



WIRTSCHAFT
FH MAINZ
UNIVERSITY OF
APPLIED SCIENCES

Update 12 SS 2011

Forschung + Wirtschaft





INHALTSVERZEICHNIS

Editorial	3
Lehre und Studium	
Interviewing Consumers in Asia – The Impact of Culture <i>Friederike Dahm, Prof. Dr. Ulrich Schüle</i>	5
Parteien – bedingt strategiefähig?! <i>Dr. Florian Eckert</i>	12
Vorsicht Kunde! <i>Prof. Dr. Matthias Eickhoff</i>	16
Die Zukunft der klassischen elektronischen Medien <i>Prof. Dr. Andrea Beyer, Prof. Dr. Lothar Rolke</i>	22
Augmented Reality in der Kommunikation <i>Prof. Dr. Anett Mehler-Bicher, Lothar Steiger</i>	29
Ökonomen im Portrait	
Demokratie und Bildung im Kampf gegen die Armut: Amartya Kumar Sen (*1933) _ <i>Mona Benner</i>	36
Das Geheimnis der Bedürfnisse: Abraham Harold Maslow (1908–1970) <i>Ronny Wille</i>	38
Unternehmenspraxis	
Einführung eines Mitarbeitergespräches – Ziele, Nutzen und Implementierungsschritte _ <i>Tobias Koeder</i>	41
Zum Selbstverständnis der Internen Kommunikation heute <i>Hermann-Josef Berg, Michael Kalthoff-Mahnke</i>	48
Interview Andreas Mosler – Frank Walz- und Schmiedetechnik GmbH <i>Michael Schuhmacher</i>	50
Externe Verhandlungstrainings: Wie können Unternehmen das passende Verhandlungstraining identifizieren? _ <i>Sascha Zeisberg</i>	53
How to Protect Cash in the Air Cargo Industry <i>Manfred Klemke, Sami El Sherif</i>	56
Unternehmensprofile	
OMNIMAGO GmbH – die Welt rund ums Bild _ <i>Peter Fries, Michael Dienes</i>	60
pro aqua GmbH & Co. KG _ <i>Dr. Wolf-Dietger Huth</i>	63
aurea GmbH – Dienstleister an der Schnittstelle zwischen Augmented Reality und Kommunikation _ <i>Wolfgang Steiger, Klaus Löw</i>	66
Impressum	



FH MAINZ
UNIVERSITY OF
APPLIED SCIENCES

FH MAINZ
UNIVERSITY OF
APPLIED SCIENCES

FH MAINZ
UNIVERSITY OF
APPLIED SCIENCES

EDITORIAL

*Um klar zu sehen, genügt oft
ein Wechsel der Blickrichtung*

(ANTOINE DE SAINT-EXUPÉRY)



Prof. Dr. Andrea Beyer

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

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

Entscheidungen zu strategischen oder unternehmenspolitischen Problemlösungen sind Planungsgrundlagen für die Entscheidungen in den einzelnen Teilbereichen. Sie haben für diese den Charakter von Rahmenbedingungen. So lassen sich auch die Themen der aktuellen Update-Ausgabe – direkt oder indirekt – dem Strategiebereich zuordnen.

Direkt mit dem Strategiethema sind gleich drei Beiträge in diesem Heft verknüpft:

- Während beim Militär und in der Ökonomie der strategische Faktor fest etabliert ist, stellt der Artikel von Eckert die Politik in den Mittelpunkt. Er beschäftigt sich mit der Frage, ob Parteien ein Strategiesonderfall sind bzw. ob Parteien überhaupt strategiefähig oder strategieschwach sind. Eine interessante und ungewöhnliche Fragestellung.
- Das Interview mit Andreas Mosler zeigt den Themenkomplex aus der Sicht eines mittelständischen Zulieferers für den Maschinenbau. Hier wird das Lehrbuchwissen in die Realität übertragen – ganz im Sinne der Anwendungsorientierung von Fachhochschulen. Die Fragen zielen auf die wichtigsten Aufgaben des strategischen Managements, den strategischen Planungsprozess, die zentralen Probleme bei der Strategieumsetzung und auf den wichtigen Aspekt der Erfolgsmessung.

- Wenn der Beitrag von Beyer/Rolke mithilfe des Porterschen Analyseinstrumentes den Markt der elektronischen Medien analysiert, ist das der klassische Beginn bzw. die Voraussetzung einer Strategieplanung: Die veränderten Rahmenbedingungen durch die neuen Medien sind die Basis, um geforderte Kompetenzen und Stärken zu identifizieren, damit Fernsehveranstalter in veränderten Wettbewerbssituationen mit neuen Konkurrenten bestehen und die neuen Medien als Chance begreifen können.

Auch alle anderen Beiträge spiegeln die Verbindung zu dem strategischen Element. Neben medialen, kommunikativen und interdisziplinären Aspekten hat die interne Kommunikation einen strategischen Aspekt und kann zu einer Erfolgsposition entwickelt oder ausgebaut werden. Das zeigt der Beitrag von Berg/Kalthoff-Mahnke. Dabei ist zu berücksichtigen, dass sich auch hier die Voraussetzungen durch die Medienentwicklung und durch die Mediennutzung deutlich verändert haben. Ebenso sind für das Auslandsengagement und die Geschäftsbeziehungen mit ausländischen Partnern die kulturellen Einflussfaktoren wichtig. Sie sind ein Teil der Rahmenbedingungen und benötigen die Ergebnisse aus der Forschung. Hierauf zielt der Artikel von Schüle/Dahm, der sich dieser Frage am Beispiel des asiatischen Raums widmet.

Letztlich sind wir alle Strategen, nicht nur im Unternehmen sondern auch im gesamten sozialen Leben – ob uns das passt oder nicht.

INTERVIEWING CONSUMERS IN ASIA - THE IMPACT OF CULTURE

Friederike Dahm, Ulrich Schüle



Friederike Dahm

graduated with a double degree from FH Mainz – University of Applied Sciences and Ecole Supérieure du Commerce Extérieur (ESCE), Paris, in 2008. Since then, she has combined her Masters studies in International Business at the Fachhochschule with work experience in Singapore and Australia.

E-Mail: friederike.dahm@googlemail.com



Prof. Dr. Ulrich Schüle

teaches Economics and International Business at the FH Mainz – University of Applied Sciences. In his seminar on “Qualitative Business Research”, he focuses on cross-cultural issues of research projects.

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

1. Introduction

Asia is often considered as being the “most exciting region” for Western researchers to conduct market research. This fact is mainly due to two distinct reasons. First of all, the huge potential of the Asian markets itself exerts already fascination and excitement enough for market research teams to get involved in research projects. Secondly, Western researchers often feel exhilarated by the idea of doing market research in Asia as it retains a touch of “being exotic, challenging or even problematic”. No other region in the world attracts Westerners so much and leads them to assume that cultural influences are nowhere else more tangible than in Asia. Consequently, when preparing research to be conducted in Asia, Western researchers are confronted with the question if market research can be carried out in Asia in the same way as in Europe or other Western countries. It is questionable whether the same methodologies may be applied and what kind of social and cultural aspects need to be taken into account to come to a positive result (Blau/Wieners-Schlupkoth 2009, p. 128).

When referring to “Asia” it is obvious that there is no homogeneous “Asian culture”, and that study results and conclusions drawn from one Asian country cannot be automatically transferred to another one. This becomes particularly clear when looking at South East Asia, a region which includes mainly Muslim countries such as Indonesia and Malaysia, the Catholic Philippines as well as various Buddhist countries as for example Thailand. It is not only the religion which distinguishes those

nations, but also their history. While nearly all South East Asian countries were colonised, Thailand is the only country which was spared. The East Asian countries like China and Japan, on the contrary, are strongly influenced by Confucianism and Daoism but also differ significantly in the development of their economy. Whereas China is led by communists and in many regions still is a developing country, Japan is one of the most developed economies of the world. Even within many countries, various different ethnic groups practice different religions, speak different languages. Their behaviour, motivations and inclinations as consumers may vary fundamentally. In this essay, the term “Asia” will mainly refer to the few aspects of culture which are generally seen as common throughout East and South East Asia; in particular the aspect of high-context communication and collectivism (Hall 1976; Hofstede 1991, pp 159–174; Trompenaars/Hampden-Turner 1998, pp. 51–69).

In the following, it will be discussed to what extent these assumed cultural differences matter when conducting market research through consumer interviews. After a brief description of interviews as a tool of qualitative research (2), potential impacts of cultural differences between Western and Asian cultures on interview results are identified (3). Based on the analysis of theoretical works as well as empirical studies published recently, the major aspects are discussed. These are the researcher’s access to respondents (3.1), the interviewing process (3.2), the impact of collectivism on the organisation of the interview process

(3.3), and the role of language (3.4). The conclusions are still preliminary and suggest further research (4).

2. Interviews as a Tool of Qualitative Research

In order to examine the kind of impact cultural differences have on market research, it is above all important to understand what qualitative market research is and under which circumstances it is applied. The following part will deal with these issues and will also describe the method of qualitative interviews.

2.1 Characteristics of Qualitative Research

Qualitative research represents a suitable means to study social and cultural phenomena in-depth. In contrast to quantitative research which seeks to collect standardised data which allow a statistical analysis, qualitative research methods intend to describe the behaviour and perception of individuals in a very detailed way (Eriksson 2008, p. 5). The objective is to reveal the ideas as well as the attitudes which respondents have towards a specific topic (Fenneteau 2007, p. 13). By applying qualitative research methods, the social and cultural context in which people live and in which they react and take decisions can be examined. Consequently, qualitative market research can be described as a method to “understand people’s motivations, their reasons, their actions and the context for their beliefs and actions in an in-depth way” (Myers 2009, pp. 5–6). The main objective is to gather factual indications; this implies that only the main aspects of a phenomenon are taken into account and the frequency of all the variations of this occurrence is measured (Fenneteau 2007, p. 8). According to Western descriptions, this research method focuses on an individual’s answer towards a given object. Neither the context in which the respondents answer the questions, nor their judgement criteria are taken into consideration (Blanchet/Gotman 1992, p. 40).

Like any other research method, qualitative research disposes of a number of different data collection techniques. In business-related research, this includes mainly consumer observation and interviews.

2.2 Qualitative Interviews

Interviews represent one of the various methods of qualitative research and can be described as an “efficient, practical way of collecting information one cannot find in published form” (Eriksson 2008, p. 80). This technique of collecting data is applied for qualitative studies which focus on examining social and cultural phenomena in-depth. It aims at generating detailed insights into an individual’s way of thinking by gaining unrestricted comments or opinions of the respondent. This enables researchers to examine people’s experiences from their point of view and to understand why they behave in a certain way (Burns/Bush 2006, p. 221): “With the correct interview tech-

nique, the researcher has the opportunity to step into the mind of another person, to see and experience the world as they do themselves” (Moisander/Valtonen 2006, p. 71).

In general, qualitative interviews most often take place face-to-face; however, they can also be conducted over the phone or online. In most cases, they are carried out between two persons, the interviewer and the interviewee (Eriksson 2008, p. 78), and normally last one or two hours (Schmidt/Hollensen 2006, p. 90). The interviews can take place at a neutral location as well as in the respondent’s home. The latter is especially applicable if the researcher needs to see the participant interact with the object of the research; moreover, the security and comfort of the individual’s home may be a crucial factor influencing the quality of the data (Burns/Bush 2006, p. 221).

When conducting interviews, it is usually the interviewer’s job to ask questions first which the interviewee then answers. Qualitative interviews, however, can sometimes resemble everyday conversations in which there cannot always be made a clear distinction between the interviewer’s and the respondent’s role (Eriksson 2008, p. 78). There are three different types of qualitative interviews: these are structured, unstructured and semi-structured interviews.

Structured interviews consist of pre-formulated questions which are usually asked in a specific order and require a considerable amount of planning beforehand in order to ensure that the script includes all the important questions right from the beginning of the research project. As a consequence, the interviewer’s role is reduced to a minimum during the interview itself, as he does not necessarily have to improvise when conducting the interview (Myers 2009, p. 123–124). This implies that the wording as well as the order of the questions cannot be altered. Structured interviews represent an efficient way of collecting information about facts. They are very useful in case that the aim of the research is to compare the information provided by the respondents in a systematic way (Eriksson 2008, p. 81) as they guarantee consistency across numerous interviews. The disadvantage, however, signifies that the questions asked during the interview might not be sufficiently directed towards the issues which are most relevant to the social context. By sticking too firmly to the prepared set of questions, the interviewer is not able to explore any new topics of interest which might have come up during the course of the interview.

Unstructured interviews, on the contrary, abstain from nearly all pre-formulated questions and usually do not have a specified time limit (Myers 2009, p. 124). The interviewer has some questions prepared at hand, but does not use an interview script as it is the case for structured interviews. He can freely let the conversation follow its way and dwell on any interesting point which may occur in its course (Eriksson 2008, p. 82). The interviewer’s job is to make the participant feel comfortable so that he talks freely about a given topic. The prepared questions

are only used to assist the respondent to remember things. If, however, the conversation stops or breaks up for any reason and the respondent stops talking, the interviewer needs to improvise (Myers 2009, p. 124). This interview type is often used to examine a topic intensely from a respondent's view. It is the advantage of unstructured interviews that they are very individualised. This means that they give researchers insights which they could not have thought of before (Eriksson 2008, p. 82–83). As respondents are allowed to talk freely about everything which they consider to be important, deep insights into the interviewees' way of thinking about a given topic can be gained (Myers 2009, p. 124). The disadvantage, however, is that the analysis of unstructured interviews is very time-intensive. As there is no consistency across interviews, researchers have to ensure that all important aspects of each interview are included in the analysis which, as a matter of fact, takes time (Eriksson 2008, p. 83). Another disadvantage of this interview type is the fact that it depends very much on the participant's mood and readiness to talk. If he or she is not in the right mood of talking, there will not be many findings to be gained. Whereas, in the case he or she is too talkative, it can well happen that data is collected which might be irrelevant to the topic of the study.

Semi-structured interviews are a combination of structured and unstructured interviews. This interview type uses an interview guideline including prepared questions in order to ensure that all relevant aspects of the topic under investigation are covered (Myers 2009, p. 124–125). However, the interviewer is not obliged to stick to the wording or the order of these questions but can also come up with new questions in case a deeper understanding of specific aspects of the conversation is required (Eriksson 2008, p. 82). The objective of semi-structured interviews is to create a dialogue during which the interviewee can openly express his or her opinion and thoughts concerning a specific topic. By asking as few questions as possible, the interviewer offers the participants the possibility to develop a monologue (Blanchet/Gotman 1992, p. 20). This implies that the interviewer's role is limited to guide the person discretely towards the specific topic of the study and to give the participant the opportunity to express himself freely at the same time (Fenneteau 2007, p. 10). The advantage of this interview technique is that it provides some structure due to the interview guideline which guarantees that all important aspects are covered. Furthermore, it offers the interviewee the possibility to provide new views of things which come up in the course of the conversation and which might be of importance for the topic (Myers 2009, p. 125). Another significant advantage is that respondents can share their proper thoughts and feelings as their answers are not influenced by the way in which the questions are formulated (Fenneteau 2007, p. 10).

As mentioned earlier, most of the interviews conducted by qualitative researchers are one-to-one interviews where only one person is interviewed. However, qualitative interviews can also be carried out in groups of two or more people. These interviews

are called "focus groups". They are designed to interview several people at a time and are used in market research. The objective of focus groups is to gain collective opinions on a specified topic from participants who are supposed to have certain knowledge and experience about a certain topic. The moderator's role is to guide the interaction among respondents and to encourage them to communicate openly their thoughts and opinions. This, of course, requires an atmosphere of mutual respect and tolerance. It has to be stated that this interview technique strongly "depends on the interaction of the group to stimulate participants to think beyond their own private thoughts and to articulate their opinions" (Myers 2009, p. 125). When conducting focus groups, it is recommended to hold at least three interview rounds on the same topic with different groups in order to make sure that themes which are common across all groups become apparent. Nevertheless, focus groups never aim at achieving a consensus. It is one of the great advantages of this interview method that it offers researchers the possibility to detect opinions, attitudes and points of view held by the group members. Furthermore, the gathered data is very rich as participants are induced to talk about the reasons for their feelings and beliefs during the course of the group. However, there are also some disadvantages which cannot be denied. Conducting focus groups is often very time-intensive and also requires a considerable amount of money (Myers 2009, p. 125–126).

3. The Impact of Cultural Differences on Interview Results

3.1 Access to Respondents

Gaining access to the participants seems to be different in Asia. First of all, there are certain restrictions regarding the topic under investigation which should be taken into consideration when conducting market research in Asia. In Vietnam and China, for example, research topics linked to politics or single party systems are simply impossible to be treated. Strength and weaknesses of individuals are rarely discussed openly and situations and events should never be linked to individual persons (Marschan-Piekkari/Welch 2004a, p. 389).

Furthermore, it takes a much longer time to complete fieldwork in Asia than Western researchers are used to:

- Asians tend to require a more extensive warm-up phase at the beginning of the interview.
- Prayer times in Muslim countries such as Malaysia and Indonesia have to be respected.
- Participants need to travel long distances in order to reach the location where the interview takes place. This difficulty is even aggravated by the insufficient infrastructure in some regions of Asia.

- The respondents' reluctance to take time off from work in order to be able to participate in afternoon sessions makes a more tight time schedule impossible.

Similarly, more time has to be spent to conduct in-home interviews. Heavy traffic and bad weather conditions, as for example floods during the rain season, make it impossible to carry out more than two or three in-home interviews a day. As a result, fieldwork takes longer and interviews need to be shifted to the weekend which sometimes seems to be difficult to tolerate for the researchers' Western clients (Blau/Wieners-Schlupkothen 2009, p. 130).

3.2 The Interviewing Process

Conducting qualitative interviews in Asia represents a big challenge to market researchers and differs in many aspects from what Westerners are used to.

Asian participants first need to gain confidence in the interviewer. In Vietnam, for example, people are reluctant to talk to "strangers". However, once the researcher is introduced to them by local people they know, they are much more likely to open up and to express themselves freely (Marschan-Piekkari/Welch 2004a, p. 390). Getting engaged with the respondents at the beginning of the interview is also crucial in India. In addition to the usual introduction which clarifies the purpose of the research as well as the role of the interviewer and the respondent, the researcher also needs to answer personal questions, particularly about his or her family. India is a diffuse culture in which it is important to establish personal relationships also with business partners. Because there is no clear distinction between different areas of life such as family, work and friends, people are also interested in the researcher's personal life (Marschan-Piekkari/Welch 2004c, p. 425).

When interviewing Asians, researchers have to be aware of the fact that in many Asian countries, people often respond to questions according to their place in the social hierarchy. Before answering they first consider what someone in their hierarchical position should say. The reason for this behaviour can be found in the Confucian philosophy which is predominant in several East Asian countries, but especially in China. According to this philosophy, "man exists through and is defined by his relationships to others" and these relationships, in turn, "are structured hierarchically and are immovable" (Marschan-Piekkari/Welch 2004b, p. 404). Consequently, social order is achieved through each individual respecting the requirements of his or her role. Furthermore, Chinese often view Westerners as holding a high position in the social hierarchy simply because they are from the West. Thus, respondents tend to state what an individual of a high social position would say instead of expressing their own opinion. However, this issue can be avoided by assigning the task of conducting the interviews to local researchers (Marschan-Piekkari/Welch 2004b, p. 404–405).

Another important aspect is the fact that questions should be embedded in a specific context. This applies in particular to Chinese who find it very difficult to respond to questions taken out of their context. When being interviewed by Western researchers, Chinese are often regarded as unreliable because their answers may vary according to the context in which the question was asked. As a result, acontextual questions, such as "How would you describe this brand?" cannot be used. If, indeed, respondents were asked such a question, they would feel obliged to answer; however, the answer would not generate any meaningful insight (Marschan-Piekkari/Welch 2004b, pp. 407–409).

Researchers who interview Asian people should also always be prepared to alter and change questions. The fact that some Asian cultures are very interdependent also explains their holistic way of thinking (Marschan-Piekkari/Welch 2004b, p. 410). Unlike Western people, Asians tend to consider all aspects of a situation and observe reality in a very detailed way. Before an important decision is made, a consistent line of observations has to be established. As a result, the most important aspects are usually expressed at the end, not at the beginning. Linear thinking, on the other hand, is a characteristic feature of Western cultures. It favours logical lines of argumentation and attempts to abstract from reality single theoretical principles which then can be applied in many different situations (Kessel/Tauber 2000, pp. 84–88). As a consequence, Asians, and especially Chinese, reply in a more abstract way than Westerners and often do not express themselves in a straightforward, logical way. Research teams, therefore, have to carefully analyze what has been said in order to find out the essential meaning of what participants say. They also need to be flexible to change interview questions and to include open-ended questions in order to induce respondents to contribute their own personal view (Marschan-Piekkari/Welch 2004b, p. 410).

Moreover, it should be taken into consideration, that the interview process itself seems to be quite unpredictable in Asia. The time needed for conducting qualitative interviews as well as the conditions under which interviews are carried out differ significantly from Western standards. Due to interruptions which may range from incoming phone calls to other people joining the interview for a while, interviews can take much longer than planned. This applies in particular to Vietnam and India where it is quite common for other people to attend the interview even if they do not participate (Marschan-Piekkari/Welch 2004a, p. 396).

The role of in-home interviews varies a lot between the different Asian countries. While it seems to be easy to conduct interviews at the respondent's home in India, other Asian cultures are more reluctant to invite strangers into their home. Due to their exceptional sense of hospitality, Indians feel at ease to welcome people they do not know in their homes and they tend to get engaged in a conversation with them quite quickly. In China and

Malaysia, on the other hand, any kind of social gatherings are usually conducted at a “third space” such as restaurants or bars. This may result from the fact that the living conditions of respondents are quite restricted and therefore, they do not regard their home as presentable enough to invite guests. Furthermore, Chinese seem to react particularly sensitive when they are asked to show their personal living surroundings, for example bedroom and bathroom, or if pictures or videos are taken in their home to document the findings of a research. Consequently, it is of utmost importance to tell them in advance which places in their home will be visited or photographed (Blau/Wieners-Schlupkothén 2009, p.136). The same also applies to Japan where the home is considered to be “a place where strangers and even friends are rarely allowed to venture” (JMI, Japan Market Intelligence 2009a). Researchers are viewed as strangers and therefore it is essential to reduce the number of people participating in the interview to a minimum in order to make the respondents feel more comfortable and to ensure that they are not embarrassed about their home, and especially its size. This also implies that higher incentives need to be offered to participants in exchange for the intrusion which the ethnographic research causes (JMI, Japan Market Intelligence 2009a). Homes in Japan are generally quite small, but nevertheless, they often have a so-called “non-guest area” where guests are not allowed to come in. Consequently, conducting interviews at respondents’ home in Japan frequently does not give a realistic view of their actual living conditions as they would have taken precautions beforehand and made changes for visitors viewing. Researchers intending to conduct in-home interviews in Asia should keep this in mind (JMI, Japan Market Intelligence 2009b).

3.3 Individual Interviews or Focus Groups

In many Asian countries, and especially in China, the predominant Confucian philosophy emphasises the importance of the group. As a consequence, the unit of analysis of a qualitative research conducted in Asia might be the group itself and not the individual. This means that focus groups rather than the usual one-to-one interviews need to be carried out as almost all believes, attitudes and values of the respondents are a result of in-group interaction. By interviewing Chinese participants in groups, researchers can gain much deeper insights into their way of thinking than in individual interviews as people feel much more comfortable in a group setting which enables them to interpret and evaluate things collectively (Watkins-Mathys, pp. 209–226). It is, however, of great importance that the group under investigation is not randomly formed, but consists of members of the same peer group. In interdependent cultures, such as China, respondents will only express openly their opinion when the participants of the focus group are placed in the same position in hierarchy. Otherwise they feel obliged to agree with people from higher hierarchical positions and change their point of view (Marschan-Piekkari/Welch 2004b, p. 406–407).

Conducting focus groups in Japan bears some challenges. Compared to other countries, focus groups in Japan seem to be more structured. While some subjects with which respondents can easily identify themselves can generate lively discussions, other topics require a considerable amount of involvement on the part of the moderator in order to make participants talk (JMI, Japan Market Intelligence 2009c). Japanese interviewees sometimes hesitate to share their thoughts and opinions if they feel that they are not in line with the group. This is due to the innate Japanese desire to maintain harmony. In case that the respondents’ opinions actually are in opposition to those of the group, they might even answer contrary to their own feelings and attitudes in order not to lose face (Blau/Wieners/Schlupkothén 2009, p.133).

The Japanese culture is a rather neutral culture in which people do not show their true feelings and desires openly; instead emotions are kept hidden as they may conflict with what society expects from the individual. “Tatemaé”, literally meaning façade, is the behaviour which is shown in public and which accounts for the fact that Japanese feel the obligation not to express their opinion freely if this could endanger the social harmony. For Western cultures which are more individualistic this seems to be hard to understand (JMI, Japan Market Intelligence 2009d) since people are used to be very independent and do not have to render account to anybody for their behaviour (Nisbett 2003, p. 47–48). In order to overcome the barriers which make conducting focus groups in Japan quite difficult, the number of participants in the group should be reduced to a minimum. This is necessary as the size of the group increases the pressure of conformity to group opinion enormously. Consequently, it is sometimes even advisable to conduct triads, a group consisting of only three people (JMI, Japan Market Intelligence 2009d).

3.4 Language Issues

The choice of the interview language is a very important aspect for cross-cultural research studies and it needs to be taken into account already in the pre-interview stage.

Relying on English as the only language in a global research limits the access to respondents. Furthermore, it might also result in the fact that data is collected from respondents who are fluent in English, but whose attitudes and behaviour differ tremendously from the non-English speaking population.

Even between English-speaking countries, significant linguistic differences may occur. When interviewing Indian respondents, for example, it becomes clear that some words have a completely different meaning than in the UK. The word “sincere” which in England signifies “honest” and “true” and which refers to someone who “is honest and says what he really feels or believes”, is used in India to indicate someone who accepted responsibility. As the meaning of words is shared only by members of the same culture, people from different cultural backgrounds have a dif-

ferent understanding of the same word. Researchers, therefore, have to be aware of the fact that there exist many “Englishes” instead of the one English language (Marschan-Piekkari/Welch 2004c, p. 426). Consequently, when doing cross-cultural studies, it is crucial to compare equivalent expressions in all the relevant languages in order to be able to identify the most appropriate term to fit into the respective context (Marschan-Piekkari/Welch 2004d, p. 232–233).

If interviews are conducted in different languages, linguistic as well as cultural barriers in the translation process need to be taken into consideration (Huiping 2008, p. 232). Linguistic differences between languages: There are, for example, Chinese words which do not have a real corresponding meaning in English. Throughout the whole process of translating it can be a continuous problem to find the suitable English word which covers exactly the meaning of the Chinese data. This problem may even occur in a more obvious way when carrying through qualitative interviews in Cantonese, a variation of the Chinese language, which is only spoken in a specific region, where no written form of some colloquial words exist in the Chinese language. Furthermore, translating data is quite difficult if the grammatical structures of the two languages have nothing in common. This is particularly true when translating Chinese into English. Since tenses are not used in Chinese and there is no distinction of personal pronouns in the verbal form, translators have to include tenses and gender pronouns into the translated data from the context of the dialogue (Huiping 2008, pp. 234–237).

Socio-cultural issues: Idioms and proverbs which have their origin in historic stories or mythologies and often contain unique names and locations. These idioms and proverbs, however, lose their meaning or will not be understood if they are translated literally. However, possible explanations of these words would render the translation clumsy, less concise and dissimilar to the original text if many explanations are included. For this reason, a meaning-based translation approach should be applied which puts the main focus on the fact that the translation of words from the source language is contextually and not verbally consistent with words and meanings in the target language. Consequently, idioms and proverbs are translated according to their meaning and if necessary supporting material relevant for understanding the translated data is included. Another way of putting idioms and proverbs in the right context is to use footnotes giving background information on historical events or social phenomena which might not be familiar to some people.

There is, however, a dilemma which translators face when trying to bridge cultural differences. In order to deliver a translation of the collected data accurately, translators find themselves confronted with the questions to what extent their translation should stick to what respondents originally said and to what extent it should be adapted to make it appealing to the audience. While the Anglo-American approach of translation aims

at making the text easily readable for the target audience by adjusting the foreign text so that it fits into the mindset of the readers’ culture, other translation methods intentionally turn away from linguistic and cultural conventions of the target audience by maintaining some “foreignness” of the source text. The great disadvantage of translating a text by re-writing it in order to make it pleasant to the readers is that specific themes, styles and modes of references are inevitably eliminated from the translated text and thus, important findings of the study may be neglected (Huiping 2008, p. 238).

As a result, a translation method has to be chosen which does not adapt the text to cultural categories of the target language, but rather focuses on using phrasings which reflect the local comprehension of ideas and notions. This so-called decentered approach seeks to offer various other interpretations of metaphoric and idiomatic expressions and synonyms for phrases and to use the most appropriate wording in order to express the meaning of what the speaker originally intended to say (Marschan-Piekkari/Welch 2004b, p. 414).

4. Conclusion

Interviewing consumers in Asian cultures requires a different set of interviewing techniques than used in Western societies. Even though many of the difficulties have been identified and are known to the researchers, bridging the gap between cultures is still extremely difficult as long as the interviewer and the respondent are embedded in their own cultures.

As a result, research projects conducting (consumer) interviews in Asia and Western countries need to be designed and planned much more carefully than projects carried out within one country. In practice, Western research companies try to find a way by closely cooperating with researchers from Asia. Instead of – or in addition to – using local (“indigenous”) researchers, it may be helpful to cooperate with the growing number of university graduates and professionals who have lived in both cultural settings. Moreover, it is advisable to check the results of consumer interviews against the results of other research methods, be it observations, questionnaire or even econometric studies. This check and counter-check of results gathered by different research methods, often called “triangulation”, may not only help to reduce the risk of mis-interpretations but also increase the ability to understand emerging Asian markets.

The cultural barriers shown in this study may be extremely high as the perceived “cultural distance” between “Western” and “Asian” cultures is very large. However, similar differences may exist between countries and cultures in other parts of the world. It is a challenge to learn how the typical “Western” tools of market research must be adapted to the cultures of other emerging markets. More research is needed.

REFERENCES

- Blanchet, A., Gotman, A. (1992):** L'enquête et ses méthodes: l'entretien, Nathan Université.
- Blau, P., Wieners-Schlupkothén, S. (2009):** East meets West – Bringing two perspectives together, Esomar Congress 2009, Montreux.
- Burns, A. C., Bush, R. F. (2006):** Marketing research, 5th ed., New Jersey.
- Eriksson, P. (2008):** Qualitative methods in business research, Los Angeles.
- Fenneteau, H. (2007):** Enquête: entretien et questionnaire, 2nd ed., Paris.
- Hall, E. T. (1976):** Beyond Culture, New York.
- Hofstede, G. (1991):** Software of the Mind, Columbus.
- Huiping, X. (2008):** Lost in translation? Language, culture and the roles of translator in cross-cultural management research, *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, Vol. 3, Issue 3, pp. 231–245.
- JMI, Japan Market Intelligence (2009a):** Knock, knock: conducting home interviews in Japan, http://www.jmintelligence.co.jp/research_in_japan/research_home_interviews.html, Abruf 21.11. 2009.
- JMI, Japan Market Intelligence (2009b):** Understanding ethnographic research in Japan, http://www.jmintelligence.co.jp/research_in_japan/research_ethnographic.html, Abruf 21.11.2009.
- JMI, Japan Market Intelligence (2009c):** Through the looking glass: a few cultural insights from the viewing room in Japan, http://www.jmintelligence.co.jp/research_in_japan/2007_06_insights.html, Abruf 21.11.2009.
- JMI, Japan Market Intelligence (2009d):** Getting a straight answer? Be careful in Japan, http://www.jmintelligence.co.jp/research_in_japan/straight_answers.html, Abruf 21.11.2009.
- Kessel, A., Tauber, T. (2000):** Asiatische Wertekategorien, in: Kessel, A. (Ed.), *Handbuch Business-Training Südostasien*, pp. 52–96
- Marschan-Piekkari, R., Welch, C. (2004a):** Conducting qualitative research in Vietnam: ethnograph, grounded theory and case study research, in: *Handbook of qualitative research methods for international business*, Cheltenham, pp. 384–401.
- Marschan-Piekkari, R., Welch, C. (2004b):** The role of culture in conducting trustworthy and credible qualitative business research in China, in: *Handbook of qualitative research methods for international business*, Cheltenham, pp. 402–420.
- Marschan-Piekkari, R., Welch, C. (2004c):** An outsider in India, in: *Handbook of qualitative research methods for international business*, Cheltenham, pp. 421–438.
- Marschan-Piekkari, R., Welch, C. (2004d):** Language and languages in cross-cultural interviewing, in: *Handbook of qualitative research methods for international business*, Cheltenham, pp. 224–243.
- Moisander J., Valtonen, A. (2006):** Qualitative marketing research: a cultural approach, London.
- Myers, M. D. (2009):** Qualitative research in business and management, London.
- Nisbett, R. (2003):** Living together vs. going it alone, The geography of thought: how Asians and Westerners think differently, London, pp. 47–77.
- Schmidt, M., Hollensen, S. (2006):** Marketing research: an international approach, Essex.
- Trompenaars, F., Hampden-Turner, C. (1998):** Riding the Waves of Culture, 2nd ed., Columbus.
- Watkins-Mathys, L. (2006):** Focus group interviewing in China: language, culture and sensemaking, *Journal of International Entrepreneurship*, pp. 209–226.

PARTEIEN - BEDINGT STRATEGIEFÄHIG?!

ZUR STRATEGIEFÄHIGKEIT VON POLITISCHEN PARTEIEN

Florian Eckert



Dr. Florian Eckert

ist promovierter Politikwissenschaftler und hat sich im Schwerpunkt mit deutscher und osteuropäischer Parteienforschung befasst. Zurzeit ist er wissenschaftlicher Mitarbeiter eines Bundestagsabgeordneten und für gesundheitspolitische Themen im Berliner Büro zuständig. Zugleich ist er Lehrbeauftragter des Lehrstuhls Innenpolitik der TU Braunschweig.

E-Mail: eckert.florian@gmx.net

1. Ausgangssituation

Großer Bahnhof für gesellschaftlichen Widerstand: Stuttgart 21 ist längst zum Sammelbecken für jene geworden, die sich mit parteipolitischen Entscheidungen und ihren Ergebnissen nicht einverstanden zeigen. „S21“ als Chiffre neuer basisdemokratischer Sehnsüchte, als Ventil gegen Regierungsbeschlüsse. Die Gegner eines unterirdischen Bahnhofs in Baden-Württembergs Landeshauptstadt sind dabei nicht allein: Ob Gorleben, Startbahn West oder die (erfolgreiche) Ablehnung der Hamburger Schulreform – die Deutschen haben gelernt, sich aufzulehnen und die regierenden Parteien in Bedrängnis zu bringen. Doch damit nicht genug. Ob in Regierungsverantwortung oder nicht, Parteien müssen sich gleich an mehreren Flanken bedroht sehen: Innere Entwicklungen wie sinkende Wahlbeteiligung, ein Rückgang der Parteimitglieder und eine immer geringer werdende Zustimmung zur Demokratie setzen Politik ebenso unter Zugzwang, wie Globalisierung und Europäisierung. Politik, so scheint es, ist komplexer geworden.

