

Fachhochschule Mainz
University of
Applied Sciences

Update 6

Forschung & Wirtschaft

SS 08



Impressum

Herausgeber:

Fachhochschule Mainz
University of Applied Sciences
FB III: Wirtschaftswissenschaften
An der Bruchspitze 50, 55122 Mainz
Tel.: 06131/628-0
Internetadresse: www.fh-mainz.de
E-mail: info@wiwi.fh-mainz.de

Redaktion:

Prof. Dr. Wilfried Alt
Prof. Dr. Andrea Beyer
Diplom-Volkswirtin Petra Carl
Prof. Dr. Heinrich Holland
Prof. Dr. Kurt W. Koeder
Prof. Dr. Arno Peppmeier
Prof. Dr. Werner Schmorleiz
Prof. Dr. Ulrich Schüle

Kontakt Redaktion:

a.beyer@wiwi.fh-mainz.de

Gestaltung: www.grafikbuero.com

Druck: Printec, Kaiserslautern

Auflage: 2800

Erscheinungsweise:

jeweils zu Beginn des Semesters
ISSN 1861-3152
Heft 6

Mainz, 2008

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

| Inhaltsverzeichnis

Editorial/Prof. Dr. Andrea Beyer	3
Lehre und Studium	4
Deutschland im Jahr 2020 – Neue Herausforderungen für ein Land auf Expedition/Prof. Dr. Norbert Walter	4
Preisermittlung eines Credit Default Swaps/Prof. Dr. Arno Peppmeier	9
Die neuen Werbeformen: Guerilla, Viral, Podcasting, Blogs, Mobile/Prof. Dr. Heinrich Holland.....	17
Ökonomische Bedeutung virtueller Welten/Prof. Dr. Andrea Beyer, Prof. Dr. Anett Mehler-Bicher	24
Das Japan-Paradoxon/Prof. Dr. Werner Krämer	30
Bewertung von Unternehmensgrenzen auf Prozessebene/Matthias Hilgert	36
Unternehmenspraxis	44
Die Sonne ernten – Wie Solarstrom die Umwelt schützt und der Wirtschaft nützt/Christian Hinsch	44
Neue Herausforderungen im deutschen Arzneimittelmarkt/Dr. Marco Penske	49
Projektmanagement in mittelständischen Unternehmen – effiziente Wege zu einer Projektkultur/Frank Allgeier.....	54
CRM bei Finanzdienstleistern – Viele Kanäle, ein Ansatz/Dr. jur. Michael Kaufmann	56
Entwicklung von Marktpotenzialen/Ernst Keppler	58
Making Mergers Work: Grundsätze und Erfolgsfaktoren/Birgitta Litters	62
E-Appointment eröffnet neue Möglichkeiten für die Terminvergabe/Hartwig Schulz.....	64
Art Banking – Kunst als Assetklasse im Private Banking/Harald Glatte	67
Unternehmensprofile	72
Tetra Pak: „Schützt, was gut ist“/Claudia Bäumler	72
Bonewitz Communication GmbH – Agentur & Verlag: Vom Journalismus zur Agentur/Michael Bonewitz	75
Human Resources bei Severn Consultancy GmbH/Susanne Löwe	77

Update 6



The collage consists of three grayscale images. The left image shows a group of people in business attire, some wearing lanyards, in what appears to be a conference or meeting setting. The middle image is a close-up of a hand pointing at a list of prices in Euros, with the word 'Update' overlaid. The right image shows a person sitting at a desk, working on a laptop.

Price
40,30 €
42,20 €
36,40 €
40,40 €
42,40 €
45,00 €

Editorial

Die Gegenwart ist im Verhältnis zur Vergangenheit Zukunft, ebenso wie die Gegenwart der Zukunft gegenüber Vergangenheit ist (Lü Bu We)

ANDREA BEYER



Prof. Dr.
Andrea Beyer

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

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

Strategische Entscheidungen im Unternehmen basieren ebenso auf Informationen über die eigenen Stärken und Schwächen, als auch auf Informationen und Prognosen über externe Markt- und Umfeldsituationen.

Unternehmen gelangen auf diese Weise zu strategischen Optionen mit denen sie zukünftige Chancen wahrnehmen und dabei eventuelle Risiken beachten können. Das Gleiche gilt auch für Volkswirtschaften: Sie müssen sich intern und extern auf den Strukturwandel einstellen, aber auch seine Richtung in ihrem Sinne zu beeinflussen versuchen. Diese Betrachtung rückt den Standort Deutschland und die neu zu definierende Rolle Deutschlands in einer sich verändernden weltwirtschaftlichen und weltpolitischen Ordnung in den Fokus vieler Szenario-Analysen.

Unser Fachbereich konnte mit Prof. Dr. Norbert Walter (Deutsche Bank) einen prominenten und für dieses

Thema prädestinierten Fachmann zu einem Vortrag gewinnen. Seine Ausführungen finden sich in diesem Heft.

Ein Bereich, der aus volks- und betriebswirtschaftlicher Sicht für die Zukunft an Bedeutung gewinnt, ist der Energiebereich und dort vor allem das Segment der erneuerbaren Energien. Die Vorreiter oder Nachzüglerrolle von Volkswirtschaften wird auch durch diese Thematik und Entwicklung entscheidend beeinflusst. Sie hält darüber hinaus Marktchancen für Energieunternehmen sowie für die dazu notwendigen Technikhersteller bereit und eröffnet für andere wiederum neue Formen der Energieversorgung. In diesem Heft werden Aspekte der Solarenergie in einem Beitrag vorgestellt.

Innovationen und veränderte Umweltbedingungen gewinnen aber nicht nur im globalen Zusammenhang an Bedeutung. Sie stehen auch auf den

Themenlisten für betriebswirtschaftliche Teilbereiche ganz oben. So eröffnet die Entwicklung im Medienbereich neue Möglichkeiten für Unternehmen. Diesem Thema widmen sich gleich drei Beiträge zu neuen Werbeformen, virtuellen Welten und zu den Möglichkeiten von E-Appointment.

Bei allen augenfälligen und aktuell diskutierten Innovationen sind aber auch nicht die grundsätzlichen Instrumentarien und Themen wie Projektmanagement oder Finanzierungsformen aus dem Auge zu verlieren. Jeder Ansatz stellt eine neue Perspektive und Lösungsmöglichkeit dar. Deshalb hält das aktuelle Heft wieder einen bedachten Mix von weiteren Themen bereit, die wichtig für die Bewältigung von großen und kleinen Strukturveränderungen sind.

Für Ihre Aktivitäten, insbesondere im und um den Strukturwandel im Jahr 2008 wünschen wir Ihnen viel Erfolg.

Deutschland im Jahr 2020 – Neue Herausforderungen für ein Land auf Expedition

NORBERT WALTER



Professor Dr.
Norbert Walter

Chief Economist Deutsche Bank Group
Deutsche Bank Research

1. Einführung

Gesellschafts- und Wirtschaftssysteme wandeln sich fortwährend. Geschwindigkeit, Breite und Tiefe dieses Wandels variieren jedoch stark im Verlauf der Entwicklung einer Gesellschaft. Deutschland steht heute angesichts einer Reihe fundamentaler innerer wie äußerer Veränderungen vor historischen Entscheidungen. Wird die deutsche Gesellschaft an ihrer unvermeidlichen Alterung dauerhaft kranken, oder wird sie Wege finden, den Druck der demografischen Entwicklung auf Wirtschaft und Staatsfinanzen produktiv umzulenken? Wird es Deutschland gelingen, seine Rolle in der sich verändernden weltwirtschaftlichen und weltpolitischen Ordnung, nicht zuletzt verursacht durch den Aufstieg Chinas und Indiens, neu zu definieren? Wird Deutschland Vorreiter oder Nachzügler auf dem Weg in die Wissenswirtschaft sein?

Die kommenden Jahre werden entscheidend sein für den Weg, den Deutschland langfristig einschlägt. Dieser Weg wird irgendwo zwischen

dem Verharren in den bestehenden – zunehmend inadäquaten – gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Strukturen und ihrer raschen und nachhaltigen Umgestaltung verlaufen. Aber wo? Um uns dieser Frage zu nähern, haben wir mit einer umfangreichen und innovativen Szenarioanalyse mögliche Pfade analysiert und vier in sich schlüssige Zukunftsbilder für Deutschlands Wirtschaft und Gesellschaft im Jahr 2020 entworfen. Diese Szenarien helfen, das Wechselspiel der verschiedenen Kräfte besser zu verstehen. Eine solche Analyse alternativer Szenarien erlaubt es zudem, politische und unternehmerische Handlungsimplicationen für die Gegenwart abzuleiten – um sich intelligenter auf den Strukturwandel einzustellen, aber auch, um seine Richtung zu beeinflussen.

2. Vier Szenarien für Deutschland – in Kürze

Im Folgenden fasse ich – in sehr knapper Form – unsere vier Szenarien für Deutschland im Jahr 2020 zusammen,

um einen Vergleich der jeweiligen Kernaussagen zu ermöglichen.

- Expedition Deutschland: Flexible Koregulierung ebnet den Weg zu neuen Märkten. Spezialisierte Unternehmen erobern diese Märkte in oft temporären Projektkooperationen – auf dem Fundament klassischer Wertschöpfungsprozesse.
- Skatrunde beim Nachbarn: Flexible Regulierung und eine aktive Gesellschaft würden das Erobern neuer Märkte erlauben. Unternehmen verharren jedoch in ihren gewohnten Strukturen und Märkten, sie kooperieren wenig oder nur „mit alten Bekannten“.
- Zugbrücke hoch: Inflexible, überkommene Regulierung und viel Kompetenzgerangel politischer Akteure verhindern unternehmerische Initiative und gesellschaftliches Engagement. Unternehmenskooperationen sind rar, Besitzstandswahrung ist allgegenwärtig.
- Wild West: Die Regulierung ist inflexibel, sie hält nicht mit der

wirtschaftlichen Dynamik Schritt – oder wird von konzertiertem Lobbying diktiert. Unternehmerische Initiative, vielfach vorhanden und meist in Kooperation, wird so zum riskanten Abenteuer.

Im Folgenden möchte ich das von uns als das plausibelste Szenario, die „Expedition Deutschland“, genauer vorstellen. Ich beschreibe es aus der Perspektive des Jahres 2020. Wir fokussieren in der Darstellung des Szenarios auf die wirtschaftliche Situation im Jahr 2020 (Akteure, Strukturen, Prozesse und Erfolg). Die Beschreibung von Gesellschaft, Politik und dem Stand der technologischen Entwicklung halte ich hier sehr kurz und ich beschränke mich auf diejenigen Aspekte, die besonders eng mit der wirtschaftlichen Entwicklung Deutschlands bis und in 2020 interagieren.

3. Anno 2020: Expedition Deutschland

3.1 Wertschöpfungsmuster: Flexible Kooperationen von Spezialisten

In den vergangenen Jahren haben immer mehr deutsche Unternehmen erkannt, dass sie, um erfolgreich zu sein oder schlicht um zu überleben, mit neuen, flexiblen Kooperationsformen auf die rapide gestiegenen Anforderun-

gen ihrer Umfeldler und Märkte reagieren müssen: Die akademische Welt produziert immer schneller immer komplexeres Wissen; ehemals separate Wissensfelder konvergieren; der Erfolg von Wachstumsbranchen basiert zunehmend auf diesem konvergierenden Wissen; die Nachfrage nach komplexen Systemprodukten und Güter-Dienstleistungspaketen steigt; und das weitere Erstarken der Schwellenländer intensiviert den Druck auf die deutschen Unternehmen, sich auf Innovation zu fokussieren.

Das Erzeugen und erfolgreiche Vermarkten von Spitzentechnologie¹ und innovativen, wissensintensiven Dienstleistungen erfordert daher heute eine Kompetenz- und Wissensbreite, die von einem Unternehmen allein nur noch selten bereitgestellt werden kann – zumal nicht in der Geschwindigkeit, mit der die Märkte die nächste Produktgeneration verlangen. Zwar gibt es auch zu Beginn des dritten Jahrzehnts noch viele Reibungsverluste, wenn Spezialisten verschiedener Felder eng kooperieren. Nach einer Phase des Experimentierens der Unternehmen hat sich dennoch in vielen dieser Märkte eine flexible, oft temporäre Kooperation spezialisierter Unternehmen als das effizientere und – in einigen Bereichen – sogar als das einzig praktikable Modell erwiesen. Diese Kooperationsprojekte sind meist organisatorisch und

oft auch rechtlich eigenständig. Die Mutterunternehmen verleihen ihre spezialisierten Organisationsteile an das Projekt (und stellen oft Kapital zur Verfügung)².

Ein wachsender Teil der deutschen Wirtschaft ist heute daher als Folge eigenständiger Projekte mit nach Bedarf wechselnden Teilnehmern organisiert. Dieses Wertschöpfungsmuster passt sich der gestiegenen (Wissens-)Dynamik der Wirtschaft flexibler an, beschleunigt den Prozess der „schöpferischen Zerstörung“ und hilft, unnötige Fixkosten zu vermeiden. Zudem reduziert es die Markteintrittsbarrieren für den einzelnen Projektpartner: Die Kapitalkosten können geteilt werden.

Die Projektwirtschaft – neues Netz auf klassischem Nährboden

Diese „Projektwirtschaft“, wie die Wirtschaftspresse seit einigen Jahren den verstärkten Einsatz eigenständiger Kooperationsprojekte tituliert, wächst dabei auf dem Nährboden des „klassischen“ Wirtschaftens, beide entwickeln sich in enger Symbiose. Gemäß aktuellen statistischen Schätzungen werden in der Projektwirtschaft im engeren Sinn – also in organisatorisch und rechtlich eigenständigen Projektgesellschaften – heute in 2020 bereits ca. 15% der gesamtwirtschaftlichen Wertschöpfung Deutschlands erbracht³. In 2007 waren es nur 2% (die damals jedoch so nicht erfasst wurden). Damit nimmt Deutschland

¹ Unter „Spitzentechnologie“ werden im engeren Sinn solche Produkte verstanden, deren Forschungs- und Entwicklungskosten mehr als 8,5% des Umsatzes ausmachen. Bei „Hochtechnologie“ – einem Bereich, der Deutschland Anfang des Jahrtausends noch zum „Exportweltmeister“ machte – liegt dieser Anteil bei nur 3,5–8,5%. Beide zählen zu den so genannten „forschungs- und entwicklungsintensiven“ Technologien.

² Es gibt verschiedene Akteurstypen in Projekten: (1) Einzelne (oft selbständige) Individuen; (2) proto-korporative Akteure, also Teile von Unternehmen wie Forschungs- und Entwicklungsabteilungen oder Personalabteilungen (oder Teile dieser); (3) korporative Akteure, also ganze Unternehmen, die sich als Teil ihrer Geschäftsstrategie in Projekte einbringen.

³ Die genaue Erfassung ist nach wie vor schwierig, da eine Projektgesellschaft auf Basis von Gewerbeanmeldung, Rechtsform, Bilanz oder Gewinn- und Verlustrechnung kaum von einem „normalen“ Unternehmen zu unterscheiden ist. 2013 und 2017 wurden daher Sonderuntersuchungen durchgeführt, um eine standardisierte Erfassung vorzubereiten.

in Sachen Projektwirtschaft heute eine Vorreiterrolle ein.

Erfolge mit Spitzentechnologien, Zurückhaltung bei langfristiger FuE

Die neue, offenere Kooperationskultur hat Deutschland geholfen, im Strukturwandel hin zu einem stärkeren Fokus auf Spitzentechnologien wieder Boden gegenüber der internationalen Konkurrenz gut zu machen. In der akademischen Forschung war Deutschland in einigen Spitzentechnologiefeldern nach Jahren und teils Jahrzehnten intensiver Forschung schon 2007, vor 13 Jahren, auch im internationalen Vergleich gut positioniert. Man denke nur an Mikrosystemtechnik, Umwelttechnik, Optoelektronik und Biotechnologie. Zudem war Deutschland traditionell in den mittleren Qualifikationen, dem Bereich der Facharbeiter, stark. Viele dieser Facharbeiter wurden in den vergangenen Jahren durch Weiterbildung, zum Teil an Universitäten, für Aufgaben in Spitzentechnologiesektoren qualifiziert. Auf diesen Stärken basierend haben die offenere Kooperationskultur der Unternehmen im Allgemeinen und die Projektwirtschaft im Speziellen geholfen, anwendungsorientierte Spitzentechnologie-FuE voranzutreiben und schließlich attraktive Produkte auf die Weltmärkte zu bringen. Dieser Weg wurde seit dem zweiten Jahrzehnt von einer De- bzw. intelligenten Neuregulierung der Arbeits- und Produktmärkte unterstützt: Auch in der Politik hatte sich die Erkenntnis durchgesetzt, dass Flexibilität das Gebot der Stunde ist. Erste Ansätze waren schon 2007 in den zunehmenden Anstrengungen zum Bürokratieabbau erkennbar. Ein Wermutstropfen ist, dass die hohe Flexibilität, ja teils Volatilität der neuen Kooperationsmuster in den letzten Jahren sehr langfristig angelegte FuE-Vorhaben für die Wirtschaftsakteure erschwert hat. Grundlagenforschung war schon zur Jahr-

tausendwende fast ausschließlich die Domäne staatlicher Universitäten und Forschungseinrichtungen; in der letzten Dekade hat sich jedoch auch ein wesentlicher Teil der längerfristigen anwendungsorientierten FuE in Richtung Staat verschoben, wenn auch zum Teil in Form von Public-Private-Partnership-Projekten.

Gründer – die Avantgarde der Projektwirtschaft

Deutlich positiver ist das Bild heute jedoch im Bereich weniger langfristiger, marktnäherer FuE. Hier hat die intelligentere Regulierung die mit den Aktienmärkten zur Jahrtausendwende eingebrochenen Risikokapitalinvestitionen in junge deutsche Unternehmen gefördert: Sie stiegen seit 2004 leicht, seit Ende des ersten Jahrzehnts wieder kräftig. Auch in die so genannte Seedphase, in der die Gründung eines Unternehmens unterstützt wird, wurde wieder verstärkt investiert. Zum einen wurden 2008 Investitionen in Risikokapitalfonds steuerlich attraktiver gestaltet (Beteiligungsfinanzierungsgesetz), zum anderen konnten Entrepreneure nach der Beseitigung einiger regulatorischer Hürden (z.B. im Bereich der Gentechnik) wieder leichter in neue Technologiefelder vordringen. Mit diesem Risikokapital unterstützte Ausgründungen aus Universitäten, aber auch solche aus Forschungs- und Entwicklungsabteilungen großer Unternehmen, waren im Rückblick Keimzellen und Avantgarde der neuen Kooperationskultur. Die Gründer brachten Spezialwissen mit, das sie für die Entwicklung am Markt erfolgreicher Produkte mit dem Spezialwissen anderer Gründer verschmelzen mussten. Dies war zum einen nötig, weil immer häufiger komplexe Systeme aus unterschiedlichen Technologien erfolgreiche Produkte wurden (wie z.B. im Fall der neuen biometrischen Sensoren), zum anderen basierten die Erfolgsprodukte immer öfter auf kon-

vergierenden Forschungsfeldern (wie Bioinformatik, Neuroinformatik oder synthetischer Biologie). War diese Kooperation erfolgreich und wollten die Gründer das nächste Produkt entwickeln, stellten sie häufig fest, dass sie hierfür neues externes Spezialwissen benötigten.

Dieses Erobern neuer Märkte wurde, wie das Erforschen und vermehrte wirtschaftliche Verwerten von Spitzentechnologien, durch eine langsame, aber stetige Entwicklung in Richtung einer intelligenteren Regulierung von Arbeits- und Produktmärkten erleichtert. Innovation ist heute Deutschlands Kernkompetenz, „Created in Germany“ insbesondere in Asien und im Nahen Osten oft erste Wahl. Der renommierte Nachrichtendienst WikiNewsflash titelte kürzlich gar „Expedition Deutschland“, um dem explorativen Charakter der deutschen Projektwirtschaft – sowie der gestiegenen Risikobereitschaft der deutschen Gesellschaft insgesamt – Ausdruck zu verleihen.

3.2 Intellektuelles Kapital: Modulare Bildung und Handel mit bewertetem Wissen

Wissen wird heute im Jahr 2020 auf effizienten Märkten gehandelt. Wissen über Kunden, Märkte und viele andere Themen wird heute weit effizienter bewertet und gehandelt als noch in 2007. Die Anbieter solcher Wissensdienstleistungen florieren. Geistiges Eigentum ist zu einer viel genutzten Assetklasse geworden, Investoren können aus einem breiten Spektrum themenorientierter Patentfonds, Verbriefungen von Urheberrechten etc. wählen. Zudem ist intellektuelles Kapital in den Fokus der Unternehmensbewertung gerückt: Den Kapitalmarkt interessieren heute neben traditionellen Bilanzkennzahlen auch Forschungseffizienz, Weiterbildungsbudgets und Kooperationsratings eines Unternehmens.

Die jungen wie die älteren Köpfe, in denen dieses intellektuelle Kapital steckt, profitieren 2020 von effizienten Lernmärkten. Private Lernanbieter prosperieren. Aber auch die öffentlichen Universitäten und anderen Bildungseinrichtungen sind nach einer Konsolidierungswelle effizienter geworden. Sie engagieren sich darüber hinaus stärker im Markt für modulare Weiterbildung.

3.3 Politisch-rechtlicher Rahmen: Die langsame Entkrustung

Der Staat reduziert seine Einmischung und lernt bei der Regulierung mit Bürgern und Unternehmen. Einerseits haben den Staat Legitimationsprobleme motiviert und sein weiter eingegrenzter fiskalischer Spielraum gezwungen, Aufgaben abzugeben. Andererseits sind die Regulierungsthemen immer komplexer geworden. Der Staat braucht heute mehr denn je das Wissen von Bürgern und Unternehmen, um adäquate Rahmenbedingungen setzen zu können.

Die so entstehende Regulierung ist intelligenter an gesellschaftliche und wirtschaftliche Belange angepasst. Sie ist für Bürger und Unternehmen transparenter und erleichtert das Erobern neuer Märkte. Generell hat der Rückzug des Staates aus einigen seiner Aufgabenbereiche aber auch dazu geführt, dass Sozialtransfers heute an Gegenleistungen gebunden sind. Zudem werden immer mehr soziale Dienstleistungen (z.B. Pflege) privat organisiert. Deutschland ist eine „Tätigkeitsgesellschaft“ geworden.

3.4 Gesellschaftliches Potenzial: Eigenständige Bürger und Konsumenten

Die deutsche Gesellschaft bildet bis Ende der zweiten Dekade des neuen Jahrhunderts eine neue Mitte, der untere Rand verliert jedoch den Anschluss. Die Mittelschicht feiert ihr

Comeback. Die neuen Aufstiegschancen, aber auch das höhere Abstiegsrisiko – beides Folgen globalerer und volatilerer Wertschöpfung – haben ihr den Wert von Wissen klar vor Augen geführt. Viele Bürger mit mittleren Einkommen investieren daher massiv in Bildung – und qualifizieren sich so für die anspruchsvollen, aber auch gut bezahlten Aufgaben in der Projektwirtschaft.

Auch gut gebildete Ältere zählen zu den Gewinnern, sie sind in 2020 intelligent ins Arbeitsleben eingebunden. Niedrigverdiener haben dagegen nur begrenzt Zugang zu den neuen Lernmärkten und stehen, jung wie alt, unter oft existentiellem Druck. Für diese Gruppe ist der internationale Wettbewerb noch einschneidender als für andere. Viele von ihnen sind gezwungen, sich in Hintergrundnetzen selbst zu organisieren, viele haben aber den Glauben an die Politik verloren.

3.5 Globale Integration: Boom deutscher Kreativitätsexporte

Der massive interne Strukturwandel, den Deutschland in den vergangenen 15 Jahren durchlebt hat, wurde von Entwicklungen forciert, die ihr Epizentrum zum Teil weit außerhalb Deutschlands hatten bzw. haben. Ein heute in 2020 viel zitiertes Beispiel ist der Aufstieg Chinas und Indiens, sowie von Ländern wie Malaysia, Vietnam und der Philippinen. Ihr Aufstieg war, trotz einiger temporärer Rückschläge, über viele Jahre nahezu kometenhaft. (Diese Länder nennen sich heute, stolz auf ihr rapides Wachstum und ihre asiatische Identität gleichermaßen, bamboo countries – „Bambusländer“.) Neben den internen deutschen Strukturen haben diese Entwicklungen jedoch auch Deutschlands wirtschaftlicher, politischer und gesellschaftlicher Integration in die Welt einen neuen Charakter gegeben.

„Created in Germany“

Tatsächlich hat Deutschland im Jahr 2009 den Titel des Güter- Exportweltmeisters an China verloren. Die Wachstumsrate der klassisch starken deutschen Exporte von „Hochtechnologie“ wie Autos, Werkzeugmaschinen und Chemikalien ist lange schon hinter die der Dienstleistungsexporte gefallen. Stark gewachsen sind dagegen, wenn auch von deutlich niedrigerem Niveau, die Exporte von „Spitzentechnologie“ (Mikrosystemtechnik, weite Bereiche der Umwelttechnik, Biotechnologie etc.) sowie die virtueller Güter wie Software, Patente und Lizenzen, Musik, Filme und Computerspiele. Unter den deutschen Computerspielproduzenten finden sich sogar einige Weltmarktführer in ihrer „Nische“. Dennoch: Der Anteil der Güter an den deutschen Exporten, vor 15 Jahren noch bei rund 85 %, liegt heute nur noch bei gut 75 %. Das übrige Viertel sind Dienstleistungen. Besonders erfolgreich exportieren heute die deutschen Anbieter wissensintensiver Dienstleistungen. In der Projektwirtschaft schwimmen sie wie Fische im Wasser, zudem profitieren sie von den Exporterfahrungen und -netzwerken des Ex-Güterexportweltmeisters. Ein zentraler Motor dieses neuen Exportbooms sind die kreativen bzw. kreativitätsunterstützenden Dienstleister (aus den Feldern FuE, Design, Frühaufklärung, Ethnografie etc.). Sie haben es geschickt verstanden, die den Deutschen vom Ausland seit langem zugeschriebenen Tugenden der künstlerischen Neugier, des systematischen Forschens und beharrlichen Tüftelns sowie des intelligenten und funktionsorientierten Gestaltens in ein exportförderndes Image zu verdichten: „Created in Germany“ ist – insbesondere in Asien und im Nahen Osten – heute oft erste Wahl.

4. Anno 2008: Unter dem Strich moderates Wachstum

Unser Szenario „Expedition Deutschland“ zeichnet – je nach Perspektive – ein aufregendes, anstrengendes oder auch beunruhigendes Bild des Lebens und Wirtschaftens in Deutschland im Jahr 2020. Unabhängig von der Perspektive des Betrachters beschreibt es zudem einen Zustand von Deutschlands Wirtschaft, Gesellschaft und Politik, der nicht durch „mehr (oder weniger) desselben“, sondern nur durch einen nachhaltigen und teilweise radikalen Strukturwandel erreicht wird. Trotz des gerade in wirtschaftlicher Hinsicht insgesamt positiven Bildes in der „Expedition Deutschland“ erwarten wir auf dem Weg in dieses Szenario nur ein durchschnittliches jährliches Wachstum des deutschen Bruttoinlandsprodukts von 1,5%. Dieser Wert erscheint angesichts der im Szenario skizzierten strukturellen Veränderungen in so vielen Bereichen von Wirtschaft und Gesellschaft niedrig. Deutschland wird in den kommenden Jahren jedoch massiven demografischen Belastungen sowie den stärker spürbaren Folgen des Klimawandels ausgesetzt sein. Zudem hat Deutschland jahrelang nur zögerlich reformiert. Lassen Sie uns aktiv auf das Szenario zugehen – sonst schicken wir Deutschland auf den Weg in die Stagnation.

Preisermittlung eines Credit Default Swaps unter Berücksichtigung von Ausfallwahrscheinlichkeiten, Rückzahlungsbeträgen und weiteren Aspekten

ARNO PEPPMEIER



Prof. Dr.
Arno Peppmeier

lehrt Rechnungswesen, Investition und Finanzierung sowie Bank- und Finanzdienstleistungen an der Fachhochschule Mainz.

E-mail: arno.peppmeier@wiwi.fh-mainz.de

1. Einführung

Kreditderivate sind Finanzinstrumente, die es ermöglichen, Kreditrisiken, getrennt von anderen mit dem traditionellen Kreditgeschäft verbundenen Risiken, handelbar zu machen. Dabei haben Kreditderivate, entsprechend anderer derivativer Finanzinstrumente, die Eigenschaft, dass ihr Wert von einem Basisinstrument abhängig ist. Das Basisinstrument ist hier die Bonität eines oder mehrerer (Basket-Kreditderivate) definierter Kreditnehmer.

Ein Markt für den Handel von Kreditderivaten entstand im Jahr 1993. Zumindest erfolgte damals der erste bekannt gewordene Handel eines Kreditderivats. Die beteiligten Institutionen waren die amerikanische Bank Bankers Trust und die Credit Suisse Financial Products in Japan. Seitdem ist der Kreditderivatemarkt durch ein hohes Wachstum geprägt. Gemäß Veröffentlichungen der British Bankers Association betrug das Handelsvolumen während des Jahres 1999 in diesen Instrumenten noch 500 Milliarden US-Dollar. Bis zum Jahr 2006 stieg es auf jährlich etwa 20 Billionen US-Dollar an. Das für das Jahr 2008

erwartete Handelsvolumen beträgt ungefähr 33 Billionen US-Dollar.

Im Rahmen des Handels mit Kreditderivaten sind grundsätzlich zwei Parteien zu unterscheiden, die Partei des Risikoverkäufers und die des Risikokäufers. Der Risikoverkäufer überträgt das zugrunde liegende Kreditrisiko, im Folgenden Bonitätsrisiko genannt, gegen Zahlung einer Prämie an den Risikokäufer. Der Risikokäufer übernimmt das Bonitätsrisiko ohne

die diesem Risiko zugrunde liegende Bestandsgröße, also ohne den Kredit tatsächlich zu übernehmen. Er verpflichtet sich, die negativen ökonomischen Konsequenzen (bei nicht linearen Produkten) bzw. die negativen und positiven ökonomischen Konsequenzen (bei linearen Produkten) aus dem zugrunde liegenden Geschäft zu tragen. Die Richtung der Zahlungs- oder Güterströme, die sich abschließend aus der Abwicklung eines Kre-

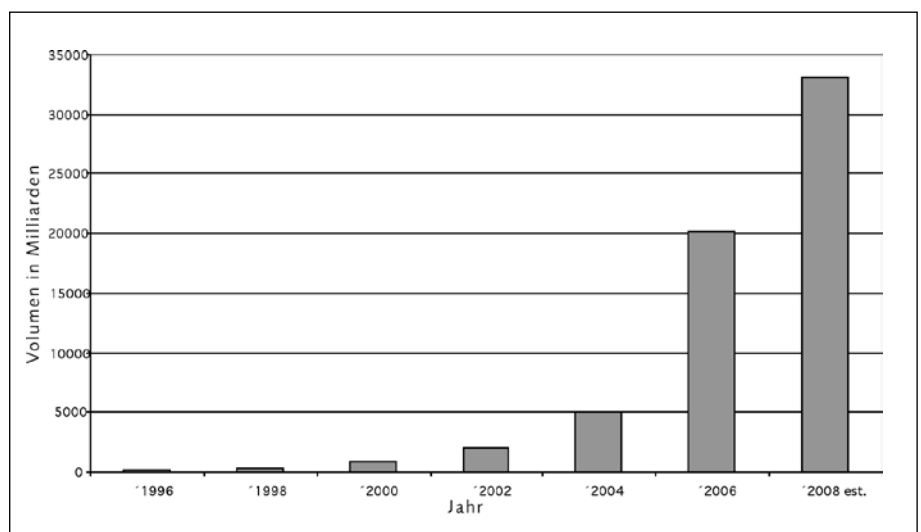


Abb. 1: Marktvolumen von Kreditderivaten

ditderivats ergibt, ist abhängig von der Ausgestaltung der Vereinbarung, die Risikoverkäufer und Risikokäufer miteinander abgeschlossen haben. Bestandteile solcher Vereinbarungen können z.B. definierte Ausfallereignisse, Credit Spreads oder Credit Ratings sein.

Eine weit verbreitete primäre Gliederungssystematik von derivativen Finanzprodukten ist die Gliederung nach der Gestalt der Preisfunktion. Diese Form der Gliederung soll hier auch auf die Kreditderivate angewendet werden. Wir unterscheiden demnach auf der ersten Ebene in Produkte mit linearer Preisfunktion und in Produkte mit nicht linearer Preisfunktion. Die darunter liegenden Ebenen ergeben sich durch die Ausgestaltung der Vereinbarung, die die Zahlungsströme während der Laufzeit des Kreditderivats bzw. bei abschließender Abwicklung des Kreditderivats definieren.

2. Grundformen von Kreditderivaten

Als Grundformen von Kreditderivaten existieren der Credit Default Swap, die Credit Linked Note, die Credit Spread Option und der Total Return Swap. Es ist darauf hinzuweisen, dass das Basisinstrument eines Kreditderivats nicht zwingend nur das Bonitätsrisiko einer Adresse beinhalten muss. Vielmehr kann das Basisinstrument durch Bonitätsrisiken einer Vielzahl von Adressen definiert sein. Derar-

tige Kreditderivate werden dann als Basket Credit Default Swap, Basket Credit Linked Note, Basket Credit Spread Option oder Basket Total Return Swap bezeichnet. Das Basisinstrument des Kreditderivats ist nicht zwingend identisch mit dem Risikoaktivum, das durch das Kreditderivat abgesichert werden soll. Bei Abschluss des Vertrags über ein Kreditderivat kann auch ein anderer Vermögensgegenstand vereinbart werden, der zur Feststellung des Ausfallereignisses und der Bemessung der Leistungsverpflichtung dient. Dieses Instrument wird auch als Referenzaktivum oder Reference Asset bezeichnet. Im Folgenden werden die Ausdrücke Basisinstrument, Referenzaktivum und Reference Asset synonym verwendet. Eine Darstellung aller vier Grundformen von Kreditderivaten würde über den Rahmen dieses Beitrags hinausgehen. Deshalb erfolgt lediglich die Erklärung eines Credit Default Swaps. Im Anschluss daran wird ein Ansatz zur Bestimmung einer subjektiven Preisgrenze eines Credit Default Swaps vorgestellt.

3. Credit Default Swap

Der Credit Default Swap beinhaltet das Recht des Swapkäufers, vom Veräußerer des Swaps bei Eintritt des vereinbarten Ausfallereignisses (Default Event) des Basisinstruments eine Leistung zu verlangen. Der Veräußerer der Swaps ist dann verpflichtet, diese Leistung zu erbringen. Dafür zahlt

der Erwerber des Swaps eine Prämie an den Veräußerer. Der Erwerber der Swaps ist der Bonitätsrisikoverkäufer, der Veräußerer der Swaps ist der Bonitätsrisikokäufer.

Da die eventuelle Leistung des Bonitätsrisikokäufers von dem Eintritt eines Ausfallereignisses abhängig ist, ist dessen exakte Definition für die verlässliche Nutzung des Produkts notwendig. Die International Swap and Derivatives Association (ISDA) hat daher einen Rahmenvertrag erarbeitet. Danach gilt als Ausfallereignis z.B. das Folgende:

- Insolvenz des als Basisinstrument dienenden Unternehmens,
- Moratorium,
- Zahlungsausfall nach Ablauf einer Frist,
- Schuldenrestrukturierung,
- vorzeitiges Fälligwerden der Verbindlichkeiten des Unternehmens oder
- bewusste Nichterfüllung von Zahlungsverpflichtungen.

Die Erbringung der Leistung des Bonitätsrisikokäufers kann entweder im Rahmen eines Cash Settlements oder eines Physical Settlements erfolgen.

Wird die Abwicklung des Swaps durch ein Cash Settlement vollzogen, besteht die Leistung desjenigen, der das Bonitätsrisiko übernommen hat, in einer Ausgleichszahlung. Die Höhe der Ausgleichszahlung ist definiert

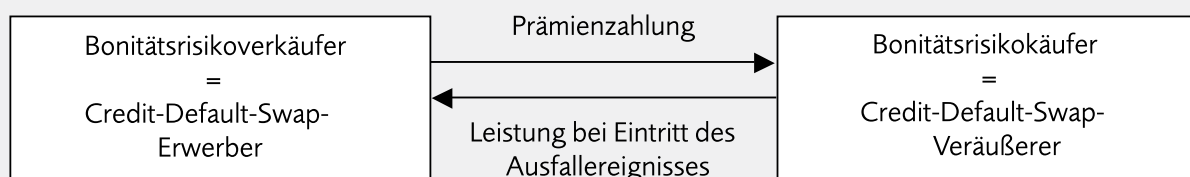


Abb. 2: Credit Default Swap

Wert der Option in %
des Nominalbetrags

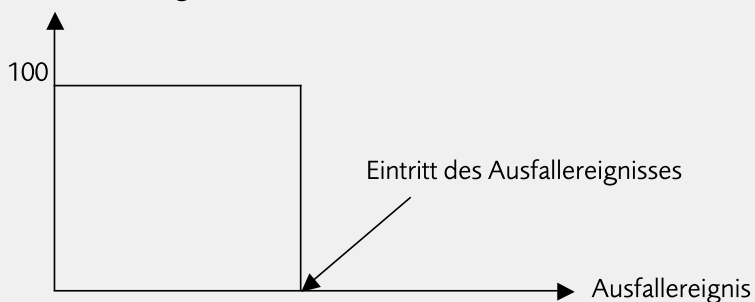


Abb. 3: Wertfunktion des Credit Default Swaps

- entweder durch die Differenz zwischen dem Nominalbetrag des Basisinstruments und seinem nach Schadeneintritt bestehenden Marktwert, der in der Regel auf Basis einer Befragung einer Gruppe von bestimmten Kompetenzträgern geschätzt wird oder
- durch einen festen Prozentsatz vom Nominalbetrag des Basisinstruments.

Wird die Abwicklung des Produkts durch ein Physical Settlement vollzogen, so erhält der Erwerber des Bonitätsrisikos das Basisinstrument und bezahlt dem Verkäufer des Risikos den Nominalbetrag des Basisinstruments.

Nun ist noch der Verlauf der Preisfunktion des Credit Default Swaps in Abhängigkeit von dem Eintritt des

Ausfallereignisses bei einer Betrachtung per Fälligkeitstag zu klären. Dabei zeigen wir an einem Punkt der Abszisse und deren Bereich links dieses Punktes den Eintritt des Ausfallereignisses. Auf der Ordinate wird der Preis des Produkts als Funktion des Eintritts des Ausfallereignisses gezeigt.

Die oben stehende Preisfunktion zeigt den Wert eines Credit Default Swaps in Prozent des Nominalwerts des Basisinstruments in der Situation, in der der Wert des Basisinstruments nach Eintritt des Ausfallereignisses Null beträgt und die Bezahlung eines von 100 % abweichenden, festen Prozentsatzes des Nominalbetrags nicht vereinbart wurde.

Durch den Einsatz eines Credit Default Swaps erfolgt ausschließlich die Übertragung des unsystematischen, adressenspezifischen Risikos.

4. Grundsätzliches zur Preisermittlung von Kreditderivaten

Eine zentrale Voraussetzung für einen liquiden Handel mit Kreditderivaten ist die Existenz von auf nachvollziehbare und schlüssige Weise ermittelten Kreditderivatepreisen, die ein sachgerechtes Entgelt für das übernommene Risiko oder die übernommenen Risiken darstellen.

Ein wesentlicher Bestandteil des Preises eines Kreditderivats wird durch das Ausfallrisiko des dem Derivat zugrunde liegenden Kreditnehmers oder der dem Derivat zugrunde liegenden Kreditnehmern bestimmt. In Bezug auf die Untersuchung des Grads an Schwierigkeit der Quantifizierung des Adressenausfallrisikos werden die Kreditnehmer nach Maßgabe der Kriterien Ratingexistenz und Kapitalmarktpresenz untersucht und klassifiziert. Das Kriterium Kapitalmarktpresenz ist in dieser Betrachtung erfüllt, wenn ein Unternehmen sich über die Emission von Schuldtiteln refinanziert und diese Schuldtitel an einem Sekundärmarkt gehandelt werden. Ratingexistenz ist gegeben, wenn ein Unternehmen über ein den relevanten Marktteilnehmern bekanntes, nachvollziehbares und auf schlüssige Weise ermitteltes Rating verfügt. Danach können vier Kreditnehmertypen unterschieden werden (vgl. Hüttemann 1997, S. 66 ff.).

Den Kreditnehmertypen eins und zwei sind staatliche und supranationale Kreditnehmer, ein großer Teil institutioneller Investoren und andere große Unternehmen zuzuordnen. Der Kreditnehmertyp drei ist nicht kapitalmarktfähig, verfügt jedoch über ein externes Rating. Dies eröffnet die Möglichkeit, Forderungen gegen diesen Kreditnehmertyp durch Asset-Backed-Securities-Transaktionen zu übertragen. Dem Kreditnehmertyp vier, nicht börsennotiert und nicht extern geratet, sind überwiegend mittelständische Unternehmen zuzuordnen.

Rating \ Kapitalmarktfähigkeit	gegeben	nicht gegeben
	gegeben	nicht gegeben
bekannt	Kreditnehmertyp 1	Kreditnehmertyp 3
nicht bekannt	Kreditnehmertyp 2	Kreditnehmertyp 4

Abb. 4: Differenzierung nach unterschiedlichen Kreditnehmertypen

Die Preisermittlung eines Kreditderivats, dem ein Kreditnehmer zugrunde liegt, dessen Schuldtitel an einer Börse gehandelt werden bzw. der über ein objektives, allgemein anerkanntes Bonitätsurteil, ein Rating, verfügt, ist grundsätzlich unproblematisch. Wird ein Schuldtitel an einer Börse gehandelt, lässt sich aufgrund des dort festgestellten Marktpreises, das Entgelt für die Übernahme des unsystematischen Risikos, des Adressenausfallrisikos bestimmen. Ebenso besteht die Möglichkeit aus einer allgemein akzeptierten Ratingeinstufung einen Preis für die Übernahme des betrachteten Adressenausfallrisikos abzuleiten. Diese Kreditnehmer sind einer der Typenausprägungen eins bis drei zuzuordnen. Für den Kreditnehmertyp vier liegt keine der angeführten Informationen vor. Die Bestimmung eines Preises für das Adressenausfallrisiko dieses Kreditnehmertyps schien bisher schwierig und ließ daher einen Handel von Bonitätsrisiken dieses Kreditnehmertyps in nur unbedeutendem Maß entstehen. Der deutlich überwiegende Teil der Kreditportfolios der regional aktiven Banken, der Sparkassen und der Genossenschaftsbanken, besteht aus Darlehen an Kreditnehmer des Typs vier. Diese Kreditinstitute konnten dadurch bis vor einigen Jahren ein bedeutendes Instrument der Kreditportfoliogestaltung kaum einsetzen. Die zwischenzeitliche Einführung verbandseinheitlicher Ratingverfahren sowohl des Deutschen Sparkassen- und Giroverbands (DSGV) als auch des Bundesverbands der Volks- und Raiffeisenbanken (BVR) ermöglicht nun zumindest grundsätzlich den Einsatz von Kreditderivaten auch durch Sparkassen und Genossenschaftsbanken.

Ein weiteres Problem im Rahmen der Bewertung von Kreditderivaten ist eine bestehende Informationsasymmetrie zwischen Bonitätsrisikoverkäufer und Bonitätsrisikokäufer, die sich aus dem umfassenden Leistungs-

spektrum eines Kreditinstituts und der dadurch häufig entstehenden engen Beziehung zwischen Bank und Darlehensnehmer ergibt. Die Informationsasymmetrie kann in die Erscheinungen Adverse Selection und Moral Hazard münden. Das Adverse-Selection-Problem kann entstehen, wenn der Bonitätsrisikoverkäufer vor Abschluss der Vereinbarungen über das Kreditderivat über weiter reichende und tiefer gehende auf den Kreditnehmer bezogene Informationen verfügt als der Bonitätsrisikokäufer. Dies kann bewirken, dass die wahre Ausprägung des durch den Bonitätsrisikokäufer übernommenen Adressenausfallrisikos ungünstiger als die durch den Bonitätsrisikokäufer bei Vertragsabschluss angenommene ist und daher ein für das Kreditderivat zu geringer Preis vereinbart wurde. Das Moral-Hazard-Problem kann nach Abschluss des Vertrags über den Kreditrisikotransfer zum Tragen kommen. Ist das Adressenausfallrisiko vollständig übertragen, kann eine Verminderung des Anreizes zur Fortführung der Überwachung des Kreditengagements durch den Bonitätsrisikoverkäufer und dadurch auch eine Verminderung der Wahrscheinlichkeit einer vertragsgemäßen Bedienung des Kredits gegeben sein. Die Problematik der Informationsasymmetrie wird insbesondere bei Kreditnehmern des Typs vier gegeben sein. Begründet ist dies durch die im Vergleich mit anderen Märkten geringere Transparenz des Marktes des Kreditnehmertyps vier.

5. Preisermittlung eines Credit Default Swaps

Im Folgenden wird ein Ansatz zur Bestimmung einer subjektiven Preisgrenze eines Credit Default Swaps vorgestellt, dessen Basisinstrument durch das Ausfallrisiko eines Unternehmens dargestellt wird, dessen Aktien bzw. Schuldtitel nicht an einer

Börse gehandelt werden. Das nachvollziehbare Bestimmen einer Ausfallwahrscheinlichkeit des Unternehmens ist jedoch möglich. In dem Ansatz finden die Aspekte Ausfallwahrscheinlichkeit, Rückzahlungsbeträge an die Kreditgeber bei Ausfall des Schuldners (Recovery Rates), die Korrelation des dem Derivat zugrunde liegenden Adressenausfallrisikoportfolio des Betrachters und die Zielrendite des Eigenkapitals Berücksichtigung. Die danach ermittelte Preisgrenze eines Credit Default Swaps setzt sich daher aus einem weitgehend objektivierbaren Element, nämlich dem Adressenausfallrisiko, und weiteren, subjektiven Elementen zusammen.

