



WIRTSCHAFT  
FH MAINZ  
UNIVERSITY OF  
APPLIED SCIENCES

# Update 8 SS 09

Forschung + Wirtschaft





# INHALTSVERZEICHNIS

Editorial	3
Lehre und Studium	
Rollenwechsel in der Web-Gesellschaft – Wie das Internet die Handlungsfelder von Medien, Unternehmen und Verbrauchern nachhaltig verändert <i>Prof. Dr. Lothar Rolke</i>	5
Diversity Management – ein kurzer Überblick über ein weites Feld <i>Björn Wagner</i>	11
Schiedsverfahren in China _ <i>Prof. Dr. Nicole Conrad</i>	16
Zur Relevanz der Patienten-Compliance im deutschen Gesundheitswesen <i>Christian Schäfer</i>	21
Das genossenschaftliche Dreigestirn nach der Reform 2006 <i>Prof. Dr. iur. Klaus W. Slapnicar</i>	26
Einbahnstraße Technologietransfer – Zur Neuorientierung der Wissenszusammenarbeit von Hochschulen und Unternehmen _ <i>Prof. Dr. Matthias Eickhoff</i>	34
Ökonomen im Portrait	
John Maynard Keynes _ <i>Mario Beutel</i>	39
Keynes – plötzlich wieder aktuell? _ <i>Prof. Dr. Ulrich Schüle</i>	41
Unternehmenspraxis	
Interview mit Prof. Dr. Marbod Muff, Mitglied der Unternehmensleitung bei Boehringer Ingelheim	44
Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz (BilMoG) im Klartext _ <i>Thomas Grimm</i>	47
Entwicklung eines Mitarbeiterbeurteilungssystems in einer mittelständischen Bank _ <i>Stefan Müller</i>	53
Der Graue Kapitalmarkt – Mythos oder Anlagealternative in schwierigen Zeiten _ <i>Thomas Werner</i>	55
Humankapital und Unternehmensergebnis – Das richtige Maß wählen <i>Louis de Vries, Alexander Dürr</i>	60
Ausrichtung der IT-Abteilungen am Business _ <i>Markus Ernst</i>	64
B-to-B-Marketing: Kundenakquise durch konsequentes Direktmarketing <i>Michael Raab</i>	67
Das Intranet als Kommunikationsstruktur im Informations- und Wissensmanagement _ <i>Dr. Astrid Nelke-Mayenknecht</i>	71
Unternehmensprofile	
Die Fraport AG: Von Frankfurt in die Welt _ <i>Dr. Susanne Lapp, Katrin Müller</i>	76
SEPBB Consulting GmbH – Ein Unternehmen, das Freude macht! _ <i>Florian Klein</i>	79
Legende Go – Lego _ <i>Prof. Dr. Jörg Mehlhorn</i>	82
Impressum	



## EDITORIAL

*Wenn ich weiter als andere gesehen habe,  
dann nur deshalb, weil ich auf der Schulter  
von Giganten stand. (ISAAC NEWTON)*



**Prof. Dr. Andrea Beyer**

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

E-mail: [a.beyer@wiwi.fh-mainz.de](mailto:a.beyer@wiwi.fh-mainz.de)

In dieser Update-Ausgabe sind zwei Dinge neu: Zusätzlich zu dem „normalen“ Heft haben wir eine internationale Sonderausgabe konzipiert und realisiert. Sie enthält Beiträge von Kolleginnen und Kollegen unserer Kooperations-Hochschulen im Ausland. Damit wird der Faktor Internationalität in mehrfacher Weise betont und dokumentiert: Mit den Partnerhochschulen verbindet uns nicht nur der Austausch der Studenten, sondern auch die wissenschaftliche Diskussion und Zusammenarbeit mit den dortigen Kolleginnen und Kollegen. Das wollen wir fortsetzen und intensivieren. Darüber hinaus ist die Auseinandersetzung mit interkulturellen Aspekten und Themen Bestandteil unserer Ausbildung sowie der betrieblichen Praxis. Dazu liefern die Artikel Ansatzpunkte aus einer anderen Perspektive.

Die internationale Sonderbeilage ist eine einmalige Sache, während die zweite Neuerung im Heft auf Dauer geplant ist: Nach den Beiträgen aus Lehre und Studium haben wir einen zusätz-

lichen Punkt eingeführt; in jeder Ausgabe wird an dieser Stelle ein Portrait bedeutender Wirtschaftswissenschaftler erscheinen. Warum? Die Volkswirtschaftslehre und die Betriebswirtschaftslehre sind wie andere Wissenschaften durch Gesetze, Theoreme, Konzepte und wissenschaftliche Schulen geprägt. Dahinter stecken herausragende Wissenschaftler als Protagonisten, Erfinder, Weiterentwickler oder Kritiker dieser Ansätze. Ihre Erkenntnisse sind auch heute aktuell. Auf den Schultern der großen Wirtschaftswissenschaftler zu stehen, bietet die Möglichkeit für einen weiteren Blick. Die wirtschaftliche Entwicklung hat unser Vorhaben unverhofft bestätigt. Schon lange wurde nicht mehr so intensiv über Konjunkturprogramme und die Belebung der Nachfrage als Ausweg aus einer wirtschaftlichen Abschwungphase diskutiert. Die Finanzmarkt- und Konjunkturkrise beschert Keynes und seinen Gedanken ein unerwartetes Comeback, so dass uns die Auswahl für das erste Portrait nicht schwer fiel. Keynes' Theorie scheint aktueller als je zuvor.



# ROLLENWECHSEL IN DER WEB-GESELLSCHAFT – WIE DAS INTERNET DIE HANDLUNGSFELDER VON MEDIEN, UNTERNEHMEN UND VERBRAUCHERN NACHHALTIG VERÄNDERT

Lothar Rolke

## 1. Einführung

Was waren das für Zeiten, als die Pressesprecher der Unternehmen und die Journalisten der Tagesmedien von einigermaßen festen Regeln und eingespielten Arbeitsbeziehungen ausgehen konnten. Selbst in Krisenfällen war klar: Der Journalist ruft das betroffene Unternehmen an, hat den zuständigen Pressesprecher relativ rasch an der Strippe und stellt ihm seine Fragen. Konnte er sie nicht sofort beantworten, würde sich der Pressebeauftragte die Antworten besorgen und in der vereinbarten Zeit zurückrufen. Für alle Beteiligten war das selbstverständlich: So fand das betroffene Unternehmen auch in brenzligen Situation meist Gehör und konnte zumindest Informationen und Bewertungen beisteuern.

Ganz anders am 1. März 2008: An diesem versucht die Lufthansa-Maschine A 320 „Suhl“ mit ihren 131 Passieren und sechs Crew-Mitgliedern routinemäßig um 13.30 Uhr in Hamburg zu landen. Während dieser Zeit tobt das Orkantief „Emma“ über Fuhlsbüttel. Beim ersten Landeanflug drückt eine Böe die linke Tragfläche Richtung Boden, die touchiert. Die Maschine startet durch und landet routinemäßig beim zweiten Anflug. Nach der Landung werden über dieses Ereignis der Krisenstab und die Pressestelle von Lufthansa in Frankfurt informiert, die wie in solchen Fällen üblich nach Toten und Verletzten sowie nach Schäden fragt. Sie erkundigt sich auch, ob Journalisten anwesend waren, weil es dann Erklärungsbedarf gäbe. All das wurde verneint, sodass die Beteiligten davon ausgehen konnten, dass dieses Ereignis keine weitere Resonanz in der öffentlichen Berichterstattung haben würde.

Weit gefehlt: Schon nach einer halben Stunde findet sich auf YouTube ein Amateurfilm von dem Landevorgang – aufgenommen mit einem Handy. Die leicht wackeligen Bilder, die sich dem Betrachter zeigen, wirken spektakulär: Ein schräg auf die Landebahn sinkendes Flugzeug kippt plötzlich zur Seite, berührt den Boden und startet in letzter Sekunde durch. Die Pressestelle wird am Abend von ersten Fernsehbildern und tags drauf von einem orkanhaften Rauschen im deutschen Blätterwald überrascht. Die eingespielte Beziehung zwischen Journalisten und Pressesprechern war praktisch außer Kraft gesetzt.



**Prof. Dr. Lothar Rolke**

lehrt die Fächer Betriebswirtschaftslehre und Unternehmenskommunikation an der Fachhochschule Mainz.

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

### LH 044

- Samstag, 1. März 2008  
13.30 Uhr
- A320 „Suhl“  
München-Hamburg  
131 Passagiere  
6 Crewmitglieder
- Kapitän Oliver A. (39)  
First Officer Maxi J. (24)
- Orkantief „Emma“ tobt  
über Fuhlsbüttel
- beim Aufsetzen drückt  
eine Böe die linke Tragfläche  
Richtung Boden
- Durchstarten
- 2. Landeanflug ereignislos



Abb. 1: Bürgerjournalisten im Einsatz – Beispiel Lufthansa

Ein Laie, vielleicht ein Gelegenheitskunde von Lufthansa, ein so genannter „Bürgerjournalist“, wie er heute genannt wird, hat als Erster berichtet und die etablierten Medien haben nachgezogen. Dieser Rollentausch ist symptomatisch: Mit den tausenden von Bloggern und den mit Handy ausgerüsteten Bürgern ist den klassischen Journalisten eine durchaus spürbare Konkurrenz erwachsen, wie übrigens auch der jüngste amerikanische Wahlkampf bestätigt hat (Brinkbäumer 2008, 116 ff.).

Mehr noch: Die Journalisten bekommen nicht nur unerwartete Konkurrenz, sondern sie selbst wie auch die Verlagshäuser insgesamt unterliegen einer Veränderung in ihrer Rolle. So mutieren Verlage mehr und mehr zu breit aufgestellten Verkaufsplattformen, die um ihre publizistisches Produkt herum neue Absatzfelder kreieren: Leserreisen, Fachkonferenzen, Buchprogramme und die Herstellung von Kundenzeitschriften, bei denen die Journalisten nicht selten mitwirken. Aber auch „fair“ gehandelter Espresso und Zustellerdienste finden sich heute im Leistungsportfolio von Verlagen, während übrigens in vielen Bereichen die Auflagen und die Werbeeinnahmen sinken und ins Internet abwandern. Immerhin gelingt es den Verlagen, durch die Zusatzgeschäfte die Umsätze leicht zu steigern, obwohl sie an Reichweite verlieren, wie die Unternehmensberatung Roland Berger (2007) feststellte: Während im Zeitraum von 1997 bis 2006 die Leserschaft um 17% sank, stiegen die Vertriebsumsätze pro Exemplar immerhin noch um 38%. Doch in den kommenden Jahren dürften Auflage und Umsätze gleichermaßen unter Druck geraten. Denn das Internet hat sich längst als Leitmedium etabliert, auch wenn es noch nicht von allen so wahrgenommen wird.

Die publizistischen Gewinner in der Webgesellschaft sind die Verbraucher: Niemals zuvor waren sie so mächtig und einflussreich wie heute. Allen Unkenrufen zum Trotz gelang beispielsweise der bunten Schar von 40.000 Zufallsautoren bei Wikipedia die 40 hochkarätigen Fachredakteure des Brockhaus qualitativ zu schlagen. Im Auftrag des „Stern“ (2007) hatte der wissenschaftliche Informationsdienst WIND fünfzig ganz unterschiedliche Stichwörter überprüft: Bei 43 Stichwörtern davon schnitt Wikipedia besser ab. Während die Gesamtleistungsnote für Wikipedia am Ende 1,7 betrug, erreichte der Brockhaus nur 2,7 (vgl. Güntheroth et al. 2007, S. 30 ff.).

Doch nicht nur in den Wikis, sondern auch in und durch die Blogs, Communities wie Youtube, XING oder etwa StudiVZ und Kommentierungsplattformen wie „Tripadvisor“ für Reise-Interessierte und „hallo-chef.de“ für Arbeitnehmer ist der einzelne Bürger bzw. Verbraucher zu einem neuartigen Machtfaktor in der Webgesellschaft geworden. Diese Entwicklung kann gar nicht überschätzt werden. Eher fragen sich die Professionals aus Unternehmen und Verlagen, Marketing und Public Relations heute, welche Konsequenzen das für ihr Business hat.

Wie sich das Mediennutzungsverhalten in den nächsten zehn Jahren verändern wird und welche Konsequenzen das für die Unternehmenskommunikation hat – darüber gibt eine Studie Auskunft, die 2008 an der hiesigen Hochschule entstanden ist.<sup>1</sup> Bevor hier nun einige wichtige Ergebnisse vorgetragen werden, lohnt ein Blick zurück ins Jahr 2001, wo die neue Kontur zwar schon sichtbar, aber kaum ernst genommen wurde.



Mitmach- und Expertenlexikon im Leistungsvergleich	
Wikipedia	Brockhaus
hat 40.000 Autoren	Fachwerke 40 Redakteure
behandelt Fragen und Antworten	beinhaltet nur Expertenbeiträge
lässt Streit und Genese erkennen	zeigt „nur“ das Ergebnis
behandelt Laien und Professoren gleich	stützt sich nur auf Fachleute
ist multimedial	kann multimedial sein
ist jederzeit aktualisierbar	hat immer eine verzögerte Aktualität
Inhalte gehen (bei Streitthemen) verloren	muss auf Streitthemen keine Rücksicht nehmen
ca. 700.000 Schlagwörter	ca. 300.000 Schlagwörter

Quelle: Die Gegenüberstellung basiert auf den Aussagen der Stern-Titelgeschichte „Wie gut ist Wikipedia?“ (50/2007) und dem FAZ-Interview mit Ulrich Johannes Schneider (15.2.2008, 44), eigene Grafik

Abb. 2: Wikipedia und Brockhaus im Vergleich – Ergebnisse einer Untersuchung

<sup>1</sup> Lothar Rolke/Johanna Höhn: Mediennutzung in der Webgesellschaft 2018. Wie das Internet das Kommunikationsverhalten von Unternehmen, Konsumenten und Medien in Deutschland verändern wird, Norderstedt.

