglicher Ziele von Rollenspielen ab. Dennoch ist es sinnvoll, vor Beginn eines Seminars die gewünschten Ziele klar zu formulieren. Die Kombination von verschiedenen Zielen ist möglich, hängt allerdings auch von der Gesamtkonzeption der Schulung ab, in die Kredit-Sim integriert wird. Manche nicht explizit formulierten Ziele werden sich als positive Nebeneffekte automatisch einstellen. Die gleichzeitige Erreichung aller Ziele erscheint jedoch unrealistisch.

5. Fazit und Ausblick

Das Six-Sigma-Rollenspiel KreditSim wurde entwickelt, um Mitarbeiter der Finanzdienstleistungsbranche mit Prozessmanagement im Allgemeinen und Six Sigma im Speziellen vertraut zu machen. Die Hauptziele von KreditSim sind die Verbindung zwischen Theorie und Praxis durch den gemeinsam erlebten und optimierten Beispielprozess, die Anwendung von Six-Sigma-Werkzeugen auf Bankprozesse sowie der Beleg für die Messbarkeit innerhalb von Bankprozessen.

Die Erfahrungen aus dem Einsatz von KreditSim zeigen, dass sich diese Ziele uneingeschränkt erreichen lassen. Rückmeldungen der Teilnehmer von KreditSim sind dementsprechend üblicherweise positiv. Darüber hinaus stellen sich bei der Nutzung des Rollenspiels weitere Effekte wie beispielsweise die Überprüfung des Einsatzes bereits zuvor erlernter Six-Sigma-Tools und die Verbesserung der Teamarbeit ein. Ein weiterer Vorteil ist die offene Konzeption des Spiels, die individuelle Anpassungen an spezielle Bedürfnisse ebenso ermöglicht wie eine kontinuierli-

che Weiterentwicklung. Dank ausführlichen Feedbacks der Teilnehmer und meist angeregter Diskussion im Anschluss an das Rollenspiel konnten anfängliche Schwachstellen behoben und Potenziale für Erweiterungen und Verbesserungen identifiziert werden.

Ein Beispiel für eine weitreichende Individualisierung von KreditSim stammt aus einer Schweizer Bank. Dort wurden weitere betriebswirtschaftliche Aspekte berücksichtigt, d.h. in einer Erfolgsrechnung wurden Aufwands- und Ertragsveränderungen aufgrund besserer Qualität oder höheren Umsatzes abgebildet. Zusätzlich wurde eine vierte Spielphase eingeführt, um den Einsatz von Monitoring-Tools, die explizit der Darstellung von Zeitverläufen dienen, zu veranschaulichen.

Nichtsdestotrotz gibt es auch einige Berührungsängste von Teilnehmern mit dem Rollenspiel. Häufig assoziieren Mitarbeiter die Durchführung von Prozessoptimierungsprojekten mit einer Gefahr für ihren Arbeitsplatz. Diese Angst vor einer Rationalisierung im Sinne eines Stellenabbaus kann zu anfänglichen Hemmungen und Vorbehalten führen, die nicht in allen Fällen vollständig beseitigt werden können. Auch Vorbehalte gegenüber der Messung in Prozessen und somit der Bearbeitungszeiten einzelner Mitarbeiter spielen eine Rolle. Aufgrund von Betriebsvereinbarungen und gesetzlichen Rahmenbedingungen ist die mitarbeiterbezogene Datenerhebung natürlich in der Realität eingeschränkt und bei weitem nicht so einfach darstellbar wie im Rahmen des Rollenspiels. Aber gerade durch den Einsatz von KreditSim kann den Mitabeitern vermittelt werden, dass bei der Optimierung und Steuerung von Geschäftsprozessen nicht die Messung der Leistung von Einzelnen im Vordergrund steht. Vielmehr geht es darum, den Prozess zu verstehen, die Durchlaufzeit durch adäquate Maßnahmen der Prozessoptimierung zu verkürzen, die Bearbeitungsqualität zu erhöhen und die Flexibilität bei Kapazitätsschwankungen zu steigern.

Insbesondere Unternehmensberater, die an Six-Sigma-Schulungen teilnehmen, können sich durch die Anleitung (nämlich die Nutzung der den DMAIC-Phasen zugeordneten Werkzeuge) in ihrem kreativen Freiraum eingeschränkt fühlen. Sie argumentieren, dass in jedem Einzelfall anders vorzugehen sei und dass die Anwendung einer "Schablone" nicht zu den besten Ergebnissen führe. Dabei sollte beachtet werden, dass Six Sigma keineswegs die Anwendung bestimmter oder gar aller Tools vorschreibt. Vielmehr wird eine große Zahl dieser Werkzeuge angeboten, deren Einsatz in Abhängigkeit des jeweiligen Projekts sinnvoll sein kann. Die Phasen des DMAIC-Zyklus bieten dabei einen Rahmen, der eine oft intuitive Sequenz der Anwendung formalisiert. Insgesamt sind weder die Werkzeuge noch ihre Reihenfolge in irgendeiner Weise verbindlich. Selbstverständlich ist diese empfundene Einschränkung auch kein KreditSim-spezifisches Phänomen, sondern eher ein genereller, gelegentlich geäußerter Kritikpunkt an Six Sigma.

Aufgrund der Konzeption des Spiels ist dieses nicht zur Erläuterung aller Six-Sigma-Tools geeignet. KreditSim eignet sich tendenziell besser zur Demonstration qualitativer Tools. Werkzeuge, die einen quantitativ-statistischen Ansatz verfolgen, benötigen große Datenmengen und sind im Rahmen von Kredit-Sim nur schwer darstellbar. Exemplarisch sei "Design of Experiments" (DOE) genannt. Idee hierbei ist es, stets eine Variable des Prozesses zu verändern und dann die Auswirkungen auf den gesamten Prozess zu messen und zu kontrollieren.

KreditSim hat sich über seine ursprüngliche Zielsetzung hinaus als überaus flexibel bezüglich der Einsatzmöglichkeiten erwiesen. Sowohl spezielle Six-Sigma-Schulungen als auch allgemeine Prozessmanagementschulungen können durch das Rollenspiel ergänzt werden. Die offene Konzeption des Rollenspiels ermöglicht individuelle Anpassungen an die Ziele bzw. individuellen Voraussetzungen des durchführenden Unternehmens. Da KreditSim einen Kreditprozess darstellt, ist es insbesondere dazu geeignet, Mitarbeitern von Finanzdienstleistern die Idee des Prozessmanagements näher zu bringen. Trotz der zunehmenden Bedeutung von Six Sigma ist die Verbreitung bei Banken und Versicherungsunternehmen noch gering. Daher ist die Notwendigkeit der Mitarbeiterschulung unverändert groß und das Potenzial für den Einsatz des Rollenspiels erheblich.

LITERATUR

Antony, J. (2004): Six Sigma in the UK service organizations: results from a pilot survey, in: Managerial Auditing Journal, 19. Jg., No. 8, pp. 1006–1013.

Bliesener, T. (1994): Authentizität in der Simulation, in: Bliesener, T., Brons-Albert, R. (Hrsg.), Rollenspiele in Kommunikations- und Verhaltenstrainings, Opladen, S. 13–32.