Das einem nicht besicherten Darlehen innewohnende Risiko sollte durch einen Ertrag vergütet werden, der mindestens so groß ist wie die diesem Risiko zuzuordnende Ausfallwahrscheinlichkeit multipliziert mit dem bei Ausfall eintretenden Verlusts. Daher kann die Wertuntergrenze des Credit Default Swaps, es wird zunächst die Situation des Sicherungsgebers betrachtet, durch den folgenden Ausdruck beschrieben werden:

$$V_{CDS_{SG}} = P_D(1 - R)$$

$V_{CDS_{SG}}$ = Wert des Credit Default Swaps aus Sicht des Sicherungsgebers

P_D = Ausfallwahrscheinlichkeit

R = Wert des Darlehens nach dem Eintritt des Ausfallereignisses

Gelegentlich wird vorgeschlagen, die Liquidität und das daraus resultierende Maß an Handelbarkeit des Basisinstruments als Bestandteil des Wertes des Credit Default Swaps zu berücksichtigen. Eine Berücksichtigung scheint mit der folgenden Begründung nicht sinnvoll. Eine geringe

Exkurs: Portfoliotheorie

Um die Bedeutung der Korrelation des Adressenausfallrisikos des Basisinstruments mit dem Adressenausfallrisiko des bestehenden Portfolios zu erklären ist ein skizzierender Exkurs in die Portfoliotheorie von Markowitz notwendig. Die von Harry M. Markowitz in den 1950er Jahren entwickelte Portfoliotheorie (Portfolio Selection Theory) versucht die Frage zu beantworten, welche und wie viele Wertpapiere in ein Portfolio aufgenommen werden sollen. Die sich aus dieser Fragestellung ergebende Entscheidungssituation untersucht die Portfoliotheorie unter Berücksichtigung von Risiko und dem Erwartungswert der Rendite. Dabei bezeichnen μ den Erwartungswert der Rendite und σ das Risiko der Investition. Das Risiko wird durch die Standardabweichung quantifiziert. Die Entscheidung in Bezug auf den Kauf eines Wertpapiers wird somit durch den Erwartungswert der Rendite und die Standardabweichung bestimmt.

In der Portfoliotheorie wird den Anlegern risikoscheues Verhalten unterstellt. Dies liegt vor, wenn der Investor bereit ist, auf Ertragsteile zugunsten Risikominderung zu verzichten. Bei vorgegebenem Ertrag wird der risikoscheue Investor aus der Menge der realisierbaren Portfolios dasjenige mit dem geringsten Risiko auswählen. Ein solches Portfolio P wird risikoeffizient genannt, sofern dessen erwarteter Ertrag μ größer ist als der erwartete Ertrag μ des varianzminimalen Portfolios A und daneben gilt: Es existiert keine Alternative, die

- für gleiches μ ein geringeres σ ,
- für gleiches σ ein größeres μ ,
- sowohl ein größeres μ als auch ein niedrigeres σ aufweist.

Um über die $\mu\sigma$ -Ausprägungen der

einzelnen Investitionen Aussagen über die $\mu\sigma$ -Ausprägung des betrachteten Portfolios vornehmen zu können, muss auf zwei Grundtatbestände der Statistik hingewiesen werden:

1. Die erwartete Rendite von Portfolios entspricht der Summe der Renditen der jeweils mit ihren Anteilen gewichteten Bestandteile (Wertpapiere). Somit gilt für den Erwartungswert der Rendite eines Portfolios aus n Wertpapieren:

$$\mu_P = \sum_{i=1}^n a_i \mu_i; \text{ für } a_i \text{ gilt } \sum_{i=1}^n a_i = 1$$

μ_P = Erwartungswert der Rendite des Portfolios

σ = Volatilität

n = Anzahl der Wertpapiere des Portfolios

a = Anteil des Wertpapiers i am Portfolio

i = Wertpapier i ; i läuft von 1 bis n

2. Für die Varianz bzw. Standardabweichung von Portfolios verhält sich der Zusammenhang nicht linear. Die Formel für die Varianz eines Portfolios lautet allgemein:

$$\sigma^2 = \sum_{i=1}^n a_i^2 \sigma_i^2 + \sum_{i=1}^n \sum_{j=1, j \neq i}^n a_i a_j \text{cov}_{ij} = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n a_i a_j \text{cov}_{ij}$$

und für den Zwei-Anlagen-Fall:

$$\mu_P = a_1 \mu_1 + (1 - a_1) \mu_2; \text{ mit } (1 - a_1) = a_2$$

$$\sigma_P = \sqrt{a_1^2 \sigma_1^2 + (1 - a_1)^2 \sigma_2^2 + 2k_{12} a_1 (1 - a_1) \sigma_1 \sigma_2}$$

k_{12} = Korrelation des Wertpapiers 1 mit dem Wertpapier 2

Dem oben stehenden Ausdruck ist zu entnehmen, dass das Risiko des Portfolios auch von der Korrelation der Wertpapiere des Portfolios abhängig ist. Für alternative Korrelationskoeffizienten ergeben sich folgende Standardabweichungen:

$$k_{12} = 1 \rightarrow \sigma_P = a_1 \sigma_1 + (1 - a_1) \sigma_2$$

$$k_{12} = 0 \rightarrow \sigma_P = \sqrt{a_1^2 \sigma_1^2 + (1 - a_1)^2 \sigma_2^2}$$

$$k_{12} = -1 \rightarrow \sigma_P = |a_1 \sigma_1 - (1 - a_1) \sigma_2|$$

Der Zusammenhang zwischen Risiko und Rendite in Abhängigkeit vom Korrelationskoeffizient ist für den Zwei-Anlagen-Fall in der folgenden Abbildung verdeutlicht:

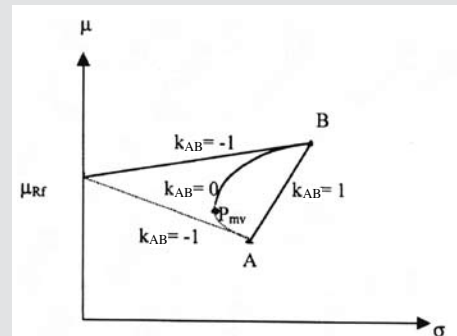


Abb. : Effizienzlinie bei unterschiedlichen Korrelationskoeffizienten

A = Wertpapier A

B = Wertpapier B

P_{mv} = Minimumvarianzportfolio

— = geometrischer Ort effizienter Portfolios

..... = geometrischer Ort nicht effizienter Portfolios

μ_{Rf} = Rendite für risikofreie Investitionen

Möchte der Investor bei einer Vielzahl von zur Verfügung stehenden Investitionsmöglichkeiten die effizienten Mischungen ermitteln, so kann er dies durch die Minimierung der Standardabweichung erreichen: $\text{Min} ! \sigma_P$

Mit den Nebenbedingungen:

$$\mu_P = \sum_{i=1}^n a_i \mu_i; \sum_{i=1}^n a_i = 1$$

Für jeden beliebigen Erwartungswert der Renditen μ_P kann das Portfolio mit der minimalen Varianz P_{mv} und so die Effizienzlinie bestimmt werden. Der Anleger erkennt so die im Sinne von Markowitz seinen Renditeerwartungen zuzuordnenden effizienten Portfolios.

Liquidität des Basisinstruments hat zur Folge, dass der Kauf desselben bereits während der Ausführung tendenziell steigende Preise des Basisinstruments bewirkt und der Verkauf des Instruments bereits während des Vorgangs des Verkaufs tendenziell sinkende Preise des Instruments verursacht. Der beschriebene Werteverzehr wird in einem effizienten Markt Bestandteil der Rendite der Investition vor Transaktion sein. Dieser Renditeanteil stellt jedoch nicht Teil des Entgelts für die Übernahme des Adressenausfallrisikos dar, sondern ein Entgelt für die Hinnahme der Auswirkungen des gegebenen Maßes an Liquidität. Daher darf das Maß an Liquidität, an Handelbarkeit des Basisinstruments keine Berücksichtigung im Preis des Credit Default Swaps finden, wenn der Ausgangspunkt der Preisfindung ausschließlich das Adressenausfallrisiko des Basisinstruments ist.

Aufgrund der angeführten Erkenntnisse der Portfoliotheorie, die auf der vorhergehenden Seite skizziert wurde, ist man nun in der Lage, die durch die Aufnahme eines zusätzlichen Adressenausfallrisikos bewirkte Risiko- und Ertragsveränderung zu bestimmen. Eine durch die Aufnahme eines zusätzlichen Ausfallrisikos bewirkte Veränderung der Risiko-Ertrags-Situation des Kreditportfolios kann eine

Verminderung der Preisuntergrenze des Credit Default Swaps zur Folge haben, wenn durch die Aufnahme des zusätzlichen Ausfallrisikos der risikoabhängige Ziel-Credit-Spread des Portfolios durch den tatsächlichen Credit Spread des Portfolios überschritten wird. Eine Unterschreitung des Ziel-Credit-Spreads erhöht die Preisuntergrenze des Credit Default Swaps. Das Ausmaß des Preiseinflusses kann dann dadurch bestimmt werden, dass der Credit Spread des Portfolios vor Transaktion um das Produkt aus der Risikoveränderung und dem Ziel-Credit-Spread des Portfolios je Risikoeinheit erhöht wird. Das dabei entstehende Ergebnis, vermindert um den Credit Spread des Portfolios nach Transaktion, quantifiziert den Preiseinfluss in der Dimension Credit Spread bezogen auf das Volumen des zugrunde gelegten Portfolios. Der Preiseinfluss bezogen auf den zu beurteilenden Credit Default Swap kann nun durch Multiplikation dieses Ergebnisses mit dem Volumen des zugrunde gelegten Portfolios und Division dieses Produkts durch das Volumen des zu beurteilenden Credit Default Swaps bestimmt werden. Für die Bestimmung der Preisuntergrenze eines Credit Default Swaps gilt daher nun der folgende formalanalytische Zusammenhang:

- (1)
- Δ_{σ} = Veränderung des Risikos des Kreditportfolios
- CS_{Ziel} = Ziel-Credit-Spread des Portfolios je Risikoeinheit
- CS_{vT} = Credit Spread des Portfolios vor Transaktion
- CS_{nT} = Credit Spread des Portfolios nach Transaktion
- Vol_P = Volumen des zugrunde gelegten Portfolios nach Transaktion
- Vol_{CDS} = Volumen des zu beurteilenden Credit Default Swaps

Nun sind noch die wirtschaftlich notwendige Unterlegung des Adressenausfallrisikos mit Eigenkapital und der Ziel-Credit-Spread des Eigenkapitals zu berücksichtigen. Daneben ist der die Preisuntergrenze mindernde Vorteil einzubringen, der dem Sicherungsgeber dadurch entsteht, dass er das dem Adressenausfallrisiko zugrunde liegende Instrument nicht halten muss um einen Ertrag zu erzielen. Die Berücksichtigung dieser Aspekte führt zu folgendem Ausdruck:

- (2)
- oder
- (3)

$$(1) \quad V_{CDS_{SG}} = P_D(1-R) + (1-R) \frac{((CS_{vT} + \Delta_{\sigma} CS_{Ziel}) - CS_{nT}) Vol_P}{Vol_{CDS}}$$

$$(2) \quad V_{CDS_{SG}} = P_D(1-R) + (1-R) \frac{((CS_{vT} + \Delta_{\sigma} CS_{Ziel}) - CS_{nT}) Vol_P}{Vol_{CDS}} + (1-R) \alpha CS_{Ziel EK} - CS_{Finvor}$$

$$(3) \quad V_{CDS_{SG}} = \left(P_D + \frac{((CS_{vT} + \Delta_{\sigma} CS_{Ziel}) - CS_{nT}) Vol_P}{Vol_{CDS}} + \alpha CS_{Ziel EK} \right) \cdot (1-R) - CS_{Finvor}$$

α = wirtschaftlicher Eigenkapitalanrechnungsfaktor

$CS_{Ziel\ EK}$ = Ziel-Credit-Spread des Eigenkapitals

CS_{Finvor} = Credit-Spread-Vorteil aufgrund der nicht vorzunehmenden Finanzierung

Das bisher Angeführte beschreibt lediglich den Wert eines Credit Default Swaps aus Sicht des Sicherungsgebers. Im Rahmen der Bestimmung der oberen Preisgrenze eines Credit Default Swaps aus Sicht des Sicherungsnehmers, ist die aus der Risikoübertragung resultierende Verminderung der wirtschaftlich notwendigen Eigenkapitalunterlegung des Adressenausfallrisikos zu berücksichtigen. Hierbei muss erkannt werden, dass für den Sicherungsnehmer lediglich dann ein Verlust entsteht, wenn sowohl das Basisinstrument des Credit Default Swaps als auch der Sicherungsgeber gleichzeitig ausfallen. Fällt der Sicherungsgeber zu einem Zeitpunkt nach dem Eintritt des Ausfallereignisses und nach der Leistung der aus dem Credit Default Swap resultierenden Zahlung aus, ist dies für den Sicherungsnehmer bedeutungslos. Fällt der Sicherungsgeber zu einem Zeitpunkt vor dem Eintritt des Ausfallereignisses aus, besteht für den Sicherungsnehmer die Möglichkeit die erloschene Absicherung durch den Abschluss eines Kreditderivats mit einem anderen Sicherungsgeber zu ersetzen. Jedoch kann hier das Wiedereindeckungsrisiko, das Risiko, dass die gleiche Absicherungsposition nun nur noch durch Zahlung einer höheren Prämie eingegangen werden kann, zum Tragen kommen, wenn zwischenzeitlich die Bonität des Basisinstruments des Credit Default Swaps eine Verminderung erfuhr. Dieses Risiko soll bei der Beschreibung des Wertes des Credit Default Swaps außer Acht bleiben. Um den durch den gleichzeitigen Ausfall des Basisinstruments

und des Sicherungsgebers bewirkten Werteeinfluss zu bestimmen, muss die Wahrscheinlichkeit des gleichzeitigen Ausfalls berechnet werden. Ein gleichzeitiger Ausfall wird für jeden Ausfall des Sicherungsgebers angenommen, der nicht später als zwei Monate, diese Periode bezeichnen wir als kritische Zeit, nach dem Ausfall des Basisinstruments eintritt. Der Annahme liegt die Erwartung zugrunde, dass ein Sicherungsgeber, der ohne Existenz des betrachteten Credit Default Swaps während der jeweils kommenden zwei Monate ausfallen würde, sofort ausfallen wird, wenn er Zahlungen aufgrund der Erfüllung der Verpflichtungen aus dem Credit Default Swap zu leisten hätte. Die Wahrscheinlichkeit des so definierten gleichzeitigen Ausfalls, des kombinierten Ausfallrisikos, wird durch den folgenden Ausdruck bestimmt:

$$P_{D\ SG/BI} = \frac{t_k \cdot P_{D\ SG} \cdot P_{D\ BI}}{t_{mat\ CDS}}$$

$P_{D\ BI/SG}$ = Kombiniertes Ausfallrisiko

t_k = Kritische Zeit in Monaten

$t_{mat\ CDS}$ = Restlaufzeit des CDS in Monaten

$P_{D\ BI}$ = Ausfallwahrscheinlichkeit des Basisinstruments bezogen auf die Restlaufzeit des CDS

$P_{D\ SG}$ = Ausfallwahrscheinlichkeit des Sicherungsgebers bezogen auf die Restlaufzeit des CDS

Die formalanalytische Darstellung des kombinierten Ausfallrisikos wird mit dem Folgenden hergeleitet und erklärt. Es ist ein jährlicher Ausfall des Basisinstruments des Credit Default Swaps von 0,25 und des Sicherungsgebers von 0,5 gegeben. Die Laufzeit des Credit Default Swaps beträgt

ebenfalls zwölf Monate. Die kritische Zeit wird mit zwei Monaten und die kleinste Zeiteinheit mit einem Monat angenommen. Die Wahrscheinlichkeit des Eintritts eines bestimmten, in diesem Fall ungünstigen Ereignisses kann durch das Beziehen der Zahl der ungünstigen Ereignisse auf die Zahl der möglichen Ereignisse berechnet werden.

$$\text{Prob}_{(u)} = \frac{\text{Zahl der ungünstigen Ereignisse}}{\text{Zahl der möglichen Ereignisse}}$$

$\text{Prob}_{(u)}$ = Eintrittswahrscheinlichkeit des ungünstigen Ereignisses

Bei Zugrundelegung eines jährlichen Ausfalls des Sicherungsgebers von 0,5 wird dieser rechnerisch nach Ablauf von 24 Monaten ausgefallen sein. Ein jährlicher Ausfall des Basisinstruments von 0,25 bewirkt, dass dieser rechnerisch nach Ablauf von 48 Monaten ausgefallen sein muss. Nun kann die Zahl der möglichen Ereignisse, nämlich 1.152 (=24 · 48), bestimmt werden. Bei einer Laufzeit des Credit Default Swaps von zwölf Monaten kann während zwölf Monaten ein gleichzeitiger Ausfall erfolgen. Wenn ein gleichzeitiger Ausfall auch für jeden Ausfall des Sicherungsgebers, der nicht später als zwei Monate nach dem Ausfall des Basisinstruments erfolgt erkannt wird, kann während 24 Monaten ein gleichzeitiger Ausfall erfolgen. Damit haben wir die Anzahl der ungünstigen Ereignisse, nämlich 24, bestimmt und können jetzt durch Beziehen dieser Größe auf die Zahl der möglichen Ereignisse das kombinierte Ausfallrisiko berechnen.

$$P_{D\ BI/SG} = \frac{2 \cdot 12}{1.152} = 0,0208\bar{3}$$

Das kombinierte Ausfallrisiko beträgt 2,08%. Durch das Eingehen des Credit Default Swaps konnte der Gläubiger für die Laufzeit des Credit Default Swaps das rechnerische Adressenausfallrisiko des Basisinstruments von 25% auf 2,08% vermindern, obwohl

die dem Sicherungsgeber für die relevante Zeit zugeordnete Ausfallwahrscheinlichkeit 50% beträgt.

Setzt man für die im Rahmen des Beispiels eingebrachten Größen Variablen ein, entsteht der Ausdruck

(4)

und durch Umformen erhält man

(5)

Nun kann der formalanalytische Ausdruck zur Beschreibung der Wertobergrenze des Credit Default Swaps aus Sicht des Sicherungsnehmers bestimmt werden:

(6)

$CS_{Finnach}$ = Credit-Spread-Nachteil aufgrund der weiterhin vorzunehmenden Finanzierung

Die auf beschriebene Weise ermittelten Preisgrenzen eines Credit Default Swaps sind keine objektiven und zwingend auch für andere Marktteilnehmer relevanten Preise, da sie neben der weitgehend objektiven Ausfallwahrscheinlichkeit auch subjektive Bestimmungsgrößen aufweisen. Nämlich die gegebene Portfoliostruktur und die Wirkung des zu beurteilenden Credit Default Swaps darauf, den individuellen wirtschaftlichen Eigenkapitalanrechnungsfaktor, den individuellen Ziel-Credit-Spread des Eigenkapitals, die kombinierte Ausfallwahrscheinlichkeit und den individuellen Finanzierungsvorteil bzw. -nachteil.

Literatur

Becker, H. P., Peppmeier A. (2008): Bankbetriebslehre, 7. Aufl., Ludwigshafen.

Burghof, H.-P. u.a. (2005): Kreditderivate – Handbuch für die Bank- und Anlagepraxis, 2. Aufl., Stuttgart.

Hüttemann, P. (1997): Kreditderivate im europäischen Kapitalmarkt, Wiesbaden.

Kern, M. (2003): Kreditderivate – Chancen auf dem Markt für Bonitätsrisiken, Wiesbaden.

Peppmeier, A. (2006): Einführung in Kreditderivate, 1. Aufl., Aachen.

$$P_{D_{BI/SG}} = \frac{t_k \cdot t_{mat_{CDS}}}{\left(t_{mat_{CDS}} \cdot \frac{1}{P_{D_{BI}}} \right) \cdot \left(t_{mat_{CDS}} \cdot \frac{1}{P_{D_{SG}}} \right)}$$

(4)

$$\frac{\frac{t_k}{t_{mat_{CDS}}}}{\frac{P_{D_{SG}} \cdot P_{D_{BI}}}{P_{D_{SG}} \cdot P_{D_{BI}}}} = \frac{t_k \cdot P_{D_{SG}} \cdot P_{D_{BI}}}{t_{mat_{CDS}}}$$

(5)

$$V_{CDS_{SN}} = \left(P_D - \frac{((CS_{vT} + \Delta \sigma^{CS_{Ziel}}) - CS_{nT}) Vol_P}{Vol_{CDS}} + \left(\alpha^{CS_{Ziel EK}} - P_{D_{BI/SG}} \alpha^{CS_{Ziel EK}} \right) \right) \cdot (1 - R) - CS_{Finnach}$$

(6)

Die neuen Werbeformen: Guerilla, Viral, Podcasting, Blogs, Mobile

HEINRICH HOLLAND



Prof. Dr.
Heinrich Holland

lehrt Marketing, Statistik und Wirtschaftsmathematik an der Fachhochschule Mainz.

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

1. Änderungen im Werbemarkt

„Die Geburtsstunde der neuen Werbung“, „Das Aus der klassischen Werbung“, „Die klassische Werbung in der Krise“, unter ähnlichen Überschriften werden zurzeit die Änderungen in der Marketingkommunikation diskutiert.

Der Werbemarkt in Deutschland hat sich in den vergangenen Jahrzehnten gewandelt: Verschärfte Bedingungen durch die Informationsüberlastung der Konsumenten, eine steigende Zahl von Wettbewerbern und eine Vielzahl von Kommunikationskanälen haben das Veränderungstempo beschleunigt. Durch das Entstehen der neuen Medien sind die traditionellen enorm unter Druck geraten. Das Internet wird von einem Großteil der Bevölkerung mehrfach in der Woche genutzt, dabei ist die Tendenz weiter steigend; das Handy hat von 0 auf 90 % Marktdurchdringung nur knapp ein Jahrzehnt gebraucht. Die Konsumenten stellen neue Anforderungen an Unternehmen, sie erwarten eine individuelle Dialog-Kommunikation.

Gleichzeitig ermöglichen technische Entwicklungen neue Plattformen und Kanäle, die von den Verbrauchern immer stärker akzeptiert werden. Die „Buzzwords“ sind Guerilla, Viral, Podcasting, Blogs und andere. Diese scheinen in Bezug auf Attraktivität, Individualität und Akzeptanz durch die Zielgruppen den traditionellen Werbeformen überlegen zu sein.

Die Entwicklung des Werbemarktes, dessen aktuelle Rahmenbedingungen und die daraus resultierenden Anforderungen an die Kommunikation sind zeitlich eng verwoben mit der Entstehung der neuen Werbeformen. Anfang der 1990er Jahre begann die Suche nach neuen Werbeformen, die den Unternehmen eine zeitgemäße Ansprache der Kunden gewährleisten sollten. Neue Instrumente wie Guerilla Marketing oder Mobile Marketing wurden erprobt. Der große Hype um die neuen Werbeformen zeichnete sich jedoch erst zu Beginn des neuen Jahrtausends ab. Ambient Media, Viral Marketing und Blog Marketing kamen als weitere neue Formen der Zielgruppenansprache hinzu.

2. Die neuen Werbeformen

2.1 Guerilla Marketing

Abgeleitet von dem Begriff des Guerilla-Kämpfers ist das Ziel des Guerilla Marketings, die größtmögliche Aufmerksamkeit des von Werbung übersättigten Konsumenten durch Einsatz von unkonventionellem bzw. originellem Marketing zu erreichen. Dies geschieht häufig mit begrenztem Budget durch ausgefallene, überraschende, originelle, außergewöhnliche, geschickte oder unterhaltsame Aktionen. Hierfür bewegt sich der Guerilla-Marketer möglichst außerhalb von klassischen Werbekanälen und Marketing-Traditionen.

Das Guerilla Marketing wurde Mitte der 1960er Jahre in den USA entwickelt und anfänglich hauptsächlich von kleinen und mittelständischen Unternehmen angewandt, um sich gegen größere und weit überlegene zu behaupten. Es handelte sich hierbei um eine aggressive, direkte Angriffsstrategie, wobei oft förmlich Antimarketing betrieben wurde, um

den Wettbewerber in der Ausführung seiner Geschäftstätigkeit einzuschränken und zu beeinträchtigen. Heute hat sich das Guerilla Marketing als eine Form des strategischen Marketings entwickelt, wobei auch große Unternehmen sich mittlerweile dieses Instrumentes bedienen. Hauptziel des Guerilla Marketings ist es, eine große Aufmerksamkeit zu erzielen, gleichzeitig soll eine PR-Wirkung generiert werden.

Eine sehr erfolgreiche Guerilla-Marketing Kampagne inszenierte die Werbeagentur Leo Burnett für Amnesty International (AI). Die Menschenrechtsorganisation setzte aufrüttelnde Guerilla-Aktionen ein, um das Schicksal der Betroffenen greifbar zu machen. So zogen bei einer groß angelegten Kampagne städtische Gullys die Blicke der Passanten auf sich. Scheinbar eingekerkerte Menschen klammerten sich, wie an Zellengitterstäben, an den Streben der Gullyabdeckungen fest. Auf ihren Fingern – die Gummihände stammten von einer Filmproduktionsfirma – waren die Gründe ihrer Inhaftierung, beispielsweise kritische Zeitungsberichte oder Homosexualität, eintätowiert. Lediglich ein kleiner Schriftzug mit dem AI-Namen klärte die schockierten Betrachter über die Hintergründe der Aktion auf. Gerade durch die Platzierung der Kampagne in stark frequentierten Fußgängerzonen und Einkaufspassagen, wie der Frankfurter „Zeil“, wurde den Betrachtern der Kontrast zwischen eigenem Wohlstand und dem Schicksal der zu Unrecht Inhaftierten besonders deutlich. Ein gewolltes und wesentliches Kriterium des Guerilla Marketings stellte die hohe mediale Präsenz dar; viele Medien berichteten über diese außergewöhnliche Kampagne.

2.2 Ambient Media

Die Anfänge des Ambient Media gehen auf die frühen 1990er Jahre in Großbritannien zurück. Bereits kurz darauf etablierte sich diese neue Wer-

beform in Deutschland mit den bekannten und an vielen Orten erhältlichen Edgar Freecards.

Bei den Ambient Medien, auch Ambient Marketing, handelt es sich um Medienformate im direkten Lebensumfeld der Zielgruppe, also um Werbung auf Objekten, die einen Teil des alltäglichen Lebens des Konsumenten darstellen.

Die Zielgruppe der Ambient Medien ist in erster Linie ein junges, konsumorientiertes Publikum im Alter von 16 bis 35 Jahren. Da sich diese Zielgruppe durch Freizeitgewohnheiten und -präferenzen vermehrt im öffentlichen Raum bewegt, sind somit Ambient Medien besonders geeignet für den Aufbau junger und erlebnisorientierter Marken. Ambient Medien konzentrieren sich darauf, die Zielgruppe direkt an ihren Aufenthaltsorten, wie Cafés, Diskotheken, Schulen, Fitnessstudios, Bushaltestellen, Kinos, zu erreichen, was mit den klassischen Medien nur schwer zu realisieren wäre. Im Lebensumfeld dieser jungen Zielgruppe werden die Ambient Medien so dargestellt, dass sie als Unterhaltung, Spaß und Entertainment empfunden werden.

Zu den Ambient Medien zählen beispielsweise Heißluftballone, Strandkörbe, Zigarettenhüllen, Videobords an Straßen, hinterleuchtete Säulen in Kinos, Großleinwand-TV in Bahnhöfen, Spindwerbung, Floorgraphics, Mousepads, Brötchentüten, Samplings, Pizzakartons oder Kaffeebecher.

Sehr erfolgreiche Beispiele in dieser Kategorie stellen die Ambient Media-Aktionen der Marke Jägermeister dar. So konnte das Unternehmen die Marke durch eine gezielte Verjüngung wieder verstärkt in das Bewusstsein der Konsumenten rücken. Neben breit angelegten Print- und TV-Kampagnen war es ein weiteres Ziel des Unternehmens, die Konsumenten vor Ort in Kneipen, Bars und Discotheken

zu erreichen. Neben Promotion-Aktionen, wie den „Jägerretten on tour“, statet das Unternehmen diverse Lokalitäten mit Ambient Medien wie Tablettis, Schürzen, Lichterketten, Kugelschreibern, Bierdeckeln oder Teelichtern aus, natürlich immer bedruckt mit dem bekannten Jägermeister-Logo. Daneben werden an die jungen Konsumenten Kappen, T-Shirts oder Schlüsselanhänger verteilt. Diese werden von den Verbrauchern auch in der Freizeit getragen. Das Ziel, die verstärkte Aufmerksamkeit des Konsumenten zu erlangen, konnte mit diesen breit angelegten Aktionen erfolgreich realisiert werden. Die Marke wird wieder von den Konsumenten als trendig und „hip“ empfunden und hat sich sogar als Kult-Marke etabliert.

2.3 Viral Marketing

Rund 70 % aller Kaufentscheidungen werden von Freunden, Bekannten und Kollegen beeinflusst; Viral Marketing baut auf diesem Mechanismus auf. Jeder Mensch ist in soziale Netzwerke integriert; Informationen und Empfehlungen, die innerhalb eines Netzwerkes verschickt werden, basieren auf einem erhöhten Vertrauensindex. Durch die neuen Medien, wie das Internet, kann die Verbreitung und Wirkung dieser Botschaften um ein Vielfaches potenziert werden.

Der Begriff „Viral Marketing“ erschien erstmals im Jahr 1996 in einem Artikel des US-Wirtschaftsmagazins „Fast Company“. Zur raschen Verbreitung trugen die Erfolgsgeschichten von „The Blair Witch Project“ oder „Hotmail“ im Jahre 1997 bei. In beiden Fällen wurden mit minimalem Aufwand maximale Werbe- und Verbreitungseffekte erzielt. Die erste nationale Internetepidemie in Deutschland erzeugte Johnnie Walker mit der „Moorhuhn-jagd“. Das Viral Marketing hat zum Ziel, möglichst viele Konsumenten mit einer Botschaft zu „infizieren“, die den Konsumenten zu einem „Believer“ und Botschafter macht und dazu ani-

miert, aufgrund eigener Überzeugung Produkte und Dienstleistungen weiter zu empfehlen. Somit transportieren Viral Marketing-Kampagnen gezielt Werbebotschaften über freiwillige Weitergabe. Die Kontaktqualität ist dabei überdurchschnittlich hoch, da sich der Konsument entweder selbst um den Inhalt bemüht oder ihm die Botschaft durch eine bekannte Person übermittelt wird.

Der zentrale Punkt des Viral Marketings ist die „Gelegenheitsempfehlung“, die keine langjährige Kundenbeziehung erfordert, sondern sich aus der Situation ergibt. Humor, Schock- und Überraschungseffekte bringen die schnellste Ausbreitung. Ein Vorteil dieser Werbeform ist es, mit minimalem finanziellen Aufwand Konsumenten unaufgefordert durch Mund-zu-Mund-Propaganda als kostenlose Werbeträger für das Unternehmen fungieren zu lassen. Die hohe Kontaktqualität, die durch dieses Medium erzielt werden kann, liegt auf der Hand: Der virale Clip hat einen anderen Status als unerwünscht präsentierte Werbung, die Bereitschaft sich mit dem Produkt auseinander zu setzen ist bemerkenswert hoch. Viral-Clips stellen eine vergleichsweise kostengünstige Alternative zu klassischen Fernsehspots dar, um Informationen in kurzer Zeit zu verteilen. Diese Online-Videoclips gehören zu den erfolgreichsten Methoden des Viral Marketings.

Eine viel beachtete Viral Marketing-Kampagne führte das Unternehmen K-fee durch. Der Getränkehersteller warb im Internet mit Schock-Videos. Zu sehen ist eine scheinbar idyllische Szene, in der sich der Zuschauer mit sanften Klängen entspannt. Urplötzlich durchbricht ein gellender Schrei die Idylle, als eine Schreckfigur vor die Kamera springt. Der anschließende Slogan „So wach warst du noch nie“ transportiert gezielt die Werbebotschaft. Die zunächst für das Fernsehen konzipierten neun Spots von Jung

von Matt wurden mit einem Link am Ende des Clips versehen, der die Zuschauer auf die K-fee Homepage leitet und zu einem Download der Clips animiert. Auf diese Weise kamen in kurzer Zeit mehr als sieben Millionen Kontakte zu Stande. Die Spots wurden 2005 mit Bronze beim ADC (Art Directors Club) ausgezeichnet und erhielten in Cannes, beim wichtigsten europäischen Werbewettbewerb, einen silbernen Löwen.

Viral Marketing ist keine eigenständige Methode, sondern der virale Effekt kann als positiver Nebeneffekt einer jeden aufmerksamkeitsstarken und die Zielgruppe ansprechenden Kampagne gewährleistet werden.

2.4 Blog Marketing

Ein neuer Trend der Online-Kommunikation ist das Blog Marketing, kurz Blogs oder Weblogs genannt. Ein Weblog ist ein thematischer Nachrichtendienst, der als Webseite publiziert und ähnlich einem Tagebuch in regelmäßigen Abständen ergänzt wird. Technische Basis der Weblogs bilden einfache Content Management Systeme.

In der internen und externen Unternehmenskommunikation werden Weblogs als Corporate Weblogs bezeichnet. Sie erfüllen insbesondere Image- und Informationsfunktionen und werden genutzt, um ein Produkt, eine Dienstleistung oder die Unternehmensstrategie extern oder auch intern zu kommunizieren. Corporate Weblogs werden immer wichtiger für die Kommunikation der Unternehmen.

Ein erfolgreiches Beispiel eines Corporate Weblogs ist das PayBlogger-Programm von Marqui, einem Softwarehersteller aus den USA. Das Unternehmen ließ zwanzig Autoren aus den USA und Kanada gegen Entgelt drei Monate lang über das Unternehmen und seine Produkte bloggen. Die Autoren mussten in ihrem Blog ledig-

lich preisgeben, dass sie von Marqui bezahlt werden, andere Restriktionen wurden ihnen nicht auferlegt. Das Ergebnis spricht für sich: Marqui konnte mehr als 400 000 Google-Einträge, 43 % mehr Kunden und zwölf neue Partnerschaften verbuchen.

Ein weiteres Blog stammt von der Firma INSCENE und stellte das erste Blog in Deutschland dar. Die Idee des Unternehmens ist es, Blogs als Trendbotschaften zu nutzen. Die Blogger sind junge Leute aus der INSCENE Community und Meinungsführer im Bereich Fashion und Lifestyle. Die Wahrnehmung der Marke konnte mit diesem Blog insbesondere bei Trendsettern gesteigert werden.

2.5 Podcasting

Der Name Podcasting ist eine Zusammensetzung aus „Broadcasting“ (Rundfunk) und dem verbreiteten MP3-Player iPod. Podcasts sind virtuelle Radiosendungen, die individuell als MP3-Datei abgerufen werden können.

Organisiert von Music-Playern wie iTunes, die Titel abspielen, organisieren und beim Kauf neuer Titel helfen, kann jeder Nutzer Musiktitel selbst zusammen stellen und nach eigenem Geschmack arrangieren. Diese neue Technik wird als die Individualisierung des Musikgenusses und des Mediengebrauches angesehen.

Podcasts können neben Musik auch Soundfiles mit Wortbeiträgen und Kurzfilme sein, die als so genannte Videocasts oder Vodcasts bezeichnet werden. Insbesondere Musiklabels nutzen die Technik des „Podvertising“, um auf ihre Produkte aufmerksam zu machen. Große deutsche Tageszeitungen und Wirtschaftsmagazine offerieren heute ein eigenes Podcast-Angebot. Nachrichten werden vorproduziert und können von Abonnenten früh morgens als Soundfiles von der Webseite auf einen MP3-Player geladen werden. So wird ein

zeit- und ortsunabhängiger Konsum der Nachrichten möglich.

Der Automobilhersteller Daimler nutzt das Podcasting, um gerade die junge Zielgruppe anzusprechen. Zu den erfolgreichen Angeboten gehört „Mercedes Mixed Tape“. Nachwuchsbands und Musiker können sich beim Autobauer bewerben, dabei werden die besten Songs alle zehn Wochen zu neuen Samplern zusammengestellt und im Internet offeriert.

Zur Markteinführung der R-Klasse im Februar 2006 brachte Chrysler Videopodcasts zur neuen Modellreihe heraus. In sechs Kurzfilmen nimmt der Autobauer darin die Themen Komfort und Freiheit auf und gewährt Einblicke in die Entwicklung des Fahrzeugkonzeptes. Bekannte Persönlichkeiten wie die Jazz-Sängerin Dianne Reeves oder die Skateboard-Legende Tony Hawk setzten sich mit Design, Raum und Leistung auseinander. Im April 2006 erschienen Hörbücher von „Mercedes Text Tracks“, die zu einer literarischen Unterhaltungsreise einladen sollen.

Speziell jüngere Konsumenten bekommen über digitales Entertainment engeren Kontakt zu der Marke Mercedes-Benz. Angesprochen werden insbesondere Interessenten, die über herkömmliche Werbung nur schwer zu erreichen sind. Daimler verspricht sich von seinen Online-Aktivitäten eine hohe Kontaktqualität bei verhältnismäßig niedrigen Kosten. Einen zusätzlichen positiven Effekt soll das Virale Marketing und Blog Marketing erzeugen. Viele Nutzer sollen auf ihren Websites, in ihren Blogs oder Communities über die Angebote von Mercedes-Benz sprechen und so für eine höhere Verbreitung sorgen.

2.6 Mobile Marketing

Mit zunehmender Marktpenetration von Mobilfunktelefonen und der sukzessiven Etablierung leistungsfähiger Übertragungsstandards erhöht

sich das Interesse der Unternehmen an der Nutzung dieses Mediums zum Zwecke der werblichen Kommunikation. Vor allem die Personalisierung und Lokalisierung erweitern die bisherigen Wege des One-to-One-Marketings. Die Möglichkeit der Personalisierung bei diesem Kommunikationsinstrument ist dadurch gegeben, dass ein Mobiltelefon nur selten von mehreren Personen genutzt wird; in der Regel ist eine eindeutige Zuordnung von Gerät und Nutzer gegeben.

Technologien wie zum Beispiel GPS (Global Positioning System) ermöglichen das Lokalisieren des direkten Aufenthaltsortes des Benutzers. Über Location Based Services weiß das Netz durch „Handy-Ortung“, wo sich der Konsument aufhält, und kann so auf ein Restaurant oder den Shop „um die Ecke“ hinweisen. Neue Technologien in diesem Bereich sind ferner Bluetooth Areas und proaktive Außenwerbung, bei denen die Passanten über Werbeplakate, die mit speziellen Sendern ausgestattet sind, angefunkt werden. Über die so genannte Bluetooth-Schnittstelle neuer Mobiltelefone können beispielsweise Veranstaltungstipps, Werbeslogans oder virtuelle Rabattgutscheine empfangen werden. Ein weiteres bedeutendes Merkmal von Mobile Marketing ist die Ortsunabhängigkeit. Die Kontaktaufnahme mit dem Konsumenten wird durch die Kommunikation über mobile Endgeräte an jedem Ort möglich.

Interaktive Medien, wie das Mobiltelefon, erlauben dem Rezipienten eine direkte Reaktion auf eine erhaltene Botschaft und damit eine bidirektionale Kommunikation. Dadurch wird der Dialog zwischen Anbieter und Nachfrager ermöglicht.

Die Kommunikation mit Mobile Marketing hat den Vorteil, dass die Marke in die persönliche Erfahrungswelt der Konsumenten eindringen und auf spezielle Bedürfnisse eingehen kann. Jedoch muss sich die Ansprache ge-

zielt an den Bedürfnissen und Wünschen der Zielkunden ausrichten. Andernfalls kann es schnell zu Verärgerung kommen, was sich negativ auf das Markenimage auswirken kann.

Neben klassischer Werbung setzte BMW bei der Markteinführung des 1er BMW verstärkt auf Mobile Marketing-Instrumente. Mit dem 1er BMW sollen neue, meist jüngere Zielgruppen erreicht werden, welche die Freude als eines ihrer wichtigsten Lebensziele beschreiben. Eine Anwendung stellt das mobile Game „BMW 1er Challenge“ dar, das bei großen Mobilfunk-Providern herunter geladen werden kann. Hier steuert der Spieler den neuen 1er BMW über verschiedene Strecken, während er das Fahrgeschehen aus der Cockpit-Perspektive auf seinem Handydisplay kontrolliert. Auch die „BMW 1er Mobile Site“ stellt eine weitere mobile Anwendung dar. Über multimediafähige Mobiltelefone lassen sich Fahrzeuginformationen in mehreren Sprachen abrufen sowie Fahrzeugbilder, Klingeltöne, Bildschirmhintergründe und Videos herunterladen.

3. Der Einsatz der neuen Werbeformen

3.1 Online-Befragung

Für eine Agenturbefragung wurden die Top-200 GWA-Agenturen inklusive angegebener Beteiligungen ausgewählt, dabei belief sich die Stichprobe auf 208 Agenturen. Für die Befragung der werbetreibenden Unternehmen wurden 100 große und mittelständische Unternehmen aus der Konsumgüter- und Dienstleistungsbranche angeschrieben. Die Industriegüterbranche wurde insofern außer Acht gelassen, da für die neuen Werbeformen lediglich diejenigen Anbieter relevant sind, die auf einem Massenmarkt mit Endverbrauchern kommunizieren.

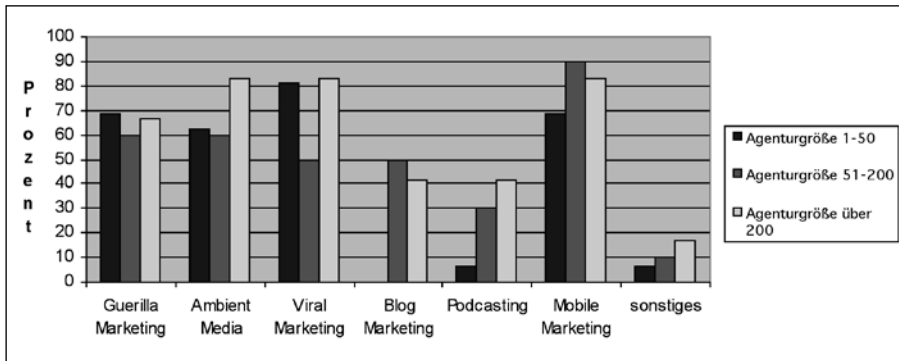


Abb. 1: Beinhaltet Ihr Leistungsportfolio bereits neue Werbeformen?

Die Befragung wurde im Mai 2006 in Kooperation mit der Agentur Leo Burnett in Frankfurt an die Agenturen und Unternehmen verschickt. Insgesamt antworteten 38 Agenturen sowie 32 Unternehmen.

3.2 Erfahrungen der Agenturen mit neuen Werbeformen

In der Befragung gaben 95% der Agenturen an, sich bereits mit den neuen Werbeformen auseinanderzusetzen zu haben; bereits 97% der Leistungsportfolios der Agenturen haben neue Werbeformen zum Thema

Die Frage, ob bereits Kampagnen mit neuen Werbeformen umgesetzt wurden, bejahten 90% der Agenturen. Dabei ist zu betonen, dass 100% der großen Agenturen bereits Kampagnen mit neuen Werbeformen realisiert haben. Lediglich vier Agenturen – davon drei kleine Agenturen und eine mittelständische – haben noch keinerlei Erfahrung in der Umsetzung von Kampagnen mit neuen Werbeformen gesammelt.

3.3 Probleme und Perspektiven aus Sicht der Agenturen

Bei der Frage, was die Agenturen davon abhält, neue Werbeformen zu nutzen, gaben 69% der Agenturen an, dass sie die Nutzung neuer Werbeformen befürworteten. Fünf Agenturen betonten, dass die Kunden nicht aufgeschlossen dafür seien oder wegen mangelnden Mutes nach wie vor die

traditionellen Werbeformen bevorzugen. Daneben sehen einige Agenturen ein Problem darin, dass der Kanal angeblich nicht zur Identität der Marke passt. Viele Agenturen ziehen die neuen Werbeformen nur zur Ansprache spezieller und insbesondere junger Zielgruppen in Betracht.

Betrachtet man die Perspektiven, die die Werbeagenturen im Umgang mit neuen Werbeformen sehen, so lässt sich folgende Feststellung machen: 90% der Agenturen würden ihren Kunden die neuen Werbeformen als Ergänzung zur klassischen Werbung empfehlen (100% der mittelständischen und großen Agenturen). Daneben nutzen Viele neue Werbeformen für Spezialaufgaben, wie zum Beispiel das Jugendmarketing. Ein Hauptvorteil wird auch in der besseren Erreichbarkeit neuer Zielgruppen gesehen, dies bestätigen 79% der Agenturen. Nur wenige Agenturen gehen davon aus, dass durch die Nutzung neuer

Werbeformen mehr Werbewirkung zu geringeren Kosten erreicht werden kann. Immerhin versprechen sich knapp 40% der Agenturen eine emotionale Aufwertung der Marke durch die Nutzung neuer Werbeformen.

Es lässt sich feststellen, dass vor allem die großen Agenturen allen neuen Werbeformen, einschließlich Blog Marketing und Podcasting, eine hohe Relevanz zusprechen. Kleine und mittelständische Agenturen halten Mobile Marketing für weniger wichtig. Podcasting und Blog Marketing werden von 50%, überwiegend mittelständischen Agenturen, als gänzlich unwichtige Werbeformen eingestuft.

3.4 Gründe für die sinkende Akzeptanz der traditionellen Werbeformen und Zukunftsaussichten

Viele Agenturen begründen die sinkende Akzeptanz der traditionellen Werbeformen mit einer zunehmenden Fragmentierung der Zielgruppen. Die Zielgruppen werden zunehmend inhomogener und dadurch nur noch schwer mit traditionellen Werbeformen erreichbar. Ein weiterer Grund für die sinkende Akzeptanz wird in den Budgetkürzungen und den im Vergleich zu den neuen Werbeformen hohen Kosten der traditionellen Kanäle bei steigenden Streuverlusten gesehen. Dies führt zu einer zunehmenden Ineffizienz der traditionellen Werbeformen.