Herausforderungen gibt es also genügend. Die Parteien müssen reagieren. Sie brauchen Lösungswege, die sich perspektivisch den Veränderungen annehmen und neue – gesellschaftliche wie politische – Entwicklungen antizipieren. Kurzum: Strategien sind gefragt, der Bedarf nach ihnen ist groß.

Dabei muss die Strategiefähigkeit der Parteien zunächst einmal kritisch hinterfragt werden. So attestiert beispielsweise einer der Wahlkampfstrategen Gerhard Schröders, der heutige Thü-

ringer Wirtschaftsminister Matthias Machnig, Politik und Parteien eine regelrechte Strategieschwäche: „Es ist erstaunlich. Gerade jenes Feld, in dem Strategiefragen eigentlich eine zentrale Rolle spielen sollten, setzt sich zuallerletzt mit den grundlegenden Fragen nach Ressourcen, Bedingungen und Möglichkeiten von Strategie auseinander. Die Verbindlichkeiten und die Eingriffstiefe politischer Entscheidungen verlangen [jedoch gerade] in besonderem Maße politische Strategie“ (Machnig 2009, S. 416). Insbesondere Letzteres bricht sich im aktuellen Widerstand am Stuttgarter Bahnhofprojekt – die Regierungsparteien, so scheint es, stehen mit dem Rücken an der Wand.

Während in Militär und Ökonomie das Strategische längst fest etabliert ist, gilt dies nicht zweifellos für die Politikwissenschaft. Im Gegenteil: „Damit ist die Disziplin spät dran“ (Raschke/Tils 2010, S. 11). Die Wissenschaft hierzulande setzt sich erst seit kurzem mit Strategieanalyse auseinander, das neue Forschungsfeld ist „weder etabliert noch voll entfaltet“ (ebenda). Wenn andere Disziplinen hier weiter sind, warum dann aber gerade einen Strategiesonderfall Politik? Sind die Parteien als die zentralen Gestaltungsakteure im Politischen überhaupt strategiefähig? Oder sind Parteien schlicht strategisch schwach?

Diesen – auf den ersten Eindruck sicher ungewöhnlichen – Fragen wird sich im Folgenden genähert. Bevor Parteien als zentraler Untersuchungsgegenstand in den Blick genommen werden, gilt es zunächst, Handlungsmotivationen im Politischen zu beschreiben. Dabei finden Wähler wie Regierungen Berücksichtigung. Nach dieser kurzen Einführung widmen wir uns schließlich den Parteien und deren Strategiefähigkeit selbst.

2. Wir sind alles Strategen

Auf den ersten Blick scheint es nicht ersichtlich, warum gewisse Disziplinen strategiefähiger sein sollten als andere. Macht das Sinn? Denn: alle gesellschaftliche Subsysteme sind doch aus Individuen konstituiert und müssten gerade deshalb auch alle zur Strategie befähigt sein. Schließlich sind wir alle Strategen und unser gesamtes soziales Leben wird von einer unendlichen Kette strategischer Entscheidungen geprägt – von der Wahl des Berufs, über die Partnerwahl bis hin zur Kindererziehung (Dixit/Nalebuff 1995, S. 4). Es passiert kaum etwas ohne strate-

gische Überlegungen, die von der eigenen Nutzenmaximierung geprägt sind. Dieser Annahme liegt zugrunde, dass Akteure auf der Basis des Paradigmas des individuellen Kosten-Nutzen-Kalküls handeln; sie werden durch konkrete Interessen geleitet und sind bestrebt, ihr Handeln jeweils erneut nach der persönlichen Nutzenmaximierung auszurichten.

Rational handelnde Akteure werden demnach auch im Politischen durch ihr Kreuz auf dem Wahlzettel versuchen, das Ergebnis nach ihren Präferenzen zu verändern. Der wahlberechtigte Bürger wird bei der Stimmabgabe ausschließlich rationalen Prämissen folgen. Schließlich ist das Wesen des Wahlganges eine Auswahl zwischen konkurrierenden Alternativen und Wähler entscheiden sich für diejenigen, die ihren Präferenzen am ehesten entsprechen. Die Selektion ist explizit interessengeleitet und das Verhalten der unterschiedlichen Akteure kann als nutzenmaximierend beschrieben werden. Wenn wir von Auswahlmöglichkeiten, von verschiedenen Pfadabhängigkeiten, sprechen, sind wir im Handumdrehen bei der Spieltheorie – und so wird in den Sozialwissenschaften wiederum der Zweig genannt, der sich mit strategischen Entscheidungen befasst.

Jede Regierung weiß um die interessengeleitete Wahl und deshalb wird sie versuchen, „das Ausmaß an Ansehen und Unterstützung, das sie beim Volk genießt, zu maximieren [...]. Wir nehmen ferner an, daß [...] das Hauptziel der Regierenden die Wiederwahl ist und daß ferner ein Wahlsieg das Ziel auch jener Parteien ist, die im Augenblick nicht regieren“ (Downs 1968, S. 11). Die zentrale Aufgabe von Regierungen ist es demnach, die Konflikte in einer jeden Gesellschaft zu kanalisieren und sie zu größtmöglicher Zufriedenheit für alle Betroffenen zu lösen – mit dem Ziel der (Wieder-)Wahl. Demokratie ist so der institutionalisierte Konkurrenzdruck um programmatische Inhalte, die letztlich nach einem Wahlerfolg in Regierungsverantwortung umgesetzt werden können. Demnach ist Demokratie der beständige Wettbewerb um Regierungsverantwortung. Hauptanliegen der Parteien sind Machtgewinn oder Machterhalt. Die Wahl stellt dabei den Katalysator, das Medium zum Machterwerb dar.

Erkenntnisgewinn mag sich dennoch nicht so recht einstellen. Denn: Wenn das Wesen des Politischen im demokratischen Prozess einzig strategisch ist, stellt sich die Frage, warum Parteien dann strategisch schwach sein sollen.

3. Parteien: Der ewige innerparteiliche Kampf

Es sind doch die Parteien selbst, die in ihren Gremien Programme formulieren, Personal auswählen und letztlich Wahlkämpfe organisieren – also strategisch handeln soll(t)en. Da sie sich letztlich aber aus ihren Mitgliedern zusammensetzen, können sie jedoch nicht frei über ihr Handeln entscheiden, sondern sie sind von den Interessen ihrer Mitglieder abhängig. Das heißt, dass sie nur nachvollziehen, was ihre Mitglieder mehrheitlich

wollen, ihnen kommt – so ist es natürlich demokratisch gewollt – die Macht der Gestaltungsmöglichkeit zu.

Doch genau hierin könnte der Ansatz für die Strategeschwäche der Parteien bestehen. Denn: Auch wenn die Parteien eine Art Gemeinschaft von Gleichgesinnten sind, so haben ihre Mitglieder nicht zwingend die Gemeinschaft im Sinn. Schließlich sind diese rational handelnde Akteure, die ihr Handeln eindeutig ihrem Eigennutz unterordnen. Deshalb kann und ist auch nicht die Partei der strategische Pol in der Parteiendemokratie, sondern das (führende bzw. zur Gestaltung legitimierte) Parteimitglied. Die Partei mag strategische Überlegungen tragen und vollziehen, konzipiert wurden diese aber nicht von einem Kollektivakteur, sondern – in unterschiedlicher Intensität – von verschiedenen Individuen.

Und gerade jene Parteimitglieder sind in den Parteien „lange Zeit mehr mit ihren individuellen Einfluss- und Aufstiegsstrategien als mit den Strategien des Kollektivs beschäftigt. Was sie für die Gesamtorganisation als Strategie vorschlagen oder mittragen, ist häufig noch eng verbunden mit ihren individuellen Interessen“ (Raschke/Tils 2007, S. 12). Und die lauten meist: Machtgewinn oder Machterhalt.

Diese beiden Interessen werden durch ein Problem noch forciert – durch eines, welches prägend für den demokratischen Prozess ist: die Wahl! Schließlich ist die eigene berufliche Existenz eines jeden Politikers zeitlich begrenzt und durch den Ausgang des nächsten Urnengangs immer unsicher. Und davon gibt es zwei: die innerparteiliche und die außerparteiliche Wahl. 1. Kandidaten oder Mandatsträger müssen sich der eigenen Partei stellen und um Aufstellung zur Wahl bemühen. 2. Sie müssen letztlich die Bürger draußen an den Urnen überzeugen.

Das ist das Strategieproblem der Parteien: Der parteiinterne Konkurrenzkampf um begrenzte, aussichtsreiche Listenplätze oder Wahlkreise und die dadurch gegebene kontinuierlich notwendige Profilierung von Parteimitgliedern gegenüber anderen schränkt die kollektive Strategiefähigkeit ein. Im Zeitverlauf zeichnen sich Parteien deshalb durch eine innere Zerrissenheit aus, die eigene Karriereplanung einzelner Mitglieder dominiert die allgemeine Konsensfindung. Individualstrategie schlägt Kollektivstrategie.

Parteien sind so vergleichbar mit Hobbes' Leviathan, wo die Menschen einen „Krieg aller gegen alle“ (bellum omnium contra omnes) führen. Nur, dass hier Parteifreunde gegeneinander antreten. Sie möchten ihre Positionen umgesetzt wissen, bauen Netzwerke aus und werben um Unterstützer – und somit auch um weniger Gefolgschaft für potenzielle Herausforderer. Die Gründe können mit jenen von Hobbes vergleichbar sein: dem Wettstreben. Bei Hobbes zeigt diesem Kampf der Gesellschaftsvertrag Menschen ihre Grenzen auf – im parteipolitischen sind dies Parteiprogramme und Statuten, welche den Wettstreit normativ einbinden und physische Auseinandersetzungen durch Argumente, Verfahren und Sympathien ersetzen.

Ist jedoch die innerparteiliche Aufstellung zu einer Wahl abgeschlossen, machen innerparteiliche Auseinandersetzungen aus dem rationalen Nutzenkalkül eines jeden – zunächst – keinen Sinn mehr, da die eigene Ausgangslage für den vorliegenden Wahlgang nicht mehr zu verändern ist. Das ist dann die Phase in der Parteien doch noch einen strategischen Block bilden können. Wahlkämpfe sind so auch aus parteipolitischer Sicht meist strategische Lichtblicke. Das Strategievermögen der Partei besteht dann darin, Reformkonzepte und gesellschaftliche Leitbilder mittelfristig und geschlossen zu kommunizieren und Argumente mit Gesichtern (und ggfs. Handlungen) zu synchronisieren. „Politische Strategien funktionieren, wenn überhaupt, nur als Machteroberungsstrategien. Denn in Kampfzeiten, in Wahlkämpfen, sind Parteien führerzentriert, das normale innerparteiliche Kräftespiel ist vorübergehend außer Kraft gesetzt“ (Spreng 2007, S. 69). Endet jedoch der Wahlkampf, brechen wieder alte Rivalitäten auf. Nach der parteipolitischen Strategieschwäche ist also vor der parteipolitischen Strategieschwäche.

4. Medien: Pressemitteilung kontra Strategie

Egal welches Politikfeld, egal welcher Politiker: Nichts geht dabei ohne Demoskopie. Umfragen überlagern alles und verwässern schnell jede sachliche Debatte. Der Hintergrund ist eindeutig: Während Unternehmen ihre Marktanteile meist in Echtzeit erfahren können, gilt dies nicht für Parteien und Politiker. Sie werden – zumindest über die echten – nur alle vier Jahre informiert, zu jedem Wahlgang. Vier Jahre können aber lang sein, können nervös machen. Denn Politik braucht in der Demokratie die Unterstützung der Mehrheit, doch gerade die wichtigste Unterstützungsleistung, die Unterstützung in der Bevölkerung, kann nicht ohne Probleme zwischen den Wahlen abschließend erfragt werden. Sie erfolgt durch Umfragen und diese geben höchstens eine Tendenz und Momentaufnahme wieder.

Umfragen sind so höchstens ein Stück vermeintlicher Orientierung. Deshalb führen sie nach Veröffentlichung schnell zu (falschen) Höhenflügen oder (falschen) Depressionen. Es sind aber die einzigen Ankerpunkte für Politiker. Kein Wunder, dass schlechte Werte unsicher machen und zu unbedachten Reaktionen führen. Denn die Politik reagiert dann nur auf Momentaufnahmen und lässt langfristige Ziele schnell außer Acht.

Da Politik (und ihre Zustimmung) in der Demokratie öffentlich ist, findet auch der Kampf um Beliebtheit dann unter Einschluss der Öffentlichkeit statt. Die oftmals erfolgreiche (individuelle) Strategie ist es dann, mediale Bedürfnisse durch die Selbstinszenierung zu nutzen, um öffentliche Präsenz zu gewinnen. Welche Formate zu welcher Zeit gewählt werden, bestimmt schließlich die jeweilige Taktik. Das strategische Agieren bleibt so mehrheitlich auf der individuellen Ebene verhaftet. In der Diskrepanz zwischen individueller und kollektiver Rationalität besteht somit ein entscheidendes Dilemma in der Strategie(un)fähigkeit von Parteien.

5. Die Partei bin ich

Haben sich individuelle Strategien ausgezahlt, hat ein Parteimitglied innerparteilich Erfolg, steigt auf und wird in ein führendes Parteiamt gewählt, setzt ein Wandel ein – wenn auch nur formal. Denn dann übernehmen Spitzenpolitiker auf dem Papier strategische Verantwortung für den Kollektivakteur Partei. Doch es bleibt dabei, dass strategisches Handeln immer als das Handeln des Einzelnen begriffen werden muss. Wenn der einzelne Politiker für die Partei sprechen und handeln muss, wird es deshalb mitunter schwierig: „Das Umschalten von Individual- auf Kollektivstrategie ist eines der großen Probleme von Politikern, die ihren Aufstieg in eine Spitzenposition vorwiegend individualstrategisch bewerkstelligen, erst danach aber mit voller Verantwortung auf Interesse und Strategie des Gesamtakteurs umlernen müssen“ (Raschke/Tils 2007, S. 357).

Dass dies nicht immer einfach ist oder gelingt, zeigen beispielsweise Auftritte von Parteivorsitzenden, die der Medienlogik folgend Äußerungen derart zuspitzen, um in der Öffentlichkeit Gehör zu finden und dabei nicht zwingend im Interesse der Partei als Ganzes handeln. Findet in solchen Situationen der Kollektivakteur Partei im Anschluss wenig öffentliche Zustimmung, kommt es jedoch zur Rückkoppelung auf die Strategieerfordernisse des Einzelnen. Die Individualstrategie hat somit unmittelbar Auswirkung auf die Kollektivstrategie.

Trotz eines gemeinsamen Programmes sind und bleiben deshalb Parteien zum einen vordringlich ein Sammelbecken divergierender individueller Strategien, welche sich auf die Strategiefähigkeit des Kollektivakteurs auswirken. Zum anderen wirken sich jedoch auch Handlungen des Kollektivs unmittelbar auf die Strategiewahl des Einzelnen aus. Parteien stehen demnach vor einem strategisches Interdependenzproblem. Dies unterscheidet sie von wirtschaftlichen Akteuren. Hinzu kommt, dass sie freiwillige Zusammenschlüsse von Mitgliedern sind, die – im Gegensatz zu wirtschaftlichen Unternehmen – in der Regel ihren Unterhalt meist außerhalb der Parteistrukturen verdienen und daher nicht zwingend ökonomisch vom Kollektivakteur Partei abhängig sind.

6. Einfach ist anders: Strategiehürde Koalition

Neben der im Wesen der Parteien implementierten Strategiehürde lassen sich jedoch noch weitere identifizieren, welche für die Politik von Relevanz sind. Beispiel: Koalitionen. In Deutschland sind Koalitionsregierungen üblich. Sie bestehen aus mehreren Parteien und vervielfachen die Strategieschwäche entsprechend. Hier wirkt strategiehemmend nicht nur das Interesse der Parteimitglieder und der beteiligten Regierungsparteien – wesentlich dramatischer scheinen auch Absatz- und Abgrenzmotivationen vom eigenen Koalitionspartner. Je nach den programmatischen Polaritäten innerhalb der Koalitionen sind diese oftmals kaum noch strategiefähig. Dies ist besonders

problematisch! Denn sie „ist die grundlegende Voraussetzung des weiteren Strategieprozesses. Strategiefähigkeit [...] setzt sich aus Führung, Richtung und Strategiekompetenz zusammen. Wenn es bei der Strategiefähigkeit nicht stimmt, ist der gesamte strategische Prozess gestört. Führung, Richtung, Strategiekompetenz, diese Trias muss entwickelt und aufeinander abgestimmt sein“ (Raschke/Tils 2007, S. 18). Um diese Abstimmung zu gewährleisten, wurde ein Gremium etabliert, welches viele Entscheidungen vor der parlamentarischen Debatte auf- und vorweggreift, obwohl es nicht durch das Grundgesetz legitimiert ist: der Koalitionsausschuss. Trotzdem haben in kaum einer Bundesregierung Koalitionsabsprachen reibungslos funktioniert. Allzu groß scheinen Selbstinszenierungswünsche der Koalitionspartner, die durch Medieneinlassungen solche Zentrifugalkräfte entwickeln, dass die Strategiefähigkeit des Bündnisses kaum entstehen kann oder sich zu verfestigen vermag.

7. Zum Schluss

Abschließend bleibt nach einem kurzen Exkurs festzuhalten, dass die kritischen Stimmen durchaus ihre Berechtigung haben: In Sachen Strategiefähigkeit haben es Parteien schwer. Ob unmittelbar innerparteilich begründet oder durch politische Zwänge von außen – im Gegensatz zu Unternehmen und dem Militär finden sich im parteipolitischen Alltag zahlreiche Strategiehindernisse.

Doch das Thema ist viel zu komplex, um vor dem Hintergrund des begrenzten Raumes hier das Problemfeld als Ganzes aufzuspannen und zu beleuchten. So kann der Diskurs Strategie und Partei keinesfalls Ergebnisse für das Politische im Allgemeinen geben. Hier lohnen zur weiteren Lektüre insbesondere Joachim Raschke und Ralf Tils.

LITERATUR

Dixit, A., Nalebuff, B. (1995): Spieltheorie für Einsteiger. Strategisches Know-how für Gewinner, Stuttgart.

Downs, A. (1968): Ökonomische Theorie der Demokratie, Tübingen.

Machnig, M. (2009): „Bedingt einsatzbereit“: zur Politik- und Strategiefähigkeit politischer Parteien, in: Schalt, F. et al (Hrsg.): Neuanfang statt Niedergang – die Zukunft der Mitgliederparteien, Berlin, S. 411–423.

Machnig, M. (2008): Das Strategieparadox, in: Forschungsjournal Neue Soziale Bewegungen, 21. Jg., Heft 1/2008, S. 37–42.

Raschke, J., Tils, R. (2008): Politische Strategie; in: Forschungsjournal Neue Soziale Bewegungen, 21. Jg., Heft 1/2008, S. 11–24.

Raschke, J., Tils, R. (2010 a): Ausgangspunkte der Analyse politischer Strategie; in: Raschke, J., Tils, R. (Hrsg.): Strategie in der Politikwissenschaft. Konturen eines neuen Forschungsfelds, Wiesbaden, S. 11–20.

Raschke, J., Tils, R. (2010 b): Positionen einer politischen Strategieanalyse; in: Raschke, J., Tils, R. (Hrsg.): Strategie in der Politikwissenschaft. Konturen eines neuen Forschungsfelds, Wiesbaden 2010, S. 351–388.

Spreng, M. (2008): Der größte Feind der Strategie; in: Forschungsjournal Neue Soziale Bewegungen, 21. Jg., Heft 1/2008, S. 69–70.

VORSICHT KUNDE!

ERFAHRUNGEN UND IMPLIKATIONEN AUS DER BEURTEILUNG DER LEISTUNGSQUALITÄT IN KUNDENSICHT AUS ZWEI MYSTERY-SHOPPING PROJEKTEN

Matthias Eickhoff



Prof. Dr. Matthias Eickhoff
lehrt die Fächer Betriebswirtschaft, Marketing, Innovationsmanagement und Entrepreneurship an der Fachhochschule Mainz.

E-Mail: matthias.eickhoff@wiwi.fh-mainz.de

1. Markt

Während in der Sachgüterfertigung die Kontrolle der Leistungsqualität anhand vordefinierter Kriterien relativ genau und verlässlich vorgenommen werden kann, ist dies bei Dienstleistungen ungleich schwerer. Die Definition der Kriterien und ihre objektivierende Messung sind dabei ebenso problematisch, wie die für Dienstleistungen typische Leistungsbeteiligung des Kunden. Sie ist die Ursache, dass ein direkter Eingriff (z.B. durch teilnehmende Beobachtung) in den Leistungsprozess das Ergebnis verfälscht. Eine Befragung der Kunden andererseits analysiert die Leistungssituation ohne Berücksichtigung des konkreten Zusammenhangs, so dass situative Besonderheiten, Störungen und die konkrete Einbindung des Kunden mit seinen individuellen Ausgangslagen und Wünschen in dem Leistungsprozess in ihrer Wirkung nicht erfasst werden.

Mystery Shopping ist keine grundsätzlich neue Methodik, sondern hat als Testkauf schon eine lange Tradition. Daneben werden Tests der Leistungsqualität heute in praktisch allen Kontaktsituationen, insbesondere auch bei Telefonkontakt oder im Hinblick auf schriftlichen Kontakt z.B. über das Internet eingesetzt. Das aktuelle Verständnis umfasst dabei alle Verfahren, bei denen geschulte Personen (Mystery Shopper) sich als ‚normale Kunden‘ in konkrete Leistungssituationen begeben und diese nachträglich nicht nach subjektivem Gefallen, sondern nach vorab definierten Kriterien bewerten. Aus der direkten Interaktion zwischen Unternehmen und Kunde sollen so Anhaltspunkte

für die Verbesserung der Dienstleistungsqualität erarbeitet und in weiteren Maßnahmen, z.B. im Rahmen von Mitarbeiter-schulungen umgesetzt werden. Die nachstehende Abbildung 1 beschreibt die Einsatzgebiete im Überblick.

Das Interesse an Mystery Shopping ist in den letzten Jahren deutlich angestiegen. Damit einhergehend ist auch die Auseinandersetzung mit den methodischen Grundlagen und Erfolgsfaktoren von der Operationalisierung der Leistungsqualität, Shopper-Auswahl bis hin zu Datenschutzerfordernissen gewachsen, was sich auch in einer großen Anzahl von Publikationen unterschiedlichster Provenienz und Qualität niederschlägt. Google Deutschland weist unter Mystery Shopping heute etwa 13,8 Millionen Einträge auf. Der Berufsverband Deutscher Markt- und Sozialforscher e.V. (BVM) weist in seiner Online-Suchmaschine BVM-NET 103 Forschungsinstitute als potenzielle Anbieter unter dem Stichwort Mystery Shopping aus (BVM 2010). Weltweit haben sich Unternehmen in der Mystery Shopping Providers Association (MSPA) zusammengeschlossen, um die Akzeptanz, Leistung und Anerkennung des Mystery Shoppings zu fördern:

„The primary goals of the MSPA are to:

1. Establish professional standards and ethics for the industry.
2. Educate providers, clients and shoppers to improve quality of service.
3. Improve the image of the industry through public relations and conduct.
4. Promote members to other industry associations and prospect clients.“
(MSPA 2010)

Anhand der hier vorgestellten Beispiele sollen die Planung, Realisation und Bewertung der Ergebnisse des Mystery Shopping in ihren Grundzügen und Grenzen dargestellt werden.

2. Planung

2.1 Die Aufgabenstellung

Die Ausgangssituation der beiden untersuchten Unternehmen stellte sich sehr unterschiedlich dar. In dem Verlagshaus sollte in einem telefonischen Mystery Shopping aufbauend auf einer im Jahr zuvor durchgeführten Markenstudie ermittelt werden, wie

die Dienstleistungsmarke den Kunden in der realen Verkaufssituation präsentiert wird: Entsprechen die Leistungsversprechen im Anzeigenverkauf hinsichtlich Kompetenz, Markenorientierung und Beratungsqualität bei einer breiten Produktpalette (aktives Cross-Selling) den festgelegten und trainierten Vorgaben? Bei dem betrachteten Versorgungsunternehmen wollte der Auftraggeber das Mystery Shopping einsetzen, um eine parallele Befragung von Geschäfts- und Privatkunden zu untermauern und Ansätze für die Neuausrichtung und Umgestaltung seines Ladengeschäfts am Sitz des Unternehmens zu gewinnen.

Bei aller Unterschiedlichkeit der Ausgangslagen war es wichtig, dass beide Auftraggeber damit ein Gestaltungsinteresse der aktiven Weiterentwicklung und Qualifizierung verfolgten. Mystery Shopping generiert in der Erhebung Daten, die unverdichtet einzelnen Personen zugeordnet werden können (und praktisch auch ‚gegen diese‘ verwendbar wären). Es ist daher einmal ein besonderes Maß an Verantwortlichkeit im Umgang mit diesen Daten erforderlich, wie es zum Beispiel in dem Verhaltenskodex des Berufsverbandes Deutscher Markt- und Sozialforscher e.V. (BVM) niedergelegt ist (BVM 2010 und 2006). Für die Akzeptanz und Unvoreingenommenheit eines Mystery Shoppings ist dabei auch das generelle Entwicklungsziel der Maßnahme zumindest indirekt bedeutsam.

2.2 Die Shopper-Auswahl

Die Auswahl der Mystery-Shopper stellt eine der wesentlichen Herausforderungen des Ansatzes dar. Dabei stehen sich zwei grundsätzlich verschiedene Ansätze als Alternativen gegenüber, die natürlich unterschiedlich extrem ausgeprägt sein können und jeweils eigene aufgabenspezifische Vor- und Nachteile aufweisen, die hier nicht im Detail diskutiert werden können:

- Der Einsatz professioneller Marktforscher als Mystery Shopper
- Der Einsatz von Marktforschungs-Laien als Mystery Shopper

Mystery Shopper werden heute vielfach über das Internet rekrutiert. Die dabei bestehenden Anforderungen sind dabei vornehmlich technischer Natur (vgl. z.B. Mystery Shopping Info 2010) und eine spezifische Affinität zu der eigentlichen Kundensituation steht nicht notwendigerweise im Vordergrund. Für die möglichst neutrale und reale Beschreibung des Leistungserlebnisses ist dies allerdings besonders wichtig.

In der Auswahl der Mystery Shopper wurde daher in beiden Fällen hier ein anderer Ansatz gewählt. Weder wurden professionelle Marktforscher eingesetzt, noch z.B. Studierende, die bereits über ein gewisses Maß an Marktforschungserfahrungen verfügen. Stattdessen wurde über soziale Netzwerke direkt auf Personen zugegriffen, die für die jeweils relevanten Fragestellungen zur Zielgruppe zählten.

Die Ansprache der potenziellen Shopper erfolgte nach einer telefonischen Voranfrage schriftlich. Dabei wurde den Zielpersonen die Aufgabe und das Vorgehen in Grundzügen dargestellt und ihr zu erwartender Aufwand quantifiziert. Sie erhielten gleichzeitig einen ersten Vor-Fragebogen, der zur Bewertung der Beurteilungsqualität eingesetzt wurde. Im Fall des Verlagshauses wurden z.B. das Nutzungsverhalten von Fachmedien und die Erwartung an ein Beratungsgespräch als potenzieller Anzeigenkunde abgefragt. Bei dem Versorgungsunternehmen wurde ermittelt, ob die potenziellen Shopper schon zum Nutzerkreis der Leistung bzw. zum Kundenkreis des Unternehmens gehören. Die Erfolgsquote der Ansprache lag sehr hoch: über 80 % der angesprochenen Personen beteiligten sich als Mystery Shopper an dem Projekt.

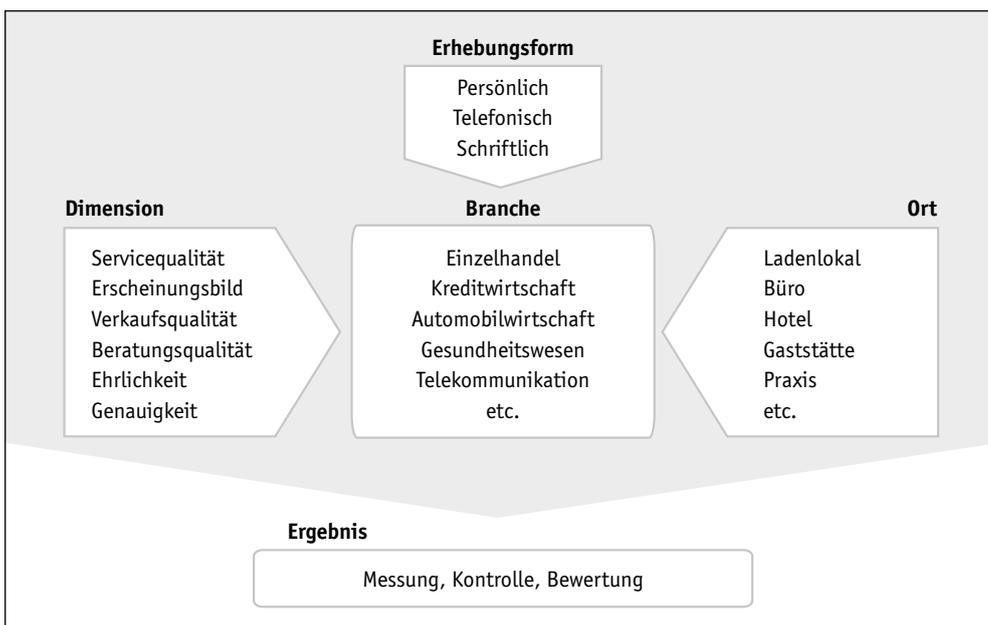


Abb. 1: Einsatzgebiete von Mystery Shopping im Überblick
Quelle: Grieger 2008, S. 50

2.3 Die Shopping Szenarien

Um die Leistungssituation möglichst genau zu beschreiben und bewertbar zu machen wurde den Shopperrn jeweils ein auf die Fragestellung und ihre persönlichen Voraussetzungen zugeschnittenes Kontaktszenario vorgegeben. Darin wurden ihr persönliches Interesse in der Situation, konkrete Aufgaben und Fragestellungen sowie mögliche Leistungsergebnisse umrissen. Damit konnte erreicht werden,

- dass die Leistungssituation möglichst realitätsnah formuliert wurde,
- die speziellen Kompetenzen und Interessen der Shopper in der Situation genutzt werden konnten,
- die Situation durch die Vorgabe für die spätere Interpretation der Ergebnisse und die Ableitung von Handlungsempfehlungen normiert werden konnte.

Die nachstehende Übersicht zeigt je zwei Beispiele der Szenarien und die dafür eingesetzten Mystery Shopper und ihre Aufgabe.

SZENARIO	MYSTERY SHOPPER	AUFGABE/ZIEL
<p>Unsere Gesellschaft, die XYZ Unternehmensberatung, hat eine neue Software für die Integration des Beschwerdemanagements in das betriebliche Wissensmanagement entwickelt. Wir haben sie schon bei mehreren Kunden installiert und möchten sie jetzt breiter anbieten. Ein besonderer Vorteil der Software liegt darin, dass sie auch interaktiv über Call-Center eingesetzt werden kann.</p>	<p>PartnerIn einer Gesellschaft für Unternehmensberatung</p>	<p>Beurteilung der Aufnahme eines Anzeigenauftrags (vorgegebenes Zielmedium), weitergehende Beratung und Cross Selling</p>
<p>Ich biete mit meinem eigenen Ingenieurbüro Entwicklungsleistungen für elektrische Regelsysteme an. Bisher war ich in den letzten Jahren im Automobilbau spezialisiert, komme hier aber nicht so schnell weiter wie ich gehofft hatte. Wir wollen mit dem Büro wachsen und suchen deshalb neue Kunden im Automobilbereich oder auch neue Anwendungsfelder, z.B. in der Gebäudeautomation.</p>	<p>InhaberIn eines Ingenieurbüros</p>	<p>Beurteilung der Bearbeitung einer explorativen Anfrage, Bereitstellung von Informationsmaterial, Beratung und Cross Selling</p>
<p>You have just arrived in Mainz coming from Latvia with your partner who took over a ‚Juniorprofessur‘ (Junior Professorship) in History at Mainz University. You live in a house with a small balcony and you want to buy a small grill because you very much like barbecues which you have frequently practiced at home. The caretaker of the house advised you not to buy a charcoal grill but gas.</p>	<p>StudentIn aus einem internationalen Masterstudiengang; gutes Sprachverständnis in Deutsch, in der Verkaufssituation wird aber nur Englisch gesprochen</p>	<p>Beurteilung sachgerechter Information und Konkurrenzvergleich, Problemlösungsverhalten (Englisch)</p>
<p>Sie sind dabei, sich mit einem Restaurant selbständig zu machen und prüfen zurzeit verschiedene Örtlichkeiten. Sie haben vor, auch den Außenbereich der außerhalb geschlossener Ortslagen gelegenen Objekte möglichst lange im Jahr zu nutzen. Sie möchten sich einmal grundsätzlich über die „Heizpilze“ informieren, da sie schon viel Kritisches darüber gehört haben.</p>	<p>Dipl.-Ingenieur (FH), Projekt-Ingenieur einer Energieberatung</p>	<p>Beurteilung der Qualität der energetischen Beratung, des Services, Verkaufsförderung und Finanzierung und eines möglichen Cross Selling</p>

Tab.: Beispiel-Szenarien

3. Realisation

3.1 Die Organisation der Shoppings

Beide Ansätze waren jeweils mehrstufig angelegt. Nach Zusage der Beteiligung erhielten die Mystery Shopper ein Schreiben mit einem ausführlichen Shoppingleitfaden, in dem die Abläufe und Regeln des Projektes nochmals ausführlich dargestellt wurden. Das Szenario wurde vorgestellt und um generelle Fragen der Beobachtung ergänzt und deren Zweck erläutert:

„Das Gespräch dient je nach Ihrer Situationsbeschreibung der Information, Beratung oder dem Kauf von Produkten oder Dienstleistungen. Die Beschreibung der Ausgangssituation (oben) legt fest, was jeweils vorausgesetzt bzw. erwartet wird. Nach dem Besuch werden wir Sie um die Beurteilung von maximal drei Dimensionen bitten:

- der Gesprächsführung
- den Aussagen zu Produkten und Sortiment
- evtl. auch zu getroffenen Vereinbarungen“;

hieß es beispielsweise in den individualisierten Leitfäden im Fall des Versorgungsunternehmens, wobei die drei Dimensionen jeweils weiter erläutert wurden. Die äußeren Rahmenbedingungen (Erhebungszeitraum, mögliche Kontaktzeiten, Datenschutz) sowie Rückfragemöglichkeiten wurden den Shoppern mitgeteilt. Wann die Shopper ihre ‚Besuche‘ durchführten, war ihnen freigestellt und auch weder den Auftraggebern noch den Organisatoren bekannt. Damit konnten eventuelle Vorabinformationen oder Einflussnahmen ausgeschlossen werden. Eine nachträgliche Erfassung stellte sicher, dass keine systematischen Fehler vorgekommen sind, da etwa alle zufällig zur gleichen Zeit ihre Aufgabe wahrgenommen haben.

Schließlich wurden die Shopper gebeten, vor der Durchführung des eigentlichen Mystery Shoppings, die Webseite des Auftraggebers zu besuchen und dabei bestimmte Aktivitäten vorzunehmen. Damit wurde eine mehrfache Zielsetzung verfolgt:

- eine Einbeziehung der Webseite in die Beurteilung der ganzheitlichen Kommunikation des Unternehmens,
- die Beurteilung der Klarheit und Nutzerfreundlichkeit der Seite, z.B. durch eine konkrete Suchaufgabe,
- die Einbeziehung der Webseite in die Leistungsbeurteilung, z.B. durch Platzierung einer Anfrage oder einer Mitteilung über die Kontaktfunktion der Seite.