Broich, J. (1994): Rollenspiele mit Erwachsenen, 5. Aufl., Köln.

Hechenleitner, A., Schwarzkopf, K. (2006): Kompetenz – ein zentraler Begriff im Bildungsbereich, in: Schulmanagement, Nr. 1, S. 34–35.

Heckl, D., Moormann, J. (2008): Six Sigma in der Finanzbranche: Status quo in Deutschland, Österreich, der Schweiz und Großbritannien, ProcessLab-Studie, Frankfurt am Main.

Klippert, H. (2007): Methoden-Training, 17. Aufl., Weinheim, Basel.

LEHRE UND STUDIUM ÖKONOMEN IM PORTRAIT

UNTERNEHMENS PRAXIS

UNTERNEHMENS PROFILE

NEW IDENTITY AG INTERNET-DIENSTLEISTER - AGENTUR -ARBEITGEBER

Maike Riedel







Maike Riedel

ist bei der New Identity AG für den Bereich Agenturmarketing und Öffentlichkeitsarbeit zuständig und verantwortet hier sämtliche Maßnahmen und Kommunikationskanäle Below und Above the line. Ebenfalls in ihren Bereich fällt Konzeption und Eventmanagement zahlreicher Kundenveranstaltungen.

E-Mail: maike.riedel@nidag.com www.twitter.com/nidag

1. Portalizing your Business

Unser Claim ist unser Ziel: "Portalizing your Business" – seit 1998 ist unsere Maxime, unsere Kunden im Netz erfolgreich zu machen. Die New Identity AG ist ein inhabergeführtes Mainzer Unternehmen, das mit 67 Spezialisten in vier interdisziplinär aufgestellten Bereichen arbeitet. Diese vereinen Consulting, User Experience Design, Systeme und Projektmanagement in einer Matrixorganisation. Wir bilden Geschäftsprozesse in anspruchsvollen Portalanwendungen für das Inter-, Intra- und Extranet ab. Die langfristige Bindung der Nutzer steht dabei für uns im Mittelpunkt aller Aktivitäten. Wir wollen überdurchschnittlichen Nutzwert schaffen und daher sind die meisten Realisierungen Individuallösungen. Wir sind spezialisiert auf die Ein- und Anbindung von Back-End-Systemen und Standardsoftwarekomponenten – vor allem aus dem Open-Source-Bereich. Mit Platz

Genei	risches iv	iatrix-urg	janigramı	n	romiuzino	Identity AG	
	Vorstand						
	Geschäfts- bereich 1	Geschäfts- bereich 2	Geschäfts- bereich 3	Geschäfts- bereich 4	Administration / Shared Services	Sales & Marketing	
LEITUNG	Leiter GB	Leiter GB	Leiter GB	Leiter GB	Kaufmännischer Leiter		
CONSULTING							
USER EXPERIENCE							
SYSTEME					i		
QUALITY MANAGEMENT		100000					
PROJECT MANAGEMENT							

36 im New Media Service Ranking 2009 und einem Jahresumsatz von 4,6 Millionen Euro in 2008 (bzw. 5,2 Millionen Euro prognostiziertem Umsatz in 2009) gehören wir zu den Top 50 der deutschen Interaktivbranche. Vor elf Jahren gegründet, blickt die New Identity AG auf ein solides und stets eigenfinanziertes Wachstum zurück. Dabei sind wir stolz auf die teils langjährige Zusammenarbeit mit einem international renommierten Kundenstamm.

Greifbar und nah

Die Identifikation von relevanten Inhalten, Prozessen und Transaktionen ist der Grundstein eines jeden Online-Portals. So übernehmen wir in der Consultingphase gemeinsam mit unseren Kunden die Strukturierung, Planung und Erfolgskontrolle des Internetauftritts. Wir erfinden das Rad nicht neu. Was offline wichtig und richtig für das Unternehmen ist, muss mediengerecht und zeitgemäß im Online-Medium umgesetzt werden.

In einem Kick-Off-Meeting mit dem Kunden diskutieren und erarbeiten wir daher gemeinsam Projektrahmen und -ziele. Auf Basis von SWOT-Analysen und Zielgruppen/Zielinhaltsanalysen konzipieren wir eine mit dem bestehenden Geschäftsmodell interagierende Portallösung. Unsere Konzepte orientieren sich dabei an den neusten Erkenntnissen zu zielgerichteter Informationsarchitektur und am gesamten Spektrum der heute verfügbaren und jeweils sinnvollen interaktiven Kommunikationsmöglichkeiten.

Simpel und klar

Kompetenz und Erfahrung in strategischer Online-Markenführung zeichnen unsere Arbeit aus. Neben der mediengerechten Überführung der klassischen Marketing-Instrumente auf interaktive Medien orientieren sich unsere Portale an Kundennutzen, Usability sowie höchsten ästhetischen Ansprüchen. Erst eine mediengerechte Adaption einer CI macht einen Online-Auftritt unverwechselbar. Und so ist gutes User Experience Design die Synergie zwischen Image/Branding, dem "Joy of Use" und Usability. Erst das aufeinander abgestimmte Zusammenspiel der Medien verleiht einer Marke die nötige Dimensionalität. Die optimale Funktionalität und intuitive Bedienbarkeit eines Interfaces (Usability) ist dabei unverzichtbare Grundlage jedes Angebots. Unser Ziel ist es, immer das volle Spektrum der Interaktionsmöglichkeiten zu eruieren, und der Zielgruppe entsprechend, sinnvoll einzusetzen.

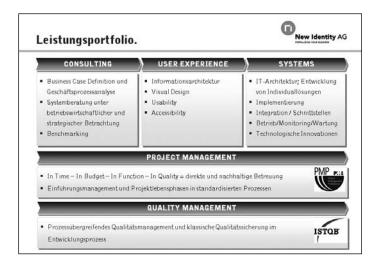
Von der Evaluation der Software über den Aufbau einer Systemarchitektur bis hin zur Implementierung komplexer E-Business-Konzepte schaffen wir kontinuierlich funktionierende und modulare Lösungen, die skalierbar und performant agieren. Unser informationstechnologisches Know-how im Einklang mit Methodik und Marktübersicht stellt auch in diesem Bereich engagierte, kompetente Beratung und Projektbegleitung für unsere Kunden sicher. Neben Eigenentwicklungen basieren unsere Lösungen auf Standard-Software-Architekturen aus den Bereichen E-Commerce, Content Management und PHP-, .NET- und J2EE-Application-Server - von preisgünstigen Open-Source-Systemen über Nischen-Anbieter bis hin zu den jeweiligen High-End-Systemen der Marktführer.

Ehrlich und offen

Kein Dienstleister kann global versprechen, er könne jedes noch so komplizierte Projekt ohne Probleme stemmen. Die Erfahrung zeigt, dass trotz erfolgreichem Kick-Off-Meeting und sorgfältiger Projektplanung manche Frage offen bleibt. Da wir den Anspruch haben, erstklassige Arbeit abzuliefern, sind wir erst zufrieden, wenn der Kunde es ist. In regelmäßigen Gesprächen mit dem Kunden reden wir über seine individuellen Vorstellungen, Ziele und sein Budget. Wir kennen nicht sofort alle Antworten, stellen aber die richtigen Fragen. Dreh- und Angelpunkt ist die Aufgabenstellung und gemeinsam finden wir eine Lösung dafür.