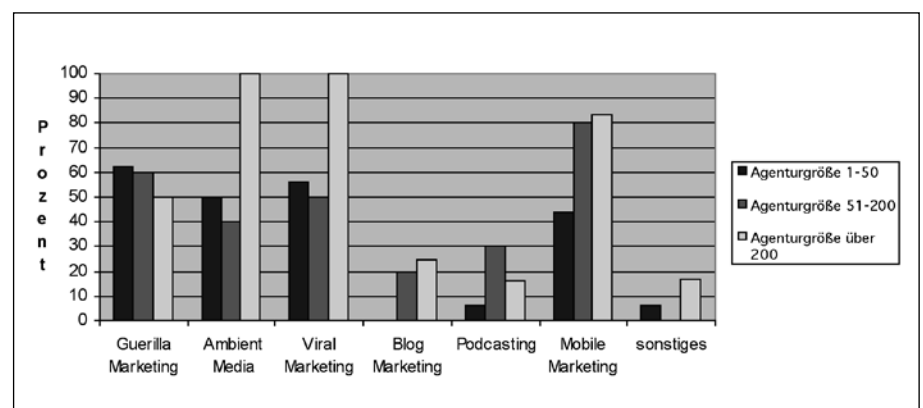


Abb. 2: Wurden in Ihrer Agentur bereits Kampagnen mit neuen Werbeformen realisiert?

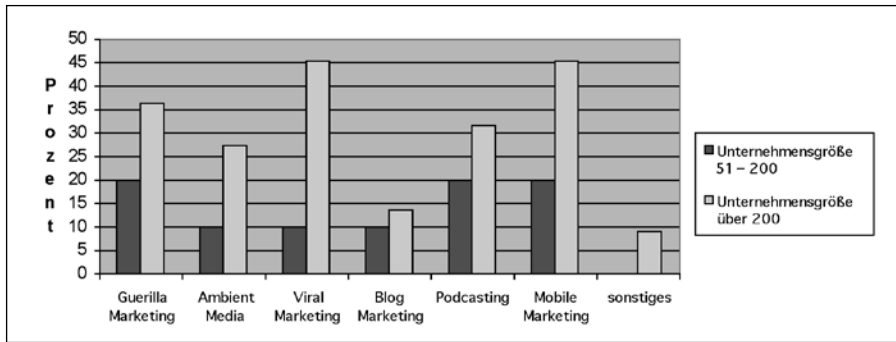


Abb. 3: Werden in Ihrem Unternehmen bereits neue Werbeformen geplant/verwendet?

Trotz der Verlagerung des Werbebudgets in den neuen Medien sehen viele Agenturen keine Abnahme der Akzeptanz der traditionellen Werbeformen sondern eine Ergänzung zu den klassischen Kanälen.

Einig sind sich die Agenturen darüber, wie die Zukunft der Werbung aussieht. 92% sehen die Zukunft der Werbung darin, dass die neuen Werbeformen zwar vorerst den traditionellen weiterhin Budget abgraben, dieses Verhältnis sich jedoch nach einer gewissen Zeit angemessen einpendeln wird.

3.5. Erfahrungswerte der werbetreibenden Unternehmen mit neuen Werbeformen

Eine grundsätzliche Beschäftigung mit dieser Thematik bejahten diese 84% der werbetreibenden Unternehmen. Ebenso wie bei den Ergebnissen der Agenturen wird auch hier deutlich, dass neue Werbeformen immer mehr in den Mittelpunkt des Interesses rücken. 56% der Unternehmen verwenden oder planen bereits neue Werbeformen. Auffällig hierbei ist, dass gerade die mittelständischen Unternehmen kaum Erfahrungen mit neuen Anspracheformen haben, so verneinten 80% der mittelständischen Unternehmen diese Frage, während knapp 73% der großen Unternehmen sie bejahten. Während 68% der Agenturen ihrer Aussage nach nichts gegen den Einsatz neuer Werbeformen einzuwen-

den hatten, bestätigen diese Aussage nur 37% der Unternehmen.

4. Aussichten und Prognosen

Die Kommunikation der Zukunft wird sich drastisch ändern, da die Massenkommunikation in den nächsten Jahren weiter an Bedeutung verlieren und zunehmend durch eine individualisierte Ansprache substituiert werden wird. Ein wichtiger Grund dafür liegt im veränderten Konsumentenverhalten mit einer zunehmenden Differenzierung und Fragmentierung der Märkte. Die unpersönliche, einseitige Massenkommunikation wird durch einen wechselseitigen, persönlichen Dialog ersetzt, dadurch werden die direkte Kommunikation über mehrere Kanäle und das Direktmarketing weiter an Bedeutung gewinnen.

Betrachtet man die Ergebnisse der Befragung, so lässt sich feststellen, dass sich die Unternehmen aufgrund des Wandels der Konsumenten immer mehr gezwungen fühlen, neue Kanäle zur Zielgruppenansprache zu verwenden. Ihnen wird nichts anderes übrig bleiben, als sich einem integrativen Ansatz unter Einbeziehung der neuen Werbeformen zu öffnen und ihr Marketing-Mix auf diese Weise an die veränderten Umfeldbedingungen anzupassen. Dadurch lässt sich eine Verschiebung von den Above-the-line- zu den Below-the-line-Aktivitäten prognostizieren, wobei sie sich um neue Werbeformen erweitern

werden. Klassische Kanäle werden auch in der Zukunft die Aufgabe haben imagebildende Botschaften mit großer Reichweite zu vermitteln.

Die technische Entwicklung schafft völlig neue Kommunikationsmöglichkeiten, die es nun gilt, sinnvoll in die Kommunikationskette zu integrieren. Es entstehen zahlreiche zusätzliche Chancen, Konsumenten individueller, direkter und zeitlich näher in den einzelnen Schritten des Kaufentscheidungsprozesses anzusprechen. Insbesondere in zunehmend restriktiven Märkten (Tabak, Alkohol, Pharma) wird die Ablösung klassischer Kanäle durch die rechtlich unbedenkliche Ansprache klar definierter Zielgruppen durch Below-the-line-Maßnahmen weiter fortschreiten.

Für die neuen Werbeformen lassen sich folgende Perspektiven und Prognosen aufstellen:

- Guerilla Marketing findet in den letzten Jahren vermehrt Akzeptanz, es wird ergänzend und flankierend eingesetzt.
- Ambient Media wird nach wie vor ständig durch neue Ambient Medien erweitert, dabei lässt sich prognostizieren, dass nach einigen Jahren fest verwendete Ambient Medien existieren und weniger erfolgreiche wieder vom Markt verschwinden werden. In Zukunft wird Ambient Media komplett neue Lebensbereiche in allen Zielgruppen erschließen.
- Auch Viral Marketing rückt näher in das Interesse der Werbetreibenden. Virale Online-Spots werden immer mehr zu einer effektiven und ernst zu nehmenden Alternative zum TV-Spot, denn die Macht der persönlichen Empfehlung wird für Kaufentscheidungen wichtiger.
- Die meisten Veränderungen wird es voraussichtlich in den Bereichen des Mobile Marketings, Blog Marketings und des Podcastings

geben. Unternehmen werden in Zukunft kaum um das Thema Blog Marketing herumkommen, da Blogger im Stande sind, in kürzester Zeit dem Unternehmen durch negative Berichterstattung großen Schaden zuzufügen.

- Das Mobile Marketing stellt ein wichtiges Potenzial dar. Vor allem hinsichtlich UMTS und fortschreitender Verbreitung von Breitbandzugängen wird das Handy zum mobilen Alleskönner.
- Es ist abzusehen, dass Podcasting in Zukunft auf mehr Akzeptanz stoßen wird. Gerade als flankierende Maßnahme zum Online-Marketing können Unternehmen ihre Webseiten durch downloadbare Podcasts für die Zielgruppe attraktiver gestalten.

Die neuen und innovativen Werbeformen werden den Marketing-Mix bereichern und für intensivere Kommunikation, höhere Identifikation und verbesserte Akzeptanz bei den Adressaten sorgen werden. Durch die Vielzahl neuer Kanäle ist es unabdingbar, die verschiedenen Disziplinen „cross-medial“ miteinander zu verknüpfen.

Literatur

Förster, A., Kreuz, P. (2006): Marketing Trends – Ideen und Konzepte für ihren Markterfolg, Wiesbaden.

Holland, H. (2007a): Die neuen Werbeformen: Guerilla, Viral und Blogs, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 29.1.2007, S. 20

Holland, H. (2007b): Die neuen Werbeformen, in: Direkt Marketing Heft 3/2007, S. 28–33.

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

Holland, H., Bammel, K. (2006): Mobile Marketing, München.

Langner, S. (2005): Viral Marketing – Wie Sie Mundpropaganda gezielt auslösen und Gewinn bringend nutzen, Wiesbaden.

Schulte, T., Pradel, M. (2006): Guerilla Marketing für Unternehmertypen, Sternenfels.

Ökonomische Bedeutung virtueller Welten – dargestellt an Second Life

ANDREA BEYER, ANETT MEHLER-BICHER



Prof. Dr.
Andrea Beyer

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

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



Prof. Dr.
Anett Mehler-Bicher

lehrt Wirtschaftsinformatik an der Fachhochschule Mainz.

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

1. Einleitung

Fast täglich finden sich in der Tagespresse wie auch in Fachpublikationen Informationen zu Second Life. Mal wird es als die Wunderwaffe zur Behebung aller Kommunikationsprobleme in der Zukunft angepriesen, mal wird es als völlig überzogener Hype dargestellt. Auch wenn die Ansichten und Meinungen völlig konträr sind; klar ist, keines der beiden Extreme wird Second Life gerecht.

Dieser Beitrag dient einer Einordnung von Second Life insbesondere hinsichtlich seiner wirtschaftlichen Relevanz. Nach der Vorstellung der Idee und des Konzepts von Second Life wird kurz auf die technische Re-

alisierung eingegangen. Danach wird Second Life als Netzwerkprodukt betrachtet. Im nächsten Schritt wird Second Life auf seine ökonomische Bedeutung hin diskutiert. Abschließend wird Second Life in einer Gesamtbeurteilung eingeordnet.

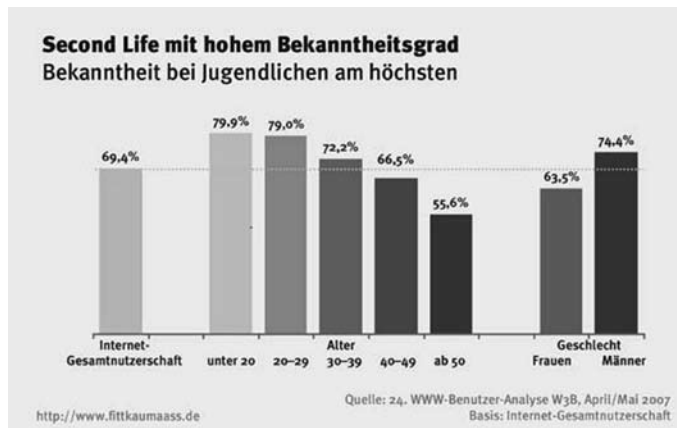
2. Grundlagen zu Second Life

2.1 Idee und Konzept

Hinter Second Life, deren Entwicklung 1999 durch Linden Lab in San Francisco begann und das 2003 online ging, verbirgt sich eine Web-3D-Simulation; eine vom Nutzer gestaltete virtuelle Welt wird dargestellt (www.sueddeutsche.de). Ziel war

es, eine Welt wie „Metaversum“ zu schaffen, die in dem Roman „Snow Crash“ beschrieben wird. In dieser Welt können Menschen miteinander kommunizieren, interagieren, spielen und Handel betreiben. Second Life hat inzwischen mehr als sechs Millionen registrierte Nutzer (Stand Mai 2007); etwa 15.000 bis 38.000 Personen nutzen das System rund um die Uhr aktiv (Drüner 2007, S. 18; www.slinside.com).

Derzeit gilt Second Life als bedeutendste Plattform dieser Art in der westlichen Welt; größte vergleichbare Plattform im asiatischen Bereich ist hipihi.com. Weitere Konkurrenzsimulationen sind Active Worlds, Entropia Universe, There oder Dotsoul



Cyberpark. Seit Januar 2007 ist der Quellcode des Second Life-Clients im Internet frei verfügbar und kann individuell angepasst werden (www.futurezone.orf.at).

2.1 Technische Realisierung

Technische Grundlage der Second Life „Welt“ ist das so genannte Grid (Gitter), eine von Linden Labs betriebene Serverfarm. Von der Client-Software wird die „Welt“ als kontinuierliche 3D-Animation dargestellt, die ein Raumgefühl verleiht und in die zusätzliche Audio- und Videostreams eingebunden werden können. Darüber hinaus stellt die Client-Software ihren Nutzern, die als Bewohner bezeichnet werden, diverse Tools zur Verfügung. Mittels dieser Tools können die Bewohner ihren Avatar¹ gestalten, Objekte erschaffen, durch Second Life navigieren und mit anderen kommunizieren (www.artikel-pr.de).

Kommunikation, Interaktion und Transaktion kann zwischen verschiedenen Personen und/oder Unternehmen auftreten. Gegenseitig können virtuelle Waren oder Dienstleistungen angeboten werden. Second Life dient auch als Plattform zur sozialen Interaktion für verschiedenste Communities,

d.h. Gleichgesinnte können Gruppen bilden und über den integrierten Instant Messenger kommunizieren (FAZ 2007a; www.onspiele.t-online.de).

Aufgrund seiner Ähnlichkeit zu Computerspielen lässt sich Second Life auch als Onlinespiel nutzen. Viele Nutzer investieren Zeit und Fähigkeiten in die Erweiterung der virtuellen 3D-Welt durch neue Gegenstände wie Kleidung, Accessoires, Wohnungen, Häuser, Landgestaltung.

Second Life verfügt über eine eigene virtuelle Währung, den Linden-Dollar (L\$); dadurch wird ein virtueller Wirtschaftskreislauf simuliert. Die innerhalb von Second Life angebotenen Objekte und Dienstleistungen sind frei handelbar. Einige reale Firmen sind daher bereits im Grid präsent (www.bundestag.de; www.diepresse.com; www.sl-lifeguide.com).

Unterschieden wird zwischen kostenfreien und kostenpflichtigen Second-



Abb. 1: Second Life Homepage (28.02.2008)

¹ Ein Avatar ist eine künstliche Person oder ein graphischer Stellvertreter einer echten Person in der virtuellen Welt

Life-Accounts, die erst mit Volljährigkeit erworben werden können. Wesentlicher Unterschied ist, dass man mit einem kostenfreien Account kein virtuelles Land, das die Grundlage zur dauerhaften Erstellung von umfangreichen Objekten bildet und das derzeit die wichtigste Handelsware des Systems darstellt, kaufen kann. Teen Second Life ist ein eigenes Grid, das Minderjährige nutzen können (www.teen.secondlife.com).

3. Second Life: Ein Netzwerkprodukt

Communities, Auktionsplattformen oder Chatrooms stellen typische Netzwerkprodukte dar; entscheidendes Charakteristikum ist, dass der Wert des Netzwerks mit der Zahl seiner Nutzer steigt. Second Life ist ein Beispiel eines typischen Netzwerkprodukts: je mehr Nachfrager/Nutzer eine virtuelle Welt hat, um so höher ist der Nutzen für die anderen Nutzer, da sie mehr und unterschiedlichen Avatoren begegnen und ein breiteres Angebot in diesem Netzwerk vorfinden. Der Anstieg des Nutzens bei steigender Nutzerzahl, der direkte Netzwerkeffekt, stellt einen Größenvorteil auf der Nachfragerseite dar. Entsprechend dem Metcalf'schen Gesetz steigt der Wert dabei exponentiell bzw. ist gleich dem Quadrat der Anzahl der Anwender.

Oftmals werden Netzwerkeffekte mit Netzwerkexternalitäten, d.h. mit externen Effekten der Netzwerke gleichgesetzt. Probiert ein Unternehmen in Second Life z.B. ein neues Produktdesign, schaltet eine entsprechende Marketing-Kampagne und erreicht darüber Informationen über den Erfolg des neuen Produkts, so beschreiben die Netzwerkexternalitäten die entsprechenden Auswirkungen auf die reale Produktlinie. Märkte, in denen Netzwerkeffekte eine große Rolle spielen, tendieren in der Regel zu einem asymmetrischen Oligopol

(„winner takes most-Situation“) bzw. zu einem natürlichen Monopol, wenn nur noch ein einziger Anbieter auf dem Markt verbleibt („winner takes all-Situation“). Diese Polarisierung des Marktes wird durch den Netzwerkeffekt hervorgerufen, der das Netzwerk mit den hohen Nutzerzahlen immer attraktiver macht. (Dietrich 2006, S. 66) Dies trifft im Falle von Second Life für die westliche Welt zu.

„Allerdings verläuft der Wettbewerb in einer Abfolge von natürlichen Oligopolen oder (Quasi)Monopolen“ (Dietrich 2006, S. 70), die durch den Innovationswettbewerb hervorgerufen werden. Entsprechend der Theorie von Schumpeter können Vorsprungsgewinne eingeholt und jederzeit neue Angebote Erfolg haben und von den Netzwerkeffekten profitieren, so dass ein neues Oligopol oder Monopol entsteht. Auch dies gilt im Falle von Second Life, wenn man den neuen Wettbewerber Dotsoul Cyberpark betrachtet. Es bessert sich zwar nicht die Marktstruktur, jedoch wechseln die Unternehmen und der Innovationsdruck belebt den Wettbewerb um die Monopol- bzw. Oligopolpositionierung. Neben der generellen Wettbewerbsproblematik ist zu beachten, dass sich nicht zwingend das technisch und ökonomisch optimale System durchsetzen muss; es können auch Finanzaspekte in Verbindung mit der anfänglichen Durststrecke oder Pioniervorteile relevant sein.

4. Second Life: Ökonomische Bedeutung

4.1 Second Life: Kommunikation

Second Life fokussiert die soziale Interaktion zwischen Teilnehmern und die Erstellung von Inhalten. Avatare können die Welt, in der sie agieren, nach Belieben gestalten; es werden keinerlei Regeln vorgegeben. Innerhalb von Second Life haben sich zahlreiche thematisch gebundene

Rollenspiel-Gemeinschaften gebildet, in denen wiederum Regeln definiert werden.

Aus Kommunikationssicht hat Second Life für den einzelnen Nutzer mehrere Vorteile:

- Es handelt sich um einen Kommunikationskanal, mit dem alle Vorteile des Internets wie individuelle Kommunikationstiefe, örtliche und zeitliche Ungebundenheit sowie multimediale Präsentation verbunden sind.
- Das Kommunikationsbedürfnis und die Publikation von eigens erstellten Inhalten (user generated content) sowie soziale Netzwerkeffekte lassen sich mit den Aktionen in Second Life gut und einfach realisieren. Sie verstärken das Gemeinschaftsgefühl und das Kommunikationserlebnis.
- Aufgrund des Spielcharakters handelt es sich um Probehandlungen ohne Konsequenzen.
- In Second Life findet der Nutzer ein bunt gemischtes Publikum, das in der realen Welt in dieser Mischung weniger oft anzutreffen ist.

Gerade Unternehmen können Second Life als neuen Kommunikationskanal nutzen, um insbesondere Erfahrungen in neuen Bereichen zu sammeln. Sowohl für die interne Kommunikation in Form von Mitarbeiterbesprechungen und vor allem auch in der externen Kommunikation sind in Second Life neuartige Möglichkeiten vorhanden (FAZ 2007a). Neue Produkte z.B. können hinsichtlich ihrer Markttauglichkeit getestet werden; Wirkungen von Online-Marketing-Kampagnen beispielsweise lassen sich messen und entsprechend strategisch zuschneiden. Durch die Nutzung dieser Möglichkeiten und ihrer konsequenten Weiterentwicklung entstehen Wettbewerbsvorteile (Reitz 2007, S. 18; www.journale.apa.at).

Neben Firmen sind inzwischen auch verschiedene private und staatliche Organisationen und Institutionen in Second Life präsent (www.infokanal.zdf.de). So findet man dort u.a. auch ein Büro von Greenpeace, eine virtuelle schwedische Botschaft sowie eine Repräsentanz des deutschen Bundeslandes Baden-Württemberg. Zunehmend wird Second Life auch als Wahlkampfplattform von Parteien und Politikern genutzt: Neben der französischen rechtsextremen Front National wurden auch die Präsidentschaftskandidaten Segolène Royal und Nicolas Sarkozy beworben (www.bundestag.de; www.prodialog.org).

4.2 Second Life: Marketing

Firmen nutzen Second Life bislang vor allem für PR-Aktivitäten. Bereits der Aufbau einer Repräsentanz sichert häufig Presseartikel in der virtuellen und realen Welt. Darüber hinaus wird Aufmerksamkeit für die Marke in der realen Welt geschaffen, da die realen Marken oder Produkte virtuell beworben werden.

Second Life ist darüber hinaus ein wichtiges Element für die Marktforschung im Sinne von Produkttests und Produktinformationen. Firmen können ohne große Kosten Artikel erstellen, verbreiten und analysieren und so prüfen, ob die Produkte oder das Image bei potenziellen Käufern Anklang finden. So lässt sich z.B. beobachten, wie virtuelle Charaktere auf virtuelle Werbung reagieren (www.heute.de).

Eine Präsenz in Second Life erleichtert den Imagetransfer in die reale Welt. Natürlich profitiert die Marke oder das Produkt auch umgekehrt vom Imagetransfer aus der realen in die virtuelle Welt und verstärkt damit die Gesamtposition (www.tecchannel.de (a)). Neben Adidas, die ein virtuelles Geschäft aufgebaut haben, in welchem man Schuhe aus der aktuellen Kollektion für seinen Avatar kaufen kann, haben

BMW, Mercedes Benz, Mazda, IBM, Reebok, Sony BMG, FriendScout24, Deutsche Post, Sony Ericsson und andere inzwischen ihre Dependance errichtet. Im Post Tower auf Post Island, der virtuellen Konzernzentrale, können Besucher eigene Postkarten erstellen, die von der Deutschen Post weltweit als echte Grußkarte in die reale Welt verschickt werden (Klems 2007, S. 48; Reitz 2007, S. 15; www.secondlife.deutschepost.de).

4.3 Second Life: Personalwirtschaft

Sowohl die Nutzer als auch Unternehmen und Personalberatungen können durch die Präsentation und Kommunikation in Second Life profitieren: Unternehmen können potentielle Mitarbeiter treffen und Präsentationen über ihr Unternehmen zwecks Rekrutierung oder Personalmessen anbieten. Allerdings wird der Streuverlust bei der Suche nach Fach- und Führungskräften in Second Life teilweise als relativ hoch angesehen.

Darüber hinaus gewinnen die in Second Life aktiven Unternehmen Erfahrung mit neuen Instrumenten bei der Personalsuche. Second Life hat auch eine direkte Bedeutung als Arbeitsmarkt, indem Berater und Assistenten für die Aktionen und Geschäftsstellen in der virtuellen Welt gesucht werden. Auch direkte Effekte auf die reale Welt strahlen von Second Life z.B. auf die gesamte Zuliefererbranche aus, wie etwa für den Bereich der Avataren- oder Gebäudegestaltung. Erfahrungen durch eine Tätigkeit im Second Life-Leben können auch die Arbeitssuche in bestimmten Teilen der realen Welt begünstigen, wenn Erfahrungen aus der virtuellen Welt genutzt werden sollen (Reinhold 2007).

JobScout24 verfolgt den Cross-World-Gedanken und erweiterte die hauseigene Jobsuchmaschine jobs.de um den neuen Wohnort „Second

Life“, unter dem Jobangebote speziell für Second Life offeriert werden. Per Live-Schnittstelle werden die Jobangebote zudem in die virtuelle Filiale innerhalb der 3D-Welt exportiert. Über Second Life sucht die Gothaer-Versicherung qualifizierte Mitarbeiter für Innen- und Außendienst; über ein Anzeigenplakat in Second Life werden Benutzer direkt auf die Gothaer Karriereseiten geleitet.

4.4 Second Life: Geschäftstätigkeit/Handel

Der Linden-Dollar (L\$) stellt die Währung innerhalb von Second Life dar. Zur Teilnahme benötigt man zwar prinzipiell kein Guthaben; zum Erwerb von Objekten oder für kostenpflichtige Aktivitäten benötigt man jedoch Geld. Jeder Teilnehmer erhält eine bestimmte Menge Linden-Dollars, wenn er unter Angabe von Kreditkarteninformationen erstmalig Second Life nutzt. Durch die Erstellung und den Verkauf von Objekten lässt sich Geld verdienen; darüber kann man auch bezahlte Jobs ausüben. Geringe Mengen an L\$ lassen sich mit Campen, sprich bezahltes Verweilen, an ausgewählten Orten verdienen (www.tagesschau.de).

Der L\$ lässt sich real tauschen. Der Tauschkurs beträgt ca. 290 L\$ zu 1 US\$ bzw. ca. 395 L\$ zu 1 Euro (Stand Mai 2007). Da Gutschriften immer auf US\$ lauten, erfolgt ein Umtausch in Euro stets über Kreditkarte oder Paypal (www.bundestag.de; www.computerbase.de).

Die Möglichkeit, die virtuelle Währung in reales Geld zu tauschen, hat angeblich dazu geführt, dass schon einige Teilnehmer ihren „realen“ Job gekündigt haben und ihren Lebensunterhalt in der Virtualität als Mitentwickler des Spiels bzw. als Händler und Dienstleister innerhalb der virtuellen Welt zu verdienen trachten. Die realen Verdienstmöglichkeiten werden von Experten jedoch als gering

betrachtet. Von den über 400.000 Nutzern, die im Dezember 2006 in Second Life online waren, sollen nur etwa 400 mehr als 250.000 Linden-dollar (rund 635 Euro) im Monat verdient haben. Das entspricht 0,1 % der Nutzer (www.wj-mainz.de).

5. Kritische Betrachtung

Second Life wird auch kritisch als bald wieder abebbende Modeerscheinung gesehen, als ein Spiel, das zu hohe Erwartungen geweckt hat, die nicht erfüllt werden können. Dafür werden verschiedene Begründungen und Ursachen angeführt:

- Die Streuverluste für Unternehmen sind hoch, die Reichweiten oft gering und für den Nutzer ist es oftmals nicht so abwechslungsreich, da viele Avataren mit sich selbst beschäftigt sind oder in den Häusern nur diejenigen anzutreffen sind, die man dort auch erwartet hat. So findet man in Autohäusern weniger Gleichinteressierte an Autos, dafür aber den Händler/Verkäufer (www.focus 2007a; www.presse-text.ch). Nach einer Umfrage unter 200 Nutzern der Frankfurter Agentur Komjunity sind zur gleichen Zeit relativ wenige Spieler online und es existiert eine große Menge an „unique user“ (www.golem.de; www.tecchannel.de (b)).
- Die Ziele der Unternehmen sind oftmals nicht klar, da es einfach gilt, dabei zu sein. Werden Aktivitäten wie z.B. Werbekampagnen 1:1 aus der realen Welt übernommen, können sie kaum dem neuen Medium gerecht werden. Als Basis für Erfahrungen sind sie unzureichend.
- Die reale Identität der Avataren ist nicht bekannt und deshalb als Zielgruppe nicht einzuordnen (Reitz 2007, S.16). Teilweise schlüpfen die Spieler in unterschiedliche Rollen, da sie durch mehrere Avataren in Second Life aktiv sind (www.

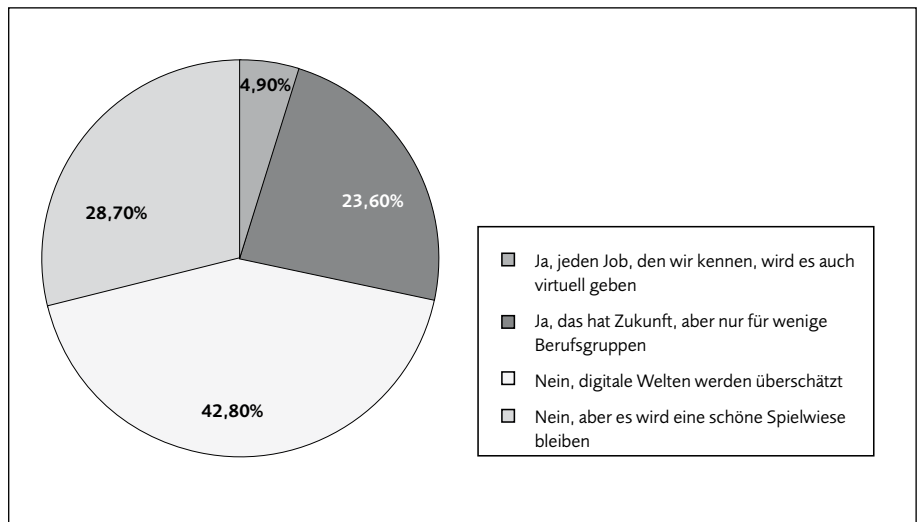


Abb. 2: Umfrage auf FAZjob.Net Quelle: FAZ 2007b

focus 2007a; www.e-commerce-magazin.de). Dadurch erschwert bzw. verzerrt sich das Testen und Sammeln von Erfahrungen bei der Zielgruppe.

- Second Life ist nicht per se für alle Unternehmen der geeignete Platz. Es ist zu prüfen, ob über das Unternehmen oder seine Themen überhaupt geredet wird. Erst dann ist es sinnvoll, eine entsprechende Kommunikation für oder in Second Life zu planen. Darüber hinaus passt Second Life dann zu Unternehmen, wenn diese ihren Kunden ein dem Medium entsprechendes Zusatz-erlebnis anbieten können.
- Das Engagement von Unternehmen in Second Life ist eher durch das Sammeln von Erfahrungen initiiert, finanzielle Effekte sind weniger zu erwarten (Drüner 2007, S. 18). Reich zu werden in Second Life ist bisher angeblich nur der Chinesin Gräf gelungen. Die restlichen Akteure erhalten wenig Entlohnung im Hinblick auf den realen Wert durch den Tauschkurs von Linden Dollars zu realen Dollars (www.bundestag.de).
- Als eines der größten Probleme erscheint vielen Teilnehmern die Gesetzlosigkeit, die zu Verbrechen (unerlaubter Waffengebrauch,

sexuelle Belästigung, Mobbing) in Second Life führt (www.tagesspiegel.de; www.wiwo.de; www.zeit.de).

Die mit Second Life verbundenen Erwartungen gerade bzgl. Arbeitsmarktchancen werden in der Bevölkerung als eher kritisch betrachtet (vgl. Abb. 2).

Unter dem sozialen und psychologischen Gesichtspunkt ist auch die Gefahr vorhanden, dass die Trennung zwischen realer und virtueller Welt verwischt wird und der Bezug zur Realität verloren geht (www.bundestag.de; www.wdr.de).

Den Ergebnissen der Komjunity-Erhebung zufolge sind die Nutzer von den technischen Möglichkeiten enttäuscht und von dem Engagement der großen Firmen wenig tangiert (www.golem.de; www.ntv.de).

Nach Untersuchungen von Allensbach ist der Kreis derer, die sich für Second Life interessieren, eng auf die unter 30-Jährigen konzentriert. Das ist zwar für die werbetreibende Wirtschaft eine attraktive Zielgruppe, jedoch ist damit noch nicht begründet, dass es sich jetzt oder später bei Second Life um einen Massentrend handelt. Second Life kann sich durchaus auch zum Randphänomen ent-

wickeln, da die junge Generation oft als Avantgarde bei technologischen Innovationen gilt und die Vorlieben deshalb nicht immer in die übrigen Altersgruppen hineinreichen bzw. sich

dort ausbreiten. „Die Einstellungen und Verhaltensweisen der jungen Generation sind nicht immer der Vorbote eines Massentrends“ (www.wiwo.de).

Literatur

Dietrich, M. (2006): Wettbewerb in Gegenwart von Netzwerkeffekten, Frankfurt u.a.

Drüner, M. (2007): Wichtig sind die Erfahrungen, Interview in: Werben & Verkaufen 18/2007.

FAZ (2007a): FAZ Gespräch mit Philip Rosedale geführt von Roland Lindner, FAZ, 22.3.2007.

FAZ (2007b): Umfrage auf FAZjob.NET: Second Life: Arbeitsplatz der Zukunft, FAZ, 20.04.2007.

Klems, M. (2007): Erfolg im zweiten Leben, in: Wirtschaftsjournalist, 3/2007, S. 46–48.

Reitz, B. (2007): Lost in Space, in: Werben & Verkaufen, 18/2007, S. 14–18.

Reinhold, T. (2007): Neue Jobs aus einer anderen Welt, in: FAZjob.NET, 8.4.2007.

www.artikel-pr.de/internet-web-design/secondlife-die-digitale-3d-onlinewelt/

www.bundestag.de/bic/analysen/2007/Second_Life.pdf

www.computerbase.de//lexikon/Second_Life

www.diepresse.com/home/techscience/308492/index.do

www.e-commerce-magazin.de/index.php3?page=06-07/kont.html

www.focus.de/digital/games/second_life/tid-5536/second-life-hype_aid_53709.html

www.futurezone.orf.at/it/stories/163342/

www.golem.de/0703/51209.html

www.heute.de/ZDFheute/inhalt/6/0,3672,5241094,00.html

www.infokanal.zdf.de/ZDFde/inhalt/11/0,1872,7012651,00.html

www.journale.apa.at/cms/journale/touristik/top_detail_back.html;jsessionid=a9L9jeLTWwc-?doc=CMS1170344209270&main=CMS1170344328849&fromsearch=

www.n-tv.de/809152.html

www.onspiele.t-online.de/c/11/13/55/98/11135598.html

www.presetext.ch/pte.mc?pte=070519003

www.prodialog.org/pages/download.php?id=Frankreich-Studie.pdf&PHPSESSID=hupj9l6knuv7dub88c8o8al1j5

www.secondlife.deutschepost.de/

www.sl-lifeguide.com/Firmen.html

www.slinside.com/index.php?option=com_content&task=view&id=855&Itemid=1

www.sueddeutsche.de/computer/artikel/927/103824/

www.tagesschau.de/wirtschaft/meldung92552.html

www.tagesspiegel.de/weltspiegel/archiv/26.02.2007/3107416.asp

[www.tecchannel.de/news/themen/business/1732127/ \(a\)](http://www.tecchannel.de/news/themen/business/1732127/(a))

[www.tecchannel.de/webtechnik/news/483878 \(b\)](http://www.tecchannel.de/webtechnik/news/483878(b))

www.teen.secondlife.com

www.wdr.de/tv/markt/20070129/b_6.phtml

www.wikipedia.de zum Thema Second Life

www.wiwo.de/pswiwo/fn/ww2/sfn/buildww/id/2178/id/267316/SH/36e202459a707da456840a2b-cd9c8/depot/0/index.html

www.wiwo.de/pswiwo/fn/ww2/sfn/buildww/id/2178/id/262911/SH/350b01fd66ea4d8011ac232ebcdda2/depot/0/index.html

www.wj-mainz.de/downloadfiles/Quipmainz_2007_05_1178549838.pdf

www.zeit.de/2007/02/Second-Life?page=4

Das Japan-Paradoxon

Gedanken über den Zusammenhang zwischen Kultur und Wirtschaft anlässlich einer Japanreise

WERNER KRÄMER



Prof. Dr.
Werner Krämer

ist Professor für Wirtschaftswissenschaften, insbesondere Volkswirtschaftslehre, am Ostasieninstitut der Fachhochschule Ludwigshafen (Fachbereich II).

E-mail: kraemer@fh-lu.de

1. Die Beziehung zwischen Wirtschaft und Kultur

Die Einbeziehung kultureller Aspekte in die ökonomische Analyse ist alles andere als eine neue Fragestellung. Schon der Klassiker Adam Smith wurde im 18. Jahrhundert von Zeitgenossen des Materialismus bezichtigt, weil er die Kultur unzureichend berücksichtigt (vgl. Zweynert 2006, S. 801). Die neoklassische Theorie der Volkswirtschaftslehre, die die Wirtschaftswissenschaften für viele Jahrzehnte dominierte, hat mit ihrem Konstrukt „homo oeconomicus“ die kulturelle Einbettung des Wirtschaftens ausgeklammert und zu einer Vernachlässigung dieser Fragestellung geführt. Im Zeitalter der Globalisierung ist jedoch eine Ausklammerung des Zusammenhangs zwischen Kultur und Wirtschaft nicht mehr möglich.

Interessanterweise stammen die beiden grundlegenden Hypothesen von deutschen Wissenschaftlern: Max Weber kommt zu dem Ergebnis, dass die wirtschaftliche Entwicklung in Form des modernen Kapitalismus ohne die adäquate Wirtschaftsgesinnung, die vor allem vom Protestantismus geprägt wurde, nicht möglich gewe-

sen wäre (vgl. Weber 1973). Die Genthese stammt von Karl Marx: Das gesellschaftliche Sein und die ökonomischen Verhältnisse bestimmen das Bewusstsein und die Werte der Menschen (vgl. Di Tella u.a. 2007). Sicherlich kann heute als bewiesen gelten, dass es eine Wechselwirkung zwischen Kultur und Wirtschaft gibt. Die vielen empirischen Kulturvergleiche belegen dies (vgl. Rothlauf 2006). Unklar ist aber weiterhin, welche kulturellen Faktoren in welcher Richtung in welcher Stärke zu interpretieren sind. Da es sich um lange historische Prozesse handelt, wird man sie nie wissenschaftlich exakt rekonstruieren, geschweige denn in Laborexperimenten simulieren können. Der wirtschaftliche Erfolg von Ländern wie Deutschland und Japan, die beide über nur wenige Ressourcen verfügen, oder die Dynamik einiger Schwellenländer, wie vor allem von China, zeigt jedoch die ungeheure Relevanz und Aktualität des Problems. War Wissen immer schon und in seiner Summe als Kultur ausschlaggebend, nicht nur in den heutigen so genannten Wissensgesellschaften?

2. Der Wirtschaftserfolg Japans trotz fehlender Ressourcen

Japan ist mit einer Bevölkerung von 127,65 Mio. und einem Bruttoinlandsprodukt (BIP) von 4.367 Mrd. US-\$ (2006, 34.248 US-\$ pro Kopf) die zweitgrößte Volkswirtschaft der Welt hinter den USA. Nachdem die Wirtschaftsleistung in den Jahren von 1992 bis 2002 stagnierte bzw. sogar zurückging, haben die Strukturreformen und die Deregulierungsmaßnahmen, nicht aber die Finanzpolitik, das Wachstum mittlerweile wieder auf 2,2 % im Jahr 2006 gebracht (vgl. Werner 2007, S. 40). Japan ist ein sehr innovatives Land, was auch in den hohen staatlichen Forschungs- und Entwicklungsausgaben von 3,5 % des BIP zum Ausdruck kommt. Die Armut ist nicht so hoch wie in den anderen Industrieländern. Hauptfaktor des Wirtschaftswachstums ist wie in Deutschland der Export, d.h. wenn sich die Konjunktur auf den Auslandsmärkten abkühlt, nehmen schnell die Schwierigkeiten im Inland durch den eher schwachen Konsumzuwachs zu. Im Unterschied zu Deutschland ist Japan stärker vom US-amerikanischen Markt abhängig, weil es nicht Teil einer großen Wirtschaftsintegration ist (die hohen Devisenreserven in Höhe von 1.000 Mrd. \$ stellen allerdings eine Gegenmacht dar). Japan verfolgt in der Außenwirtschaftspolitik eher das Ziel, bilaterale Abkommen zu schließen.

Die Probleme Japans liegen darin, dass es zum einen die Nation mit der ältesten Bevölkerung der Welt ist (höchste Lebenserwartung, Geburtenrate

1,26; Prognose nimmt ein Schrumpfen in den nächsten 50 Jahren um 40 Mio. an), und dass zum anderen der Strukturwandel zur Dienstleistungsgesellschaft am langsamsten von allen Industrienationen erfolgt. Außerdem ist der Schuldenstand mit 178 % des BIP extrem hoch (ca. 6 Billionen €) und das Land ist stark von Naturkatastrophen, z.B. Erdbeben, und den Folgen des Klimawandels betroffen (vgl. Karan 2005, S.164 ff.).

Trotzdem ist beeindruckend, dass das fast ohne Bodenschätze und andere Rohstoffe sowie Energie ausgestattete Land diese Position erreicht hat und sich auch im Wettbewerb mit China und den anderen erfolgreichen Wirtschaftsnationen in Asien (z.B. Süd-Korea, Taiwan, Indien) behaupten kann. Damit gehört Japan nach wie vor zu den erfolgreichsten Nationen der Welt. Dieser Sachverhalt wird hier als Japan-Paradoxon bezeichnet (wobei im nächsten Kapitel Widersprüche in der Kultur als paradox aufgezeigt werden; der Begriff gilt also im doppelten Sinne). Es stellt sich die Frage, inwieweit dieser Wirtschaftserfolg durch die Menschen und ihre Kultur zu erklären ist.

3. Komponenten der japanischen Kultur

3.1 Sprache, Denken und Bildungswesen

Die Sprache eines Volkes ist immer die wichtigste Grundlage der Kultur. Die japanische Sprache besteht aus Kanji, dessen Schriftzeichen von den Chinesen übernommen wurden. Daneben gibt es Mayogana, das aus Hiragana und Katakana besteht. Erstere wurde früher vor allem von Frauen benutzt und ist runder, das zweite ist eckiger und ging von Mönchen aus. Hier sind viele Fremdwörter (Gairaigo) angelegt. Es gibt keine Unterscheidung zwischen den Konsonanten „r“ und „l“. Die japanische Sprache gilt

als eine der schwersten der Welt, so dass das Erlernen dieser Sprache eine große Disziplin und Ausdauer sowie Einfühlungsvermögen in unterschiedliche Systeme erfordert. Die Schriftzeichen sind symbolhaft und bildhaft. Hier dürfte das große Gefühl für Ästhetik und ihre hohe Wertigkeit ihren Ursprung haben. Dies sieht man in allen Bereichen des täglichen Lebens (Gärten, Essen, Verpackungen).

Beim Denken spielen geographische und historische Faktoren eine große Rolle. Das japanische Volk besaß frühzeitig eine bäuerliche Kultur, wobei oft eine Abhängigkeit von Bewässerungspartnern bestand. Das Land war abgeschirmt durch Gebirgs- oder Meeresbarrieren. So konnte die Bevölkerung ethnisch homogen bleiben. Innere Gruppenkonflikte mussten nicht aggressiv, sondern eher ritualisiert versöhnlich ausgeglichen werden. So kommt es auch, dass das Denken ganzheitlich (Intellekt, Gefühl, Willen) und intuitiv ausgerichtet ist. Es ist eher ein „Umzingelungsdanken“, das zuerst lauter kleine Vorstöße in unbestimmte Richtung macht. Die Einbeziehung der Empfindung führt zu persönlicher Identifizierung mit Situationen und bringt auch ein Rechtsbewusstsein mit sich, das zu relativ wenigen juristischen Streitfällen führt (dagegen waren die europäischen Völker ursprünglich Jäger, was eher individuelle Konfrontation und aggressiven Nahkampf mit sich bringt). Abstimmungen – auch mit den Nachbarn – mussten mit Logik und Rhetorik herbeigeführt werden. Hinzu kommt, dass Japan wirtschaftlich und kulturell für mehr als 200 Jahre (1616-1854) abgeschottet war, was eine Geisteswelt des monistischen Denkens, des Ausgleichs zwischen Natur und Menschen und der Pflichterfüllung für Gruppe und Vaterland gefördert hat. Hierin ist auch der Ursprung für das starke Festhalten an der Tradition zu sehen. Japaner denken auch eher „mit dem Bauch“. Sie

lieben die Umschreibung und sagen nicht klar „Ja“ oder „Nein“. Gerade das Ja (hai) hat eine Vielzahl von Bedeutungen. Der körperliche und geistige Wettbewerb wird angenommen, aber möglichst nicht gezeigt (dies ist eines der Paradoxa, denn die Unternehmen im Wirtschaftsleben zeigen dies offen).

Das japanische Bildungswesen gilt nicht nur von Kindesbeinen an. Es geht schon im Mutterleib los mit Training und mentaler Stärkung. Früh wird das Klavier- oder Geigespielen oder auch Ballett beigebracht. Ab dem dritten Lebensjahr können die Kinder den Kindergarten besuchen, wo sie in der Regel schon Englisch lernen. Die Wahl des Kindergartens ist für den ganzen Lebensweg von entscheidender Bedeutung: Denn wer einen guten Kindergarten besucht hat, wird auch später an Schulen und sogar bei der Arbeitsplatzsuche bevorzugt. Viele Kindergärten haben sogar Aufnahmeprüfungen, bei denen sowohl das Kind als auch die Eltern und das familiäre Umfeld auf dem Prüfstand stehen. Nach dem Kindergarten beginnt das japanische 6-3-3 Bildungssystem: Auf sechs Jahre Grundschule folgen drei Jahre untere und drei Jahre obere Mittelschule (letztere gehört nicht zur Schulpflicht, wird aber von fast allen Schülern durchlaufen). Der Unterricht dauert meist bis zum Nachmittag, worauf oft noch eine Paukschule folgt, die zusätzliches Wissen vermittelt. Die OECD sieht in Japan mit 72 den höchsten Indexwert bei Bildung und Wissen im Vergleich aller Industrieländer. Lehrer haben einen hohen Status. Leistung, Disziplin, Gehorsam und Gruppenkonsens sind die wichtigsten Werte der Erziehung. Lernen selbst ist ein hoher Wert, der bis auf den Konfuzianismus zurückgeht, vor allem als erfüllte gemeinsame Tätigkeit. Persönliche Leistungen werden meist nur im Rahmen einer Gruppe anerkannt. Kreative Ideen und Ansichten, die nicht gruppenkonform

sind, haben es schwer. Ein japanisches Sprichwort bringt es auf den Punkt: „Der vorstehende Nagel wird eingehämmert“. Das Wissen wird in der Regel im Frontalunterricht eingepaukt. Diskussionen, Fragen, Kritik, eigene Gedanken usw. sind nicht erwünscht. Die freie Entfaltung der Persönlichkeit und der eigenen Ideen, die durch Bildung möglich wären, werden nicht gefordert (vgl. Meister 2007, S. 5 ff.). Deshalb gibt es viele Kinder, die sich zurückziehen, wenn sie dem Leistungsdruck nicht standhalten (Depressionen, Selbstmorde, Mobbing). Auch dies ist wieder ein Element des Japan-Paradoxons.