## 2. Blick zurück – eine überraschend aktuelle Prognose aus dem Jahr 2001

---

Die Blase um den Internet-Hype war gerade geplatzt und Ernüchterung hatte in vielen Bereichen eingesetzt. In diesem Jahr 2001 trafen sich auf Einladung des Autors (Fachhochschule Mainz) und des Kollegen Volker Wolf (Universität Mainz) rund 30 hochkarätige Journalisten, Verlags- und Unternehmensvertreter sowie Wissenschaftler zum 3. Mainzer Journalisten Symposium, um über die Frage zu diskutieren, wie das Internet die Gesellschaft, vor allem die Medienlandschaft verändern würde. Es sollte noch Jahre dauern bis O'Reilly den Begriff Web 2.0 einführte, aber die Konturen der neuen Webgesellschaft waren schon damals erkennbar, wenn man bereit war, das Undenkbare zu denken. Im Mittelpunkt stand der Rollenwechsel von Medien, Unternehmen und Verbrauchern, die in vielen Einzelbeiträgen diskutiert wurden. Die Zusammenfassung liest sich überraschend aktuell (vgl. Rolke/Wolff 2002, S. 9 ff.):

**Der Käufer als Reporter:** Längst hat sich der Verbraucher dank dem Internet zum „Parajournalisten“ entwickelt. Er recherchiert und reportiert, vermeldet und kommentiert höchst eigenständig: „Die eigentliche Macht haben wir, und das wissen wir“ (Levine et al. 2000, S. 26), formulieren die Autoren des Cluetrain-Manifests stellvertretend für die weltweite User-Community. Und sie haben erkennbar Spaß an ihrer neuen Macht, die Unternehmen in doppelter Weise zur Auseinandersetzung zwingt: Indem die Unternehmenspolitik immer wieder gerechtfertigt werden muss und indem einzelne Produkte auf den Prüfstand gestellt werden. Wer so mächtig geworden ist, probt die Internetdemonstration wie die Lufthansa vor einiger Zeit erfahren konnte. Aber er begnügt sich nicht mit kritischem Fingerzeigen, sondern beginnt die Käufermacht zu organisieren. Um bessere Einkaufskonditionen auszuhandeln, aber auch Boykotts durchzusetzen. Solche Phänomene mögen für den klassischen Marketer höchst bedrohlich erscheinen, aber die Beiträge ... zeigen auch, dass der „empowerte consumer“ ein höchst interessanter „Geschäftspartner“ sein kann, wenn Unternehmen bereit sind, mit ihm in ein neues Tausch- und Kommunikationsverhältnis zu treten. Sie müssen sich nur selbst verändern.

**Der Journalist als Verkäufer:** Wenn sich die Rezipienten massenhaft eigenständig mit der Ware Nachricht versorgen, dann müssen Journalisten ihr Angebot überdenken. Sie tun das bereits und sie scheinen Konsequenzen zu ziehen. Indem sie sich auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren: Glaubwürdigkeit. Indem sie das Internet für neue journalistische Angebote nutzen (Altmeppen et al. 2000). Aber auch indem sie neue Partnerschaften eingehen, beispielsweise mit Telekommunikationsunternehmen. Man denke nur an die Kooperation von ZDF und T-Online. Journalisten befinden sich plötzlich und völlig ungewollt in Konkurrenz zu den Internet-Usern, die nun als „Parajournalisten“ auftreten. Wo liegt der informationelle Mehrwert der Profis? Nur noch im Nutzwert? Sicherlich auch, aber nicht

nur. Die alten Medien leisten sich derzeit eine Reihe von Experimentierbaustellen, um ihre neue Position zu finden. Dabei gilt auch hier: Das Netz wirkt zurück auf die Online-Medien und verändert sie. Künftig werden sie sehr viel stärker als Produzenten von Orientierung gefragt sein. In jedem Fall werden sie sich vernetzen müssen...

**Verkäufer als Berichterstatter:** Fröhlich-naive Werbebotschaften sind out. Sie müssen schon spaßig, provokativ und überraschend sein. Oder sich klar durch Nutzen ausweisen. Nur so finden sie überhaupt noch öffentliche Beachtung. Viel glaubwürdiger und damit künftig Erfolg versprechender ist es allerdings, wenn das Unternehmen nicht nur als Verkäufer eines Produkts, sondern auch als Berichterstatter über das Umfeld des Produkts, also den Markt auftritt. Nahe liegend ist daher die Kooperation mit einem Medienpartner. Wenn man will kann man dies als „Hybrid-Journalismus“ bezeichnen. Medien werden sich fragen müssen, ob sie das wollen. Hingegen ist für Unternehmen die Frage entscheidender, warum sie das tun. Sicherlich nicht just for fun. Sondern um über die dadurch geschaffenen Vertrauensplattformen die Kundenbeziehungen zu festigen: Gegenseitiges Vertrauen senkt nachweislich die Transaktionskosten und die Pflege der Client Relations ist sehr viel weniger aufwendig als die Gewinnung neuer Kunden (vgl. Picot et al. 2001, S. 461).

Sicherlich gibt es in den einzelnen Beiträgen auch Irrtümer, aber die Diagnose insgesamt stimmt verblüffend genau. Wenn man so will, lag die größte Fehleinschätzung der damaligen Diskutanten darin, das Internet als eine Parallelwelt zu begreifen. Heute wissen wir, dass Offline- und Online-Welt zusammenwachsen und häufig sogar von den Online-Angeboten dominiert, strukturiert und getrieben wird. Und wir wissen auch, dass das, was wir sehen, nur der Anfang ist. Umso mehr lohnt sich der Blick in die Zukunft.

## 3. Blick nach vorn – das Internet als akzeptiertes Leitmedium der Web-Gesellschaft

---

Wie schnell und mit wie viel Wucht die Veränderungskraft des Internets daherkommt, hängt ganz wesentlich davon ab, wie stark der Einzelne sich auf die neuen Möglichkeiten einlässt. Was findet Zustimmung, was nicht? Was bleibt, was ändert sich? Der Verhaltensvergleich unterschiedlicher Alterskohorten kann darüber Aufschluss geben. Denn die Größe der Verhaltensdifferenz ist ein Indikator für die Stärke der Veränderungskraft, die mit dem Grad der gesellschaftlichen Neuorientierung und der Lernbereitschaft korrespondiert.

Verglichen wird das Medienverhalten von drei Alterskohorten: das der 15- bis 19jährigen (Schüler), der 20- bis 25jährigen (Studenten) und der 35- bis 50jährigen (Erwachsenen). Die Ergebnisse lassen aufmerken: Die große Offenheit der jungen wie der älteren Generation gegenüber dem innovativen Internet signalisiert für die nächsten zehn Jahre einen folgenreichen

Wandlungsprozess in der Medienlandschaft und für die Unternehmenskommunikation. Interessant sind die Details, die die Studie sichtbar macht:

- Wenn die jüngere Generation ihr derzeit zu beobachtendes Medienverhalten beibehält, dann werden Tageszeitungen bis 2018 etwa 30 % ihrer Leserschaft verlieren (Abnahme der Nutzerzahl). Dafür spricht besonders der **Bedeutungsverlust der Tageszeitungen** als aktuelles Informationsmedium. Während sich die über 34jährigen noch zu 60 % durch die Tageszeitung informieren, machen dieses nur noch knapp 40 % der befragten Schüler und Studenten, obwohl in den Haushalten Tageszeitungen zur Verfügung stünden.
- Schon heute nutzen die Befragten **kein anderes Medium länger als das Internet**. Die Erwachsenen ab 35, die in der Regel am Arbeitsplatz online sind, sogar noch länger als die jüngere Generation. Sie scheinen bereitwillig zu lernen. So ist zu vermuten: Je mehr Funktionen online dazu kommen, desto mehr wird sich die Nutzungszeit verlängern.
- Zwei Drittel der befragten Erwachsenen ab 35 haben sich **früher anders informiert**. Betroffen von dieser Umorientierung sind alle Medien, besonders stark aber das Fernsehen und – wie nicht anders zu erwarten – vor allem die Tageszeitungen, für die über 50 % der Erwachsenen ab 35 einen Bedeutungsverlust konstatieren.
- Wenn es um das allgemeine Informationsverhalten geht, dann ist das **Internet schon heute unschlagbar**. Es wird dreimal so häufig genutzt wie die anderen Medien. Aufschlussreich sind die Gründe dafür, weil sie für die Nachhaltigkeit dieser Entwicklung sprechen: Neben dem „bequemen Zugang“ (80 %)

werden vor allem „Aktualität“ (40 %) und „Informationsqualität“ (30 %) genannt. Je jünger der Befragte, desto häufiger wird die Aktualität betont.

- Bei der **Unterhaltung** dominieren klar Internet und Fernsehen. Während immerhin noch 28 % der Erwachsenen über 34 den Tageszeitungen einen Unterhaltungswert zuschreiben, kann dieser von Schülern (13 %) und Studenten (9 %) kaum noch gesehen werden.
- Die **Gründe für den hohen Unterhaltungswert des Internets** sind eindeutig und von den anderen Medien nicht zu schlagen: „Es ist am bequemsten“ (68 %) und „es bietet am meisten Abwechslung“ (66 %). Beides wird von den jüngeren Generationen noch stärker betont.
- Das **Internet kann sich gegenüber den anderen Medien besser behaupten**, weil es neue Angebote offerierte, weil es seine eigene Qualität verbesserte, weil sich die persönlichen Interessen der Nutzer verändert haben und weil die Informationen jederzeit zur Verfügung stehen.
- Alle befragten Generationen nutzen vor allem die **Informationsfunktionen** (Suchmaschinen: 95 %; Online-Enzyklopädie: 70 %; Produktvergleichsseiten: 61 %) und **Verkaufsplattformen** wie z.B. Ebay (73 %).
- Interessante **Unterschiede** gibt es bei den Social Web-Angeboten. Während Studenten überproportional Social Communities nutzen (30 %), nutzt die jüngere Generation insgesamt stärker die Foto- und Videoalben-Tauschbörsen (20 bis 40 %). An Diskussionsforen (35 %) und Blogs (10 %) beteiligen sich wiederum überproportional die Erwachsenen über 34.

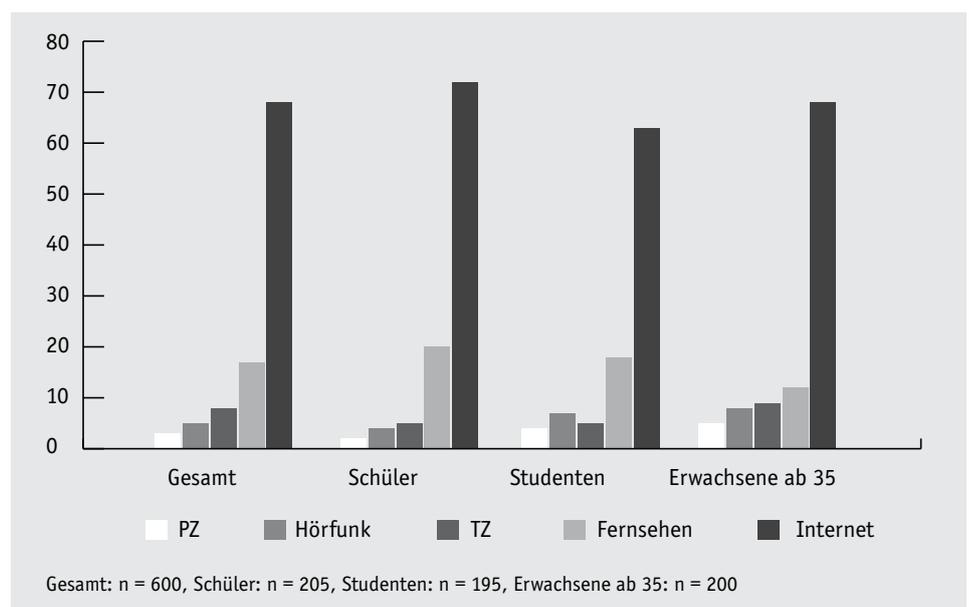


Abb. 3: Angaben zur Frage: „Welche der folgenden Medien nutzen Sie zu Informationszwecken am häufigsten?“  
Quelle: Rolke/Höhn 2008

- Über 90 % der Befragten halten es für unabdingbar, dass Unternehmen über eine eigene Homepage verfügen; die Bedeutung der **Homepage** wird dadurch unterstrichen, dass 60 % aller Befragten angeben, sie würden sich dort über das Unternehmen und seine Produkte informieren. Allerdings suchen über 70 % der Befragten im Internet auch immer nach „Gegenargumenten“, bevor sie ein Produkt kaufen, und sind dankbar für Kommentare von anderen Usern.

- Internetnutzer lassen sich gerne ablenken:** Knapp 80 % aller Befragten geben an, dass sie in der Regel zwar im Internet gezielt nach etwas suchen, wenn sie dabei auf etwas anderes Interessantes stoßen, sich das gerne anschauen.

- Insgesamt fühlen sich die User durch das **Internet gut (= 2) informiert** (Skala von 1 = sehr gut bis 6 = überhaupt nicht); beim Produktkauf ist das Internet allen anderen Quellen wie Fernsehen oder Zeitung, aber auch gegenüber Freunden und Bekannten überlegen.

Kein Zweifel also, die Menschen sind bereit, die medialen Veränderungen anzunehmen und für sich zu nutzen. Sie orientieren sich neu, verändern ihre Präferenzen und lernen dabei. Sie nutzen die Breite des Angebots und sind zur Interaktivität bereit. Dabei werden ihnen bis 2018 technische Innovationen zu Hilfe kommen. Der Nutzer wird über eine digitale Aura verfügen, die ihn bei der Selektion des weiterhin steigenden Informationsangebotes unterstützt. Spracherkennungs-Softwares werden kein Problem mehr sein. Die Medienhäuser werden sich kaum noch um die Generierung neuer Inhalte kümmern. Sie sind zu Multi-Channel-Content-Händlern geworden, die ihren Input von einzelnen Usern ebenso beziehen wie von Organisationen. All

das hat Folgen für die Unternehmenskommunikation. Ob die Unternehmen wollen oder nicht – sie müssen ihre eigene Kommunikation neu ausrichten, wenn sie in der Webgesellschaft dialog- und beziehungsfähig bleiben wollen.