Erfolg ist die Summe des Ganzen

Projekte methodisch sauber, inhaltlich konsequent und für die Zielgruppe erfolgreich umzusetzen bedeutet nicht nur eine fachliche Anforderung an unsere Units, sondern eben auch ein straffes und transparentes Projektmanagement, das das Ineinandergreifen dieser Phasen souverän steuert. Auch ein virtuelles Projekt ist dabei nicht immer virtuell. Abhängig von der Größe und inhaltlichen Ausrichtung des Projektes setzen sich die Teams dabei interdisziplinär zusammen. Um größtmögliche Effizienz sicherzustellen, sind die Projektleiter – die allesamt vom PMI® Institut als Project Management Professionals zertifiziert sind – immer auch an der fachlichen Ausführung beteiligt.



Unser erfolgreiches Wachstum basiert auf einem zielgerichteten Einsatz von Projektcontrolling und -reportingsystemen. All unsere Projektteams berichten wöchentlich standardisiert an die Kunden und im internen Projektleitermeeting. Die Kernindikatoren der Projekte werden dabei gemeinsam mit der Geschäftsleitung gesteuert – bei aufkommenden Problemen profitieren wir so von einer breiten Erfahrungsbasis und kommen frühzeitig auf den Kunden zu. Wir setzen uns klare Ziele, die für den Kunden transparent und messbar sind!

2. Management

Die New Identity AG ist ein inhabergeführter Internet-Dienstleister, dessen Vorstand sich aus dem Kreis der Gründer zusammensetzt und durch einen qualifizierten Aufsichtsrat unterstützt wird.

Als studierter Betriebswirtschaftler verantwortet **Tilman Au** seit Gründung des Unternehmens die Bereiche Finanzen/Controlling sowie Marketing und Sales auf Vorstandsebene und ist damit für die Akquisition des Neugeschäfts zuständig. Parallel dazu berät und unterstützt er Kunden und Partner mit seiner umfangreichen Erfahrung im Bereich der Kundengewinnung, -pflege und -bindung im digitalen Raum.

Mathias Reinhardt, Diplom-Wirtschaftsinformatiker, begeisterte sich lange vor seiner Tätigkeit bei der New Identity AG für das Medium Internet. Seine Aufgabe sieht er in der Analyse und Transformation von Geschäftsprozessen auf das digitale Medium. Er verantwortet die Bereiche Human Resources und Organisation sowie die Steuerung der Projektteams und das Technologie-Portfolio.

Die New Identity AG zeichnet sich durch eine sehr gut strukturierte Arbeitsweise aus, die in dieser Form eher in größeren Unternehmen zu finden ist. Wir legen jedoch Wert darauf, dass diese Strukturen als "Leitplanken" zu verstehen sind. Individualität und Eigeninitiative unseres gesamten Teams sind die Basis für den Erfolg.

Die strategische Ausrichtung und Vorgehensweise der New Identity AG ist dagegen über mehrere Jahre angelegt und mit dem Aufsichtsrat abgestimmt. Sofern notwendig werden ad hoc Maßnahmen eingeleitet, mit der die langfristige Planung umsichtig gestützt wird. Unsere schnelle Reaktionsfähigkeit stellt sicher, dass wir auch in schwierigen Zeiten gut auf beiden Beinen stehen. So sind wir stolz darauf, auch in 2009 unsere Wachstumsziele erreichen zu können.

3. Personalentwicklung

Im Sinne einer entwicklungs- und wachstumsorientierten Personalarbeit hat unser Personalentwicklungsmodell klare Ziele. So soll es eine eindeutige Orientierung für Mitarbeiter und Führungskräfte schaffen, den Mitarbeitern Entwicklungsperspektiven aufzeigen, eine explizite Formulierung von Anforderungen und Aufgaben bieten und ein konsistentes Vergütungsschema darstellen. Im Hinblick auf die strategischen Wachstumspläne der New Identity AG ist dies unerlässlich. Das Anfang 2008 überarbeitete Konzept liefert Lösungen. So wurde ein neues Laufbahnkonzept für die Bereiche Systeme, Consulting, User Experience und Projektmanagement mit mehreren Stufen sowie Kopplung der Stufen an Vergütungsmodelle, Kompetenzen, Pflichten und Unterstützungsmaßnahmen definiert. Durch konkretisierte Bewertungsdimensionen und das zielgerichtete Aufzeigen von Entwicklungspotenzialen in Feedback- und Förderungsgesprächen haben wir die Personalentwicklung weiter ausgebaut. Das Vergütungssystem wurde im Hinblick auf die Übernahme von Verantwortung und erfolgsabhängige Bestandteile optimiert. Beim BestPersAward 2009 ist unsere professionelle Personalarbeit wieder unter den Siegern und unsere Leistungen werden hierdurch auch eine neutrale Kommission zum wiederholten Male bestätigt.

Unser Ziel ist es, dass die gesamten Maßnahmen der Personalentwicklung, wie z.B. Zertifizierungen und Qualifizierungen, gleichermaßen auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter und der Firma abgestimmt werden. So kommen beide Parteien ihrem Ziel von Wachstum und Entwicklung ein Stück näher.

UNTERNEHMEN AUF EINEN BLICK

Gründung: 1998 als New Identity Agency GbR

Umwandlung in eine Aktiengesellschaft in 10/2000

Vorstand: Tilman Au, Mathias Reinhardt

Umsatz: 4,6 Mio EUR (2008) 5,5 Mio EUR (2009 geschätzt)

Platz 36 im New Media-Ranking (2009)

Feste Mitarbeiter: 67 (Stand 06/2009)

Kumulierte Interneterfahrung: 797,71 Jahre (Stand 06/2009)

Zertifizierte Qualitätsagentur des BVDW

KONTAKT

Maike Riedel Marketing Manager und Public Relations New Identity AG

Telefon: 06131/576 09-212

E-Mail: maike.riedel@nidag.com

Spezialisten, Experten und Evangelisten ...

Neben dem Personalentwicklungsmodell und dem täglichen gelebten Experten- und Spezialistentum in den Units machen wir nun auch die Ansprechpartner für einzelne Disziplinen und Wissensgebiete intern wie extern transparenter. Seit Oktober 2009 können sich Mitarbeiter als ausgewiesene "nidagexperten" deklarieren lassen. Die Mitarbeiter schlagen ihre Themenfelder bei Human Resources vor oder werden auf entsprechende Empfehlung angesprochen. Das Expertenwissen muss durch Projekterfahrung, Zertifizierungen und/oder Publikations-/Forschungsarbeit im jeweiligen Themengebiet untermauert sein. Von Experten erwarten wir die kontinuierliche Weiterentwicklung des Themenfeldes sowie Engagement für das Thema innerhalb (Akquise-Initiative und Akquise-Unterstützung, Wissensvermittlung) und außerhalb der New Identity AG (Vernetzung, Publikationen, Community).