3.2 Die Integration von Konfuzianismus, Shintoismus und Buddhismus

Während das Christentum in Europa geprägt ist durch den jeweiligen Absolutheitsanspruch (was die religiös motivierten Kriege und Missionen belegen) und durch persönliche Schuld in Form von Sünde, von der man erlöst werden kann, behindern und bekämpfen die Religionen Japans einander nicht. Sie sind vielmehr integriert in ein Gesamtsystem von vereinzelt gemeinsamen oder nahe beieinander liegenden Anlagen (Schreine, Tempel, Gärten) und Ritualen wie Hochzeit (Shintoismus) und Totenfeier (Buddhismus), die in beiden Religionen praktiziert werden. Die Grenzen zwischen den unterschiedlichen Religionen sind in Japan fließend; es ist allein wichtig, mit allen Göttern in Frieden zu leben. Es gibt mittlerweile die Hypothese, dass diese Harmonie der Religionen als wichtiger Wettbewerbs- und Standortvorteil gegenüber den Religionskonflikten der monotheistischen Religionen Europas, Arabiens und Amerikas in der Globalisierung gesehen werden kann.

Die religiösen Vorstellungen in der japanischen Frühgeschichte standen auf der Stufe des Animismus:

Die „Kami“ als Götter (vor allem auf dem heiligen Berg Fuji san) verkörperten die Naturkräfte und wurden von Schamanen beschworen (z.B. für gute Ernte). Die chinesische Hochkultur exportierte dann ihre Vorstellungen nach Japan. So wurde einmal die Gesellschafts- und Staatsphilosophie des Konfuzianismus übernommen. Hierzu gehören die Idee der Abstammung des jeweiligen Herrscherhauses von den Göttern (in Japan vom Sonnengott „Amateratsu“), die Anbetung und Verehrung der Ahnen und die bedingungslose Akzeptanz der staatlichen und gesellschaftlichen Ordnung durch Loyalität. Die gesellschaftliche Ordnung in Pyramidenform wird in Japan auch heute nicht in Frage gestellt oder kritisiert. Generell lernen die Japaner von Kindesbeinen an, Dinge zu akzeptieren, die sie nicht ändern können, und stets kompromissbereit zu sein. Auch Elemente des Taoismus gibt es in den Religionen Japans, etwa das dualistische Prinzip des Yin und Yang mit der besonderen Nähe zur Natur. Die ständig wiederkehrenden Naturkatastrophen haben die Japaner gelehrt, Ehrfurcht vor der Natur zu haben und sie zu verehren.

Der Shintoismus vermittelt vor allem moralische Werte, er ist sehr diesseitig: Als Naturreligion steht die Einheit mit der Natur im Vordergrund (Schreine sind in die natürliche Landschaft eingebettet). Er steht für vor allem für die Werte Gemeinschaftsgeist, Pflichttreue und Selbstbeherrschung. Er fordert auch die Überwindung aller für den Menschen ungünstigen Bedingungen, die durch Selbstüberwindung aus dem Weg geräumt werden („Selbstschmiedung“). Dies soll durch Schulung für Verstand und Geist (Meditation) erreicht werden, z.B. durch Kendo oder Aikido, die heute auch als Sportarten betrieben werden. Im Mittelpunkt des Shintoismus stehen auch der Reinheitsgedanke und entsprechende Rituale (Schuhe am Eingang ausziehen, niemals beim Essen die

Nase putzen). So ist Hygiene in jeder Hinsicht einer der wichtigsten Werte in Japan (Bartsch 2005, S. 21 ff.).

Der Buddhismus steht für die Verbindung zum Jenseits (wird in Japan durch das Reh symbolisiert). Beherrschend ist heute der Zen-Buddhismus (Zen ist eine Kurzform von Zenna und bedeutet Meditieren), der durch einen komplizierten Verschmelzungsprozess zwischen Strömungen der Religion und Kultur entstanden ist. Die Ursprünge liegen in Indien, er kam über China und Korea nach Japan. Er kennt kein theologisches Gottesbewusstsein, keine Dogmen und keine heiligen Texte (wie z.B. die Bibel). Er erfordert eine sehr starke intuitive Wahrnehmungsweise, deren oberstes Ziel das Streben nach Harmonie ist. Ein anderer wichtiger Wert ist die Selbstdisziplin. Angestrebt wird das Nirwana, das den Gegensatz zwischen individuellem Ich und dem Kosmos aufhebt. Damit hat der Buddhismus ein diametral anderes Ziel als das Christentum, in dem es um das persönliche Erreichen des Himmels geht. Im Buddhismus ist die Aufgabe des Ich für das gemeinsame Wir fundamental, (vgl. Lee 2004, S. 6 f.). Dieses Ziel wird irgendwann durch selbstloses sich selbst erziehendes Verhalten, durch den Respekt gegenüber der Natur und durch den Einsatz für das Wesen der Dinge und die Wahrheit des Lebens erreicht.

4. Wirtschaftsleben und -gesinnung in Japan

4.1 Arbeitsformen, Arbeitsbeziehungen und Geschäftswelt

Die Arbeitsformen in Japan haben sich als so erfolgreich erwiesen, dass sie auch nach Europa und in die USA „exportiert“ wurden, vor allem in der Automobilindustrie. So einmal die „Lean Production“, die von dem Toyota-Ingenieur T. Ohno in den 1950er Jahren

entwickelt wurde. Sie besteht aus den Komponenten Just-in-Time, Vereinfachung des Arbeitsvorgangs und der Arbeitsorganisation (Automatisierung, jidoka), Verbesserungsvorschläge und Total-Quality-Management (TQM). Die Fertigung steht im Zentrum des Unternehmens, wichtig ist auch die Zulieferer-Endhersteller-Beziehung. Die Produktion ist häufig in Clusterform netzwerkartig organisiert. Mit seinen leistungsstarken Clusterregionen gilt Japan als Vorbild in der Welt. Diese sind auch durch optimale Zusammensetzung und Vernetzung ein geeignetes Mittel, um internationale Produktionsverlagerungen, Abwanderungen von Jobs in Niedriglohnländer und Outsourcing zu verhindern. Damit in Zusammenhang steht das Streben nach ständiger Verbesserung und Änderung („Kaizen“, von M. Imai in den 1960er Jahren entwickelt). Es beinhaltet ein konsequentes Innovationsmanagement, das in permanenter Verbesserung aller betrieblichen Prozesse, insbesondere Produktionsverbesserung, besteht. Die Japaner besitzen eine besondere Fähigkeit darin, Fehler zu erkennen und zu korrigieren. Damit sollen Verschwendung verhindert und Lernprozesse gefördert werden. Verbunden damit ist das auch das Ringi-Seido-Prinzip, wonach lediglich ein Anstoß von oben kommen muss, um ein Umlaufverfahren zu erzeugen. Der große Vorteil liegt in der Durchsetzbarkeit und Akzeptanz (Haak/Haak 2006, S. 35 ff.).

Die Arbeitsbeziehungen sind geprägt durch Gewerkschaften mit betrieblicher Tarifpolitik (so kann die Unternehmenssituation optimal berücksichtigt werden) und der Trennung von Stamm- und Randbelegschaft in den letzten Jahren in Anlehnung an die USA. Es besteht trotzdem eine große Teamorientierung. Arbeiter werden ganzheitlich eingesetzt (Generalisten). So besteht eine starke Verbundenheit zum Unternehmen (wenn auch die lebenslange Beschäftigung

in der Auflösung ist) und eine große Arbeitszufriedenheit wegen fehlender Entfremdungstendenzen (vgl. Pascha 1994, S. 52 ff.).

In der Geschäftswelt ist wie in ganz Asien das persönliche Netzwerk oft Voraussetzung für Geschäftserfolge. Auch informelle Informationsflüsse werden genutzt. Die Übergänge zwischen Arbeitszeit, die sehr lang ist, und Freizeit sind oft fließend. Pünktlichkeit ist ungeschriebenes Gesetz: Man kommt lieber fünf Minuten zu früh als zwei zu spät, sonst verliert der Wartende sein Gesicht. Dies ist wichtiger Ausdruck von Selbstbeherrschung und Selbstformung, die insgesamt prägend sind. Quelle sind – wie aufgezeigt wurde – die Religionen. Ebenso „Nemawashi“, der japanische Ausdruck für das allgegenwärtige Streben nach Konsens und Harmonie, was als einer der Hauptgründe für den wirtschaftlichen Erfolg nach dem Zweiten Weltkrieg gilt. Die Entscheidungen werden so getroffen, dass niemand sein Gesicht verliert und geschlagen vom Platz geht. Das Senioritätsprinzip (nenko joretsu), also der Aufstieg und die Bezahlung nach Alter und Betriebszugehörigkeit, stammt aus dem Konfuzianismus und wird traditionell immer noch hoch geschätzt (vgl. Steih/ Pfaffmann 1996) und war insgesamt erfolgreich. Dies gilt besonders für kleine bzw. nationale Unternehmen (vgl. Feldmann 2007, S. 6), immer weniger für große internationale Firmen.

4.2 Leistungsmotivation sowie Denk- und Verhaltensaspekte im Betrieb

Die Arbeitsmotivation und die Arbeitsmoral sind in Japan höher als in jedem anderen Land der Welt, wenn sie auch auf lange Sicht wie überall zurückgehen. Schon im Alltag merkt man dies bei jeder Gelegenheit: Jobs, die bei uns mit dem Fachbegriff „niedere Dienstleistungen“ bzw. „bad

jobs“ umschrieben werden, werden mit höchster Disziplin und Gewissenhaftigkeit, aber auch Stolz, ausgeführt. Häufig allerdings werden sie mittlerweile auch von Rentnern und Ausländern erledigt, vor allem aus Thailand, den Philippinen und Brasilien. So hängt die Wertschätzung der Bevölkerung nicht so sehr an der Art der Tätigkeit; auch die Löhne haben in Japan nicht die Spreizung wie in Deutschland oder den USA.

In japanischen Unternehmen herrscht langfristiges Denken und Planen vor, und zwar aus der Sicht, dass zuerst die Mitarbeiter, dann die Aktionäre kommen. Dies ist ein wichtiger Unterschied zu den USA und der EU. Oft kommt noch das so genannte „Amöbenmanagement“ hinzu, das von K. Inamori (Gründer von Kyocera) entwickelt wurde. Es ist eine Unternehmensphilosophie, in der alle Unternehmensteile eigenverantwortlich arbeiten müssen (vgl. Konno/Clegg 2001). Damit verbunden ist eine enorme Organisationsfähigkeit, die Planungen innerhalb kürzester Zeit mit großer Perfektion umsetzt. Eindrucksvoll konnte Japan in der Meiji-Zeit (1867–1912) unter Beweis stellen, wie schnell man mit großen Anstrengungen in der Industrialisierung Anschluss an den Weltstandard finden kann.

Das Entscheidungsverhalten in japanischen Unternehmen wird von Wertvorstellungen, Familienkonzept, Gruppenideologie und Harmonie beeinflusst. Entscheidungsprozesse sind durch „Kyodotai“ geprägt, d.h. organische Zusammenarbeit einer Gemeinschaft bei gegenseitiger verständnisvoller und freundschaftlicher Unterstützung. Sie beruht auf einer enormen Kooperationsfähigkeit (vgl. Stanzeleit 2006).

Dagegen war die organisatorische und personelle Entflechtung der zehn großen Wirtschaftskonglomerate (zaibatsu, Handelshäuser) wesentliche

Voraussetzung für den Wettbewerb und die Wiederaufbau in der starken Wachstumsphase der 1970er Jahre, was zeigt, dass die Zusammenarbeit auch nicht übertrieben werden darf. Positiv hat sich die Kooperation zwischen Industrie und MITI (Ministry of International Trade and Industry) in der Industriepolitik und Forschungsförderung ausgewirkt. Es handelte sich um eine weitgehend informelle Lenkung wichtiger Wirtschaftsbereiche durch die japanische Bürokratie („Japan AG“ genannt).

Die Kundenorientierung, das heißt, neue Kunden zu gewinnen und zugleich alte Kunden zu erhalten, steht in Japan immer im Vordergrund („Amae“). „Kunde“ heißt in Japan auch „König“ (das gleiche Wort). Die japanischen Kunden achten besonders auf die Produktqualität und die Zuverlässigkeit. Es bestehen in der Regel auch gute Beziehungen zu japanischen Behörden und deren Beamten („Ogoscho“), (vgl. Lee 2004, S. 37 ff.). Diese beruhen nicht zuletzt auf einem regen Austausch des Personals zwischen Unternehmen und Verwaltung („Gottgesandte“) und insgesamt einer guten Zusammenarbeit zwischen Staat und Wirtschaft.

5. Lernen von Japan?

Was können aus dem bisher Ausgeführten für Schlüsse gezogen werden bzw. welche offenen Fragen bleiben?

1. Die aufgezeigten Paradoxa zeigen, dass es nicht auf singuläre Determinanten des Wirtschaftserfolgs ankommt, es gibt also keine monokausale Erklärung (so auch Pascha 1994, S.123). Einzelfaktoren sollte man

niemals überschätzen. So sollte z.B. auch nie das Bildungswesen, speziell die Schule, für Erfolg oder Misserfolg eines Landes verantwortlich gemacht werden (Pisa-Studie). Die Kultur alleine kann nie Wirtschaftserfolg erklären. Es dürfte auf das Zusammenspiel von Bevölkerung, Ressourcen, Kultur, Geschichte, Politik und Wirtschaft ankommen. Optimalkombinationen als Muster lassen sich auch in der Forschung noch nicht ausmachen.

2. Auch ein relativ isoliertes, auf sich bezogenes Land, mit wenig ausländischer Bevölkerung kann in der Globalisierung erfolgreich sein.

3. Max Weber prognostizierte für Asien (China, Japan) aufgrund der Religionen wenig Wirtschaftserfolg. Kehrt sich dieses Argument in einer globalisierten Welt vielleicht um, d.h. sind die Religionen mit Toleranz und keinem Absolutheitsanspruch, wie z.B. der Buddhismus, heute die optimale Grundlage für Wirtschaftserfolg?

4. Um die Frage der Interdependenz von Kultur und Wirtschaft zu beantworten, reicht die bestehende Wissenschaftsmethodik noch nicht aus: Weder Laborexperimente noch historische Analysen können gegenwärtig einen ausreichenden Beitrag leisten. Der Frage des Zusammenhangs zwischen Kultur und Wirtschaft muss dennoch größere Aufmerksamkeit und Anstrengung gewidmet werden. Eine entscheidende Verbindungsstelle dürften die Innovationsbereitschaft und -fähigkeit einschließlich der Umsetzung sein.

5. Der Aufstieg Chinas im Eiltempo (die Industrieländer brauchten dafür viele Jahrzehnte) und die Renaissance Russlands, aber auch die Entwicklung Indiens, wird die Frage nach Erfolgsfaktoren immer mehr in den Mittelpunkt rücken (Blume 2007, S. 36).

6. Interessant ist auch, inwieweit der Wertewandel hin zu postmaterialistischen Werten in den USA und Europa funktional oder disfunktional für die wirtschaftliche Entwicklung sein wird. Es werden oft nostalgisch die Aufbaujahre nach dem Krieg und die Wirtschaftswunderjahre beschworen, die die Solidarität und die Leistung in den Mittelpunkt stellten.

7. Damit kann auch die aufgeworfene Frage nach dem Lernen von Japan so nicht beantwortet werden. Kulturelle Lernprozesse sind kaum steuerbar, zumal die Institutionen, die sie tragen, an Bedeutung verloren haben (Kirche, Schulen, Politik). Die Medien (Internet, Fernsehen) haben relativ an Einfluss gewonnen, was oft als kultureller Niedergang interpretiert wird.

8. Wir sprechen von Wissensgesellschaften heute und von der Bedeutung von Wissensmanagement im Unternehmen (durch die demographische Entwicklung und den technischen Fortschritt hervorgerufen). Die wechselseitige Beziehung von Wissensmanagement und Kultur ist viel zu wenig erforscht.

Insgesamt soll dieser Beitrag also eher Fragen anregen und aufwerfen als abschließende Ergebnisse anbieten. Dem steht allein schon der zur Verfügung stehende Platz entgegen. Ich hoffe, dass die Relevanz des Themas deutlich geworden ist. Vielleicht wird sich auch irgendwann die Glücksforschung durchsetzen, die den objektiven Wirtschaftserfolg durch eine subjektive Glücksmessung ersetzt (vgl. Layard 2005). Damit würde Wirtschaftserfolg nur anders operationalisiert, aber die Ausgangsfrage bliebe bestehen.

Literatur

- Bartsch, M. (2005):** Wie war's in Japan?, Karlsruhe.
- Blume, G. (2007):** Asien muss noch reicher werden, in: Die Zeit, Nr. 1, S. 36.
- Di Tella, R., Galiani, S., Schargrotsky, E. (2007):** The Formation of Beliefs: Evidence from the Allocation of Land Titles to Squatters, in: Quarterly Journal of Economics, Vol. 22, S. 209–241.
- Feldmann, T. (2007):** Kultur als Determinante der Wirtschaft?, München.
- Haak, U., Haak, R. (2006):** Managerwissen kompakt: Japan, München/Wien.
- Karan, P. P. (2005):** Japan in the 21st Century, Lexington, Kentucky.
- Konno, T., Clegg, S. (2001):** Trends in Japanese Management, Houndsmill, Basingstoke.
- Krämer, W. (2007):** Subjektive Reiseindrücke, Tagebuch, Sommer 2007 (unveröffentlicht).
- Layard, R. (2005):** The New Happiness, London.
- Lee, S.-H. (2004):** Interkulturelles Asienmanagement Japan Korea, Renningen.
- Meister, Y. (2007):** Das Bildungssystem Japans (Seminararbeit), OAI, Ludwigshafen.
- Müller, S., Gelbrich, K. (2004):** Interkulturelles Marketing, München.
- Neumann, C. (2008):** Darum nerven Japaner, München.
- Pascha, W. (1994):** Die japanische Wirtschaft, Mannheim u.a.
- Pohl, M., Wieczorek, I., (Hrsg.) (2006):** Japan 2006: Politik und Wirtschaft, Hamburg.
- Rothlauf, J. (2006):** Interkulturelles Management, München, Wien.
- Schubert, V. (2006):** Kulturelle Praktiken – Beobachtungen aus Schulen und Betrieben, in: Pascha, W., Storz, C. (Hrsg.): Institutionen in der Entwicklung Ostasiens I, Duisburger Arbeitspapiere, Nr. 70/2006, S. 5–14.
- Sinn, H.-W. (2007):** Cuius regio eius religio, über protestantische Ethik und den Geist des Kapitalismus, in: Wirtschaftswoche, Nr. 52, 21.12., S. 198.
- Stanzeleit, M. B. (2006):** Neugierig auf Japan, Schweinfurt.
- Steih, M., Pfaffmann, E. (1996):** Der interne Arbeitsmarkt in der japanischen Unternehmung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 1/1996, S. 77–101.
- Weber, M. (1973):** Die protestantische Ethik I, Hamburg.
- Werner, R. A. (2007):** Neue Wirtschaftspolitik. Was Europa aus Japans Fehlern lernen kann, München.
- Zweynert, J. (2006):** Wirtschaftskultur und Transformation, in: Wirtschaftsdienst 12/2006, S. 801–808.

Bewertung von Unternehmensgrenzen auf Prozessebene

MATTHIAS HILGERT



Diplom-Betriebswirt (FH), M.Phil.
Matthias Hilgert

ist Absolvent des BIS-Studiums der Fachhochschule Mainz und hält einen Master in Finance und Economics der Universität Glasgow.

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

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

1. Verschiebung der Unternehmensgrenzen durch Outsourcing

Um flexibel auf zahlreiche und starke Umfeldveränderungen zu reagieren bzw. diese Veränderungen selbst zu gestalten, optimieren Unternehmen ihre Wertschöpfung häufig durch Auslagerung (Outsourcing) von bisher unternehmensintern erbrachten Leistungen. Dies führt zu einer Reduzierung der Fertigungstiefe und damit zur Neuordnung der unternehmensübergreifenden Arbeitsteilung. Das Thema Outsourcing ist damit von strategischer Bedeutung, denn die auf diese Weise verfolgten Ziele gehen weit über die bloße Reduktion der Kosten hinaus (Hollekamp 2005, S.3 f.).

Die Frage, „ob“ und „wie“ ausgelagert werden soll, wird in der Literatur daher meist aus strategischer Perspektive behandelt. So steht dem Management eine Vielzahl von Bewertungs- und Entscheidungsmodellen zur Verfügung, mit denen beispielsweise bestimmt werden soll, welche

Prozesse des Unternehmens auszulagern sind.¹ Dass die Outsourcing-Entscheidung eine wichtige strategische Aufgabe ist, soll hier nicht bestritten werden. Es ist aber zu kritisieren, dass den der Entscheidung folgenden Konsequenzen für die Prozessorganisation im Vorfeld zu wenig Beachtung geschenkt werden. Denn durch die Auslagerung von Geschäftsprozessen verschieben sich die Unternehmensgrenzen und es entstehen Entscheidungsproblematiken auf Prozessebene, die vom Management im Vorfeld bewertet und in den strategischen Entscheidungsfindungsprozess mit einbezogen werden sollten.

Outsourcing ist mehr als nur die Entscheidung zwischen „Ja“ und „Nein“. Es ist eine Entscheidung zwischen vielen Alternativen und die bewusste Bestimmung der Unternehmensgrenzen ist dabei eine der wichtigsten Aufgaben (Arnold 2000, S. 29). Hieraus ergibt sich sowohl aus theoretischer als auch aus praktischer Sicht folgende Bewertungsproblematik: Es ist unklar, wo genau im Prozess die Grenze zwi-

schen „make“ und „buy“ gezogen soll, d.h. wie die prozessual optimale Fertigungstiefe bestimmt werden kann. Dabei gelten gerade klar definierte prozessuale und organisatorische Schnittstellen sowie eine ausgeprägte Kosten- und Leistungstransparenz als entscheidende Kriterien für die Beurteilung von Outsourcing-Optionen (Engstler/Makram/Vocke 2005, S. 32; Friedrich et al. 2004, S. 25; Lamberti 2004, S. 370 ff.).

Bleibt diese Problematik vom Management bei der Outsourcing-Entscheidung unberücksichtigt, determiniert die interne Arbeitsteilung im Falle einer Auslagerung meist auch die prozessuale Verortung der Unternehmensgrenze zum externen Dienstleister (Insourcer), unabhängig davon, ob dieser Schnitt kostenoptimal gesetzt ist. Bewertet wird also nicht, ob eine kostenoptimale Verteilung der Aktivitäten eines Prozesses zwischen verschiedenen Organisationen sich anders darstellen sollte als die Verteilung der Aktivitäten im gleichen Unternehmen zwischen verschiedenen Funktionsbereichen. Ohne diese Bewertung folgt man der ursprünglichen internen Aufteilung und verhält

¹ z.B.: Entscheidungsmodell für Kreditoutsourcing (Holzhäuser/Lammers/Schwarze 2005); Entscheidungsmodell für Sourcing in Banken (Lammers/Loehndorf/Weitzel 2004); Entscheidungsmodell für Sourcing von Finanzprozessen (König et al. 2005); Entscheidungsmodell zur Auswahl der auslagerbaren Prozesse und zur Beurteilung der eigenen Fähigkeiten (Gewald/Lammers, 2006; Gottfredson/Puryear/Phillips 2005)

sich gewissermaßen „pfadabhängig“² Selbst wenn sich das Management dieser Problematik bewusst ist, kann die Theorie kein Bewertungsmodell zur Lösung anbieten. Damit lässt sich die Vorteilhaftigkeit verschiedener Unternehmensgrenzen und damit die Verortung von interorganisationalen Prozessschnittstellen nicht fundiert beurteilen. Deshalb hat dieser Beitrag zum Ziel, einen Ansatz vorzustellen, wie Unternehmen verschiedene Schnittmöglichkeiten in einem unternehmensübergreifenden Geschäftsprozess im Rahmen ihrer Outsourcing-Entscheidung bewerten können.

2. Theoretischer Hintergrund

Nach Kieser und Walgenbach (2003, S. 56) eignet sich insbesondere die Transaktionskostentheorie dazu, die Veränderung von Unternehmensgrenzen systematisch zu betrachten und zu erklären. Darüber hinaus lassen sich „... für Fragen der internen Organisationsgestaltung oder der räumlich dezentralen, betriebsübergreifenden Aufgabenabwicklung ...“ aus den Erkenntnissen der Transaktionskostentheorie nützliche Gestaltungsempfehlungen ableiten (Picot/Reichwald/Wigand 2003, S. 55).

Die von Coase (1937) begründete und von Williamson (1981) weiterentwickelte Transaktionskostentheorie befasst sich mit der effizienten Organisation wirtschaftlicher Leistungsbeziehungen in bestimmten institutionellen Arrangements (Kieser/Walgenbach 2003, S. 52). Sie liefert damit einen Erklärungsansatz für die Entscheidung zwischen Selbsterstellung und Fremdbezug. Hierzu werden jene Kosten betrachtet, „... die entstehen, wenn ein Gut oder eine Leistung über eine technisch trennbare Schnittstelle hinweg übertragen wird“ (Bea/Göbel

2002, S. 152). Diese bei der Übertragung anfallenden Kosten werden als Transaktionskosten bezeichnet.

Coase (1937, S. 390 f.) führt als Definition von Transaktionskosten an: „... there is a cost of using the price mechanism... . The costs of negotiating and concluding a separate contract for each exchange transaction which takes place on a market must also be taken into account“. Williamson (1985, S. 20 ff.) expliziert dies, indem er Transaktionskosten unterscheidet in Kosten, die vor Vertragsabschluss (ex ante) entstehen, und solche Kosten, die erst nach Vertragsabschluss (ex post) im Zuge des Leistungsaustauschs anfallen. Ex-ante-Transaktionskosten sind beispielsweise Informations- und Suchkosten sowie Verhandlungs- und Vertragskosten. Ex-post-Transaktionskosten sind Überwachungskosten, Konflikt- und Durchsetzungskosten sowie Anpassungskosten. Dibbern, Güttler und Heinzl (2001, S. 682) ergänzen Koordinations- bzw. Organisationskosten (ex post). Diese entstehen z.B. durch Leitung, Informationsverarbeitung und Kommunikation.

Überträgt man den Gedanken der Transaktionskostentheorie auf das Outsourcing, so müssen neben eigenen Produktionskosten im Vergleich zu den Marktpreisen für den externen Bezug einer Leistung auch diejenigen Transaktionskosten berücksichtigt werden, die durch die externe Leistungserbringung entstehen. Mittels der Transaktionskostenanalyse kann so diejenige Organisationsform bestimmt werden, die bei gegebenen Produktionskosten und Eigenschaften der Transaktion die Transaktionskosten minimiert (Picot/Reichwald/Wigand 2003, S. 49).

Die Höhe der Transaktionskosten setzt somit dem Outsourcing von Geschäftsprozessen Grenzen, „... da durch die notwendig werdenden Tausch- und Abstimmungsvorgänge

erzielte Produktivitätsgewinne teilweise wieder verspielt werden“ (Picot/Reichwald/Wigand 2003, S. 73 f.). In traditionellen Entscheidungsmodellen zu Eigenerstellung und Fremdbezug werden Transaktionskosten meist vernachlässigt (Knolmayer 1994, S. 323) und vom Management im Rahmen von Outsourcing-Entscheidungen in ihrer Höhe oft unterschätzt (Schwarze/Müller 2005, S. 11).

3. Modellierung von Unternehmensgrenzen

„Die klassischen Grenzen der Unternehmung beginnen zu verschwimmen, sich nach innen wie nach außen zu verändern, teilweise auch aufzulösen. An die Stelle von tief gestaffelten Unternehmenshierarchien ... treten zunehmend dezentrale, modular zerlegte Gebilde, die von Autonomie, Kooperation und indirekter Führung geprägt sind“ (Picot/Reichwald/Wigand 2003, S. 2). Modularität scheint somit ein geeignetes Prinzip, um die Verschiebung der Unternehmensgrenzen einerseits zu ermöglichen und andererseits eine Grundlage zu schaffen, um die Verschiebung zu bewerten.

3.1 Prinzip der Modularität

Der Einsatz von Modulen findet in der industriellen Fertigung seit vielen Jahren breite Anwendung. Produkte der Computerindustrie, des Flugzeugbaus, der Automobil- und der Elektroindustrie werden modular konzipiert und erhöhen dadurch erheblich die Innovationsrate. Auch in der Dienstleistungsbranche wird das Modularitätsprinzip zunehmend angewendet (Baldwin/Clark 1997, S. 85; Burr 2004, S. 448 f.).

Das Modularitätsprinzip dient zur effizienten Organisation komplexer Produkte und Prozesse. Ein modulares System besteht aus einzelnen Einheiten, den Modulen, die unabhängig voneinander entwickelt und

² (Zur Pfadabhängigkeit in Organisationen siehe Schaecke 2006).

produziert werden, aber dennoch als ein integriertes Ganzes funktionieren. Entwickelt wird ein modulares System, indem zwischen sichtbaren und verborgenen Konstruktionsvorgaben unterschieden wird. Nur durch eine exakte, eindeutige und vollständige Unterscheidung dieser Konstruktionsvorgaben ist das Modularitätsprinzip vorteilhaft umsetzbar. Idealerweise werden die sichtbaren Konstruktionsvorgaben, auch offene Informationen genannt, früh im Entwicklungsprozess festgelegt und an die involvierten Parteien kommuniziert. Die verborgenen Konstruktionsvorgaben, auch verborgene Informationen genannt, sind modul-inhärente Informationen, die das Gesamtsystem nicht beeinflussen. Sie können im Entwicklungsprozess relativ spät festgelegt oder auch verändert werden, ohne dass die Vorgaben bzw. deren Änderungen kommuniziert werden müssen (Baldwin/Clark 1997, S. 86).

Auf Ebene der einzelnen Module unterscheiden Braßler und Grau (2005, S. 527) den Modulkern von der Modulschnittstelle. Der Modulkern ist autark und entkoppelt von Informationen und Ergebnissen anderer Module. Er umfasst ein in sich abgeschlossenes und von möglichen Implementierungen unabhängiges Leistungsspektrum. Ausgestaltung und Funktionsweise sind völlig unabhängig von anderen Modulen im System und damit unabhängig von den sichtbaren Konstruktionsvorgaben. Im Gegensatz zum Modulkern unterliegt die Modulschnittstelle den sichtbaren Konstruktionsvorgaben. Die Modulschnittstelle muss so konzipiert sein, dass sie mit den sichtbaren Konstruktionsvorgaben kompatibel ist und in das modulare Gesamtsystem integriert werden kann.

3.2 Modularisierung von unternehmensübergreifenden Prozessen

Die Modularisierung kann insbesondere auch zur Organisationsgestal-

tung genutzt werden. Nach Picot, Reichwald und Wigand (2003, S. 230) bedeutet Modularisierung „... eine Restrukturierung der Unternehmensorganisation auf der Basis integrierter, kundenorientierter Prozesse in relativ kleine, überschaubare Einheiten (Module). Diese zeichnen sich durch dezentrale Entscheidungskompetenz und Ergebnisverantwortung aus, wobei die Koordination zwischen den Modulen verstärkt durch nicht-hierarchische Koordination erfolgt.“

Diese so genannte Organisationsmodularisierung schließt neben der intraorganisationalen Perspektive, bei der nur ein einziges Unternehmen modularisiert wird, auch die interorganisationalen Perspektive mit ein. Die Modularisierung endet somit nicht an den Unternehmensgrenzen, sondern umfasst alle an der Erstellung der Leistung beteiligten Partner entlang der gesamten Wertschöpfungskette (Braßler/Grau 2005, S. 528). So entsteht eine Art Netzwerk von Unternehmen, die aus organisatorischer Sicht eine Gesamtleistung erbringen. Diese Gesamtleistung kann in Prozessmodule unterteilt werden, die in sich geschlossene Wertschöpfungsschritte abbilden und die zu erfüllenden Aufgaben bündeln (Brehm 2003, S. 87).

Ist die gesamte Wertschöpfungskette in ihre Prozessmodule aufgespalten, können die einzelnen Module auf unterschiedliche Unternehmen verteilt werden. Somit entsteht ein unternehmensübergreifender bzw. interorganisationaler Geschäftsprozess. Ermöglicht wird dies durch das Prinzip der losen Kopplung. Dieses Prinzip betrifft den Modulkern und ermöglicht, dass die Prozessmodule unabhängig voneinander einsetzbar oder veränderbar sind, ohne dass andere Prozessmodule ebenfalls verändert werden müssen. Erreicht wird die lose Kopplung der Module durch die Zusammenfassung eng verknüpfter Elemente der Leistung in einem Prozessmodul, so dass Interdependenzen zu anderen

Modulen minimiert werden. Elemente können beispielsweise Aktivitäten eines Dienstleistungsprozesses und die dafür benötigten Ressourcen sein (Böhm/Krcmar 2006, S. 380; Braßler/Grau 2005, S. 527). In Anlehnung an Dittrich und Braun (2004, S. 163) lassen sich besonders leicht jene Teil- bzw. Subprozesse zu Prozessmodulen zusammenfassen, die wenige Schnittstellen zu anderen Prozessen aufweisen, geringe Datenvolumina mit anderen Prozessen austauschen, selten mit anderen Prozessen interagieren und über dedizierte Ressourcen (z.B. Mitarbeiter, IT-Systeme) und eine eigene Führungsstruktur verfügen.

3.3 Schnittstellen von Prozessmodulen

Eine der wichtigsten Voraussetzungen zur Beschreibung von modularen Systemen ist neben der Gestaltung der Systemarchitektur die Beschreibung der Schnittstellen (Baldwin/Clark 1997, S. 86). Die Schnittstellen von Prozessmodulen müssen so beschrieben werden, dass allen Parteien klar ist, wie die Prozessmodule interagieren und kommunizieren und wie diese aneinander anzupassen und zu verbinden sind.

Werden alle Anforderungen der zu erstellenden Leistung berücksichtigt, bieten modular strukturierte Prozesse einen Mittelweg zwischen Individualisierung und Standardisierung (Böhm/Krcmar 2006, S. 379), wobei der standardisierte Teil des Prozessmoduls durch die Modulschnittstelle repräsentiert wird und der individualisierte Teil durch den Modulkern. In Verbindung mit dem Prinzip der losen Kopplung stellt somit jede Prozessmodulschnittstelle auch eine mögliche Unternehmensgrenze dar. Die Prozessmodularisierung ermöglicht damit, auf relativ abstraktem Niveau verschiedene Optionen von Unternehmensgrenzen auf Prozessebene zu bewerten.

Damit steht beim Einsatz von Prozessmodulen zur Darstellung von unternehmensübergreifenden Geschäftsprozessen nicht mehr die ausführliche Beschreibung einzelner Teilprozesse, sondern die Abbildung von wechselseitigen Abhängigkeiten und Schnittstellen im Mittelpunkt (Klein/Kupsch/Scheer 2004, S.13). Zur Verdeutlichung zeigt Abb. 1, wie Prozessmodule in Ereignisgesteuerte Prozessketten (EPK) eingebunden werden können.

Der Modulkern, so wie ihn Braßler und Grau (2005, S. 527) definieren, wird hier durch das neue EPK-Objekt Prozessmodul dargestellt. Dieses Prozessmodul steht somit für die verborgenen Konstruktionsvorgaben des Systems. Die restlichen Objekte repräsentieren die Modulschnittstelle und damit die sichtbaren Konstruktionsvorgaben. Sie determinieren, wie ein Geschäftsvorfall die verschiedenen Module über Unternehmensgrenzen hinweg durchläuft und müssen daher exakt festgeschrieben werden. Die

Pre-Conditions (Vorbedingungen) müssen erfüllt sein, bevor das Prozessmodul zur Ausführung kommt. Analog dazu bilden die Post-Conditions alle Bedingungen und Zustände ab, die nach Ausführung des Moduls eingetreten sein müssen. Constraints sind weitere Einschränkungen, die während der Ausführung beachtet werden müssen. Weiterhin müssen Input- und Output-Leistungen mit den Attributen Menge, Zeit und Qualität festgeschrieben werden (Klein/Kupsch/Scheer 2004, S.13 f.).

4. Ansatz zur Bewertung von Prozessschnitten

Grundlage des Bewertungsansatzes ist die Anwendung des Modularitätsprinzips auf Geschäftsprozesse. Durch die Entwicklung eines modularen Geschäftsprozesses wird die Möglichkeit geschaffen, die einzelnen Prozessmodule auf unterschiedliche Unternehmen im Wertschöpfungsnetzwerk zu verteilen.

Wie die transaktionskostentheoretischen Überlegungen im vorigen Abschnitt gezeigt haben, macht es einen Unterschied, ob Leistungen im Unternehmen selbst erbracht werden oder über den Markt bezogen werden. Somit macht es auch einen Unterschied, wie sich die Prozessmodule auf die verschiedenen Unternehmen verteilen. Um diesen Sachverhalt zu konkretisieren, wird im Folgenden zuerst der Begriff der Schnittstellenkosten eingeführt und danach ein Ansatz zur Bewertung des Schnitts in unternehmensübergreifenden Geschäftsprozessen vorgestellt.

4.1 Definition von Schnittstellenkosten

Burr (2004) hat in seinem Beitrag zur Modularisierung von Dienstleistungen eine Verbindung zwischen dem Modularisierungsprinzip und der Transaktionskostentheorie geschaffen und aufgezeigt, welche Transaktionskosten zwischen den Modulen anfallen. Ziel der Anwendung der

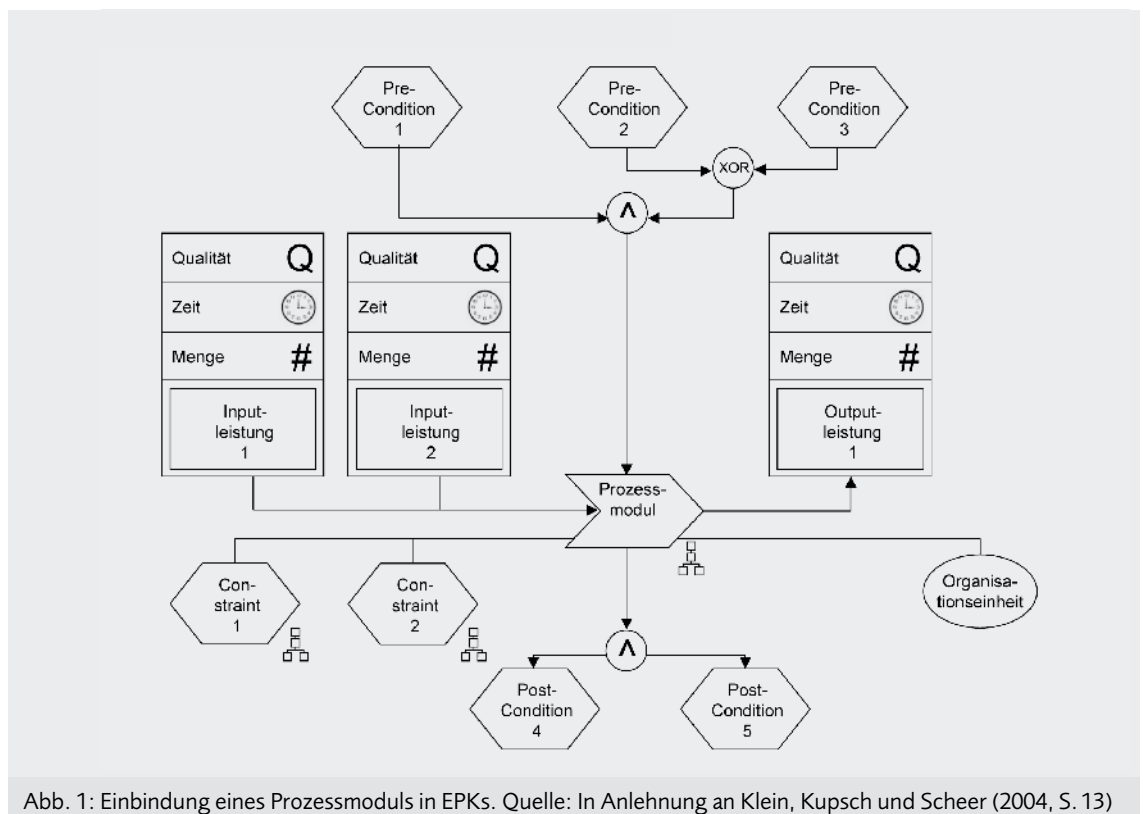


Abb. 1: Einbindung eines Prozessmoduls in EPKs. Quelle: In Anlehnung an Klein, Kupsch und Scheer (2004, S. 13)

Transaktionskostentheorie ist es, das transaktionskostenminimierende institutionelle Arrangement zu bestimmen. Dieses Ziel überschneidet sich nur zum Teil mit dem Ziel der Bestimmung des optimalen Schnitts im unternehmensübergreifenden Geschäftsprozess, da diese Bestimmung und die damit einhergehende Bewertung des Schnitts bereits die grundsätzliche Entscheidung voraussetzt, dass ein Teil des Geschäftsprozesses fremdvergeben wird. Dies macht die Einführung und Definition eines neuen Begriffs notwendig – die Schnittstellenkosten.

Schnittstellenkosten basieren auf der Idee der Transaktionskosten. Diese entstehen, „... wenn ein Gut oder eine Leistung über eine technisch trennbare Schnittstelle hinweg übertragen wird“ (Bea/Göbel 2002, S. 152). Analog entstehen Schnittstellenkosten, wenn die Leistungserstellung durch ein Modul beendet ist, die erstellte Leistung über die Modulschnittstelle als Input zum folgenden Modul übergeben wird und dort weiterverarbeitet wird.

Trotz der Überschneidung von Schnittstellenkosten (SK) und Transaktionskosten (TK) lassen sich diese voneinander abgrenzen. Nach Knolmayer (1994, S. 323) sind TK teilweise unabhängig von der nachgefragten Menge an Leistungen; jedoch beeinflusst die Häufigkeit der Transaktion die Höhe der TK (Williamson 1985, S. 60). Damit können die Transaktionskosten in einen transaktionsmengeninduzierten (tmi) und in einen transaktionsmengenneutralen (tmn) Teil gegliedert werden. Die transaktionsmengeninduzierten TK sind Teil der SK, die transaktionsmengenneutralen TK sind aufgrund ihres einmaligen Charakters nicht Bestandteil der SK und deshalb davon abzugrenzen.

$$TK^{tmi} \subset SK$$

Dies bedeutet jedoch nicht, dass alle SK mengenabhängig sind. In Anlehnung

an die Prozesskostenrechnung, wo zwischen leistungsmengeninduzierten (lmi) und leistungsmengenneutralen (lmn) Kosten unterschieden wird (Rosenkranz 2006, S. 251), wird auch bei den SK zwischen leistungsmengeninduzierten und leistungsmengenneutralen SK pro Prozessmodul unterschieden.

$$SK_i^{ges} = SK_i^{lmi} + \frac{SK_i^{lmn}}{ZTR}$$

SK_i^{ges} = gesamte Schnittstellenkosten des Prozessmoduls i pro Transaktion

SK_i^{lmi} = leistungsmengeninduzierte Schnittstellenkosten des Prozessmoduls i pro Transaktion

ZTR = Zahl der Transaktionen (Geschäftsvorfälle)

SK_i^{lmn} = gesamte leistungsmengen-neutrale Schnittstellenkosten des Prozessmoduls i

Des Weiteren sind die Schnittstellenkosten von den Produktionskosten (PK) der Leistung abzugrenzen. Die Produktionskosten im Prozessmodul entstehen aufgrund der Verarbeitung eines Inputs zum Output. Die SK fallen an, weil die Verarbeitung bzw. Erstellung der Endleistung in getrennten Modulen stattfindet. Dadurch entstehen Überwachungs-, Koordinations- und Organisationskosten, die mit der eigentlichen Produktion der Leistung nichts zu tun haben, sondern aufgrund der Arbeitsteilung anfallen. Die so definierten SK fallen in einem vollständig integrierten System nicht an. Diese Unterscheidung ähnelt sehr der Entstehung von endlichen Koordinationskosten beim Splitting einer Leistung nach Knolmayer (1994, S. 326).

Je Transaktion (Geschäftsvorfall) entstehen somit folgende Gesamtkosten (GK):

$$GK = \sum_{i=1}^n PK_i + \sum_{i=1}^n SK_i^{ges}$$

Diese Definition der SK impliziert, dass alle Kosten, die dem Design, Aufbau und der Implementierung des modularen, unternehmensübergreifenden Geschäftsprozesses zuzurechnen sind, nicht Teil der Schnittstellenkosten sind. Diese Einmalkosten können zwar prohibitiv hoch sein und müssen zwingend in der Outsourcing-Entscheidung berücksichtigt werden, jedoch ist es letztlich eine Frage der Periodisierung, inwieweit sich diese Kosten pro Transaktion auswirken. Werden diese Einmalkosten als so hoch geschätzt, dass sie das ganze Outsourcing-Vorhaben zum Scheitern bringen, muss die Frage nach dem optimalen Schnitt im unternehmensübergreifenden Geschäftsprozess nicht geklärt werden. Sind die Einmalkosten nicht prohibitiv hoch, so dürfen diese Kosten nicht mit in die Bewertung der Unternehmensgrenzen auf Prozessebene einfließen, um den langfristig optimalen Schnitt zu finden.