#### 4. Blick auf PR und Marketing – Anforderungen an die Unternehmenskommunikation

Sagen wir es noch konkreter: Wenn die alten Arbeitsbeziehungen zwischen Journalisten und Pressesprechern in der Web-Gesellschaft eine weit weniger wichtige Rolle spielen, weil neue Akteure dazugekommen sind, wenn das Internet zum Leitmedium wird, in dem Informieren, Entertainment und Shopping zusammenwachsen, wenn sich die Regeln, Rhythmen und Raster des Publizierens verändern und wenn der Einzelne durch neue technische Möglichkeiten und durch die Communities immer stärker wird, dann gewinnt die Frage an Bedeutung: Welche Auswirkungen haben diese Veränderungen auf die Kommunikation der Unternehmen mit ihren verschiedenen Stakeholder?

Die Anforderungen, die an eine zukunftsweisende Unternehmenskommunikation gestellt werden, lassen sich mit Hilfe der Erkenntnisse aus der Studie wie folgt zusammenfassen:

- Alles, was offline an Kommunikationsangeboten besteht, muss seine **Entsprechung**, seine **Verlängerung** und seine **Verlinkung im Internet** finden, um die Offerten dort mit Zusatzoptionen zu verknüpfen.
- Um online qualitativ hochwertig mitzukommunizieren zu können, bildet breite Präsenz die Basis für eine digitale Identität; darüber hinaus ist es ratsam für das Unternehmen, **sich**

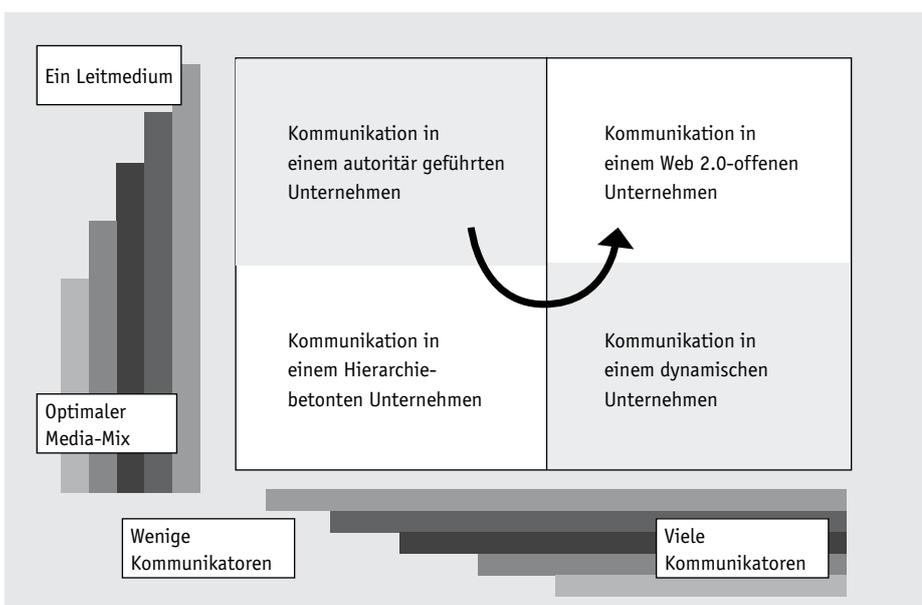


Abb. 4: Wie sich die unternehmensinterne Kommunikation verändert  
Quelle: Rolke/Höhn 2008

**auf strategische Net-Projekte zu konzentrieren:** Sie zeichnen sich allesamt immer dadurch aus, dass sie auf Mitmachen angelegt sind und im Erfolgsfalle Community-Bildung auslösen.

- Kundenkommunikation muss sich primär an der nachhaltigen **PR-Logik von Offenheit, Wechselseitigkeit, Partizipation und unkontrollierbarer Weiterverarbeitung** ausrichten – anstatt engen Marketingvorgaben und Werbekonzepten zu folgen, wodurch sich Produkt- und Unternehmenskommunikation stärker vermischen werden.

- PR wiederum muss sich an den neuen Entwicklungen in der Internet-Welt orientieren: Wenn dort neben überschaubaren journalistischen Angeboten eine unüberschaubare Masse an Bloggern informiert, reportiert und kommentiert, dann kann die aktive Kommunikation nicht allein von einigen Vorständen und den wenigen PR-Spezialisten im Unternehmen bewerkstelligt werden, sondern **jeder Mitarbeiter**, der sowieso fachlich und privat vernetzt ist, **wird für sein Unternehmen zu einem Kommunikator** – unterstützt und angeführt von den Kommunikations-Profis.

- Unternehmen müssen sich internetgerecht definieren, präsentieren und Impulse setzend einbringen – das bedeutet: **Unternehmen werden bei der Markenbildung Kontrollmöglichkeiten aufgeben**, mitunter sehenden Auges an die User abgeben, um dadurch im Gegenzug Zustimmung, Mitwirkung und Weiterempfehlung zu gewinnen. Und in jedem Fall Feedback zu erhalten.

- Basis für ein Kommunikationsmanagement in der Mitmachwelt des Internets ist die **Institutionalisierung von Lernprozessen** mittels eines evidence-based Kommunikations-Controllings, weil nur so rationale Anlässe der Überprüfung und nachhaltiges Orientierungswissen geschaffen werden können.

- Die künftigen partizipativen Kommunikationskampagnen werden **internet-zentriert** geplant, benötigen aber den **Resonanzraum der Offline-Medien**, die die Online-Welt ergänzen.

- Je mehr Inhalte ins Internet abwandern, je weniger Auflage gebraucht wird, desto **exklusiver ist es, seinen Kunden kostenlos, hochwertig gemachte Zeitungen und Zeitschriften regelmäßig zur Verfügung zu stellen**, die mit weiterführenden nutzwertigen Online-Angeboten und Unterhaltungsoptionen verlinkt sind.

- Unter dem Einfluss des Internets werden die großen Konzerne wie auch kleinere Firmen ihre Unternehmenskultur ändern müssen; denn die darin verankerten alten Lösungsmuster taugen nicht mehr für die digitale Netzwirtschaft – hier werden sich **die neuen Werte von Partizipation und Transparenz, Gleichwertigkeit und Kontrollreduktion** durchsetzen.

- In dieser Situation ist das partiell durchlässige **Intranet**, das zugleich **Fenster ins Unternehmen, verlinkter Arbeitsraum** und **Navigationsplattform** ist, der interne Schlüssel für die Erfolgchancen in der externen Online- und Offline-Welt.

Schon heute ist die Veränderungsdynamik, der die Unternehmen heute unterworfen sind, als stürmisch zu bezeichnen. Kaum ein Unternehmen, das nicht einem Reorganisationsprozess unterworfen ist und Reorganisation im Grunde als Dauerphänomen erlebt. Durch das Internet kann der Change-Prozess Orkanstärke annehmen und dabei den einen oder anderen Betrieb kurzzeitig auf den Boden drücken. Das eingangs erläuterte Beispiel von der Lufthansa-Maschine kann in der Web 2.0-Welt deshalb auch metaphorisch verstanden werden: Winde und Böen können auch dort nicht ausgeschlossen werden. Und immer ist jemand da, der alles beobachtet. Unternehmen sind daher gut beraten, diese Dynamiken zu akzeptieren und zu versuchen sie für sich zu nutzen. Niemals zuvor wird experimentelles Lernen so wichtig sein wie in der künftigen Web-Gesellschaft.

## LITERATUR

**Altmeppen, K.-D., Bucher, H.-J., Löffelholz, M. (Hrsg.) (2000):** Online-Journalismus, Perspektiven für Wissenschaft und Praxis, Opladen.

**Brinkbäumer, K. (2008):** Der Sieg der Straße, Der Spiegel 38/2008, S. 116–123.

**Güntheroth, H., Schönert, U., Rodtmann, E. (2007):** Wikipedia. Wissen für alle, Stern vom 6.12.2007, S. 30–40.

**Levine, R., Locke, C., Searls, D., Weinberger, D. (2000):** Das Cluetrain Manifest. 95 Thesen für die neue Unternehmenskultur im digitalen Zeitalter, München.

**Picot, A., Reichwald, R., Wigand, R. T. (2001):** Die grenzenlose Unternehmung. Information, Organisation und Management, Wiesbaden.

**Rolke, L., Höhn, J. (2008):** Mediennutzung in der Webgesellschaft 2018. Wie das Internet das Kommunikationsverhalten von Unternehmen, Konsumenten und Medien in Deutschland verändert, Norderstedt.

**Rolke, L., Wolff, V. (Hrsg.) (2002):** Der Kampf um die Öffentlichkeit. Wie das Internet die Macht zwischen Medien, Unternehmen und Verbrauchern neu verteilt, Neuwied

# DIVERSITY MANAGEMENT – EIN KURZER ÜBERBLICK ÜBER EIN WEITES FELD

Björn Wagner

## 1. Einführung

---

„Wie würden Sie Diversity Management definieren?“ Mein Gesprächspartner, der mich wenige Sekunden zuvor noch dazu angeregt hatte, einen Beitrag für die vorliegende Ausgabe des Update zu verfassen, hatte mir schlagartig wieder ins Gedächtnis gerufen: Für Diversity Management lässt sich keine „einzig richtige“ Definition benennen. Dies führt in der Praxis dazu, dass es fast ebenso viele Dimensionen der Begrifflichkeit wie auch Menschen gibt, die sich mit diesem Thema beschäftigen. Die Definition, die ich im beschriebenen Gespräch spontan von mir gab, lautete in etwa auf: „Die Kunst, die Verschiedenheit der Persönlichkeiten in der eigenen Belegschaft so zu managen, dass dem Betrieb die Vorteile dieser Verschiedenheit nützlich sind – die Gefahren und Konflikte, die aus dieser Verschiedenheit resultieren, jedoch minimiert werden.“ Damit ist jedoch keine einem Artikel genügende, erst recht nicht abschließende Definition erreicht.

## 2. Zu den Begriffen Diversity und Diversity Management

---

Am Anfang steht eine ordentliche Definition der Begriffe des Diversity Management bzw. Diversity. Der Begriff **Diversity** lässt sich übersetzen mit „Vielfalt“, „Vielfältigkeit“, „Verschiedenheit“ oder auch „Ungleichheit“. In den USA, in denen der Begriff gerade mit Blick auf die Beschreibung der Bevölkerung Verwendung findet, ist er durchaus positiv besetzt. In einer sehr umfassenden Definition durch R. Roosevelt Thomas bezeichnet der Begriff Diversity auf „any mixture of items characterized by differences and similarities“ (Thomas 2001).

In der Management-Praxis wird diese Verschiedenheit meist auf mehr oder weniger sichtbare Merkmale eingeschränkt. Zu diesen werden oft das Geschlecht, die Hautfarbe, das Alter, die sexuelle Orientierung, die ethnische Zugehörigkeit oder auch verschiedener Formen des Zusammenlebens (z.B. in Ein- und Mehrpersonenhaushalten oder Patchworkfamilien) gezählt.

Der Begriff des **Diversity Management** bezieht sich auf den Umgang mit den verschiedenen Formen der Vielfalt. Durch die Nutzbarmachung der verschiedenen personellen Ressourcen steht der ökonomische Nutzen klar im Vordergrund des Kon-



### Diplom-Handelslehrer Björn Wagner

studierte Wirtschaftswissenschaften am Østfold College in Halden/Norwegen sowie Volkswirtschaftslehre und Wirtschaftspädagogik an der Universität Mainz (Abschluss: Diplom-Handelslehrer). Zurzeit ist er Assistent der Fachgruppe Volkswirtschaftslehre an der Fachhochschule Mainz und promoviert an der Universität Mainz zum Thema „Diversity in the USA and in Germany“.

E-mail: [bjorn.wagner@wiwi.fh-mainz.de](mailto:bjorn.wagner@wiwi.fh-mainz.de)

zepts. Er ist also, anders als ein Quotensystem oder die in den USA lange praktizierte Affirmative Action gerade kein rein sozial ausgerichtetes Konzept.

## 3. Historische Entwicklung – Eckpunkte

---

In den USA sind die Wurzeln des Diversity Management in der Bürgerrechtsbewegung der 1950er, 1960er und 1970er Jahre zu suchen. Für die schwarze US-amerikanische Bevölkerung sind insbesondere die Entscheidung des Supreme Court zur Aufhebung der Segregation an öffentlichen Schulen (1954), der Montgomery-Bus-Boycott (1955) und das Wirken von Martin Luther King Jr. bis zum Ende der 1960er Jahre von großer Bedeutung.

Ebenfalls Ende der 1960er Jahre formierten sich nationale Bewegungen für Frauen, Native Americans („Indianer“) und andere Minderheiten. Eine gesetzliche Verankerung hatte der Kampf gegen Diskriminierung u.a. bereits 1964 mit dem Title VII of the Civil Rights Act erfahren. Ab dem Jahr 1968 mussten Firmen, die mit der Regierung Geschäfte mit einem Volumen von mehr als 50.000 US-\$ machen wollten, die Förderung von Minderheiten in ihrem Betrieb nachweisen. Effektiv führte dies im Laufe der 1970er Jahre immer stärker zur Anwendung von (nicht ausdrücklich verlangten) Quotensystemen, was wiederum zu wachsendem Widerstand der reversely discriminated, hauptsächlich weißer Männer, führte.