Die Beurteilung der Webseite selbst und der Ergebnisse der Aufgaben wurde in einem gesonderten Fragebogen ermittelt. Erst nach dessen Vorlage erhielten die Shopper die endgültigen Unterlagen für das eigentliche Shopping, u.a. um Kontrollfragen leichter zu ermöglichen.

3.2 Die Struktur des Shoppings

Situationsbedingt unterschieden sich die Strukturen der Shoppingaufgaben und ihre Bewertungsvorgaben. Im Fall des telefonischen Shoppings (Verlagshaus) standen die folgenden Einzelfragen im Vordergrund:

- Wie lange dauert es, bis eine Zielperson erreicht wird? (vergebliche Anrufversuche, Weiterleitungen, evtl. Rückrufe, Einhaltung von Zusagen)
- Wie erfolgt die Meldung am Telefon?
- Wird das Kundeninteresse dezidiert abgefragt?
- Wie wird die Gesprächsführung beurteilt (Beziehungsebene, Sachebene, Rückfragen)?
- Wie werden Gesprächseröffnung und Gesprächsabschluss beurteilt?
- Wie werden die sachliche und die emotionale Qualität beurteilt?
- Wie wird schließlich die Leistung auf verschiedenen Dimensionen beurteilt?

Dabei wurde im Fall des Verlagshauses von dem nachstehenden Modell des Bedingungsrahmens ausgegangen:

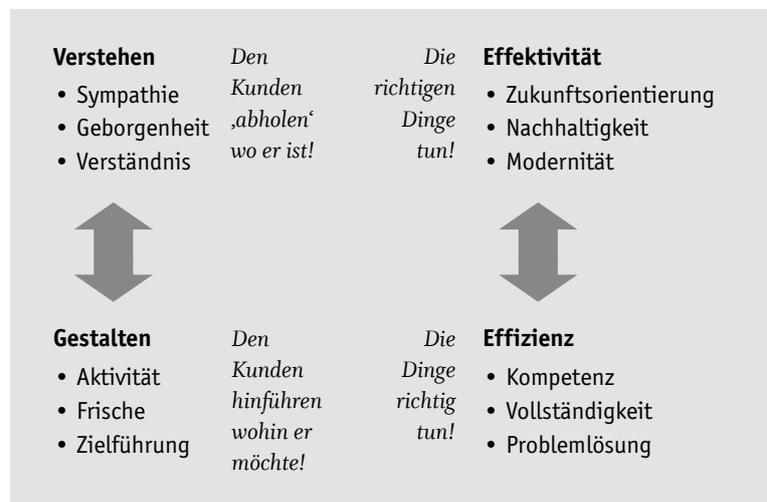


Abb. 2: Modell des Bedingungsrahmens für das Verlagshaus

Beim telefonischen Shopping konnten die Mystery Shopper Antworten und Bemerkungen zu einem großen Teil in dem Gesprächsleitfaden unmittelbar parallel notieren. Weitere Beurteilungen insbesondere zum Gesamteindruck und weitergehende Anregungen wurden in einem Fragebogen im Anschluss an das Gespräch erfasst. Hierbei wurden sowohl offene als auch geschlossene Fragen erhoben, es bestand aber immer die Möglichkeit, weitergehende freie Antworten zu notieren.

Im Fall des Versorgungsunternehmens mussten Durchführung und Erfassung der Beurteilung getrennt werden. Die Shopper hatten zur Erleichterung den Fragebogen vorab zur Information bekommen, so dass sie Gelegenheit hatten, die relevanten Fragen kennen zu lernen und somit ihre Beobachtung darauf hin auszurichten. Die Shopper wurden gebeten, den Fragebogen möglichst zeitnah nach dem Shopping auszufertigen und zuzusenden.

Die Beurteilungsdimensionen folgten dem Ablauf eines Verkaufsgesprächs und betrachteten in mehreren Dimensionen die folgenden Phasen, die abschließend noch einmal mit einer Gesamtnote zusammengefasst wurden:

- „Das Ankommen im Laden
- Die Person, die mich beraten hat
- Die Berücksichtigung des Besuchsziels
- Die Zeitdauer im Laden
- Die Gesprächsführung
- Die erhaltenen Informationen
- Die Entscheidungsfindung
- Der Produkt-Leistungsvorschlag
- Die Informationen zum Unternehmen“

KAUF EINES HOCHWERTIGEN GASGRILLS [AUSZUG]

SOLL	IST
1. Vergleichbares Gerät aus dem Bestand suchen und mit Konkurrenz vergleichen	1. „3 Alternativen vorgestellt. Vor- und Nachteile gut dargestellt. Vorteil ggü. Weber dargestellt, ohne Weber abzuwerten“
2. Konkurrenz nicht schlecht machen, sondern die Vorteile des Grills herausstellen	2. Die Person hat sich dabei nicht herablassend über Wettbewerbsprodukte oder Leistungen geäußert – „stimme voll zu“
3. Auf Grillsystem, Zubehör, Highlights, Qualität, Gesundheitsaspekte hinweisen	3. Mir wurden umfassende Informationen gegeben – „stimme voll zu“
4. Gerät vorstellen, auseinander nehmen (Grillrost in die „schwächere“ Hand geben)	4. k.A.
5. Etwas abschweifen vom Grillen erzählen ... verschiedene Grillgerichte erwähnen und dadurch Zubehör verkaufen	5. Mir werden Produkte und Dienstleistungen außerhalb des von mir nachgefragten Sortimentsbereiches angeboten – „lehne vollkommen ab“
6. Auf Preisreduzierung des Herstellers hinweisen (Grund um sich Preisgestaltung von Weber anzupassen)	6. „(...) mehr geht nicht, Broil King habe die Preise gesenkt, um ggü. Weber wettbewerbsfähig zu sein“.

Abb. 3: Beispiel aus der Auswertung der Shopping-Fragebögen

Durch die Vorgabe individueller Shopping-Szenarien war es möglich, die Leistungssituationen genau zu charakterisieren und somit dafür angemessene Erwartungen zu formulieren. Dazu wurden dem Auftraggeber die ausformulierten Szenarien erst nach der Durchführung des Shoppings vorgelegt um eine etwaige vorherige Beeinflussung auszuschließen. Auf dieser Basis entwickelte der Auftraggeber selbst einen Vorschlag für ein situativ angepasstes Soll-Verhalten hinsichtlich Preisniveau, Produktauswahl, weitere Services etc. Das Soll Szenario wurde in der Auswertung der Shopping-Fragebögen mit den Ergebnissen der Shopper gespiegelt und die Abweichungen so bewusst gemacht. Die nachstehende Abbildung 3 zeigt ein Beispiel aus der Auswertung.

Abschließend wurden noch die eingangs (Kennenlern-Fragebogen) erfassten Erwartungen an die (Ver-)Kauf-Situation bei den Shoppern mit der Wahrnehmung der Erfüllung dieser Dimensionen nach dem Kauf verglichen; so konnte ein Abweichungsmaß als einfacher Zufriedenheitsindikator ermittelt werden.

Ebenso wurden die in Verbindung mit der Webseiten-Befragung erhobenen allgemeinen Einschätzungen des Unternehmens in einem Abschluss-Fragebogen bei den Shoppern noch einmal abgefragt, um eventuell veränderte Wahrnehmungen aufgrund der Einkaufserfahrung feststellen zu können.

4. Schlussfolgerungen

Aus den unterschiedlichen Ausgangssituationen der beiden Mystery Shoppings sollte in beiden Fällen eine Beurteilung der aktuellen Leistungssituation erarbeitet und damit die sachliche Grundlage für die Weiter- bzw. Neuentwicklung der Leistungsangebote der Unternehmen gelegt werden. Im Fall des Versorgungsunternehmens wurden parallel weitere Befragungen mit anderen Personen durchgeführt, die mit den Ergebnissen erfolgreich abgeglichen werden konnten. So sehr die Ergebnisse generell im Einklang standen und damit auch die Vorgehensweise unterstützten, so sehr ist auch hervorzuheben, dass Ergebnisse des Mystery Shoppings trotz nur kleiner Fallzahlen weitaus vielfältigere Indikatoren vermitteln an denen Verbesserungen der Leistungsprozesse ansetzen können insbesondere auch solche, die sich aus der Situation erschließen und die nicht antizipierbar gewesen wären. Die nachstehenden Punkte erscheinen daher besonders wichtig.

Die Auswahl der Shopper ermöglichte den Einsatz von produktaffinen, motivierten Personen und trug damit wesentlich zur Qualität der Beobachtungen bei. Insbesondere in Antworten auf offenen Fragen und eigenen Anmerkungen sind dabei zahlreiche Ansätze zu finden.

Durch die Erstbefragung in Verbindung mit der Webseite konnte diese als wichtiger werdendes Instrument in die Betrachtung einbezogen werden. Gleichzeitig wurde bei den Shoppern Wissen über die Leistungen des Unternehmens aufgebaut, und eine Beurteilung der netzbasierten Services im Ansatz mit integriert.

LITERATUR

Durch die Offenheit der Durchführung konnten systematische Verzerrungen gering gehalten werden. Ferner wurde im Fall des Verlagshauses quasi zufällig entdeckt, dass durch einen technischen Fehler eine wichtige Leistungszusage – generelle persönliche Erreichbarkeit in einem definierten Zeitfenster – nicht eingehalten wurde, da sich unter bestimmten Bedingungen ein Anrufbeantworter zuschaltete.

Die Verwendung individueller Szenarien ermöglicht es, eine Palette typischer Leistungssituationen zu definieren und damit für eine Soll-Beschreibung als Basis der späteren Umsetzungsarbeit zugänglich zu machen.

Durch die Vorgabe der wichtigsten Beobachtungsdimensionen vor dem Shopping konnten die wichtigsten Leistungsmerkmale sowohl situationsspezifisch als auch übergreifend vergleichbar beschrieben werden.

Entscheidend für den nachhaltigen Erfolg eines Mystery Shopping-Projektes ist natürlich die Entwicklung und Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen. Auf Basis der im Fall des Versorgungsunternehmens vorgenommenen Soll-Ist-Vergleiche kann z.B. gezielt im Rahmen von Schulungsmaßnahmen die aktuelle Situation exemplarisch mit allen Mitarbeitern besprochen und gemeinsam Zielsetzungen, Handlungsoptionen und Messgrößen zur Erfolgsbeurteilung entwickelt werden. So könnte hinsichtlich der unter Punkt 5 der obigen Abbildung 3 erwarteten aber ausbleibenden Cross Selling Aktivitäten

- die Erwartung an dieser Stelle noch einmal bewusst gemacht werden,
- die Begründung des Nutzens eines Cross Sellings für Kunde und Unternehmen verdeutlicht werden,
- Argumentationshilfen für das Cross Selling im vorliegenden Fall trainiert und auf andere Situationen übertragen werden,
- Hilfsmittel hierzu entwickelt und der Einsatz vorbereitet werden,
- oder z.B. eine sinnvolle Zielgröße für Volumen oder Wert von Cross Selling Maßnahmen definiert und
- eine Maßgröße für die Erfolgsbeurteilung des Teams vereinbart werden.

Wichtig erscheint bei der Entwicklung der Umsetzung ein maßvolles Vorgehen. Im antiken Griechenland fand hierfür der Begriff ‚Kairos‘ Verwendung. Er bezeichnete im Gegensatz zur gleichförmig fließenden Zeit (Chronos) den richtigen Zeitpunkt und das richtige Maß etwas zu tun. Ein Mystery Shopping zeigt viele einzelne Facetten auf, in denen Verbesserungspotenziale enthalten sein können. Es wird dennoch nicht möglich und auch nicht sinnvoll sein, sie alle zum Erfolgsfaktor zu erheben und gezielt weiter zu entwickeln. Denn auch heute noch gilt, was schon der berühmte britische Politiker Winston Churchill (1874–1965) so kenntnisreich beschrieben hat: Perfektion ist Lähmung.

BVM (2010): Berufsverband Deutscher Markt- und Sozialforscher e.V. (BVM), Suchbegriff: ‚Mystery Shopping‘, <http://www.bvm-net.de/bvm-net-suche.html>, Abruf 15.11.2010.

BVM (2006): Richtlinie für den Einsatz von Mystery Research in der Markt- und Sozialforschung, August 1995, überarbeitet im September 2006.

Egloff, N., Kohlbacher, J. (2007): Customer Reality Check als Alternative zu Mystery Calls, in: Research&Results, 2007, Vol. 7, pp. 44–45.

Grieger, G. (2008): Die Ergebnisqualität von Testkunden aus unterschiedlichen soziodemografischen Gruppen beim Mystery Shopping, Dissertation, Flensburg.

Haas, A. (2002): Analyse von Verkaufssituationen mit Mystery Shopping, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, Berlin 48.2002, 3, S. 277–294.

Matzler, K., Kittinger-Rosanelli, C. (2000): Mystery Shopping als Instrument zur Messung der wahrgenommenen Dienstleistungsqualität von Banken, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, Berlin 46.2000, 3, S. 220–241.

MSPA (2010): Mystery Shopping Providers Association (MSPA), Eigendarstellung, <http://www.mspa-global.org/en/aboutmspa.html>, Abruf 15.11.2010.

Mystery Shopping Info (2010): Mystery Shopping Info. Die Plattform für Mystery Shopping in Deutschland, Österreich, Schweiz (Flaggen), <http://www.mystery-shopping-info.de/wordpress/?p=839>, Abruf 28.11.2010.

Schmidt, K. (2007): Mystery Shopping – Leistungsfähigkeit eines Instruments zur Messung der Dienstleistungsqualität, Dissertation, Marburg.

Unterkircher, V. (2008): Mystery Shopping als Qualitätskontrolle im Dienstleistungsbereich, Dissertation, Saarbrücken.

DIE ZUKUNFT DER KLASSISCHEN ELEKTRONISCHEN MEDIEN

Andrea Beyer, Lothar Rolke



Prof. Dr. Andrea Beyer

lehrt Betriebswirtschaftslehre und Medienökonomie und ist Vize-Präsidentin an der Fachhochschule Mainz – University of Applied Sciences. Sie hat sich in zahlreichen Veröffentlichungen mit Medienthemen beschäftigt.

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



Prof. Dr. Lothar Rolke

lehrt Betriebswirtschaftslehre und Unternehmenskommunikation an der Fachhochschule Mainz – University of Applied Sciences. Er hat zahlreiche Aufsätze und Bücher zur Medien- und Unternehmenskommunikation veröffentlicht und ist ein gefragter Referent.

E- Mail: lothar.rolke@wiwi.fh-mainz.de

Beim Aufkommen neuer Medien wird immer wieder die Frage gestellt, inwieweit die klassischen Medien durch sie verdrängt werden. Diese Verdrängung ist selten eingetreten (vgl. Horx 2009, vgl. auch die Kontroverse zum Riepel'schen Gesetz). Was jedoch eintritt, ist die Veränderung der Rahmenbedingungen für die klassischen Medien, die sie herausfordern, ihre Kompetenzen und Stärken neu zu überdenken, um im Wettbewerb mit neuen Konkurrenten bestehen und die neuen Medien als Chance begreifen und nutzen zu können. Auch wenn die klassischen Medien damit nicht verdrängt werden, kann sich deren Relevanz langfristig jedoch vermindern – sowohl in Bezug auf die Rezipienten, als auch auf die werbetreibende Wirtschaft.

Die Zukunftsprognosen für das Fernsehen im Internetzeitalter reichen vom baldigen Ende des Fernsehens in seiner jetzigen Form (vgl. z.B. Negroponce 1996) bis zum dauerhaften Fortbestand des Mediums Fernsehen als Leitmedium (vgl. z.B. Feierabend/Klingler 2010 oder Zubayr/Gerhard 2010, S. 107f.). Deswegen wird nachfolgend die Situation für die elektronischen Medien analysiert (1.), die Dynamik der Veränderungen im Benchmarking mit Print und Internet herausgearbeitet (2.) und die Perspektiven für die elektronischen Medien aufgezeigt (3.), die dann noch einmal systematisiert und zusammengefasst werden (4.).

1. Situationsanalyse: Innovationen und Wettbewerb von allen Seiten

Die wichtigste Veränderung in der Medienbranche und damit auch für den TV-Bereich ist die Digitalisierung der Informationen. Dadurch können Medienprodukte beliebig oft reproduziert werden. Die zusätzlichen Kosten hierfür (Grenzkosten) sind minimal oder gar nicht vorhanden. Medienprodukte lassen sich dadurch in einzelne Produkte zerteilen und vermarkten (Atomisierung der Medienproduktion). Es ergeben sich neue Möglichkeiten für die Darstellung, Speicherung und Distribution von Informationen (Wirtz 2009, S. 44 f.; Brösel/Keuper 2003, S. 192 f.). Insgesamt verläuft die Kommunikation zwischen den Medienunternehmen und den Rezipienten schneller, ein erhöhter Umfang ist problemlos zu übermitteln und die Beziehungen sind durch ein hohes Maß an Interaktivität geprägt, die wiederum im Sinne von „User Generated Content“ dem Rezipienten eine aktive Rolle ermöglichen (Demokratisierung der Medienproduktion). Für die Fernsehveranstalter ergeben sich dadurch folgende veränderte Rahmenbedingungen:

- Eine Konvergenz der Märkte ergibt sich als Folge der technischen Veränderungen. Die Trennung in die einzelnen klassischen Medienteilmärkte wird immer mehr aufgelöst, die Bereiche nähern sich an. Medienunternehmen und damit

auch TV-Veranstalter sind außerhalb ihres klassischen Bereiches aktiv. Es entstehen neuartige Angebote, die immer stärker die spezifischen Stärken und Schwächen der klassischen Medien verschwimmen lassen (Bsp.: Mediathek des ZDF, screen.tv 03 oder die Lifestyle-Marke WELOVE.de der ProSiebenSat.1 Gruppe, RTL Now und die Geschäftsfelder jenseits des klassischen werbefinanzierten Free-TV von RTL Interactive, Tagesschau-app).

- Neue Distributionskanäle für das Fernsehprogramm ergeben sich aufgrund neuer Techniken und neuer Medien. Sie ermöglichen es, Teile aus dem TV-Programm heraus zu lösen und einzeln oder im Paket zu vermarkten und zu konsumieren. Dies „kann rezipientenseitig (z.B. Personal Video Recorder), durch Drittanbieter (z.B. TiVo) oder durch den Programmanbieter selbst (z.B. ZDF mediathek)“ (Wilde/Hess 2008, S. 27) im Sinne einer Entlinearisierung erfolgen. Die Aggregationsfunktion der TV-Sender wird damit deutlich vermindert. Im Zuge dieser Entwicklungen treten neue Wettbewerber zu den klassischen Fernsehprogrammanbietern hinzu. Diese kommen zum Teil aus der nachgelagerten Wertschöpfungsstufe wie z.B. Kabel Deutschland, die Deutsche Telekom oder Arcor. Darüber hinaus wird das Angebot von Pay-TV damit ebenfalls stimuliert und wirkt verändernd auf die Fernsehnutzung (vgl. Börnicke 2008, S. 173 ff.; Holtmann 2008, S. 188 ff.).
- Die Konsumentensoeveränität im Fernsehbereich nimmt zu (vgl. Kiefer 2001, S. 28; Kaumanns/Siegenheim/Sjurts 2008, Teil II): Mit Web-TV oder Internet Protocol Television (IPTV) werden die Zuschauer unabhängig von dem herkömmlichen Programm. Sie können über verschiedene Medien gespeicherte Sendungen abrufen, oder das laufende Programm stoppen und in den Szenen zurückspringen. Das Fernsehangebot wird auf dieser Grundlage zusehends individueller (Narrow Casting statt Broad Casting), das Nutzungsverhalten wandelt sich „vom sogenannten lean-back in ein sogenanntes lean-forward-Konsumverhalten“ (Illek 2009, S. 6). Mit der Vielzahl der individuellen Produkte bei individuellem zeitlichem Abruf steigen die Anforderungen und Erwartungen der Rezipienten. Damit steigt die Nachfragemacht der Rezipienten und der Wettbewerb der Anbieter um sie verschärft sich.
- Substitutionsprodukte für das Fernsehprogramm entwickeln sich aus den Möglichkeiten und Angeboten von bisher nicht im Fernsehbereich aktiven Unternehmen. Sie verschärfen somit den Wettbewerb um den Rezipienten (Bsp.: Youtube oder die Bewegtbildangebote von Printverlagen im Internet).
- Der Inputfaktor Content, der im Fernsehbereich bisher bereits Engpassfaktor war, bleibt weiterhin ein strategisch bedeutender Inputfaktor, der die Stellung der Lieferanten ver-

stärkt. Grund: Mit der steigenden Zahl der Möglichkeiten und Anbieter, steigt die Nachfrage nach Inhalten und Innovationen.

- Das Mediennutzungsverhalten hat sich aufgrund der gestiegenen Zahl der Medienangebote und Nischenprodukte verändert. Unter rein quantitativen Gesichtspunkten geht es den Fernsehveranstaltern im Vergleich zu den klassischen Printunternehmen bisher jedoch nicht ganz so schlecht: Die Sehdauer ist nach Jahren deutlicher Zunahmen in den Jahren 2007 bis 2009 relativ konstant geblieben (vgl. O.V. 2009, S. 64).
- Die Nachfrage der werbetreibenden Wirtschaft verändert sich mit den Verschiebungen in den Medienbereichen und dem Wachstum der Medienprodukte. Während der Marktanteil an den Netto-Werbeinnahmen bei den Tageszeitungen langsam aber deutlich sinkt, bleibt der Marktanteil von Fernsehen mit 20 % noch stabil. Allerdings verzeichneten die Netto-Werbeinnahmen beim Werbeträger Fernsehen 2008 und 2009 negative Zuwachsraten. Insbesondere 2009 waren bis auf die Online-Werbeträger bei allen anderen Medien die Zuwachsraten negativ und fielen bei den Tageszeitungen mit -15,5 % und beim Fernsehen mit -9,8 % deutlich aus (vgl. ZAW 2010, S. 15 ff.). Der Umfang sowie die Formen von Werbung erscheinen im Bereich Fernsehen ausgereizt.
- Der Wettbewerb zwischen und in den beiden großen Anbietersegmenten der privaten und öffentlich-rechtlichen Fernsehunternehmen, bleibt nach wie vor intensiv. Dies gilt sowohl in Bezug auf den Wettbewerb um die Werbegelder als auch in Bezug auf den Wettbewerb um die Rezipienten. Er entscheidet sich im klassischen Fernsehgeschäft durch innovative Sendeformate bzw. durch die Absicherung der Positionierungen im informativen und/oder unterhaltenden Segment bzw. durch die Aktivitäten in den neuen Medien. Der letzte Aspekt trägt zu intensiven Diskussionen über die Aufgabenverteilung im dualen System bei, der durch die Einführung des Drei-Stufen-Tests für die Online-Angebote öffentlich-rechtlicher Fernsehanstalten eine rechtliche Regelung erhalten hat (vgl. Peters 2010). Im Rahmen des Drei-Stufen-Tests wird geprüft, welche Inhalte von den öffentlich-rechtlichen Anbietern im Internet bestehen bleiben können. Ansonsten können programmbegleitende Angebote oder Materialien und die Sendungen bis zu sieben Tage nach deren Ausstrahlung im Netz eingestellt bleiben. Die Diskussion um die Struktur und zukünftige Ausgestaltung des dualen Rundfunksystems ist damit aber nicht beendet (vgl. Brösel/Keuper 2003, S. 191).

Die wichtigsten Elemente aus dem Umfeld der Fernsehveranstalter zeigt die folgende Übersicht, die auf dem Five-Forces-Konzept von Porter basiert.

2. Benchmarking: Die klassischen elektronischen Medien im Vergleich zu Print und Internet

Die Bedeutung der Massenmedien wird künftig nicht nachlassen – im Gegenteil, sie wird noch stärker werden und dabei jedem Einzelnen sogar die Chance zur Mitgestaltung geben. Der Rezipient wird selber zum Reporter, zum Kommentator und Bewerter. Vor allem dank des Internet, das jeden Nutzer kostengünstig zum Chatten und Bloggen, Kommentieren und Austauschen, Enthüllen und Verbreiten einlädt. Diese Universalität und Multifunktionalität hat erkennbare Auswirkungen auf die etablierten Medien, die ihrerseits ihre Mitmachangebote erhöhen, um konkurrenzfähig zu bleiben. Die Medien sind dabei selber unter starken Wettbewerbsdruck geraten: Eine einfach gehaltene Portfolio-Analyse der fünf wichtigsten Medien illustriert mit verblüffender Deutlichkeit, wohin die Entwicklung gehen wird: Das Internet ist auf dem Weg zum „Star“ zu werden und aufgrund seiner multifunktionalen Fähigkeiten schon heute Leitmedium gegenüber allen anderen.

In der aktuellen Situation gibt es neben dem „Star“ Internet im Grunde nur ein „Question Mark“ und viele „Cash Cows“. Erhellend ist das Gedankenspiel, für jedes Medium nun die idealtypische Normstrategie zu unterstellen (vgl. dazu Ulrich/Fluri 1992, S. 126) und die Konsequenzen zu benennen:

- Für das „Question Mark“ Radio lautet die Normstrategie: Entweder große Erweiterungsinvestitionen tätigen oder einfach verkaufen. Während das Radio ein institutionalisiertes „Question Mark“ bleiben wird, also in seinem Angebot immer wieder variieren muss, spricht die große Wachstumsdynamik des „Stars“ Internet von 120 % in drei Jahren, die sich ökonomisch an der Zunahme der Werbeeinnahmen ablesen lässt, für hohe Investitionsaufwendungen. Und genau das lässt sich gegenwärtig auch beobachten.
- Für die „Cash Cows“ lautet die Normstrategie: Geringe Aufwendungen, die sich im Wesentlichen auf Rationalisierungs- und Ersatzinvestitionen beschränken sollen. Auch dieses strategische Verhalten ist bei Zeitschriften und Zeitungen gut zu erkennen. Ab und zu sind bei den etablierten Medien wie dem Fernsehen (hier in Form neuer Sender) oder eben auch bei Zeitungen (hier beispielsweise in Form der Umstellung auf das Tabloid-Format) experimentierende Investitionen zu sehen. Aber die Portfolio-Position wird sich nicht mehr grundlegend verbessern lassen.

Aus Sicht der Werbung- und PR-treibenden Wirtschaft, die auf die Medien zur Verbreitung ihrer kommunikativen Botschaften angewiesen sind, spielt die Frage nach der Reichweite und Kontaktintensität eine entscheidende Rolle. In diesem Zusam-

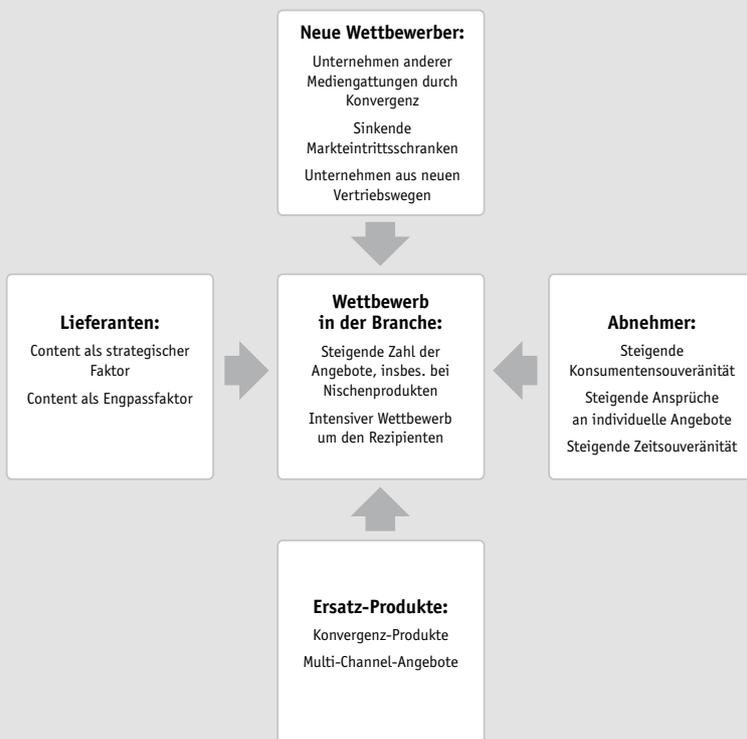


Abb. 1.: Fife-Forces-Konzept nach Porter für den Fernsehmarkt

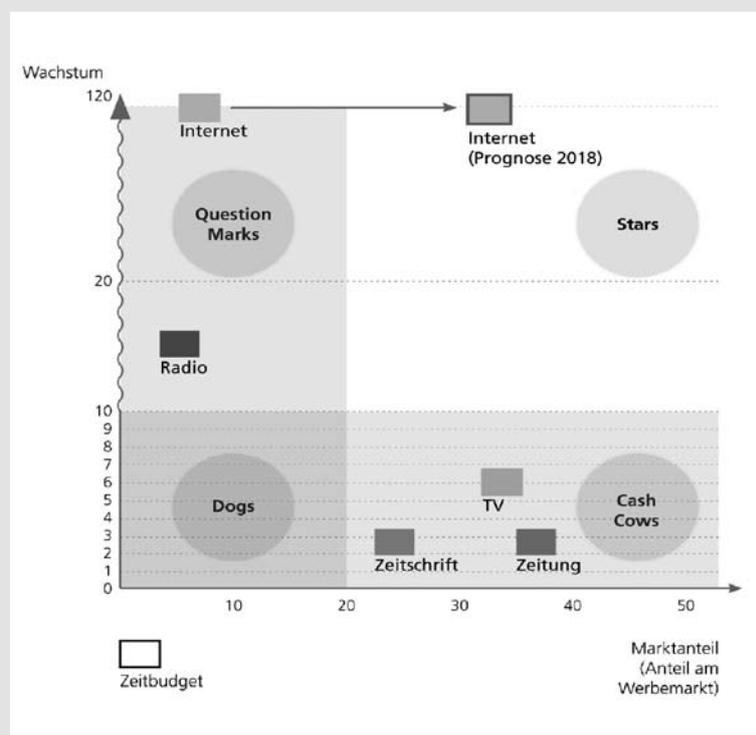


Abb. 2: Portfolio-Analyse der Massenmedien: Das Internet wird zum Star
Quelle: ZAW Netto-Werbeeinnahmen, eigene Grafik; ©Rolke/Höhn

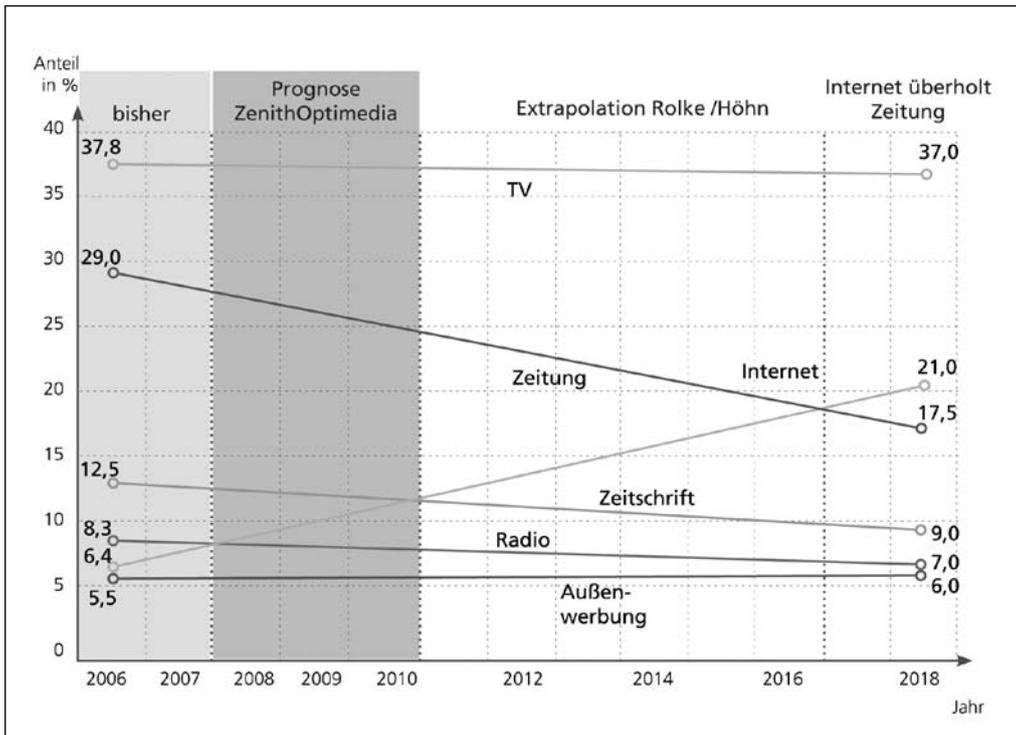


Abb. 3: Entwicklungsprognose über die Anteile der Werbemedien 2018: Das Internet startet durch
 Quelle: ZenithOptimedia, Basis: F.A.Z.Grafik Wöter, 11.12.2007, eigene Prognose

menhang sind interessante Entwicklungen bei allen Massenmedien zu beobachten: den elektronischen und gedruckten, und hier ganz besonders bei den Zeitungen: Zwar lebt der Focus-Studie zufolge noch mehr als die Hälfte der über 14-Jährigen in Deutschland in Haushalten, die mindestens eine Tageszeitung abonniert haben, was übrigens auch auf die online-affinen Mediennutzer zutrifft (Communication Networks 11.0), aber die Auflagen sinken weiter und ein Ende ist nicht abzusehen geschweige denn anzunehmen, dass sich etwas grundlegend verändern wird – weder in Amerika (vgl. Rüb 2007, S. 40) noch in Deutschland (vgl. Hamann 2007, S. 25).

Unübersehbar ist der Trend, dass auch die individuelle Mediennutzung zurückgeht. Lasen die 14- bis 49-Jährigen in Deutschland 1999 noch täglich 24 Minuten eine oder mehrere Tageszeitungen, so waren es im Jahr 2005 nur noch 21 Minuten, was einer zeitlichen Reduktion von immerhin 12,5 % entspricht. Würde sich dieser Trend so fortsetzen (alle sechs Jahre drei Minuten weniger Zeit für die Zeitungen), so wäre rechnerisch die Null-Rezeption nach 42 Jahren erreicht, was in etwa mit einem jährlichen Auflageverlust von etwa 2 % korrespondieren würde.