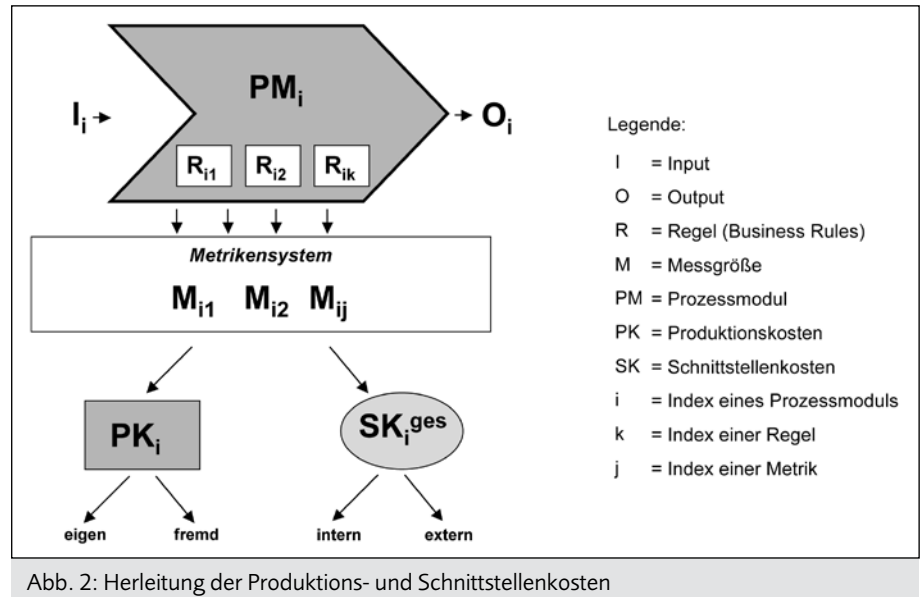
Um die Bewertung durchzuführen, müssen die SK, d.h. die gesamten Schnittstellenkosten des Prozessmoduls i pro Transaktion, noch weiter detailliert werden. Ähnlich wie auch die TK in interne und externe TK unterschieden werden (Dibbern/Güttler/Heinzl 2001, S. 684), so werden auch die SK in interne und externe SK unterteilt. Interne SK fallen zwischen zwei Prozessmodulen an, die beide durch ein einziges Unternehmen ausgeführt werden. Dagegen fallen externe SK an, wenn die beiden Prozessmodule von zwei unterschiedlichen Unternehmen erbracht werden, d.h. zwischen diesen Modulen befindet sich eine Unternehmensgrenze. In der Transaktionskostentheorie wird davon ausgegangen, dass bei bestimmten Transaktionen die internen TK niedriger sind als die externen TK. Coase (1937) begründet damit beispielsweise die Entstehung von Unternehmen. Da ein wesentlicher Teil der SK den TK entspricht, kann ten-

denziell davon ausgegangen werden, dass auch die internen SK niedriger sind als die externen SK. Dieser durch Outsourcing erreichte Kostennachteil muss durch günstigere Produktionskosten (PK) des externen Anbieters kompensiert werden, um die Auslagerung zu rechtfertigen.

4.2 Bewertungsmodell

Nach der Modellierung der modularen Prozessarchitektur auf Makroebene werden die einzelnen Prozessmodule auf Mikroebene konkretisiert. Pro Prozessmodul (PM) werden die Inputs (I) und Outputs (O) mit deren Ausprägungen Menge, Zeit und Qualität festgelegt. Dies wird in Abb. 2 dargestellt. Zur Vereinfachung werden jeweils nur ein Input und ein Output pro Modul gezeigt. Zur Komplexitätsreduktion können Business Rules bzw. Geschäftsregeln (R) pro Modul hinterlegt werden (Zur Definition und Funktionsweise von Business Rules siehe bspw. Scheer/Werth 2005; Steinke/Nickolette 2003). Aus den Inputs, Outputs und Geschäftsregeln werden jene Metriken abgeleitet, die zur Kostenbestimmung (SK und PK) benötigt werden. Diese Festlegung der einzelnen Parameter erfolgt je Prozessmodul und jeweils für den Outsourcer und den Insourcer. Dadurch können die eigenen und fremden Produktionskosten sowie die internen und externen Schnittstellenkosten errechnet werden. Die eigenen Produktionskosten sind die Produktionskosten des Outsourcers; die fremden Produktionskosten sind die des Insourcers. Das Zusammenführen von Metriken der beiden Wertschöpfungspartner ermöglicht die Bewertung des optimalen Schnitts aus Gesamtprozesssicht und nicht nur aus Sicht einer einzelnen Partei (z.B. des Outsourcers).

Zur Verdeutlichung werden in folgendem Beispiel nur drei Prozessmodule mit deren zwei Schnittmöglichkeiten betrachtet (siehe Abb. 3). Des Wei-



teren haben die Geschäftsregeln keinen Einfluss auf den Prozessdurchlauf über Modulgrenzen hinweg. Eine Transaktion durchläuft auf der Ebene der Prozessmodule also immer die gleiche Reihenfolge, d.h. von Prozessmodul 1 über Prozessmodul 2 bis hin zu Prozessmodul 3. Auch sind nur zwei Netzwerkpartner, nämlich ein Outsourcer und ein Insourcer beteiligt.

Damit ergeben sich die Gesamtkosten GK_0 für eine Transaktion ohne Outsourcing wie folgt:

$$GK_0 = PK_1^{eigen} + SK_1^{intern} + PK_2^{eigen} + SK_2^{intern} + PK_3^{eigen}$$

Werden die Prozessmodule 2 und 3 ausgelagert, so wird die neue Unternehmensgrenze durch Schnitt 1 dar-

gestellt. Die Gesamtkosten GK_1 pro Transaktion errechnen sich dann wie folgt:

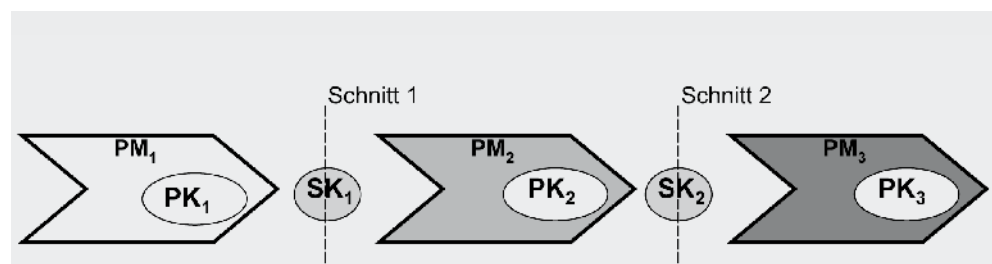
$$GK_1 = PK_1^{eigen} + SK_1^{extern} + PK_2^{fremd} + SK_2^{extern} + PK_3^{fremd}$$

Die Gesamtkosten GK_2 pro Transaktion für Schnittmöglichkeit 2, d.h. nur Prozessmodul 3 wird ausgelagert, sind wie folgt definiert:

$$GK_2 = PK_1^{eigen} + SK_1^{intern} + PK_2^{eigen} + SK_2^{extern} + PK_3^{fremd}$$

Damit lässt sich aus Prozesskostensicht, d.h. ohne Einmalaufwendungen (siehe Abschnitt 0), auch beurteilen, ob sich das Outsourcing grundsätzlich lohnt. Das Outsourcing ist sinnvoll, wenn gilt:

$$GK_1 < GK_0 \text{ oder } GK_2 < GK_0$$



Zur Bewertung des optimalen Schnitts sind die Gesamtkosten der beiden Schnittmöglichkeiten zu vergleichen. So ist beispielsweise Schnitt 1 günstiger als Schnitt 2, wenn gilt:

$$GK_1 < GK_2$$

Durch die Betrachtung der einzelnen Bestandteile der Gesamtkosten wird deutlich, dass sich die Ungleichung um die Produktionskosten der Prozessmodule 1 und 3 kürzen lässt (PK_1^{eigen} und PK_3^{fremd}). Somit verbleiben folgende Kosten, die zur Beurteilung der beiden Schnittmöglichkeiten benötigt werden:

$$SK_1^{extern} + PK_2^{fremd} + SK_2^{intern} < SK_1^{intern} + PK_2^{eigen} + SK_2^{extern}$$

Das Kürzen ganzer Kostenbestandteile ermöglicht eine wesentliche Reduzierung der zu erhebenden Prozessdaten. Diese Vorgehensweise ist dann vorteilhaft, wenn eine Beurteilung von nur wenigen Schnittmöglichkeiten benötigt wird. So reduzieren beispielsweise gesetzliche Vorgaben oder bestimmte Standardsoftware die Anzahl der möglichen Schnitte.

5. Ausblick

In diesem Beitrag wurde ein neuer Ansatz vorgestellt, wie Unternehmen verschiedene Schnittmöglichkeiten in einem unternehmensübergreifenden Geschäftsprozess im Rahmen einer Outsourcing-Entscheidung bewerten können. Hierzu wurde aufbauend auf der Transaktionskostentheorie und dem Modularitätsprinzip ein Bewertungsansatz entworfen, mit dem sich der kostengünstigste Schnitt im Geschäftsprozess finden lässt. Eine Entscheidung über die Verortung der Unternehmensgrenze auf Prozessebene wird dadurch ermöglicht.

Aus theoretischer Sicht ist der Bewertungsansatz weiter zu fundieren. Insbesondere müssen weitere Theorien und Konzepte überprüft und weitere

Bestandteile in den Ansatz übernommen werden. Speziell müssen Erkenntnisse des überbetrieblichen Prozessmanagements, des Supply-Chain-Costings, des Netzwerkmanagements und der Fertigungstiefenplanung integriert werden. Dadurch lässt sich der Ansatz verfeinern und erweitern. So sollte eine Bewertung nicht nur aus Kostensicht erfolgen, sondern auch Mengen und Zeiten mit einbeziehen. Damit ließen sich Schnittmöglichkeiten auch hinsichtlich der Optimierung der Gesamtdurchlaufzeit bewerten. Auch Auswirkungen verschiedener Schnitte auf die Kapazitätsplanung und -steuerung im Gesamtprozess könnten abgeleitet werden. Darüber hinaus sollten die bisherigen Einschränkungen des Bewertungsansatzes durch Erweiterung des Modells aufgehoben werden. Eine weitere Herausforderung speziell für die praktische Anwendung des Modells besteht in der Operationalisierung der Schnittstellenkosten. Ohne diese Operationalisierung wären nur Tendenzaussagen wie bei der Transaktionskostenanalyse zur Bestimmung des geeigneten institutionellen Arrangements möglich (Ebers/Gotsch 2006, S. 280).

Literatur

- Arnold, U. (2000):** New dimensions of outsourcing: a combination of transaction cost economics and the core competencies concept, *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 6 (1), S. 23–29.
- Baldwin, C. Y., Clark, K. B. (1997):** Managing in an Age of Modularity, unpublished manuscript.
- Bea, F. X., Göbel, E. (2002):** Organisation Theorie und Gestaltung, Stuttgart.
- Böhmman, T., Krcmar, H. (2006):** Modulare Servicearchitekturen, in: Bullinger, H.-J., Scheer, A.-W. (Hrsg.), *Service Engineering: Entwicklung und Gestaltung innovativer Dienstleistungen*, 2. Aufl., Berlin u.a., S. 377–401.
- Braßler, A., Grau, C. (2005):** Modularisierung, in: *Die Betriebswirtschaft*, 65 (5), S. 526–529.
- Brehm, C. R. (2003):** Organisatorische Flexibilität in Wertschöpfungsnetzwerken, in: Bach, N., Buchholz, W., Eichler, B. (Hrsg.), *Geschäftsmodelle für Wertschöpfungsnetzwerke*, Wiesbaden, S. 79–100.
- Burr, W. (2004):** Modularisierung als Prinzip der Ressourcenorganisation – aus Sicht der ökonomischen Theorie, in: *Die Betriebswirtschaft*, 64 (4), S. 448–470.
- Coase, R. H. (1937):** The Nature of the Firm, in: *Economica*, 4 (16), S. 386–405.
- Dibbern, J., Güttler, W., Heinzl, A. (2001):** Die Theorie der Unternehmung als Erklärungsansatz für das selektive Outsourcing in der Informationsverarbeitung, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 71 (6), S. 675.

- Dittrich, J., Braun, M. (2004):** Business Process Outsourcing: Ein Entscheidungsleitfaden für das Out- und Insourcing von Geschäftsprozessen, Stuttgart.
- Ebers, M., Gotsch, W. (2006):** Institutionenökonomische Theorien der Organisation, in: Kieser, A., Ebers, M. (Hrsg.), Organisationstheorien, Stuttgart, S. 247–308.
- Engstler, M., Makram, L., Vocke, C. (2005):** Industrialisierung der Finanzbranche (White Paper), Stuttgart: Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO.
- Friedrich, L., Hackethal, M., Gellrich, T., Wahrenburg, M. (2004):** Intelligentes Sourcing – Die theoretische Fundierung, in: Jahn, H. C., Riemensperger, F., Scholtissek, S. (Hrsg.), Sourcing die Toolbox: Wie Sie Ihre Wertschöpfungskette optimieren. Frankfurt am Main, S.11–26.
- Gewald, H., Lammers, M. (2006):** The Strategic Sourcing Decision – An Extension of the Classical Make or Buy Decision. Konferenzpapier, 7th Annual Global Information Technology Management Conference (GITMA), Orlando, Florida, USA.
- Gottfredson, M., Puryear, R., Phillips, S. (2005):** Strategic Sourcing From Periphery to the Core, in: Harvard Business Review, 83 (2), S.132–139.
- Hollekamp, M. (2005):** Strategisches Outsourcing von Geschäftsprozessen: Eine empirische Analyse der Wirkungszusammenhänge und der Erfolgswirkungen von Outsourcingprojekten am Beispiel von Grossunternehmen in Deutschland. München u.a.
- Holzhäuser, M., Lammers, M., Schwarze, F. (2005):** Integrated Decision Model for Credit Product Outsourcing, in: Wirtschaftsinformatik, 47 (2), S. 109–117.
- Kieser, A., Walgenbach, P. (2003):** Organisation, Stuttgart.
- Klein, R., Kupsch, F., Scheer, A.-W. (2004):** Modellierung interorganisationaler Prozesse mit Ereignisgesteuerten Prozessketten, in: IWi Heft, Nr. 178, Institut für Wirtschaftsinformatik im Deutschen Forschungszentrum für Künstliche Intelligenz, Saarbrücken.
- Knolmayer, G. (1994):** Zur Berücksichtigung von Transaktions- und Koordinationskosten in Entscheidungsmodellen für Make-or-Buy-Problemen, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 94 (4), S. 316–332.
- König, W., Beimborn, D., Franke, J., Weitzel, T. (2005):** Sourcing von Finanzprozessen – Ein Modell zur simultanen Bewertung von Economies of Scale und Scope. Konferenzpapier, Internationale Tagung Wirtschaftsinformatik (WI 2005), Bamberg.
- Lamberti, H.-J. (2004):** Industrialisierung des Bankgeschäfts, in: Die Bank (6), S. 370–375.
- Lammers, M., Loehndorf, N., Weitzel, T. (2004):** Strategic Sourcing in Banking – A Framework, Konferenzpapier, Proceedings of the 12th European Conference on Information Systems, Turku, Finnland.
- Picot, A., Reichwald, R., Wigand, R. T. (2003):** Die grenzenlose Unternehmung: Information, Organisation und Management, 5. Aufl., Wiesbaden.
- Rosenkranz, F. (2006):** Geschäftsprozesse: Modell- und Computergestützte Planung, Berlin u.a.
- Schaecke, M. (2006):** Pfadabhängigkeit in Organisationen: Ursache für Widerstände bei Reorganisationsprojekten, Berlin.
- Scheer, A.-W., Werth, D. (2005):** Geschäftsprozessmanagement und Geschäftsregeln, in: IWi Heft, Nr. 183, Institut für Wirtschaftsinformatik im Deutschen Forschungszentrum für Künstliche Intelligenz, Saarbrücken.
- Schwarze, L., Müller, P. P. (2005):** IT-Outsourcing: Erfahrungen, Status und zukünftige Herausforderungen, in: HMD – Praxis der Wirtschaftsinformatik (245), S. 6–17.
- Steinke, G., Nickolette, C. (2003):** Business rules as the basis of an organizations information systems, in: Industrial Management & Data Systems, 103 (1), S. 52–63.
- Williamson, O. E. (1981):** The Economics of Organization, in: The Transaction Cost Approach, American Journal of Sociology, 87 (3), S. 548–577.
- Williamson, O. E. (1985):** The economic institutions of capitalism, New York.

Die Sonne ernten – Wie Solarstrom die Umwelt schützt und der Wirtschaft nützt

CHRISTIAN HINSCH



Diplom-Ingenieur
Christian Hinsch

(Jahrgang 1966) leitet seit 2003 den Bereich Presse- und Öffentlichkeitsarbeit der juwi-Gruppe und war zuvor mehr als fünf Jahre lang Redaktionsleiter des Magazins „Neue Energie“ in Osnabrück.

Dem Abitur am Otto-Hahn-Gymnasium in Geesthacht (Elbe) folgte ein Studium der Fachrichtung Maschinenbau (Schwerpunkt Luft- und Raumfahrttechnik) an der Technischen Universität Braunschweig.

E-mail: hinsch@juwi.de

mer 1 auf dem Solarmarkt. In wenigen Jahren ist die Solarbranche zu einem wichtigen Arbeitgeber geworden. Heute beschäftigen allein die PV-Unternehmen rund 40.000 Menschen. Studien renommierter Institute und Unternehmen gehen davon aus, dass die Solarstrom-Erzeugung künftig zu einer der wichtigsten erneuerbaren Energiequellen gehören wird: Immerhin strahlt die Sonne jedes Jahr rund 15.000 Mal mehr Energie auf die Erde ein als von der gesamten Erdbevölkerung im gleichen Zeitraum verbraucht wird. Solarenergie ist flexibel einsetzbar, sowohl im Großkraftwerk als auch als einzige Stromquelle in Gebieten, die bisher nicht ans Stromnetz angeschlossen sind.

1. Der Markt der erneuerbaren Energien

Heute decken Wind- und Wasserkraft, Solar- und Bioenergie bereits rund 15 % des bundesweiten Strombedarfs. Das Europäische Parlament fordert einen regenerativen Anteil von 35 % an der Stromversorgung Europas bis 2020. Im Mix der regenerativen Energiequellen lässt sich schon in wenigen Jahren ein umweltfreundliches, sicheres, unabhängiges und preisstabiles Energieversorgungssystem auch in einer Industrienation wie Deutschland aufbauen. Das Erneuerbare-Energien-Gesetz (EEG) ist zentrales Instrument zur Umsetzung dieser Strategie. Es hat sich auch zu einem elementaren Baustein zur Sicherung und Schaffung von Arbeitsplätzen entwickelt. Heute gibt es rund 250.000 Arbeitsplätze im Bereich der erneuerbaren Energien.

2. Photovoltaik – Sonnenenergie zur Stromerzeugung

Unter den verschiedenen regenerativen Energieträgern ist insbesondere die direkte Nutzung des Sonnenlichts zur Stromerzeugung – die so genannte Photovoltaik (PV) – ein für Viele lohnenswerter Weg zu einer neuen Einnahmequelle. Der „Rohstoff“ Sonne steht ausreichend zur Verfügung, muss nicht eingekauft werden und kann ohne großen Aufwand genutzt werden.

Deutschland gehört mit über 430.000 Solarstrom-Anlagen und einer installierten PV-Leistung von rund 3.800 Megawatt (Stand: Ende 2007) zu den führenden Ländern bei der Nutzung der Solarenergie. Photovoltaik ist die Energiequelle mit den größten Wachstumsraten. Die Bundesrepublik ist mittlerweile weltweit die Num-

3. Dachflächen – ein riesiger Markt für die Photovoltaik

Die Voraussetzungen, die Energie der Sonne wirtschaftlich zu nutzen, sind durch das Erneuerbare-Energien-Gesetz (EEG) gegeben. Das EEG verpflichtet die Stromnetz-Betreiber, den Eigentümern von Solarstrom-Anlagen 20 Jahre lang einen festen Preis für jede eingespeiste Kilowattstunde (kWh) Sonnenstrom zu zahlen. Die Vergütungshöhe hängt dabei von der Art der Anlage (Freifläche oder Dachfläche) sowie der Größe der Anlage ab. Auch der Zeitpunkt der Inbetriebnahme ist für die Höhe der Vergütung entscheidend. Wer im Jahr 2008 eine Solaranlage in Betrieb nimmt, kann bis zu 46,75 Cent pro Kilowattstunde ernten. Für Fassadenanlagen gibt es zudem einen Bonus von fünf Cent pro kWh.

Der Weg zum eigenen Solarkraftwerk ist nicht schwer. Zu Beginn muss die Ausrichtung und Neigung der Dachfläche(n) untersucht werden. Optimal sind eine Ausrichtung der Fläche exakt nach Süden sowie eine Neigung von 25 bis 30 Grad. So lässt sich beispielsweise im Südwesten Deutschlands ein spezifischer Ertrag von etwa 900 bis 1.000 kWh pro Kilowattpeak (kWp) erreichen – im Norden und Osten Deutschlands etwas weniger, in Baden-Württemberg und Bayern deutlich mehr. Pro Kilowattpeak benötigt man in etwa eine Dachfläche von acht bis zehn Quadratmetern.

Auch nach Südwesten oder Südosten ausgerichtete Dächer sind jedoch für die Solarstromerzeugung geeignet. Auch flachere und stärkere Neigungen lassen sich nutzen. Beispielsweise erzielt ein nach Südwesten ausgerichtetes Dach mit einer Neigung von 55 Grad noch 90 Prozent des maximal möglichen Ertrages. Wichtig ist zudem, dass keine größere Verschattung des Daches durch Bäume, Aufbauten wie zum Beispiel Kamine, Satelliten-Empfangsschüsseln oder Nachbargebäude auftritt.

Ist die Dachfläche von der Ausrichtung und Neigung her geeignet, sind die Qualität des Daches und die Statik des Gebäudes zu prüfen. Dabei gilt, dass Schrägdächer in aller Regel die zusätzliche Belastung durch Montagegestell und Solarmodul in einer Größe von etwa 15 bis 20 Kilogramm pro Quadratmeter problemlos aufnehmen können. Bei Flachdächern ist die zusätzliche Belastung höher, da die Module in aller Regel zur Ertragsteigerung aufgeständert und die Montagegestelle dann mit Zusatzgewichten gegen Windlasten gesichert werden müssen. Dann beträgt die Dachlast meist mehr: rund 50 bis 100 kg pro qm. Außerdem ist die benötigte Dachfläche für die gleiche Solarleistung bei Flachdächern etwa drei Mal so groß wie bei Schrägdächern, da die

Modulreihen einen gewissen Abstand haben müssen, um eine gegenseitige Verschattung zu vermeiden.

Stimmen die technischen Voraussetzungen und ist zudem der Stromanschluss nicht zu weit entfernt, steht der Installation einer Solaranlage kaum noch etwas im Weg, und der Betreiber kann für die nächsten 30 bis 40 Jahre zum Erzeuger umweltfreundlichen Stroms werden. Der lange Nutzungszeitraum ergibt sich aus der hohen Qualität der Solaranlagen-Komponenten, die weitgehend wartungsfrei sind. Ein wirtschaftlicher Betrieb der Anlage setzt voraus, dass das Dach für zumindest die nächsten 20 Jahre zur Verfügung steht und nicht bereits nach einem kurzen Zeitraum saniert werden soll. Die Mindestnutzungsdauer von etwas mehr als 20 Jahren ergibt sich aus den gesetzlichen Rahmenbedingungen, die durch das EEG vorgegeben werden – auch wenn die Anlage länger betrieben werden kann.

4. Komponenten und Kosten eines Solarkraftwerkes

Ein Solarkraftwerk besteht im Wesentlichen aus folgenden Komponenten: Den Solarmodulen, die überwiegend aus Silizium (Quarzsand) hergestellt werden, der Unterkonstruktion aus Metall, Holz oder Kunststoff, den Wechselrichtern zur Wandlung des Gleichstroms in Wechselstrom mit einer Frequenz von 50 Hertz, den Einspeisezählern sowie den Verbindungskabeln und Befestigungsmaterialien. Dabei hat inzwischen fast jeder Modulhersteller oder größere Installationsbetrieb ein entsprechendes Montagesystem im Angebot, so dass nahezu jede Dachkonstruktion für die Sonnenernte genutzt werden kann.

Die Investitionskosten für eine rund 500 Quadratmeter große Solaranlage (50 kWp) auf einem Schrägdach betragen – je nach Anbieter und lokalen Gegebenheiten – etwa 225.000 Euro, inklusive der schlüsselfertigen Monta-



Abb. 1: Fertig montierte Reihe von Solarmodulen

ge und Inbetriebnahme. Entsprechende Programme der KfW-Bankengruppe bieten zinsgünstige Darlehen mit einer Laufzeit von 10 bis 15 Jahren, so dass in der Regel nur etwa ein Viertel der Investitionssumme als Eigenkapital aufgebracht werden muss. In Einzelfällen ist eine Finanzierung ganz ohne Eigenkapital möglich. Vereinzelt stehen weitere Förderprogramme der Länder, Kommunen oder Energieversorger zur Verfügung.

Während der „Brennstoff Sonne“ kostenlos zur Verfügung steht, muss der Betreiber mit jährlichen Kosten für die Versicherungen (unter anderem Maschinen- und Haftpflichtversicherung), die Wartung und Reparatur (überwiegend Kleinteile sowie nach 10 bis 15 Jahren ein Austausch der Wechselrichter) sowie Zinsen und Tilgung des Bankkredites rechnen. Den regelmäßigen Ausgaben stehen jährliche Einnahmen aus dem Verkauf des Solarstroms gegenüber: bei einer 50-kWp-Anlage in Südwest-Deutschland immerhin rund 22.500 Euro pro Jahr. Die Anlage erwirtschaftet damit jedes Jahr einen Überschuss, so dass aus dem eingesetzten Eigenkapital am Ende der über zwanzigjährigen Laufzeit ein beträchtliches Guthaben entsteht. Nach der Methode des internen Zinsfußes entspricht dies einer Verzinsung von ca. sechs bis acht Prozent. Die Solaranlage lässt sich wirtschaftlich betreiben.

5. Freiflächen – das günstigste Segment der Photovoltaik

Werden die Solarmodule auf der Dachfläche montiert, so benötigt der Betreiber in aller Regel keine Baugenehmigung. In wenigen Fällen kann es nötig sein, Kontakt mit dem zuständigen Amt für Denkmalschutz aufzunehmen. Soll die Anlage dagegen auf einer Freifläche gebaut werden, ist eine Baugenehmigung zu beantragen. Für Strom aus einer Anlage, die im Geltungsbereich eines Bebauungs-

plans errichtet wurde, der zumindest auch zu diesem Zweck nach dem 1. September 2003 aufgestellt oder geändert worden ist, ist der Netzbetreiber nur zur Vergütung verpflichtet, wenn sie sich

- auf Flächen befindet, die zum Zeitpunkt des Beschlusses über die Aufstellung oder Änderung des Bebauungsplans bereits versiegelt waren,
- auf Konversionsflächen aus wirtschaftlicher oder militärischer Nutzung befindet oder
- auf Grünflächen befindet, die zur Errichtung dieser Anlage im Bebauungsplan ausgewiesen sind und zum Zeitpunkt des Beschlusses über die Aufstellung oder Änderung des Bebauungsplans als Ackerland genutzt wurden.

Da die Vergütung für Freiflächenanlagen nur rund 35 Cent pro Kilowattstunde beträgt und damit deutlich geringer ist als für Anlagen an oder auf einem Gebäude, lohnt sich die Solarenergie-Nutzung in der Regel erst ab einer Anlagengröße von über 1.000

Kilowatt; was einer Grundfläche von mindestens 30.000 Quadratmetern entspricht. Weitere Einzelheiten über ein großes Photovoltaik-Freiflächen-Projekt sollen nachfolgend am Beispiel des Energieparks Waldpolenz präsentiert werden.

6. Neue Dimension der solaren Stromerzeugung – ein Beispiel aus der Praxis

Derzeit wird im Energiepark „Waldpolenz“ bei Leipzig die größte Photovoltaik-Anlage der Welt errichtet. Im Februar 2007 erhielt die juwi solar GmbH aus Bolanden im Donnersbergkreis (Rheinland-Pfalz) die Genehmigung zum Bau der weltgrößten Photovoltaik-(PV)-Anlage. Bis Ende 2009 errichtet juwi auf einem ehemaligen Militärflughafen im Energiepark „Waldpolenz“ östlich von Leipzig eine 40-Megawatt-PV-Anlage mit modernster Dünnschichttechnologie. Die Anlage im sächsischen Muldentalkreis wird auf der Hälfte einer 220 Hektar großen Fläche in den Gemeinden Brandis und Bennewitz gebaut.

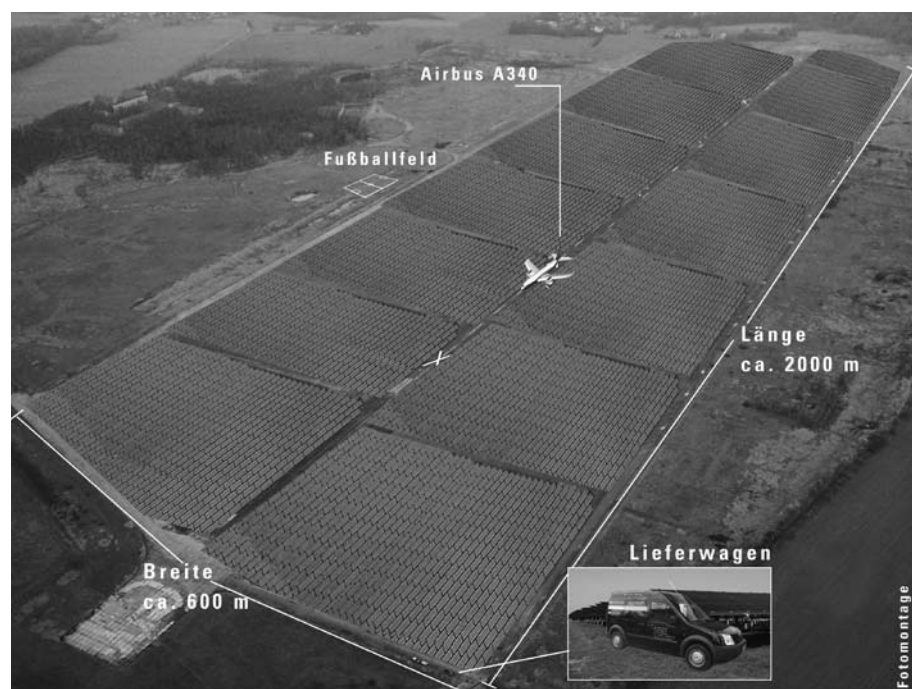


Abb. 2: Fotomontage des 40-Megawatt-Solarparks Brandis



Abb. 3: Stand der Bauarbeiten Ende Januar 2008, rund 9 Monate nach Baubeginn

Die Grundfläche der Anlage entspricht rund 200 Fußballfeldern.

Ende April 2007 wurde das erste von insgesamt über 550.000 Solarmodulen montiert, und nur vier Monate später ging bereits der erste Bauabschnitt mit rund sechs Megawatt ans Netz. Mittlerweile (Mitte Februar 2008) sind rund 18.000 Pfosten in den Boden gerammt worden, die ersten 5.300 Aluminiumtische sind verschraubt, und rund 215.000 Solarmodule wurden

bereits montiert und verkabelt. Heute können bereits bis zu 12,5 Megawatt Solarstrom erzeugt werden.

Nach kompletter Fertigstellung im Jahr 2009 werden in dem Solarstrom-Kraftwerk pro Jahr etwa 40 Million Kilowattstunden sauberer Strom erzeugt. Das Solarkraftwerk wird damit jährlich rund 25.000 Tonnen des Treibhausgases Kohlendioxid (CO₂) einsparen. „In einer Zeit, wo alle Welt über den Klimawandel diskutiert, zeigen wir somit die Leistungsfähigkeit der erneuerbaren Energien“, betonen die juwi-Vorstände Fred Jung und Matthias Willenbacher. „Solarstrom schont nicht nur die Umwelt, sondern macht auch unabhängig von teuren Energieimporten und schafft neue Arbeitsplätze. Freiflächenanlagen als preisgünstigstes Photovoltaik-Segment tragen maßgeblich zu diesem Erfolg bei“, so der Solarpionier weiter.

Gleichzeitig gibt dieses Projekt dem regionalen und überregionalen Arbeitsmarkt neue Impulse: Während des Baus sind bis zu 100 Personen – überwiegend aus der Region – im Solarpark „Waldpolenz“ mit der Montage der Anlage beschäftigt. Nach der Inbetriebnahme werden juwi-Mitar-

Die 15 größten Solarkraftwerke der Welt:

- Brandis (Sachsen); 40 MW*
- Jumilla (Spanien); 20 MW
- Beneixama (Spanien); 20 MW
- Nellis (USA); 14 MW
- Salamanca (Spanien); 13,8 MW
- Lobosillo (Spanien); 12,7 MW
- Arnstein (Bayern); 12 MW
- Serpa (Portugal); 11 MW
- Pocking (Bayern); 10 MW
- Milagro (Spanien); 9,5 MW
- Viana (Spanien); 8,8 MW
- Göttelborn (Saarland); 8,4 MW
- Alamosa (USA); 8,2 MW
- Mühlhausen (Bayern); 6,3 MW
- Aldea del Conde (Spanien); 6,3 MW

Quelle: www.pvresources.com
(Stand: 15.02.2008)

*: derzeit im Bau

Das weltgrößte Solarkraftwerk „Waldpolenz“ im Überblick:

- Leistung: ca. 40.000 Kilowatt
- Modulfläche: ca. 400.000 m²/ca. 550.000 Dünnschicht-Module (First Solar)
- Ertrag pro Jahr: ca. 40 Mio. kWh (entspricht dem Jahresbedarf von über 10.000 Haushalten)
- CO₂-Einsparung: ca. 25.000 t/Jahr
- Investitionsvolumen: ca. 130 Mio. Euro

beiter für die Betriebsführung sowie den Service und die Wartung des Solarparks tätig sein.

Außerdem werden durch Solarprojekte dieser Art bundesweit zahlreiche Arbeitsplätze in der Zulieferindustrie – bei der Herstellung von Solarmodulen, Wechselrichtern und im Metallbau – geschaffen. Die rund 550.000 Solarmodule werden beispielsweise überwiegend in Frankfurt an der Oder produziert. An diesem Standort wurde im Juli 2007 die weltweit größte und modernste Fertigung für Dünnschichtmodule mit über 400 neu geschaffenen Arbeitsplätzen offiziell eröffnet.

Hintergrund-Informationen zur juwi-Gruppe



Die juwi-Gruppe zählt zu den führenden Unternehmen im Bereich erneuerbarer Energien in Deutschland. Neben Photovoltaik und Biomasse ist die Windenergie das stärkste Standbein. Mit über 250 Mitarbeitern deckt juwi die gesamte Wertschöpfungskette ab. Im Solarbereich hat das Unternehmen bis heute über 650 PV-Anlagen mit einer Gesamtleistung von etwa 100.000 Kilowatt und einem Investitionsvolumen von rund 500 Mio. Euro realisiert. Auch in Italien ist bereits eine erste von juwi realisierte PV-Anlage in Betrieb. In Ruanda ging die größte Anlage Afrikas mit 250 kWp im Juni 2007 in Betrieb.

Zu den herausragenden Projekten der juwi solar GmbH gehören neben den Megawatt-Anlagen auf den Deponien in Hettenleidelheim, Sinzheim und Baden-Baden vor allem die Sechs-Megawatt-Anlage „Rote Jahne“ im Landkreis Delitzsch sowie der solare 1,6-Megawatt-Fonds „Autenried & Biebesheim“. Außerdem hat die juwi-Gruppe im Sommer 2004 am Mainzer Bruchweg die mit 240 Kilowatt größte PV-Anlage auf einem Stadionsdach errichtet.

Weitere Informationen zur Solarenergie

juwi solar GmbH
Friedhofweg 10
67295 Bolanden

Tel.: 063 52/70668-0
E-mail: solar@juwi.de
www.juwi.de

„Gerade auch im Hinblick auf das riesige Exportpotenzial der Photovoltaik-Technik ist es wichtig, die guten Rahmenbedingungen in Deutschland aufrecht zu erhalten, um die noch junge deutsche Solarindustrie weiter auf dem Weltmarkt zu etablieren“, betont Willenbacher. Heute beschäftigen allein die Photovoltaik-Unternehmen rund 40.000 Menschen.

Die juwi solar GmbH, das auf Solarenergie spezialisierte Unternehmen der juwi-Gruppe, ist als Generalunternehmer für Planung, Logistik und Bauleitung verantwortlich. „Der Bau der weltweit größten Anlage ist eine echte Herausforderung für ein mittelständisches Unternehmen wie die juwi-Gruppe“, sagt Lars Falck, Geschäftsführer der juwi solar GmbH. Neben den logistischen Aufgaben ist auch das Management des gesamten Projektes – von der Vorbereitung der Grundfläche über den Einkauf der Komponenten bis zum Netzanschluss der Anlage sehr anspruchsvoll. In zahlreichen Megawatt-Projekten, die juwi in den vergangenen Jahren bereits realisiert hat, konnte das Unternehmen aus Rheinland-Pfalz allerdings bereits beweisen, dass es diese Aufgabe bewältigen wird.

Das Investitionsvolumen für den Solarpark „Waldpolenz“ beträgt rund 130 Millionen Euro. „Waldpolenz“ ist damit ein Meilenstein für die Entwicklung der juwi-Gruppe im Speziellen und für die Photovoltaik (PV) im Allgemeinen: Denn das Kraftwerk in Brandis ist dank seiner Größe und den damit verbundenen Einsparmöglichkeiten auf allen Ebenen der Systemkosten ein Beleg für die Fortschritte bei der Erschließung der Kostensenkungspotenziale in der Photovoltaik-Industrie. Die in Projekten wie „Waldpolenz“ erzielten Skalen- und Lerneffekte tragen maßgeblich dazu bei, die Wettbewerbsfähigkeit von Solarstrom in Deutschland weiter zu steigern und deutschen Unternehmen einen internationalen Wettbewerbs-

vorteil auf den Exportmärkten der Zukunft zu verschaffen. Bei den durch das Erneuerbare-Energien-Gesetz (EEG) vorgegebenen Vergütungssätzen für Freiflächenanlagen – rund 35 Cent pro Kilowattstunde – lassen sich vor allem Anlagen mit innovativer Technologie, wie beispielsweise der Dünnschicht-Technologie, wirtschaftlich betreiben.

Neue Herausforderungen im deutschen Arzneimittelmarkt

Gesundheitsreformen verändern Markt

MARCO PENSKE



Dr.
Marco Penske

studierte Volkswirtschaftslehre an der Universität Mainz. Dort war er anschließend wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Volkswirtschaftslehre und Finanzwissenschaft von Prof. Dr. Peffekoven.

Nach der Promotion über Fragen zur Finanzierung des Gesundheitswesens war er für eine Unternehmensberatung tätig.

Seit 2007 arbeitet er bei Boehringer Ingelheim im Bereich der Gesundheitspolitik.

E-mail:
Marco.Penske@boehringer-ingelheim.com

1. Arzneimittelmarkt in Deutschland

Mit einem Weltmarktanteil von 3,1 % hatte Deutschland nach den USA (45 %) und Japan (9 %) den drittgrößten Anteil am weltweiten Arzneimittelmarkt von 643 Mrd. US-Dollar im Jahr 2006. Im deutschen Apothekenmarkt belief sich der Umsatz auf Basis der Herstellerabgabepreise auf 21,8 Mrd. Euro im Jahr 2006. Hinzu kamen Zuschläge des Großhandels und der Apotheken von insgesamt 10,6 Mrd. Euro sowie Umsatzsteuer (5,2 Mrd. Euro). Zu den so ermittelten Apothekenverkaufspreisen betrug der Umsatz im deutschen Arzneimittelmarkt 37,6 Mrd. Euro (vgl. Verband forschender Arzneimittelhersteller e.V. (Hrsg.) 2007, S. 39 und 44). Davon entfielen rund drei Viertel auf GKV-Verordnungen.

Aus Sicht der Gesetzlichen Krankenversicherung (GKV) stehen die Ausgaben für Arzneimittel an zweiter Stelle. Von den GKV-Gesamtausgaben in Höhe von 147,6 Mrd. Euro im Jahr 2006 entfielen 50,3 Mrd. Euro (34,1 %) auf die Krankenhausbehandlung und 25,9 Mrd. Euro (17,5 %) auf Arzneimittel. An dritter Stelle folgen die Ausgaben für ärztliche Behandlung mit 22,2 Mrd. Euro (15,1 %) (vgl. Bundesministerium für Gesundheit (Hrsg.) 2007)¹.

Auch wenn die GKV-Ausgaben in den letzten 20 Jahren im Verhältnis zum Bruttoinlandsprodukt mit rund 6 % konstant geblieben sind, stieg der Beitragssatz zur GKV von 10,5 % im Jahr 1975 auf inzwischen 14,8 %². Die Ursache für diesen Beitragssatzanstieg liegt auf der Einnahmenseite,

genauer gesagt in der Lohnkopplung der Beiträge – die beitragspflichtigen Einnahmen sind in den letzten beiden Dekaden langsamer gewachsen als das Bruttoinlandsprodukt (siehe hierzu ausführlich Penske 2006a). Die im Jahr 2009 vorgesehene Einführung des Gesundheitsfonds greift zwar die Finanzierungsproblematik der GKV auf, ist jedoch ungeeignet, die Finanzierungsprobleme zu lösen (vgl. Penske 2006b). Der Gesetzgeber hat in den letzten 20 Jahren mit zahlreichen Gesundheitsreformen versucht, vor allem die Ausgaben der GKV zu begrenzen. Dabei ist der Arzneimittelbereich ein wesentlicher Ansatzpunkt für Einsparungen, auch wenn nur 17,5 % der Ausgaben der GKV auf Arzneimittel entfallen und in einigen Indikationsgebieten, z.B. bei der Behandlung der Hypertonie, noch immer eine Unterversorgung besteht (Häussler u.a. 2007, S. 116 f. sowie Sachverständigenrat zur Begutachtung der Entwicklung im Gesundheitswesen 2001, Ziff. 155 f.).

Die Reformbemühungen im Arzneimittelbereich haben sich seit der Einführung von Festbeträgen durch das Gesundheitsreformgesetz im Jahr 1989 fast ausschließlich auf die Arzneimittelpreise beschränkt. Auch die jüngsten gesetzgeberischen Maßnah-

¹ Zu berücksichtigen ist bei diesem Vergleich, dass Arzneimittelausgaben dem vollen Mehrwertsteuersatz unterliegen, ärztliche Leistungen hingegen umsatzsteuerfrei sind.

² Inklusive zusätzlicher Beitragssatz von 0,90 % nach § 241a SGB V.

men verfolgen diese Kostendämpfungs- politik weiter. Das Arzneimittel- versorgungswirtschaftlichkeitsgesetz (AVWG) und das GKV-Wettbewerbs- stärkungsgesetz (GKV-WSG), die im Mai 2006 bzw. im April 2007 in Kraft getreten sind, stellen die pharmazeu- tische Industrie vor weitere Heraus- forderungen.

2. Geänderte Rahmenbedingun- gen im GKV-Markt

2.1 Arzneimittelversorgungswirt- schaftlichkeitsgesetz (Mai 2006)

Gemäß der Festbetragsregelung in § 35 SGB V erstattet die GKV für Arz- neimittel mit einem Festbetrag den Arzneimittelpreis nur bis zu diesem Höchstbetrag. Liegt der Preis über dem Festbetrag, hat der Versicherte die Differenz zu tragen. Der Gemein- same Bundesausschuss (G-BA) bil- det die Festbetragsgruppen für Arz- neimittel. Dabei werden drei Stufen unterschieden: Festbetragsgruppen der Stufe 1 bestehen aus Arznei- mitteln mit denselben Wirkstoffen. In der Stufe 2 werden Arzneimittel mit pharmakologisch-therapeutisch ver- gleichbaren Wirkstoffen, insbesonde- re mit chemisch verwandten Stoffen, zusammengefasst. Festbetragsgrup- pen der Stufe 3 werden gebildet aus Arzneimitteln mit therapeutisch ver- gleichbarer Wirkung, insbesondere Arzneimittelkombinationen.

Mit dem AVWG wurde die Festbe- tragsregelung durch zwei Neuerun- gen weiter verschärft: Erstens können analog zu den Stufe-1-Festbetrags- gruppen auch die Festbeträge für Gruppen der Stufe 2 und 3 im Rah- men der jährlichen Festbetragsüber- prüfung in das untere Preisdrittel ab- gesenkt werden. Zweitens wurde die Möglichkeit, patentgeschützte Arznei- mittel nach § 35 Abs. 1a SGB V unter Festbetrag zu stellen, auf Arzneimittel mit fixen Wirkstoffkombinationen er- weitert. Diese Änderungen tragen zur

Jahr	Gesetzesänderung
1989	Gesundheitsreformgesetz
1993	Gesundheitsstrukturgesetz
1996	7. SGB V-Änderungsgesetz
2000	GKV-Gesundheitsreformgesetz 2000
2001	Arzneimittelbudget-Ablösungsgesetz
2002	Arzneimittelausgaben-Begrenzungsgesetz
2003	Beitragssatzsicherungsgesetz
2004	GKV-Modernisierungsgesetz
2006	Arzneimittelversorgungswirtschaftlichkeitsgesetz
2007	GKV-Wettbewerbsstärkungsgesetz

Tab.: Ausgewählte Gesetzesänderungen mit Arzneimitteln im Fokus

zunehmenden Aushöhlung des Pa- tentschutzes bei. Außerdem können die Spitzenverbände der Krankenkas- sen Arzneimittel, deren Apotheken- einkaufspreis mindestens 30 % unter dem entsprechenden Festbetrag liegt, von der Zuzahlung befreien. Die da- durch ausgelöste Dynamik zeigt sich an der Entwicklung zuzahlungsbefrei- ter Arzneimittel: Im November 2007 waren bereits 12.303 Handelsformen von der Zuzahlung befreit, im Juli 2006 waren es nur 2.102 Packungen.