In den 1980er Jahren erfolgte langsam eine Bewegung weg von den moralisch begründeten Affirmative Action Policies und hin zu dem, was heute die Grundlage für Diversity Management bildet. Entscheidend begünstigt wurde diese Entwicklung durch die (häufig fehlinterpretierte) Studie Workforce 2000 des Hudson Institute, das bereits 1987 das vermehrte Drängen von Frauen und Angehörigen von Minderheitengruppen auf den amerikanischen Arbeitsmarkt voraussagte.

Zunächst war das Konzept des Diversity Management nur ein Thema für Firmen, die sich auf einen bevorstehenden Arbeitskräftemangel vorbereiten oder ihre ohnehin diversifizierte Belegschaft konstruktiv nutzen wollten. Im Laufe der 1990er Jahre begannen immer mehr Firmen sich diesem Konzept zu verschreiben. Heute ist es in den USA – zumindest unter den großen Firmen – praktisch unmöglich, ohne Diversity Management auszukommen.

Die Übertragung von Diversity Management auf deutsche Unternehmen erfolgte i. d. R. erst Mitte der 1990er Jahre, vielfach aufgrund von Übernahmen (z.B. im Fall Deutsche Bank), Fusionen (DaimlerChrysler) oder durch einen amerikanischen Mutterkonzern (Ford). Die Zahl der Unternehmen, die Diversity Management implementieren, steigt seitdem kontinuierlich, jedoch beschränkt sich der Anwenderkreis hauptsächlich auf Großunternehmen. Daran hat sich auch mit dem Einzug des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) im Jahr 2006 nicht viel verändert. Es bleibt abzuwarten, inwiefern sich Diversity Management als „Standardtechnik“ in deutschen Unternehmen durchsetzen wird. Eine institutionelle Durchdringung der Wirtschaft wie in den USA erscheint jedoch nicht nur aufgrund der Bevölkerungsschichtung in Deutschland fraglich.

#### 4. Klassiker der Diversity-Management-Forschung

Bis heute beziehen sich die meisten Publikationen zum Thema Diversity Management auf einige wenige „Klassiker“. Aus diesen werde ich im Folgenden zwei Modelle vorstellen. Diese sind das diversity wheel von Loden und Rosener (1990) sowie die Three-Paradigms-Ansatz von Thomas und Ely (1996).

Das diversity wheel von Loden und Rosener unterscheidet Primär- und Sekundärdimensionen von Diversity. Die primären, oder auch Kerndimensionen, bezeichnen die angeborenen Eigenschaften eines Menschen, wie Alter, Geschlecht, sexuelle Orientierung, (Nicht-) Behinderung, ethnische Wurzeln oder Hautfarbe. Der äußere Kreis beinhaltet diejenigen Dimensionen, die zur Bildung der Persönlichkeit des einzelnen beitragen, und sich gegenseitig, jedoch nicht die Kerndimensionen, beeinflussen können. Beispielsweise könnte eine signifikante Änderung des Einkommens religiöse Ansichten oder die verbale Ausdrucksweise beeinflussen – eine Beeinflussung der Geschlechtszugehörigkeit oder der sexuellen Orientierung jedoch nicht. Was allerdings von Aspekten beider Dimensionen geformt wird,

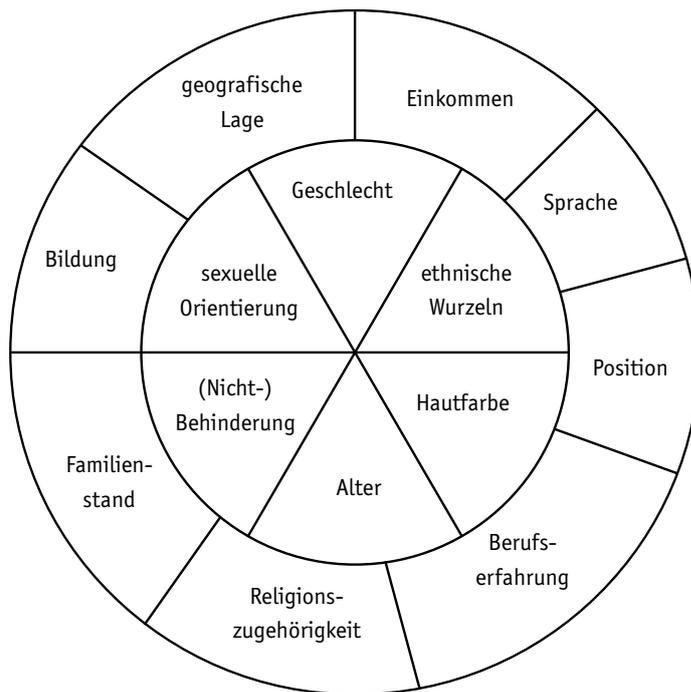


Abb. 1: Primär- und Sekundärdimensionen von Diversity  
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an <http://www.loden.com>

ist die eigene Persönlichkeit. Die hier abgebildete grafische Darstellung verzichtet der besseren Visualisierung halber bewusst auf die Nennung einiger Primär- und Sekundärdimensionen.

Thomas und Ely veröffentlichten 1996 – anonymisiert – eine Aggregation ihrer Forschungsergebnisse einer Feldstudie mit verschiedenen amerikanischen Firmen, die sich im Bereich des Diversity Management engagiert hatten. Den unterschiedlichen Erfolg der Firmen erklärten Sie, indem sie deren Diversitybemühungen drei Ansätzen zuordneten: Dem fairness- and discrimination paradigm, dem access- and legitimacy paradigm und dem learning- and effectiveness paradigm.

Der erste Ansatz stellte kaum mehr dar als eine ungefähre Abbildung der Bevölkerungsstruktur: Frauen und Angehörige von Minderheiten wurden zwar angestellt, jedoch wurde von ihnen erwartet, dass sie der Firmenphilosophie entsprechend arbeiten – so dass sie sich praktisch nicht selbst einbringen konnten.

Der zweite Ansatz machte sich dagegen die speziellen Talente von Frauen und Minderheiten zunutze: Sie wurden als Spiegelbild der Kundenstruktur angestellt und eingesetzt. Kurzfristig führte dies zu Erfolgen, mittelfristig zeigten sich die Grenzen des Ansatzes: Die neuen Mitarbeiter stießen schnell an Karrieregrenzen, da sie nur in speziellen Segmenten eingesetzt wurden. Ein Aufstieg in die Konzernspitze etwa blieb ihnen verwehrt.

Der dritte Ansatz, als „integrativ“ bezeichnet und anzustrebendes Optimum, forderte ein ganzheitliches Verständnis von Diversity ein. Frauen und Angehörige von Minderheiten sollten demnach nicht nur angestellt und in eigens zugeschnittenen

Bereichen eingesetzt werden. Dadurch, dass sie ihre Persönlichkeit am Arbeitsplatz einbringen durften – und sollten – wurde es möglich, dass das gesamte Team von persönlichem Hintergrund und Ideen der einzelnen Angestellten lernen und profitieren konnte. Anders als im zweiten Ansatz war hier eine Karriere jedoch nicht kundensegmentgebunden.

Dieser integrative Ansatz wird als Idealbild eines implementierten Diversitykonzeptes gesehen. Die meisten Unternehmen befinden sich jedoch erst auf einer der ersten beiden Stufen, sofern sie sich überhaupt mit Diversity als business case beschäftigen. Nur wenige Unternehmen bemühen sich aktiv um die Verwirklichung des dritten Ansatzes, der – zugegebenermaßen – deutlich höhere Hürden mit sich bringt als die ersten beiden.

## 5. Vorteile von Diversity Management

Bemühungen um eine Diversifizierung der Belegschaftsstruktur bieten dem Unternehmen eine Reihe von Vorteilen. Im Folgenden werden einige der bedeutendsten benannt, um die Sinnhaftigkeit von Diversity Management zu unterstreichen.

In Anbetracht des demographischen Wandels kann es sich ein Unternehmen kaum leisten, bestimmte Bevölkerungsgruppen von vorneherein den Zugang zu Bewerbungen verwehren: Eine Diskriminierung von Frauen, Älteren, Menschen mit Migrationshintergrund oder Menschen mit Behinderungen verkleinert den ohnehin schrumpfenden Pool qualifizierter potenzieller Angestellter unnötig.

Zudem lassen sich durch eine aktive Pluralisierung der Belegschaft Kosten vermeiden. Wie bereits in den USA üblich, erlaubt es das seit 2006 in Kraft getretene Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG), diskriminierende Unternehmen stellvertretend und präventiv zu bestrafen. Die so entstehenden Kosten sind mitunter exorbitant, auch wenn es bisher noch nicht zu Schadenersatzklagen amerikanischen Ausmaßes gekommen ist.

Weiterhin wird angeführt, dass eine diversifizierte Belegschaft ein erhöhtes Kreativitäts- und Problemlösepotential vorweisen kann. Mitarbeiter mit unterschiedlichen persönlichen Hintergründen und Perspektiven erbringen somit – unter entsprechender Führung – bessere Ergebnisse als in homogenen Gruppen möglich wären.

Schließlich sprechen auch Marketingaspekte für die Einführung von Diversity Management. Einer Belegschaft, die die Kundenstruktur widerspiegelt, wird ein größeres Einfühlungsvermögen in die Bedürfnisse der Kunden zugeschrieben. Dies bedeutet Vorteile bei Entwicklung, Design und Vermarktung von Produkten. Zudem kann ein Imagegewinn erwartet werden, der sich positiv nicht nur auf dem Absatz-, sondern auch auf dem Arbeitsmarkt bemerkbar macht. (vgl. u.a. Palm 2006, S. 35 f.)

## 6. Probleme von Diversity Management

Die zuvor beschriebenen Aspekte lassen Diversity als ein durchweg positiv anmutendes Projekt erscheinen. Gerade aus diesem Grund ist zu hinterfragen, welche Probleme und Nachteile dieser Ansatz mit sich bringt. Drei wesentliche Probleme stellen dabei Konflikte, zu erwartende Kosten sowie die Erfolgsmessung dar.

Zunächst bleibt festzuhalten, dass Diversity Management eine aktive Steuerung der Diversität impliziert. Verschiedenheit befördert nicht nur Kreativität, sondern auch Konflikte, die in der betrieblichen Routine zu kostspieligen Reibungsverlusten führen können. Somit stellt sich die Problemlage nicht anders als in der den Betrieb umgebenden Gesellschaft dar: Ohne eine regulierende Prozesssteuerung entstehen mit hoher Wahrscheinlichkeit Probleme.

Diese Regulierung ist – wie schon bereits die ersten Schritte in Richtung einer Diversifizierung – mit Kosten verbunden. Diese müssen einkalkuliert werden für die Einrichtung von Stabs- und Linienstellen, Workshops, Informationsmaterialien und Werbemaßnahmen innerhalb und außerhalb des Unternehmens. Nicht umsonst hat sich in den vergangenen Jahren auch in Deutschland eine blühende Diversity-Industrie entwickelt: das Geschäft mit der Vielfalt ist offensichtlich ein lukratives.

Weiterhin deutet sich ein grundlegendes betriebswirtschaftliches Problem an: die Kosten-Nutzen-Analyse. Während sich die Kosten der Implementierung noch vergleichsweise einfach kalkulieren lassen, stellt die Nutzenseite ein erhebliches Problem dar. So lässt sich Kreativität kaum in harte Währung umrechnen, ebenso wenig wie ein verbessertes Betriebsklima oder ein Imagegewinn bei (potenziellen) Kunden und Bewerbern. Eine Möglichkeit stellt unter Umständen eine modifizierte Version des Balanced-Scorecard-Verfahrens dar (vgl. Kaiser 2004).

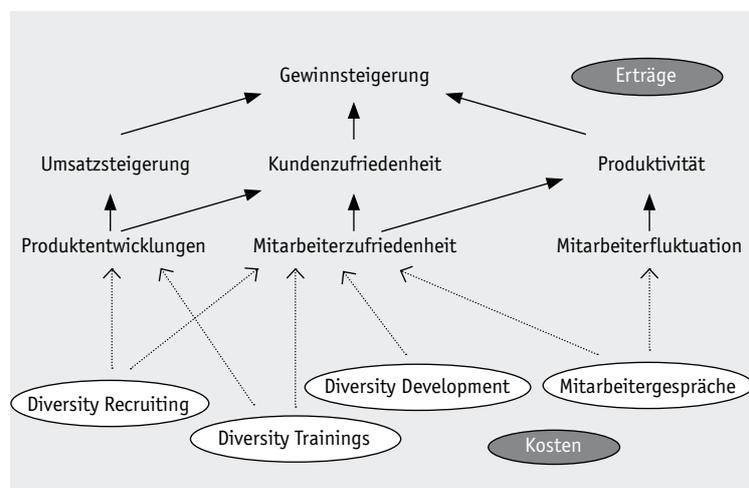


Abb. 2: Kosten- und Ertragsrechnung in Anlehnung an Kaiser 2004

## 7. Drei Praxisbeispiele: Diversity Management in den USA und in Deutschland

Im Folgenden sollen anhand eines amerikanischen und zweier deutscher Beispiele Möglichkeiten eines aktiven Diversity Managements skizziert werden. In den USA bieten sich hier die ausführlich gestalteten Internetseiten von General Motors (GM) an, in Deutschland die Bemühungen von der Lufthansa AG und der Deutschen Bank AG.

### General Motors (GM)

Der Automobilhersteller GM betreibt eine extensive Internetpräsenz zur Darstellung der eigenen Diversity-Aktivitäten. Neben einer Darstellung der zahlreichen Auszeichnungen aus dem Diversity-Bereich, die GM in den letzten Jahren erhalten hat, sowie der Mitarbeiter-Netzwerkgruppen ist die Seite ganz auf die Kampagne „I am GM“ zugeschnitten. Im Zuge dieser Kampagne wurden einige repräsentative GM-Mitarbeiter ausgewählt, die in kurzen Statements und/oder Videos veranschaulichen, dass sie sich in all ihrer Verschiedenheit GM zugehörig fühlen. Über diese Kampagne hinaus werden auch das Engagement GM's für Diversity-Programme bei Zulieferfirmen sowie die Mitarbeiter-Netzwerkgruppen vorgestellt (<http://www.gm.com/diversity>).