Der Allensbacher Markt- und Werbeträger Analyse (AWA) zufolge nahm die Anzahl der Leser von überregionalen und regionalen Tageszeitungen um jährlich und durchschnittlich 0,6 bzw. 1,4 % ab (vgl. Kolo/Meyer-Lucht 2007, S. 517). Diese Leser, so fanden die Wissenschaftler heraus, wurden vor allem an die Nachrichtenangebote im Internet verloren. Entscheidend ist, dass dieser Wechsel von der Tageszeitung zum Online-Nachrichtenangebot

überproportional bei den jüngeren Altersgruppen zu beobachten ist, die ihr verändertes Medienverhalten recht schnell habitualisieren: „Der bewussten erstmaligen Auseinandersetzung mit dem neuen Medium, in einer Phase des Experimentierens, des Sowohl-als-auch von altem und neuem Medium folgt eine sukzessive Einbettung in Alltagsroutine. Es ist davon auszugehen, dass die Personen der Altersgruppen, die sich heute bereits stark vom Zeitungskonsum abwenden, sich auch in Zukunft nicht anders verhalten. Ferner werden sich die heute mit einem stark in das Alltagsleben integrierten Internet-Heranzwachsenden eher mehr als weniger weg von der Zeitung und hin zum Internet als Nachrichtenquelle orientieren. Mit dem Altern dieser sukzessiv weniger print-affinen Alterskohorten wird auch die Substitution insgesamt beschleunigt fortschreiten.“ (Kolo/Meyer-Lucht 2007, S. 528)

Man muss kein Prophet sein, um vorauszusagen, dass der Verlust an Leserschaft auch Auswirkungen auf die Werbeeinnahmen haben wird. Vor diesem Hintergrund entwickelt sich das Ungleichgewicht zwischen Mediennutzung und der Verteilung der Werbegelder für Fernsehen, Zeitschriften und Zeitungen zur Herausforderung: „Im vergangenen Jahr verbrauchte die von der Werbewirtschaft als relevant angesehene Zielgruppe der 14 bis 49 Jahre alten Deutschen 14 % ihres Zeitbudgets für Medien im Internet. Doch auf Werbung im Internet entfielen nur knapp 4 % der gesamten Werbeausgaben.“ (Theurer 2007, S. 21). Die Verteilung der Werbeeinnahmen ist Indikator und Motor einer Entwicklung zugleich. Deshalb verdienen Werbegelder besondere Beachtung.

Noch geht der größte Teil der Werbeaufwendungen in Deutschland an die Tageszeitungen (dicht gefolgt vom Fernsehen). International ist das Fernsehen jedoch der wichtigste Werbeträger. Das britische Unternehmen ZenithOptimedia, dessen Kerngeschäft Werbeanalysen sind, hat Ende 2007 eine interessante Prognose veröffentlicht. Danach wird das Internet im Jahr 2010 sowohl das Radio als auch die Magazine bei den Werbeeinnahmen überholt haben. Wenn man die Ausgangs- und Prognosewerte linear extrapoliert, dann wird international gesehen das Internet die Zeitungen in Sachen Werbeeinnahmen 2016 überflügeln. Mit einer gewissen zeitlichen Verzögerung, also vielleicht im Jahre 2018, würde dieses Ereignis auch in Deutschland eintreten. Wenn diese Entwicklung tatsächlich so einträte, wäre das Internet der zweitwichtigste Werbeträger nach dem Fernsehen, das aus heutiger Sicht nur moderat verlieren wird.

Werbeeinnahmen sind nicht nur ein Indikator für die Relevanz eines Mediums, um breite Zielgruppen zu erreichen, sondern in Verbindung mit der Mediennutzungszeit auch eine Kenngröße für die Kontakt- oder Rezeptionsintensität. Wenn etwa 4,5 Milliarden Euro Werbegelder an die Zeitung gehen (ZAW 2010; Netto-Werbeeinnahmen der Zeitung 2009 = 3,6 und 2008 = 4,3), die von den 14- bis 49-Jährigen täglich nur rund 20 Minuten gelesen werden, und gut 4 Milliarden Euro das Fernsehen erhält (ZAW 2010 Netto-Werbeeinnahmen des Fernsehens 2009 = 3,6 und 2008 = 4,0), das von der Zielgruppe fast neun mal so lange rezipiert wird (im Klartext rund drei Stunden), dann spiegelt sich in diesen Relationen die Qualität der Wahrnehmungschancen. 20 Minuten Zeitung lesen entspricht rechnerisch etwa zehn Mal so viel Fernsehen sehen, um den gleichen Wahrnehmungsdruck zu realisieren. Noch mehr Zeit müsste übrigens vor dem Radio verbracht werden, um den gleichen Wahrnehmungsdruck zu erzeugen. Denn das Radio ist noch stärker als das Fernsehen ein typisches „Nebenbei-Medium“.

Was das Fernsehen betrifft, könnte die Rezeptionsintensität weiter abnehmen, denn auch TV selber wird immer stärker zu einem „Nebenbei-Medium“. Nutzten 2001 etwa 30 % der Erwachsenen (14- bis 49-Jährige) neben dem Fernsehen noch ein zweites Medium, so waren es 2005 bereits 40 %. Zur gleichen Zeit wird vor allem das Internet genutzt (vgl. Time Budget 12). Das Rezeptionsverhalten beim Internet ist schwerer zu beurteilen, weil sich das Medium selbst noch sehr stark in der Entwicklung befindet. Zu erwarten ist aber, dass es faktisch eine höhere Intensität generiert als das Fernsehen. Wenn diese Annahme stimmt, dann müssten die Werbeeinnahmen schneller steigen als das eingesetzte Zeitbudget, weil neben der Reichweite auch die Intensität den Preis für die Belegung von Werbeträgern erhöht.

Insgesamt betrachtet bietet jedoch das Fernsehen unter den elektronischen Medien gute Voraussetzungen, sich auf Dauer zu behaupten, aber es wird sich dabei verändern (müssen). Insofern sind die Verantwortlichen gut beraten, sich offensiv der Entwicklung zu stellen.

3. Perspektiven: Konsequenzen und Möglichkeiten für die klassischen elektronischen Medien

Um den Konsequenzen aus der Digitalisierung und dem geänderten Mediennutzungsverhalten zu begegnen, ergeben sich für die Fernsehveranstalter mehrere Perspektiven. Die neuen Medien stellen die klassischen Massenmedien nicht ins Abseits, wenn diese ihre Kompetenzen und die neuen Möglichkeiten nutzen.

- Crossmediale oder konvergente Medienprodukte als Antwort auf die Konvergenz der Medienmärkte sind schon seit längerem Bestandteil der Angebote klassischer Fernsehveranstalter. Unter diesem Aspekt nutzen sie die neuen Medien sowohl für neue Inhalte zur Vermarktung und zur Mehrfachverwertung der Produkte aus ihrem Kerngeschäft. Neben dem Internet gewinnt hierbei auch die mobile Kommunikation stark an Bedeutung.
- On-demand-Angebote aufgrund der Digitalisierung werden im Fernsbereich zunehmen und somit die Spezialisierung in Form von Sparten- und Zielgruppenangeboten bei den Fernsehveranstaltern vorantreiben (vgl. Schächter 2008, S. 148). Auf diese Weise können homogene Zielgruppen mit zufrieden stellenden qualitativen Reichweiten für die werbetreibende Wirtschaft erreicht und dem Anspruchsverhalten auf Rezipientenseite Rechnung getragen werden.
- Informations-, Bildungs- oder Unterhaltungsanbieter werden das Grundverständnis und die strategische Zielrichtung für die klassischen Fernsehveranstalter bilden. Um in der neuen Medienwelt bestehen und sich positionieren zu können, müssen sie die Nachfrager zu den Zeiten und mit den Inhalten in den Kanälen bedienen, in denen die Nachfrager sie abrufen möchten. Sie müssen weniger die neuen Medien, als das dadurch initiierte Mediennutzungsverhalten der Rezipienten berücksichtigen. Das stärkt letztlich die Kundenbindung und verfestigt das Markenimage (vgl. Beyer/Carl 2008, S. 104).
- Das Image und die Marke werden für die Fernsehveranstalter hohe Bedeutung erlangen. Rezipienten sind zwar nicht mehr so markentreu wie vor zehn Jahren. Jedoch gilt dieses Argument nur zum Teil: Die etablierten und zugriffstarken General-Interest-Angebote im Netz stammen nach wie vor von den etablierten „alten“ Medienunternehmen (vgl. z.B. die Ausweisungen hierzu bei ivw) Dies beweist umso mehr, wie wichtig es für die Fernsehveranstalter ist, sich mit Glaubwürdigkeit und Vertrauen in ihrem Kerngeschäft zu positionieren. Hier entstehen nicht nur die Produkte für die Mehrfachverwertung und Kombination in anderen Medien, sondern hier entsteht auch das Image, das die Nachfrager beim Abruf in anderen Medien leitet (vgl. Schächter 2008, S. 152).
- Der Entlinearisierung im Fernsehen können die etablierten Fernsehanbieter zum Teil entgegen, indem sie Inhalte erzeugen, die für einen vom Programm abgekoppelten Kon-

sum wenig interessant sind (vgl. Karstens 2006, S. 144). Ein Beispiel hierfür sind Sportveranstaltungen wie die jüngste Fußballweltmeisterschaft. Interessante Spiele werden unter Umständen auch zu einem späteren Zeitpunkt nochmals angeschaut, die Mehrzahl der Zuschauer möchte diese aber live sehen. Das verhindert jedoch nicht, dass sie sich anderer Distributionskanäle wie dem IPTV oder dem Web-TV bedienen. Das zeigt, dass sich Medienkonzerne immer weniger über den Vertriebskanal als über ihre Kompetenz definieren und positionieren müssen.

- Strategische Allianzen zwischen den Akteuren aus den verschiedenen Wertschöpfungsstufen und neuen Partnern werden zunehmen. Die Notwendigkeit konvergenter Produktangebote bedingt diese Kooperationen. Darin liegt eine Chance für die Entwicklung neuer Produkte, aber auch ein Risiko im Hinblick auf einen weiteren Konzentrationsprozess.
- Die Medienpolitik ist durch die Konvergenzentwicklung und die dadurch veränderten Rahmenbedingungen, insbesondere durch die Vermischungen der einzelnen Märkte und Akteure gefordert (vgl. Kaumanns/Siegenheim/Sjurts 2008, Teil VI). Das gilt insbesondere für Möglichkeiten und Grenzen öffentlich-rechtlicher und privater Angebote bzw. inwieweit das duale System bei konvergenten Märkten problematisch ist oder trennscharf bleibt.

Insgesamt gilt für die klassischen Medienunternehmen und damit auch für das Fernsehen, dass sie interessante, unterhaltsame Produkte anbieten und vor allem Vertrauen sowie Glaubwürdigkeit bei den Rezipienten aufbauen müssen. Das ist ihr größter Wert in der digitalen Welt.

4. Formen und Arten der Reaktionen/ Zusammenfassung

Es existiert eine Fülle von Beispielen wie die klassischen elektronischen Medien ihre Chancen in den neuen Medien wahrnehmen. Sie nutzen diese in vielfältigen Formen und Arten:

- Fast schon zum Standard klassischer Fernsehveranstalter gehört das Angebot von Nachrichten, Dokumentationen und Serien zum individuellen Abruf über das Internet bzw. auf mobilem Wege. Die Veranstalter nutzen in dieser Form neue Distributionswege zum Zwecke individuelleren Fernsehkonsums.
- Mit der Spezifik der Angebote sowie des zeit- und kanalindividuellen Abrufs lassen sich auch neue Erlösmodelle in Form von Pay-TV realisieren, da für den Rezipienten ein Zusatznutzen zu dem klassischen Fernsehprogramm existiert.
- Neue Angebote entstehen durch die Konzeption crossmedialer Produkte wie z.B. das schon seit längerem existierende multimediale Jugendladio „DASDING“ des Südwestrundfunks. Die Veranstalter nutzen in dieser Form die multime-

dialen Möglichkeiten für neue Produkte. Die Erfolgsfaktoren und -aussichten für das Medium Radio mit neuen Optionen wie ergänzende Textformen, Radio-on-Demand, personalisierte Streams und Werbeformen oder Votings zeigte zuletzt eine groß angelegte Studie, die gemeinsam von privaten, öffentlich-rechtlichen Radioanbietern und der Landesanstalt für Kommunikation in Baden-Württemberg durchgeführt wurde (vgl. Klingler/Kutteroff 2010).

- Crossmediale oder konvergente Produkte stellen gleichzeitig eine crossmediale Vermarktung der klassischen Fernsehangebote dar. So wurde z.B. das Format von „Deutschland sucht den Superstar“ in allen Mediengattungen – auch in den Printmedien – mit einem eigenen Angebot thematisiert und damit in den Fokus des Interesses gerückt. Auf diese Weise können auch Nicht-Seher über neue Medien zu Sehern werden. Das gilt insbesondere für die attraktive Zielgruppe der jungen Rezipienten.
- Neben dem crossmedialen Marketing von Fernsehprodukten ist aber auch die Präsenz der klassischen elektronischen Medienunternehmen im Netz eine Möglichkeit, Rezipienten und potenzielle Rezipienten zu treffen und sich bei ihnen als Fernsehveranstalter zu präsentieren. Hierzu bieten vor allem die Web 2.0 Formen wie Foren und Netzwerke geeignete Möglichkeiten.

Diese Beispiele und Formen unterstreichen noch einmal mehr, wie wichtig es einerseits ist, für den Rezipienten in mehreren Kanälen und mit verschiedenen Produkten präsent zu sein. Andererseits kommt es auf interessante Produkte an, die zu einem Großteil aus dem klassischen Geschäft der Fernsehveranstalter stammen und diversifiziert werden. Die Aufmerksamkeit in der Welt der neuen Medien hingegen ist entscheidend durch die Marke geprägt, die sich zumindest jetzt noch aus dem klassischen Geschäft der elektronischen Medien ableitet und zum Teil in Dachmarken intensiv genutzt wird.

LITERATUR

- Beyer, A., Carl, P. (2008):** Einführung in die Medienökonomie, 2. Aufl., Konstanz.
- Börncke, M. (2008):** Premium Pay-TV in Deutschland, in: Kaumanns, R., Siegenheim, V., Sjurts, I. (Hrsg.) (2008): Auslaufmodell Fernsehen? Perspektiven des TV in der digitalen Medienwelt, Wiesbaden, S. 173–185.
- Brösel, G., Keuper, F. (Hrsg.) (2003):** Medienmanagement, München.
- Communication Networks 11.0 (2007):** FOCUS Magazin Verlag (Hrsg.).
- Feierabend, S., Klingler, W. (2010):** Was Kinder sehen, in Media Perspektiven 4/2010, S. 182–194.
- Hamann, G. (2007):** Sparen, bis die Leser gehen?, in: DIE ZEIT, 20.9.2007, S. 25.
- Holtmann, K. (2008):** Pay-TV-Programme, in: Kaumanns, R., Siegenheim, V., Sjurts, I. (Hrsg.) (2008): Auslaufmodell Fernsehen? Perspektiven des TV in der digitalen Medienwelt, Wiesbaden, S. 187–196.
- Horx, M. (2009):** Medien der Zukunft/Zukunft der Medien, <http://www.magazine-deutschland.de/de/artikel/artikelansicht/article/medien-der-zukunft-zukunft-der-medien.html>, Abruf 25.06.2010.
- Illek, C. (2009):** Nach vorn statt zurücklehnen – IPTV auf Wachstumskurs in Deutschland, in: MedienWirtschaft 4/2009, S. 6–9.
- Karstens, E. (2006):** Fernsehen digital, Wiesbaden.
- Kaumanns, R., Siegenheim, V., Sjurts, I. (Hrsg.) (2008):** Auslaufmodell Fernsehen? Perspektiven des TV in der digitalen Medienwelt, Wiesbaden.
- Kiefer, M. L. (2001):** Medienökonomik, München/Wien.
- Klingler, W., Kutteroff, A. (2010):** Radio der Zukunft, in: Media Perspektiven 4/2010, S. 195–204.
- Kolo, C., Meyer-Lucht, R. (2007):** Erosion der Intensivleserschaft. Eine Zeitreihenanalyse zum Konkurrenzverhältnis von Tageszeitungen und Nachrichtensites, in: Medien & Kommunikationswissenschaft 4/2007, S. 513–533.
- Negroponte, N. (1996):** Being Digital, New York.
- (O.V.) (2009):** Media Perspektiven Daten zur Mediensituation in Deutschland 2009, Frankfurt.
- Peters, B. (2010):** Öffentlich-rechtliche Online-Angebote, Baden-Baden.
- Rolke, L., Höhn, J. (2008):** Mediennutzung in der Webgesellschaft 2008. Wie das Internet das Kommunikationsverhalten von Unternehmen, Konsumenten und Medien in Deutschland verändern wird, Norderstedt.
- Rüb, M. (2007):** Das Internet ist das Medium und die Botschaft, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 20.11.2007, S. 40.
- Schächter, M. (2008):** Die Digitalisierung als Chance, in: Kaumanns, R., Siegenheim, V., Sjurts, I. (Hrsg.) (2008): Auslaufmodell Fernsehen? Perspektiven des TV in der digitalen Medienwelt, Wiesbaden, S. 147–161.
- Theurer, M. (2007):** Das Ende der Sofakartoffel. Verlage und Fernsehsender investieren in das Internet, um das Publikum nicht zu verlieren, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 27.08.2007, S. 21.
- TimeBudget 12 (2005):** SvenOne Media (Hrsg.).
- Ulrich, P., Fluri, E. (1992):** Management, Bern/Stuttgart.
- Wilde, T., Hess, T. (2008):** Entlinearisierung im Fernsehen, in: MedienWirtschaft 1/2008, S. 26–30.
- Wirtz, B. (2009):** Medien- und Internetmanagement, 6. Aufl., Wiesbaden.
- ZAW (Hrsg.) (2010):** Werbung in Deutschland 2010, Berlin.
- Zubayr, C., Gerhard, H. (2010):** Tendenzen im Zuschauerverhalten, in: Media Perspektiven 3/2010, S. 106–118.

AUGMENTED REALITY IN DER KOMMUNIKATION

Anett Mehler-Bicher, Lothar Steiger



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



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

1. Motivation

An sich ist ein Einkauf im Supermarkt kein besonderes Erlebnis. Das könnte sich allerdings bald ändern. Beispielsweise wenn Meister Proper über den Gang spaziert oder die Kuh auf der Butterpackung mit sanfter Stimme auf die neue Light-Variante nebenan hinweist. Derzeit noch unvorstellbar, aber mittels Augmented Reality (AR) bereits realisierbar. (Mehler-Bicher 2010)

Dieser Beitrag zielt darauf ab darzustellen, wie Augmented Reality in der Kommunikation eingesetzt werden kann. Nach Darstellung grundlegender Begrifflichkeiten und Abgrenzungen werden Anwendungsmöglichkeiten in der Kommunikation aufgezeigt.

2. Definition und Abgrenzung

Nahezu jedem ist heutzutage der Begriff Virtual Reality (VR) – oder virtuelle Realität – geläufig; den Begriff Augmented Reality (AR) – oder Angereicherte Realität – kennen jedoch nur wenige. Während man unter Virtual Reality die Darstellung und gleichzeitige Wahrnehmung der Wirklichkeit und ihrer physikalischen Eigenschaften in einer in Echtzeit computergenerierten, interaktiven virtuellen Umgebung versteht und die reale Umwelt demzufolge ausgeschaltet wird, zielt Augmented Reality auf eine Anreicherung der bestehenden realen Welt um computergenerierte Zusatzobjekte. (Tönnis 2010) Im Gegensatz zu Virtual Reality werden keine gänzlich neuen Welten erschaffen, sondern die vorhandene Realität mit einer virtuellen Realität ergänzt. (Klein 2009)

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

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

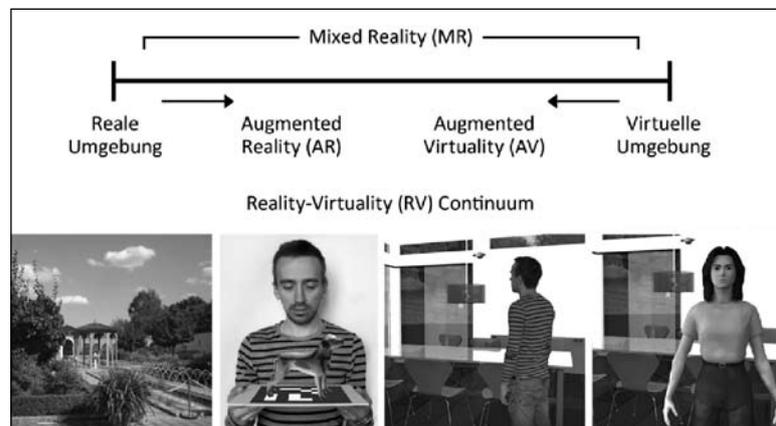


Abb. 1: Reality-Virtuality-Continuum

Quelle: Milgram et al. 1994



Abb. 2: Augmented Reality
Quelle: Total Immersion 2010

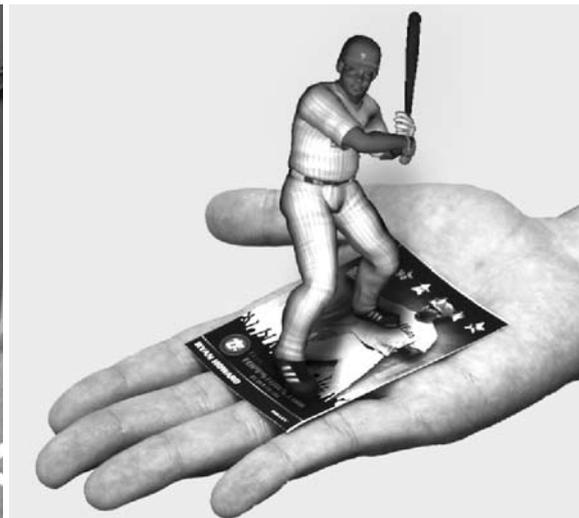


Abb. 3: Augmented Reality erweckt Baseball-Karte zum Leben.
Quelle: New York Times 2009



Abb. 4: Virtuelles Studio des ZDF
Heute Journals. Quelle: T-Online 2009

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

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

Diese Definition ist eher technisch geprägt; salopp beschrieben liegt Augmented Reality vor, wenn man etwas sieht, was nicht da ist und keine Zauberei im Spiel ist (vgl. Abbildung 2).

3. Einsatzmöglichkeiten

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

Augmented Reality setzt häufig auf einer einfachen Mensch-Rechner-Interaktion auf; ein reales Objekt wird mittels Webcam erfasst, über einen entsprechenden Tracker identifiziert und ein entsprechendes computergenerierte Zusatzobjekt – wie im obigen Beispiel der Baseball-Spieler – geschaffen. Interessant an dieser Variante, die wir als hapdig bezeichnen, ist die Kombination aus haptischem und digitalem Erlebnis: ein haptisches Element – wie in der Baseball-Karte (vgl. Abbildung 3) – erlaubt einen darüber hinausgehenden digitalen Zusatznutzen. Das virtuelle Objekt wird „fühlbar“ und quasi zum Leben erweckt. Um den Aspekt der Verschmelzung zwischen Realität und Virtualität sowie der Interaktion Rechnung zu tragen, wird von uns den späteren Anwendungsszenarien der Begriff *living* vorangestellt. Dieser Ausdruck assoziiert wesentlich besser als der Begriff *augmented*, dass eine Erweiterung stattfindet, die dem Benutzer das Gefühl vermittelt, dass Gegenstände oder Medien „zum Leben erweckt werden“.

Wesentlich aufwändigere Lösungen im Bereich Augmented Reality sind Virtuelle Studios, wie sie z.B. das ZDF einsetzt (vgl. Abbildung 4). Hierbei handelt es sich um virtuelle Sets, in denen reale Darsteller in Echtzeit mit einer virtuellen Realität kombiniert werden. (Azuma 1997, S. 7 f.)

Ein weiterer Schritt im Bereich des Augmented Reality wird die Einbindung des Mobiltelefons sein. Bereits im letzten Jahr wurden verschiedene Augmented Reality-Applikationen für den Handy-Bereich entwickelt. Mit der steigenden Beliebtheit von Touchscreen-Telefonen – allem voran dem iPhone – wird dieser Bereich in den kommenden Jahren boomen.

4. Technische Grundlagen

Eine Kernfunktionalität, die Augmented Reality ermöglicht, ist das Tracking bzw. die Tracking-Software – oftmals verkürzt nur Tracker genannt. Die Aufgabe der Tracking-Software besteht darin, die Umgebung zu erkennen und entsprechend zu reagieren, d.h. eine entsprechende Animation zu erzeugen. Je besser die computergenerierten Zusatzobjekte in das vorhandene Bild der Realität integriert werden, desto perfekter wird die Illusion. Zur Optimierung des Trackings sind Anordnung und Perspektive der Umgebung relativ zur Kamera möglichst genau zu erfassen. Die notwendige Genauigkeit ist stets abhängig vom Anwendungsgebiet. Während bei Augmented Reality-Applikationen im medizinischen Bereich Abweichungen nur Bruchteile eines Millimeters betragen dürfen, ist die Genauigkeit bei Spielen oder Anwendungen im Unterhaltungsbereich weitaus weniger relevant. (Rolland/Baillet/Goon 2001)

Während bislang eingesetzte Tracking-Software meist einige wenige zugrunde liegende statische Objekte erkennt und dies mit virtuellen Objekten kombiniert, gewinnt das so genannte Face Tracking immer mehr an Bedeutung – auch im Bereich

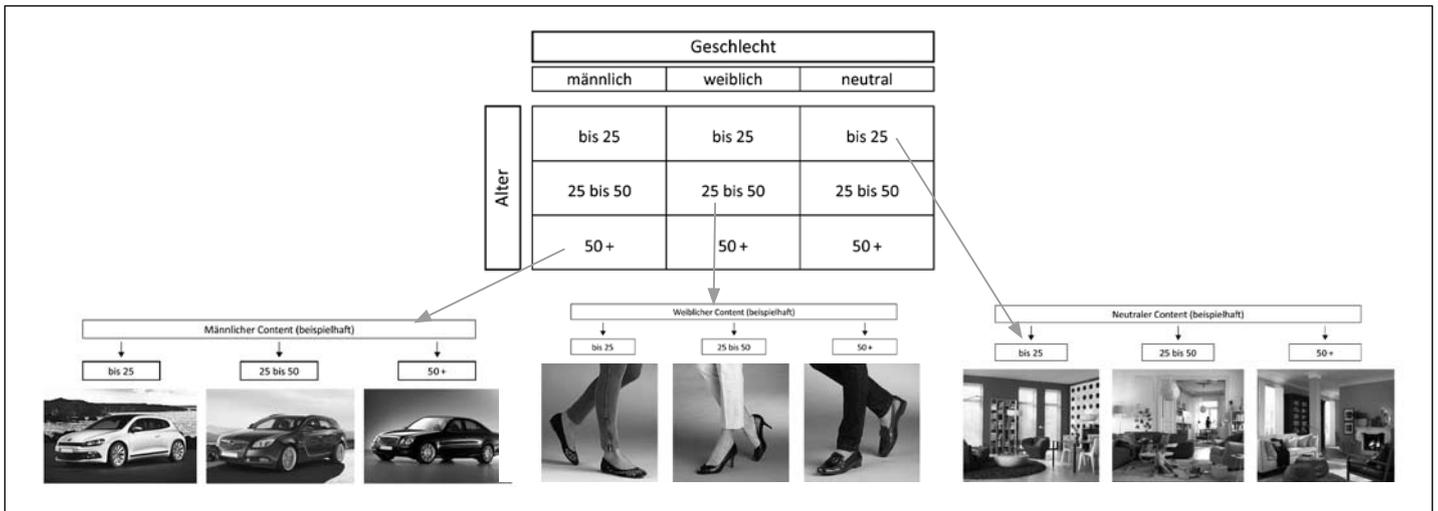


Abb. 5: Reaktion eines intelligenten Plakats auf alters- und geschlechtsspezifische Merkmale des Betrachters (ohne Augmented Reality)

Augmented Reality. Face Tracking eröffnet z.B. neue Formen in der Kommunikation mit Kunden. Der Kunde wird – im Wesentlichen reduziert auf das Gesicht – erfasst, alters- und geschlechtsspezifische Merkmale werden erkannt, ausgewertet sowie interpretiert und es erfolgt eine entsprechende individuelle Reaktion. Eine Kombination mit Gestererkennung ist darüber hinaus realisierbar. Mögliche Einsatzszenarien ergeben sich in der Werbung. Während Plakate derzeit statische Informationen widerspiegeln, kann man auf Basis von Augmented Reality interaktive Plakate entwickeln, die entsprechend „intelligent“ auf ihr Gegenüber reagieren. Bezogen auf alters- und geschlechtsspezifische Merkmale reagiert das Plakat individuell und bietet passende Werbebotschaften an.

5. Anwendungsszenarien in der Kommunikation

Unterschieden werden folgende Anwendungsszenarien (Mehler-Bicher, Reiß, & Steiger, erscheint 2011); die Liste der Anwendungsszenarien ist nicht notwendigerweise vollständig, da sich durch technische Entwicklungen weitere Anwendungsmöglichkeiten ergeben können:

Living Mirror

Beim Living Mirror erkennt eine Kamera das Gesicht des Betrachters und platziert lagegerecht dreidimensionale Objekte auf das Gesicht, bzw. den Kopf. Die Projektion erfolgt üblicherweise über einen großen Bildschirm oder einen Beamer, so dass ein Spiegeleffekt hervorgerufen wird.

Living Print

Dieses Szenario basiert auf dem Erkennen eines Printmediums und entsprechender Augmentierung. Dabei wird zwischen verschiedenen Printmedien unterschieden, seien es Sammel- bzw. Grußkarten (Living Card), Prospekte bzw. Broschüren (Living

Brochure) oder Verpackungsmaterialien (Living Object). Weitere Möglichkeiten bestehen in der Augmentierung von Büchern (Living Book) oder Spielen (Living Game print-basiert).

Living Game mobile

Mobile Endgeräte bilden die Basis von Living Game mobile; dabei werden augmentierte Spiele z.B. auf dem Smartphone zur Anwendung gebracht.

Living Architecture

Eine typische Anwendung im Architekturbereich ergibt sich, wenn ein Betrachter einen Eindruck eines Raumes oder eines ganzen Gebäudes „erfahren“ möchte, indem er durch Bewegungen wie z.B. Drehen des Kopfes oder Gehen durch einen realen Raum und weitere Aktionen wie z.B. Sprache oder Gestik dessen Darstellung selbst bestimmt.

Living Poster

Unter einem Living Poster wird eine Werbebotschaft im öffentlichen Raum verstanden, die mit Augmented Reality um manipulative Informationselemente erweitert wird.

Living Presentation

Messestände und Präsentationen müssen immer spektakulärer und interessanter werden, damit sie in Zeiten der Informationsüberflutung überhaupt noch wahrgenommen werden. Mittels AR Technologie lässt sich dieses Ziel erreichen. Darüber hinaus ist es möglich, reale Objekte, die durch ihre reine Größe oder Komplexität nicht live „präsentierbar“ sind, darzustellen und sogar mit diesen zu interagieren.

Living Meeting

Durch die zunehmende Globalisierung finden immer mehr Meetings als Tele- oder Videokonferenzen statt. Mittels Augmented Reality kann man Tele- und Videokonferenzen anreichern, so dass sie fast wie reale Zusammenkünfte wirken.

Living Environment

Alle AR Anwendungen, die mit mobilen Systemen reale Umgebungen oder Einrichtungen mit Zusatzinformationen jeglicher Art wie Text, 2D-Objekten, 3D-Objekten, Video- und Audiosequenzen erweitern, bezeichnen wir als Living Environment. Ziel ist zeitnahe Informationsgewinnung (Time-to-Content) durch den Benutzer allein dadurch, dass durch die Kamera ein Objekt oder eine Kombination von Objekten erfasst wird und entsprechende Zusatzinformationen bereit gestellt werden; dabei ist die Kombination mehrerer Sensoren möglich und oftmals gewünscht. Derzeit ist aber nur ein geringer Teil der verfügbaren Applikationen tatsächlich Augmented Reality im engeren Sinne.

6. Living Brochure

Als Living Brochure bezeichnen wir den Einsatz der AR Technologie im Bereich Print wie z.B. Zeitschriften oder Prospekten.

Esquire, eine amerikanische Männerzeitschrift, löst z.B. mit dem Tracking Videosequenzen aus. In anderen Ausgaben des Magazins waren AR Sequenzen integriert, die interaktive Modestrecken, Witze erzählende Schauspielerinnen oder Autowerbung auf dem Rechnerbildschirm generierten. Bewegte man das Heft, änderte sich das Bild. Dieser „Wow“-Faktor ist besonders für Anzeigekunden interessant, die bei ihrer Zielgruppe einen nachhaltigen Eindruck hinterlassen möchten. Auch das US-Modemagazin „InStyle“ brachte eine AR Ausgabe heraus und steigerte seine Werbeerlöse damit um 3,6%. (VDZ 2010)

Das rechte Bild der Abbildung 6 zeigt ein Beispiel einer Living Brochure-Anwendung in der Automobil-Industrie. Gerade in diesem Marktsegment findet man inzwischen recht oft diese Technologie; BMW, Toyota oder Citroën haben hier bereits Werbekampagnen realisiert.



Abb. 6 Living Brochure: Esquire, Autoprospekt
Quelle: Esquire 2010, Aurea 2010

Durch Verdecken bestimmter Bereiche der Druckvorlage kann die AR Anwendung gesteuert werden. So ist es z.B. möglich, die Farbe des Fahrzeugs zu wechseln. Der Betrachter kann das Fahrzeug in unterschiedlichen Perspektiven dynamisch betrachten. Darüber hinaus sind Animationen wie z.B. das Umlegen der Sitze oder der Blick durch ein Glasdach – wie bei der AR Applikation von Citroën – möglich. Das Fahrzeug wird erlebbar und individualisierbar in seiner Gestaltung bzgl. Farbe, Modelltyp etc. Der potenzielle Kunde kann das Produkt quasi ausprobieren. Anders als bei den üblichen im Web zur Verfügung stehenden Konfigurationen hat der Kunde ein direktes Interaktionserlebnis, das durch den haptischen Charakter – der Kunde hält den Prospekt und bewegt bzw. verdeckt Teile des Prospekts – verstärkt wird.

In der Diskussion um Augmented Reality findet man deshalb auch immer öfter den Begriff „Tryvertising“ (AugmentedPlanet 2010). Unter Tryvertising versteht man in der klassischen Werbung die Möglichkeit, Produkte vor dem Kauf zu testen. Tryvertising [...] „is all about consumers becoming familiar with new products by actually trying them out.“ (Trendwatching 2005)

Beim Toyota Auris (Toyota 2010) wird Augmented Reality noch in einer anderen Weise eingesetzt. Marker dienen als Markierungen und es ist möglich – z.B. auf dem Schreibtisch – einen Parcours aufzubauen, der mit dem virtuellen Fahrzeug durchfahren werden kann.

Eine Kombination aus mobilem Endgerät und Printmedium zeigen AR Applikationen der Süddeutschen Zeitung (vgl. Abbildung 8). Durch den Einsatz von Augmented Reality lassen sich Printmedien mit einem Zusatznutzen ausstatten. Bereits vorhandene Materialien wie z.B. Prospekte werden um Zusatzinformationen angereichert. Mithilfe dieser Technologie kann z.B. der klassische Werbeträger-Prospekt für den Kunden an Attraktivität gewinnen. Beispielsweise kann man eine Zusatzinformation wie ein Sonderangebot nur durch Augmentierung sichtbar werden lassen. Dies kann zuhause beim Kunden erfolgen – in Verbindung mit einer Webcam und einer Web-Anwendung, die sich im Portal des Anbieters finden lässt. Alternativ lässt sich die Technologie durch Stelen, in die die entsprechende Technologie integriert ist, am POS verfügbar machen. Parallel dazu kann man dieses Vorgehen mit Gewinnspielen kombinieren, d.h. die Kunden halten am POS den Prospekt unter die Kamera der Stele im Verkaufsraum. Bei jeder x-ten Erkennung wird ein Incentive angezeigt und gegebenenfalls direkt als Bonus-Bon ausgedruckt.

7. Living Environment

Als Living Environment bezeichnen wir alle AR Anwendungen, die mit mobilen Systemen reale Umgebungen oder Einrichtungen mit Zusatzinformationen jeglicher Art wie Text, 2D- oder 3D-Objekten, Video- und Audiosequenzen erweitern.