Mit diesen Änderungen wird der von der GKV erstattete Preis für patent- geschützte Arzneimittel nochmals deutlich reduziert. Forschende Arz- neimittelhersteller stellt dies vor die Entscheidung, den Arzneimittelpreis teilweise drastisch auf Festbetragshö- he zu senken oder Absatzeinbußen hinzunehmen, wenn die Versicherten

neben der Zuzahlung eine Aufzahlung leisten müssen. In beiden Fällen fehlen wichtige Einnahmen zur Finanzierung von Forschung und Entwicklung. Im Jahr 2006 unterlagen bereits 70 % der Verordnungen im GKV-Markt Festbe- trägen und damit de facto staatlichen Preisvorgaben.

Darüber hinaus sind mit dem AVWG in § 84 Abs. 7a SGB V durchschnittli- che Tagestherapiekosten für verord- nungsstarke Anwendungsgebiete vorgesehen, sofern keine anderen regionalen Vereinbarungen getroffen sind. Mit dieser so genannten Bonus- Malus-Regelung wird die Verord- nung innovativer und damit teurerer Arzneimittel für den Arzt erschwert. Denn überschreitet der Arzt die vor- gegebenen durchschnittlichen Ta- gestherapiekosten um mehr als 10 %, droht ihm eine Regresszahlung. Ins-

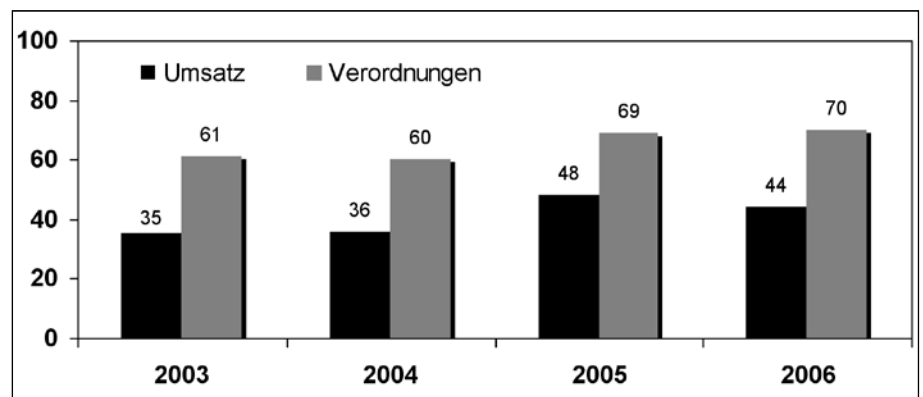


Abb.: Anteile der Festbetrags-Arzneimittel im GKV-Markt in Prozent

besondere für innovative Arzneimittel entsteht dadurch ein zusätzlicher Preisdruck, um die Verordnungsfähigkeit zu gewährleisten.

2.2 GKV-Wettbewerbsstärkungsgesetz (April 2007)

Auch das GKV-WSG hat das Marktumfeld für forschende Arzneimittelhersteller weiter erschwert. Drei Regelungen beeinflussen den Marktzugang für innovative Arzneimittel:

1. Das GKV-WSG erweitert die bisherige Möglichkeit der Nutzenbewertung durch das Institut für Qualität und Wirtschaftlichkeit im Gesundheitswesen (IQWiG) um eine Kosten-Nutzen-Bewertung. Ziel ist es, einen erwiesenen Nutzen monetär zu bewerten (Zu den Problemen der monetären Bewertung siehe Schulze-Solce 2007). Den Auftrag hierzu erteilt der G-BA. Bewertungen können sowohl für Neueinführungen als auch für bereits im Markt befindliche Arzneimittel erfolgen. Bislang hat das IQWiG bei der Nutzenbewertung nur sehr begrenzt insbesondere Daten aus Randomized Clinical Trials herangezogen und Effekte nach Ende der klinischen Studien nicht angemessen berücksichtigt. Beim Kosten-Nutzen-Verhältnis sollte neben klinischen Studien auch die ökonomische Perspektive berücksichtigt werden, um die Anforderungen des Gesetzgebers zu erfüllen. Dem wird das IQWiG in seinem im Januar 2008 zur Diskussion gestellten Entwurf für die Methoden zur Kosten-Nutzen-Bewertung nicht gerecht:

- Erstens orientiert sich der Entwurf nur unzureichend an international anerkannten Standards der Gesundheitsökonomie.
- Zweitens sind weder die Definition des Nutzens noch die in die Berechnungen einfließenden Kostenfaktoren eindeutig beschrieben.
- Drittens betrachtet das IQWiG bei der Beurteilung des Kosten-Nut-

zen-Verhältnisses absolute Kosten und nicht Grenzkosten. Damit beeinflussen Zufälligkeiten der bisherigen Preisfindung maßgeblich den Fortschritt in der Arzneimittelversorgung. Insbesondere in Bereichen, in denen das Preisniveau niedrig oder auch sehr hoch ist, kann dies zu ungewünschten Anreizen führen.

- Viertens wird die Kosten-Nutzen-Bewertung auf die GKV beschränkt und damit werden Auswirkungen auf andere Bereiche ausgeblendet. Ein komplexes Gut wie Gesundheit kann aber nur aus der gesamtgesellschaftlichen Perspektive betrachtet werden, um Fehlallokationen zu vermeiden. Unter gesamtgesellschaftlichen Gesichtspunkten muss eine Kosten-Nutzen-Bewertung deshalb sowohl direkte (z.B. Behandlungskosten) als auch indirekte Kosten (z.B. Produktivitätsausfall) bei der Bewertung von Therapien berücksichtigen.

2. Die Kosten-Nutzen-Bewertung soll auch Grundlage für einen Erstattungshöchstbetrag sein, sofern der Hersteller keine Kosteneffektivität nachweisen kann. Über die Höhe entscheidet der GKV-Spitzenverband Bund. Diesem hat der Gesetzgeber so die Möglichkeit eingeräumt, auch für patentgeschützte, innovative Arzneimittel einen Höchstpreis für die Erstattung und damit eine Art Festbetrag festzusetzen. Der Erstattungshöchstbetrag soll die Entwicklungskosten des Arzneimittelherstellers angemessen berücksichtigen oder im Einvernehmen mit dem Hersteller festgelegt werden. Ausgenommen sind Arzneimittel, für die keine therapeutische Alternative vorliegt. Genauere Regelungen sind noch offen.

3. Darüber hinaus soll ein Arzt besondere Arzneimittel – Spezialpräparate mit hohen Jahrestherapiekosten oder erheblichem Risikopotenzial (§ 73d SGB V) – künftig nur noch in Abstimmung mit einem speziell hierfür be-

nannten Arzt verordnen können. Insbesondere für innovative Arzneimittel wird damit die Verordnungsfähigkeit erschwert. Details bspw. zu den Wirkstoffen, Anwendungsgebieten und der Qualifikation der Ärzte, bei denen die Zweitmeinung eingeholt werden soll, will der G-BA noch vorlegen.

3. Rabattverträge revolutionieren Arzneimittelmarkt

Die mit dem GKV-WSG geänderten Rahmenbedingungen für Rabattverträge haben den Arzneimittelmarkt in kurzer Zeit revolutioniert. Schon mit dem Beitragssatzsicherungsgesetz im Jahr 2003 wurde der Abschluss eines direkten Rabattvertrags zwischen Herstellern und einzelnen Krankenkassen durch § 130a Abs. 8 SGB V ermöglicht. Davon wurde jedoch nur vereinzelt Gebrauch gemacht. Auch die mit dem AVVG im Mai 2006 eingeführte Möglichkeit der vollständigen Erstattung eines über Festbetrag liegenden Arzneimittelpreises durch die GKV, sofern ein Rabattvertrag vorliegt, zeigte nur geringe Wirkung. Erst mit dem GKV-WSG wurden die entscheidenden Anreize und Pflichten zur Umsetzung von Rabattverträgen gesetzt:

- Rabattierte Arzneimittel sind von der Bonus-Malus-Regelung und ab dem Jahr 2008 von der Wirtschaftlichkeitsprüfung³ ausgenommen.
- Im Rahmen der Integrierten Versorgung sollen die Versicherten vorrangig rabattierte Arzneimittel erhalten.
- Apotheken sind zur Abgabe eines rabattierten Arzneimittels verpflichtet, sofern der Arzt Aut idem – und damit die Substitution durch ein wirkstoffgleiches Arzneimittel – nicht ausdrücklich ausschließt.

³ Richtgrößenprüfung nach § 106 SGB V. Rabatte werden hier mindestens pauschal berücksichtigt.

- Die Kassen haben die Möglichkeit, bei der Abgabe eines rabattierten Arzneimittels dem Versicherten die Zuzahlung zu erlassen, wovon die Versicherer i.d.R. auch Gebrauch machen.
- Nur im Rahmen von Rabattverträgen dürfen Arzneimittelhersteller auf Verordnungsdaten in Regionen mit weniger als 300.000 Einwohnern und 1.300 Ärzten zurückgreifen.

Ausgelöst durch diese Änderungen lag im Dezember 2007 der Anteil rabattierter Arzneimittel im GKV-Markt bei 27%, im generikafähigen Markt schon bei 38% der Packungen. Zum Vergleich: Im Mai 2007 waren es noch 8% bzw. 11%. Anfang Februar 2008 – knapp zehn Monate nach Inkrafttreten des Gesetzes – haben über 90 Hersteller und nahezu 200 Krankenkassen mehr als 6.500 Rabattverträge über 24.000 Handelsformen abgeschlossen (vgl. IMS Health (Hrsg.) 2008a, S. 12).

Die Kassen – bei denen das Initiativrecht für Rabattverträge liegt – verfolgen dabei unterschiedliche Strategien. Die großen Ersatzkassen Barmer, DAK und TK konzentrieren sich auf Verträge über Gesamtsortimente großer Generikahersteller. Betriebskrankenkassen sind dagegen eher an Sortimentsverträgen mit kleinen Generikaherstellern interessiert. Bei Knappschaft, DAK, Barmer und den landwirtschaftlichen Krankenkassen handelt es sich inzwischen bei mehr als jeder zweiten Packung im generikafähigen Markt um ein rabattiertes Arzneimittel⁴.

Im Zentrum der Aufmerksamkeit stehen jedoch die Rabattverträge der AOK, die inzwischen zum zweiten

Mal Wirkstoffe ausgeschrieben hat und dem günstigsten Anbieter den Zuschlag erteilt. Die 84 Wirkstoffe der zweiten AOK-Ausschreibung umfassen 23 % des gesamten generikafähigen Marktes oder einen Umsatz von 2,7 Mrd. Euro. Inzwischen ist ein Rechtsstreit entbrannt, ob Krankenkassen dem Wettbewerbsrecht unterliegen, und ob es sich bei Rabattverträgen um öffentliche Aufträge im Sinne des Vergaberechts handelt. Denn in diesem Fall müssen die Kassen ihre Rabattverträge EU weit ausschreiben. Mittelständische Hersteller, die bei der AOK-Ausschreibung nicht zum Zuge kamen, hatten einen Nachprüfungsantrag gestellt. Nach einer Entscheidung der 2. Vergabekammer des Bundes besteht für einen Großteil der Substanzen ein Zuschlagsverbot. Für 22 Substanzen bleiben die von der AOK bereits abgeschlossenen 60 Verträge zunächst in Kraft. Offen ist auch, wie die Vielzahl der direkt zwischen Herstellern und Krankenkassen verhandelten Rabattverträge juristisch bewertet werden, und ob diese Rabattverträge in ihrer derzeitigen Form rechtskonform sind. Inzwischen hat die EU-Kommission wegen eines Verstoßes gegen europäisches Wettbewerbsrecht ein Vertragsverletzungsverfahren gegen Deutschland eingeleitet.

IMS schätzt die Einsparungen der Kassen durch Rabattverträge auf 140 Mio. Euro im Jahr 2007 (vgl. IMS Health (Hrsg.) 2008a, S. 11). Wie hoch die tatsächlichen Einsparungen der Kassen sind, bleibt abzuwarten, denn die Kassen erlassen ihren Versicherten bei rabattierten Arzneimitteln in den meisten Fällen die Zuzahlung.

4. Herausforderungen für ein forschendes Pharmaunternehmen

Die eingangs beschriebenen Reformen haben dazu geführt, dass IQWiG und G-BA zunehmend über Preis,

Verordnungs- und Erstattungsfähigkeit in der GKV entscheiden. Der Vertragsarzt hingegen hat nur noch eine eingeschränkte Entscheidungsfreiheit im Hinblick auf sein Ordnungsverhalten, um eventuellen Regressen vorzubeugen. Das ärztliche Ordnungsverhalten wird somit zunehmend von Krankenkassen gesteuert. Auch die Pläne der GKV, im Jahr 2008 ein eigenes Evaluierungsinstrument zur Bewertung von innovativen Arzneimitteln namens EVITA (Evaluation Innovativer Therapeutischer Alternativen) ins Leben zu rufen, unterstreichen dies.

Auf wettbewerblichen Märkten wird der Preis durch Angebot und Nachfrage bestimmt. Dabei ist das wettbewerbliche Oligopol die Marktform der Wahl. Denn hier stehen mehreren Anbietern mehrere Nachfrager gegenüber, so dass es zu keiner Marktmacht auf einer Seite kommen kann und eine große Dynamik im Sinne des Verbrauchers entsteht. Im Arzneimittelmarkt hingegen steht kompetitiven Arzneimittelherstellern das Nachfragemonopol der GKV oder zumindest großer Kassen gegenüber. Im GKV-Markt regeln zahlreiche Vorgaben nach der Zulassung eines Arzneimittels Marktzugang und Preis: Arzneimittelpreisverordnung, Arzneimittel-Richtlinie, Aut idem-Regelung, Importquote, Festbeträge, Erstattungshöchstbeträge, Zweitmeinung, Arzneimittelrichtgrößen, Wirtschaftlichkeitsprüfungen, Apotheken- und Herstellerrabatt, Preismoratorium und Rabattverträge sind nur einige Beispiele. Dass der Gesetzgeber die „Sparschraube“ auch überdrehen kann, zeigt die Abschaffung der erst mit dem AVWG im Mai 2006 eingeführten Bonus-Malus-Regelung zum Jahr 2008. Da inzwischen für fast alle generisch verfügbaren Substanzen Rabattverträge abgeschlossen wurden, konnten keine Durchschnittskosten und damit auch kein Malus mehr berechnet werden⁵. Angesichts die-

⁴ Zu den Anteilen rabattgeregelter Arzneimittel einzelner Kassen siehe ausführlich IMS (2008b, S. 3)

ser Entwicklungen kann man neben Festbeträgen Rabattverträge als das Steuerungsinstrument der Zukunft bezeichnen.

Die Rabattverträge haben den Weg zu Einzelverträgen zwischen Herstellern und Versicherern geebnet. In kürzester Zeit konnten Hersteller, die Rabattverträge mit der AOK geschlossen hatten, Marktanteile gewinnen. Der Umsatz dieser Hersteller wuchs weitaus stärker als der Generikamarkt. Insbesondere für kleinere Hersteller wie Dexel Pharma, AAA Pharma und TEVA Generics waren Rabattverträge mit der AOK eine Strategie, ihren Umsatz zu steigern und im deutschen Arzneimittelmarkt Fuß zu fassen. Die Rabattverträge haben für diese Hersteller jedoch auch eine Preisspirale nach unten in Gang gesetzt, so dass fraglich ist, ob sie auch in Zukunft durch weitere Rabatte ihre Marktanteile werden behaupten können. Dazu kommt noch eine große Abhängigkeit von einer Krankenkasse – der AOK, die in Deutschland einen Marktanteil von rund 35 % der GKV-Versicherten hat.

Bislang haben sich die Kassen auf Generika konzentriert. Als erste Kasse hat die Bahn-BKK Festbetrags geregelte Arzneimittel ausgeschrieben und damit auch Altoriginale unter Rabatt genommen. Für die forschenden Arzneimittelhersteller ist der Abschluss eines reinen Rabattvertrags über ein innovatives Arzneimittel zunächst aus betriebswirtschaftlicher Sicht nicht sinnvoll. Unter bestimmten Konstellationen, z.B. Festbetrag, negative Nutzen-Bewertung oder Kosten-Nutzen-Bewertung, können Rabattverträge forschenden Arzneimittelherstellern jedoch die Chance bieten, die Erstattungsfähigkeit unter

Beibehaltung des Referenzpreises im deutschen Markt sicherzustellen. Ein Beispiel hierfür ist ein Rabattvertrag von Pfizer mit der Deutschen BKK über Sortis®. Einige Hersteller haben Mehrwertverträge mit Kassen über Originale abgeschlossen. So hat Janssen-Cilag mit der AOK Rheinland/Hamburg einen Rabattvertrag über Risperdal® abgeschlossen, um Parallelimporte zu reduzieren und sich gegen den nach Patentablauf (12/2007) zu erwartenden Generikaeintritt zu wappnen. Ein anderes Beispiel sind Rabattverträge von Lilly über Zyprexa® mit neun AOKn und der Deutschen BKK, die nach einem Verlust des Patentschutzes abgeschlossen wurden. Diese Beispiele lassen ein Muster erkennen: im Lebenszyklus der Arzneimittel stehen diese kurz vor dem erwarteten Markteintritt von Generika. Insbesondere dann sind Rabattverträge ein Instrument, Marktanteile zu sichern.

Eine andere Strategie verfolgt Novartis mit Risk-Share-Verträgen, z.B. für Sandimmun® Optoral, einem Immunsuppressivum gegen Transplantatabstoßungen, mit der DAK. Wird die Niere nach einer Transplantation innerhalb eines Jahres abgestoßen, erstattet Novartis die Arzneimittelkosten zurück.

AVWG und GKV-WSG haben den Umbruch im deutschen Arzneimittelmarkt konsequent fortgeführt: Marktzugang und Erstattungsfähigkeit werden für innovative Arzneimittel im GKV-System weiter erschwert, Krankenkassen nehmen verstärkt Einfluss auf das ärztliche Verordnungsverhalten und Kollektivverträge werden zunehmend durch Einzelverträge abgelöst. Die Krankenversicherungen gewinnen dadurch als Ansprechpartner für die pharmazeutische Industrie erheblich an Bedeutung – sie werden vom Payer zum Player. Mit Mehrwertverträgen können sich in Zukunft für die forschende Arzneimittelindustrie aber auch neue Chancen ergeben.

Literatur

Bundesministerium für Gesundheit (Hrsg.) (2007): KV 45.

Grossmann, A. (2007): Mehr Kassenwettbewerb durch Arzneimittel-Rabattverträge?, in: Die Betriebskrankenkasse, Nr. 10, S. 446–448.

Häussler, B. u.a. (2007): Arzneimittel-Atlas 2007, München.

IMS Health (Hrsg.) (2008 a): Entwicklung des Pharmamarktes im Dezember und im Jahr 2007.

IMS Health (Hrsg.) (2008 b): Flashlight Contract Management, Nr. 6.

Penske, M. (2006 a): Finanzierung der Gesetzlichen Krankenversicherung – Probleme und Reformoptionen, Finanzwissenschaftliche Schriften, Band 115, Frankfurt am Main u.a.

Penske, M. (2006 b): Der Gesundheitsfonds löst keines der Probleme der GKV, in: Wirtschaftsdienst – Zeitschrift für Wirtschaftspolitik, Nr. 8, S. 510–514.

Sachverständigenrat zur Begutachtung der Entwicklung im Gesundheitswesen (2001): Bedarfsgerechtigkeit und Wirtschaftlichkeit, Band III, Über-, Unter- und Fehlversorgung, Baden-Baden.

Schulze-Solce, N. (2007): Was sind Gesundheitsleistungen wert?, in: Gesellschaftspolitische Kommentare, Nr. 9, S. 3–6.

Verband forschender Arzneimittelhersteller e.V. (Hrsg.) (2007): Die Arzneimittelindustrie in Deutschland 2007.

⁵ Für weitere mit Rabattverträgen verbundene Probleme siehe Grossmann, A. (2007), S. 446–448.

Projektmanagement in mittelständischen Unternehmen – effiziente Wege zu einer Projektkultur

FRANK ALLGEIER



Frank Allgeier

ist Leiter Organisation und Allgemeine Verwaltung des Bankhauses B. Metzler seel. Sohn & Co. KGaA in Frankfurt am Main.
E-mail: FAllgeier@metzler.com

1. Die Situation

Die Anforderungen an Unternehmen, Strukturen und Prozesse kontinuierlich weiterzuentwickeln, sind heute größer denn je: Volatile Märkte, anspruchsvollere Kunden und hohes Kostenbewusstsein fordern ständigen Wandel. Eine effiziente Projektkultur ist daher ein wichtiger Wettbewerbsvorteil – sie verlangt ein Umdenken vor allem von Führungskräften.

Mittelständische Unternehmen können zumeist pragmatischer und daher flexibler und schneller auf veränderte Bedingungen reagieren als Großorganisationen. Kompetenz und Potenzial der Mitarbeiter und Führungskräfte – die Schlüssel für ein effizientes Projektmanagement – nutzen sie besser als ihre größeren Wettbewerber. Entscheidend ist vor allem, dass die Projektkultur mit der Unternehmenskultur und den damit verbundenen Leitbildern eng verzahnt ist, also die so genannten „Soft Skills“ wie soziale Kompetenz, Veränderungs- und Kooperationsbereitschaft keine Worthüllen sind, sondern im Unternehmen gelebt werden. Doch Bereitschaft zur

Veränderung und zur Kooperation unternehmensweit zu verankern, heißt im Klartext, über alle Bereiche und alle hierarchischen Ebenen hinweg zusammenzuarbeiten. Eine wirklich effiziente Projektkultur bedingt das Durchbrechen hierarchischer Schranken: Neue Wege der Zusammenarbeit müssen gefunden werden, die orientiert sind an funktionalen Strukturen.

2. Projektmanagement als Führungsinstrument – Management und Mitarbeiter müssen ein Team bilden

In ein Projektteam gehören die Führungskräfte und Mitarbeiter, die das Konzept am besten vorantreiben können – unabhängig von ihrer Position im Unternehmen. Denn effiziente Entwicklungsprozesse sind hierarchieübergreifend. Die Erfahrung hat jedoch gezeigt, dass schon bei der Etablierung geeigneter Projektteams drei grundlegende gruppenspezifische Machtkonstellationen prägend sind – und die sollte die Geschäftsleitung im Auge behalten. Denn sie haben entscheidenden Einfluss auf die Um-

setzung der Projekte, die Ergebnisse und auf deren unternehmensweite Akzeptanz.

- Der klassische Top-down-Ansatz wird von einem Top-Management verfolgt, das die Wissenskompetenz ausschließlich bei sich selbst sieht. Die Prozesse werden von oben gesteuert; programmatische Konzepte für Veränderungsprozesse werden nur durch die erste Führungsebene vorgegeben.
- Besonders in veränderungswilligen Unternehmen sind häufig Koalitionen zwischen der ersten und der zweiten Führungsebene zu beobachten – mit dem Ziel, Veränderungsprozesse gegenüber der Mitarbeiterbasis durchzusetzen.
- Die dritte typische Machtkonstellation ist eine Allianz zwischen erster Führungsebene und Mitarbeitern. Ihr Zweck ist es, gemeinsame Interessen gegen die zweite Führungsebene entweder durchzusetzen oder zu versuchen, diese Ebene bei den angestrebten Veränderungen zu neutralisieren.

Bei allen drei Konstellationen besteht die Gefahr, dass Wirkung und Nachhaltigkeit der Veränderungsprozesse nur oberflächlich sind, weil die unternehmensweite Akzeptanz in der Regel fehlt.

Neben gruppenspezifischen Kräften gibt es auch eine leitbildzentrierte Machtkonstellation. Die Ziele des Veränderungsprozesses werden vorrangig durch eine Vision inspiriert und gruppenübergreifend vorangetrieben – eine leider seltene ideale Konstellation.

3. Kommunikation – für eine entwickelte Projektkultur unerlässlich

Um Projektmanagement im Unternehmen ausreichend zu verankern, ist eine gezielte und nachhaltige Kommunikation unerlässlich. Dass eine intensive Kommunikation oft vernachlässigt wird, liegt ganz einfach daran, dass ihr Nutzen nicht exakt messbar ist.

- Die formelle Kommunikation wird abgesteckt durch den offiziellen Rahmen für den Informationsaustausch. Dazu gehören regelmäßige Meetings, eine Strukturierung des Prozesses etwa durch Protokolle, Dokumentationen oder Schulungen. Dabei geht es vor allem um den aktuellen Projektstatus, die Bearbeitung von Querschnittsaufgaben und das Abstimmen des Vorgehens. Die formelle Kommunikation im Rahmen eines Projektes ist eine Soll-Kommunikation.
- Der entscheidende Austausch spielt sich auf der Ebene der informellen Kommunikation ab, die vielschichtig und subtil verläuft. Hier zeigt sich nicht zuletzt, wie gut oder schlecht hierarchische Hürden überwunden sind. Allzu menschliche Gefühle wie Sympathien und Antipathien, die schwer steuerbar sind, spielen bei der informellen Kommunikation eine

entscheidende Rolle. Insbesondere der Projektleiter sollte daher jede Möglichkeit zu Kontakten außerhalb des formellen Rahmens nutzen, um Stimmungen und Meinungen über den Projektverlauf „aus erster Hand“ aufgreifen zu können. So lässt sich eventuellen kritischen Einflüssen im Sinne eines effizienten Projektverlaufs entgegensteuern – was Zeit, Geld und Frustration erspart.

4. Die Qualifizierung des Projektteams ist von großer Bedeutung ...

Bei der Besetzung der Projektteams ist darauf zu achten, dass die Mitglieder sowohl fachlich als auch persönlich für die zu bewältigenden Aufgaben geeignet sind. Doch Achtung: Gute Führungskräfte sind nicht automatisch gute Projektarbeiter, denn Abstimmungs- und Kommunikationsregeln lassen sich selten mit der bisher gelebten Hierarchie vereinbaren. Lernen in neuen Strukturen ist für Führungskräfte ebenso unerlässlich wie für den fachlich kompetenten Mitarbeiter, der im Projektteam mit Führungsaufgaben betraut ist. Projektkultur ist also eng verknüpft mit gezielter Personalentwicklung. Personelle Entwicklungsmöglichkeiten und Chancen sind ohne Frage ein hoher Anreiz für konstruktive Projektarbeit.

Letztlich entscheidend für die Besetzung eines Projektteams sind persönliche Eignung und soziale Kompetenzen – sie sind für den Erfolg der Projektarbeit wichtiger als eine hierarchische Zuordnung. Eventuelle Defizite beim fachlichen Know-how lassen sich wesentlich einfacher durch gezielte Trainings und Seminare nachholen als die charakterliche Kompetenz. Und schließlich wird das fachliche Know-how erfahrungsgemäß durch die Projektarbeit selbst schnell und intensiv vermittelt.

5. ... doch der Projekterfolg hängt letztlich von sozialen Kompetenzen ab

Für ein effizientes Projektmanagement erfolgsentscheidend sind vor allem soziale Kompetenzen. Sie sind zwar nicht mit objektiven Kriterien messbar. Dennoch gibt es verschiedene „weiche“ Faktoren – zu den wichtigsten zählen Motivation, Flexibilität und die Fähigkeit zur Konfliktbewältigung.

Erfolge im Projektmanagement erfordern eine hohe Motivation aller Projektbeteiligten – umso mehr, als den meisten Projekten eine disziplinarische Grundlage fehlt. Sie muss ersetzt werden durch überzeugende Motivation, sodass alle Projektmitarbeiter eindeutig „Ja“ zum Ziel des Projektes sagen. Ohne Frage motivierend wirken zudem berufliche Perspektiven, Sonderzahlungen bei Erreichen eines Ziels oder ein zeitlicher Ausgleich für Sondereinsätze.

Projektarbeit kostet Zeit. Mitunter sind Ad-hoc-Einsätze abends, nachts oder auch am Wochenende notwendig. Der Mitarbeiter muss bereit sein, seine „reguläre“ Arbeit zurückzustellen – ebenso wie private Interessen. Neben der Bereitschaft zu höherem zeitlichen Einsatz ist also auch Flexibilität gefragt.

Wichtig ist auch die Fähigkeit, Konflikte konstruktiv zu lösen, denn die verschiedenen Interessen innerhalb eines Projektteams führen zwangsläufig zu Konflikten. Ob es sich dabei um fachliche, latente oder offene Konflikte handelt – sie sind nicht gleich bedenklich. Vielmehr kann die Art und Weise der Konfliktaustragung ein Gütekriterium für das Projektteam und die Zielerreichung sein. Voraussetzung für eine sinnvolle Konfliktbewältigung ist die gegenseitige Achtung, gepaart mit einem stabilen Selbstwertgefühl, das auch Kritik vertragen kann.

CRM bei Finanzdienstleistern – Viele Kanäle, ein Ansatz

MICHAEL KAUFMANN



Dr. jur.
Michael Kaufmann

ist Vorstandsvorsitzender der VR-Bank Rhein-Sieg eG

E-mail: mikaufmann@t-online.de

legt. So stecken potenzielle Kunden, die sich mal über einen Anlagefonds informiert haben, mit falscher Adresse in der Datenbank. Die Unterlagen sind deshalb nie bei ihnen angekommen. Oft ist schon geholfen, wenn die Adressen bereinigt, überprüft und mit zusätzlichen Informationen angereichert werden. Dazu schicken Unternehmen ihre Kundendaten zum Informationsdienstleister, und bekommen eine aktualisierte, bereinigte und angereicherte Kundendatenbank zurück. Brachte doch jeder Kanal sein eigenes CRM-System mit speziellen Kommunikationskanälen und eigenen Daten mit. Und mit den Daten in CRM-Systemen ist das so eine Sache: Stiefmütterlich gepflegt schaden sie oft mehr, als sie nutzen. Das muss sich ändern und tut es auch. Aus heterogen wird homogen.

Die traditionell eigenständigen Vertriebs- und Servicewege gehen in einem einheitlichen, integrierten Vertriebsweg auf und münden in ein teilautomatisiertes, individuelles Kundenmanagement. Genau das ist Multichannel-CRM mit einer über alle Kanäle einheitlichen Datenbasis. Dass Produkte und Dienstleistungen über verschiedene Absatzkanäle an den Kunden gebracht werden, gibt es schon lange. Sei es bei Banken, Versicherungen oder im Handel. Neu ist jedoch, dass der Kunde die unterschiedlichen Absatzkanäle parallel nutzt. So informiert sich etwa ein Kunde vor dem Kauf eines Mobiltelefons im Internet über das Gerät, unterschreibt den neuen Vertrag im Laden und bekommt das Telefon einen Tag später durch einen Paketdienst nach

1. Ausgangslage

Der moderne Bankkunde verlangt, Unmögliches möglich zu machen: perfekten Service bei möglichst günstigen Konditionen verbunden mit erster Qualität in der Beratung. Der moderne Bankkunde ist mobil, spontan und wechselhaft. Dieses wechselhafte, vermeintlich unberechenbare Wesen gilt es, durch Service, Cross- und Up-Selling fester und länger an sich zu binden. Multichannel-CRM (Customer Relationship Management) ist ein Ansatz, der einen Ausweg aus diesen „Widersprüchen“ verspricht – jedoch nur unter gewissen Voraussetzungen.

Erwiesen ist: Zahlreiche Geldinstitute haben sich kopfüber in Multichannel-CRM-Projekte gestürzt. Das ist grundsätzlich richtig, nur die Art und Weise, wie das geschah, ist diskussions- und verbesserungsfähig. Denn oft entstanden untereinander konkurrierende Vertriebswege, bspw. Direktbanken, Online-Broker und Universalbanken, innerhalb eines Konzerns, bzw. in Regionalbanken. Die waren zwar nah beim Kunden, doch getrennt voneinander.

Es hilft schon die Unterscheidung in Stamm- und Wechselkunden. Stammkunden leben zumeist auf dem Land und verfügen über Wohneigentum. Insbesondere Letzteres spiegelt eine gewisse konservative Haltung wider. Wechselkunden leben eher in städtischen Gebieten und das meistens zur Miete. Die Unterscheidung der beiden grundlegenden Sparten funktioniert in der Fläche am besten über diese beiden Merkmale – Wohngegend und -verhältnisse. Andere Kriterien, wie die Lebenssituation, das Einkommen oder das Alter, sind für diese grundlegende Haltung weniger ausschlaggebend, aber insgesamt auch wichtig.

Die Verteilung zeigt ein Verhältnis von ungefähr 80 % Stammkunden zu 20 % Wechselkunden. Hochgerechnet auf die Bundesrepublik Deutschland sind das rund 22 Millionen Menschen, die die Bank gewechselt haben oder wechseln werden.

2. Hohes Potenzial, aber nicht ausreichend

Häufig fehlen aber genau diese Informationen oder sie sind falsch abge-

Hause geschickt. Beispielsweise zusammen mit einem Begleitbrief oder einer Broschüre. Das ist schön für den Kunden, stellt die Unternehmen jedoch vor neue Herausforderungen. Logistisch, aber eben auch im Marketing.

3. Individualität ist in

Massenmarketing ist out, individuell ist in. Die Voraussetzung, um diesen Trend umzusetzen, ist eine einheitliche Datenbasis: ein zentraler Datenspeicher, der von allen unterschiedlichen „Front-Ends“ abgefragt und befüllt werden kann. Doch woher so einen zentralen Datenspeicher nehmen?

Schon jetzt hapert es selbst bei Banken bei der Datenqualität. In der Regel haben Finanzdienstleister über Jahre gewaltige Datenbanken mit Informationen über ihre Kunden aufgebaut. Diese bestehen aus Name, Adresse, Umsätzen und vielen weiteren Informationen. Die Datenmenge über die einzelnen Kunden wächst täglich. Daraus könnten Banken wertvolle Informationen herausziehen, würden sich nicht immer wieder Fehler in die Datenbasis einschleichen oder kleine, aber entscheidende Informationen fehlen. So zum Beispiel, ob der Kunde abwanderungswillig ist, sein Festgeld im sechsstelligen Bereich beim Wettbewerber anlegt oder welcher Anlagentyp er ist.

Vorgehensweise

Grundlegender Ansatz für gezielte One-to-One-Kommunikation:

1. Kundendaten analysieren
2. Validieren und qualifizieren
3. Anreichern (etwa Anlageverhalten, Alter, Interessensgebiete, Wohngegend)

4. Analysen mit Data-Mining

5. Segmentieren (Gesamtbestand in unterscheidbare, produkt- und angebotsbezogene Kundengruppen unterteilen)

Weiterhin wird geprüft, ob die Postleitzahl in Verbindung mit Ort, Straße und Hausnummer stimmt, die Kundenadressen werden gegen eine so genannte Umzugsdatei abgeglichen und gegebenenfalls korrigiert. Zusätzlich lassen sich auch wichtige Zusatzinformationen ergänzen, bspw. Prognosen über die qualitative Entwicklung des Kunden oder spezielle Wünsche. Wissen über den Kunden ist ebenso wichtig wie Eigenkapital des Unternehmens, denn besonders Finanzdienstleister müssen sich intensiv um ihre Kunden kümmern. Auch, weil das Hausbankprinzip – dank einfacher Preis- und Leistungsvergleiche über das Internet – immer seltener greift. Schon heute besitzt der durchschnittliche Bankkunde Verträge bei bis zu sechs verschiedenen Finanzdienstleistern. Nur ein Grund für die großen Veränderungen des Bankenmarktes. Es ist eine fast lautlose Evolution, deren wesentlicher Treiber die intelligente Vernetzung aller heute bekannter Technologien und ihre Optimierung auf industriell definierte, weitgehend automatisierte Prozesse ist. Und ist damit die flexible, aber konsequente Ausrichtung des Bankings an den oftmals individuellen, spontanen und sich ständig ändernden Anforderungen der Kunden gegeben, um den Kundenwert – also den (prognostizierten) Gesamtumsatz jedes Kunden über die gesamte Kundenbeziehung hinweg – zu steigern?

Diese individualisierten Angebote werden auf Basis der Kenntnisse über die Situation des Kunden sowie dem typischen Verhalten, den Interessen und Neigungen einer Vergleichsgruppe dieses Kunden erstellt. Hochqualifizierte, zentrale Datamarts liefern

die Informationen, die Kunde und Produkt im jeweiligen Absatzkanal zusammenführen.

So wird jeder Kunde zum individuellen „Business-Case“. Denn jeder Kunde hat seine Eigenarten, auch bei der Wahl seiner Bank und dem Zugang, den er wählt. Diese Eigenarten lassen sich auswerten. Wie eine Handschrift geben auch sie Rückschlüsse über den Kunden und sein Nutzungsverhalten. Welche Kanäle nutzt er? Wie nutzt er sie? Wie verhält er sich gegenüber Neuerungen – ist er eher Pionier oder Zauderer? Wie preis- oder zeitsensibel ist er? Welche Erwartungen hat der Kunde an seine Bank, an Produkte und Lösungen? Bevorzugt er den persönlichen Dialog mit „seinem“ Berater oder lieber die nüchterne Kommunikation über Web-Formulare? Fragen, zu denen nur detaillierte Analysen die passenden Antworten liefern. Sie bilden die Basis für ein konsistentes Kundenprofil, das sowohl das Banking-Profil als auch das Nutzungsverhalten des Kunden, seine Signatur, verrät. Wichtige Informationen, um dem Kunden in jedem Kanal ein individualisiertes Informations- und Produktangebot zu machen.

4. IT ist wichtig, aber nicht alles

An Multichannel-CRM führt für Finanzdienstleister kein Weg vorbei. Auch wenn es oft unter anderem Namen daherkommt, sind zumindest Teile davon schon heute bei nahezu jeder Bank im Einsatz. Dies gilt es, weiter auszubauen. Ein umfassendes und durchgängiges Angebot unterschiedlichster Kommunikationsmittel führt zur besseren Kundenbindung, zu Cross- und Up-Selling-Effekten. Banken sollten nicht den Fehler machen, nur auf die Informationstechnologie zu schauen. Das meiste Geld verlieren sie immer noch durch schlecht gepflegte Kundendatenbanken.

Entwicklung von Marktpotenzialen

ERNST KEPPLER



Dipl.-Kaufmann
Ernst Keppler

Graue Zellen die Unternehmensberatung GbR
E-mail: ernst.keppler@gmx.de

1. Marktumfeld

Seit Jahren entwickelt sich das Wirtschaftswachstum in Deutschland um die 2 bis 3 % und liegt damit im europäischen Benchmark (Wettbewerbsvergleich) im Mittelfeld. Ähnlich verhält es sich in der Einzelwirtschaft. Die Betriebe beklagen nach wie vor einen zu geringen Fortschritt und reagieren eher mit Veränderungen der Strukturen. Dies hat in der Regel Kostenreduzierungen zur Folge, die zu Personalentlassungen und Leistungsreduzierung führen. Der Leistungsdruck auf die einzelne Person steigt, und die Tageshektik des operativen Geschäfts wird zentraler Handlungspunkt. Die Zeit für Zukunftsgedanken, für Wachstum und Innovationen bleibt gering. Das qualifizierte Personal wird operativ verbraucht. Dazu kommen auch noch stagnierende, ja sogar rückläufige Märkte, die ebenfalls für Kostendruck sorgen, um im internationalen Umfeld wettbewerbsfähig zu bleiben.

2. Voraussetzungen für Wachstum

Gerade unter solchen Bedingungen ist es aber wichtig, die Entwicklung von Wachstumspotenzialen anzugehen. Dies gelingt nur, wenn eine Vision aufgebaut und eine entsprechende Unternehmenskultur geschaffen wird. Eine qualifizierte Personengruppe muss sich weitgehend von der Tagesarbeit lösen und diese auf andere Mitarbeiter in Aufgaben und Verantwortung übertragen werden. Die Unternehmensleitung muss dafür sorgen, dass alle Mitarbeiter Verständnis dafür aufbringen und der Fokus auf Wachstum ausgerichtet wird.

3. Entwicklung eines Marktmodells

Bei einem Marktmodell wird zunächst der Status quo dargestellt nach Umsatz, Absatz und Anzahl der Kunden in den einzelnen Kundenklassen. Des Weiteren werden die durchschnittlichen Preise abgebildet, der betriebliche „Added Value“ (Added Value = Nettoumsatz minus Roh- und Pack-

materialien) und die entsprechenden Marktanteile. Per Simulation kann man dann in einem zu beschreibenden Modell (Annahmen) die einzelnen Werte für die nächsten fünf bis zehn Jahre darstellen. Es empfiehlt sich mit einem „Best Case“ und „Worst Case“ zu arbeiten. Die Orientierung und Weiterverfolgung erfolgt dann mit dem „Normal Case“. Unter Berücksichtigung der Modellannahmen ist feststellbar, dass es innerhalb der einzelnen Kriterien im Langzeiteffekt zu deutlichen Veränderungen kommt. Die Verschiebung von Kundenklassen (meist Konzentrationen) und Preisen (Preiserosion) führt in der Regel zu einer deutlichen Reduzierung des „Added Value“ und damit auch des Profits. Ein Horrorszenario wird aufgetan, und das Management wird sich ernsthafte Sorgen machen müssen. Eine vereinfachte Darstellung soll dies aufzeigen.

In diesem Modell beschleunigt sich der Negativtrend in der zweiten Fünf-Jahresperiode und führt am Ende zu einem Rückgang des Volumens (Tonnage) von 10 %, des betrieblichen „Added Value“ von 14 % und des „Market Added Value“ von 20 %. Dies bedeutet für ein Unternehmen eine jährliche Margenabschmelzung des „Market Added Value“ von 2 % und ist so nicht akzeptabel. Es gibt hier nur eine Lösung, und die heißt Wachstum durch Innovationen, Sortimentsbeschleunigung (Fokus auf Kernsortiment), neue Markt- und Geschäftsfelder, Kundenbindungsprogramme, Qualifizierung der Mitarbeiter und/oder Akquisitionen.

4. Entwicklung von Marktpotenzialen

4.1 Entwicklung von Ideen (Produkte)

Zur Entwicklung von Ideen empfehlen sich Innovations-Workshops, wobei unterschiedliche Funktionsträger in den Teams mitwirken sollten. Zur Strukturierung dieser Suche kann die so genannte „Produkt-Markt-Matrix“ von Ansoff (1966) herangezogen werden, die Hinweise für die strategische Stoßrichtung des Unternehmens in den verschiedenen Geschäftsfeldern liefert. Das Feld „Kerngeschäft“ beinhaltet vorhandene Ideen, die nach Nutzwertkriterien bewertet werden müssen (Marken- und Sortimentspositionierung). Diese Ideen (Marktdurchdringung = Intensivierungsstrategie) tragen ein normales Risiko. Im Feld rechts daneben werden neue Produkte in existierenden Märkten mit Hilfe eines strukturierten Innovations-Workshops erarbeitet und eingetragen (Marktleistungserweiterung). Das Risiko des Gelingens ist doppelt so hoch wie im Kerngeschäft. Das Feld existierende Produkte auf neue Märkte (Absatzkanäle) zu übertragen wird in einem Transformations-Workshop

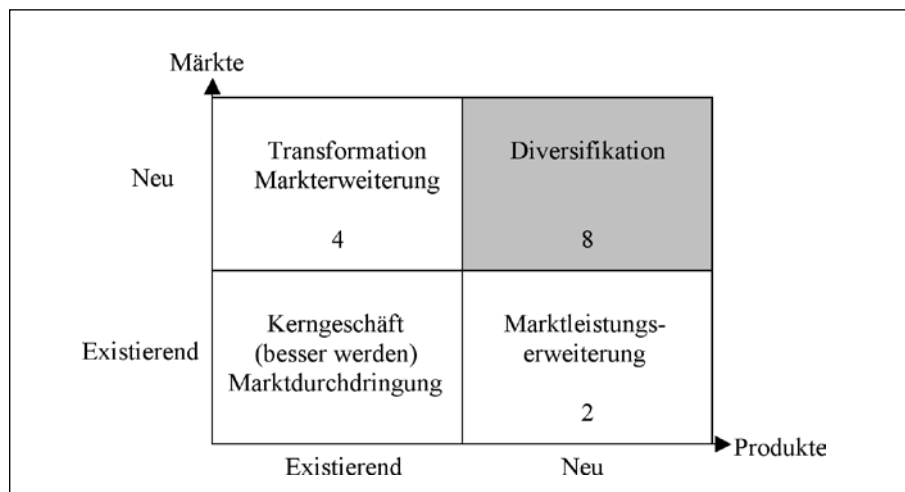


Abb. 1: Produkt-Markt-Matrix nach Ansoff

erarbeitet (Markterweiterung). Bsp.: Backwarenverkauf auch im Absatzkanal Tankstellen. Das Risiko ist hier ein Vierfaches. Das vierte Feld nennt man Diversifikationsfeld und beinhaltet komplett neue Produkte und Märkte. Entsprechend der Schwierigkeit steigt auch das Risiko auf das achtfache an (Bsp.: Wandel bei Mannesmann vom Röhrenkonzern zum Informations-/Kommunikationsanbieter = Industrieproduktion hin zum Dienstleister). Dieses Feld sollte außer Betracht bleiben, da es eine andersartige Vorgehensweise benötigt und mit vorhandenem Personal nicht/kaum zu leis-

ten ist. Grundsätzlich von Wichtigkeit ist bei der Entwicklung von Ideen der Gedanke der Differenzierung und der Segmentierung. Differenzierung bedeutet einfach anders zu sein als das Gegenwärtige und Segmentierung bedeutet, dass man die Bedeutung und Wichtigkeit der einzelnen Segmente (Produkte, Märkte, Absatzkanäle) beurteilen und einschätzen kann. Ein „me too-Produkt“ erzeugt bestimmt kein Marktpotenzial. Eigenständige Produkte/Ideen in profitablen Volumensegmenten bedeuten hingegen eine große Zukunft.

4.2 Projektbeschreibung – „Value Curve“

Jede Idee benötigt im nächsten Schritt zunächst eine klare Beschreibung/Definition. Dazu kommt die Segmentbeschreibung mit den Inhalten: Entwicklung des Marktes, Marktanteile und geplante Verkäufe über die nächsten fünf Jahre. Damit man sich ein noch besseres Bild machen kann, empfiehlt sich dabei die Entwicklung einer so genannten „Value Curve“. Diese Kurve zeigt auf, welche Kriterien für das jeweilige Projekt von entsprechender Wichtigkeit sind.