4. Wer ist eigentlich "NIDAG"?

Die New Identity AG wird im Mitarbeiterkreis meist mit NI-DAG abgekürzt und alle Interaktionen rund um die NIDAG auch entsprechend getauft. So gibt es nidagchill, nidagcrewmeeting, nidagpeople, nidagmahlzeit, nidagbaby etc. Gemeinsame Aktivitäten sind an der Tagesordnung. Rund 15 bis 20 Kollegen laufen jedes Jahr gemeinsam den JP Morgan (der Rest feuert eifrig an), elf oder mehr oder weniger spielen regelmäßig Fußball (nidagsoccer), bis zu 20 zelebrieren regelmäßig die nidagmovienight in HD-Qualität und geben sich auch mal einem Wii-Bowling Turnier hin. Auch in der externen Kommunikation wird immer mehr der Begriff NIDAG genutzt und insbesondere im Zusammenhang mit dem Slogan "Die NIDAG zeigt Gesicht" geprägt. Die NIDAG öffnet sich, um potenziellen Bewerbern

und auch den Kunden zu zeigen, wessen Puls eigentlich hinter dem Unternehmen New Identity AG schlägt. Auf www.twitter. com/nidag oder auf der Facebook-Fanpage (www. nidag.com/facebook) gibt es regelmäßig Updates.



5. Be a Portalizer

Wir suchen stets neue Kollegen. Die Stellenausschreibungen sind auf www.nidag.com zu finden. Daneben besteht innerhalb der NIDAG immer die Möglichkeit ein Praktikum oder eine Werksstudententätigkeit auszuüben – in den Bereichen Konzeption, Projektmanagement, Qualitätssicherung, Marketing oder User Experience Design. Wir unterstützen Studenten in ihrer Bachelor- oder Masterthesis und nehmen jederzeit Bewerbungen an.

KEFLA-GLAS - THE FANTASTIC WORLD OF BOTTLES

Manuel Walter

Individuelle Kundenbetreuung und das Ausrichten auf die Bedürfnisse der Kunden und des Marktes sind das Credo des Unternehmens und kennzeichnen das Handeln von Kefla-Glas.

Entwicklungsgeschichte des Unternehmens

Kefla-Glas wurde 1971 in Bingen am Rhein gegründet. Kefla vertrieb damals in Bingen und Umkreis Wein- und Spirituosenflaschen, sowie Zubehörartikel für Winzer. In den Folgejahren konnte die Geschäftstätigkeit auf Rheinhessen, Nahe und Rheingau, später auf die angrenzenden Weinbaugebiete (Mosel-Saar-Ruwer, Mittelrhein, Ahr und Pfalz sowie Hessische Bergstraße) ausgebaut werden.

Mitte der 1980er Jahre agierte das Familienunternehmen deutschlandweit (insbesondere Baden und Franken) und vereinzelt auch im europäischen Ausland (vor allem im Elsass). Das Sortiment umfasste bis dahin ausschließlich Standardflaschen.

Das änderte sich in den folgenden Jahren. Ab etwa 1985 begann das Unternehmen das Geschäft auszuweiten. Durch den damaligen "Glykol-Skandal" auf dem Weinsektor, hatten die meisten Weinkellereien in Deutschland über Nacht enorme Umsatzeinbußen. Manche von ihnen mussten Konkurs anmelden. Dieser Skandal weitete sich auch auf die Weingüter aus, die ihren Wein nicht mehr absetzen konnten, weil die Verbraucher durch die Medien verunsichert wurden. Die Weinwirtschaft sah sich gezwungen einen Neuanfang zu suchen und man entdeckte in dieser Zeit die Weinflasche als Marketinginstrument, was natürlich damals auch Kefla-Glas zu Gute kam, denn in dieser Zeit wurde eine Flut von neuen Flaschen kreiert und produziert, in verschiedenen Formen und Farben mit dem Ziel sich vom Wettbewerb zu unterscheiden und ein eigenes Image am Markt zu schaffen.

Das Unternehmen wurde vom klassischen Vertriebsgeschäft hin zur innovativen Entwicklung von Spezialflaschen und anderen Glasartikeln ausgerichtet. Durch gezielte Werbung in der Fachpresse, Messen und Ausbau des Außendienstes wurde sowohl der Umsatz gesteigert als auch die Produktpalette kontinuierlich erweitert und auch vom Ausland kamen immer mehr Anfragen,



Diplom-Betriebswirt (FH) Manuel Walter

studierte von 2004 bis 2009 Betriebswirtschaftslehre im Diplomstudiengang BIS an der Fachhochschule Mainz.

Heute ist er im Management bei der Kefla-Glas GmbH & Co.

E-Mail: m.walter@kefla.de

bedingt durch die ständige Intensivierung der Messen und Aktivitäten im Ausland. 1983 wurde die Tochterfirma Verrerie du Futur in Frankreich gegründet.

Moderne Verpackungslösungen

Als Dienstleistungsunternehmen in der Verpackungsindustrie kommen die Kunden von Kefla-Glas insbesondere aus den Produktbereichen Wein, Spirituosen, Essig & Öl, Kosmetika, Gewürze und Geschenkartikel. Das Unternehmen verfügt über ein Produktportfolio von über 1.500 verschiedenen Flaschentypen, Gläsern und Behältnissen, die in 15 verschiedenen Standardfarben angeboten werden. In enger Zusammenarbeit mit den Kunden entwickelt Kefla-Glas Verpackungslösungen und kommt somit den zunehmenden Bedürfnissen der Konsumgüterhersteller nach individuellen und marketingorientierten Verpackungslösungen entgegen.

Bei großer Abnahmemenge besteht für den Kunden auch die Möglichkeit, eine eigene Flaschenform zu entwickeln. In den Veredlungssektor wurde in den letzten Jahren kräftig investiert, so dass die Flaschen und sonstigen Glasbehältnisse in allen nur denkbaren Farben und Variationen veredelt werden können. Die Farben werden dann nach Kundenwunsch gemischt.

Relativ neu ist der Bereich Haushaltsglas, hier hat sich das Unternehmen zum Ziel gesetzt, innerhalb kurzer Zeit, dem Markt Impulse zu geben.

Ein kleiner Auszug aus dem Sortiment von Kefla-Glas



Eve, Adam, Madonna, Wild Horse, Lido, Skyline, Smiley, Stier

Gemäß der Maxime "kreieren statt kopieren" geht das Unternehmen oft an die Grenze des technisch Machbaren. Nicht zuletzt deshalb ist "designed by Kefla-Glas" zu einem Gütesiegel weltweit geworden. Kefla-Glas gehört heute zu den weltweit führenden Unternehmen in der Entwicklung und im Vertrieb von Spezialflaschen und speziellen Glasartikeln.

Verkauf über Internet

In den letzten Monaten wurde für den Verkauf von Kleinmengen ein Internetshop für Kunden eingerichtet, die in kleinen Mengen Flaschen kaufen wollen. Die Mindestbestellmenge beträgt 100,– Euro. Eine Kundenberatung findet nicht statt. Nachdem der Kunde die Ware per Internet bestellt hat, bekommt er via Mail eine Rechnung und sobald die Rechnung beglichen ist, geht die Sendung raus.