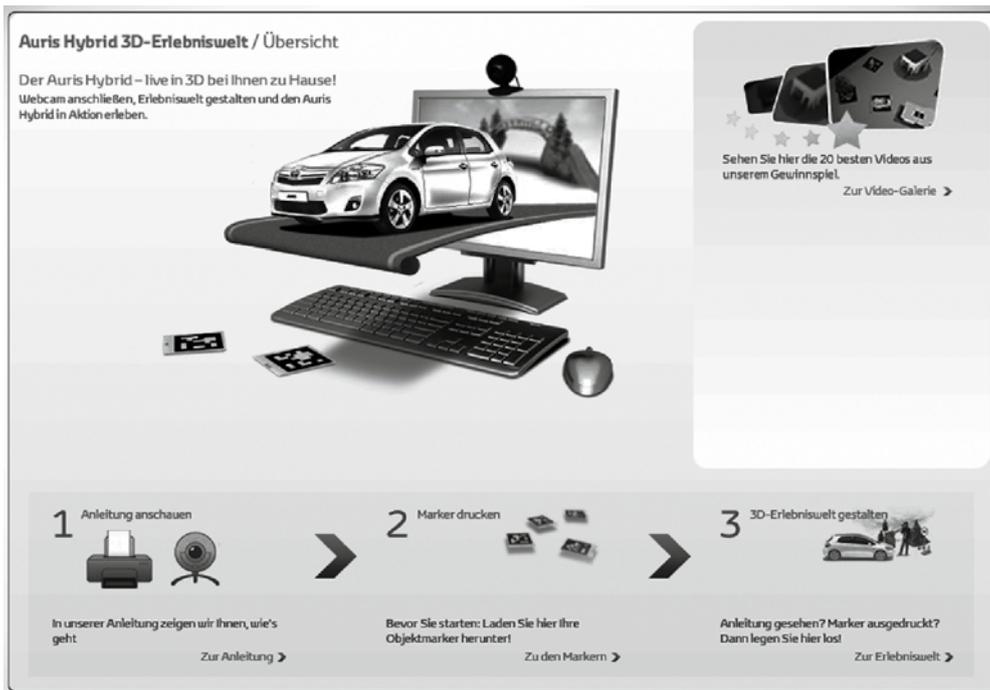


Abb. 7 Living Brochure:
Auris Kampagne
Quelle: Toyota 2010

Nur die Ergänzung um Zusatzinformationen, die einen räumlichen Bezug schaffen, entspricht Augmented Reality im engeren Sinne; werden zu einem Objekt nur textuelle Zusatzinformationen eingeblendet, liegt in der Regel kein räumlicher Bezug vor. Diese Anwendungen werden als AR im weiteren Sinne verstanden. Aufgrund der bislang geringeren Rechenleistung von mobilen Endgeräten werden vielfach solche Applikationen angeboten, die erst mit wachsender Rechnerleistung echte Augmented Reality Elemente beinhalten werden.

Ziel dieser Anwendungen ist Informationsgewinnung durch den Benutzer allein dadurch, dass durch die Kamera ein Objekt oder eine Kombination von Objekten erfasst wird. Dabei ist die Kombination von mehreren Sensoren wie z.B. Videoinformation zu-

sammen mit GPS-Informationen und Trägheitsinformationen möglich und oftmals gewünscht (vgl. Abbildung 9). In vielen Anwendungen ist ein Internet-Zugriff auf eine Datenbank wie z.B. aus Google maps notwendig. Dies limitiert die Systeme in ihrer Geschwindigkeit. Durch die Nutzung derartiger Dienste entstehen zusätzliche Kosten für den Anwender; Pay per Use, d.h. Bezahlung pro Nutzung wird die Basis für unterschiedlichste Anwendungen und daraus resultierende Geschäftsmodelle sein.

In Abbildung 10 auf der folgenden Seite zeigt der linke Teil Erklärungen eines Kunstwerkes im Museum und der rechte Teil die Einblendung von Benutzerdaten aus internetbasierten Sozialen Netzwerken in die reale Umgebung.



Abb. 8: Living Brochure: Süddeutsche Zeitung
Quelle: Metaio 2010, Heise 2010



Abb. 9: Living Environment: FH Mainz



Abb. 10: Living Environment: Beispiele

Quelle: Metaio 2010

8. Zusammenfassung und Ausblick

Augmented Reality wird in den kommenden Jahren verstärkt Eingang in das tägliche Leben finden; computergenerierte Zusatzobjekte werden so raffiniert darstellbar sein, dass dem Nutzer nicht mehr bewusst sein wird, dass zum Teil ein Eintauchen in eine virtuelle Realität stattfindet. Vor allem Living Environments werden uns zukünftig vielfach begegnen; derzeit noch herrschende Restriktionen bzgl. der Leistungsfähigkeit von Smartphones werden innerhalb weniger Jahre aufgehoben sein.

LITERATUR

AugmentedPlanet (2010): www.augmentedplanet.com/2010/06/augmented-reality-the-future-of-interactive-tryvertising, Abruf 31. 07. 2010.

Aurea (2010): <http://www.au-rea.de>, Abruf 04. 08. 2010.

Azuma, R. (1997): A Survey of Augmented Reality, <http://www.cs.unc.edu/~azuma/ARpresence.pdf>, Abruf 15. 04. 2010.

Esquire (2010): Augmented Reality, <http://www.esquire.com/the-side/augmented-reality>, Abruf 15. 04. 2010.

Heise (2010): Augmented Reality beim SZ-Magazin, <http://www.heise.de/newsticker/meldung/Augmented-Reality-beim-SZ-Magazin-1061498.html>, Abruf 25. 08. 2010.

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

Mehler-Bicher, A. (2010): Augmented Reality: Science Fiction im Supermarkt, <http://www.economag.de/magazin/2010/6/329+Science+Fiction+im+Supermarkt>, Abruf 03. 11. 2010.

Mehler-Bicher, A., Reiß, M., Steiger, L. (erscheint 2011): Augmented Reality – Theorie und Praxis, München.

Metaio (2009): Umsatzzuwachs dank lebendiger Werbemittel, http://www.metaio.com/fileadmin/homepage/Presse/Dokumente/Pressespiegel/2009_01_26_Das_Spielzeug_duo.pdf, Abruf am 05. 08. 2010.

Metaio (2010): <http://www.metaio.com>, Abruf 31. 07. 2010.

Milgram, P. et al.(1994): Augmented Reality: A Class of Displays on the Reality-Virtuality Continuum, *Telemanipulator and Telepresence Technologies*, S. 282–292.

Mini (2010): <http://www.mini.de>, Abruf 31. 07. 2010.

New York Times (2009): Webcam Brings 3-D to Topps Sports Cards, <http://nytimes.com/2009/03/09/technology/09topps.html>, Abruf 15. 04. 2010.

Rolland, J., Baillot, Y., Goon, A. (2001): A Survey of Tracking Technologies for Virtual Environments, <http://odal-ab.ucf.edu/Publications/2001/Book Chapter/Tracking Tech for Virtual Enviroments.pdf>, Abruf 15. 04. 2010.

T-Online (2009): Heute-Journal-Team hat neues Zuhause, http://unterhaltung.t-online.de/zdf-hat-ein-virtuelles-nachrichtenstudio-fuers-heute-journal-/id_19280504/index, Abruf 15. 04. 2010.

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

Total Immersion (2010): <http://t-immersion.com>, Abruf am 04. 08. 2010.

Toyota (2010): Toyota Auris, <http://www.auris-hybrid.de>, Abruf 10. 11. 2010.

Trendwatching (2005): Tryvertising, http://trendwatching.com/trends/pdf/2005_03_tryvertising.pdf, Abruf 25. 08. 2010.

VDZ (2010): Der „Wow“-Faktor: Wie neue Technik den großen Illustrierten aus der Krise helfen soll, <http://www.tagesspiegel.de/medien/der-wow-faktor/1714420.html>, Abruf 10. 08. 2010.

DEMOKRATIE UND BILDUNG IM KAMPF GEGEN DIE ARMUT: AMARTYA KUMAR SEN (*1933)

Mona Benne_⊂

1998 wurde der „Ökonom im Dienste der Armen“ mit dem Nobelpreis für seinen Beitrag zur Wohlfahrtsökonomie ausgezeichnet. Von der Theory of Social Choice über die Bestimmung von Wohlfahrts- und Armutsindizes bis zu empirischen Studien über Hunger, Armut und Ungleichheit in der Welt reicht sein wissenschaftliches Interesse. Mit seinem Buch „Collective Choice and Social Welfare“, bereits 1970 erschienen, erlangte er internationalen Ruhm. Sein besonderes Interesse gilt immer den Ärmsten der Gesellschaft. Sen ist die Stimme der Dritten Welt und das Gewissen der Ökonomie.

Facts

1933	geboren in Santiniketan, Indien
1951	Beginn des Studiums der Mathematik und Ökonomie an der Universität Kalkutta, Indien
1953	Wechsel an das Trinity College in Cambridge, U.K.
1963–1971	Professor für Volkswirtschaftslehre an der Universität Delhi, Indien
1971–1977	Professor an der London School of Economics, U.K.
1977–1988	Professor an der Oxford University, U.K.
1988–1998	Professor of economics and philosophy an der Harvard University, USA
1998	Verleihung des Nobelpreises für Wirtschaftswissenschaften
1999	Verleihung des Bharat Ratna (höchster indischer Staatsorden)
1998–2004	Master (Rektor) am Trinity College in Cambridge, U.K.
2004	Lamont Universitätsprofessor für Politische Ökonomie, Harvard University, USA



© Elke Wetzig

Amartya Kumar Sen wurde 1933 als Sohn einer Akademikerfamilie im indischen Bundesstaat Bengalen geboren. Mit zehn Jahren wurde er mit der großen Hungersnot in Bengalen konfrontiert, der drei Millionen Menschen zum Opfer fielen. Dieses Erlebnis prägte ihn, obwohl er persönlich nicht davon betroffen war. Seine ökonomischen Studien befassten sich von Anfang an mit Ungleichheit und sozialer Gerechtigkeit. Er wurde der Top-Experte für Wohlfahrtsökonomie.

Das wissenschaftliche Werk von Sen weist eine große Spannweite auf. Zunächst befasst er sich Anfang der siebziger Jahre des letzten Jahrhunderts mit Fragen kollektiver Entscheidungen und individueller Werte bzw. Freiheitsrechten in der Gesellschaft. Sein Buch „Collective Choice and Social Welfare“ macht ihn als Wirtschaftswissenschaftler weltweit bekannt. Er definiert hier die Bedingungen, wie aus individuellen Werten kollektive Entscheidungen abgeleitet werden können. Das Arrow'sche Unmöglichkeitstheorem, wonach immer eine Grundregel der Demokratie verletzt wird, wenn sich Menschen auf einen sozialen Konsens einigen, umgeht er mit Hilfe moralphilosophischer Elemente.

Das Nobelpreiskomitee würdigte darüber hinaus seine Definition der wirtschaftlichen Entwicklung und die Erforschung der Armut. Er hat nachgewiesen, dass Hunger nicht aus Nahrungsknappheit entsteht, sondern aus einer ungerechten Verteilung der Kaufkraft. Seine Untersuchung der Hungersnöte in der Welt belegt die These, dass politische und gesellschaftliche Bedingungen hierfür verantwortlich waren. Eine zentrale Erkenntnis ist, dass Hunger in Demokratien mit Pressefreiheit seltener vorkommt als in Diktaturen. Demokratische Regierungen müssen sich zur Wiederwahl stellen, Medien zeigen Missstände auf. Diktaturen haben nichts zu befürchten. 1981 erschien sein Buch „Poverty and Famines – An Essay on Entitlement and Deprivation“. Hier formuliert er Vorschläge, wie durch „Zugangsrechte“ das Ungleichgewicht behoben werden könnte.

Den Erfolg einer Wirtschaftsordnung definiert er – anders als die meisten Ökonomen – weniger durch ökonomische Faktoren wie Wachstum, Produktivität und Einkommen, sondern durch die Freiheit, die sie den Menschen gewährt, ein selbstbestimmtes Leben zu führen. In sechs Vorlesungen bei der Weltbank, publiziert in „Development as Freedom (Ökonomie für den Menschen)“, fordert er die Vergrößerung der individuellen Freiheit zur Minderung der sozialen, globalen Ungerechtigkeit. Freiheit ist das entscheidende Entwicklungsziel. Sie ist Basis ethischen Handelns. Entwicklung heißt nicht Vergrößerung des Pro-Kopf-Einkommens, sondern Entwicklung der Menschen, Armut ist Ausdruck eines Mangels an Verwirklichungschancen. In den so genannten Entwicklungsländern ist die Verbesserung des Bildungs- und Gesundheitswesens und die Gleichberechtigung der Frauen Voraussetzung für die Beseitigung der Armut. Für den Entwicklungsprozess sind fünf Arten von Freiheit wichtig: die politische Freiheit (Demokratie), die ökonomische Freiheit (freier Zugang zu den Märkten, allerdings bei staatlich beeinflussten Rahmenbedingungen), die Chancenfreiheit (Teilnahme am wirtschaftlichen Fortschritt), die gesellschaftliche Freiheit (Transparenz als Basis des Vertrauens) und die soziale Freiheit (durch soziale Sicherheit Schutz vor Armut und Verelendung).

Im Gegensatz zu neoliberalen Vorstellungen müssen Staat und Gesellschaft die Verwirklichung der Menschen sichern. Armut entsteht durch das Versagen des Staates. Sen ist jedoch keinem politischen Lager zuzuordnen: Er bezeichnet sich zwar als „Linker“, fordert dennoch Liberalismus. Die Methoden der „Linken“ sind ihm suspekt. Sen glaubt an Markt und Globalisierung.

Als weitere Begründung für den Nobelpreis verweist das Komitee auf die von Sen entwickelten Indizes für Wohlfahrt und Armut. Sein Human Development Index wurde von der Weltbank übernommen. Bei diesen Indizes ging es Sen darum, die Wohlfahrt verschiedener Gesellschaften vergleichen zu können. Hierbei wandte er die Social-Choice-Theorie an.

Die Reputation eines Wissenschaftlers wird nicht zuletzt durch Auszeichnungen offenbar. So erhielt Sen nicht nur den Nobelpreis für Wirtschaftswissenschaften in 1998, den Bharat Ratna 1999 (Indien), sondern über 60 akademische Ehrentitel. In 2007 erhielt er vom Kieler Institut für Weltwirtschaft (IGW) den „Weltwirtschaftspreis“. Die gemeinnützige Stiftung Identity Foundation und die Universität Köln verliehen ihm im November 2007 den Meister-Eckhart-Preis.

Mit Beginn des Jahres 2004 kehrte Sen wieder an seine alte Universität Harvard zurück und ist der Hochschule bis heute treu. Wie er in der Harvard Gazette sagt, freut er sich auf die Lehre und die Arbeit mit den Studenten, von denen er immer selbst sehr viel gelernt habe.

„THE TWENTIETH CENTURY HAS ESTABLISHED DEMOCRATIC AND PARTICIPATORY GOVERNANCE AS THE PREMINENT MODEL OF POLITICAL ORGANIZATION. AND YET WE ALSO LIVE IN A WORLD WITH REMARKABLE DEPRIVATION, DESTITUTION AND OPPRESSION.“

AUSGEWÄHLTE WERKE

Collective Choice and Social Welfare, San Francisco 1970/1979.

Poverty and Famines: An Essay on Entitlement and Deprivation, Oxford 1981/1983.

Choice, Welfare and Measurement, Harvard 1982/1997.

On Ethics and Economics, Boston 1987/2002.

The Quality of Life, Oxford 1993.

Development as Freedom, Oxford 1999/2001 (auf Deutsch erschienen unter dem Titel: Ökonomie für den Menschen, München 2000/2002).

Rationality and Freedom, Harvard 2002/2004.

Identity and Violence: The Illusion of Destiny, New York, 2006/2007 (auf Deutsch erschienen unter dem Titel: Die Identitätsfalle: Warum es keinen Krieg der Kulturen gibt, München 2007/2010).

The Idea of Justice, Harvard 2009/2010 (auf Deutsch erschienen unter dem Titel: Die Idee der Gerechtigkeit, München 2010).

BIOGRAPHISCHE QUELLEN

<http://nobelprize.org>

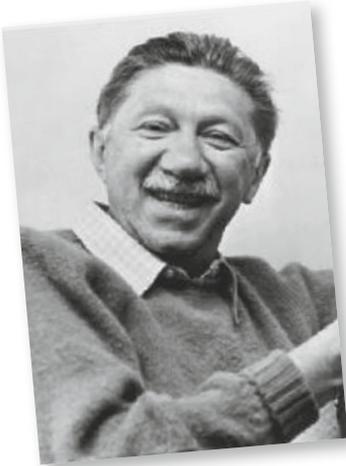
<http://trin.cam.ac.uk>

<http://economics.harvard.edu/faculty/sen>

<http://www.inwent.org>

DAS GEHEIMNIS DER BEDÜRFNISSE ABRAHAM HAROLD MASLOW (1908-1970)

Ronny Wille



Abraham Maslow war ein amerikanischer Psychologe und gilt als einer der Gründerväter der humanistischen Psychologie. Mit der so genannten „Dritten Kraft“ strebte er eine Psychologie seelischer Gesundheit an und untersuchte die menschliche Selbstverwirklichung. Sein Projekt, eine der humanistischen Psychologie entsprechende Philosophie und

Ethik zu entwickeln, blieb unvollendet. Durch mehr als 100 Aufsätze und Bücher beeinflusste er nicht nur die akademische Psychologie, sondern vor allem auch die Erziehungs- und Wirtschaftswissenschaften. Mit seinem Konzept der Bedürfnispyramide löste er einen Boom in der Verhaltensforschung aus.

„WENN DAS EINZIGE WERKZEUG,
DAS DU BESITZT, EIN HAMMER IST,
BIST DU GENEIGT, JEDES PROBLEM
ALS NAGEL ANZUSEHEN.“

Facts

-
- | | |
|------|---|
| 1908 | wird er am 1. April in Brooklyn, New York als das älteste von sieben Kindern einer jüdisch-russischen Immigrantenfamilie geboren |
| 1928 | heiratet er gegen den Willen seiner Eltern seine Cousine Bertha Goodman, mit der er zwei Töchter bekommt

bricht er das auf Drängen seiner Eltern begonnene Jurastudium ab, und zieht mit seiner Familie nach Wisconsin um dort Psychologie an der University of Wisconsin zu studieren |
| 1930 | Bachelor-Abschluss in Psychologie |
| 1931 | Master-Abschluss in Psychologie |
| 1934 | erhält er den Dokortitel in Psychologie |
| 1937 | wird er Professor am Brooklyn College der Columbia University, New York |
| 1951 | wechselt Maslow nach Boston. Dort ist er zehn Jahre Leiter des Western Behavioral Institute an der Brandeis University. Er forscht und entwickelt seine Theorien zur humanistischen Psychologie |
| 1967 | Ehrung als „Humanist des Jahres“ |
| 1968 | Präsident der „American Psychological Association“ |
| 1970 | Abraham Maslow stirbt am 8. Juni in Kalifornien. |

Als Abraham Maslow 1928 an die University of Wisconsin wechselte, um dort Psychologie zu studieren, beschäftigte er sich zunächst mit dem Bindungs- und Sexualverhalten von Rhesusaffen. Sein Mentor war Professor Harry Harlow, der berühmt für seine Experimente mit Rhesusaffen war. Maslow entdeckte, dass einige Bedürfnisse stärker waren als andere. Wenn man zum Beispiel hungrig oder durstig ist, wird man sich zunächst um den Durst kümmern. Während man ohne Nahrung wochenlang überleben kann, hält man es ohne Wasser nur wenige Tage aus. Durst ist also ein stärkeres Bedürfnis als Hunger. Genauso verhält es sich zum Beispiel mit dem Atmen und dem Durst. Hier ist Atmen erstmal wichtiger, als den Durst zu löschen. Es gibt also für unterschiedliche Bedürfnisse eine unterschiedlich starke Ausprägung.

Maslow entwickelte aus diesem Gedanken heraus ein Modell zur Beschreibung der menschlichen Motivation. Die daraus resultierende Motivationstheorie war nicht primär als Theorie der Arbeitsmotivation gedacht, sondern im Zusammenhang mit den Arbeiten Maslows an einer „neuen“ Psychologie entstanden. Maslows Motivationstheorie erlangte jedoch große Bedeutung in der Betriebswirtschaftslehre und dort im Rahmen des Personalmanagements. Das Fundament seiner Theorie wird durch drei Analyseaspekte der menschlichen Bedürfnisse und der daraus resultierenden Motivation gebildet: die Klassifikation und die Hierarchisierung der Bedürfnisse sowie die Frage nach dem Geltungsbereich dieser Überlegungen. Die beiden ersten Elemente lassen sich zusammengefasst in der bekannt gewordenen Bedürfnispyramide von Maslow deutlich machen.

Als Sockel der Bedürfnispyramide stehen die Grundbedürfnisse. Sie umfassen das elementare Verlangen nach Atmen, Trinken, Essen, Kleidung und Wohnung. Sie haben Vorrang gegenüber den anderen Bedürfniskategorien. Über den Grundbedürfnissen stehen die Sicherheitsbedürfnisse. Sie drücken das Verlangen nach Schutz aus. Dazu gehören unvorhersehbare Ereignisse des Lebens wie zum Beispiel Beraubung, Krankheit, Arbeitslosigkeit. Dadurch kann es zu einer Gefährdung der Grundbedürfnisse kommen.

Die sozialen Bedürfnisse stellen die dritte Ebene der Bedürfnispyramide dar. Sie umfassen das Streben nach Gemeinschaft, Harmonie, Zusammengehörigkeit und sozialen Beziehungen. Die vierte Ebene steht für die Bedürfnisse nach Wertschätzung und Anerkennung, die fünfte für Selbstverwirklichung.

Der Mensch strebt danach, unbefriedigte Bedürfnisse zu befriedigen. Erst wenn es ihm gelingt, alle Bedürfnisse der ersten vier Ebenen zu befriedigen, wird er innerhalb der Bedürfnispyramide nach Selbstverwirklichung trachten. Das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung, sozusagen die Spitze der Pyramide, setzt die Bedürfnisbefriedigung aller anderen Ebenen voraus. Mit dem Bedürfnis der Selbstverwirklichung ist das Streben nach Unabhängigkeit, nach Entfaltung der eigenen Persönlichkeit und nach gestaltenden Aktivitäten gemeint. Diese letzte Bedürfnisgruppe repräsentiert ein Wachstumsmotiv, da dieses Bedürfnis letztlich nie ganz zu befriedigen ist.

Der Ansatz von Maslow erklärt die Motivation der Menschen auf der Basis seiner Bedürfnispyramide vor allem durch das Defizitprinzip und das Progressionsprinzip: Das Defizitprinzip besagt, dass Menschen danach streben, unbefriedigte Bedürfnisse zu befriedigen. Ein befriedigtes Bedürfnis hat keine Motivationskraft mehr und stellt kein Handlungsmotiv mehr dar. Das Progressionsprinzip besagt, dass das menschliche Verhalten grundsätzlich durch das hierarchisch niedrigste unbefriedigte Bedürfnis motiviert wird. Jeweils die Motive aller untergeordneten Ebenen müssen befriedigt sein, bevor die Motive der übergeordneten Ebenen wirksam werden können. Befriedigte Bedürfnisse bauen keine Spannungszustände auf, bei denen Kräfte

mobilisiert werden müssen, um diese zu beseitigen. Dieser Prozess ist fortwährend aktiv bis das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung erreicht ist. Kommt es zu einem Bruch innerhalb der Bedürfniskette, dann kommt es zur Handlungsmotivation, um das fehlende Bedürfnis wieder zu befriedigen.

Wenn auch die Motivationstheorie von Maslow wichtige Ansatzpunkte für die Personalarbeit in Unternehmen liefert, so ist der Ansatz aber auch vielfältiger Kritik ausgesetzt bzw. von Arbeitswissenschaftlern modifiziert worden. Hauptsächlich wird die Einteilung in fünf Klassen sowie die Hierarchisierung bei Maslows Pyramide kritisch gesehen. Darüber hinaus fehlt die ausreichende empirische Basis und auch die Behauptung von Maslow, diese Bedürfnisstrukturen und -mechanismen gelten in allen Kulturen, wird kritisiert.

Der Einfluss Maslows auf die Betriebswirtschaftslehre liegt vor allem darin, dass er mit anderen Vertretern wie bspw. McGregor oder Argyris eine neue Sichtweise des Menschen im Unternehmen erreichte. Die Bedürfnispyramide dient als Orientierungshilfe für die Mitarbeiterinteressen und ist damit Ausgangspunkt für die Analyse von Unternehmens- und Mitarbeiterzielen. Es wurde deutlich, dass Mitarbeiter nicht nur einen materiellen Nutzen, sondern auch einen ideellen Nutzen von ihrer Tätigkeit erwarten und deshalb nicht nur über monetäre Anreize zu motivieren sind. Gemäß den Ansätzen von Maslow wirken deshalb Leistungsanreize in Abhängigkeit von der Situation des einzelnen Mitarbeiters unterschiedlich.

AUSGEWÄHLTE WERKE

Toward a Psychology of Being, Princeton 1968

(auf Deutsch erschienen unter dem Titel: Psychologie des Seins, Frankfurt 1973).

Motivation and Personality, New York 1954

(auf Deutsch erschienen unter dem Titel: Motivation und Persönlichkeit, Reinbek 1981).

A Theory of Human Motivation, New York 1954.

The Further Reaches of Human Nature, New York 1971.

The Psychology of Science. A Reconnaissance,

New York 1966 (auf Deutsch erschienen unter dem Titel: Die Psychologie der Wissenschaft. Neue Wege der Wahrnehmung und des Deutens, München 1977).

EINFÜHRUNG EINES MITARBEITERGESPRÄCHES - ZIELE, NUTZEN UND IMPLEMENTIERUNGSSCHRITTE

Tobias Koeder

1. Einleitung und Problemstellung

Das Mitarbeitergespräch (MAG) ist zwischenzeitlich zum festen Führungs- und Personalentwicklungsinstrument in vielen Großunternehmen geworden. Auch kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) nutzen verstärkt dieses Instrument, um mehr über ihre Mitarbeiter zu erfahren. Das MAG bietet einen regelmäßigen, intensiven Dialog zwischen Führungskraft (direkter Vorgesetzter) und Mitarbeiter mindestens einmal jährlich (vgl. Mentzel 2010, S. 7), auf den sich beide Seiten intensiv vorbereiten müssen. Vertrauensvolle Zusammenarbeit ist dann möglich, wenn Aufgaben und Probleme in gemeinsamen Gesprächen geklärt werden. Regelmäßige und gut strukturierte MAG sollten für jedes Unternehmen heute unverzichtbar sein, denn sie schaffen Vertrauen zwischen den Mitarbeitern und ihren Vorgesetzten und helfen auch Konflikte zu entschärfen. Gerade in mittelständischen Unternehmen ist es heute meist so, dass das strukturierte Gespräch mit den eigenen Mitarbeitern als wichtiges Führungsinstrument zu kurz kommt (vgl. Kunz 2003, S. 5) oder aber die Begründung lautet, „wir reden doch ständig miteinander“ bzw. aus meist vorgeschobener „Keine-Zeit-Begründung“ erst gar nicht angewandt wird. Bei Letzterem eine Erfahrung, die schon vor fast 2.000 Jahren auch Kaiser Hadrian machen musste, als er einer alten Römerin, die um ein Gespräch bei ihm bat, sagte, er habe keine Zeit. Darauf entgegnete ihm diese: „Dann sei kein Kaiser“.

In der betrieblichen Praxis werden eine Vielzahl von MAG als fallweise Gespräche, z.B. Kündigungsgespräch, Problemlösungsgespräch, praktiziert sowie strukturiert z.B. Zielvereinbarungsgespräch, Beurteilungsgespräch oder Beratungs- und Fördergespräch mit sehr unternehmensindividuellen Ausprägungen. Gegenstand der vorliegenden Ausarbeitung ist das Mitarbeitergespräch als strukturiertes, regelmäßig stattfindendes Gespräch.

2. Definitionen und Inhalte

Für das MAG gibt es eine Vielzahl von Definitionen. Es muss ein Gespräch zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter sein, das „über die routinemäßige Alltagskommunikation“ hinausgeht (vgl. Mentzel 2010, S. 13). Laut Kunz (vgl. Kunz 2003, S. 16) wird das MAG als Führungsinstrument bezeichnet mit dem



Diplom-Betriebswirt (FH) Tobias Koeder
HA Personal Teilbereich Personalmarketing
und Personalentwicklung ZDF, Mainz

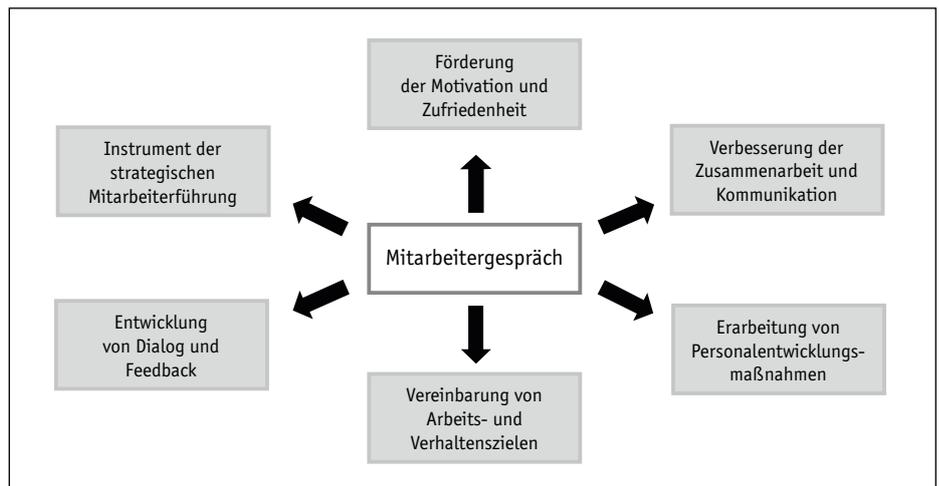
E-Mail: hapersonal-Personalentwicklung@zdf.de

Ziel, die Zusammenarbeit zwischen dem Mitarbeiter und dem Vorgesetzten zu fördern und den Mitarbeiter weiterzuentwickeln. Das MAG soll einmal im Jahr durchgeführt werden. In einem ausführlichen Gespräch werden arbeitsbezogene, verhaltens- und führungsbezogene Themen, wie z.B. die erbrachte Leistung, Ziele und Zielerreichung, die Qualität der gemeinsamen Kommunikation, die künftigen Aufgabenschwerpunkte, Fördermöglichkeiten, verhaltensbezogene Anmerkungen etc. diskutiert.

Im MAG werden unter vier Augen, mit bewusstem Abstand zum allgemeinen Tagesgeschehen, wichtige Inhalte der Beziehung zwischen dem Vorgesetzten und seinem Mitarbeiter systematisch erörtert (vgl. Nagel et al. 2005, S. 13). Bei Mentzel, Grotzfeld und Haub (vgl. Mentzel et al. 2008, S. 8) wird das MAG als wichtigstes Instrument der Mitarbeiterführung gekennzeichnet mit dem Ziel, das Vorgesetzten-Mitarbeiter-Verhältnis zu verbessern. Es soll die Offenheit, die gegenseitige Verständlichkeit und die Beziehung zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter verbessern und fördern. Ein guter Mitarbeiter erwartet, dass der Vorgesetzte mit ihm spricht, unter anderem über Ziele, Aufgaben, Leistungen, Verhalten, Stärken und Schwächen sowie Entwicklungsmöglichkeiten.

Nach Neuberger (vgl. Neuberger 2004, S. 5) ist das MAG durch eine hierarchische Distanz charakterisiert, die zwischen den Gesprächspartnern besteht. Es ist ein Gespräch zwischen zwei Mitgliedern derselben leistungsorientierten Organisation mit dem Ziel, optimale Erfolge nicht nur durch die horizontale Zusammenarbeit, sondern auch die vertikale zu erzielen.

Abb. 1: Merkmale MAG
Selbsterstellte Grafik,
in Anlehnung an:
Kunz 2004, S. 18



Abgeleitet aus diesen Definitionen kennzeichnen, die in Abbildung 1 gezeigten Ziele und Merkmale ein MAG.

Bei MAG geht es um besondere Anlässe und Themen, die zwischen dem Vorgesetzten und seinem Mitarbeiter besprochen werden. Sie umfassen immer einen bestimmten Sachinhalt und verfolgen bestimmte Ziele (vgl. Mentzel 2001, S. 8 f.). Abzugrenzen hiervon sind die alltäglich stattfindenden Mitarbeiterbesprechungen sowie Smalltalks.

3. Mitarbeitergespräche als Führungsinstrument

Sehr frühzeitig haben Großunternehmen, wie z.B. Opel, Boehringer, Schott, BASF oder das ZDF erkannt, dass ein gutes Zusammenspiel von Führungskräften und Mitarbeitern die Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit und damit den Gesamterfolg eines Unternehmens beeinflusst. Die Aufgabenerfüllung lässt sich erheblich verbessern, wenn die Mitarbeiter ihre Fähigkeiten und Potenziale optimal einsetzen können. Dies setzt allerdings auch voraus, dass das Unternehmen die Potenziale seiner Mitarbeiter kennt (vgl. Hofbauer/Winkler 2004, S. 4).

Zwischen den Vorgesetzten und den Mitarbeitern muss eine „Leistungspartnerschaft“ bestehen, denn beide sind aufeinander angewiesen und beide leisten ihren Beitrag zum Gesamtwohl und -erfolg des Unternehmens. Grundlage hierfür ist ein Führungsverhalten in kooperativer und situativer Form mit der Einsicht, dass Mitarbeiter nur über Motivation und Identifikation ihre Aufgaben mit Engagement erfüllen. „Der qualifizierteste Mitarbeiter wird seine Aufgaben nicht erfolgreich erfüllen können, wenn sein Vorgesetzter ihm wichtige Informationen vorenthält oder verspätet weiterleitet, unklare Arbeitsaufträge erteilt, die gesetzten Ziele nicht transparent erklärt und ihn nicht seinen Fähigkeiten entsprechend einsetzt und fördert.“ (Hofbauer/Winkler 2004, S. 5).

Diese Voraussetzungen sind für eine positiv funktionierende Leistungspartnerschaft wichtig. Gespräche wiederum zwischen

dem Vorgesetzten und seinen Mitarbeitern sind Bedingung und Grundlage einer erfolgreichen und zufriedenstellenden Zusammenarbeit. Somit ist die Durchführung eines MAG eine wichtige Führungsaufgabe, die nicht delegierbar ist, sie verlangt vom Vorgesetzten hohe Kompetenz und Motivation (vgl. Mentzel 2001, S. 8).

Leider finden gerade in mittelständischen Unternehmen MAG noch zu selten statt. Dabei werden, so Mentzel, Grotzfeld und Haub (Mentzel et al. 2008, S. 8 ff.), aus der Sicht der Mitarbeiter meist folgende drei besonderen Versäumnisse der Vorgesetzten aufgeführt: Zu wenig Zeit, zu wenig Information und fehlerhafte Kritik. Diese Vorwürfe zeigen, dass viele betriebliche Probleme und Konflikte durch regelmäßige Information und durch Gespräche gelöst werden könnten. „Um solche Defizite zu beheben, legen Unternehmen und Institutionen zunehmend Wert auf die Optimierung der Zusammenarbeit zwischen ihren Führungskräften und Mitarbeitern. Sie stellen fest, dass die in Verbindung mit den täglichen Arbeitsaufgaben stattfindenden Gespräche nicht geeignet sind, Themen der beruflichen und persönlichen Arbeitssituation hinreichend zu behandeln, und erkennen die Notwendigkeit von regelmäßig stattfindenden Mitarbeitergesprächen“ (Hofbauer/Winkler 2004, S. 6).