Bei diesem Beispielprojekt sind die Qualität des Produktes und die Logistik (z.B. zerbrechliches Produkt) von

Jahr	Volumen (to)	Veränderung (in Prozent)
2004	100.000	
2009	97.000	– 3,0
2014	90.000	– 10,0
	Added Value (in Mio. EUR)	
2004	500.000	
2009	470.000	– 6,0
2014	430.000	– 14,0
	Market Added Value (in Mio. EUR)	
2004	250.000	
2009	230.000	– 8,0
2014	200.000	– 20,0

Tab. 1: Marktmodell

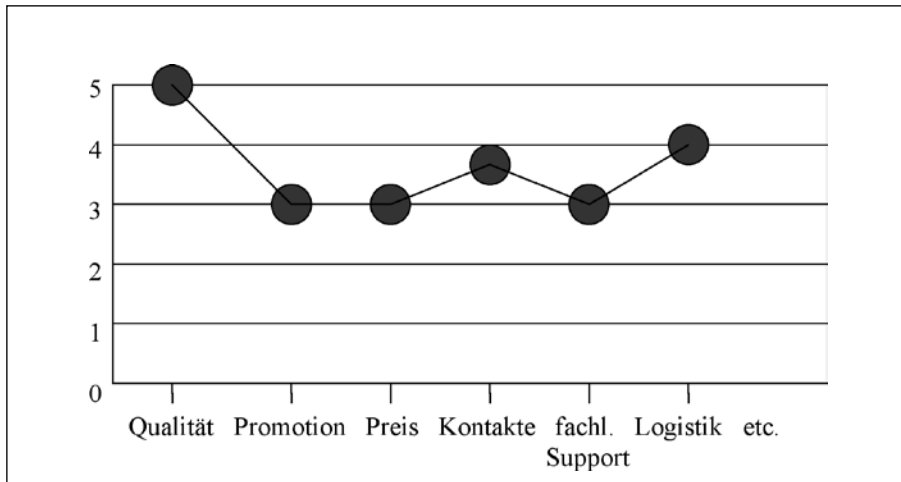


Abb. 2: Beispiel für eine „Value Curve“

großer Wichtigkeit. Wenn nun alle Projekte vorliegen, so kann man die „Value Curves“ aufeinander legen und somit den Hauptcharakter einer Firma bzw. des Entwicklungstrends erkennen. Letztlich kann ein Unternehmen sich nur nach zwei oder maximal drei Kriterien ausrichten. D.h., dass Projekte die deutlich außerhalb dieser Kernrichtung liegen einen deutlich höheren Aufwand (Investitionen) und auch ein deutlich höheres Risiko beinhalten.

5. Wettbewerbsdynamik

In diesem Schritt wird der Wettbewerb pro Projekt dargestellt und zwar Status quo und die Entwicklung inkl. der Marktanteilsveränderung. Dabei werden alle Absatzkanäle beurteilt und in einer dynamischen Form dargestellt. Informationen über den Wettbewerb und deren Marktab-sichten sind hierbei unerlässlich. Eine Datenbank ist sicherlich hilfreich zur

besseren Einschätzung. Es empfehlen sich hierbei aber auch Kundenbefragungen, Marktstudien oder auch Lieferanteninformationen. Die Darstellung der Wettbewerbsdynamik (Ist-/ zukünftige Situation) erfolgt über eine Matrix „Value Disciplines/Competitors“ 1 bis n.

6. Value Disciplines

In den „Value Disciplines“ wird das Unternehmen nach drei Kriterien dargestellt. Diese sind Kostenführerschaft, Produktführerschaft und Kundenorientierung. Dabei werden Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft in einem dynamischen Prozess aufgezeigt.

Wenn alle Projekte beschrieben und beurteilt sind, muss sich das Unternehmen darüber klar werden, wie die zukünftige Ausrichtung (Strategie) aussehen soll. Ein Unternehmen kann nur einen Schwerpunkt haben und

den Fokus nur auf ein Kriterium legen. In unserem Falle ist sehr deutlich, dass das Unternehmen sich wandelt, von einer kostenorientierten Zielrichtung, hin zu einem markt- und kundenorientierten Unternehmen. Damit liegen Projekte und Unternehmensausrichtung im gleichen strategischen Feld und können konzentrierte Kräfte erzeugen.

7. Key Factors

Die Schlüsselfaktoren zeigen uns auf, welche Unterstützung benötigt wird, um die gefundenen Wachstumspotenziale (Projekte) implementieren und umsetzen zu können. Dabei gibt es drei „Key Factors“:

Menschen

- Organisationsstruktur und Hierarchie
- Zahl der Mitarbeiter
- Fähigkeiten und Erfahrung
- Kompetenzen

Ressourcen

- Technologien, Rohmaterialien
- Kapital und Finanzen
- Informationstechnologie
- Wissen

Prozesse

- Wege, wie das Geschäft läuft
- Wie werden Entscheidungen getroffen
- Informations- und Kommunikationsfluss

	Kosten	Produkte	Kunden	
Vergangenheit	50	25	25	100%
Gegenwart	40	30	30	100%
Zukunft	30	30	40	100%

Tab. 2: Matrix „Value Disciplines“

8. Wirtschaftlichkeit und Zeitplan

Jedes Projekt unterliegt einer Wirtschaftlichkeitsberechnung bis hin zum EBIT (Earnings Before Interest and Taxes = Gewinn vor Zins und Steuern) und natürlich einem Zeitplan über fünf Jahre nach Aktivitätenströmen. Nur mit strenger Disziplin und einem erfahrenen Projektkoordinator kann es gelingen, die vielfältigen Projekte zu implementieren und zum Erfolg zu bringen. Viele Unternehmen scheitern an dieser Stelle. Die Anstrengungen werden zu groß. Häufig ist das Personal überfordert und die Projekte landen zu oft im Papierkorb. Das ganze Unternehmen, aber insbesondere das Top-Management, ist aufgerufen mit Konsequenz die Pläne umzusetzen. Entsprechende Anreizsysteme können hier noch unterstützend wirken. Die Mühe lohnt sich allemal, und bereits im ersten Jahr wird man positive Auswirkungen erkennen. Um hier für Motivation zu sorgen, empfiehlt es sich, die kurzfristig Erfolg versprechenden Projekte an den Anfang zu setzen. Auch die Vielzahl der Projekte muss begrenzt bleiben, um die Kapazitäten nicht zu überfordern. Ersatzpositionen sind bereit zu halten.

9. Projekt Matrix

Schließlich kann man alle Projekte in einer Projekt Matrix mit Hilfe so genannter „Bubbles“ darstellen. In unserem Falle wird aufgezeigt, dass die meisten Projekte im Feld „neue Produkte in existierenden Märkten“ liegen = Marktleistungserweiterung. Das Risiko ist überschaubar.

Eine andere Darstellung nach den „Value Disciplines“ zeigt klar, dass die meisten Projekte im Bereich Kundenorientierung liegen, weshalb die gewandelte Geschäftsausrichtung mit Fokus Markt richtig entschieden wurde.

10. Fazit

Wachstum erzeugt Freude und Motivation bei den Mitarbeitern. Kostenreduzierungen dagegen Unsicherheit und häufig menschliches Leid. Jedes Unternehmen ist deshalb aufgerufen, Wachstum in den Fokus zu nehmen und die entsprechenden Potenziale aufzuzeigen. Dies gelingt am besten durch einen systematischen Prozess, so dass stets die Entwicklungsphasen der einzelnen Projektideen genau-

estens verfolgt werden können. Ein Unternehmen wird sich dann neu oder verändert ausrichten müssen. Hierbei werden aber die vorhandenen Ressourcen (besonders auch das Humankapital) benötigt und bedürfen sogar einer erweiterten Qualifikation. Der Entwicklungsprozess wird deshalb positiv beurteilt und mit Engagement betrieben. Schließlich erzielen die Projektergebnisse bei den Mitarbeitern eine Aufbruchstimmung, die durch relativ schnell erzielbare Erfolge multipliziert werden. Wachstum ist anstrengend und erfordert eine strenge Disziplin. Aber Wachstum bringt ein Unternehmen nach vorne und erzeugt eine Unternehmermentalität. Wachstum ist „Key Success Factor“.

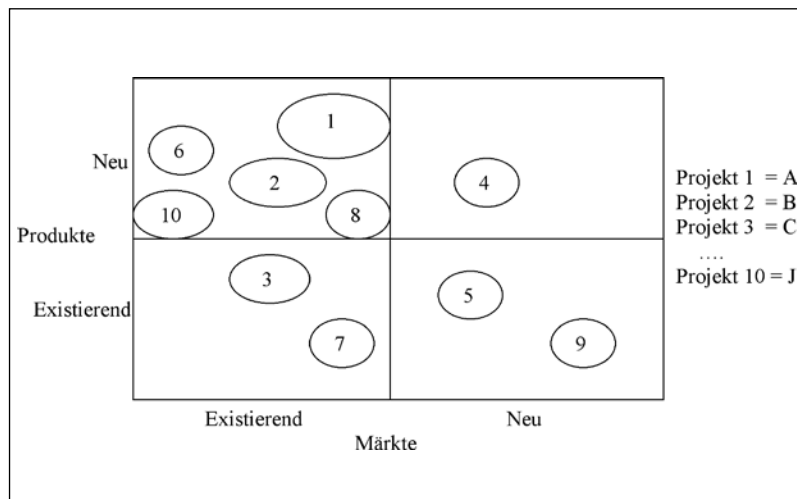


Abb. 3: Projekt Matrix

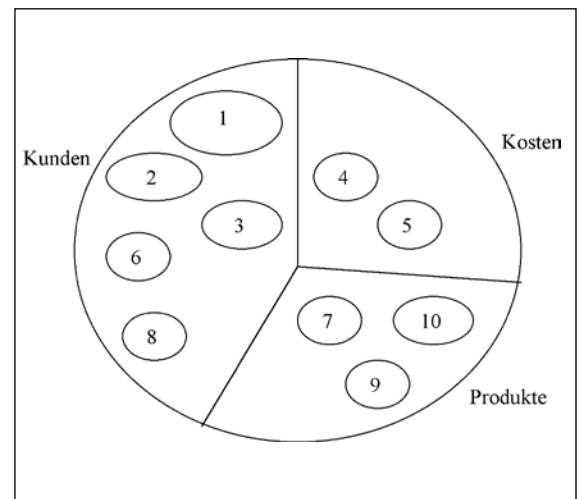


Abb. 4: Projekte nach „Value Disciplines“

Making Mergers Work: Grundsätze und Erfolgsfaktoren

BIRGITTA LITTERS



Rechtsanwältin
Birgitta Litters

studierte Betriebswirtschaftslehre und Rechtswissenschaften an den Universitäten Bielefeld und Mainz. Nach dem Referendariat am LG Mainz sammelte sie praktische Erfahrungen als Rechtsanwältin mit Schwerpunkt Arbeits- und Wirtschaftsrecht in einer mittelständischen Kanzlei bei Mainz.

Mehrjährige Erfahrung in führender Position als Leiterin Unternehmensrecht & Personal bei einem Mainzer Telekommunikationsunternehmen. Seit Anfang 2006 selbständige Rechtsanwältin mit den Tätigkeitsschwerpunkten Arbeitsrecht und Unternehmensrecht.

E-mail: Birgitta.Litters@web.de

2. Wesentliche Erfolgsfaktoren

Was also ist zu tun? Die Analyse erfolgreicher Integration zeigt, dass im Wesentlichen drei Faktoren entscheidend sind.

Erfolgskritischer Faktor für eine Post-Merger-Integration ist erstens die eindeutige Führung, d.h. die Führungsmannschaft muss zu jedem Zeitpunkt in der Lage sein, klare und schnelle Grundsatzentscheidungen zu treffen. Diese reichen von Entscheidungen zur Organisationsstruktur über die Definition von Verantwortungsbereichen bis hin zur Personalorganisation. Da Integrationsprojekte oftmals ein bis zwei Jahre dauern, sollte die Unternehmensführung konsequent die Integration vorantreiben und die Voraussetzung dafür schaffen, dass alle Maßnahmen fristgerecht und in vollem Umfang umgesetzt werden.

Da der Erfolg einer Integration letztlich an finanziellen Kennzahlen gemessen wird, ist es zweitens erforderlich, dass das Unternehmen alle Synergiepotenziale ausschöpft und sich von Beginn an ambitionierte Ziele setzt. Dabei sollte das Unternehmen zum einen die direkten Synergien realisieren, z.B. die Reduzierung redundanter Kosten im Verwaltungsbereich oder die Umsatzsteigerungen durch einen erwarteten Kundenstamm. Darüber hinaus sollte das Unternehmen die Integration aber auch als einmalige Gelegenheit der Neuorientierung nutzen. Diese könnte u.a. in der kompletten Neuorganisation der Geschäfte, der Einführung von Anreizsystemen sowie der Entwicklung

1. Einführung

Fusionen und Akquisitionen gehören zurzeit zu den Standardstrategien vieler Unternehmen, um Wachstum zu generieren. Kaum vergeht ein Monat in dem nicht eine „Mega-Transaktion“ verhandelt oder durchgeführt wird. Der Erfolg solcher Fusionen ist jedoch aus Sicht der Käufer oft zweifelhaft, da die strategischen Prämien höher als die zu erwartenden Synergiepotenziale sind.

Eine gute Post-Merger-Integration ermöglicht es jedoch langfristig, sowohl die identifizierten Synergiepotenziale zu realisieren als auch darüber hinaus weitere Potenziale zu identifizieren. Dabei gilt es auch den Kontext, in dem die Integration stattfindet, zu berücksichtigen. Gibt es möglicher-

weise politische Vereinbarungen zur Standortsicherung oder Zusagen zur Sicherung der Arbeitsplätze, die den Lösungsraum einengen? Welche „Tiefe“ soll die Integration haben? Soll ein Share oder Asset Deal durchgeführt werden oder soll eine komplette Verschmelzung der beiden Unternehmen erfolgen?

„Eine Fusion oder Übernahme ist für die meisten Top Manager das größte Geschäft, das sie je in ihrem Leben machen – und es ist vermutlich das wofür sie am schlechtesten vorbereitet sind“ schreiben Neil Monneray und Art Peck der Boston Consulting Group, die den bezeichnenden Titel trägt: *The Work Begins After the Deal is Closed* (2000).

und Kommunikation begeisternder Visionen und Wachstumsstrategien bestehen. Letzteres ist vielmehr auch zur Motivation der gesamten Organisation von Bedeutung, da die Integration von betroffenen Mitarbeitern oft als etwas Bedrohliches und Negatives empfunden wird.

Einer der am häufigsten unterschätzten und somit nicht berücksichtigten Erfolgsfaktoren ist drittens die kulturelle Integration von Unternehmen. Die Gründe für diese Vernachlässigung sind vielfältig. Einerseits ist der Erfolg einer gelungenen Integration nicht sofort messbar. Andererseits konzentrieren sich die meisten Unternehmen immer noch auf den Erfolgsfaktor „Asset“, d.h. Anlagen und Strukturen, statt auf den Erfolgsfaktor Mensch und dessen individuellen Fähigkeiten. Diese Fähigkeiten gilt es aber zu nutzen und weiter auszubauen. Einen wichtigen Beitrag liefert dabei die kulturelle Integration, die von der Festlegung einer unternehmensweiten Sprache bei transnationalen Fusionen bis hin zur Entwicklung einer neuen Leistungskultur reicht. Insbesondere Letztere sollte sowohl die gemeinsam erarbeitete Zielausrichtung („Was wollen wir erreichen?“) als auch die gemeinsam festgelegte Art der Zusammenarbeit („Wie wollen wir unsere Ziele erreichen?“) umfassen. Die individuellen und somit unterschiedlichen Sichtweisen der Betroffenen sollten in einem zweiphasigen Integrationsprozess vereinheitlicht und dadurch eine neue, gemeinsame Leistungskultur entwickelt werden.

3. Die Integrationsphasen

Die erste Phase (Integrationsdesign), in der im Wesentlichen die Eckpfeiler der Integration festgelegt werden, dauert je nach Umfang und Komplexität der Integration zwischen zwei und drei Monaten. Die zweite Phase umfasst die Erarbeitung fusionsbedingter

Maßnahmen und kann nach Anzahl der Projekte bis zur Implementierungsreife ein bis zwei Jahre dauern. (Integrationsdurchführung).

Die erfolgskritische Phase ist die erste Phase, da dort alle wesentlichen Entscheidungen zu Strategie, Organisation sowie Personalauswahl für das Unternehmen getroffen werden. Praktisch alle Studien, die sich mit Fusionen und Übernahmen befassen, kommen zu dem Ergebnis, dass der Großteil des wirtschaftlichen Wertes in den ersten sechs Monaten geschaffen oder verloren wird. Spätestens dann ist das fusionierte Unternehmen entweder auf dem Weg zur Normalität – oder in einem kaum noch entwirrbaren Schlamassel. Vielfach wird diese Phase nur unzureichend tief durchlaufen und stattdessen mit der Durchführung der Integration begonnen. Die Erfahrung zeigt jedoch, dass dadurch oftmals später Korrekturen durchgeführt werden müssen, die im gesamten Unternehmen auf Unverständnis stoßen.

4. Praxiserprobte Grundsätze

Alle Integrationsprojekte sind verschieden. Dennoch sollten die Unternehmen auf ihrem Weg der Integration die folgenden, auf Erfahrung mit zahlreichen Mergern basierenden, Grundsätze berücksichtigen:

1. Sicherstellung der Funktionalität des laufenden Geschäfts
2. Fokussierung auf Wertsteigerung
3. Entwicklung einer neuen gemeinsamen Vision
4. Entwicklung einer neuen gemeinsamen Leistungskultur
5. Nutzung der Fusion zur Erneuerung des Unternehmens
6. Nutzung des Anfangsmomentums in den ersten 90 Tagen

7. Schnelligkeit und Perfektion
8. Keine personellen Entscheidungen auf Kosten von Inhalten
9. Einsetzen von Top-Führungskräften im Integrationsprozess
10. Offene und zügige Kommunikation

Bevor also die Früchte von Fusionen und Übernahmen eingefahren werden können, müssen sich die Unternehmen erst einmal aus dem „Value Hole“ befreien. Dafür ist ein schnelles, fokussiertes und möglichst objektives Vorgehen erforderlich.

Literatur

Jansen, S. A. (2001): Mergers & Acquisition, 4. Aufl., Wiesbaden.

Monnery, N., Peck A. (2000): The Work Begins after the Deal is Closed, Boston.

Palter, R. N., Srinivasan, D. (2006): Habits of the Busiest Acquires, www.forbes.de.

Kay I.T.; Shelton M. (2000): The People Problem in Mergers, McKinsey Quarterly 4/2000, S. 27–37.

Vogel, D.H. (2002): M&A Ideal und Wirklichkeit, Wiesbaden.

Grube R., Töpfer A. (2002): Post-Merger-Integration, Stuttgart.

Cartwright, S., Cooper, C. L. (2000): HR Know How in Mergers & Acquisitions, London.

E-Appointment eröffnet neue Möglichkeiten für die Terminvergabe

HARTWIG SCHULZ



Diplom-Betriebswirt (FH)
Hartwig Schulz

ist geschäftsführender Gesellschafter der Schulz & Löw Consulting GmbH.

Nach seinem Studium an der Fachhochschule Wiesbaden war Herr Schulz als Softwareentwickler von Informationssystemen für den Finanzbereich tätig. Seit 1991 ist er als Geschäftsführer bei Schulz & Löw Consulting GmbH für die Entwicklung von Informationssystemen für die Immobilienwirtschaft verantwortlich.

2003 entstand unter seiner Leitung der neue Geschäftsbereich Terminland, der sich mit der Entwicklung von E-Appointment-Lösungen beschäftigt.

E-mail: support@terminland.de

ermittelt dann auf Basis von Terminvergaberegeln z.B. wie lange der gewünschte Termin dauert und wann freie Termine für die gewünschte Terminart zur Verfügung stehen. Der Kunde kann dann aus den freien Terminen seinen Wunschtermin auswählen und diesen buchen. Da für die Online-Terminvergabe kein Personal wie bei der herkömmlichen telefonischen Terminvergabe benötigt wird, steht die Online-Terminvergabe dem Kunden rund um die Uhr zur Verfügung.

2.1 Wie arbeitet der Dienstleister mit einer E-Appointment-Lösung?

Da nicht alle Kunden nach der Einführung einer E-Appointment-Lösung über das Internet Termine vereinbaren können oder wollen, muss neben der Online-Terminvergabe auch eine telefonische Terminvergabe möglich sein. Diese konventionell vereinbarten Termine werden in einen elektronischen Terminplaner eingetragen. Ist dieser Bestandteil der E-Appointment-Lösung, so erfolgt eine automatische Abstimmung zwischen online und konventionell vereinbarten Terminen, so dass keine versehentliche Doppelvergabe eines Termins erfolgen kann. Ist der elektronische Terminplaner ein Fremdprodukt, so kann über eine Synchronisationsschnittstelle eine Abstimmung der Termine mit dem E-Appointment-System erfolgen.

1. Einleitung

Ein inzwischen etablierter Schwerpunkt des E-Commerce sind Online-Shops im Internet. Hierüber kann ein Käufer Produkte im Internet auswählen und kaufen. Da ein Online-Shop ein virtueller Selbstbedienungsladen ist, funktioniert dies rund um die Uhr. Ein Verkäufer wird hierbei natürlich nicht benötigt.

Doch wie sieht es im Vergleich dazu im Dienstleistungsbereich aus. Hier ist die Erbringung der Leistung oft mit einer Terminvereinbarung verbunden (z.B. Arzt, Friseur, Kfz-Werkstatt usw.). Bisher muss bei der klassischen Terminvereinbarung der Kunde anrufen, um einen Termin zu verein-

baren. Kann der Kunde den Dienstleister nicht erreichen, weil z.B. das Büro geschlossen oder die Telefonleitung gerade besetzt ist, so kann der Kunde keinen Termin vereinbaren.

2. E-Appointment

E-Appointment löst das Problem der Erreichbarkeit. Bei einem E-Appointment-System kann der Kunde über das Internet selbst einen Termin buchen. Ruft der Kunde bspw. auf der Website eines Arztes die Online-Terminvergabe auf, so wird er zunächst gefragt, um welche Behandlung es sich bei dem Termin handelt, wie er versichert ist und ob er ein neuer Patient ist. Das E-Appointment-System

2.2 Wo liegen die Einsatzbereiche?

E-Appointment-Lösungen können überall eingesetzt werden, wo Termine vereinbart werden. Die Einsatzmöglichkeiten sind somit sehr groß und umfassen folgende Bereiche:

- Gesundheitswesen (z.B. Ärzte, Kliniken, Heilpraktiker, Physiotherapeuten),
- Tierärzte,
- Wellness, Fitness und Beauty Bereich (z.B. Wellnesszentren, Fitness-Studios, Kosmetikstudios, Nagelstudios, Squash- und Tennisplätze),
- Öffentliche Verwaltung (z.B. Ämter und Bürgerbüros),
- Banken- und Versicherungsbereich (z.B. Beratung),
- Autohäuser (z.B. Inspektionen, TÜV oder Probefahrten).

Die Liste der Einsatzbereiche vermittelt einen Eindruck über die vielfältigen Einsatzmöglichkeiten des E-Appointments in einer Dienstleistungsgesellschaft und kann leicht um weitere Bereiche ergänzt werden.

2.3 Vorteile des Dienstleisters bei Online-Terminvergabe

Erreichbarkeit rund um die Uhr für eine Terminvereinbarung

Ein Physiotherapeut, der seine Praxis von morgens 8.00 Uhr bis abends 18.00 Uhr an fünf Tagen in der Woche geöffnet hat, kommt auf eine jährliche Öffnungszeit von 2.600 Stunden (ohne Berücksichtigung von Urlaub, Weiterbildung oder Krankheit). Dies ist auch der maximale Zeitbereich, in dem er Termine mit seinen Kunden ausmachen kann. Setzt der Physiotherapeut die Online-Terminvergabe ein, kann er rund um die Uhr Termine vergeben. Seine Verfügbarkeit verdreifacht sich somit auf die gesamten 8.760 Stunden eines Jahres.

Keine Arbeitsunterbrechung durch eine Terminvereinbarung

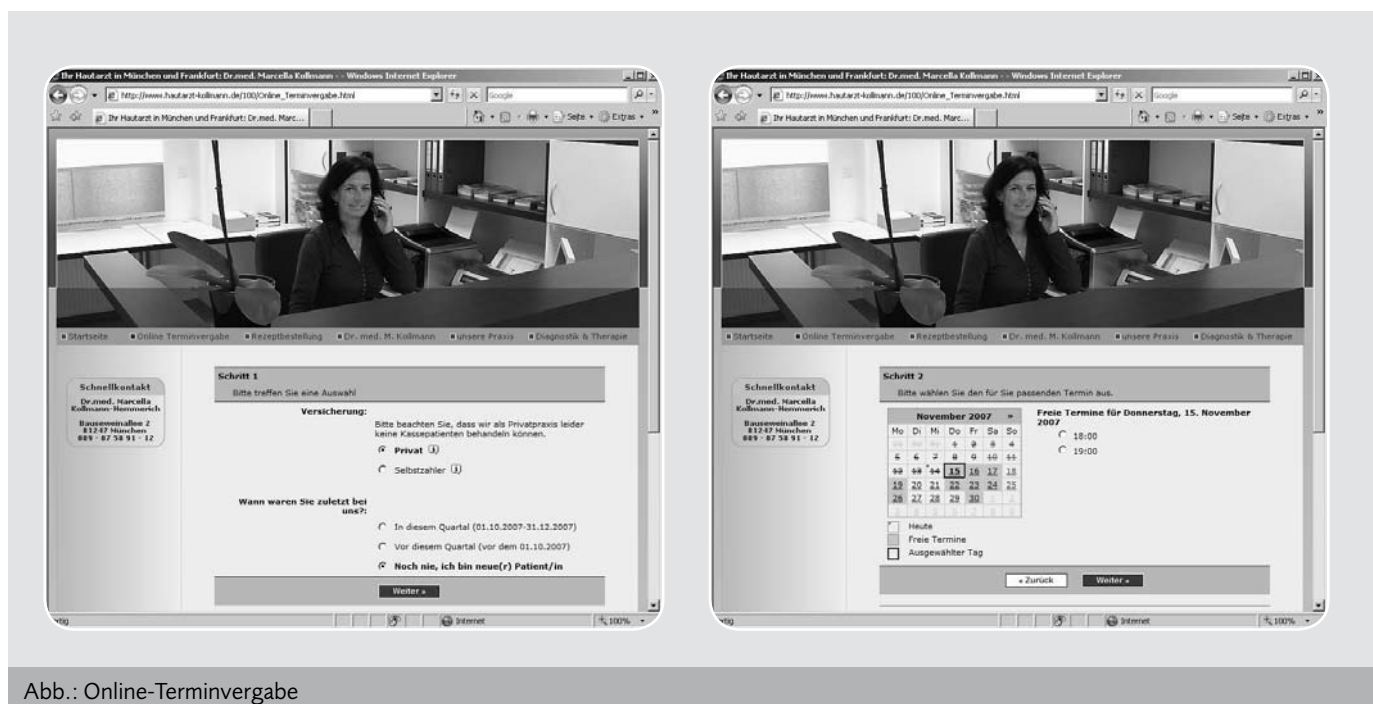
Die maximale Erreichbarkeit für eine herkömmliche Terminvergabe für das Beispiel des Physiotherapeuten beträgt wie unterstellt 2.600 Stunden pro Jahr. Diese errechnete Erreichbarkeit wird aber in der Praxis noch wesentlich geringer ausfallen, weil der Physiotherapeut während seinen Öff-

nungszeiten primär nicht Telefongespräche entgegen nehmen, sondern seine Kunden behandeln will.

Bei vielen Tätigkeiten ist eine Unterbrechung für eine telefonische Terminvergabe störend oder nicht möglich. So organisieren viele Dienstleister ohne eigenes Personal ihre Terminvergabe so, dass die Kunden auf den Anrufbeantworter sprechen und sie dann in Arbeitspausen oder am Abend zurückgerufen werden. Eine Online-Terminvergabe vermeidet Arbeitsunterbrechungen und führt so zu einer Steigerung der Dienstleistungsqualität.

Personalentlastung von der Routinetätigkeit Terminvereinbarung

Eine Terminvergabe am Telefon dauert im Schnitt zwei Minuten. Eine Arztpraxis mit 500 Terminen pro Monat benötigt für die Terminvergabe einen Zeitaufwand von 1.000 Minuten = zwei Arbeitstage pro Monat. Wenn 50 % der Termine online vergeben werden, so wird ein Arbeitstag einer Praxismitarbeiterin pro Monat für andere Tätigkeiten frei. Weiterhin erhöht sich auch die telefonische Erreichbarkeit der Arztpraxis, da die



Telefonleitungen weniger durch telefonische Terminvereinbarungen besetzt sind.

Kundenbindung/neue Kundenpotenziale

Eine Online-Terminvergabe stellt für Kunden einen zusätzlichen Kundenservice dar. Welche Vorteile eine Online-Terminvergabe für den Kunden hat, wird im nachfolgenden noch im Detail betrachtet. Zusätzlicher Kundenservice bindet Bestandskunden an ihren Dienstleister.

Weiterhin ist die Terminvereinbarung im Dienstleistungsbereich oft mit dem Verkauf der Dienstleistung gleichzusetzen. Eine Online-Terminvergabe bietet also einem Dienstleister die Möglichkeit, seine Dienstleistung direkt über das Internet buchbar zu machen und so zu verkaufen. Der Dienstleister erschließt sich über den Vertriebsweg Internet neue Kundenpotenziale.

2.4 Vorteile des Kunden bei Online-Terminvergabe

Erreichbarkeit rund um die Uhr

Mit einer Online-Terminvergabe können Kunden ihre Termine rund um die Uhr über das Internet buchen, auch abends und am Wochenende. Dadurch entfällt für den Kunden das Problem, dass er außerhalb der Öffnungszeiten anruft oder die Telefonleitung besetzt ist.

Auswahlmöglichkeit des Wunschtermins

Durch die Online-Terminvergabe kann der Kunde in aller Ruhe den für ihn besten verfügbaren Termin aussuchen. Es entfällt die Beschränkung auf wenige Terminvorschläge, die bei einer telefonischen Terminvereinbarung üblich ist.

Einfacher Zugang zu einer Dienstleistung für potenzielle Kunden

Eine Website mit integrierter Online-Terminvergabe vereinfacht es für potenzielle Kunden, eine benötigte Dienstleistung zu finden und zu buchen. Der Kunde kann sich über die angebotenen Dienstleistungen auf der Website umfassend informieren und direkt den Termin ohne Zeitverzögerung und Medienbruch buchen.

3. Fazit

E-Appointment vereinfacht die Terminvereinbarung zwischen Kunde und Dienstleister. Durch E-Appointment wird die Terminvergabe zu einer Selbstbedienungsleistung für den Kunden, was vor allem zu einer permanenten Verfügbarkeit der Terminvergabe und zu niedrigeren Prozesskosten führt. Die Einsatzbereiche in einer Dienstleistungsgesellschaft sind vielfältig. Somit ist E-Appointment ein Anwendungsbereich des E-Commerce, der in Zukunft stark an Bedeutung gewinnen wird.

Literatur

Döring, T., Schick, A. (2002): Phasenbildung und Typisierung von Terminvereinbarung als Voraussetzung für die Entwicklung von E-Appointment-Anwendungen, Baccalaureatsarbeit, Universität Hamburg, Fachbereich Informatik, <http://swt-www.informatik.uni-hamburg.de/publications/papers/Bacc/eAppointment.pdf>.

Bock, H. (2003): Bedarfs- und Anforderungsanalyse eAppointment im Patienten-Ärzte-Verhältnis, Studienarbeit, Universität Hamburg, Fachbereich Informatik, http://swt-www.informatik.uni-hamburg.de/publications/papers/Stud/eApp_HennerBock.pdf.

Klischewski, R. (2003): The Challenges of e-Appointment: Process Modeling, Infrastructure, and Organizational Context, Universität Hamburg, Fachbereich Informatik, http://is.guc.edu.eg/uploads/ibim_klischewski.pdf.

Art Banking – Kunst als Assetklasse im Private Banking

HARALD GLATTE



Diplom-Betriebswirt (FH)
Harald Glatte

ist Sparkassendirektor und Mitglied des Vorstandes der Sparkasse Donnersberg, Rockenhausen.

Er ist Vorsitzender des Kunstfördervereins Donnersbergkreis und daneben selbst als Künstler tätig

E-mail: harald.glatte@sparkasse-donnersberg.de

Risiken. Die Banken empfehlen ihren Anlegern, ihr Portfolio zu diversifizieren, indem nicht nur in Aktien investiert wird, sondern daneben auch in Anleihen, Immobilien und neuerdings auch in Hedgefonds, Privat Equity und Rohstoffen. Kunstwerke werden bisher kaum systematisch zur Diversifikation von Portfolios eingesetzt. Viele Anlageberater und Bankkunden betrachten Kunst mangels Marktkenntnis noch nicht als seriöses Investment, das nicht nur ein ästhetisches Vergnügen bietet, sondern auch eine beachtliche finanzielle Performance erreicht. Kunstanlageexperten empfehlen mittlerweile, 5 bis 10 % eines Vermögens in Kunst zu investieren.

**„Wer etwas Beständiges sucht,
sollte lieber Kunst erwerben.“**

Alan Greenspan

1. Art Banking – Was ist das?

Auf den ersten Blick gibt es scheinbar wenige Parallelen zwischen dem Bankgeschäft und der Kunst. Doch es besteht eine lange Tradition in der Verbindung von vermögenden Privatkunden, die Kunst sammeln und den Privatbanken, die diese Vermögen betreuen. Viele Kunden sind Kunstfreunde, besitzen Sammlungen oder möchten Kunstwerke erwerben bzw. veräußern. Darüber hinaus hat die derzeitige Entwicklung auf dem Kunstmarkt mit immer neuen Auktionsrekorden – insbesondere auch bei der zeitgenössischen Kunst – auch Privatanleger, die sich bislang nicht mit Kunst beschäftigten, aufmerksam gemacht. So mancher vermögende Privatkunde fragt sich deshalb, wie er an dem Boom teilhaben und damit die Rendite seines Vermögensportfolios aufpolieren kann.

„Kunst wird durch Geld erst schön.“ Dieser Satz wird Andy Warhol zugeschrieben, und er könnte allen, die sich mit Art Banking beschäftigen, eine Maxime sein. Art Banking ist allerdings ein vielschichtiger Begriff, der, wenn man ihn sehr weit fasst, vom Einsatz der Kunst als Repräsentationsinstrument in Bankgebäuden (Corporate Identity), über den Aufbau eigener Sammlungen (Corporate Collecting) bis hin zum Kunstsponsoring und der Finanzierung öffentlicher Museen und Messen reicht. Im engeren Sinne bezeichnet Art Banking die Dienstleistung am Bankkunden, der in Kunstobjekten als Kapitalanlage investiert (vgl. Franke 2004).

Nach den Erkenntnissen der modernen Asset Allocation verbessert die systematische Diversifikation von Vermögensanlagen die Gesamtrendite eines Portfolios und schützt es vor

2. Die Assetklasse „Kunst“

Eine Reihe von Studien und die Entwicklung verschiedener Preisindizes zeigen, dass die Kunst sich in einem langfristigen Aufwärtstrend befindet und sich auf Grund einer geringen Korrelation mit anderen Assetklassen zur Diversifikation von Vermögensportfolios gut eignet.

Die grundlegende Studie der Dresdner Bank „Investing in art – the art of investing“ weist mit historischen Preisdaten einzelner Künstler nach, dass sich die Kunstpreise langfristig real weit besser entwickelt haben als die Kurse von Anleihen und Aktien (vgl. Abbildung 1) oder die Preise anderer Güter.

Der Wirtschaftswissenschaftler Eric Bernhard bestätigte in verschiedenen Studien diesen langfristigen Aufwärtstrend für den gesamten

Kunst besser als Renten und Aktien

(Logarithmischer, inflationsbereinigter Index für die Preisentwicklung von Cézanne-Gemälden, deutschen Aktien und deutschen Anleihen; 1874 = 100)

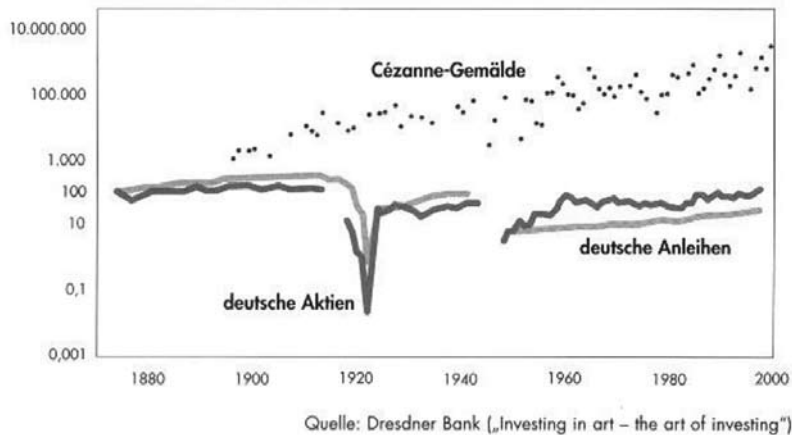


Abb. 1: Beispiel Preisentwicklung von Cézanne-Gemälden

Kunstmarkt ab 1840. Für den Untersuchungszeitraum 1975 bis 2004 wies Bernhard auch nach, dass der Global Art 100, ein Kunstindex von Art Market Research (AMR), in dem Auktionsergebnisse der 100 weltweit am meisten gehandelten Künstler berücksichtigt werden, geringeren Schwankungen unterworfen war als der Dax. Die Preisschwankungen für Kunstwerke unterliegen mittel- bis langfristigen Zyklen des langfristigen Aufwärtstrends und sind vor allem auf wechselnde Moden und Geschmackstrends zurückzuführen. Durch eine langfristige Ausrichtung einer Kunst-

investition kann der Anleger diesen Schwankungen entkommen (vgl. Art Estate AG 2006, S. 9).

Es hat sich auch gezeigt, dass die langfristige Entwicklung der Kunstpreise nicht von der Entwicklung an den Aktienbörsen abhängt. Auch in schwachen Börsenphasen können die Preise am Kunstmarkt steigen, was Kunst zu einem guten Diversifikator für Aktieninvestments macht.

Rachel Campbell von der Universität Maastricht hat ebenfalls eingehend die Korrelationen der Kunstpreise mit anderen Assetklassen untersucht

und insbesondere erforscht, wie sich Kunstpreise in schwierigen Phasen an der Börse, am Renten- und am Rohstoffmarkt verhalten. Die oben dargestellte Tabelle (Abbildung 2) zeigt, dass der globale Kunstindex mit 0,025 nur sehr schwach mit dem globalen Aktienindex MSCI World korreliert. Campbell weist in diesem Zusammenhang auch nach, dass selbst extreme Kursausschläge an den Aktienbörsen und Rohstoffmärkten nach oben oder unten zu keiner nennenswerten Veränderung der Korrelationen zwischen Kunst-, Aktienmarkt und Rohstoffmarkt führen (vgl. Art Estate AG 2006, S.11).

Von Nachteil ist allerdings die eingeschränkte Markttransparenz eines Kunstinvestments. Es gibt keine zentrale Anlaufstelle, eine „Börse“, wie im Aktienhandel. Die wichtigsten Auktionspreise werden zwar im Internet veröffentlicht, doch der Auktionsmarkt macht weniger als ein Drittel des weltweiten Kunstmarktes aus. Diskretion wird auf dem Kunstmarkt sehr groß geschrieben. „Insiderhandel“ beherrscht in weiten Teilen das Geschäft. Wer gute Beziehungen in der Kunstszene hat, hat einen Informationsvorsprung und damit in der Regel bessere Chancen, eine Outperformance zu erzielen. Auf dem Kunstmarkt ist der „Insiderhandel“ erlaubt – er ist sogar das Erfolgsrezept. Wäh-

Korrelationen zwischen Assetklassen¹⁾ (Januar 1976 bis Dezember 2004)

	Aktien weltweit ²⁾	Aktien USA ³⁾	Anleihen USA ⁴⁾	Rohstoffe ⁵⁾	Immobilien USA ⁶⁾	Kunst global ⁷⁾	Kunst USA ⁷⁾	Kunst GB ⁷⁾
Aktien weltweit ²⁾	1,000							
Aktien USA ³⁾	0,898	1,000						
Anleihen USA ⁴⁾	0,162	0,247	1,000					
Rohstoffe ⁵⁾	0,039	0,013	- 0,024	1,000				
Immobilien USA ⁶⁾	0,576	0,615	0,233	0,018	1,000			
Kunst global ⁷⁾	0,025	- 0,049	- 0,031	0,044	- 0,014	1,000		
Kunst USA ⁷⁾	- 0,020	- 0,065	- 0,009	0,030	0,005	0,689	1,000	
Kunst GB ⁷⁾	0,116	0,053	0,033	0,067	0,069	0,448	0,379	1,000

1) Korrelationen können zwischen 1 und -1 liegen. Liegt der Wert bei null, besteht keine Korrelation; ist er kleiner als null, ist eine gegensätzliche Entwicklung zwischen beiden Anlageklassen zu beobachten; ist der Wert größer als null, gibt es eine mehr oder weniger starke Parallelentwicklung. 2) MSCI World. 3) MSCI USA Total Return. 4) Lehman US Aggregate.

5) GSCI Commodity Index. 6) US-DS Real Estate. 7) Art Market Research (AMR) Index.

Quelle: Rachel Campbell.

Abb. 2: Korrelationen zwischen Assetklassen

rend kursrelevante Informationen zu Aktien umgehend veröffentlicht werden, ist der Informationsfluss bei Kunst wesentlich langsamer.

3. Die Protagonisten des Art Banking

In den letzten Jahren haben sich die Banken im Privatkundensegment und hier insbesondere im Bereich des Private Banking den Ansatz einer maßgeschneiderten und auf die individuellen Bedürfnisse der Kunden zugeschnittenen Beratung und Betreuung aus einer Hand zu eigen gemacht, was zur Gründung von Abteilungen wie zum Beispiel Financial Planning und Wealth Management führte. Einige wenige Banken haben auch die Kunst in ihre Dienstleistungspalette mit aufgenommen.

Bei der Schweizer Bank UBS dient die Kunst sowohl als „Door Opener“ zur Akquisition als auch zur Erhaltung der Zufriedenheit bei bestehenden Kunden. Die Bank sieht ihre Aufgabe darin, die Kunden von einem unabhängigen Standpunkt aus in allen Fragen und auf allen Gebieten der Kunst zu beraten und Kontakte zu ausgewiesenen Experten des Kunstmarktes herzustellen. Im Art Banking der UBS kommen daher bei kunstbezogenen Geschäften dieselben Sorgfaltsprinzipien (Due Diligence-Anforderungen) zur Anwendung, wie sie von der Vereinigung Schweizerischer Bankiervereinigung (SBVg) für Geldtransaktionen vorgeschrieben werden, wobei der größeren Komplexität von Transaktionen mit Kunst Rechnung getragen wird (vgl. Arends 2002).

Die Deutsche Bank hat im Bereich Private Wealth Management eine Abteilung „Kunstberatung“ eingerichtet, die alle Geschäftsfelder des Art Banking abdeckt. Für die Dresdner Bank ist „... die Investition in zeitgenössische Kunst nicht nur eine Möglichkeit der Portfoliodiversifikation, sondern

auch eine Investition in die Zukunft.“ Der DSVKUNSTKONTOR, eine Tochtergesellschaft des Deutschen Sparkassen Verlags, Stuttgart, bietet die individuelle Kunstberatung für Private Banking Kunden der Sparkassen-Finanzgruppe an (vgl. Deutscher Sparkassen Verlag GmbH 2006). Die Geschäftsfelder im Rahmen des Art Banking sind ähnlich derjenigen der anderen Banken:

- Sammlungsbetreuung und Bestandssondierung,
- Analyse der persönlichen Vorlieben,
- Entwicklung einer Sammlungsstrategie,
- Empfehlung von Schwerpunkten,
- Beratung bei Ankäufen und Wiederverkäufen,
- Marktrecherche zu Künstler und Werk,
- Kooperation mit Experten (Galerien, Museen, Auktionshäusern),
- Information über anstehende Auktionen,
- Vertretung bei Auktionen,
- Vermittlung von Experten für Expertisen,
- Beratung bei Transport und Versicherung der Kunstwerke,
- Empfehlung von Restauratoren.

In der klassischen, auf das Geldgeschäft abgestimmten Ausbildung eines Bankmitarbeiters oder Managers sind kunsthistorische Kenntnisse in der Regel nicht enthalten. Daher gilt für alle erwähnten Banken, dass für die Dienstleistungen im Rahmen des Art Banking häufig zuverlässige externe Fachleute, zumeist Kunsthistoriker, von Fall zu Fall hinzugezogen oder als feste Mitarbeiter der Bank in bestehende Vermögensverwaltungen eingegliedert werden. Wesentliches Merkmal des Art Banking ist darüber

Entwicklung des weltweiten Kunstauktionsmarktes (In Milliarden Euro)

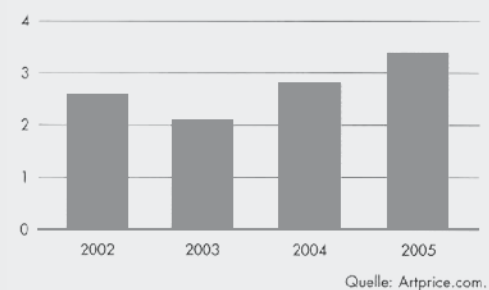


Abb. 3: Entwicklung des weltweiten Kunstauktionsmarktes
Quelle: Art Estate AG 2006, S.19

hinaus, die Kunden unter banküblichen Standards zu beraten, das heißt: „neutral – effizient – verschwiegen“.