Blick in die Zukunft

geschenke.

Kefla wird in den nächsten Jahren weiter versuchen, geographische Absatzmärkte zu erschließen, zum Teil durch Gründungen weiterer Tochterfirmen wie in Frankreich. In Südeuropa besteht im Bereich Essig & Öl ein großes Potenzial. In Weinländern wie USA, Chile, Südafrika und Australien soll die Präsenz weiter ausgebaut werden. Im Bereich der Designflaschen sind die Absatzmöglichkeiten weltweit noch nicht ausgeschöpft.

Die Nachfrage hat sich in den letzten Monaten vervielfacht.

Nun haben auch branchenfremde Unternehmen, Ärzte, Anwäl-

te usw. die Möglichkeit, Flaschen als Werbegeschenke zu be-

ziehen. Aber auch Privatleute machen von dieser Möglichkeit

Gebrauch, z.B. für persönliche Geburtstags- und Weihnachts-

Vor allem das Internetgeschäft soll in Zukunft ausgeweitet werden. Momentan gehen die Sendungen nur nach Deutschland, Österreich, Schweiz, Holland, Belgien, Luxemburg. Das Geschäft soll in den nächsten Jahren auf ganz Europa ausgedehnt werden.

KONTAKT

Kefla-Glas GmbH & Co. KG Am Ockenheimer Graben 48 55411 Bingen

Telefon: 06721/96310 **Fax:** 06721/963131

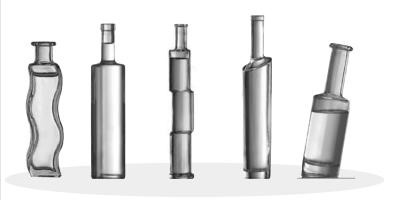
www.kefla.de

E-Mail: kefla@kefla.de

Sehr gerne können Sie uns vor Ort besuchen.

Unsere Öffnungszeiten:

Mo.-Fr. 8:00-12:00 Uhr und 13:00-16:00 Uhr



Fila, Centurio, Babylon, Bali, Bounty

AUCTUS CAPITAL PARTNERS AG

Daniel Meuthen

1. Wer wir sind

AUCTUS ist die führende Beteiligungsgesellschaft im deutschsprachigen Mittelstand. Als unabhängige Gesellschaft im Besitz des Managements beteiligen wir uns mehrheitlich an mittelständischen Unternehmen. Das Team von AUCTUS besteht aus elf Beteiligungsmanagern mit viel Erfahrung und hat sich in den letzten zehn Jahren an mehr als 55 Unternehmen mit Eigenkapital beteiligt. Wir verstehen uns als Partner des Mittelstands und investieren auch persönlich in signifikanter Höhe bei jeder durchgeführten Transaktion.

Das aus dem Lateinischen stammende Wort "AUCTUS" steht für unser unternehmerisches Programm: "Nachhaltiges Wachstum". Gemeinsam mit dem Management streben wir eine dauerhafte Steigerung des Unternehmenswertes durch Umsatz- und Ergebniswachstum an.

Historie

AUCTUS wurde 2001 vom heutigen Vorstandsvorsitzenden Ingo Krocke zusammen mit zwei weiteren Partnern gegründet – leider genau zwei Wochen vor 9/11. Daher dauerte es auch bis 2003, bis genug Kapital für den ersten Fonds zur Verfügung stand. 2004 kam dann mit dem Personaldienstleistungsunternehmen TimePartner das erste große Investment, bei dem wir aus einem kleinen Mittelständler mit 19 Millionen Euro Umsatz innerhalb von zwei Jahren einen Marktführer mit über 250 Millionen Euro Umsatz aufgebaut haben. Mehr dazu später.

Über die Jahre kamen weitere Investments hinzu und einige Beteiligungen wurden bereits wieder verkauft. Momentan haben wir zwölf Unternehmen in unserem Portfolio. Parallel dazu ist auch unser Team auf derzeit elf Beteiligungsmanager angewachsen.

2. Private Equity

Grundlagen

Private Equity steht für privates Beteiligungskapital, was bedeutet, dass die eingegangenen Beteiligungen nicht an der Börse handelbar sind. Private Equity Gesellschaften sammeln finanzi-



Dr. Daniel Meuthen

Vorstand für Marketing + Vertrieb und
Mitglied des Investment Committee.

E-Mail: meuthen@auctus.com

elle Mittel von privaten und insbesondere von institutionellen Anlegern ein. Dieses Kapital wird als Fonds gebündelt und in attraktive Firmen investiert. AUCTUS verwaltet aktuell zwei Fonds mit einem Gesamtvolumen von mehr als 150 Millionen Euro.

Als Private Equity Gesellschaft investieren wir in der Regel in reife Unternehmen mit guter Wachstumsperspektive, die über eine etablierte Marktposition, positive Ertragslage und stabile Cash-Flows verfügen. Im Rahmen unseres "Opportunity-Programms" investieren wir selektiv in Unternehmen an der "Null-Linie", die durch aktive Unterstützung in eine branchenübliche Profitabilität geführt werden können. Damit grenzen wir uns von Venture Capital (Risikokapital) Investoren ab, die sich an sehr jungen Unternehmen in der Start Up-Phase beteiligen.

Beteiligungsanlässe und Zielunternehmen

Der Fokus bei unseren Investments liegt auf so genannten Buyouts. Dabei handelt es sich um Unternehmenskäufe bei denen eine Mehrheitsbeteiligung am Zielunternehmen übernommen wird. Beteiligungsanlässe sind unter anderem Nachfolgelösungen für Familienunternehmer, Ausgliederungen von Tochtergesellschaften aus Konzernen, Wachstumsfinanzierungen und so genannte Management-Buy-outs und -Buy-ins. Bei einem Management-Buy-out wird das Unternehmen unter Beteiligung der alten Geschäftsführung übernommen. Wird die Mehrheit

eines Unternehmens dagegen durch ein unternehmensfremdes Management und den Finanzinvestor übernommen, handelt es sich um ein Management Buy-in.

Unsere besondere Stärke liegt allerdings in so genannten Buyand-Build-Konzepten. Dabei werden für ein Nukleus-Unternehmen strategisch sinnvolle Zukäufe getätigt, um so eine größere, wachstumsstarke Gruppe aufzubauen und Synergien zu heben. Bei Zukäufen unterstützen wir das Management bei der Evaluierung von Übernahmekandidaten und strukturieren den gesamten Akquisitionsprozess. Des Weiteren stellen wir natürlich auch das notwendige Kapital bereit.

Unsere Zielunternehmen agieren als Marktführer in der Nische oder verfügen über deutliche Wachstumspotenziale und sind häufig in Märkten mit Konsolidierungspotenzial aktiv. Darüber hinaus sollten sie nachhaltig profitabel sein und dem klassischen Mittelstand im deutschsprachigen Raum angehören, d.h. ihr Umsatz sollte zwischen 10 und 150 Millionen Euro liegen. Grundsätzlich sind für uns Unternehmen in sämtlichen Branchen attraktiv. Wichtig sind zudem ein transparentes Risikoprofil und ein exzellentes Management.