Ein jährlich stattfindendes MAG bietet einen solchen Rahmen. Im Vier-Augen-Gespräch werden zentrale Inhalte der Beziehung zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem systematisch und strukturiert erörtert. So kann zum einen in einer Gesprächsrückschau auf das abgelaufene Jahr eine Bilanz der bisherigen Arbeit und Leistungen sowie der Art der Zusammenarbeit gezogen werden, zum anderen können in einer Vorschau z.B. Ziele und Unterstützungsmaßnahmen für den Mitarbeiter und Aktivitäten für eine zukünftig noch intensivere Kommunikation und Zusammenarbeit vereinbart werden (siehe Abbildung 2). Durch die wechselseitige Rückmeldung im MAG werden folgende Führungsaufgaben erfüllt: Kooperative Vereinbarung und Beurteilung von Zielen und Ergebnissen, beidseitige Einschätzung des jeweiligen Arbeits- und Führungsverhaltens, Vereinbarung

von Förder- und Bildungsmaßnahmen (Wunderer/Dick 2007, S. 122) und dies sowohl rückblickend (Rückschau) als auch auf die Zukunft projiziert (Vorschau).

4. Mitarbeitergespräch als strukturiertes Gespräch

4.1 Zielsetzung

„Das Wertvollste an einem Unternehmen sind die Mitarbeiter und der Geist, in dem sie geführt werden“ (Zürn zitiert in Haschke et al. 1989, S. 14). Um dieses Leitmotiv mit Leben zu füllen und in die betriebliche Praxis umzusetzen, ist das MAG ein wichtiges Instrument.

Bei jedem Unternehmen treten im Alltag oft vermeidbare Schwierigkeiten auf. Die Komplexität unternehmerischen Handelns verstärkt das Bedürfnis der Mitarbeiter nach Orientierung und gemeinsamer Auseinandersetzung. Motivationsschwierigkeiten, unvollständiger und unzureichender Informationsfluss und die Überarbeitung und Überforderung der Mitarbeiter kommen im Arbeitsalltag einer Unternehmung selten zur Sprache. Auch feedbackorientierte Kommunikation zwischen dem Mitarbeiter und Vorgesetzten findet noch zu selten statt. Dies kann negative Auswirkungen auf die Arbeitsleistung und -zufriedenheit der Mitarbeiter haben.

Nagel/Oswald/Wimmer (2005, S. 48) sprechen daher von einem betriebswirtschaftlichen Erfordernis eines Unternehmens, adäquate Gesprächsstrukturen einzurichten, mit dem Ziel tiefer liegende Probleme zu erkennen und zu behandeln. Auch Hofbauer/Winkler (2004, S. 6) betonen, dass die in Verbindung mit den alltäglichen Arbeitsaufgaben verbundenen Gespräche zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter allein nicht genügen, Themen der beruflichen und persönlichen Situation des Mitarbeiters ausreichend zu behandeln und die Zusammenarbeit im Unternehmen zu optimieren.

Aus diesem Grund werden auch in immer mehr mittelständischen Unternehmen MAG geführt, u.a. mit der Zielsetzung, den Dialog zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern zu fördern und eine dauerhafte und zielorientierte Zusammenarbeit zwischen beiden Partnern zu initiieren und zu erreichen (vgl. Kuhn-Fleuchaus 2007, S. 59). Mit regelmäßig durchgeführten und inhaltlich strukturierten MAG verfolgen die Unternehmen meist folgende Ziele (vgl. Hofbauer/Winkler 2004, S. 6 sowie Kunz 2003, S. 19 ff.):

- Förderung des regelmäßigen, partnerschaftlichen Dialogs zwischen Führungskraft und Mitarbeiter,
- Verbesserung der zielorientierten Zusammenarbeit,
- gemeinsame Bewertung vergangener Arbeitsergebnisse,
- Einbindung der Mitarbeiter in übergeordnete Unternehmensziele durch Vereinbarung konkreter Mitarbeiterziele,
- Förderung eigenverantwortlichen Handelns,
- Erkennen von Potenzialen und gezielte Förderung.

Die Erwartungen des Unternehmens an ein MAG bestimmen die Form, den Inhalt und die Zielsetzung des Gesprächs.

4.2 Vorteile und Nutzen für Mitarbeiter, Vorgesetzte und Unternehmen

Ein richtig geführtes und strukturiertes MAG weist für den Mitarbeiter, den Vorgesetzten und für das Unternehmen insgesamt eine ganze Reihe individueller Vorteile auf. Die richtige Nutzung dieses Instruments kann sich für alle Beteiligten sowie auch für die Unternehmung positiv auswirken.

Folgende Vorteile lassen sich für den **Mitarbeiter** erkennen (vgl. Kuhn-Fleuchaus 2007, S. 84; Hofbauer/Winkler 2004, S. 11):

- Mitarbeiter gestalten Prozesse mit und bringen ihre Leistung ein,
- Ziele und Entwicklungsmöglichkeiten werden festgelegt
- Information über Erwartungen des Mitarbeiters und des Vorgesetzten,

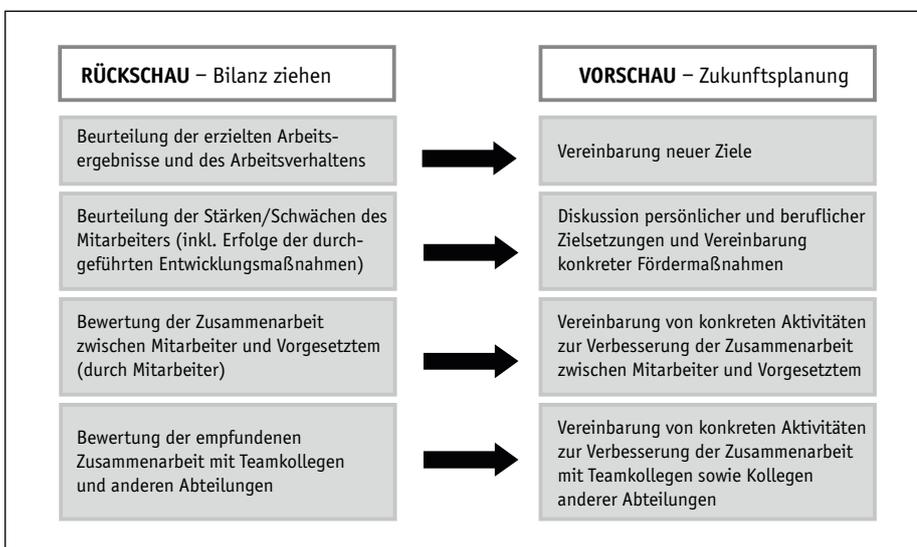


Abb. 2: Gesprächsinhalte
Quelle: Hofbauer/Winkler 2004, S. 4

- Vorgesetzter setzt sich intensiv mit der Tätigkeit und der persönlichen Entwicklung des Mitarbeiters auseinander,
- Vorstellungen, Anregungen und Verbesserungen können eingebracht werden,
- Feedbackmöglichkeit für das eigene Verhalten,
- Würdigung und Wertschätzung der Leistung,
- Vergleich Fremdbild zu Selbstbild z.B. im Verhalten,
- Verbesserungsmöglichkeiten anhand von Kritik,
- Weitergabe von eigenen Veränderungen und Vorstellungen am Arbeitsplatz zum Unternehmen sowie zum Vorgesetzten,
- Anregungen über Stärken und Schwächen,
- Hinweise über berufliche Zukunftspläne und Entwicklungsmöglichkeiten.

Für den **Vorgesetzten** bietet das MAG u.a. diese Vorteile (vgl. Kuhn-Fleuchaus 2007, S. 84):

- Kontinuierliche Informationen über Ziele und Wünsche des Mitarbeiters,
- Vorschläge, Denkanstöße und Anregungen durch Mitarbeiter
- Optimierungsmöglichkeiten erkennen und umsetzen,
- Ausarbeitung von Entwicklungs- und Fördermaßnahmen,
- Rückmeldung über Führungsmethoden und -verhalten,
- Missverständnisse klären und ausräumen können,
- erfährt Ansichten und Einschätzungen des Mitarbeiters.

Aus **Unternehmenssicht** insgesamt ergeben sich folgende positive Effekte (Kuhn-Fleuchaus 2007, S. 84; Hofbauer/Winkler 2004, S. 6):

- Förderung der Zusammenarbeit und des eigenverantwortlichen Handelns der Mitarbeiter,
- Steigerung der Arbeitsergebnisse und -qualität,
- positive Auswirkungen auf das Betriebsklima,
- Potenzialerkennung und Förderung der Mitarbeiter (Laufbahnplanung, Nachwuchs- und Führungskräftepool),
- Einbindung der Mitarbeiter in den Unternehmenszielprozess durch Vereinbarung konkreter Mitarbeiterziele,
- Verbesserung der Unternehmensidentifikation.

Zusammenfassend ergeben sich drei Kernziele von MAG. Der mit den Gesprächen intendierte Nutzen konzentriert sich auf die potenzialorientierte Förderung und Entwicklung der Mitarbeiter, die Förderung der Arbeitsleistung und Zielorientierung sowie auf die positive Gestaltung der Zusammenarbeit und des Betriebsklimas eines Unternehmens.

4.3 Implementierungsschritte von MAG

4.3.1 Voraussetzungen

Die erfolgreiche Einführung eines MAG stellt an das Unternehmen sowie an jede einzelne Führungskraft und jeden Mitarbeiter hohe Anforderungen, die im Vorfeld zu beachten sind. Gewisse institutionelle Bedingungen begünstigen den Erfolg und die Wirksamkeit von MAG (vgl. Kießling-Sonntag 2004, S. 43). Unabhängig davon, um welche Art von MAG es sich handelt, ob es ein Beurteilungs-, Zielvereinbarungs- oder Beratungs- und För-

dergespräch ist, hängt das MAG von der Kultur und dem Stellenwert der Führung im Unternehmen ab. Die Unternehmenskultur stellt den Charakter und den Stil einer Unternehmung dar, der sich in Wertvorstellungen, Visionen, Normen, Verhaltensweisen der Unternehmensleitung, der Führungskräfte und der Mitarbeiter widerspiegelt. Diese Werte und Einstellungen können die Implementierung eines MAG erleichtern, aber auch behindern. Das MAG kann nur in einer Unternehmenskultur und -atmosphäre gelingen, die sich durch die Partnerschaft von Mitarbeitern, Vorgesetzten und der Unternehmensleitung auszeichnet. Eine vertraute, partnerschaftliche, kooperative Unternehmenskultur ist die beste Voraussetzung für eine erfolgreiche Einführung und Durchführung des MAG (vgl. Leonhardt 1991, S. 96).

MAG können darüber hinaus nur Bestandteil der Unternehmenskultur werden, wenn die Geschäftsführung den Wert des Gesprächs anerkennt und sich damit identifiziert sowie die Durchführung solcher Gespräche unterstützt und zur Zielvorgabe für Führungskräfte macht. Ist die Unternehmensleitung vom Nutzen dieses Instruments überzeugt, so kann die Aufgabe „Implementierung des MAG“ leichter umgesetzt werden. Auch die Vorbildfunktion der Geschäftsführung ist von besonderer Bedeutung. Sie kann durch qualitativ hochwertige Gespräche die zweite Führungsebene motivieren und diese zur Durchführung des MAG mit ihren Mitarbeitern anhalten (vgl. Hofbauer/Winkler 2004, S. 181). Das Rollenverständnis dieser Führungskräfte stellt einen zentralen Punkt im Gespräch dar und beeinflusst in erheblichem Maße die Implementierung und Durchführung der Gespräche. Die Philosophie des MAG verlangt von den Vorgesetzten eine Rolle als Berater, Koordinator, Entwickler und Motivator. Nur wenn der Vorgesetzte diese Rollen übernimmt, können Unsicherheiten und Vorbehalte der Mitarbeiter gegenüber dem neu eingeführten Instrument vermieden werden. Erkennen die Mitarbeiter, dass der Vorgesetzte an einer mitarbeiterorientierten Gesprächsführung und an den Bedürfnissen sowie der persönlichen Förderung des Mitarbeiters interessiert ist, wird das Gespräch ein Erfolg (vgl. Leonhardt 1991, S. 97 ff.).

Hofbauer/Winkler (2004, S. 180) erweitern diese Voraussetzungen noch um die Berücksichtigung folgender Fragen:

- Welche Änderungen soll das MAG im Führungsstil und in der Zusammenarbeit im Unternehmen bewirken?
- Welche thematischen (arbeits-, verhaltens-, team- und führungsbezogen) Bestandteile soll das MAG beinhalten?
- Wie hängen die jährlichen MAG mit der Unternehmensplanung zusammen?
- Nach welchen Kriterien und Messverfahren wird der Erfolg überprüft?

Vor der Einführung gilt es ferner formale Rahmenbedingungen für das MAG festzulegen. So muss z.B. jeder Mitarbeiter Anspruch auf ein MAG haben. Das Gespräch kann durch den Mitarbeiter oder den Vorgesetzten initiiert werden, es muss einmal jährlich stattfinden, die Terminfestlegung ist zwei bis drei Wochen im Voraus zu treffen. Ferner gilt es zu regeln, ob das MAG schriftlich

dokumentiert wird, welcher Vorgesetzte das MAG durchführt, ob der nächsthöhere Vorgesetzte über die Ergebnisse der Gespräche informiert oder ob der ausgefüllte Gesprächsbogen in die Personalakte abgelegt wird (vgl. Hofbauer/Winkler 2004, S. 189 ff.).

Die meisten Unternehmen lassen die MAG vom direkten Vorgesetzten durchführen und den Gesprächsbogen in der Personalakte hinterlegen.

4.3.2 Phasen der Implementierung

Die Entwicklung, Einführung und Akzeptanz eines MAG kann nur erreicht werden, wenn Mitarbeiter (in Projektteams), Führungskräfte, Unternehmensleitung und die Arbeitnehmervertreter in die Ausgestaltung eingebunden werden. Um eine Identifikation aller mit diesem neuen Instrument zu erzielen, ist eine strukturierte und systematische Vorgehensweise bei der Implementierung erforderlich. Dies kann durch folgende Schrittfolge erreicht werden:

Die Unternehmensleitung sollte in der **Planungsphase** die Ziele und die Rahmenbedingungen für die Implementierung des MAG definieren. Denn entscheidend für die Inhalte eines MAG sind die damit verfolgten Ziele. Diese müssen deutlich erkennbar sein. Der Nutzen eines Gesprächs zwischen dem Vorgesetzten und dem Mitarbeiter kann u.a. in der Verbesserung der Leistungsfähigkeit, in einer intensiveren Kommunikation oder einer bedarfs- und potenzialorientierten Entwicklung des Mitarbeiters liegen. Die Unternehmensleitung übernimmt Vorbildfunktion, indem sie festlegt, dass das MAG als strategisches Instrument in den Unternehmensprozess eingebunden wird und operativ einmal jährlich stattfinden soll. Bei der Einführung des MAG ist also die Unterstützung des Managements zwingend notwendig, denn die Glaubwürdigkeit des MAG hängt davon ab. In dieser Planungsphase muss das Management entscheiden, ob das neue Instrument durch Interne realisiert werden soll, also z.B. durch eine

Projektgruppe oder ob auch ein externer Berater eingebunden wird (vgl. Hofbauer/Winkler 2004, S. 181).

Laut Hofbauer/Winkler und Kunz ist ferner ein gesetzlicher Interessenvertreter frühzeitig bei der Planung und bei der Konzeptionierung mit einzubinden. So können die Interessen der Mitarbeiter und die der Vorgesetzten vereint werden und in gemeinsame Überlegungen einfließen. Interessenvertreter können Betriebs- oder Personalrat sein (vgl. Hofbauer/Winkler 2004, S. 181 f. sowie Kunz 2003, S. 31 ff.). Die frühzeitige Einbeziehung des Betriebs- oder Personalrats in die Planungsphase kann die Akzeptanz des neu eingeführten Instruments fördern und Vorbehalte ausräumen (vgl. Hofbauer/Winkler 2004, S. 181 sowie vgl. Kuhn-Fleuchaus 2007, S. 122).

Im zweiten Schritt der Einführung erfolgt die inhaltliche Ausgestaltung des MAG. In der **Entwicklungsphase** werden Broschüren, Plakate, der Gesprächsbogen und der Gesprächsleitfaden ausgearbeitet. Ein Gesprächsbogen ist die schriftliche Dokumentation des Gesprächs. Im Gesprächsleitfaden ist die Vorgehensweise des Gesprächs aufgeführt. Dieser enthält die notwendigen Informationen über die Vorbereitung und die Durchführung des MAG. Ebenso gibt er Informationen über die Inhalte und die Ziele des Gesprächs und enthält häufig noch Hinweise für eine professionelle Gesprächsführung (vgl. Hofbauer/Winkler 2004, S. 182).

Zur Entwicklungsphase zählt auch die Konzeption von Trainingsmaßnahmen für die Vorgesetzten und für die Mitarbeiter hinsichtlich der Anwendung des MAG und deren Rolle im Gespräch. Für die Schulung der Mitarbeiter und Führungskräfte ist der Personalbereich zuständig, der entscheidet, ob die Trainings für die Anwender des MAG unternehmensintern oder von einem externen Anbieter/Berater übernommen werden. Für die inhaltliche Ausgestaltung des MAG wird in der Literatur (vgl. Hofbauer/Winkler 2004, S. 182 sowie Kunz 2003, S. 31) häufig ein Projekt-

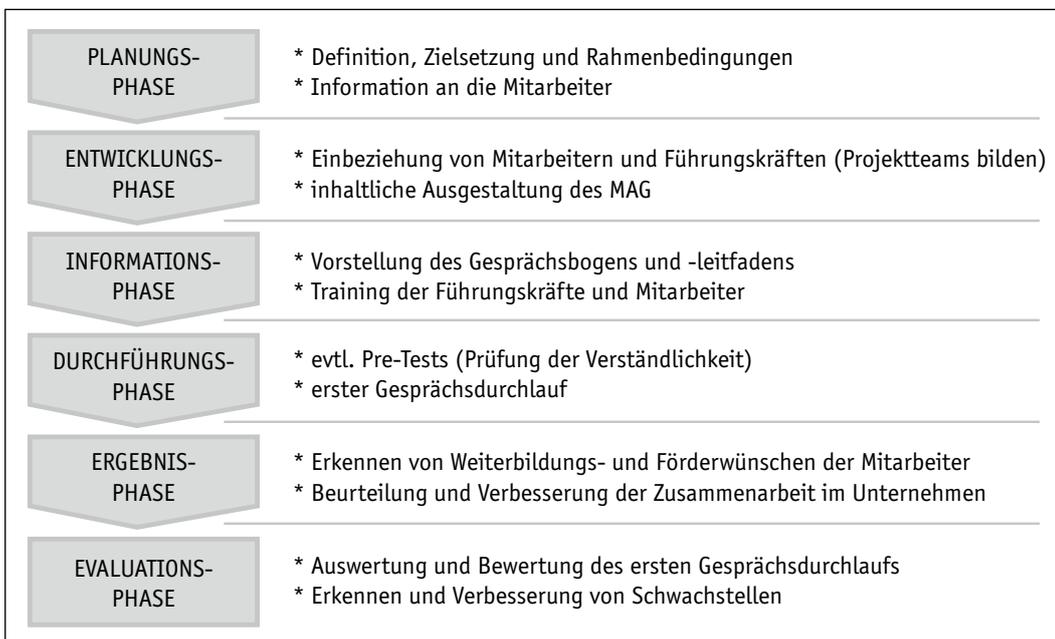


Abb. 3: Phasen der Einführung
Selbsterstellte Grafik, in Anlehnung an: Hofbauer/Winkler 2004, S. 181 ff.; Lang 2001, S. 19 ff.; Lieber 2007, S. 100 ff.

team empfohlen. Dieses Projektteam sollte eine möglichst heterogene Gruppe sein, die sich aus Mitarbeitern der verschiedenen hierarchischen Ebenen zusammensetzt, z.B. Führungskräfte der unterschiedlichsten Unternehmensbereiche ebenso wie Mitarbeiter, Arbeitnehmervertreter und evtl. einem externen Berater. Eine derartige personelle Zusammensetzung des Projektteams fördert die Integration des MAG ins Unternehmen und sichert hohe Praktikabilität. Grundlage für die Entwicklung eines MAG als Beratungs- und Fördergespräch können Beispiele anderer Unternehmen, insbesondere von Großunternehmen, sowie Erfahrungen des externen Beraters sein. Diese werden für die Entwicklung eines unternehmensindividuellen MAG herangezogen. Das Projektteam sollte möglichst eng mit der Unternehmensleitung zusammenarbeiten, so kann die Bedeutung für die Implementierung dieses Instruments besonders betont und erfolgreich umgesetzt werden. Abschließend sollte sich das Projektteam auch mit der Evaluierung des MAG befassen, d.h. Maßnahmen zur Überprüfung des Erfolgs entwickeln (vgl. Hofbauer/Winkler 2004, S.182).

In der dritten Phase, der **Informationsphase**, müssen Konzepte und Instrumente zur Information und Kommunikation entwickelt werden, wie Informationsveranstaltungen, Infotelefonhotlines in der Personalabteilung, Plakate oder Artikel in der unternehmensinternen Zeitung sowie im Intranet für alle Führungskräfte und Mitarbeiter. Im Rahmen von Informationsveranstaltungen für die Mitarbeiter müssen die Zielsetzung des neu eingeführten MAG kommuniziert sowie Vorteile dargestellt werden. Die Mitarbeiter und Vorgesetzten gilt es, von der Notwendigkeit des Instruments MAG zu überzeugen. Umfassende Informationen an alle Mitarbeiter und Vorgesetzte sollen den Leitgedanken des Instruments und die Vorgehensweise hervorheben, um Gerüchte und Widerstände auszuräumen. Ein wichtiger Aspekt der Informationsphase ist ferner die Qualifizierung der Anwender „Vorgesetzte/Mitarbeiter“. So müssen beide Partner in der Handhabung des Gesprächs, in Gesprächsführung und der Anwendung der erarbeiteten Unterlagen, wie Gesprächsleitfaden und -bogen, geschult werden (vgl. Hofbauer/Winkler 2004, S.182 f.).

Nach der erfolgten Information und dem Training der Gesprächspartner kann jetzt die Umsetzung beginnen. Im Rahmen der **Durchführungsphase** ist es von Bedeutung, vor der endgültigen und unternehmensweiten Einführung so genannte Pre-Tests in einer ausgewählten Abteilung, einer Niederlassung bzw. Geschäftsstelle oder einem Geschäftsbereich durchzuführen. Mit einem Pre-Test wird die Verständlichkeit und Praktikabilität der schriftlichen Ausführungen des MAG geprüft, bevor diese im gesamten Unternehmen umgesetzt werden. Die im Pre-Test gewonnenen Informationen und Erkenntnisse können ausgewertet und Verbesserungen vorgenommen werden, um die Einführung im gesamten Unternehmen zu vereinfachen (vgl. Fersch 2005, S. 84 ff.). In Unternehmen mit einer Vielzahl von Standorten, Niederlassungen oder Geschäftsstellen könnte es empfehlenswert sein, mit der Durchführung an einem Standort zu beginnen und dann nacheinander auch die anderen Standorte einzubinden. Die

Durchführung des MAG muss Top-Down erfolgen, um eine positive Wirkung auf die nachgelagerten Hierarchieebenen zu erzielen (z.B. Zielvereinbarungsgespräch). Es wird aber auch Bottom-Up durchgeführt, um der Geschäftsführung positive und negative Signale aus der Mitarbeiterschaft zu liefern (z.B. Beratungs- und Förderungsgespräch).

Nach der Durchführung sämtlicher MAG folgt die **Ergebnisphase**. Hier werden die Ergebnisse zu den einzelnen Gesprächsinhalten, wie z.B. Tätigkeiten, Zusammenarbeit, Arbeitszufriedenheit und Weiterbildungs- und Förderwünsche zusammengetragen und Maßnahmen zur Umsetzung ausgearbeitet. Sind Weiterbildungs- und Förderwünsche Gegenstand der MAG, so lassen sich hieraus bedarfs- und mitarbeiterorientierte Personalentwicklungsmaßnahmen ableiten.

Die letzte Phase zur Implementierung des MAG ist die **Evaluationsphase**. Hier werden der Erfolg und die Qualität der Gespräche geprüft. Die Erfahrungen und Ergebnisse der geführten Gespräche in den einzelnen Abteilungen und Geschäftsbereichen sollen Stärken und Schwachstellen erkennen lassen. Anhand von Mitarbeiter- und Führungskräftebefragungen können Auswertungen vorgenommen werden. Ebenso können die Betriebs- und Personalräte zur Akzeptanz und Qualität der MAG befragt werden. Ziel dieser Phase ist die Verbesserung, Pflege und Verfeinerung des MAG. Die Erfolgsaussichten des MAG werden durch eine gute und offen geführte Informationspolitik und einen ständigen Erfahrungsaustausch zwischen der Unternehmensleitung und der eingeführten Projektgruppe gesteigert. Die Implementierung und Durchführung eines MAG stellt einen hohen zeitlichen Aufwand dar. Die praktische Umsetzung setzt bei den das Gespräch führenden Führungskräften ein hohes Maß an kommunikativer Kompetenz voraus, ohne die die anspruchsvollen Zielsetzungen eines MAG nicht zu realisieren sind. Dabei beinhaltet kommunikative Kompetenz die Fähigkeit, auf den Gesprächspartner einzugehen sowie die Bereitschaft, authentisch zu kommunizieren (vgl. Kießling-Sonntag 2004, S.256). Hierauf sind insbesondere die Vorgesetzten vorzubereiten.

5. Fazit

„Wenn Kommunikation unterstützt wird durch elektronische Medien, dann ist das eine Hilfe. Wenn sie aber ersetzt wird durch elektronische Medien, dann liegt dort eine Gefahr, denn menschliche Kommunikation ist nicht nur Übermittlung von Sachausagen, sondern sie transportiert zwischenmenschliche Bindung“ (Rosenstiel 2010, Zitat aus www.zitate.de).

MAG zwischen Führungskräften und Mitarbeitern gewinnen in Unternehmen zunehmend an Bedeutung, nicht nur in Großunternehmen, sondern zwischenzeitlich auch im Mittelstand. Das Zitat von Rosenstiel verdeutlicht nochmals die Wichtigkeit eines partnerschaftlichen Dialogs zwischen den Mitarbeitern und den Führungskräften, insbesondere auch auf emotionaler Ebene.

Durch eine wechselseitige Rückmeldung erhöht sich die Kommunikation. Das MAG dient als Führungsinstrument zur Beurteilung, Förderung und Entwicklung von Leistungen und Verhalten der Mitarbeiter. Es ist systematisch und strukturiert von den Vorgesetzten und den Mitarbeitern vorzubereiten, durchzuführen und umzusetzen. Dabei bestimmt der Reifegrad der Mitarbeiter und Führungskräfte die Gestaltung, die Offenheit im Gespräch und den Einsatz von Gesprächstechniken. Der Reifegrad selbst wird an der Bereitschaft und der Fähigkeit zur Gestaltung eines kooperativen, partnerschaftlichen Gespräches aller Beteiligten gemessen. Die vereinbarten Leistungs- und Verhaltensziele sind dabei konsequent umzusetzen (vgl. Wunderer 2006, S. 347).

Aufgrund des Wettbewerbsdrucks, dem Unternehmen unterliegen, der fortschreitenden technologischen Entwicklung und dem in den nächsten Jahren aufkommenden Arbeitskräftemangel, sind diese verstärkt auf ihre eigenen Mitarbeiter, auf deren Motivation, Identifikation und Qualifikation angewiesen. Zu einer wichtigen Aufgabe des Unternehmens zählt daher die Förderung und Entwicklung. Das Beratungs- und Fördergespräch als wichtiger inhaltlich strukturierter und regelmäßig durchgeführter Gesprächstyp ist ein geeignetes Instrument der Personalentwicklung, um diesen Aufgaben gerecht zu werden.

Das MAG stellt für mittelständische Unternehmen eine Chance dar, sich den Herausforderungen der Wirtschaft zu stellen, ihr Qualitätsmanagementsystem auszubauen und eine bedarfsorientierte und potenzialgerechte Entwicklung und Förderung der Mitarbeiter zu betreiben. Als Instrument der Personalentwicklung kann das MAG vielfältige Vorteile bieten. Wie bei allen Veränderungen und Neuerungen können sich bei der Implementierung eines MAG im Unternehmen eine Reihe von Stolpersteinen ergeben, diese können u.a. in der fehlenden Qualifikation von Vorgesetzten und Mitarbeitern für das Gespräch, in der unzureichend vorhandenen Motivation von Führungskräften und Mitarbeitern zum Gespräch und in der nicht ausreichenden Vorbereitung der Arbeits- und Gesprächssituation liegen. Um dies zu vermeiden, ist es wichtig, alle Mitarbeiter und Vorgesetzte frühzeitig in den Implementierungsprozess für ein MAG einzubinden (vgl. Wunderer 2006, S. 346).

Eine uneingeschränkte Erfolgsgarantie des MAG als Führungsinstrument und Instrument der Personalentwicklung gibt es jedoch nicht. Wenn alle Mitarbeiter und Führungskräfte die Ziele und Vorteile dieses Instruments begreifen, sich damit identifizieren und konsequent anwenden, wird sich der gewünschte Nutzen einstellen. Ein MAG muss gepflegt, kontinuierlich verbessert und neuesten Entwicklungen angepasst werden. Als Beratungs- und Fördergespräch ist es ein Instrument moderner Personalentwicklung, das auch in schwierigen und unruhigen Unternehmenszeiten den Mitarbeitern wegweisende Entwicklungspfade aufzeigt und das als strategisches Instrument die Personalentwicklung und Mitarbeiterförderung eines Unternehmens sichert und Veränderungsprozesse einleitet und begleitet (vgl. Ulbricht/Jöst-Adam 2004, S. 64).

LITERATUR

- Fersch, J. M. (2005):** Erfolgsorientierte Gesprächsführung, Wiesbaden.
- Hofbauer, H., Winkler, B. (2004):** Das Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument, 3. Aufl., München.
- Kießling-Sonntag, J. (2004):** Handbuch Mitarbeitergespräche, Berlin.
- Kuhn-Fleuchaus, C. (2007):** Das Mitarbeitergespräch – Verbesserung der Kommunikation im Unternehmen, Saabrücken.
- Kunz, G. (2003):** Das strukturierte Mitarbeitergespräch, München.
- Lang, K. (2001):** Personalführung, Wien.
- Leonhardt, W. A. (1991):** Das Mitarbeitergespräch als Alternative zu formalisierten Beurteilungssystemen, in: Schuler, H. (Hrsg.): Beurteilung und Förderung beruflicher Leistung, Stuttgart, S. 91–107.
- Lieber, B. (2007):** Personalführung, Stuttgart.
- Mentzel, W. (2010):** Mitarbeitergespräche, 5. Aufl., Freiburg.
- Mentzel, W. (2001):** Mitarbeitergespräche, Planegg.
- Mentzel, W. et al. (2008):** Mitarbeitergespräche, 6. Aufl., München.
- Nagel, R. et al. (2005):** Das Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument, 4. Aufl., Stuttgart.
- Neuberger, O. (2004):** Das Mitarbeitergespräch, Leonberg.
- Rosenstiel, L. v. (2010):** <http://www.zitate.de/autor/Rosenstiel%2C+Lutz+von/>, Abruf 21.11.2010.
- Ulbricht, S., Jöst-Adam, E. (2004):** Führen durch Ziele als Managementinstrument, Mitarbeitergespräche – Zeitverschwendung oder effizientes Führungsinstrument?, in: Personalführung Heft 10/2004, S. 56–64.
- Wunderer, R. (2006):** Führung und Zusammenarbeit, 6. Aufl., München.
- Wunderer, R., Dick, P. (2007):** Personalmanagement – Quo vadis?, 5. Aufl., Neuwied.
- Zürn, M. zitiert in: Haschke, M. et al. (1989):** Fachwissen Mitarbeiterführung

ZUM SELBSTVERSTÄNDNIS DER INTERNEN KOMMUNIKATION HEUTE

Hermann-Josef Berg, Michael Kalthoff-Mahnke



Hermann-Josef Berg

Der freiberufliche und seit fast 20 Jahren selbstständige Wirtschaftsjournalist ist unter anderem Geschäftsführer des Instituts für Interne Kommunikation und Informationskultur (Heidesheim/Dortmund) und Herausgeber des „Jahrbuchs Interne Kommunikation“.

E-Mail: Hermann-Josef.Berg@t-online.de



Michael Kalthoff-Mahnke

Der Industriekaufmann, Journalist und Kommunikationswissenschaftler ist Geschäftsführer der Deutschen Public Relations Gesellschaft e.V. (Berlin) und Herausgeber des „Jahrbuchs Interne Kommunikation“.

E-Mail: post@kalthoff-mahnke.de

Sie ist älter als alle anderen der heute bekannten Kommunikationsdisziplinen: die Interne Kommunikation. Doch noch immer ringt sie um ein einheitliches Selbstverständnis. Die Frage der Notwendigkeit ist nicht mehr unbedingt das Thema. Es geht um die Inhalte.

1. Präambel

Interne Kommunikation ist ein betriebswirtschaftlicher und sozialer Schlüsselfaktor für den Unternehmenserfolg. Sie stellt ein Management-Instrument zur mitarbeiterorientierten Unternehmensführung dar. Eine offene, glaubwürdige und authentische Interne Kommunikation ist ein zentraler Bestandteil einer dialogischen Unternehmenskultur.

Allein diese drei Sätze haben es in sich. Sie sind sozusagen das Credo der Internen Kommunikation in Deutschland. Doch wie es mit Glaubensbekenntnissen bisweilen ist, die Realität offenbart einen Widerspruch zum Anspruch. Im Klartext: Diesem Selbstverständnis der Internen Kommunikation wird der Unternehmensalltag selten gerecht – Ausnahmen bestätigen die Regel.

Die Ursachen sind vielschichtig. In größeren, mittleren und kleineren Unternehmen unterschiedlich. Oftmals fehlt die Kompetenz, professionell Interne Kommunikation zu betreiben. Teils mangelt es an den Freiräumen, Mitarbeiterinformation dialogorientiert zu gestalten. Zu einem nicht unerheblichen Teil

zeigen Führungskräfte erschreckende Defizite im Kommunikationsverhalten gegenüber ihren Mitarbeitern. Dabei ist es doch mittlerweile eine Binsenweisheit: Wer nicht kommunizieren kann, kann auch nicht führen. Vor was wird eigentlich zurückgeschreckt? Vor der Wahrheit? Vor den Reaktionen und Gefühlen der Mitarbeiter?

Die jüngste Finanz- und damit einhergehende Wirtschaftskrise hat das Vertrauen in die Führungsqualität keineswegs gestärkt. Dabei sind Vertrauen und Verlässlichkeit – dies belegen die Analysen erfolgreicher Unternehmen – die beiden wichtigsten Faktoren für Mitarbeiterzufriedenheit und -engagement. Sie sind zugleich die Wurzeln für die Identifikation der Mitarbeiter mit ihrem oder „Ihrem“ Unternehmen. Motivation ist bedeutsam, aber sie funktioniert nicht, wenn beim Mitarbeiter die Identifikation zur Firma, zum Arbeitsplatz oder überhaupt zu seiner beruflichen Tätigkeit fehlt.