4. Der Kunstmarkt (Die Angebotsseite)

In den letzten Jahren hat sich die Kunst vom Insiderthema zum Gesellschaftstrend entwickelt. Auf der Anbieterseite sind in erster Linie die Auktionshäuser und die Galerien (Sekundärmarkt) zu nennen. Artprice.com veröffentlicht jedes Jahr Zahlen zum Auktionsmarkt, berechnet die Marktanteile einzelner Länder und Genres und fasst die Rekordergebnisse der Auktionen zusammen. Im aktuellen Marktreport berechnete Artprice.com den Umsatz auf dem internationalen Kunstauktionsmarkt für 2005 auf 4,15 Milliarden US-Dollar (3,4 Milliarden Euro). Dies war nahezu ein Viertel mehr als im Vorjahr – bei gleich bleibender Loszahl von 320.000 Stück. Bereits 2004 war der Umsatz um ein Fünftel gestiegen (vgl. nachfolgende Abbildung).

Und erst nach dem Sekundärmarkt ist – so schmerzhaft und peinlich das in unserer materialistisch orientierten Gesellschaft auch sein mag – der Künstler als eigentlicher Produzent der Kunst (Primärmarkt) auf der Angebotsseite zu nennen. Fest steht

dabei: der Erfolg eines Künstlers und seines Werkes hängt vom Marketing seiner Galerie ab. Künstler und Sammler profitieren von einer intensiven Betreuung. Weltweit setzen zwei Auktionskonzerne und vielleicht zwei Dutzend Galerien die Maßstäbe.

Zur Bewertung eines einzelnen Kunstwerkes gibt es nachvollziehbare Preis- bzw. Nachfragekriterien. Neben der künstlerischen Qualität spielen bspw. das Genre, die Epoche, der Stil, die Seltenheit, der Erhaltungszustand, die Marktfrische, das Motiv und das Format sowie die Provenienz eine Rolle bei der Preisbildung. Über die Entwicklung des Kunstmarkts im Allgemeinen und im Besonderen liefern dem Investor eine Reihe von Kunstindizes Anhaltspunkte.

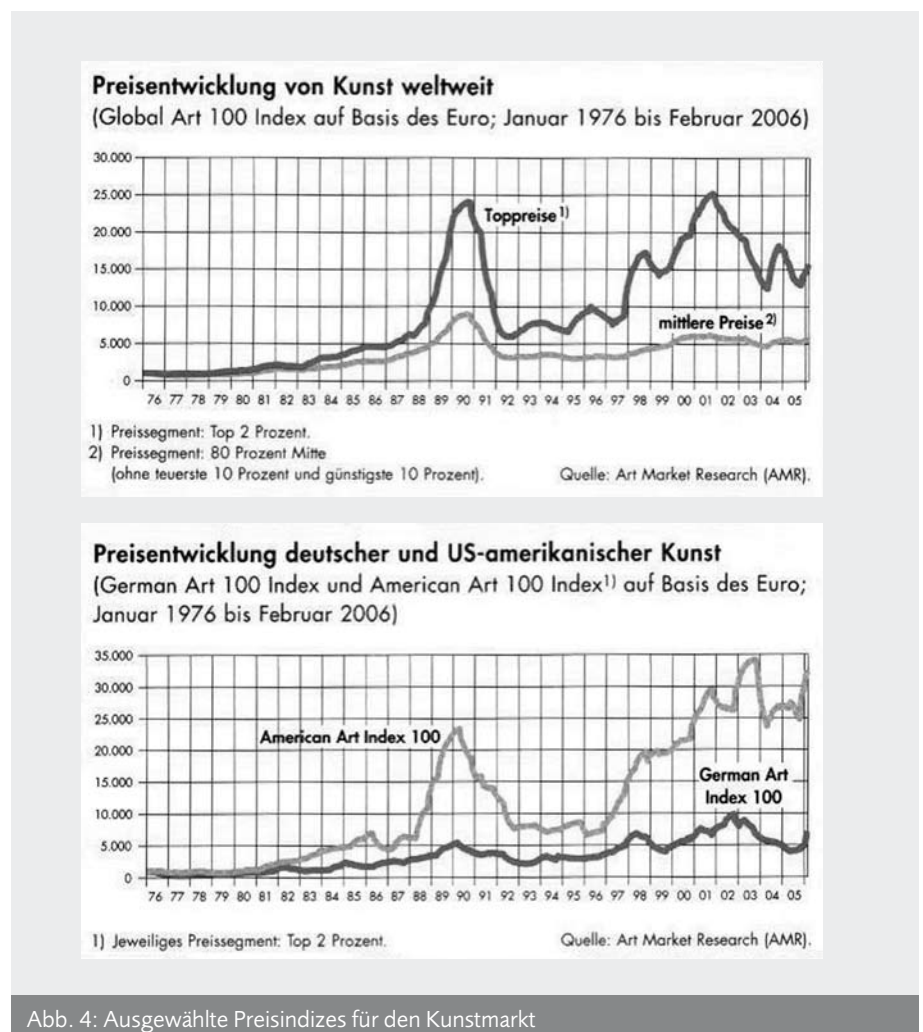
Der Kunstkompass der Zeitschrift Capital wurde 1970 auf dem Kölner Kunstmarkt erstmals präsentiert und wird heute von vielen als Maßstab für das Ansehen verschiedener Künstler auf dem internationalen Markt anerkannt. Die Grundidee des Kompasses: Kunst ist weder mess- noch vergleichbar, wohl aber das Renommee von Künstlern, und zwar anhand objektiver Kriterien, wie z.B. der Häufigkeit ihrer Teilnahme an Ausstellungen oder der Zahl ihrer Erwähnungen in Fachpublikationen (vgl. o.V. 2006, S. 164 ff.). Ein weiterer Kunstindex, der so genannte Mei-Moses-Art-Index weist einen direkteren Bezug zum monetären Wert einzelner Kunstobjekte auf. Er geht auf die Professoren Jianping Mei und Michael Moses zurück und basiert auf der Analyse der Preise, die auf Auktionen für mehr als 6.000 Kunstwerke erzielt wurden. Der Aktienindex S&P 500 kam in den vergangenen 50 Jahren auf eine Rendite von 11,1 % pro Jahr, die erfolgreichen zeitgenössischen Werke jedoch auf 12,3 %. Umgekehrt erwies sich die Assetklasse Kunst auch im Börsenjahr 2002 krisenfester als Aktien. Einem Einbruch des S&P 500 um 22 % stand ein Rückgang des Mei-Moses-Index

um nur knapp fünf Prozent gegenüber (vgl. Franke 2004).

Die Firma Art Market Research (www.artmarketresearch.com) veröffentlicht rund 500 Preisindizes für den Kunstmarkt, sortiert nach Ländern, Epochen, Genres und Künstlern. Die Indizes lassen sich auf Jahres- oder Monatsbasis individuell für unterschiedliche Währungen und Zeiträume zusammenstellen. Die nachfolgenden Charts (Abbildung 4) zeigen beispielhaft die Preisentwicklung von Kunst weltweit (Global Art 100 Index) bzw. deutscher und US-amerikanischer Kunst (German art 100 Index und American Art 100 Index), jeweils für die Jahre 1976 bis 2006. AMR plant, ab 2007 auch Preisprognosen zu erstellen.

5. Art Banking – Kunden (die Nachfrageseite)

Kunst gehört inzwischen für viele Unternehmen der unterschiedlichsten Branchen zum Corporate Identity. Rund 600 Mio. Euro haben die deutschen Firmen im Jahre 2005 in Kunst investiert, schätzt der Arbeitskreis Kultursponsoring (AKS), eine Initiative des Kulturkreises des Bundesverbandes der Deutschen Industrie in Berlin. Viele Unternehmen und Banken bauen zwischenzeitlich eigene Kunstsammlungen auf (Corporate Collectors). In einer Umfrage von „Süddeutsche Zeitung“ und „Handelsblatt“ nannten knapp 88 % der Firmen ihre gesellschaftliche Verantwortung als einen der wesentlichen Gründe für ihr Kunstengagement.



Fast gleichauf mit 70 % folgten Image- und Standortpflege. Wissenschaftler der Ludwig-Maximilians-Universität München haben noch weitere Motive für die Kunstförderung ausgemacht. In einer Untersuchung zum Thema „Kunst im Unternehmen“ fanden sie heraus, dass die Unternehmen vier Hauptmotive verfolgen: Sie wollen neue geistige Werte als wesentliche Inhalte der Unternehmenskultur vermitteln, Kunst gilt als Investition in Motivation und Kreativität der Mitarbeiter. Künstlerische Werke entfalten Wirkung im Rahmen von Imagepflege und Kommunikation und Kunst ist Teil von Vermögensplanung und Geldanlage (vgl. Wickel 2006, S. 35 ff.).

Was den vermögenden Privatkunden betrifft, so investieren laut einer Studie des Wall Street Journals aus dem Jahr 2001 über 10 % der vermögenden Menschen weltweit in den Kunstmarkt, wobei diese Vermögensinhaber allerdings lediglich 3 % der Gesamtbevölkerung ausmachen. Nicht zuletzt spielen auch steuerliche Aspekte für den Art Banking Kunden eine Rolle.

6. Kunst – Eine Assetklasse mit Zukunft?

Kunst ist, ganz anders als andere Assetklassen wie Anleihen, Aktien oder Immobilien ein sehr inhomogenes Gut, die Zahl der Nachfrager nach einem individuellen Kunstwerk ist gering. Kauf- und Verkaufsinteresse müssen zum richtigen Zeitpunkt aufeinander treffen. Dabei ist auch die Struktur der Nachfrager sehr heterogen, denn nicht nur Investoren mit langfristigem oder spekulativem Anlageinteresse, sondern auch Sammler ohne finanzielles Motiv, Museen, Mäzene oder Prestigekäufer kommen als Abnehmer in Betracht.

Unter dem Strich, und auch dies zeigt der Mei-Moses-Index, ist das Risiko eines Investments in Kunst höher als

das einer Anlage in Wertpapieren. Experten raten daher bei Kunstobjekten zu einer langfristig orientierten Anlage von mindestens fünf bis zehn Jahren und einer Begrenzung des Investments auf maximal 5 bis 10 % des Portfolios. Der Anleger sollte ferner berücksichtigen, dass bei Kunstinvestitionen häufig mit höheren Transaktionskosten zu rechnen ist: Die Aufwendungen für Verkaufsversuche, Gebühren für Händler und Galeristen, die Versicherung eines Kunstwerkes, all dies schlägt erheblich zu Buche (vgl. Franke 2004).

Fazit: Kunst bleibt in ihrem ästhetischen Wert immer Kunst, in ihrem ökonomischen Wert unterliegt sie jedoch mitunter der Konjunktur – genau wie andere Assetklassen auch. Über diese Kluft zwischen dem ästhetischen und dem finanziellen Wert von Kunst sollte sich, wer Kunst als Geldanlage in Erwägung zieht, im Klaren sein. Auch wenn die Kunst durch ihre geringe Korrelation mit anderen Assetklassen sich durchaus zur Diversifizierung von Vermögensportfolios eignet, bleibt doch in erster Linie die „ästhetische“ Dividende, der individuelle Genuss an der Kunst ein wichtiges Motiv der Anlage in Kunst. So hat das Kunstinvestment, wie auch andere alternative Formen der Geldanlage, seine ganz eigene Dimension, die ihr einen besonderen Reiz verleiht. Art Banking ist auch unter Cross-Selling Gesichtspunkten ein durchaus ernstzunehmendes Geschäftsfeld sowohl für die Akquisition von Neukunden als auch für die Intensivierung bestehender Kundenverbindungen im Private Banking der Banken.

Literatur

Arends, P. (2002): Art Banking – was hat Kunst mit Banking zu tun?, in: managermagazin 12/2002.

Art Estate AG (Hrsg.) (2006): Contemporary Art – Eine Assetklasse zur Portfoliodiversifikation, Hamburg/Frankfurt.

Bergold, U., Gess, J., Wolf, C. (2006): Vermögenssicherung im Private Banking, Stuttgart.

Boldt, K., Böll, S., Palan, D. (2007): Bilderflut; in: managermagazin, 2/2007.

Deutscher Sparkassen Verlag GmbH (Hrsg.) (2006): Kunst als Unternehmenskapital, DSV-KUNSTKONTOR.

Dresdner Bank (Hrsg.) (2000): „Investing in art – the art of investing“, Frankfurt.

Franke, D. (2004): Kunst als Geldanlage: Genuss mit Gewinn?, in: Die Bank, 4/2004, S. 256 ff.

González, T. (2002): Kunstinvestment-Guide – 101 Marktanalysen von Künstlern des 19. und 20. Jahrhunderts, München.

Knöfel, U., Kronsbein, J. (2006): „Weltmacht Kunst“, in: Der Spiegel, 50/2006.

O.V. (2006): Der Kunstkompass – Die weltweit bedeutendsten Künstler, in: Capital Wirtschaftsmagazin 23/2006.

Pues, L., Quadt, E., Quadt, R. (2002): Art-Investor, Handbuch für Kunst und Investment, München.

Wickel, H. P. (2006): Kunst: Millionen an der Wand, in: Sparkasse, 9/2006, S. 35 ff.

Tetra Pak: „Schützt, was gut ist“

CLAUDIA BÄUMLER



Diplom-Betriebswirtin (FH)
Claudia Bäumlér

ist ehemalige freie Mitarbeiterin und Diplomandin bei der Tetra Pak GmbH & Co KG.

„Ein Laden, in dem man sich selbst bedient“ – für den jungen Schweden Ruben Rausing, der in den zwanziger Jahren des vergangenen Jahrhunderts zum ersten Mal nach New York reiste, etwas völlig Neues. Er ahnte schon damals, dass sich diese Handelsform und vor allem verpackte Waren in Europa großer Beliebtheit erfreuen würden. Daraufhin begann Ruben Rausing 1943 an einer ganz besonderen Verpackung zu tüfteln, die er 1952 in Form eines Tetraeders – der ersten Tetra Pak-Verpackung – auf den schwedischen Markt brachte. Das schwedische Unternehmen, das seit dato Papierverpackungen für flüssige Lebensmittel herstellt, war geboren. Gleichzeitig schuf Ruben Rausing den Grundsatz: „Eine Verpackung muss mehr sparen als sie kostet“, und hat sich so schon damals für die Umwelt stark gemacht. Noch immer werden Tetra Pak-Verpackungen an 165 Standorten weltweit nach diesem Prinzip hergestellt. Das Unternehmen geht heute sogar noch weiter: Tetra Pak produziert Verpackungen, die bei minimaler Belastung der Umwelt ein Optimum an Sicherheit bieten.

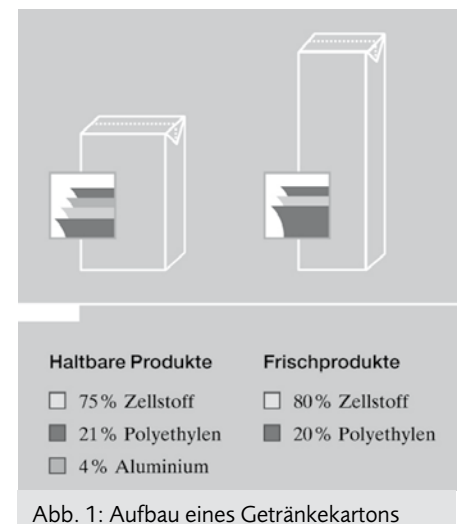
Seit mehr als 50 Jahren prägt das schwedische Unternehmen einschlägig den Verpackungsmarkt. Der Standort Deutschland gehört mit 7,2 Mrd. verkauften Verpackungen, 662 Mio. Euro Umsatz und 719 Mitarbeitern zu einem der wichtigsten Tetra Pak-Standorte weltweit. Ganz besonders schützen die Getränkekartons den Inhalt, denn ihr Verpackungsmaterial hält sowohl Licht als auch Sauerstoff fern und schützt die Vitamine sowie den Geschmack der Lebensmittel.

Tetra Pak: „Der Umwelt zuliebe“

Neben seinen einzigartigen Produkteigenschaften weist der Getränkekarton einen weiteren Vorteil auf – er besteht aus nachwachsenden Rohstoffen. Tetra Pak-Verpackungen werden zu 75 bis 80 % aus Zellstoff hergestellt, der aus Holz gewonnen wird.

Bäume, aus denen der Rohstoff stammt, binden in ihrer Wachstumsphase vor allem Kohlendioxid aus der Luft und geben Sauerstoff ab. Dabei ist zu betonen, dass das Holz zur Herstellung von Tetra Pak-Verpa-

ckungen ausschließlich aus nachhaltig bewirtschafteten Nutzwäldern Skandinaviens stammt. Es wird seitens des Unternehmens und seinen Partnern stets darauf geachtet, dass mehr Bäume nachwachsen als gerodet werden. Der Rohstoff Holz gelangt dann in die skandinavischen Papierfabriken, die weltweit führend in der Reduzierung von Schadstoffen innerhalb ihrer Verarbeitungsprozesse sind. Sie produzieren den Karton in weitgehend geschlossenen Wasserkreisläufen ohne Einsatz von Trinkwasser. Die fabrikeigenen Kläranlagen sorgen außerdem für eine hohe Qualität des Wassers, das in zahlreiche Flüsse und Seen zurückgeleitet wird. Zusätzlich zu ökologisch hergestelltem Verpackungsmaterial verfolgt Tetra Pak ein hausinternes Umweltmanagement, das konkrete Leitlinien beinhaltet, deren Einhaltung vom Unternehmen regelmäßig geprüft wird und dessen Fortschritte öffentlich dokumentiert werden.



Das Umweltmanagement von Tetra Pak beinhaltet unter anderem,

... die Maximierung der Qualität und Sicherheit des Verpackungsmaterials für die Herstellung von flüssigen Nahrungsmitteln und gleichzeitig das Minimieren von Einflüssen auf die Umwelt.

... das Verpackungsmaterial aus erneuerbaren Rohstoffen herzustellen, um die Ressourcen der Erde zu schonen.

... das Recycling aktiv zu leben und den Verbraucher darauf aufmerksam zu machen, Verpackungen dem Dualen System zuzuführen. So können gebrauchte Verpackungen die Basis für neue Produkte oder Energie bilden.

Allein im Jahr 2005 haben bundesdeutsche Haushalte rund 145,5 Mio. Kilogramm Getränkekartons gesammelt und dem Recycling zugeführt. Tetra Pak unterstützt dieses Verhalten mit permanenten Informations- und Aufklärungskampagnen, um die Sammelmengen weiterhin deutlich zu steigern und die Umwelt zu schonen.

Tetra Pak: „Ökologisch vorteilhaft“

Die aktuelle Ökobilanz des Heidelberger Instituts für Energie- und Umweltforschung GmbH (IFEU), die im Jahre 2006 im Auftrag des Fachverbands Kartonverpackung für flüssige Lebensmittel e.V. (FKN) angefertigt wurde, bestätigt dem Getränkekarton Umweltvorteile gegenüber seinem größten Konkurrenten – der PET-Flasche. Untersucht wurden Verpackun-



Abb. 3: Der Getränkekarton – ökologisch vorteilhaft

gen für Fruchtsäfte, -nektare, Eistee und Frischmilchprodukte mit einem Füllvolumen von 200 bis 1.550 ml. Die Ökobilanz umfasst Untersuchungen zu den Umweltauswirkungen des Getränkekartons und der PET-Einwegflasche über ihren gesamten Lebensweg hinweg. Der Getränkekarton liegt mit mehr als 50% weniger Energieverbrauch und CO₂-Emission deutlich vorn. Das Umweltbundesamt hat den Getränkekarton bereits vor Jahren als ökologisch vorteilhafte Verpackung eingestuft und sie vom Einwegpfand befreit. Bei allen durchgeführten Vergleichen wies der Getränkekarton innerhalb der aufgestellten Ökobilanz klare ökologische Vorteile gegenüber der PET-Flasche auf und setzt so seinen Siegeszug in Sachen Umweltfreundlichkeit fort. Die vollständige Studie ist im Internet unter www.getraenkekarton.de zu finden.

Tetra Pak: „Natürlich nachhaltig“

Aber auch Ökobilanzen weisen ihre Grenzen auf. Um weltweit ein Zeichen für einen nachhaltigen Umgang mit der Natur zu setzen, ist Tetra Pak eine Kooperation mit dem WWF (World

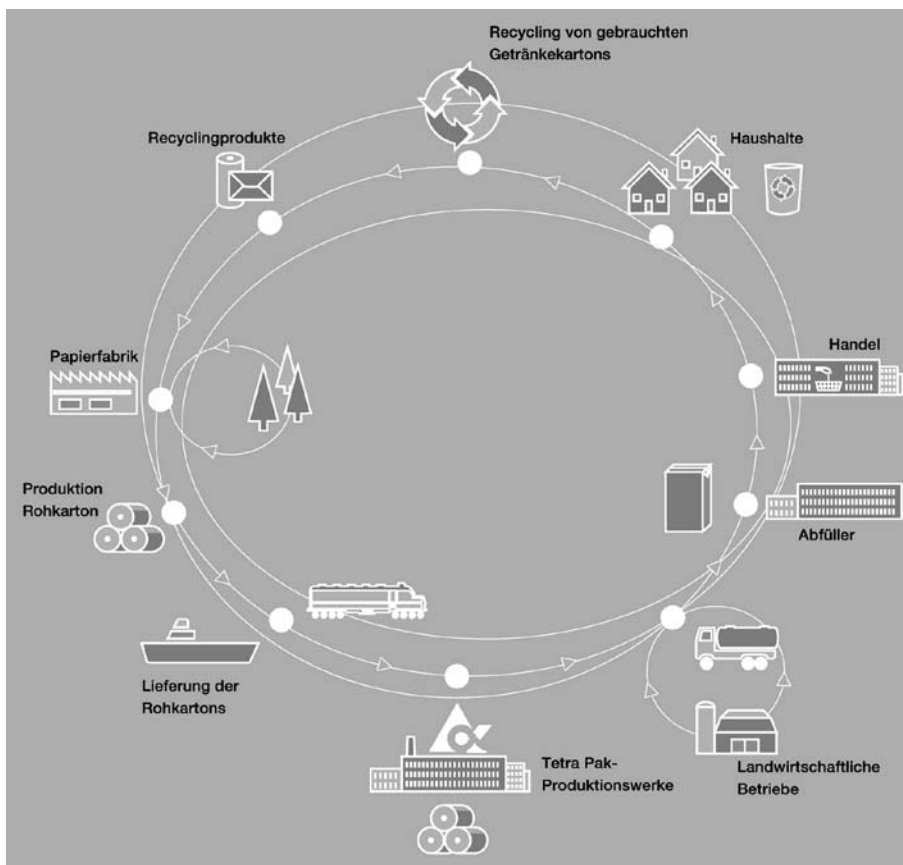


Abb. 2: Produktlebensweg einer Tetra Pak-Verpackung

Wide Fund For Nature) eingegangen. Diese Zusammenarbeit stützt sich vor allem auf Waldbewirtschaftungs- und Klimaschutzprogramme. Eine verantwortliche Beschaffungspolitik für Holzerzeugnisse und Einsparungen bei der CO₂-Emission stellen dabei besondere Schwerpunkte dar. „Wir freuen uns, dass ein Unternehmen, das bereits eine beachtliche Bilanz hinsichtlich Umweltschutz und sozialen Fragen vorweisen kann, mit uns zusammenarbeitet, um seine Leistungen weiter zu verbessern und als Vorbild für andere Firmen zu dienen“, so Lars Kristofersen, Generalsekretär des WWF Schweden zur Kooperation mit Tetra Pak. Damit haben sich beide Partner ein umfangreiches Programm vorgenommen. Zum einen soll ein Netzwerk zur Erhaltung wertvoller Waldressourcen aufgebaut werden (High Conservation Value Forest Resource Network, HCVF) und mit entsprechenden Initiativen sowie Projekten weltweit unterstützt werden. Zum anderen soll im Rahmen der Kooperation das Global Forest & Trade Network – eine Initiative zur Verhinderung illegalen Holzeinschlags und zur Verbesserung des Umgangs mit wertvollen und bedrohten Waldgebieten – gefördert werden. Dabei gilt es vor allem, die Vorteile der Nut-

zung erneuerbarer Rohstoffe für das Unternehmen zu verdeutlichen und sicher zu stellen. Tetra Pak verpflichtet sich in den nächsten fünf Jahren den Gesamtenergieverbrauch zu verringern und den Anteil erneuerbarer Energien zu steigern. Damit wird eine zehnprozentige Senkung der CO₂-Emission des Unternehmens bis 2010 angestrebt und ein weiterer wichtiger Beitrag für die Umwelt geleistet. Um weiterhin mit gutem Beispiel voran zu gehen, ist Tetra Pak als elftes Mitglied in das WWF-Programm „Climate Savers“ eingetreten. In Zusammenarbeit mit anderen weltweit agierenden Unternehmen werden Strategien für den Gewinn sowohl ökologischer als auch ökonomischer Leistung erarbeitet. Tetra Pak gehört somit neben Nike, Johnson & Johnson und IBM zu einer Gruppe von Unternehmen, die sich auf konkrete Sachziele zur Bekämpfung des Klimawandels festlegen und durch unabhängige Fachleute prüfen lassen.

► Kontakt

Tetra Pak GmbH & Co KG

Simone Seidel
Pressereferentin Tetra Pak
Deutschland

Frankfurter Straße 79–81
65239 Hochheim am Main

Tel: +49 (0)61 46/59209

E-mail: simone.seidel@tetrapak.com

Literatur

Tetra Pak GmbH & Co KG:

- (0) <http://www.tetrapak.de/>
- (1) http://www.tetrapak.de/imperia/md/content/umwelt/TPG_Magazin.pdf
- (2) http://www.tetrapak.de/imperia/md/content/umwelt/TPG_Daten_dt_2005.pdf
- (3) http://www.tetrapak.de/imperia/md/content/umwelt/TP_Envirpolicy.pdf
- (4) http://www.tetrapak.de/imperia/md/content/umwelt/Oekobilanz_2006_final.pdf
- (5) <http://www.tetrapak.de/presse/pressemitteilungen/20060221.html>
- (6) <http://www.tetrapak.de/unternehmen/fakten/>

Fachverband Kartonverpackungen für flüssige Nahrungsmittel e.V. (FKN):

- (0) <http://www.getraenkekarton.de>

FAZ:

- (0) http://fazarchiv.faz.net/webcgi?START=A11&T_SEITE=4&WID=28353-2060247-62207_4 – "WWF lobt Teile der Industrie", Artikel aus der FAZ vom 02.02.2007

WWF:

- (0) <http://www.wwf.de/unsere-themen/klimaschutz/loesungsansatze/unternehmen/der-wwf-und-unternehmen/>

Bonewitz Communication GmbH – Agentur & Verlag: Vom Journalismus zur Agentur

MICHAEL BONEWITZ



Michael Bonewitz

ist Inhaber und Geschäftsführer der Bonewitz Communication GmbH – Agentur & Verlag.
E-mail: michael@bonewitz.de

Journalismus ist abwechslungsreich, vielseitig, erfordert Beharrlichkeit, Ausdauer, Neugier, Ehrgeiz, Interesse an Menschen und ihrer Geschichte und manchmal auch detektivischen Spürsinn. Dabei geht es keineswegs darum, Belangloses aufzubauschen, sondern ungewöhnliche Storys zu finden und diese interessant, wahrheitsgemäß und spannend darzustellen. Was man dafür braucht, sind gute Kontakte, ein breitgefächertes Netzwerk, aber auch den richtigen Riecher, die richtige Story zur richtigen Zeit aufzustöbern und in die Öffentlichkeit zu bringen.

Diese Gabe bereitet Michael Bonewitz den Weg in die Selbstständigkeit: Vom Vollblutjournalisten zum Inhaber der Agentur Bonewitz Communication GmbH. 1999 gegründet, hat die Agentur heute vier Beschäftigte in Bodenheim und Mainz sowie Netzwerkkontakte im nordamerikanischen und asiatischen Raum.

Der Inhaber und Geschäftsführer Michael Bonewitz ist gebürtiger Mainzer. Seinen beruflichen Einstand gibt er als Volontär bei der Mainzer Allgemeinen Zeitung. Hier lernt er von der Pike

auf das journalistische Handwerk. Danach arbeitet er als Redakteur bei verschiedenen Verlagen. 1988 macht er sich selbstständig – als Journalist und Autor. Er arbeitet unter anderem als Korrespondent für die Hörfunk-Agentur „Radiodienst Bonn“, das „Deutsche Allgemeine Sonntagsblatt“ und ist Mitautor der 1994 beim New Yorker Film Festival preisgekrönten ZDF-Sendung „Die rote Couch“. Auslandsreportagen bringen ihn unter anderem in die USA, nach Japan, Kenia und Schweden. Hier findet er die Geschichten, die die Leser von Wochen- und Monatszeitschriften in den Bann ziehen. Parallel dazu baut er sich ein weiteres Standbein auf: Er berät und unterstützt Unternehmen aus der internationalen Industrie in Sachen Öffentlichkeitsarbeit. Seine journalistischen Fertigkeiten sind auch in der Wirtschaft gesucht und gefragt.

Agenturgründung

1999 gründet er die Bonewitz Communication GmbH mit Sitz in Bodenheim, damals eine Ein-Mann-Agentur. Kompetenzen werden ausgebaut, die Auftragslage steigert sich zusehends.

Die Unternehmensphilosophie lautet: „Solide wachsen aus eigener Kraft und Stärke“. Heute besteht die Agentur – angesiedelt in einer ehemaligen Scheune – aus einem berufserfahrenen, mehrsprachigen Kernteam in den Bereichen Redaktion und Grafik. Ergänzt wird es in Deutschland durch ein breit gefächertes Netz an freien Mitarbeitern sowie Agenturkontakten im nordamerikanischen und im asiatischen Raum. Groß genug, um flexibel ein breites Spektrum abzudecken, klein genug, um eine persönliche Note, kurze Wege und ein schnelles Reaktionsvermögen zu wahren.

Zu den Kompetenzen der Bonewitz Communication GmbH zählt die klassische Pressearbeit: Von Artikeln in der Fachpresse, über Feature in Tageszeitungen bis zur Organisation und Ausrichtung von Pressekonferenzen.

Das Agentur-Portfolio beinhaltet:

- Beratung/Konzeption
- Corporate Publishing
- Pressemappe/Presstexte/Newsletter
- Media Relations
- Pressekonferenzen/Events
- Internetauftritt/Online-PR/3-D-Animationen
- Promotions/Kooperationen/Sponsorships



► Unternehmen auf einen Blick

Bonewitz Communication GmbH

Agentur & Verlag

Postfach 65

55292 Bodenheim

➤ www.bonewitz.de

► Kontakt

Michael Bonewitz

Tel: +49 (0)6135/6005

Fax: +49 (0)6135/3983

E-mail: michael@bonewitz.de

Spezialisiert hat sich die Agentur auf den Bereich Corporate Publishing: Sowohl redaktionell als auch grafisch konzipiert und realisiert das Team mehrsprachige, periodisch erscheinende Mitarbeiter- und Kundenzeitschriften, Image- und Produktbroschüren, Newsletter und Flyer sowie Online-Auftritte.

Zu den regional, national und multinational tätigen Kunden zählen unter anderem der Spezialglashersteller SCHOTT AG, der Polyolefin-Produzent LyondellBasell Industries, die Murnauer Markenvertrieb GmbH, die Stadtwerke Mainz AG, die Wasserversorgung Rheinhessen und das Niersteiner Weingut St. Antony.

Regionaler Schwerpunkt

Neben der internationalen Tätigkeit im Geschäftsfeld Öffentlichkeitsarbeit baut sich das agile Team der Agentur ein zweites Standbein auf – mit regionalem Bezug. Seit 2000 ist die Bonewitz Communication GmbH Herausgeber und Michael Bonewitz Chefredakteur der 128 Seiten starken Publikation „MAINZ Vierteljahresheft“.

Dank der strategischen Planung sowie des Aufbaus eines Refinanzierungskonzeptes durch Kultursponsoring und Anzeigenverkauf trägt sich die einst städtisch bezuschusste Zeitschrift heute selbst. So ist es gelungen, eine mehr als 25-jährige Tradition fortzuführen.

Folglich ist die Agentur seit kurzem im Handelsregister zusätzlich als Verlag eingetragen. Die Aktivitäten in diesem Sektor werden aus-, ein Vertriebsnetz aufgebaut. Bücher, aber auch Kalender mit vorwiegend regionalem Bezug gibt der Verlag Bonewitz Communication GmbH heraus, darunter „Mainz 05 – Aufsteiger der Herzen“ (2002), „Ich geh nimmer nuff“ (2005), „Der Aufstieg“ (2004), „Ich werd depp“ (2006), „Gereimtes Leben“ (2004), „Bonewitziges Satirikum“ (2006), „Ein Mainzer in Napoleons Diensten“ (2006), „Das Kurfürstliche Schloss in Mainz“ (2007). Für 2008 steht im Verlagsprogramm ein Buch anlässlich des 75. Geburtstags des Mainzer Urgesteins Herbert Bonewitz.

Der Inhaber und Geschäftsführer Michael Bonewitz ist auch bei anderen

Verlagen als Autor tätig – unter anderem regionalpatriotisch in „Mainz und Rheinhessen“, restaurantkritisch und gastrosophisch in „Ein Fall für Mister X“ (2002), „Historische Gasthäuser in Rheinland-Pfalz“ (2004), „Rheinhessen für Genießer“ (2007).

Die Erfahrungen und Kontakte als Verlag setzt die Bonewitz Communication GmbH auch für die Industrie ein, indem sie ihr Spektrum auf die redaktionelle und grafische Konzeption und Umsetzung von Firmenchroniken erweitert. Realisiert wurden unter anderem „50 Jahre SCHOTT in Mainz“, „75 Jahre Kraftwerke Mainz-Wiesbaden“, „50 Jahre Gutenberg Gymnasium Mainz“, „120 Jahre Zollhafen Mainz“, „Mainzer Aufbaugesellschaft – 1966 bis heute“. Im Sommer 2008 wird gemeinsam mit der Mainzer Verkehrsgesellschaft mbH die 125-jährige Geschichte des Öffentlichen Personen Nahverkehrs in Mainz in einer Sonderpublikation dokumentiert.

Bonewitz Communication GmbH – Agentur & Verlag – die erfolgreiche Zusammenführung von Öffentlichkeitsarbeit und Verlagswesen.

Human Resources bei Severn Consultancy GmbH

SUSANNE LÖWE



Diplom-Betriebswirtin (FH)
Susanne Löwe

ist seit Februar 2007 als Consultant bei der Severn Consultancy GmbH tätig.

E-mail: Susanne.Loewe@severn.de

1. Das Unternehmen

Severn Consultancy GmbH ist eine Unternehmensberatung, die schwerpunktmäßig Mandanten in den Bereichen Bank und Finanzdienstleistung berät. Als Nischenanbieter bedient Severn seit 1999 deutsche und internationale Finanzdienstleister mit Full-Service-Beratungsleistungen. Zu den fachlichen Schwerpunkten im Bereich der Finanzdienstleistungen gehören u.a. internationale Geldwäsche-Prävention, Management operationeller Risiken, Rechnungswesen, Neue Produkte Prozess, MARisk (Mindestanforderungen an das Risikomanagement), MAH (Mindestanforderungen an das Betreiben von Handelsgeschäften), MAK (Mindestanforderungen an das Betreiben von Kreditgeschäft) etc. Methodisch konzentriert sich Severn auf die Bereiche Projektmanagement, Organisationsentwicklung und IT-Management.

2. Severn Consultancy: Vision und Mission

Die Vision von Severn Consultancy ist die Etablierung des Unternehmens als ein führender Anbieter von Beratungsleistungen für Finanzdienstleister in internationalen Märkten. Severn profiliert sich durch innovative fachliche und methodische Lösungen und deren ergebnisorientierte Umsetzung auf Basis der umfangreichen Mitarbeiter- und Projekterfahrungen. Die nachhaltige Entwicklung und das stetige Wachstum des Unternehmens werden durch die hohe Eigeninitiative und die persönliche Motivation der Mitarbeiter teamorientiert mit flachen Hierarchien gefördert.

3. Dienstleistungs-Schwerpunkte von Severn

Project Management Services

Um klare Wettbewerbsvorteile in einem immer komplexer werdenden Markt zu erzielen, ist ein effektives

Kostenmanagement unabdingbar. Durch die entsprechende Priorisierung und qualifizierte Durchführung von Projekten und das Management des Projektportfolios ergeben sich häufig Einsparpotenziale. Zu Severns Kernkompetenzen zählt die Integration eines solchen Projektmanagements:

- Best-Practice-Analyse: Dabei handelt es sich um eine unabhängige Analyse der bestehenden Projektmanagement-Verfahren, -Prozesse, -Methoden und -Instrumente mit dem Ziel, Verbesserungspotenziale aufzudecken.
- Projektportfolio-Management: Kernbestandteile des Projektportfolio-Managements sind Ideenmanagement, strategiekonforme Priorisierung von Projektvorhaben und die operative Steuerung des Projektportfolios.
- Entwicklung und Implementierung von individuellen, verbesserten Projektmanagement-Verfahren.
- Aktiver Transfer von Projektmanagement-Know-how durch Training, Coaching und Mentoring von Managern und Projektbeteiligten.
- Entwicklung und Implementierung eines Beurteilungssystems für Projektmanager, welches sowohl die technischen Fähigkeiten als auch die sozialen Kompetenzen analysiert.
- Diagnose laufender kritischer Projekte bzw. Projekte mit signifikantem Verbesserungspotenzial.

Management Consulting Services

Finanzdienstleister sehen sich heute einer Vielzahl von Herausforderungen gegenüber – und das weit über die Grenzen regionaler Märkte hinaus. Neben Deregulierung, abnehmenden Markteintrittsbarrieren und sinkenden Margen sorgen erhöhte regulatorische Anforderungen und ein geändertes Kundenverhalten für einen nachhaltigen Strukturwandel in der Finanzbranche. Diese neuen Rahmenbedingungen verlangen nicht nur nach differenzierten Dienstleistungen und Produkten, sondern auch nach intelligenten Projekt- und Organisationsstrukturen, die den Anforderungen des schnelllebigen Finanzmarktes gerecht werden. Severn unterstützt Unternehmen bei der Konzeption und Implementierung dieser organisatorischen Restrukturierungsmaßnahmen. Hierunter fallen u.a. Projekte im Bereich Geschäftsprozessoptimierung, bspw. aus Kostengesichtspunkten, aus regulatorischen Gründen oder zur Wahrnehmung neuer Marktchancen. Darüber hinaus sind effiziente IT-Lösungen ein wichtiges Element dieser Optimierungsprozesse. Hierzu gehören beispielsweise zum einen die Entwicklung und Optimierung von IT-Strategien und zum anderen die systematische, strukturierte und nachvollziehbare Auswahl von Software und deren Implementierung.

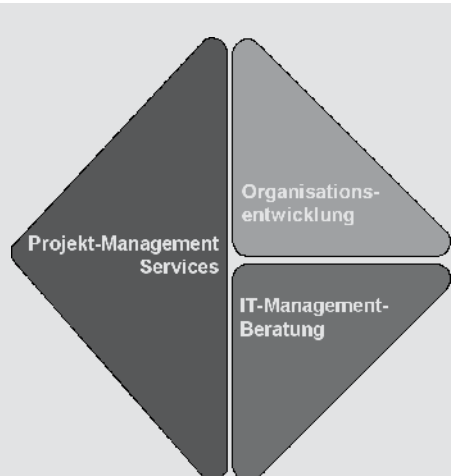


Abb.: Produktdiamant von Severn

4. Karriere bei Severn: Mitarbeiterentwicklung at it's Best!

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor für High-End-Beratung ist der hoch qualifizierte und motivierte Mitarbeiter. Aus diesem Grunde wird insbesondere die Personalentwicklung von Mitarbeitern bei Severn mit höchster Priorität vorangetrieben. Die Personalentwicklung bei Severn Consultancy zielt auf die berufliche und persönliche Entfaltung der Mitarbeiter in optimaler Art und Weise und im Einklang mit den Unternehmenszielen:

Entwicklungsmaßnahmen in the job

Hierzu zählen Maßnahmen die im Rahmen der Einarbeitungszeit erfolgen. Diese hängen stark von der bisherigen Berufserfahrung des neuen Mitarbeiters ab, z.B. grundlegende Consulting Skills oder das Kennen lernen von Severn-spezifischen Methoden und Verfahren.

Entwicklungsmaßnahmen along the job

Zur persönlichen Entwicklung stehen dem Mitarbeiter und dem Vorgesetzten zwei wesentliche Instrumente zur Verfügung: das „Counselling and Appraisal“ und der „Progress Report“.

Das „Counselling and Appraisal“ ist ein Instrument zur Karriereplanung und besteht aus einer Zielvereinbarung und Leistungsbeurteilung auf Jahresbasis, mit Hilfe dessen die individuellen Ziele für den beruflichen Werdegang des Mitarbeiters entwickelt werden. Die Mitarbeiter können ihre persönliche Weiterentwicklung maßgeblich mitbestimmen, um die individuellen Stärken stets im Hinblick auf Severns aktuelle und künftige Projektstätigkeiten auszubauen.

Der „Progress Report“ dokumentiert projektbezogen und unterjährig die Mitarbeiterentwicklung. Hierdurch können zeitnah Verbesserungspotenziale identifiziert und bereits bestehende Kompetenzen zielgerichtet und systematisch ausgebaut werden. Somit wird auch die unterjährige Zielerreichung sichergestellt.

Entwicklungsmaßnahmen on the job

Im Rahmen von Mandantenprojekten entwickeln sich die Berater durch Bewältigung qualitativ anspruchsvoller Themenstellungen stetig inhaltlich und strukturell weiter. Neben der rein fachlichen Expertise führen die Erfahrungen auch zu einer Verbesserung der Kommunikationsfähigkeit, Team- und Konfliktfähigkeit und Stressresistenz. Diese Entwicklung wird mit Hilfe des „Progress Reports“ analysiert und dokumentiert.

Neben Mandantenprojekten wird (internen) Projekten, die sich mit der Optimierung Severn-interner Prozesse

oder der Entwicklung neuer Produkte und Services befassen, eine hohe Bedeutung zugeschrieben. Hierzu zählen z.B. die Ausarbeitung von neuen Services, das Verfassen von Publikationen und Marketingaktivitäten. Durch die Nutzung interner Potenziale kann jeder Mitarbeiter einen Beitrag zu Sicherstellung der langfristigen Existenz des Unternehmens leisten.

Entwicklungsmaßnahmen off the job

- **Schulungen: Externe und interne Schulungen**

Alle Mitarbeiter erhalten jährlich externe Schulungen zur fachlichen und persönlichen Weiterentwicklung. Die Schulungen werden je nach Entwicklungspotenzial und möglicher zukünftiger fachlicher Ausrichtung ausgesucht – auch im Hinblick auf die weitere Berufslaufbahn. Hierunter gehören bspw. Schulungen, die als Voraussetzung für die Einstufung des Mitarbeiters in die nächst höhere Erfahrungsstufe (Mitarbeiterlevel) dienen. Zudem werden durch Kollegen interne Schulungen bei Bedarf angeboten. Diese Schulungen dienen den teilnehmenden Mitarbeitern zur fachlichen Weiterentwicklung. Der Vortragende kann die Schulung als Übungsmöglichkeit seiner methodischen, didaktischen und rhetorischen Kompetenzen nutzen.

- **Zertifizierung der Mitarbeiter**

Darüber hinaus werden alle Mitarbeiter im Laufe ihrer Karriere mit Severn im Projektmanagement nach den Standards der international anerkannten IPMA (International Project Management Association) zertifiziert. Die Mitarbeiter erhalten dadurch die Möglichkeit sich kontinuierlich weiterzuentwickeln und ihre beruflichen Qualifikationen zu verbessern.

5. Erfahrungsbericht über „Human Resources“ eines Junior Consultant

Für die Mitarbeiter, insbesondere aber für Berufseinsteiger bietet die ausgeprägte Mitarbeiterentwicklung von Severn eine optimale Basis für die individuelle Berufslaufbahn. Unter der Maxime „It's your own career!“ wird dieser Entwicklungsprozess durch alle Mitarbeiter als essenzieller Bestandteil des Consultings wahrgenommen und dementsprechend gelebt.

Neben der Mitarbeiterentwicklung steht der stetige Kommunikationsaustausch zwischen den Mitarbeitern und dem Management im Vordergrund. Hierzu werden in regelmäßigen Abständen Veranstaltungen durchgeführt, in denen die Mitarbeiter ihre Projektstatus präsentieren, Projekterfahrungen austauschen und unternehmensspezifische Informationen seitens des Managements erhalten. Ferner erfolgen zur Stärkung des „Wir-Gefühls“ und des Teamgeistes der Mitarbeiter mehrmals jährlich Unternehmensveranstaltungen.

Ziel aller Human Resources-Aktivitäten von Severn ist, das persönliche Wohlbefinden und die Bindung der Mitarbeiter zu stärken, da diese zu den wesentlichen Erfolgsfaktoren von Severn gehören und so langfristig den Erfolg von Severn sichern. Die ganzheitliche Human Resources-Strategie, die bei Severn proaktiv gelebt wird, ist die Grundlage für zufriedene Mitarbeiter und Kunden. Weitere Informationen und Kontaktmöglichkeiten sind auf der Web Site von Severn zu finden: <http://www.severn.de>.

► Unternehmen auf einen Blick

Severn Consultancy GmbH

Branche: Unternehmensberatung mit Schwerpunkt Bank- und Finanzdienstleistung

Gründungsjahr: 1999

Mitarbeiteranzahl: 18

➤ www.severn.de

► Kontakt

Severn Consultancy GmbH

Phoenix Haus
Berner Straße 119
60437 Frankfurt am Main
www.severn.de

Tel.: 069/950900-0
Fax: 069/950900-50
E-mail: info@severn.de

Severn
finance. finest. fellows



Fachhochschule Mainz
University of Applied Sciences
Fachbereich III
Wirtschaftswissenschaften
An der Bruchspitze 50
55122 Mainz

ISSN 1861-3152