Der Ablauf einer Beteiligung

Eine Beteiligung verläuft immer in drei Phasen: der Akquisitionsphase, der Beteiligungs- und Wachstumsphase sowie der Exitphase. Zunächst prüfen wir in der Akquisitionsphase auf beiden Seiten, ob AUCTUS und das betreffende Unternehmen zusammen passen. Wir untersuchen in diesem Rahmen, ob die angebotene Beteiligung unseren Kriterien entspricht und für unser Portfolio interessant erscheint. Für die Verkäufer versuchen wir eine Struktur zu entwickeln, die ihre Bedürfnisse möglichst gut abbildet. Falls die beiderseitigen Zielsetzungen übereinstimmen, beginnt die Phase der intensiven Beteiligungsprüfung, die so genannte Due Diligence. Durch die Due Diligence wollen wir innerhalb mehrerer Wochen ein Unternehmen möglichst umfassend verstehen und dessen größte Chancen und Risiken erkennen. Verläuft die Prüfung positiv und haben sich beide Parteien geeinigt, folgt die Vertragsunterzeichnung und der Anteilsübergang.

Die Beteiligungsphase ist die längste und wichtigste Phase der Zusammenarbeit und dauert in der Regel drei bis sieben Jahre. Das operative Tagesgeschäft bleibt dabei in der Hand des Managements. Wir unterstützen das Management und kümmern uns um neue Impulse für Wachstum, operative Verbesserungspotenziale und die strategische Entwicklung des Unternehmens.

Im Gegensatz zu den meisten Beteiligungsgesellschaften besitzt AUCTUS keinen laufzeitbegrenzten Fonds, sondern investiert aus einem so genannten "Evergreen Fonds" mit unbegrenzter Haltedauer. Auf diese Weise können wir zusammen mit dem Management die Unternehmen auch langfristig entwickeln. Nichtsdestotrotz ist unsere Investitionsstrategie darauf ausge-

richtet, Beteiligungen mittel- bis längerfristig im Konsens mit allen anderen Beteiligten wieder zu veräußern. Dies geschieht beim so genannten Exit.

Wertsteigerungsstrategien

Als Branchenfremder kann man sich fragen, wie das Geschäftsmodell von Private Equity Investoren nun eigentlich funktioniert. Im Wesentlichen gibt es drei Haupttreiber für die Wertsteigerung der übernommenen Unternehmen: Professionalisierung, Expansion und Internationalisierung sowie Zukäufe. Eine Professionalisierung kann gerade bei mittelständisch geführten Unternehmen ein starker Werttreiber sein. Dazu gehören unter anderem die Einführung einer adäquaten Organisationsstruktur mit klaren Verantwortlichkeiten, die Entwicklung transparenter Prozesse für die verschiedenen Funktionsbereiche, die Optimierung des Working Capital, oder die Einführung eines modernen Management-Informationssystems samt Definition klarer Steuerungsindikatoren. Grundsätzlich streben wir auch immer eine signifikante Beteiligung der Geschäftsführung an (typischerweise 10 bis 49 Prozent). Dies macht das Management-Team zu unserem Partner auf gleicher Augenhöhe und stellt sicher, dass bei allen Beteiligten die gleichen wirtschaftlichen Interessen bestehen. Gleichzeitig profitiert das Management so zusätzlich von einer positiven Unternehmensentwicklung.

Eine Expansion und Internationalisierung stärkt die Marktposition, steigert Umsatz und Ertrag und sorgt für eine breitere Risikostreuung. Oft wird sie erst durch die zusätzlichen finanziellen Mittel des Investors möglich. AUCTUS unterstützt das Management außerdem bei der Marktpotenzialanalyse, der Ausarbeitung und Umsetzung von regionalen Markteintrittsstrategien oder bei der Evaluierung einer Internationalisierung des Produktionsprozesses.

Im Rahmen einer ganzheitlichen Wachstumsstrategie sind auch Akquisitionen zur horizontalen oder vertikalen Verbreiterung des Geschäfts häufig strategisch sinnvoll. So können im Rahmen von Buy-and-Build-Konzepten viel schneller neue Regionen und Kundengruppen erschlossen werden, als es über rein organisches Wachstum möglich wäre. Des Weiteren kann man durch zusätzliche Produkte oder Dienstleistungen auch seine bestehenden Kunden besser bedienen.

3. Unser Portfolio

AUCTUS hat in den letzten Jahren über 200 Millionen Euro für den deutschen Mittelstand bereitgestellt und sich damit an einer Vielzahl inhabergeführter mittelständischer Unternehmen beteiligt. Unsere Beteiligungsunternehmen beschäftigen gegenwärtig über 6.000 Mitarbeiter. In den letzten Jahren verbesserten unsere Beteiligungsunternehmen ihre Umsätze und Ergebnisse mit zweistelligen Wachstumsraten, begleitet von einem deutlichen Anstieg der Mitarbeiterzahl.

Unsere aktuellen Portfoliounternehmen kommen aus verschiedensten Branchen. Pharmazell beispielsweise ist auf die Produktion pharmazeutischer Wirkstoffe sowie auf die Entwicklung von entsprechenden Produktionsprozessen spezialisiert. LEMO Maschinenbau dagegen ist Weltmarktführer im Bau von Spezialmaschinen zur Fertigung flexibler Kunststoffverpackungen. Ein weiteres Portfoliounternehmen ist Career Partner mit der Internationalen Fachhochschule Bad Honnef Bonn – ihrem Hauptinvestment. Diese hat sich auf wirtschaftliche Studiengänge mit Schwerpunkt Dienstleistungen – insbesondere Hospitality, Tourismus, Transport und Luftfahrt – spezialisiert und gehört zu den größten privaten Hochschulen in Europa.

Zwei weitere ausführlichere Beispiele sollen zeigen, wie AUC-TUS mit Buy-and-Build-Strategien überdurchschnittliche Wertsteigerungen erzielt.

Erfolgsbeispiel TimePartner

Die TimePartner Gruppe ist das Ergebnis einer Branchenkonsolidierungsstrategie. AUCTUS erwarb 2004 das Kernunternehmen und hat seitdem 13 weitere Unternehmen über Zukäufe in die Gruppe integriert. Inzwischen gehört die Time Partner Gruppe mit über 5.000 Mitarbeitern an über 60 Standorten zu den zehn größten deutschen Zeitarbeitsunternehmen. In Schwerpunktbereichen wie Luftfahrt und Logistik ist Time Partner Marktführer in Deutschland. Durch ein hohes organisches Wachstum und die erfolgreiche Buy-and-Build-Strategie von AUCTUS hat Time Partner den Umsatz innerhalb von drei Jahren auf über 250 Millionen Euro mehr als verzehnfacht und über 3.000 neue Arbeitsplätze in Deutschland geschaffen.