Es ist daher weniger die Frage, wer im Betriebsalltag für die Interne Kommunikation zuständig ist – denn letzten Endes ist es die Unternehmensleitung. Es bleibt auch in Zukunft entscheidend, wie offen, glaubwürdig und authentisch innerbetriebliche Kommunikation stattfindet.

Die nachfolgenden „Handlungsanleitungen“ enthalten Bekanntes und Neues. Und doch ist es in der betrieblichen Realität immer wieder erstaunlich, wie wenig diese strategischen, unternehmerischen medialen und interdisziplinären Gedanken in die Tat umgesetzt werden.

2. Strategische/Unternehmerische Aspekte

Interne Kommunikation

- kommuniziert und schafft Unternehmenswerte sowie -leistungen und multipliziert diese an die Beziehungsgruppen (Stakeholder) des Unternehmens.
- macht Mitarbeiter zu Botschaftern des Unternehmens.
- fördert die Produktivität durch das Bereitstellen notwendiger, aktueller Informationen.
- schafft und vermittelt Vertrauen und Verlässlichkeit in punkto Unternehmensaktivität.
- vermeidet intransparente Veränderungsprozesse (Change Management) durch eine antizipative Kommunikation.
- wirkt zentral an der Verbesserung des Wissenstransfers auf und über alle Unternehmensebenen hinweg mit.
- beseitigt eine Angstkultur im Unternehmen, um den Weg für ein offenes, produktives und sozial verantwortliches Miteinander zu ebnet.
- führt Bewertungskriterien (Evaluation) ein und fort, die den Beitrag zum Unternehmenserfolg deutlich machen.

3. Mediale/Kommunikative Aspekte

Interne Kommunikation

- verbreitet unternehmens-/mitarbeiterrelevante Informationen auf der Basis von Ehrlichkeit, Offenheit, Zeitnähe und Vollständigkeit.
- entwickelt Strategien zur zielgruppenspezifischen Mitarbeiterinformation (sowohl Top-Down als auch Bottom-Up).
- fördert die Direktkommunikation (persönliches Gespräch mit Mitarbeitern) als authentischstes Mittel.
- nutzt moderne Kommunikationstechnologien im Kontext mit betriebsspezifischen Informationskaskaden.
- wirkt mit anderen Kommunikationsdisziplinen zusammen, um die gesteckten Kommunikationsziele zu erreichen.

4. Interdisziplinäre Aspekte

Interne Kommunikation

- aktiviert Synergien/Maßnahmen, um Führungskräfte im Unternehmen zu einer dialogorientierten Mitarbeiterführung zu befähigen (Selbstbefähigung).
- coacht Verantwortliche in Krisensituationen des Unternehmens.
- treibt die nationale und internationale Integration von (insbesondere Unternehmens-)Kulturen im Sinne einer globalisierten Welt voran.

Sowohl die Auseinandersetzung über diesen „Code of Identity“ der Internen Kommunikation in Deutschland als auch der wie auch immer geartete betriebsspezifische Konsens sind wichtig. Um diese Kommunikationsdisziplin seitens der Unternehmens-

verantwortlichen stärker zu verinnerlichen. Um ihre Bedeutung zu verstärken. Um den Verantwortlichen der Internen Kommunikation täglich vor Augen zu halten, was ihre eigentliche Herausforderung darstellt. Das unreflektierte Wiedergeben insbesondere von schlechten Nachrichten sowie das Herunterbeten von unverständlichen Managementformeln ist es nicht. Dies irritiert eher Mitarbeiter und beeinflusst Identifikation, Mitarbeitermotivation und -produktivität negativ. Wer Interne Kommunikation effektiv und strategisch einsetzen will, dem muss Mitarbeiterzufriedenheit mehr wert sein als Vorstandszufriedenheit. Und wer nicht glaubwürdig kommuniziert, spricht: Ereignisse und Themen hinterfragt, leistet nicht nur einen Beitrag zur jetzt schon teils unübersehbaren innerbetrieblichen Informationsflut – er stellt sich selbst und damit die Interne Kommunikation in Frage. Dies kann nach 120 Jahren Interner Kommunikation in Deutschland nicht das Ziel sein.

Die Informationspyramide in den Unternehmen hat sich verändert. Die elektronischen Medien sind jetzt sozusagen die innerbetrieblichen „Nachrichtenagenturen“. Sie haben zwar den Printmedien den Spitzenrang weggenommen, aber die Informationsweitergabe über die Druckwerke ist in der Regel nachhaltiger und mit mehr inhaltlichem Tiefgang. Ganz anders sieht es aus, wenn – wie bei der Direktkommunikation – der Faktor Emotionalität im Vordergrund steht und stehen soll.

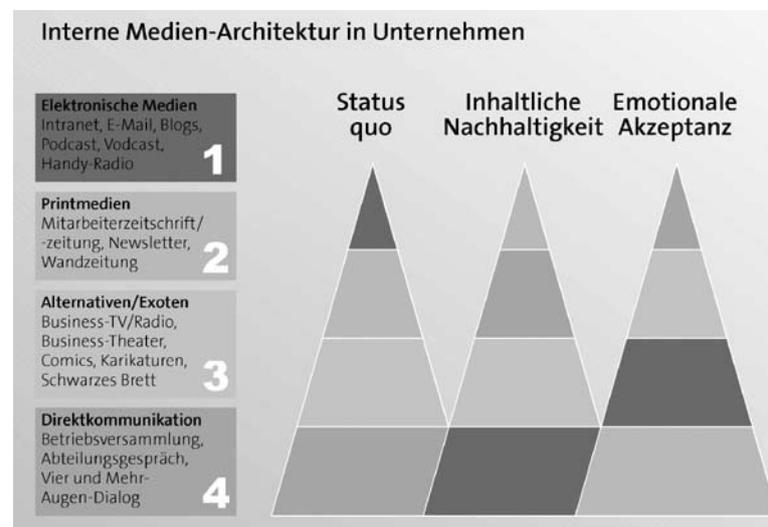


Abb.: Interne Medien-Architektur in Unternehmen

INTERVIEW ANDREAS MOSLER - FRANK WALZ- UND SCHMIEDETECHNIK GMBH



Diplom-Betriebswirt, Diplom-Wirtschaftsinformatiker Andreas Mosler (47)

ist seit drei Jahren Geschäftsführer der Frank Walz- und Schmiedetechnik GmbH. Der diplomierte Betriebswirt und Wirtschaftsinformatiker leitete zuvor sechs Jahre die Velux Deutschland GmbH mit Sitz in Hamburg.

Die Frank Walz- und Schmiedetechnik GmbH mit Sitz in Reddighausen ist Europas führender Hersteller von Verschleißteilen für Bodenbearbeitungsgeräte. Das Unternehmen beliefert die meisten westeuropäischen Landmaschinenhersteller und erwirtschaftete im Jahr 2008 einen Umsatz von 32,3 Millionen Euro. Seit 2006 gehört der Reddighäuser Hammer zur Gesco-Gruppe.

Was sind für Sie persönlich die wichtigsten Aufgaben eines strategischen Managements?

Es geht nicht unbedingt um eine aufgeschriebene, dokumentierte Strategie, sondern vielmehr darum, den Fokus auf die wirklich wichtigen, langfristigen Wachstumsperspektiven des Unternehmens zu richten. Wie man so schön sagt: „Die richtigen Dinge tun!“¹ Wachstumspotenzial, Chancen erkennen und das mit internen Stärken und Schwächen abgleichen. Letztendlich geht es um die Mitarbeiter, die die Leistung des Unternehmens tragen. Die Mitarbeiter darauf zu fokussieren, vor allem sich in den Prozess zu involvieren; zu sehen, wo die Potenziale für das Unternehmen liegen. Dass die Mitarbeiter bei der Erarbeitung der Strategie des Unternehmens beteiligt sind, das ist für mich persönlich die wichtigste Aufgabe des strategischen Managements.

1 „Die richtigen Dinge tun“ (Operatives Management) versus „Die Dinge richtig tun“ (Strategisches Management)

Welchen Zeitrahmen setzen Sie sich für Ihre Strategie? Hat sich dieser Zeitrahmen im Laufe der Zeit verändert?

Vor zwei Jahren wurde erstmalig der Strategieprozess gestartet und die grundlegenden strategischen Stoßrichtungen erarbeitet. Einmal im Quartal werden diese im Zuge der Strategieklausur aktualisiert. Dabei werden vor allem die Umsetzung der strategischen Maßnahmen und deren Zielerreichung kontrolliert. Im Wesentlichen über die Balanced Scorecard (BSC), die in unserem Unternehmen als Strategietool eingesetzt wird.

Haben Sie genügend Zeit für die Auseinandersetzung mit strategischen Fragen oder verdrängt das operativ Dringliche das strategisch Wichtige?

Ich behaupte, die Zeit für die strategische Ausrichtung des Unternehmens muss man sich nehmen. Die Implementierung gehört zu den wichtigsten Aufgaben der Unternehmensführung. Wobei das zum Teil etwas hochtrabend klingt. Zum einen, da der Strategiereport bildlich gesprochen meist auf 10.000 Meter Flughöhe entwickelt wird, ganz tolle Dinge aufgeschrieben werden, um dann solche Strategiepapiere in den Schrank zu stellen. Ein paar Jahre später schaut man mal wieder drauf und startet das Ganze vielleicht neu. Für mich bedeutet Tagesgeschäft auch die konkrete Umsetzung der Strategie, gerade bei dem Thema BSC. Diese „richtigen Dinge“ auch in konkrete Maßnahmen, Aktionen und Ziele zu übersetzen. Nachher ist es auch Tagesgeschäft, sich um die Projekte, die durch die Strategieumsetzung entstehen zu kümmern und für deren Fortschritt zu sorgen. Da kann man dann auch operatives und strategisches Geschäft nicht wirklich trennen. Aber für die eigentliche Strategie- und deren Weiterentwicklung nehme ich mir persönlich schon die Zeit, was auch sehr wichtig ist. Die BSC verzahnt im Prinzip auch das strategisch Wichtige mit dem Tagesgeschäft.

Richten Sie Ihre Unternehmensstrategie eher auf Ihre Kernkompetenzen aus oder orientieren Sie sich an aktuellen Marktbedürfnissen?

Sowohl als auch. Natürlich fragen wir von unseren Kernkompetenzen ausgehend: wo sind dort Wachstumspotenziale – vor allem, in welchen strategischen Geschäftsfeldern, oder in welchen zusätzlichen Märkten? Aber natürlich findet auch die externe Perspektive Berücksichtigung. Das kann auch bedeuten, dass wir

in andere oder neue Märkte gehen, was wir auch im Rahmen der Strategiefindung definiert haben. Beispielsweise in den Baumaschinenmarkt, der für uns als landwirtschaftsorientiertes Unternehmen aus Gründen der Diversifizierung interessant ist.

Welche Wachstumsstrategien und -richtungen verfolgen Sie aktuell?

Selbstverständlich wollen wir wachsen. Wie gerade schon genannt in neuen Märkten, teilweise auch mit neuen Produkten, etwa im Baumaschinenmarkt. Im Rahmen der Strategiefindung wurden Modelle erstellt, durch die wir feststellen mussten, dass wir in Märkten mit starkem Potenzial zwar präsent, aber noch mit geringen Marktanteilen vertreten waren. Etwa in sehr etablierten Märkten wie Frankreich, wo sehr großes Potenzial besteht über den Marktanteil zu wachsen. Für uns sind ebenfalls die Wachstumsmärkte in Osteuropa, aber auch Nordamerika sehr interessant. Regional betrachtet also neue Märkte für die Frank GmbH, aber auch angestammte Märkte, wo man mit relativ kleinen Marktanteilen vertreten ist. Das sind die Hauptwachstumsrichtungen in diesem Jahr.

Wenn man sich die Hauptaktivitäten entlang der Wertschöpfungskette betrachtet: Forschung & Entwicklung, Beschaffung, Logistik, Produktion, Verkauf & Marketing – wo legen Sie Ihren Fokus?

Wir haben eine sehr hohe, eigene Wertschöpfungstiefe, d.h. wir entwickeln zum Teil auch die Maschinen, mit denen wir produzieren. Gerade im Bereich des verzugsfreien Härtens von Bohrstahl sind die Anlagen selbst konstruiert und hergestellt. Das bedeutet, an der Stelle haben wir eine sehr hohe Wertschöpfungstiefe, was natürlich auch gleichzeitig ein Differenzierungsmerkmal ist. Das führt dazu, dass wir nicht so einfach zu kopieren sind, wie vergleichsweise andere Wettbewerber. Mit anderen Worten: wir sind ein technologieintensives Unternehmen und legen unseren Fokus ganz klar auf die Produktion.

Beschreiben Sie kurz den strategischen Planungsprozess in Ihrem Unternehmen und wie oft wird dieser Prozess durchgeführt?

Zunächst einmal ist es ein einmaliger Vorgang. Wir haben versucht festzustellen, was sinnvolle Abgrenzungsmerkmale sind. Dann haben wir zunächst strategische Geschäftsfelder definiert und anschließend gefragt: Gibt es bestimmte Chancen in diesem Bereich, in diesen Segmenten oder Geschäftsfeldern? Welche Stärken und Schwächen haben wir? Davon abgeleitet wurden bestimmte Ziele umgesetzt. Im Rahmen des Planungsprozesses wurden diese Ziele immer weiter verfeinert und dann auch Ziele quantifiziert.

Welche spezifischen Strategiewerkzeuge verwenden Sie in Ihrem Unternehmen?

Das Hauptinstrument bei der Frank GmbH ist – wie bereits angesprochen: die Balanced Scorecard. Dabei geht es erst einmal

darum, im Rahmen der Strategiefindung Ideen zu sammeln: Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken. Der Hauptfokus liegt auf der BSC und da letztendlich auf den verschiedenen Unternehmensperspektiven. Dabei gilt es, verschiedene Schwerpunkte zu setzen, Ziele und Maßnahmen ableiten, aber auch für das ganze Unternehmen Indikatoren festzulegen. Diese messen wir auch regelmäßig. Das ist eigentlich das, was man für die strategische Steuerung des Unternehmens braucht. Die BSC ist eine hervorragende Strukturierungshilfe und als Steuerungstool, um Strategien ins Tagesgeschäft zu transportieren sehr handhabbar.

Welche externen (politische, soziokulturelle, ökologische) Faktoren beeinflussen Sie in Ihrer Strategieentwicklung?

Haupttreiber und Hauptfaktoren sind für uns vor allen Dingen der Nahrungsmittelbedarf. Die weltweite Ernte und die Nachfrage nach Bearbeitungs- oder Verschleißteilen von Erntemaschinen sind davon abgeleitet. Aber auch: Wie stark wächst die Weltbevölkerung in Zukunft? Der Nahrungsmittelbedarf resultiert daraus und damit auch der Energiebedarf, was für uns ebenfalls eine entscheidende Größe darstellt – wie entwickelt sich dieser regional unterschiedlich auf den verschiedenen Märkten? Die Investitionsbereitschaft der Endkunden, der Landwirte und nicht zuletzt die Rohstoffpreise, die eine wesentliche Rolle spielen. Als ein Beispiel nimmt der Weizenpreis in ganz erheblichem Maße Einfluss auf die Investitionsbereitschaft der Landwirte und die Investitionsbereitschaft der Landwirte beeinflusst den Absatz von Neugeräten. Damit geht auch die Erstausrüstung von Verschleißteilen einher, die wir in der Regel – zumindest hier in Deutschland – an fast alle Hersteller liefern. Das sind hauptsächlich die Faktoren, die für uns eine Rolle spielen und natürlich in der weiteren Entwicklung in die Modelle und Entscheidungsprozesse einfließen.

Welche zentralen Probleme in der Umsetzung von Strategien sehen Sie? Wie lösen Sie solche Probleme?

Die Differenzierung liegt tatsächlich in der Umsetzung, nicht so sehr in der Strategieerstellung. Es ist relativ schnell formuliert, dass man bestimmte Wachstumsstrategien haben möchte: einen bestimmten Marktanteil, ein bestimmtes Servicemerkmal, Qualitäts- oder Kostenführerschaft. Die Differenzierung liegt tatsächlich in der Umsetzung. Da liegt der Unterschied zwischen denen, die es schaffen, etwas zielgerichtet umzusetzen oder nicht. Erstere sind dann die Unternehmen, die Erfolg haben. Die Schwierigkeit liegt natürlich immer auch darin, Widerstände im Unternehmen zu überwinden. Werkzeuge und Kenntnisse kann man schnell verändern – im Gegensatz zu Verhalten und Einstellungen. Da liegen eigentlich die Hauptprobleme in der Umsetzung. Ziel muss es sein, die Leute, auf die es ankommt mit ins Boot zu holen und dafür zu sorgen, dass diese Leute die Strategie mittragen und letztendlich umsetzen. Das ist eine der zentralen Herausforderungen. Daraus abgeleitet eben auch die richtige Kultur und Struktur zu entwickeln. Die Organisation

folgt der Strategie, aber auch der Kultur. Das ist natürlich wichtig und relativ leicht gesagt, aber sehr schwer umzusetzen.

Wie messen Sie den Erfolg der Strategieumsetzung und welche Erfahrungen haben Sie dabei mit der BSC gemacht?

Unsere Erfahrungen, speziell mit der BSC, sind durchweg positiv, da sie eine sehr gute Strukturierungshilfe ist. Die Themen werden – wieder bildlich gesprochen – so nicht nur aus 10.000 Meter Flughöhe betrachtet, sondern es wird versucht, wirklich ganz konkret zu werden, um sagen zu können, welche Ziele man innerhalb der einzelnen Unternehmensperspektiven haben will. Wie sollen diese Ziele aussehen, bis wann sollen sie erreicht werden, wie testen wir das Ganze, welche Maßnahmen und Werte brauchen wir dazu, um sie umzusetzen? Dabei gilt es auch die Beziehungen zwischen den einzelnen Zielen zu beachten. Wie beeinflusst etwa der Ausbildungsstand der Mitarbeiter (von der Mitarbeiterperspektive ausgehend) die Serviceprozesse, das wiederum die Kundenzufriedenheit und spiegelt sich das letztendlich bei den Marktanteilen in der Marktperspektive wider? Zumindest dieses gedachte Ursache-Wirkungsprinzip ist sehr transparent. Auch hier wird man mit Annahmen arbeiten müssen, die es aber auch im Laufe der Zeit zu überprüfen gilt. Das macht die Strategie sehr transparent und für die beteiligten Mitarbeiter nachvollziehbar. Die BSC ist ein sehr gutes Steuerungsinstrument und daher für mich ein sehr wertvolles Tool. Ich habe gute Erfahrungen gemacht, die Strategie greifbar, umsetzbar und messbar zu machen.

Welche Strategieänderungen werden sich zukünftig für Sie ergeben?

Eine schlechte Strategie wäre es, wenn man sagen würde, sie ist jetzt einfach festgelegt. Das muss natürlich von der Entwicklung des Umfeldes abhängen. Ob technologische Änderungen Einfluss nehmen; inwieweit beeinflusst die Entwicklung unserer Wettbewerber unsere Strategie, oder sind es bestimmte Veränderungen im makroökonomischen Umfeld? Das alles sind

Faktoren, die zu einer Korrektur der Strategie führen würden. Die grundsätzliche Ausrichtung für die nächsten Jahre ist aber im Rahmen der Strategieentwicklung festgelegt. Natürlich unterliegt eine jede Strategie Prämissen, unter denen sie erstellt wird. Wenn diese sich grundlegend ändern, muss auch da die Strategie entsprechend angepasst werden. Beispielsweise die Entwicklung der Weltbevölkerung und damit einhergehend der Nahrungsmittel- und Energiebedarf. Es sieht nicht danach aus, dass sich an der Stelle mittelfristig groß etwas ändern wird – dementsprechend wird sich auch an unserer Grundaussagenrichtung nicht so schnell etwas ändern.

Welche Auswirkungen hat die derzeitige Finanz- und Wirtschaftskrise auf die Strategieentwicklung und -umsetzung in Ihrem Unternehmen?

Die Finanz- und Wirtschaftskrise hat auf uns weniger Einfluss, da sie an den Grundaussagen unserer Strategie nichts ändert. Kurz bis mittelfristig gibt es da natürlich Auswirkungen, da etwa die Märkte in Osteuropa, die ja für uns Wachstumsmärkte darstellen, von der Finanz- und Wirtschaftskrise ganz besonders betroffen sind. Russische Landwirte beispielsweise zahlen immer noch Fremdkapitalzinssätze zwischen 25 und 30 %. Von daher gibt es natürlich einen starken Einfluss, auch auf unser Geschäft. Wenn auch dort wieder vernünftige Finanzierungsbedingungen herrschen, wird – mit der richtigen Kaufkraft ausgestattet – der Bedarf steigen und zu einer sehr großen Nachfrage führen. Das hat die grundlegende Strategie nicht beeinflusst, was aber noch einmal deutlich macht, wie wichtig es ist, dass man einerseits sehr flexibel ist und sich auf generelle Marktbedingungen einstellen und Krisenzeiten auch dazu nutzen kann, seine Marktposition zu stärken.

Vielen Dank für das Gespräch.

Mit Andreas Mosler sprach Michael Schuhmacher. Das Interview fand im Rahmen des Kurses „Strategic Management“ im Master Studiengang statt.

EXTERNE VERHANDLUNGSTRAININGS: WIE KÖNNEN UNTERNEHMEN DAS PASSENDE VERHANDLUNGSTRAINING IDENTIFIZIEREN?

Sascha Zeisberg

1. Einleitung

Verhandlungen sind ein wichtiger Bestandteil des Geschäfts aller Unternehmen. Angefangen beim Kleinunternehmer bis hin zu multinationalen Konzernen wird täglich eine Vielzahl von Diskussionen geführt, bei welchen unterschiedliche Standpunkte aufeinandertreffen – was bereits den Grundzügen einer Verhandlung entspricht. Dies vermittelt bereits einen Eindruck, welche Bedeutung die Resultate von Verhandlungen für ein Unternehmen haben. Doch wie kann unter vielen Anbietern auf dem Markt das „richtige“ Angebot identifiziert werden, wenn die Unternehmen Verhandlungstrainings bei externen, spezialisierten Trainingsunternehmen beauftragen? Wie kann der Kunde feststellen, welcher Anbieter das am besten zu den eigenen Anforderungen passende Angebot machen kann?

2. Ziel der Arbeit

Die Kurzstudie soll Determinanten bestimmen, anhand derer ein Unternehmen sich einen Überblick über die auf dem Markt befindlichen Konzepte und Angebote verschaffen kann. Die Daten wurden durch eine Umfrage und unterstützende Interviews herausgearbeitet. Eine weit verbreitete, zu hinterfragende Behauptung ist z.B., dass Verkaufsorganisationen erheblich besser geschult werden, als Einkaufsorganisationen. Dies ist zuerst einmal der Tatsache zuzuschreiben, dass Verkaufsorganisationen als eine Kernfunktion von Unternehmen gelten und seit wesentlich längerer Zeit sehr stark an ihren Erfolgen gemessen wurden. Viele Einkaufsorganisationen hingegen wurden sehr lange als reine Erfüllungsgehilfen anderer Funktionen betrachtet und „stiefmütterlich“ behandelt. In der letzten Dekade aber haben viele Unternehmen ihre Einkaufsabteilungen von der Beschaffung hin zum strategischen Einkauf entwickelt. Es liegt sehr nahe, dass dieser Strategiewandel zur Notwendigkeit entsprechender Qualifizierungsmaßnahmen für die Einkaufsmitarbeiter führt.

Im Rahmen der Umfrage wurden 30 Trainingsanbieter angefragt und erhielten Fragebögen mit der Bitte um Beantwortung. Der Fragebogen für die Trainingsanbieter wurde im Rahmen eines Ausschreibungsprozesses erhoben.



Sascha Zeisberg

studierte nach seiner Ausbildung zum Industriekaufmann von 1996 bis 2001 berufsbegleitend an der FH Mainz. Seit 2007 promoviert er an der Ökonomischen Universität Breslau. Er hat langjährige Berufserfahrung im Einzelhandel, der IT-Branche sowie in der Automobilindustrie gesammelt.

E-Mail: zeisbergs@web.de

3. Resultate

Die Größe und Ausrichtung der Unternehmen, die den Fragebogen beantworteten, spiegeln die Marktverhältnisse wider. Nahezu die Hälfte der Anbieter beschäftigten unter 20 Personen und davon waren nahezu alle auf Verhandlungen spezialisiert, während in den größeren Unternehmen Verhandlungen tendenziell ein untergeordnetes Thema darstellten. Bei diesen Unternehmen machten Verhandlungstrainings im Vergleich zum Gesamtprogramm deutlich unter 10 % des Angebotes aus.

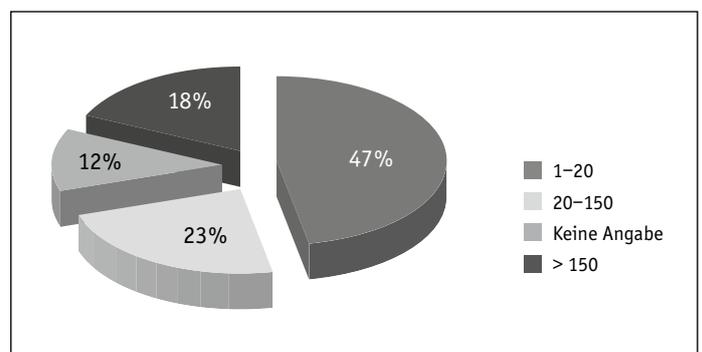


Abb. 1: Unternehmensgröße der Trainingsanbieter (Mitarbeiter)

Deutlich erkennbar war auch die Tendenz, „je größer das Unternehmen, desto höher der Anteil an „Freelancern“, also freien Mitarbeitern. Dies ist grundsätzlich weder als Nach- noch als Vorteil zu bewerten, jedoch muss bei externen Mitarbeitern sehr genau geprüft werden, ob sie die Vorgaben des Trainingsanbieters auch umfassend umsetzen.

Ein interessanter Sachverhalt ist, dass die Automobilindustrie bezüglich Verhandlungstrainings – unabhängig von den trainierten Bereichen – an zweiter Stelle hinter dem Handel liegt. In individuellen Interviews im Nachgang zur Umfrage wurde als Grund für die Dominanz des Handels der hohe Wettbewerbsdruck verbunden mit niedrigen Gewinnspannen genannt. Da der Preisdruck in der Automobilindustrie ebenfalls hoch ist, überrascht der zweite Rang in der Prioritätenliste der Anbieter nicht.

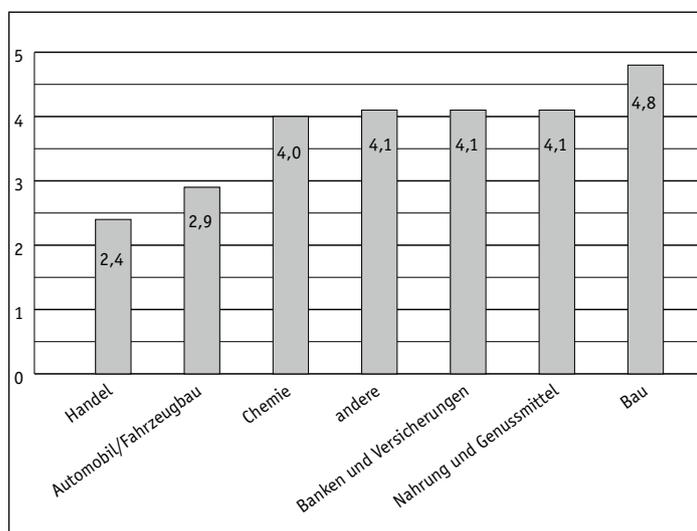


Abb. 2: Frage: Können Sie bitte ein Ranking bezüglich der Häufigkeit der Seminarteilnahmen in den aufgeführten Branchen vornehmen?

Eine weitere Fragestellung sollte die Behauptung „Verkäufer werden umfassender geschult als Einkäufer“ überprüfen. Um Rückschlüsse auf das Verhältnis von Schulungen im Verkauf gegenüber dem Einkauf zu ziehen, wurden die Anbieter gefragt, wie häufig Einkäufer und Verkäufer pro Jahr geschult werden. Es kann festgehalten werden, dass nur sehr wenige Anbieter einen signifikanten Unterschied im Verhältnis der Trainingsintensität zueinander sahen. Generell werden Einkauf und Verkauf vergleichbar oft trainiert, aber beispielsweise im Einzelhandel werden Einkäufer tendenziell häufiger geschult als Verkäufer, da die Margen bei Artikeln des täglichen Bedarfs sehr niedrig sind und jeder eingesparte Cent entscheidet. In vielen Unternehmen haben aber die Einkaufsorganisationen einen Nachholbedarf, weshalb dort momentan ein höheres Volumen an Schulungen anfällt als für die Verkaufsorganisationen. Dies ist auch notwendig, denn nach wie vor sind ca. 2/3 der Schulungen Verkaufstrainings und lediglich ca. 1/3 entfallen auf den Einkauf.

Um das Leistungsspektrum der Anbieter erfassen zu können, wurden mehrere Fragen zu Aufbau und Inhalt der Trainingsangebote behandelt. 88% der Anbieter offerieren mehrere Module, die in Absprache mit dem Kunden entweder kombiniert werden oder aus einer Toolbox von Methoden auf den Kunden zugeschnitten werden. Dieses Ergebnis deutet eine hohe Flexibilität und kundenfreundliche Ausrichtung der Programme an. Entscheidend ist die Frage, wie versucht wird das Gelernte in das Tagesgeschäft zu übertragen. Stichwort: Nachbetreuung und Transfersicherung. 82% der Befragten gaben an, Maßnahmen zur Transfersicherung durchzuführen. 57% bieten sogar eine intensive Transfersicherung an. Die Bandbreite der Aktivitäten reicht von starkem Praxisbezug, Rollenspielen und Videoanalysen im Training über Follow up Veranstaltungen, Transferworkshops, Selbstvereinbarungen, Coaching bis hin zu Lernpartnerschaften, Mentoring oder einer Trainerhotline. Beispiele und Fallstudien werden im Training gerne verwendet um den gewünschten Praxisbezug herzustellen und den späteren Transfer zu unterstützen. Auch in diesen Bereichen wurde deutlich, dass ein Großteil der Konzepte sehr flexibel und kundenorientiert angelegt ist und auf verschiedene Anforderungen des Kunden abgestimmt werden kann. Globale Einkaufstätigkeit bedeutet auch, dass Verhandlungen mit Partnern aus vielerlei Ländern stattfinden. Es scheint daher wichtig, dass als Basis für erfolgreiche Verhandlungen auch Kenntnisse über kulturelle Unterschiede und Hintergründe der Verhandlungspartner vorhanden sind. Dies wurde offensichtlich auch von den Trainingsanbietern erkannt, denn bei 88% der Anbieter ist dieses Thema Bestandteil des Trainings.

4. Zusammenfassung

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass sich unter den Trainingsanbietern, die angefragt wurden, sehr viele vom Leistungsspektrum nahe beisammen angesiedelte Unternehmen fanden.

Bei einer potenziellen Vergabe von Verhandlungstrainings sollte der Kunde genau prüfen, ob ein kleinerer Verhandlungsspezialist besser zu ihm passt oder eines der großen Trainingsunternehmen. Ein Auswahlkriterium könnte dabei die Anzahl der zu trainierenden Personen sein. Ein Standardprogramm, welches von einem größeren Unternehmen angeboten wird – dem de facto mehr Trainer zur Verfügung stehen – könnte sich dazu eignen, in vergleichsweise kurzer Zeit relativ viele Mitarbeiter zu schulen. Bei den Verhandlungsspezialisten hingegen werden oft zusätzliche Dienstleistungen vom Verhandlungs-Coaching bis hin zu Ghost Negotiations, also der direkten aber verdeckten Verhandlungsunterstützung geboten. Doch bei sehr kleinen Unternehmen lohnt ein genauer Blick auf didaktische und methodische Fertigkeiten. Es kann sich um ausgewiesene Experten auf dem Gebiet der Verhandlungen handeln, aber andere könnten das Wissen wesentlich gezielter vermitteln. Dies sollte aber nicht

als Ausschlusskriterium, sondern vielmehr als Differenzierung verstanden werden. Für Führungskräfte könnte der Experte eine sehr gute Wahl sein, da das Thema und die Expertise vorrangig zählen. Für Neueinsteiger in das Thema „Verhandlungen“ ist es hingegen von ungleich größerer Bedeutung, dass die Lehrinhalte didaktisch und methodisch einwandfrei vermittelt werden.

Ein weiterer Aspekt, der in jedem Fall bei der Auswahl der Anbieter ausschlaggebend sein sollte, ist die Ausrichtung des Anbieters. Bei Durchsicht der angebotenen Trainingsprogramme wurde offensichtlich, dass viele der Anbieter auf einen Bereich spezialisiert sind. Als wichtigste Entscheidungsmerkmale wurden die Themengebiete und die Ausrichtung auf Branchen oder Berufsgruppen identifiziert. Einige der Anbieter waren beispielsweise sehr stark im Einzelhandel und dort im Verkaufsbereich tätig, was für einen Kunden aus einer anderen Branche oder für Einkaufsorganisation ein Kriterium sein könnte, sich für einen anderen Anbieter zu entscheiden. Genaues Augenmerk sollte der Kunde auf die Spezialisierung des Anbieters/Trainers in Punkto Themen legen. Einige Anbieter waren zum Beispiel eindeutig auf Kommunikation und Rhetorik fokussiert und hatten das Programm um Standard-Verhandlungspakete erweitert, welche aber nicht ausreichend sind, um beispielsweise Einkaufsorganisationen umfassend zum Thema Verhandlungen zu schulen. Als Teilpaket in einem größeren Qualifizierungspro-

gramm zu „Verhandlungen“ könnten aber gerade solche Anbieter für die Teilkomponente „Verhandlungsrhetorik“ die beste Wahl darstellen. Ein sehr interessantes Beispiel waren Anbieter, die auf Krisenverhandlungen (z.B.: Entführungen), politische oder komplizierte Verhandlungen spezialisiert sind. Ein solcher Trainer kann erfrischend anders an das Thema herangehen, was sich eventuell für ein Führungskräfte-Training anbietet. Für den durchschnittlichen Einsteiger im Einkauf ist hingegen eher ein Standard-Training sinnvoll, um zuerst einmal die Materie zu vermitteln.

Auch im Markt der Trainingsanbieter lohnt sich also ein genauer Blick und ein gezielter Ausschreibungsprozess, um das richtige Training für die eigene Organisation einzukaufen. Ein verbreitetes Vorurteil ist, dass Verhandlungstrainings häufiger durch Netzwerke oder Erfahrungen mit einem Anbieter vergeben werden, statt durch einen Ausschreibungsprozess, wie er für viele andere Leistungen verwendet wird. Ohne einen solchen Marktvergleich ist es aber häufig unmöglich, das passende Angebot zu identifizieren oder das beste Angebot in Bezug auf die Leistungen oder die Kosten weiter zu verbessern. Am Ende des Tages kauft man mit Verhandlungstrainings ebenso Produkte ein, die von den Trainingsanbietern verkauft werden – und eben diese Firmen sollten ja in Verhandlungs- und Verkaufstechniken hervorragend ausgebildet sein.