### Deutsche Bank

In der Deutschen Bank wurde man erstmals in den 1990er Jahren durch die Akquisition von Morgan Grenfall und Banker's Trust direkt mit dem Thema Diversity konfrontiert. Gleichstellungsmaßnahmen und Frauenförderung hatte es zwar bereits vorher

gegeben, allerdings gingen diese nie so weit wie das mittlerweile implementierte Konzept: Dieses versteht sich als laufender Prozess, nicht als Projekt, und wird sowohl top-down, also durch den Vorstand vertreten, als auch bottom-up, durch die Mitarbeiter, gestaltet. Letztere können sich unter anderem durch die Bildung verschiedener Netzwerkgruppen, wie der „Rainbow-Group“ zur Interessenvertretung schwuler, lesbischer und bisexueller Mitarbeiter oder regionalen Frauennetzwerken an einer erfolgreicher Umsetzung des Diversityprozesses beteiligen.

### Deutsche Lufthansa AG

Für die Lufthansa, die 90 Staaten (mit der Star Alliance: 130) anfliegt, ist das Thema Diversity in Verbindung mit interkultureller Kompetenz ein naheliegendes Thema. Weiterhin spielen für das Unternehmen der demographische Wandel und die zunehmende Individualisierung der Lebensstile die größten Rollen. Auch hier wird Diversity als kontinuierlicher Prozess verstanden, der durch einzelne Projekte gestützt wird, so zum Beispiel ein Mentoringprogramm für Menschen mit Behinderung oder verschiedene Programme zur Verbesserung Chancengleichheit von Männern und Frauen, sowie zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

Einen guten Überblick über (amerikanische) Diversity-Aktivitäten bietet zudem die private Firma [diversityinc.com](http://www.diversityinc.com) an. Sie kürt unter anderem jedes Jahr wieder die „DiversityInc Top 50“, eine Rangliste von 50 Unternehmen mit herausragenden Diversity-Bemühungen. Darüber hinaus finden sich hier hilfreiche Tipps, Praxisbeispiele und individuelle Kommentare rund um das weite Feld „Diversity“ (<http://www.diversityinc.com>).



Abb. 3: „I am GM“ Kampagne von General Motors  
Quelle: <http://www.gm.com/diversity>



Abb. 4: Diversity-Broschüre der Deutschen Bank  
Quelle: [http://www.db.com/careers/de/files/Diversity\\_flyer\\_final\\_low.pdf](http://www.db.com/careers/de/files/Diversity_flyer_final_low.pdf)

## 8. Zukunft des Diversity Management

Erfolgreiches Diversity Management muss sich ständig an diesem Anspruch messen lassen: Durch gezieltes Management die Vorteile der Individualität der einzelnen Mitarbeiter zu maximieren und Konfliktpotentiale zu minimieren. In den USA ist es, wie oben angedeutet, längst zu einem Business Must aufgestiegen, ohne welches zumindest größere Unternehmen einschneidende Nachteile bei der Suche nach Mitarbeitern in Kauf nehmen müssten.

In Deutschland ist es vielfach (noch) ein exotisches Thema – in einer (nicht repräsentativen) Kurzumfrage unter Studierenden und Mitarbeitern an Fachhochschulen und Universitäten gaben weniger als 10 % der Befragten an, sich unter dem Begriff auch nur etwas vorstellen zu können. Trotzdem erfreut sich das Thema in Wissenschaft und Praxis immer größerer Beliebtheit: Die Zahl der Diversity Management praktizierenden Unternehmen steigt langsam, aber beständig. Die Forschungsaktivitäten werden kontinuierlich – und schneller als die Umsetzung im privaten Sektor – ausgeweitet. Im Zuge des demographischen Wandels wird das Thema Diversity auch in Deutschland in Zukunft weiter an Bedeutung gewinnen.



Abb. 5: Pilotin der Lufthansa

Quelle: <http://konzern.lufthansa.com/de/html/presse/bildarchiv/index.html>

## LITERATUR

- Belinszki, E., Hansen, K., Müller, U. (Hrsg.) (2003):** Diversity Management. Best Practices im internationalen Feld, Münster.
- Johnston, W. B., Packer, A. H. (1987):** Workforce 2000. Work and Workers for the Twenty-first Century, Indianapolis.
- Thomas, D., Ely, R. (1996):** Making Differences Matter, in: Harvard Business Review on Managing Diversity (2002), pp. 79–91.
- Kaiser, E. (2004):** Diversity – wie Unternehmen messbar profitieren, in: Wirtschaft & Weiterbildung, Nov./Dez. 2004, S. 19–23.
- Krell, G., Wächter, H. (2006):** Diversity Management. Impulse aus der Personalforschung, München.
- Lynch, F. R. (2005):** The Diversity Machine. The Drive to Change the “White Male Workplace”, Second Edition, New Brunswick/NJ.
- Palm, S. (2006):** Diversity Management. Diversity als Schlüssel zum Unternehmenserfolg, Saarbrücken.
- Stuber, M. (2005):** Diversity. Das Potential von Vielfalt nutzen – den Erfolg durch Offenheit steigern, Neuwied.
- Thomas, R. R. (2001):** Management of Diversity – Neue Personalstrategien für Unternehmen, Wiesbaden.

*Links (Auswahl)*

<http://www.loden.com>

Seiten von Loden Associates, Diversity Consulting.

<http://www.diversityinc.com>

Seiten von DiversityInc, einer großen kommerziellen Diversityorganisation.

<http://www.db.com/careers/de/514.html>

Diversity-Seiten der Deutschen Bank AG.

<http://www.gm.com/diversity>

Diversity-Seiten von General Motors (USA).

[http://konzern.lufthansa.com/de/html/verantwortung/personal\\_soziales/diversity/](http://konzern.lufthansa.com/de/html/verantwortung/personal_soziales/diversity/)

Diversity-Seiten der Deutsche Lufthansa AG.

# SCHIEDSVERFAHREN IN CHINA

Nicole Conrad



**Prof. Dr. Nicole Conrad**

lehrt das Fach Wirtschaftsrecht an der Fachhochschule Mainz.

E-mail: nicole.conrad@wiwi.fh-mainz.de

## 1. Historischer Abriss

### 1.1 Chinesisches Kaiserreich

Alternative Streitschlichtungsmethoden haben als Mittel der Streitbeilegung in China eine lange Tradition. Die konfuzianische Philosophie, die mit Ausnahme der Qin-Dynastie (221 bis 206 v. Chr.) die orthodoxe Staatsphilosophie China war, hat diese Bedeutung geprägt. Höchstes Ziel der konfuzianischen Philosophie ist die Harmonie. Die Herstellung der irdischen Harmonie vollzieht sich durch positive Maßnahmen wie überreden und erziehen eher als durch Drohung, Zwangsmaßnahmen und Strafen sowie durch die Bevorzugung informeller Methoden im Gegensatz zu formellen Verfahren. Das Auftreten einer Streitigkeit bedeutete eine Störung der natürlichen Harmonie, während Kompromissbereitschaft als tugendhaft galt, da sie Reibungen und Disharmonie beseitigt. Streitigkeiten gerichtlich auszutragen wurde als Gesichtsverlust angesehen, da sich die Beteiligten zu einer harmonischen Beziehung unfähig erwiesen (vgl. Pissler 2008, S. 602)

Zum Recht hat der Konfuzianismus eine restriktive Einstellung. Da nach Konfuzius das Zusammenleben der Menschen nicht durch Gesetze, sondern durch bestimmte sittliche Pflichten

geregelt werden sollte. Gesetze dienten nur dazu, bei Nichterfüllung dieser sittlichen Pflichten zu bestrafen. Recht wurde daher in erster Linie als Strafrecht aufgefasst (vgl. Heuser 2002). Die Beschränkung der Justiz auf Bereiche des Strafrechtes zog nach sich, dass andere Rechtsgebiete (Zivilrecht, Verwaltungsrecht) abseits von staatlichen Gerichten beigelegt wurden. Die Gerichtsbarkeit wurde in dem chinesischen Kaiserreich auf der untersten Ebene von Kreisbeamten ausgeübt. Gerichts- und Amtssitz war der „Yamen“ in der Kreishauptstadt, so dass ein ganz überwiegender Teil der Bevölkerung mit staatlichen Verwaltungsorganen nicht in Kontakt kam (vgl. Pissler 2008, S. 603). Streitigkeiten wurden häufig geschlichtet, weil der Weg zum Kreisbeamten zu weit war und es auch im Interesse der Dorfältesten und Vorsteher lag, dass vor Ort geschlichtet wurde und ihr Dorf nicht durch unnötige Klagen bei der Obrigkeit unangenehm auffiel (vgl. Pissler 2008, S. 603; Gerke 1992).

Die chinesische Bevölkerung scheute darüber hinaus Risiken, welche ein Gerichtsprozess mit sich brachte. Die Kreisbeamten waren daher in der Regel keine ausgebildeten Juristen, sondern Staatsbedienstete. Damit eine Klage überhaupt zugelassen wurde, musste der Kläger verschiedene Gebühren und Geschenke an die Angestellten des „Yamen“ entrichten, denn ein Anspruch auf Gerichtsverfahren gab es nicht (vgl. Pissler, S. 603).

Alternative Streitschlichtungsmethoden waren daher erforderlich, um Streitigkeiten außergerichtlich beizulegen. Streitigkeiten aus Vertragsverletzungen und Bankgeschäften wurden vor die Handels- und Kaufmannsgilde gebracht. Zum Teil wurde aufgrund eigener Regeln geschlichtet (vgl. Hopp 1996). Teilweise hatten die Streitschlichtungsorgane eigene Verfahrensregeln. Die beteiligten Parteien unterwarfen sich dem Ergebnis der Streitbeilegung, denn sie fürchteten Gesichtsverlust, wenn sie das Ergebnis nicht als verbindlich ansahen.

Der in der Philosophie des Konfuzianismus begründete Zwang zu einer (äußeren) Harmonie und der erschwerte Zugang zu den Gerichten – und nicht etwa eine besonderes versöhnliche chinesische Kultur oder eine Neigung zur Prozessvermeidung – sind als Gründe dafür zu sehen, dass bis zum Ende des chinesischen Kaiserreichs 1911 alternative Streitschlichtungsmethoden und nicht der Prozess das Hauptmittel der Streitbeilegung war (vgl. Pissler 2008, S. 603; Hopp 1996, S. 68 ff.; Gerke 1992, S. 20).

## 1.2 Republik China

Die Gründung der Republik China (1911) zog die Bestrebung nach sich, das chinesische Rechtssystem westlichen Standards anzupassen. Traditionelle Formen der außergerichtlichen Streitbeilegung wurden zurückgedrängt und ein Schiedsverfahren in Handelssachen bei den Handelsschiedsgerichten eingeführt.

Für die Gerichtsschlichtung wurde 1921 ein Schiedsverfahren in Zivilsachen erlassen, das in Verfahren bis auf wenige Punkte mit den Vorschriften in der deutschen Zivilprozessordnung übereinstimmte (vgl. Pissler 2008, S. 604; Bünger 1928, S. 121 ff. und S. 235 ff.). 1930 wurde ein Gesetz für die Schlichtung in Zivilsachen (vgl. Gesetz der Republik China für die Schlichtung in Zivilsachen vom 20.01.1930; deutsche Übersetzung in: Gerke 1992, S. 153 ff.) verabschiedet, welches die Errichtung von Volksschlichtungsstellen für Zivilsachen in allen Gerichten erster Instanz vorsah.

In der Republikzeit hat es außerdem eine Form von Volksschlichtung gegeben, deren Organisation und Zuständigkeit in Gesetzen geregelt waren, die Anfang der 1930er Jahre verabschiedet worden waren (vgl. Pissler 2008, S. 604). In der Folgezeit wurden Schlichtungskomitees sowohl in den Städten als auch auf dem Land gegründet. Ihre Aufgabe war es, jegliche zivilrechtliche und einige strafrechtliche Streitigkeiten zu schlichten.