Der erhebliche wirtschaftliche Erfolg lässt sich durch die Kombination mehrerer strategischer und operativer Faktoren begründen:

- Schnelles organisches Wachstum sowie Profitabilitätssteigerung,
- dem strategischen Vorteil der erreichten Marktführerschaft in einer definierten Nische der qualifizierten Zeitarbeit,
- erweiterte nationale Abdeckung bei gleichzeitiger Reduzierung von Kunden- oder Branchenabhängigkeiten,
- interne Professionalisierung von Marketing, Prozessen und EDV und damit die Steigerung von Kundenzufriedenheit und Mitarbeiterloyalität,
- Zukauf kleinerer Unternehmen zu einer geringeren als der Gruppenbewertung, dabei teilweise Rückbeteiligung der Veräußerer am größeren Ganzen,
- Entwicklung einer erheblichen organisatorischen Kompetenz in der Gruppe hinsichtlich der Akquisition und Integration weiterer Zukäufe,
- Erreichung einer kritischen Größe für alternative Exitkanäle (z.B. Börsengang).

Für unser Buy-and-Build-Konzept TimePartner wurden wir mit dem Small/MidCap Exit of the Year Award 2007 der Deutschen Unquote ausgezeichnet.

Erfolgsbeispiel PROCON

PROCON ist ein führender privater Betreiber von Pflegeeinrichtungen mit regionalem Schwerpunkt in Hessen und Rheinland-Pfalz. Bei der Übernahme durch AUCTUS im November 2007 verfügte die Gruppe über ca. 800 Pflegeplätze. Seitdem wurde gemeinsam mit dem Management ein breit angelegtes Wachstumsprogramm aufgelegt. Dabei wurden einerseits neue Heime an attraktiven Standorten über eine hauseigene Projektgesellschaft gebaut und eröffnet, andererseits wurden bestehende Heime von anderen Anbietern übernommen. So konnten auch zusätzliche Regionen erschlossen werden. Zum Jahresende 2008 verfügte die PROCON Gruppe über ca. 1.500 Pflegeplätze. Bis 2010 sollen allein durch Neuprojekte nochmals mehr als 750 Plätze hinzukommen. Als Ergebnis dieser dezidierten Wachstumsstrategie und durch eine kontinuierliche Verbesserung der Belegungsraten in allen Heimen konnte die PROCON Gruppe seit unserem Einstieg Ende 2007 ihren Umsatz bereits verdoppeln und den Gewinn sogar verdreifachen.

4. Wie es weiter geht

Im Gegensatz zu manch anderen Private Equity Investoren hat uns die aktuelle Wirtschaftskrise nur wenig getroffen. Ganz im Gegenteil verstehen wir die Krise als Chance für gut aufgestellte Unternehmen, Marktanteile zu gewinnen und durch Zukäufe weiter zu wachsen. Im Hinblick auf neue Investments fokussieren wir uns momentan auf krisenfeste Sektoren wie beispielsweise Gesundheit oder Bildung. Darüber hinaus haben wir die aktuelle Wirtschaftslage genutzt, um unser Team weiter zu verstärken. Dies wird uns in Zukunft helfen, noch aktiver am Markt zu agieren und unsere Portfoliounternehmen noch besser zu unterstützen.

KONTAKT

AUCTUS Capital Partners AG Brienner Straße 7 80333 München

Telefon: 089/159 07 00-00 **Fax:** 089/159 07 00-49

www.auctus.com

UMICORE AG&CO.KG

Barbara Kriebitzsch



Diplom-Betriebswirtin M.A. Barbara Kriebitzsch

Ausbildung zur Büroassistentin, Fremdsprachenkorrespondentin, Fremdsprachensekretärin

Berufsintegrierendes Studium Betriebswirtschaftslehre (Diplom) an der FH Mainz

Berufsintegrierendes Masterstudium Personalentwicklung (MA) an der TU Kaiserslautern.

Seit 1989 bei Umicore bzw. deren Vorgängerunternehmen beschäftigt, seit 2005 Referentin für Personalentwicklung

E-Mail: barbara.kriebitzsch@eu.umicore.com

Zusammen mit ihren 28 Gesellschaften in Europa, Nord- und Südamerika, Afrika und Asien ist die Umicore AG & Co. KG ein weltweit führendes Unternehmen bei der Herstellung von Autoabgaskatalysatoren und einer Vielzahl edelmetallhaltiger Produkte, mit der besonderen Stärke, den kompletten Kreislauf anbieten zu können.

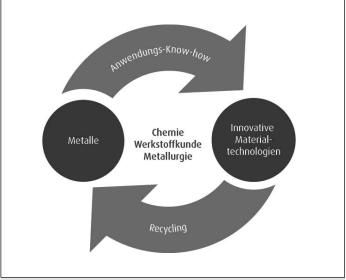


Abb. 1: Der komplette Kreislauf: Materials for a better life

1. Grundlegendes auf einen Blick

Umicore ist eine Materialtechnik-Gruppe. Ihre Aktivitäten konzentrieren sich auf vier Geschäftssegmente: Advanced Materials, Precious Metals Products and Catalysts, Precious Metals Services und Zinc Specialties. Die Segmente sind in marktorientierte Geschäftsbereiche gegliedert.

Die Umicore AG & Co. KG mit Sitz in Hanau-Wolfgang ist Teil der belgischen Umicore-Gruppe. Hier befinden sich sechs Geschäftsbereiche:

- Automotive Catalysts
- Catalyst Technologies
- Platinum Engineered Materials
- Precious Metals Management
- Precious Metals Refining
- Technical Materials

Sie führen ihre weltweiten Geschäfte von Hanau-Wolfgang aus, wobei Jewellery and Electroplating von der Allgemeine Goldund Silberscheideanstalt AG in Pforzheim geführt wird und der Hauptsitz von Precious Metals Refining in Hoboken (Belgien) ist. Umicore fokussiert sich auf Anwendungsbereiche, in denen das Know-how in Werkstoffkunde, Chemie und Metallurgie einen Wettbewerbsvorteil bietet, sei es für Produkte des täglichen Lebens oder für neue technologische Entwicklungen. Vorrangiges Ziel von Umicore ist die Schaffung nachhaltiger Werte für unsere Kunden und Materialien in einer Weise zu konzipieren, zu produzieren und zu recyceln, die dem Anspruch "Materials for a better life" gerecht werden.

Umicore ist auf allen Kontinenten präsent und beliefert Kunden und Märkte weltweit.

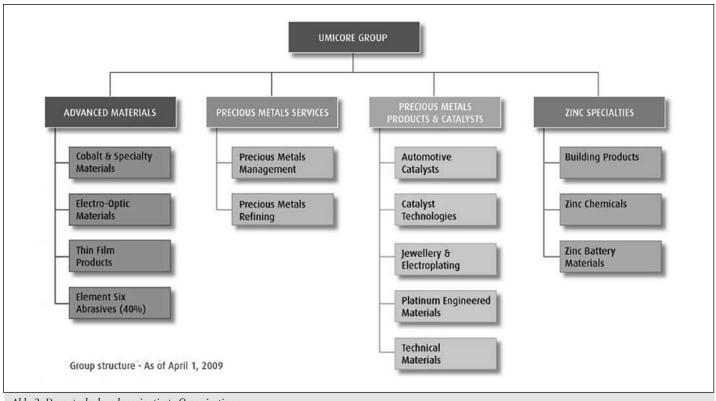


Abb. 2: Dezentrale, kundenorientierte Organisation

2. Eine Geschichte des Wandels

Wie so viele Unternehmen hat auch Umicore einen langen Weg bis dorthin zurückgelegt, wo sie heute steht:

- 1837: Gründung als Societé Anonyme des Mines et Fonderres de Zinc a la Vielle-Montagne
- 1906: Union Minière du Haut Katanga (Kupfer- und Kobalt-Bergbau)
- 1989: Fusion mit der Metallurgie Hoboken und Vieille Montagne (Raffination von unedlen Metallen, Aufbau der Sparte Spezialwerkstoffe)
- 2001: Namensänderung zu Umicore (Konzentration auf Spezialwerkstoffe)
- 2003: Übernahme der ehemaligen Edelmetall- und Autoabgaskatalysator-Aktivitäten der degussa.
- 2005: Kupferaktivitäten werden zu Cumerio ausgegliedert
- 2007: Ausgliederung der Zinkaktivitäten in ein Joint Venture mit Zinifex (Börsengang und strategische Positionierung von nyrstar abgeschlossen)

Heute ist Umicore die Nr. 1 der Welt für Kobalt- und Germanium-Werkstoffe, für Dieselkatalysatoren, für Zink-Spezialprodukte und im Edelmetallrecycling. Und auch in anderen Sparten haben wir uns der Führung verschrieben.

3. Produkte und Kennzahlen

Umicore beschäftigt sich in ihren verschiedenen Geschäftsbereichen schwerpunktmäßig mit folgenden Themen:

- Maßgeschneiderte Autoabgaskatalysatoren und Abgassysteme für alle großen Hersteller
- Entwicklung und Herstellung von Werkstoffen für die Elektronikfertigung
- Engineering und Systemlösungen rund um Platin und seine Legierungen
- Herstellung von organischen und anorganischen Chemiekatalysatoren
- Aufarbeitung komplexer edelmetall- und nichteisenmetallhaltiger Materialien
- Entwicklung und Herstellung von Löttechnik und Kontaktmaterialien für die elektronische und elektrotechnische Industrie
- Entwicklung, Produktion und Verkauf von Membran-Elektroden-Einheiten für Brennstoffzellenanwendungen
- Weltweite Versorgung des Unternehmens mit physischen Edelmetallen

Unsere Kennzahlen auf einen Blick:

Finanzdaten (in Mio. Euro)	2007	2008	2009
Umsatzerlöse (ohne Edelmetall)	1.910,00	2.100,30	1.723,20
EBITDA	528,80	487,40	259,40
Recurring EBIT	359,10	354,60	146,40
Nettogewinn (r)	225,70	222,10	81,90
Bereinigter Ertrag je Aktie (in Euro)	1,80	1,93	0,73

Zurzeit arbeiten weltweit ca. 14.800 Beschäftigte an über 50 Industriestandorten für Umicore, davon 1.932 an neun Standorten in Deutschland.

4. Unsere Philosophie - was uns ausmacht

Wir glauben, dass Werkstoffe als Schlüsselelement die Entwicklung der Menschheit gefördert haben, dass sie im Mittelpunkt des heutigen Lebens stehen und auch der Motor künftigen Wohlstands sein werden.

Wir glauben, dass metallische Werkstoffe eine entscheidende Rolle spielen, da sie effizient sind, unendlich oft recycelt werden können und damit zur Basis für nachhaltige Produkte und Dienstleistungen werden.

Wir wollen, dass Umicore eine führende Position bei der Schaffung und Lieferung von Lösungen auf Werkstoffbasis einnimmt, die zu einer wesentlichen Verbesserung der Lebensqualität beitragen.

Aber diese unternehmerischen Ziele sind nicht das Einzige, was uns antreibt. Eines unserer Ziele ist es, ein bevorzugter Arbeitgeber für unsere heutigen und auch für zukünftige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu sein.

Umicore ist ein Konzern der Vielfalt. Bei uns "leben" unterschiedliche Kulturen. Sie sind geprägt von den verschiedenen Standorten und von der Art der betrieblichen Aktivitäten. Und doch sind alle Standorte miteinander verbunden – durch die gemeinsamen Werte von Umicore:

- Offenheit
- Innovation
- Respekt für Umwelt, Sicherheit, Gesundheit und den Menschen
- Teamarbeit
- Engagement

Das ist der "Umicore Way", den alle Beschäftigten gemeinsam gehen.

Als Arbeitgeber bieten wir selbstverständlich alle Leistungen eines internationalen Konzerns wie z.B. leistungsabhängige Entgeltbestandteile, Erfolgsbeteiligung und Bonus, betriebliche Altersversorgung, Krankengeldzuschuss und verschiedene andere Sonderzahlungen. Auch sonstige Leistungen von Firmen-PKW über Firmenversicherungen bis hin zu einer systematischen Einarbeitung und Personalentwicklung haben wir am Start.

Darüber hinaus gestalten wir unsere Personalpolitik familienbewusst und sehen Work-Life-Balance nicht nur als Schlagwort an. Wir bieten einen beweglichen Arbeitszeitrahmen, fördern aktive Elternzeit für beide Elternteile, bieten Flexibilität bei Arbeitsorganisation und Arbeitsort, eine betriebsnahe Kinderbetreuung sowie Entlastung unserer Beschäftigten bei der Erfüllung familiärer Verpflichtungen, z.B. im Rahmen von Eldercare. Um dies zu unterstreichen haben wir uns durch die Hertie-Stiftung der Zertifizierung im Audit "berufundfamilie®" unterzogen und arbeiten kontinuierlich an den uns selbst gesteckten Zielen.





KONTAKT

Umicore AG & Co. KG Postfach 13 51 D-63403 Hanau

Telefon: 06181/59 02 **Fax:** 06181/59 66 70

info@eu.umicore.com

(für Bewerbungen nutzen Sie bitte unser Online-Portal) www.umicore.de

Hauptsitz: Umicore s.a. in Brüssel, Belgien

Branche: Spezialchemie

Beschäftigte: ca. 14.800 weltweit

Standorte: 50 weltweit, davon neun in Deutschland

Impressum

Herausgeber:

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

Telefon: 06131/628-0

E-Mail: info@wiwi.fh-mainz.de

www.fh-mainz.de

Redaktion:

Prof. Dr. Wilfried Alt
Prof. Dr. Andrea Beyer
Diplom-Volkswirtin Petra Car
Prof. Dr. Heinrich Holland
Prof. Dr. Kurt W. Koeder
Prof. Dr. Arno Peppmeier
Prof. Dr. Werner Schmorleiz
Prof. Dr. Ulrich Schüle
Kontakt Redaktion:
a.bever@wiwi.fh-mainz.de

Gestaltung:

www.grafikbuero.com
Druck: Printec, Kaiserslautern
Auflage: 2000
Erscheinungsweise:
jeweils zu Beginn des Semesters
ISSN 1861-3152
Heft 10
Mainz, 2010

Jegliche Verwendung – auch auszugsweise – nur mit Quellenangabe; für gewerbliche Zwecke und Nutzung nur mit schriftlicher Genehmigung des Herausgebers. Die Meinung der Verfasser spiegelt nicht die Meinung der Redaktion wider.



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

ISSN 1861-3152