CHECKLISTE ZUR AUSWAHL VON VERHANDLUNGSTRAININGS

Kriterium	Fragestellungen	Anforderungen (Beispiel: Basistraining für viele Mitarbeiter)
Wie viele Mitarbeiter hat der Anbieter?	Sind Größe des Unternehmens und Anzahl der Trainer ausreichend um die Mitarbeiter in gegebener Zeit zu trainieren?	Es muss ein größerer Anbieter sein, der schnell viele Mitarbeiter schulen kann.
Wie viele der Trainer sind Verhandlungsspezialisten?	Wie ist das Verhältnis zur Gesamtzahl der Mitarbeiter? Sind Verhandlungen Kernkompetenz oder „Nebenbeschäftigung“?	Basis reicht, also benötige ich nicht zwingend einen Partner der auf Verhandlungen spezialisiert ist.
Werden ein oder mehrere Module angeboten?	Falls nur ein Modul, ist es ein Standardprogramm, das nicht in die Tiefe geht?	Standard reicht, also brauche ich nicht mehrere Module.
Falls mehrere Module, welche?	Ist ein Konzept/Zusammenhang der Module ersichtlich?	Irrelevant, da nur ein Modul reicht.
Sind die Konzepte allgemein angelegt oder spezifisch unterteilt? (z.B.: Einkauf, Verkauf, ...)	Wenn eine Einkaufsorganisation geschult werden soll, ist spezifisch sinnvoller.	Allgemeines Konzept reicht.
Wie erfolgt die Nachbetreuung und Transfersicherung?	Welche Möglichkeiten werden angeboten und wie plausibel werden diese erläutert?	Erfolg soll nachverfolgt werden, also wird Nachbetreuung benötigt.
Werden eigene oder mit dem Kunden abgestimmte Beispiele verwendet?	Wird nur Standard angeboten oder auf den Kunden eingegangen?	Basisschulung, also reichen Standardbeispiele.
Werden auch kulturelle Unterschiede behandelt?	Für international operierende Unternehmen interessant.	Nicht benötigt, Kulturtraining wird separat angeboten.
In welchen Branchen sind die Anbieter am stärksten aktiv?	Hat der Anbieter Erfahrung oder Expertise in der eigenen Branche?	Chemiekonzern, also sollte der Anbieter in diesem Bereich Erfahrung haben.

HOW TO PROTECT CASH IN THE AIR CARGO INDUSTRY BASED ON THE PRACTICAL EXAMPLE OF LUFTHANSA CARGO AG

Manfred Klemke, Sami El Sherif



Manfred Klemke

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

E-Mail: Manfred.Klemke@dlh.de



Diplom-Betriebswirt (FH) Sami El Sherif

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

E-Mail: sami.el.sherif@dlh.de

1. Introduction

The year 2009 was a disastrous one for air cargo; the entire industry was confronted with an unprecedented collapse in demand and prices. The crisis accounted not only for companies with operating losses, but also claimed some forwarders without deficits in their profit and loss accounts among its victims. 'Cash is king' reigned more supreme than ever and those that failed to embed Working Capital Management in all of their corporate processes were unable to steer towards and secure the supreme objective that was 'survival' by safeguarding liquidity. The market in the air cargo industry is one that is particularly characterized by high levels of capital expenditure accompanied by high volatility, and therefore places high demands on the management units of freight carriers.

The basis for management in this volatile market – besides the total commitment of the entire workforce – is a clearly-defined corporate strategy and the assurance that it will be consistently implemented. A flexible cost structure and the reliable and punctual supply of the relevant data from the Finance and Accounting department helped Lufthansa Cargo AG to assess and adjust short-term cargo capacities and individual flights.

2. The Role of the 'Data Factory' in the Air Cargo Process

The output of the Finance and Accounting department serves the Controlling, Network Planning, Capacity and Sales Management units at Lufthansa Cargo AG purely as a basis of information. The supplied data allows the decision-makers to not only perform conventional cost centre and cost category accounting, but also provides them with a specially developed illustration of the results, enabling the prompt analysis of profitability for every single flight and shipment, and a quick reaction with the appropriate measures.

It is therefore all the more important that the corporate management be supplied coherent, reliable and high-quality data from the billing centres worldwide and the centrally organized administrative and balance sheet accounting. The Finance and Accounting department is aware of its responsibility and sets key performance indicators (KPIs) to monitor a correct and complete billing chain.

3. Cash Out Protection

Lufthansa Cargo AG was well-equipped to deal with the crisis. The company's cost structure was essentially flexible and its crisis management highly professional. In order to be able to avoid the unnecessary outflow of funds on the cash out side, the company implemented the following measures based on the supplied management-relevant data:

- Production capacities were very quickly adjusted to the market conditions and the purchase of charter capacities with short lead times was terminated
- The focus was placed on highly profitable flights and opportunities were tapped
- The cost budgets of all departments were reduced to the absolute operating minimum with reduced working hours

In addition, clearly defined rules for investments were established. The inflationary employment of the investment budget was counteracted with the aim of identifying cash and risk drivers. In total, Lufthansa Cargo AG managed to reduce its investment budget to 30 % of the originally planned figure. However, this did not occur by applying the 'broad-brush approach', but rather by focusing on certain areas and ensuring leaner operation. Necessary operational expenditure was also subjected to a detailed review. The focus of the crisis plans was not necessarily on stopping expenditure, but rather on postponement, volume reduction and alternative solutions. For example, a major corporate management-relevant IT project was continued despite the crisis. A special team was formed to set these and other priorities within the framework of a programme to safeguard earnings; it met on a weekly basis and under the leadership of an Executive Board member.

The mere supply of data to manage sales and transport is ultimately not enough to protect capital, for example, if the customer cannot pay on the cash in side.

4. Cash In Protection

Besides its main task of supplying data for the management systems, the Finance and Accounting department at Lufthansa Cargo AG, as an important component and engine of Working Capital Management (WCM), is also responsible for debtor- and credit-management.

Due to the high percentage of accounts receivable in the total assets (between 35 % and 39 %), the special focus and maxim here must be on minimizing opportunity costs in the form of lost interest and making a contribution towards liquidity preservation.

Lufthansa Cargo AG has monitored receivables with its "KPI Accounts Receivable" since 2005. It measures the absolute total of all outstanding claims that are more than 30 days overdue, excluding those from affiliated companies. The objectives are defined in the departmental targets and the personal goals of the responsible parties within the framework of performance-related remuneration. The philosophy here being – to reach the mind through the wallet!

Lufthansa Cargo AG was able to successively reduce outstanding claims that are more than 30 days overdue by almost 70 %, with a bad debt loss rate in the per mil range measured in terms of sales.

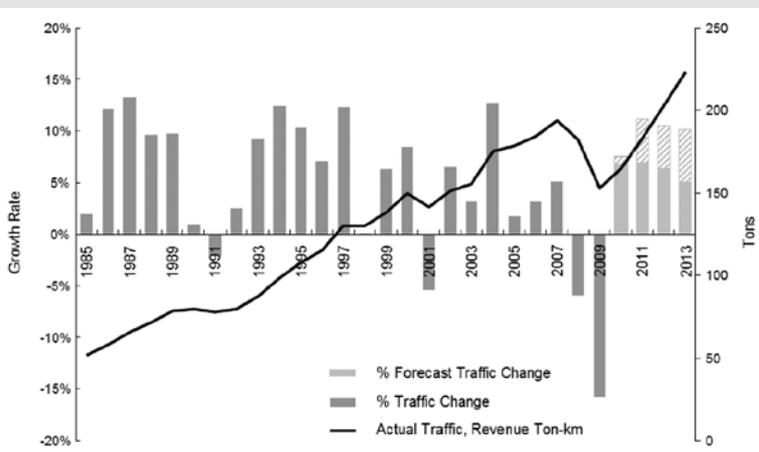


Fig. 1: The historically volatile air cargo market with its approximately six-year growth cycle – worst crisis in 2009, market recovery already in 2010 – Sources: U.S. Department of Commerce, AAPA, AEA, ATA

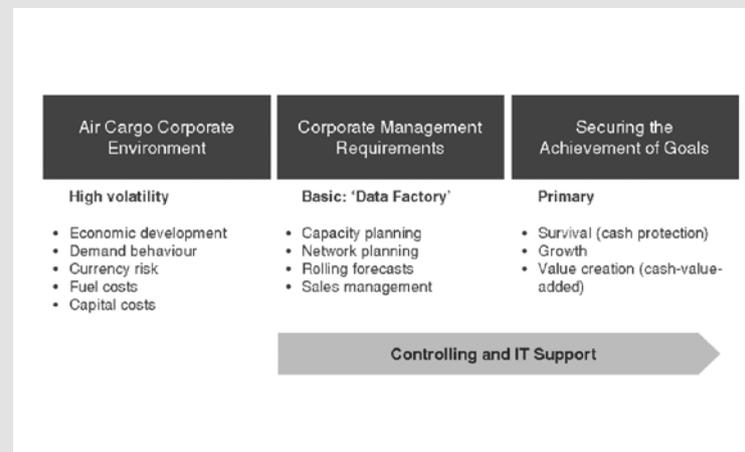


Fig. 2: The embedding of the 'data factory' in corporate management

The following tools were used in accounts receivable management; they have been identified as best practices and ensure success not only in the air cargo industry:

- Monitoring and early warning systems via
 - Credit reporting agencies (Coface, D&B, Bürgel, Creditreform)
 - Own solvency index
 - KPIs (Days Billing Outstanding, Days to Pay etc.)
 - Outstanding positions – review, utilization of credit limits
 - Participation in payment experience pool
- Communication
 - Regular meetings with Sales
 - Close contact with commercial managers worldwide
 - Visits to the customer where necessary
 - Proactive debt collection by telephone
- Requirement of conventional collateral
- Participation in CASS/CNS. This ensures that incoming payments can be planned in the financial tools. It is the aim of Lufthansa Cargo AG to integrate as many forwarders as possible in CASS/CNS and establish uniform standards worldwide (e.g. billing via collective billing)

It should also be mentioned that WCM is not to be perceived merely as a task in time optimization for the Finance and Accounting department, but rather as the task and responsibility of the respective divisions throughout the entire process chain. Thus the Sales organization supports accounts receivable management in the collection of outstanding positions and provides relevant information to Accounting (support in the procurement of management analyses or, for example, by notifying them that

there is now a bicycle parked outside the customer's premises and no longer a Porsche). Other support by Sales occurs by taking financial aspects into consideration in transport contracts, such as the specification of payment terms and furnishing of collateral. The operational units of the transport process supply high-quality flight and billing data and thus ensure a correct and complete billing chain. KPIs are also employed for management in this area (e.g. Correct Invoicing). Poor billing quality results in invoices being sent out late, high complaint rates, and ultimately, delays cash in. A further cogwheel in the WCM process is the compilation of rolling short-term, medium-term and long-term financial forecasts by the Finance department. This makes it possible to also pick up weak signals at an early stage and to implement the necessary countermeasures.

Bad Working Capital is very easily perceived by investors and reduces the shareholder value of a company accordingly. Good Working Capital on the other hand has a direct positive effect on the cash-flow statement, profit and loss account, and consequently, the balance sheet.

During the year 2009, Lufthansa Cargo AG suffered a 30% year-on-year decline in revenue. Two thirds of the lost revenue was compensated by reducing costs. No other company in the aviation industry was able to compensate the decline in revenue brought about by the crisis to a comparable degree.

Even if it did not suffice to stop the bloodletting and Lufthansa Cargo AG still ended up recording the worst operating result in its history at -171 million euros, the consistent implementation of the management system prevented worse from happening. The embedding of the WCM ideal in all areas of core process management played a major role in successfully overcoming the crisis.

OMNIMAGO GMBH - DIE WELT RUND UMS BILD

Peter Fries, Michael Dienes



Peter Fries

Geschäftsführer der OMNIMAGO GmbH
E-Mail: peter.fries@omnimago.tv



Michael Dienes

Leiter Business Development, Marketing und Controlling
E-Mail: michael.dienes@omnimago.tv

Wer den Fernseher einschaltet und durch das Programm zappt, ahnt nicht, dass der Spielfilm, die Dokumentation oder die Serie vor ihrer Ausstrahlung möglicherweise in Ingelheim Station gemacht hat. Hier wurde die Produktion digitalisiert, farblich optimiert oder entsprechend der hohen Sendeanforderungen technisch geprüft.

Seit fast drei Jahrzehnten gibt es mit der Firma OMNIMAGO in Ingelheim ein Unternehmen, das professionell Bilder und Töne nachbearbeitet und damit für eine optimale Präsentation für Augen und Ohren sorgt. OMNIMAGO, aus den lateinischen Wörtern omni und imago zusammengesetzt, heißt übersetzt sinngemäß „Alles rund ums Bild“. Es ist nicht einfach, einen

Namen für ein Unternehmen zu finden, der kurz ist, in weitestem Sinne Bezug auf die Tätigkeit hat und darüber hinaus noch idealerweise einzigartig in der Medienlandschaft ist. Genau das aber waren wesentliche Anforderungen bei der Namensumbenennung im Jahr 2004. Aus der Wagner & TaunusFilm GmbH wurde die OMNIMAGO GmbH und in den letzten Jahren hat sich der Name bei Kunden, Mitbewerbern und sonstigen Interessenten über die Landesgrenzen Bekanntheit verschafft.

Chronik

Angefangen hat alles im Januar 1983 als damals noch kleiner technischer Betrieb in Windesheim bei Bad Kreuznach. Von Beginn an war das Unternehmen klassischer Outsourcing-Partner für das ZDF. Im Laufe der Jahre, verbunden mit einigen Ortswechseln und Namensumbenennungen, hat sich das Unternehmen mit seiner Zentrale schließlich vor fast zwanzig Jahren in Ingelheim niedergelassen und gehört inzwischen zu einem bedeutenden Player im deutschen Markt. Fernsehsender, Produktionsfirmen, Archive, Lizenzhändler wie auch Unternehmen und öffentliche Organisationen gehören zum nationalen und internationalen Kundenkreis.

Neben dem Hauptstandort Ingelheim hat das Unternehmen bereits seit vielen Jahren auch in Wiesbaden „Unter den Eichen“ eine Niederlassung, um regional besser auf spezifische Kundenanforderungen eingehen zu können. Ebenfalls in der hessischen Landeshauptstadt haben wir im März 2009 im neu eröffneten Deutschen Filmhaus Räumlichkeiten bezogen und bieten dort einen Auszug des technischen Portfolios an.





Leistungsspektrum

Ursprünglich wurde OMNIMAGO als klassisches Serviceunternehmen im Postproduktionsbereich gegründet. Leistungen wie Broadcast-Kopierungen unterschiedlicher Videoformate, die nicht im ZDF selbst durchgeführt werden sollten, wurden im Rahmen von Outsourcing an die damals noch inhabergeführte Firma vergeben. Im Laufe der Jahre erweiterte sich die Kundenbasis, was ebenfalls Einfluss auf Technik und Personal hatte. Den erweiterten individuellen Anforderungen galt es gerecht zu werden, ohne an Qualität und Professionalität einzubüßen.

Heute ist das Unternehmen einer der Größeren der Branche und das Leistungsspektrum zeichnet sich durch eine breitere Vielfalt aus. Neben Überspielungen, die sich zunehmend in Richtung HD (High Definition) bewegen, gibt es u.a. eine Reihe von Schnittplätzen, an denen aus Bildfolgen – unterstützt durch Animationen, Grafiken und Titelgestaltung – eine Geschichte entsteht. Zur Abrundung der Produktion wird das Bild auch in der Farbkorrektur kreativ gestaltet, bei der homogene Bildeindrücke genauso wie subjektiv gewünschte Eingriffe in Sättigung oder Kontrast eine Rolle spielen. Und da bei einem Film der Ton eine sehr bedeutende Rolle spielt, gibt es ein modernes Tonstudio, das den strengen Richtlinien der öffentlich-rechtlichen Sender entspricht. Den Tönen wird somit im akustischen Sinne bei Sprach- und Geräuschaufnahmen, aufwändigen Dolby Surround-Tonmischungen bis hin zu Synchronisationen besondere Aufmerksamkeit zuteil.

Ob die Sendung einer Produktionsfirma oder eines Rechteinhabers den hohen technischen Normen von ARD und ZDF ent-

spricht, entscheiden weiterhin Qualitätsprüfer, die wie ein TÜV in speziell ausgestalteten Räumen Material aller Art hinsichtlich Bild und Ton beurteilen.

Einen besonderen Stellenwert mit den bedeutendsten Referenzen für das Unternehmen nimmt der Filmbereich ein. Hier werden Filme digitalisiert und bearbeitet, die gerade gestern gedreht wurden oder bereits 80 Jahre alt sind. Dieser Bereich ist sehr kostenintensiv, da hochwertige Filmabtaster oder Filmscanner schnell eine halbe Million Euro kosten können. Die exzellente Qualität ist aber oft notwendig, um beim Übergang von der analogen in die digitale Welt den hohen Anforderungen von Produzenten, Rechteinhabern oder Filmhistorikern gerecht zu werden. Da immer mehr Neuproduktionen nicht mehr nur auf Film, sondern auf Videobändern oder direkt auf Speicherkarten gedreht werden, gewinnen Archive im Rahmen von Materialerhalt und -verwaltung eine immer größere Bedeutung. Viele bedeutende historische Werke wurden bei OMNIMAGO schon bis auf das kleinste Detail digital restauriert. Durch den oft hohen manuellen Aufwand kann die Bearbeitung eines Films gerade bei schlechtem Zustand des Filmbilds und -tons einige Wochen oder sogar Monate in Anspruch nehmen. Die Resultate wie Nibelungen, Nosferatu, Panzerkreuzer Potemkin oder Münchhausen lassen sich dann in Form einer Kino- bzw. TV-Vorführung oder DVD-Auswertung bewundern.

Die Vielfalt der Formate, hohes Datenvolumen sowie parallele Bearbeitungsprozesse benötigen eine technisch hochwertige



und anspruchsvolle Infrastruktur. Innerhalb unseres Hauses sind nahezu alle Arbeitsstationen untereinander vernetzt und sorgen für schnelles bzw. effektives Arbeiten, was hohe Anforderungen an einen funktionierenden internen IT-Support impliziert. Dabei muss sich das Unternehmen an den jeweils gängigen Marktentwicklungen orientieren. Diese Vielfalt verbunden mit unterschiedlichsten Kundenbedürfnissen setzt gerade vor Beginn komplexer Projekte den informativen Austausch mit den Kunden voraus.

Mitarbeiter

Die Bandbreite an Dienstleistungen und Kundenanforderungen erfordert eine interdisziplinäre Erfahrung und Flexibilität der fast 40 Mitarbeiter. Diese besitzen sehr unterschiedliche Ausbildungen und Wissen, und somit Faktoren, die für einfache

che Bearbeitungen wie auch für komplexe Projekte unerlässlich sind. So arbeiten bei OMNIMAGO Spezialisten, die 80 Jahre altes Filmmaterial sorgfältig abtasten oder einem aktuellen „Tatort“ farblich den letzten Schliff verpassen. Gerade anspruchsvolle Projekte erfordern einen reibungslosen Ablauf zwischen den internen Produktionsbereichen auf höchstem Qualitätsniveau.

Genau das zeigt aber auch die hohen Anforderungen an das Personal. Die reine Ausbildung und Erfahrung ist nur die Basis allen Schaffens. Nicht zu unterschätzen ist aber kundenorientiertes Auftreten und die Integration in einem eingespielten Team. Das macht die Suche nach neuen Mitarbeitern mitunter zu einem schwierigen Unterfangen. Nicht nur, dass gute und erfahrene Leute schwer verfügbar sind, auch ist Ingelheim als wenig bekannter Medienstandort kein einfacher Anziehungspunkt für die Gewinnung exzellenter Fachkräfte. Auch daher wird viel Wert auf eine inhaltliche und persönliche Entwicklung der eigenen Auszubildenden im technischen und kaufmännischen Bereich gelegt.

Viele Mitarbeiter sind bereits jahrelang im Unternehmen und haben die Geschichte des Unternehmens entscheidend mitgeprägt. Dabei ist kontinuierliches Lernen und Weiterbildung ein bedeutender Erfolgsfaktor. Wo vor Jahren noch analoge Technologie das Maß aller Qualitätsstandards war, so ist heute hochauflösendes digitales Fernsehen ebenso Tagesgeschäft wie die Arbeit mit Daten und Festplatten. Darüber hinaus stellen neue Leistungen, wie z.B. die Produktion von Imagefilmen, sich ändernde Kundenbedürfnisse oder auch die Globalisierung stetig wachsende Anforderungen an das Personal.

Ausblick

Die Zukunft der OMNIMAGO ist wie schon bislang zu einem großen Teil von technologischen Neuerungen abhängig. Neuproduktionen, der Austausch von Programminhalten sowie die Sicherung bestehenden (Archiv-)Materials werden zunehmend filebasiert erfolgen. Allein die derzeit existierende Formatvielfalt von Daten würde einen eigenen Beitrag rechtfertigen, zeigt aber auch den wachsenden Bedarf an Technik und Know-how in diesem Bereich. Gerade die Risiken im Umgang mit Daten erfordern ein bedeutendes Maß an Umsicht und IT-Sicherheit. So besteht z.B. die Gefahr der Unbrauchbarkeit von Daten durch Virusbefall. Außerdem ist bislang eine langfristige und verlässliche Datenkonservierung über viele Jahre problematisch und jeder Fotograf weiß, wie wertvoll im Notfall ein analoger Fotostreifen sein kann.

Unabhängig von Anforderungen durch Technik und Kunden sind wir bestrebt, die Kundenbasis zu verbreitern. Das erfolgt zum einen durch Nutzung des bestehenden Produktportfolios, zum anderen durch Schaffung neuer Dienstleistungen. Denn wie im richtigen Leben darf man sich mit seiner Strategie nicht nur im zweidimensionalen Raum bewegen.

UNTERNEHMEN AUF EINEN BLICK

OMNIMAGO GmbH
Konrad-Adenauer-Str. 42
55218 Ingelheim
Telefon: 06132 – 790020
www.omnimago.tv

Gründungsjahr: 1983
Sitz: Ingelheim (Zentrale), Wiesbaden
Mitarbeiter: 36

PRO|AQUA GMBH & CO. KG

Dr. Wolf-Dietger Huth

1. Historie

Seit der Gründung im Jahre 1986, ist die pro|aqua GmbH & Co. KG aus Mainz ein kompetenter Ansprechpartner in allen Fragen rund um Wasser- und Abwasseraufbereitung. Das Unternehmen bietet umfassende Systemlösungen in den Bereichen Frisch-, Prozess- und Abwasseraufbereitung und begegnet neuen Anforderungen mit einer kontinuierlichen und fortschrittlichen Entwicklung des Leistungsangebotes. So wurden beispielsweise in den ersten Jahren ausschließlich Spezial-Chemikalien für die Prozess- und Abwasseraufbereitung in den Lackierprozessen der Automobilindustrie hergestellt. Darin liegt auch heute noch eine der Kernkompetenzen der Mainzer Firma. Daneben wurde jedoch mit der technisch-physikalischen Wasseraufbereitung seit Beginn der 1990er Jahre ein weiteres Standbein geschaffen. Dieser Geschäftsbereich konnte konsequent durch Kooperationen und Zukäufe ausgebaut werden. Im Jahr 2002 wurde zum Beispiel das Produktspektrum der Cama Wassertechnik integriert. Seitdem bietet pro|aqua auch in den Bereichen Trink- und Mineralwasser sowie für Schwimmbadwasser umfassende



Dr. Wolf-Dietger Huth

studierte Mathematik und promovierte anschließend in Wirtschaftswissenschaften mit Schwerpunkt Investitionsgütermarketing. Seit 2000 ist er Geschäftsführender Gesellschafter bei der pro|aqua GmbH & Co. KG in Mainz, einem international tätigen Unternehmen in der Wasseraufbereitung.

E-Mail: info@pro-aqua.net

Lösungen an. Durch diese Akquisition war der alte Standort in der Robert-Bosch-Straße nicht mehr ausreichend, deshalb zog man 2003 in das neue Produktions- und Verwaltungsgebäude in der Dekan-Laist-Straße um. Im Jahre 2007 konnten auch die geschäftlichen Aktivitäten der Aqua-Care-Systems (A.C.S) in Walluf übernommen werden.



Abb. 1: pro|aqua-Verwaltungsgebäude



Abb. 2 und Abb. 3: Projekt in Namibia

2. Internationalisierung

Die aquaplus-Anlage beispielsweise ist als kompakte Einheit zur dezentralen Versorgung mit Trinkwasser besonders geeignet für den Einsatz in Entwicklungsländern.

Dies ist mit einer der Gründe für die stetige Internationalisierung des Unternehmens. So sind inzwischen – außer den rund 60 Beschäftigten am Standort Mainz – weitere Mitarbeiter in den Niederlassungen in Spanien, Italien, England, Kroatien und in der Türkei dazugekommen. Mit diesen Tochterunternehmen, sowie weiteren Kooperationspartnern rund um den Globus, ist die pro|aqua weltweit gut aufgestellt. Unternehmen wie Mercedes, BMW, Degussa, Scania und Dürr zählen zu den Kunden von pro|aqua. Weitere Kunden sind in der Lebensmittel- und Getränkeindustrie sowie in der chemischen und pharmazeutischen Industrie zu finden. So ist aus den Gedanken der Gründer unter dem Geschäftsführenden Gesellschafter Dr. Wolf-Dietger Huth ein heute international tätiges Unternehmen entstanden.

3. Innovation

Ein intensives Innovationsmanagement sichert einen Vorsprung gegenüber dem Wettbewerb. Seit neuestem sind im Produktspektrum des Unternehmens z.B. auch Chemikalien enthalten, die auf Basis nachwachsender Rohstoffe hergestellt werden können, sie sind biologisch abbaubar und damit besonders umweltfreundlich. Die Herstellung erfolgt frisch- und abwasserfrei und die dazu benötigte Energie wird aus Ökostrom gewonnen. Die pro|aqua eco-line leistet so ihren Beitrag zur Schonung der Umwelt.

Im Sommer des vergangenen Jahres beteiligte sich die pro|aqua an einem Forschungs- und Entwicklungsprojekt im Norden Namibias und lieferte in Zusammenarbeit mit dem

Institut für sozial-ökologische Forschung (ISOE) und der Technischen Universität Darmstadt eine Membrananlage zur Wasserversorgung der namibischen Bevölkerung. Da hier der Einsatz von Chemikalien aus verschiedenen Gründen nicht in Frage kam, wurde stattdessen eine eigens entwickelte, elektrochemische Technologie eingesetzt. Eine weitere Herausforderung in diesem Projekt war die zur Verfügung stehende Energie. Eine Fotovoltaik-Anlage versorgt die Wasseraufbereitung mit Strom und erforderte den Einsatz besonders energiearmer Aggregate.

Mit der aquaplus-Anlage bietet pro|aqua eine patentierte Kombination aus einem Aufbereitungsverfahren für die Wasserbehandlung und Wasseraufbereitung auf Trinkwasserqualität. So können zwischen 20 und 60 cbm Wasser täglich zu Trinkwasser aufbereitet werden und damit findet die Anlage beispielsweise in kleineren Kommunen, Hotels oder mittelständischen Unternehmen Anwendung.



Abb. 4: aquaplus-Anlage

pro|aqua

Der pro|aqua scale remover wird in Kühlwasserkreisläufen eingesetzt und verhindert dort die Verkalkung, Korrosion und Keimbildung in Rohrleitungssystemen. Dieses Produkt wirkt auf Basis eines elektrolytischen Verfahrens und ermöglicht somit eine chemikalienfreie Wasserbehandlung.

4. Fazit

Mit der Kombination aus Wasserbehandlung durch Spezialchemikalien und technisch-physikalischer Wasseraufbereitung z.B. Filtration, Desinfektion, Membrananlagen oder scale remover, hat sich pro|aqua einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil verschafft und bietet zudem ihren Kunden durch individuelle Beratung, Begleitung und Betreuung über die gesamte Zeitspanne des Projektes eine bestmögliche Lösung der Aufgabenstellung. Ein umfassendes Service- und Wartungsangebot runden das Portfolio ab.

UNTERNEHMEN AUF EINEN BLICK

pro|aqua GmbH & Co. KG
Dekan-Laist-Strasse 13
55129 Mainz

Tel. 06131-9713100
E-Mail: info@pro-aqua.net
www.pro-aqua.net

Mitarbeiter: 60
Jahresumsatz: 8 Mio Euro



Abb. 5: pro|aqua scale remover

AUREA GMBH - DIENSTLEISTER AN DER SCHNITTSTELLE ZWISCHEN AUGMENTED REALITY UND KOMMUNIKATION

Wolfgang Steiger, Klaus Löw



Wolfgang Steiger

Geschäftsführer und Gesellschafter aurea GmbH, Aufgabenschwerpunkt Kreative Gestaltung und Technologieentwicklung

E-Mail: w.steiger@au-rea.de



Klaus Löw

Geschäftsführer aurea GmbH, Aufgabenschwerpunkt Kundengeschäft und Technologieentwicklung

E-Mail: k.loew@au-rea.de

Wer ist aurea?

aurea ist ein Dienstleister an der Schnittstelle zwischen Augmented Reality und Kommunikation und steht für Neues Sehen und Erleben vor allem im Marketing-, Info- und Edutainment Bereich. Augmented Reality Präsentationen und Anwendungen faszinieren durch außergewöhnliche Effekte und Interaktion.

Als deutscher Partner des Weltmarktführers Total Immersion (Total Immersion 2010) entwickeln und realisieren wir mit Aug-

mented Reality eine Verbindung zwischen realer und virtueller Welt und erzeugen mit diesen Technologien ein neues emotionales Erlebnis für unsere Kunden. Mit hap.dig solutions, d.h. Produkten, die eine Kombination aus haptischem und digitalem Erleben darstellen, produzieren wir als führender Anbieter sowohl standardisierte Produkte mit vielfältigen Einsatzmöglichkeiten als auch exklusive, maßgeschneiderte Kundenlösungen.

Was bietet aurea?

Die überlagerte oder erweiterte Wirklichkeit, d.h. Augmented Reality oder kurz AR, erzeugt eine neue Faszination der Wahrnehmung. AR bietet eine innovative Möglichkeit, auf Bildschirmen oder Projektionsflächen im Blickfeld der Benutzer die wahrgenommene reale Umwelt mit beliebigen virtuellen und interaktiven dreidimensionalen Inhalten zu überlagern.

Die in Echtzeit im Computer generierten virtuellen Objekte erscheinen im realen Raum dreidimensional und lagegerecht zueinander in Bezug stehend. Während das Durchbrechen von Grenzen zwischen realer und virtueller Welt in Filmproduktionen nichts Neues ist, geschieht dieses bei Augmented Reality in Echtzeit live z.B. auf einer Bühne, während einer Präsentation oder auf einem Display und führt zu einer nachhaltigen Faszination der Betrachter (vgl. Abbildung 1).

aurea bietet verschiedene Einsatzmöglichkeiten von Augmented Reality; dies können standardisierte Produkte wie z.B. ein Living Mirror sein oder auch kundenindividuelle Living Presentations oder Living Objects.

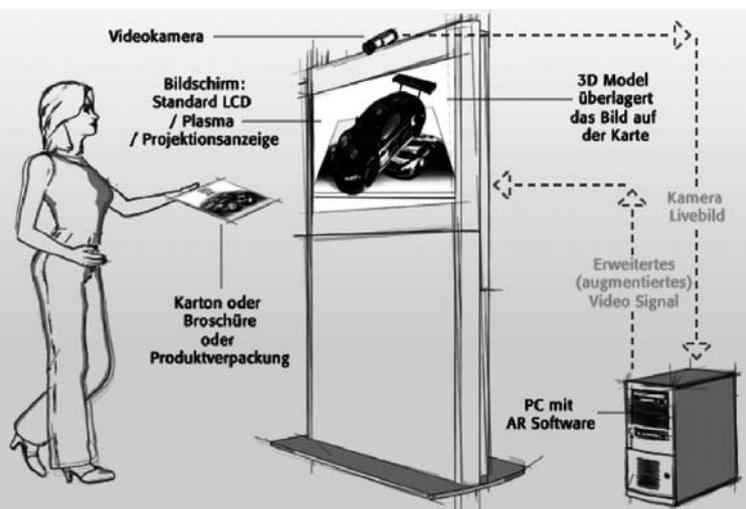


Abb. 1: Funktionsweise von AR



Abb. 2: Living Mirror, Quelle: Aurea 2010

Ausgewählte Produkte

Living Mirror

Unter einem Living Mirror verstehen wir ein Anwendungsszenario, das als Technologie Verfahren der Gesichtserkennung nutzt. Die grundsätzliche Vorgehensweise sieht wie folgt aus: Eine Kamera erkennt das Gesicht des Betrachters und platziert lagegerecht dreidimensionale Objekte auf das Gesicht, den Kopf oder den Körper. Die Projektion erfolgt über einen großen Bildschirm oder einen Beamer, so dass der Benutzer den Eindruck hat, vor einem Spiegel zu stehen (vgl. Abbildung 2).

In Kombination mit dem aus Film und Fernsehen bekannten Bluescreen-Verfahren können die Benutzer zudem in attraktive virtuelle Umgebungen, wie z.B. einen Festsaal, eine virtuelle Stadt oder ein Schloss versetzt werden. Alternativ bieten sich z.B. Sportereignisse wie WM oder Olympiade an.

Living Presentation

Messestände und Präsentationen müssen immer spektakulärer und interessanter werden, damit sie in Zeiten der Informationsüberflutung überhaupt noch wahrgenommen werden. Mittels AR Technologie lässt sich dieses Ziel in Form einer Living Presentation erreichen. Darüber hinaus ist es möglich, reale Ob-



Abb. 3: Living Presentation, Quelle: Aurea 2010; Total Immersion 2010

jekte, die durch ihre reine Größe oder Komplexität nicht live präsentierbar sind, darzustellen und sogar mit diesen zu interagieren.

Bei einer Unternehmenspräsentation sind z.B. große Objekte wie etwa Industrieanlagen, Lokomotiven oder Windkraftträder in die Präsentation einzubeziehen; dies ist ohne AR nur mit klassischen Bildern oder Videosequenzen möglich. Mit der heutigen Technologie können die realen Vortragenden mit virtuellen 3D-Objekten interagieren. Durch Sprach- oder Gestensteuerung ist dies in Echtzeit möglich. Der Vortragende wird durch ein Kamerasystem erfasst und mit den virtuellen Objekten augmentiert. Das dadurch entstehende Gesamtbild wird in der Regel auf eine Leinwand projiziert oder auf eine Monitorwand übertragen.

Wie arbeitet aurea?

Wie bei Dienstleistern üblich, unterstützen wir alle Phasen eines Projekts: Von der Idee über Storyboard und 3D-Visualisierung bis zur Programmierung und technischen Ausstattung, ein Team aus Kreativen, 3D-Designern, AR Spezialisten und Projektmanagern entwickelt kundenindividuelle, maßgeschneiderte Lösungen.

UNTERNEHMEN AUF EINEN BLICK

Gründung: 2008 als aurea GmbH

Geschäftsführer: Klaus Löw, Wolfgang Steiger

Feste Mitarbeiter: 5

**Deutscher Partner des Weltmarktführers
Total Immersion**

KONTAKT

Wolfgang Steiger

Alt-Hausen 34

60488 Frankfurt

Telefon: 069 - 801062-60

Fax: 069 - 801062-30

www.au-rea.de



WIRTSCHAFT
FH MAINZ
UNIVERSITY OF
APPLIED SCIENCES

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

ISSN 1861-3152