## 1.3 Volksrepublik China

Die Gründung der Volksrepublik China zog die Abschaffung aller Gesetze nach sich, die während der Republikzeit verabschiedet worden waren. Wie in anderen Staaten des sozialistischen Rechtskreises bemühte man sich auch in China, staatliche Rechtspflegefunktion in die gesellschaftliche Selbstverwaltung zu übertragen (vgl. Pissler 2008, S. 606). Vor dem Hintergrund der traditionellen Betonung der außergerichtlichen Streitbeilegung in China fiel die sozialistische Vorstellung auf fruchtbaren Boden, hierdurch die Bevölkerung unmittelbar an der Lösung von Konfliktfällen zu beteiligen und sie auf diesem Wege erzieherisch zu beeinflussen. Die Vorliebe für alternative Streit-schlichtungsmethoden ist ferner in der Lehre von MAO Zedongs von den gesellschaftlichen „Widersprüchen“ anzuführen, die zwischen dem Volk und seinen Feinden (Grundherrenklasse, bürokratische Bourgeoisie und Anhänger der Guomindang) und im Volk selbst bestünden. Nach dieser Lehre sollen Widersprüche im Volk „demokratisch“, das bedeutet mit Mitteln der Überredung, Überzeugung und Erziehung gelöst werden und nicht durch Zwang (vgl. Pissler 2008, S. 605). Die Volksschlichtung, bei der „die Massen“ zu ihrer Meinung über einen Streitfall befragt werden, wurde von den chinesischen Kommunisten als das ideale Mittel zur Lösung von Widersprüchen im Volk gehalten. Aus dieser Haltung ist die Parteirichtlinie „Schlichtung hat Vorrang“ entstanden, die erst 1991 im Zuge der Revision des Zivilprozessgesetzes endgültig aufgegeben wurde (vgl. Gerke 1992, S. 29). Bereits in den chinesischen Sowjetgebieten der 1930er

Jahre hatten die Kommunisten eigene gesetzliche Regeln für die außergerichtliche Streitbeilegung erlassen, welche die außergerichtlichen Verfahren (Volksschlichtung, Schlichtung durch Vertreter der Massenorganisationen und Schlichtung durch Regierungsstellen) gegenüber dem Gerichtsverfahren betonten, in denen die Zuständigkeit der Gerichte nur für Fälle gegeben war, bei denen eine Schlichtung ausschied (vgl. Gerke 1992, S. 31). Außerdem wurden Schlichtungsvereinbarungen zumeist in ihren Rechtswirkungen Gerichtsurteilen gleichgestellt und konnten daher vollstreckt werden (vgl. Pissler 2008, S. 606; Gerke 1992, S. 30 ff.). Nach Ausrufen der Volksrepublik im Jahr 1949 sollten die „Errungenschaften“ der Sowjetgebiete aufgenommen werden. Deshalb wurden in den ersten Jahren der Volksrepublik in den Dörfern und Städten im großen Stil Volksschlichtungskomitees gegründet. 1954 wurden die allgemeinen Grundsätze für die Organisation des Volksschlichtungskomitees erlassen. Im Vergleich zur Praxis in den chinesischen Sowjetgebieten ließen sich durch die neuen Bestimmungen eine Einengung der Befugnisse der Schlichtungsorgane und eine Stärkung der Rechte der Parteien feststellen (vgl. Pissler 2008, S. 606). Durch den so genannten „großen Sprung nach vorn“ im Jahr 1957 und insbesondere durch die „große proletarische Kulturrevolution“ nahm die Bedeutung der Volksschlichtung ab. Mit Parolen wie „Schlichtung verwischt den Klassenkampf“ und „Schlichtung kommt dem Klassenfeind zugute“ brandmarkte man das Verfahren, so dass Mitglieder von Volksschlichtungskomitees vielfach grausamen Übergriffen ausgesetzt waren (vgl. Pissler 2008, S. 606). Erst als das Zentralkomitee der kommunistischen Partei Chinas im Dezember 1978 beschloss, in Abkehr von der Anarchie der Kulturrevolution ein „sozialistisches Rechtssystem“ aufzubauen, wurde die Volksschlichtung als traditionelles Mittel zur Streitbeilegung neu belebt (vgl. Pissler 2008, S. 606).

## 2. Das Schiedsrecht der Volksrepublik China

Das Schiedsrecht der Volksrepublik China wurde 1994 entworfen und ist 1995 in Kraft getreten. Es gliedert sich in acht Kapitel und enthält 80 Paragraphen. Im Einzelnen sind es die Allgemeinen Bestimmungen (§§ 1–9), die Vorschriften über den Schiedsausschuss und die Schiedsinstitution (§§ 10–15), die Schiedsvereinbarungen (§§ 16–20), die Durchführung des Schiedsverfahrens (§§ 21–57), die Aufhebung des Schiedsspruchs (§§ 58–61), die Vollstreckung des Schiedsspruchs (§§ 62–64) sowie besondere Bestimmungen der Schiedsgerichtsbarkeit mit Auslandsbezug (§§ 65–73) und die Schlussbestimmungen (§§ 74–80).

Das Schiedsrecht der Volksrepublik China wurde nach dem Vorbild des UNCITRAL-Modellgesetzes entwickelt (Modellgesetz der Vereinigten Nationen UNCITRAL). Die UNCITRAL wurde mit dem Ziel der Vereinheitlichung und Harmonisierung des internationalen Wirtschaftsrechts 1966 gegründet. Das Modellgesetz gilt als internationaler Standard des Schiedsverfahrensrechts und geht speziell auf die Bedürfnisse der Schiedspraxis

ein. Da das Modellgesetz auf internationalem Konsens beruht, werden Reformen an bereits bestehenden Schiedsgesetzen grundsätzlich unter Beachtung dieser Vorschriften unternommen. Die größte Abweichung des Schiedsrechts der Volksrepublik China gegenüber dem UNCITRAL-Modellgesetz besteht in der Unzulässigkeit von Ad-hoc-Schiedsgerichten nach dem Schiedsrecht der Volksrepublik China.

Die zweite internationale Quelle für das Schiedswesen in der Volksrepublik China ist das New Yorker Übereinkommen von 1958. Die New York Convention vom 10. Juni 1958 wird als das erfolgreichste internationale Übereinkommen der Geschichte des internationalen Handelsrechts bezeichnet. Das Übereinkommen schaffte die entscheidenden gesetzlichen Voraussetzungen für die Etablierung der internationalen Schiedsgerichtsbarkeit. Sie wurde bis heute von 142 Staaten ratifiziert, worunter auch die Bundesrepublik Deutschland und die Volksrepublik China sind.

Der Inhalt des Abkommens betrifft die Vollstreckung ausländischer Schiedssprüche sowie den Fall, dass ein staatliches Gericht entgegen der Schiedsvereinbarung angerufen wird. In Abweichung zu dem Modellgesetz der UNCITRAL gilt das New Yorker Abkommen mit Ratifizierung des Vertrages in jedem Staat unmittelbar und vorrangig.

Die für das internationale Schiedsverfahren z.B. zwischen einer deutschen und chinesischen Partei wesentlichen Vorschriften finden sich in Artikel 3 der New York Convention. Hiernach ist jeder Vertragsstaat verpflichtet, Schiedssprüche aus einem anderen Vertragsstaat als wirksam anzuerkennen und diese gemäß seinem nationalen Verfahrensrecht zu vollstrecken. Ferner sieht Artikel 3 eine Gleichberechtigung von in- und ausländischen Schiedssprüchen für das Vollstreckungsverfahren vor. Dieser Artikel besagt zum Einen, dass die Kosten für das Verfahren über den ausländischen Schiedsspruch nicht wesentlich höher als die für den inländischen sein dürfen und zum Anderen, dass das Verfahren keinen strengeren Vorschriften unterliegt als ein Verfahren über die Vollstreckung von inländischen Schiedssprüchen. Obwohl die Volksrepublik China die New Yorker Konvention ratifiziert hat, werden von ihr zusätzliche Anforderungen an die Wirksamkeit einer Schiedsklausel gestellt. Im Gegensatz zu dem New Yorker Übereinkommen reicht die Schriftform sowie der Mindestinhalt nach dem Schiedsrecht der Volksrepublik China nicht aus, um die Wirksamkeit einer Schiedsvereinbarung zu begründen. Diese ist vielmehr abhängig von § 16 des chinesischen Schiedsgesetzes, welcher drei Voraussetzungen an die Wirksamkeit knüpft.

In der Übersetzung lautet § 16: „Zu den Schiedsvereinbarungen gehören in Verträgen bestimmte Schiedsklauseln und andere schriftliche vor oder nach Entstehen einer Streitigkeit erzielte Vereinbarung darüber, dass eine schiedsgerichtliche Regelung verlangt werden soll. Schiedsvereinbarungen müssen folgende Punkte enthalten:

1. Die Willenserklärung, dass eine schiedsgerichtliche Regelung verlangt werden soll.
2. Die Gegenstände der schiedsgerichtlichen Regelung.
3. Die Wahl der Schiedskommission.“

Die erste und zweite Voraussetzung sind konform mit dem internationalen Standard. Die dritte Voraussetzung ist eine Exklusivregelung des chinesischen Schiedsrechtes. Eine Schiedskommission ist eine Schiedsinstitution. In Deutschland ist dies beispielsweise die Deutsche Institution für Schiedsgerichtsbarkeit (DIS), in Singapur die SIAC (Singapur International Arbitration Center), in Hongkong das Hongkong Arbitration Center und in China die CIETAC (China International Economic and Trade Arbitration Commission.). Insgesamt existieren in China mehr als 100 Schiedsinstitutionen. Wirklich von Bedeutung ist jedoch nur die CIETAC.

1956 etablierte die chinesische Regierung diesen Schiedsgerichtsbarkeitsprüchkörper, dessen einzige Aufgabe es war, internationale wirtschaftsrechtliche Streitigkeiten beizulegen. Mit der Implementierung dieser Institution wurde die chinesische Regierung verpflichtet, ein Schiedsgerichtsbarkeitsgesetz zu installieren, welches wie bereits zuvor erwähnt am 01.09.1959 in Kraft trat. Die Parteien einer rechtlichen Auseinandersetzung, die die CIETAC in Anspruch nehmen, müssen eine Gebühr zahlen, welche normalerweise an dem Gegenstandswert der Klage bzw. Widerklage gemessen wird. Der Gebührenrahmen schwankt und sollte vorher bei der CIETAC erfragt werden.

Seit dem Jahr 2004 hat die CIETAC die Liste der Schiedsrichter erweitert, was bedeutet, dass nunmehr auch ausländische Schiedsrichter als Beisitzer oder Chairman in einem schiedsgerichtlichen Verfahren berufen werden können. Die bisherigen Erfahrungen in der Praxis zeigen jedoch, dass von dieser Möglichkeit bisher wenig Gebrauch gemacht wurde, d. h. nach wie vor die Schiedsgerichte der CIETAC fast ausschließlich von chinesischen Schiedsrichtern besetzt sind.

Die CIETAC Schiedsgerichtsbarkeitsinstitutionen sind angesiedelt in Shanghai Beijing und Shenzhen.

### **3. Die Schiedsorte Singapur und Hongkong**

---

#### **3.1 Singapur International Arbitration Center (SIAC).**

Das Singapur International Arbitration Center (nachstehend SIAC) wurde im Jahre 1990 mit Sitz in Singapur gegründet und nahm 1991 mit zwei Fällen seine Arbeit als internationales Schiedsgericht auf. Die nachrangige Entwicklung des SIAC im asiatischen Raum gründete sich auf eine Entscheidung des High Court, welcher die Tätigkeit von ausländischen Anwälten bei Schiedsverfahren in Singapur untersagte, bis zu einer Änderung

des Legal Professions Act. Vor Schiedsgerichten der SIAC dürfen nunmehr auch ausländische Anwälte Parteivertreter sein. Durch diese Maßnahme wurde die SIAC zu einer der führenden institutionellen Schiedsgerichte der Welt. Seit dem Jahr 2004 stieg die Zahl der neu angenommenen Fälle erheblich. Die Liste der Schiedsrichter der SIAC besteht ebenfalls aus deutschen sowie aus Schweizer Juristen. Die Praxis zeigt, dass anders als bei der CIETAC auch ausländische Schiedsrichter berufen werden. Ein weiterer Vorteil, das Schiedsverfahren in Singapur durchzuführen, ist die hervorragende Infrastruktur Singapurs und die zentrale Lage im asiatisch pazifischen Wirtschaftsraum.

Darüber hinaus hat die SIAC in diesem Jahr die Schiedsordnung der International Chamber of Commerce (ICC) in Paris übernommen und sich somit mit ihrer Schiedsordnung an die international wichtigste Schiedsordnung angepasst. Der Schiedsort Singapur kann daher im asiatischen Raum als der internationalste und am meisten auf die Bedürfnisse ausländischer Parteien angepasste Schiedsort bezeichnet werden.

### 3.2 Schiedsort Hongkong International Arbitration Center (HIAC)

Seit der Rückgabe Hongkongs an die Volksrepublik China ist Hongkong bemüht, sich die unter dem britischen Empire entwickelte Eigenständigkeit im Hinblick auf internationale Geschäftsbeziehungen und als Investitionsstandort für ausländische Unternehmen aufrecht zu erhalten.

Unter anderem aus diesem Grund verfügt Hongkong über ein sehr ausgeprägtes und traditionelles Schiedswesen, welches im Wesentlichen durch das Hongkong International Arbitration Center (HIAC) getragen wird.

Die Durchführung internationaler Schiedsverfahren in Hongkong gestaltet sich nach Betrachtungen der Verfasserin allerdings schwieriger als in Singapur. Es ist zu erwähnen, dass in Hongkong als Parteivertreter in Schiedsverfahren keine ausländischen Rechtsanwälte zugelassen sind. Dies bedeutet, dass bei der Durchführung eines Schiedsverfahrens mit Schiedsort in Hongkong die ggf. deutsche Partei stets auf eine ortsansässige Kanzlei angewiesen ist. Dies kann insbesondere Sprachprobleme nach sich ziehen, darüber hinaus treibt es die Kosten eines Schiedsverfahrens in die Höhe. Die Infrastruktur ist in Hongkong wie in Singapur als sehr gut zu bewerten. Auch das HIAC verfügt über ein eigenes Arbitration Center mit Verhandlungsräumen. Allerdings sind die Gebühren für ein Schiedsverfahren in Hongkong vorab nicht kalkulierbar, da sie einer Individualvereinbarung unterliegen. Hinzukommt, dass die Anwaltshonorare der Rechtsanwälte in Hongkong in der Regel über denen eines Rechtsanwalts in Singapur liegen. Nichts desto trotz sind in Hongkong ebenso viele deutsche Kanzleien ansässig, wie in Singapur. Die deutschen Kanzleien verfügen an diesen Standorten jeweils über lokal zugelassene Anwälte unter den Partnern

oder Associates, so dass hier eine gute Abdeckung von Bedürfnissen ausländischer Parteien besteht.

Das HIAC hat eine eigene Schiedsordnung, die nicht identisch ist mit der Schiedsordnung der ICC in Paris. Hierin mag jedoch nur ein geringfügiger Nachteil liegen, da insgesamt die Schiedsordnungen nicht weit voneinander abweichen.

Im Rahmen von Vertragsverhandlungen mit einer chinesischen Partei dürfte allerdings der Schiedsort Hongkong besser akzeptiert werden. Dies liegt zweifelsfrei daran, dass Hongkong zur Volksrepublik China gehört. Nicht selten scheitern Vertragsverhandlungen daran, dass Parteien sich nicht auf einen Schiedsort einigen können, insbesondere wenn auf Seiten der Vertragsparteien bisher keine großen internationalen Erfahrungen bestehen. In diesem Fall ist der Schiedsort Hongkong in jedem Fall einem Schiedsort in Mainland China vorzuziehen, da Hongkong aufgrund der in der Vergangenheit begründeten Internationalität für eine ausländische Partei im Rahmen eines Schiedsverfahrens Vorteile gegenüber einem Schiedsort in Mainland China hat.

### 4. Vorteile des Schiedsverfahren gegenüber dem ordentlichen Rechtsweg

Das Schiedsverfahren bietet im Hinblick auf die Rechtssicherheit Vorteile gegenüber dem ordentlichen Rechtsweg. Durch die von den Parteien gewählten Schiedsrichter können im Schiedsverfahren Probleme wie Korruption und die willkürliche oder fremdenfeindliche Auslegung der Gesetze weitgehend behoben werden. Die Möglichkeit der Wahl der Beisitzer des Schiedsgerichtes, in Einzelfällen auch des Vorsitzenden gewährleistet, dass die berufenen Richter ausreichend Erfahrung mit dem Sachverhalt haben. Außerdem ist es im Rahmen der Schiedsklausel möglich, die Anwendung des materiellen Rechtes zu bestimmen sowie den Schiedsort. Der Grundsatz der Vertragsfreiheit im Rahmen der Schiedsklausel führt daher für beide Parteien zu einem fairen Verfahren.

Besonders hervorzuheben ist das Kriterium der Vollstreckbarkeit von Schiedssprüchen in China. Dies beruht auf der eingangs erwähnten New Yorker Convention. Bei Wahl des ordentlichen Rechtsweges vor staatlichen Gerichten sowohl in Deutschland als auch in China fehlt es an der Anerkennungsmöglichkeit der Urteile. Dies bedeutet, dass das Urteil eines deutschen Gerichtes in China nicht vollstreckbar ist und umgekehrt. Schiedssprüche müssen hingegen auf Grundlage der New Yorker Convention in beiden Staaten anerkannt und vollstreckt werden. Dies ist ein evidenter Vorteil im Hinblick auf die Rechtssicherheit für deutsche Unternehmer bei ihrer Geschäftstätigkeit in China.

Nachteilig wirken sich die höheren Kosten für ein Schiedsverfahren gegenüber den staatlichen Gerichten aus. Wie bereits erwähnt, schwanken die Kosten der Schiedsgerichte, je nach dem,

welche Schiedsinstitution bestimmt wird. Der Zeitaufwand für ein Schiedsverfahren ist allerdings geringer als ein Verfahren vor den ordentlichen Gerichten. Mit dem Schiedsspruch endet allerdings die Tätigkeit des Schiedsgerichtes, die Vollstreckung ist sodann wiederum Angelegenheit der staatlichen Gerichte. Insbesondere wenn kleinere Provinzgerichte in Mainland China zur Vollstreckung berufen sind, führt dies nicht selten dazu, dass sich diese Gerichte aufgerufen fühlen, dass Schiedsurteil nochmals auf materielle Rechtmäßigkeit zu überprüfen. Dies führt natürlich zu einer Verzögerung der Vollstreckung und nicht selten verlaufen die Angelegenheiten im Sande. Solange sich die Vollstreckung der Schiedsurteile jedoch auf den östlichen Teil Chinas beschränkt, insbesondere die Zentren Beijing, Shanghai, Hongkong, Kanton etc. stellt die Vollstreckung der Schiedsurteile kein Problem dar. Ein weiterer Vorteil des Schiedsverfahrens ist, dass das Schiedsurteil nicht dem Instanzenzug unterliegt, was bedeutet, dass der Schiedsspruch erster Instanz endgültig und bindend ist. Das Verfahren ist daher schneller abgeschlossen.

## 5. Zusammenfassung und Ausblick

---

Die Vereinbarung einer Schiedsklausel im deutsch-chinesischen Rechtsverkehr ist empfehlenswert. Als Schiedsort empfiehlt sich, sofern sich die chinesische Vertragspartei auf einen Schiedsort außerhalb Mainland Chinas einlässt, vornehmlich Singapur. Mit zunehmender Internationalisierung und Abwicklung von Rechtsgeschäften im internationalen Verkehr, werden Vertragsparteien aus China auch ausländische Schiedsorte akzeptieren. Sofern Schiedsverfahren in Mainland China durchgeführt werden, bestehen keine bis wenige Sprachprobleme mit chinesischen Vertragsparteien. Die CIETAC ist zunehmend international. Wünschenswert wäre, dass zukünftig auch mehr ausländische Schiedsrichter für Schiedsverfahren in China zugelassen werden. Ferner nach dem Vorbild Singapur ausländische Parteivertreter in Schiedsverfahren auftreten dürfen.

Aufgrund der Anerkennung und Vollstreckung von Schiedssprüchen auf Grundlage der New Yorker Convention wird das Schiedsverfahrensrecht im Rechtsverkehr mit China zunehmende Bedeutung gewinnen. Obwohl die Rechtsentwicklung in China zügig voranschreitet, bleibt die Umsetzung meist nach ausländischem Vorbild übernommener Gesetze ein Problem. Die Loslösung internationaler Streitigkeiten von staatlichen Gerichten und Beilegung solcher Rechtsstreitigkeiten vor Schiedsgerichten ist daher empfehlenswert und sollte bei Vertragsverhandlungen mit chinesischen Parteien stets in Erwägung gezogen werden.

## LITERATUR

- Bünger, K. A. (1928):** Schiedsgerichte in China, in: Internationales Jahrbuch für Schiedsgerichtswesen in Zivil- und Handelssachen, Band 2 (1928), Berlin.
- Gerke, G. (1992):** Die Schlichtung im chinesischen Recht, Hamburg.
- Heuser, R. (2002):** Einführung in die chinesische Rechtskultur, Hamburg.
- Hopp, K.-P. (1996):** Schlichtung im Außenwirtschaftsrecht der Volksrepublik China und Gewährleistung materieller Rechte, Hamburg.
- Pissler, K. (2008):** Mediation, Tübingen.

# ZUR RELEVANZ DER PATIENTEN-COMPLIANCE IM DEUTSCHEN GESUNDHEITSWESEN

Christian Schäfer

## 1. Compliance unter Kostenaspekten

Im Rahmen der Bemühungen um eine nachhaltige Arzneimittelversorgung werden immer wieder Schwachpunkte und Effizienzreserven in der bisherigen Praxis unseres Gesundheitswesens angeprangert. Unter anderem werden Einsparungspotenziale darin gesehen, dass die Patienten die ihnen verordneten Medikamente auch korrekt einnehmen. Compliance-Verhalten umfasst in diesem Zusammenhang die Bereitschaft des Patienten, den ärztlichen Anweisungen und Ratschlägen z.B. zur Medikamenteneinnahme, zur Ernährung, aber auch zur Veränderung des Lebensstils zu folgen bzw. diese einzuhalten.

Im Folgenden soll die Aktualität des Themas Therapietreueverhalten von Patienten am Beispiel von Hypertonikern in Deutschland dargestellt werden. Unterschiedlichen Studien zufolge halten sich nur rund 30 % der ca. 20 Millionen Hypertoniker strikt an die Verordnungen des Arztes, was die Dimension des Problems der Non-Compliance gut verdeutlicht (Gasse et al. 2001). Mögliche Folgen von Non-Compliance können das Ausbleiben des therapeutischen Effekts, die Zunahme von Komplikationen, Folgekrankheiten und die Gefahr des Therapieversagens sein. Compliance wird somit zum entscheidenden Erfolgsfaktor, um langfristig einen normalen Gelegenheits-Blutdruck durch die eingeschlagene Therapie zu erreichen.

Die hohe Bedeutung der Therapietreue eines Patienten besteht jedoch nicht nur in medizinischer Hinsicht. Die zusätzlichen Kosten, die den europäischen Gesundheitssystemen aufgrund schlechter Compliance vor allem chronisch kranker Menschen entstehen, beziffert die European Health Care Foundation auf einige 10 Milliarden Euro pro Jahr (EHCF 2006). Das sind die Ergebnisse einer Befragung von 3.000 chronisch kranken Patienten in Deutschland.

Ein verbessertes Selbstmanagement der Patienten könnte jedoch entscheidend dazu beitragen, die Gesundheitskosten im Allgemeinen und die Lebensqualität des einzelnen Patienten entscheidend zu verbessern. Den Krankenkassen würden durch eine gesteigerte Compliance auf Grund sinkender Folgeerkrankungen geringere Kosten entstehen. Insbesondere im Fall der Hypertonie ist das Einsparpotenzial sehr groß, da ein langfristig zu hoher Blutdruck kostenintensive Risiken wie Herzinfarkte oder Schlaganfälle mit sich bringt.



### Diplom-Volkswirt, MSc Christian Schäfer

Herr Schäfer schloss sein Studium zum Diplom-Volkswirt an der Universität Mainz im Jahr 2005 ab. Während seines Studiums erlangte er im Rahmen seines einjährigen Auslandsaufenthaltes an der University of Gävle/Schweden einen Master of Science in Business-Administration.

Seit 2005 ist er wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Universität Mainz. Im Jahr 2006 erhielt er einen andauernden Lehrauftrag im Fach Produktionswirtschaft und Logistik an der Fachhochschule Mainz.

Seine Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen der empirisch- und statistisch-geleiteten Patientenverhaltensforschung und auf dem Gebiet der Gesundheitsökonomie.

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

## 2. Effizienzreserven und stärkere Nutzenorientierung unseres Gesundheitssystems

Der angeführte Kostensenkungsaspekt im Gesundheitswesen, welcher mit steigender Lebensqualität des Patienten und einem gestiegenen Therapieerfolg des Mediziners einhergeht, führt somit zu einer „Win-Win-Situation“ zwischen den beteiligten Parteien. Daher werden Konzepte zur Compliancesteigerung als probate Strategien für die Genesung des finanziell angeschlagenen Gesundheitssystems gehandelt. Den Ausgangspunkt der Betrachtung bildet die Tatsache, dass das solidarisch finanzierte Gesundheitssystem nicht nur an einem Einnahmen- und Ausgabenproblem, sondern auch an der bereits angeführten Effizienzproblematik krankt. Hier können compliancefördernde Strategien ansetzen, um eine stärker nutzenorientierte Mittelverwendung zu erreichen.

Bedenkt man, dass der Patient das zentrale Bindeglied aller Beteiligten in unserem Gesundheitssystem ist, so erkennt man, dass dem Patienten im Kampf gegen Effizienzmängel wichti-

ge Kompetenz und Verantwortung zukommt. Effizienzsteigerungen können nur mit dem Patienten, aber nicht gegen ihn durchgesetzt und realisiert werden. Somit knüpfen sich an eine gesteigerte Therapietreue des Patienten Hoffnungen auf eine rationalere und effizientere Nutzung der vom Gesundheitswesen angebotenen Therapiemöglichkeiten. Hierzu muss der Patient jedoch zunächst in die Lage versetzt werden, den eigenen gesteigerten Nutzen von therapietreuem Verhalten wahrzunehmen.

Man hat bereits herausgefunden, dass eine mangelhafte Medikamenten-Compliance auf diverse Ursachen zurückzuführen ist. Vonseiten des Patienten liegen einige Ursachen in der eingeschlagenen Therapie an sich, in der Arzt-Patient-Beziehung, bei den Medikamenten oder in der Finanzierung und den Vergütungsstrukturen einer Therapie. Dies macht deutlich, dass die „korrekte“ Einnahme von Medikamenten in einem breiteren Kontext einer rationaleren Arzneimitteltherapie betrachtet werden sollte.

### 3. Begriffsbestimmung und Formen der Compliance

Compliance wird im Allgemeinen definiert als das Ausmaß, in dem ein Patient seine Therapie, wie mit dem Arzt vereinbart durchführt. Wille und Ulrich verstehen unter Compliance die gesundheitsfördernden Anstrengungen des Patienten, die dieser zusätzlich zur medizinischen Behandlung durch den Arzt unternimmt (Wille/Ulrich 1991). Eine eindeutige und allgemein akzeptierte Definition des Begriffs Compliance gibt es jedoch sowohl im Englischen wie auch im Deutschen nicht. Im medizinisch-pharmazeutischen Kontext wird Compliance in der Fachliteratur oft mit den Worten Therapietreue, Zuverlässigkeit und Einwilligung gleichgesetzt, jedoch konnte sich bisher kein deutsches Synonym durchsetzen (Kyngäs 2000).

Schon vor etwa 2.500 Jahren wurde von Hippokrates die Übereinstimmung zwischen dem so genannten Alltagsverhalten und dem nach dem medizinischen Wissensstand wünschenswerten Verhalten bei der Behandlung von Krankheiten als ein zu lösendes Problem erkannt (Daniels 2005). Erst in den 1960er Jahren wurde Compliance zum Gegenstand sowohl medizinischer als auch sozialwissenschaftlicher forschungsbezogener Fragestellungen.

Es gibt im Wesentlichen drei Stufen, nach welchen sich der Grad der Compliance unterscheiden lässt:

1. Kann das Patientenverhalten mit einem Therapiebefolgungsgrad von 80 % und mehr beschrieben werden, so wird dieses Verhaltensmuster in der Literatur als „compliant“ bezeichnet. Ein Patient, welcher als compliant bezeichnet wird, gilt als der „ideale Patient“ (Sonnenmoser 2002), da er sich äußerst eng an die abgesprochenen Therapieinhalte hält.
2. Befolgt ein Patient den Therapieplan nur zu einem Grad zwischen 20 und 80 %, spricht man von einem Verhalten, welches

als „partiell-compliant“ bezeichnet wird. Bei diesem Verhaltensmuster weicht das Gesamttherapieverhalten des Patienten zum Teil deutlich von der vereinbarten Therapielinie ab. Die verordnete Medikation wird in diesem Fall nach einem vom Therapieplan abweichenden Muster eingenommen, das zwischen einem fast perfekten Muster der Compliance und Unterbrechungen durch mehrfaches Auslassen einzelner Dosen oder der Über- bzw. Unterdosierung liegt. Es handelt sich bei der partiellen Compliance um eine eigenmächtige Änderung der Dosis und/oder des Einnahmezeitpunktes durch den Patienten.<sup>1</sup>

3. Liegt der Befolgungsgrad des Therapieplans unterhalb von 20 %, spricht man von Non-Compliance. In diesem dritten Verhaltensmuster, welches die absolut und relativ schwächste Compliance aufweist, wird noch einmal zwischen Primär- und Sekundär-Non-Compliance unterschieden.

Primäre-Non-Compliance liegt vor, wenn der Patient es nach einem Arztbesuch unterlässt, sein Rezept in der Apotheke einzulösen. Sobald der Patient das ihm ausgestellte Arztrezept in der Apotheke einlöst und sich danach lediglich therapieplan-konform zu einem Grad von unter 20 % verhält, fällt dieser in die Kategorie Sekundär-Non-Compliance.

### 4. Ausmaß und Folgen der Non-Compliance

Eine Vielzahl von Studien belegt, dass Non-Compliance durch den behandelnden Arzt häufig unterschätzt wird (Arnold 2005). Untersuchungen zu Folge kommt man zu dem Ergebnis, dass etwa 20 % aller Patienten ihre Rezepte überhaupt nicht einlösen, die verbleibenden 80 % der Rezepte werden zur Hälfte gar nicht, oder nicht vorschriftsmäßig angewendet (Schröder-Bernhardi/Wald-Eßer 2006). So soll jede vierte Krankenhaus-einweisung direkt oder indirekt in Zusammenhang mit falscher Medikamenteneinnahme stehen.

Aus diesen Studienergebnissen leiten sich sowohl Folgen für die Gesundheit des Patienten (erhöhte Morbidität und Mortalität) als auch für die allgemeinen Gesundheitskosten ab. So dürften durch die Nicht-Einnahme oder falsche Einnahme von Arzneimitteln Ressourcen in Höhe von 10 bis 15 % aller Krankheitskosten verursacht werden (Schröder-Bernhardi/Wald-Eßer 2006). Schätzungen von Mühlig und Sonnenmoser zu Folge entsprechen die Kosten der Non-Compliance in Deutschland einer Summe von etwa 10 Milliarden Euro jährlich (Sonnenmoser 2002). Diese unnötigen Gesundheitskosten werden durch

<sup>1</sup> An dieser Stelle ist anzumerken, dass ein Patient, welcher sich partiell-compliant verhält, im strengen Sinne non-compliant ist, da er sich willentlich oder unwillentlich nicht an das ideale Therapieschema hält. Da diese Patientengruppe jedoch jene ist, welche durch geeignete Maßnahmen am ehesten positiv in Richtung einer Verbesserung der Compliance zu beeinflussen ist, wird sie als Zwischengruppe gewertet.

vermehrte Einweisung in Krankenhäuser und Pflegeheime sowie durch zusätzliche Kosten für therapeutische Maßnahmen oder Medikamente verursacht. Aus gesellschaftlicher Perspektive ist somit eine Verbesserung der Compliance grundsätzlich ökonomisch sinnvoll und notwendig, da dies zu einer besseren Kosten-Nutzen-Relation der eingesetzten Ressourcen im Gesundheitssystem führen könnte. Weiterhin wären auf Seiten des Patienten bessere gesundheitliche Outcomes bei gleichem oder geringerem Ausgabenniveau zu verzeichnen (Wasem 2005).

Die Folgen von Non-Compliance sind für verschiedene Krankheitsbilder sehr unterschiedlich. Analysen haben gezeigt, dass bei bestimmten Krankheitsbildern weniger als 100 % Compliance ausreichend sind, um ein gewünschtes Therapieergebnis zu erzielen. Bei Hypertonikern kann bei einer Compliance von 80 % und mehr ein langfristig normalisierter Blutdruck erzielt werden, wohingegen bei Raten von 50 % und weniger die Therapie als ineffizient bezeichnet werden muss.

Wie oben erwähnt leiden in Deutschland ca. 20 Millionen Menschen an einem zu hohen Blutdruck. Anerkannten Schätzungen zufolge nehmen jedoch ca. 60 % der Hypertoniker ihre Medikamente nicht regelmäßig ein. Somit ist bei vielen Millionen Patienten die verordnete Therapie medizinisch zu einem großen Teil vergebens, jedoch entstehen der Gesellschaft sowohl Kosten für die eingeschlagene Therapie als auch Folgekosten der Non-Compliance in Höhe von mehreren hundert Millionen Euro jährlich.

## 5. Gründe der Non-Compliance

---

Da Non-Compliance wie vorgestellt ein relativ häufiges Problem ist und gravierende Folgen für den Patienten und die Finanzierung unseres Gesundheitssystems hat, soll im Folgenden nach Gründen für ein solches Verhalten gefragt werden. Kennt man die der Non-Compliance zugrunde liegenden Ursachen, so sind sinnvolle Schritte zur Reduktion der Non-Compliance im Rahmen von Compliance-Managementprogrammen planbar. Im Wesentlichen lassen sich drei Kernbereiche erkennen, welche in unterschiedlichem Ausmaß zur Therapietreue eines Patienten beitragen und auch untereinander wechselseitige Beziehungen vermuten lassen (Fittschen 2002):

- Merkmale des Patienten,
- Merkmale der Arzt-Patient-Beziehung und Kommunikation,
- Merkmale der Erkrankung und des Therapieschemas.

### 5.1 Merkmale des Patienten

Im Hinblick auf den Zusammenhang zwischen soziodemographischen Merkmalen und Compliance besteht in der Literatur keine Einigkeit, in wieweit diese Faktoren die Therapietreue beeinflussen. Auf dem Gebiet der Hypertonie scheinen weibliche Hypertoniker eher compliant zu sein als männliche Patienten.

Der Einfluss des Alters wird in der Literatur sehr unterschiedlich diskutiert. Verschiedene Studien kommen zu dem Schluss, dass ältere Hypertoniker eine geringere Compliance aufweisen als jüngere. Gründe können in der Vergesslichkeit oder einem komplexeren Therapieschema etwa durch die Einnahme weiterer Medikamente im Alter liegen (Stock 1993).

Hinsichtlich des sozioökonomischen Status stellte sich in zahlreichen Studien heraus, dass Hypertoniker höherer sozioökonomischer Schichten deutlich eher zu einer höheren Compliance tendieren, als diejenigen niedriger gestellter Gruppen.

King untersuchte den Zusammenhang zwischen dem Wissensstand und der Motivation eines Patienten im Hinblick auf dessen Compliance (King 1983). Er kommt zu der Erkenntnis, dass für Personen, die motiviert sind, sich an einer Therapie aktiv zu beteiligen, aber nicht genügend Informationen über den zugrunde liegenden Sachverhalt haben, zusätzliche Information nützlich sein können. Sollte hingegen ein Patient über ein ausreichendes Maß an Wissen verfügen, jedoch nicht stark genug motiviert sein, so wird die zusätzliche Information seine Compliance nicht positiv beeinflussen.

### 5.2. Merkmale der Arzt-Patient-Beziehung und Kommunikation

Dass Fragestellungen nach den Auswirkungen einer Veränderung der Beziehung zwischen Patient und Arzt aber auch anderen Dienstleistern im Gesundheitswesen unter Marketinggesichtspunkten in den Fokus des Interesses rücken, zeigen die Beiträge von Hausmann (Hausmann 2004) im Journal of the Academy of Marketing Science sowie der Artikel von Dellande et al. (Dellande et al. 2004) im Journal of Marketing. Die Beziehung zwischen dem behandelnden Arzt und seinem Patienten erscheint zunehmend als entscheidend für den späteren Heilerfolg, da in dem Kontakt zwischen Arzt und Patient wichtige Entscheidungen getroffen und Grundlagen für den Beginn einer Therapie gelegt werden.

Eine Vielzahl verschiedener Einflussfaktoren kennzeichnet die Arzt-Patient-Beziehung. So werden in der Literatur auf Seiten des Arztes dessen Persönlichkeit, Empathie, Behandlungsmotivation, Haltung und Erwartung gegenüber dem Patienten sowie ausreichende Behandlungszeit als entscheidende Erfolgsfaktoren genannt (Hannig 2004).

Mangelnde Kommunikation und Aufklärung von Seiten des Arztes scheinen eine recht häufige Ursache für Non-Compliance zu sein. Eine verbesserte und aktivere Kommunikation zwischen Arzt und Hypertoniker führt Studien zufolge zu einer höheren Compliance. Hinter dieser individuellen Patientenbeteiligung im medizinischen Entscheidungsprozess steht der Ansatz des Shared-Decision-Making, dessen Grundidee eine partizipative Rolle des Patienten in Diagnose und sich anschließender Therapie ist (Landgraf et al. 2006).

### 5.3 Merkmale der Erkrankung und des Therapieschemas

In einer Studie des National Pharmaceutical Council wird der Einfluss des Krankheitsbildes auf die Compliance von Patienten untersucht (NPC 1992). Bei einem Vergleich verschiedener Erkrankungen zeigen sich bezüglich der Non-Compliance die in Tabelle 1 dargestellten deutlichen Unterschiede. Da für verschiedene Indikationsgebiete signifikant unterschiedliche Non-Complianceraten erreicht wurden, deutet dies darauf hin, dass das Krankheitsbild einen nicht unwesentlichen Einfluss auf die erreichte Compliance hat.

Diagnose	Non-Compliance in %
Asthma	20
Diabetes Mellitus	40–50
Epilepsie	30–40
Hypertonie	40

Tab. 1: Einzelne Krankheitsbilder und das Ausmaß der Non-Compliance

Mit der Art der Erkrankung ist vielfach die Schwere und Dauer einer Erkrankung eng verbunden. So wird auf Seiten der Krankheitssymptome in der Literatur darauf hingewiesen, dass je deutlicher spürbar, belastender oder unangenehmer die Symptome einer Erkrankung sind, eine ansteigende Therapiemotivation und Compliance des Patienten zu beobachten ist. Bei initial quasi symptomlosen Gesundheitsstörungen hingegen, wie es bei Bluthochdruck der Fall ist, wird die Compliance eher negativ beeinflusst.

Die Dauer der Erkrankung und die damit verbundene Therapiedauer haben mit zunehmender Therapielänge einen negativen Einfluss auf das Compliance-Verhalten eines Hypertonikers. Als letzter Einflussfaktor soll die in der Literatur diskutierte und untersuchte Komplexität des Therapieschemas beleuchtet werden. Für Hypertoniker weisen drei Studien einen stark ausgeprägten negativen Zusammenhang zwischen Einnahmehäufigkeit bzw. der Komplexität einer Therapie und der Compliance nach (Hanig 2004).

## 6. Fazit

Um die Therapietreue auf ein höheres Niveau anzuheben, bedarf es zunächst eines genaueren Verständnisses des Patientenverhaltens im Therapieverlauf. Hierauf aufbauend können die verschiedenen Gesundheitsmarktteilnehmer durch gezielte Interventionen im Rahmen von Compliance-Managementprogrammen auf bestimmte, die Non-Compliance fördernde Patientenverhaltensweisen reagieren. Hierdurch könnte sowohl

das therapeutische Nutzen-Risiko-Verhältnis als auch das wirtschaftliche Kosten-Nutzen-Verhältnis des Einsatzes von Ressourcen im Gesundheitswesen optimiert werden.

Das teuerste Medikament scheint demnach jenes zu sein, welches der Patient nicht einnimmt. Vor diesem Hintergrund kommt dem Anteil der Non-Compliance in der aktuellen Diskussion um Effizienzreserven unseres Gesundheitssystems ein ganz besonderer Stellenwert zu. Angesichts immer knapper werdender Ressourcen im Gesundheitswesen wird ein kosteneffektiverer Einsatz von Arzneimitteln zunehmend wichtiger. Dies kann jedoch nur erreicht werden, wenn die Akzeptanz für eine wirksame Therapie im Sinne einer gesteigerten Compliance entscheidend verbessert wird.

Wenn Therapietreue mehr als ein Schlagwort sein und sich daraus ein wissenschaftlicher und gesellschaftlicher Fortschritt ableiten lassen soll, so ist es für den deutschen Gesundheitsmarkt von zentraler Bedeutung weitere empirisch fundierte Erkenntnisse über das Complianceverhalten des Patienten zu erlangen.

## LITERATUR

- Arnold, N. (2005):** Compliance von Diabetikern – Eine Analyse von Einflussfaktoren anhand einer bevölkerungsbasierten Studie, Ph.D. thesis, Ludwig-Maximilian-Universität, München.
- Daniels, R. (2005):** Compliance messen und verbessern, in: Pharmazeutische Zeitung, Heft 9, S. 20–25.
- Dellande, S., Gilly, M. C., Graham, J. L. (2004):** Gaining Compliance and Losing Weight: The Role of the Service Provider in Health Care Services, *Journal of Marketing* 68, pp. 78–91.
- European Health Care Foundation (ECHF) (2006):** Schlechte Compliance von chronisch Kranken kostet die EU Milliarden, *Ärzteblatt* vom 18.09.2006.
- Fittschen, B. (2002):** Compliance, in: Schwarzer, R., Jerusalem, M., Weber, H. (Hrsg.).
- Gesundheitspsychologie von A bis Z**, Volume 1, Göttingen, S. 60–64.
- Gasse, C., Stieber, J., Döring, A., Liese, A., Keil, U. (2001):** Assessing hypertension management in the community – Trends of prevalence, detection, treatment, and control of hypertension in the MONICA Project Augsburg 1984-1995, *Journal of Human Hypertens* 15, pp. 27–36.
- Hannig, J. (2004):** Prozess der Krankheitsverarbeitung als psychosoziale Prädiktoren von Lebensqualität und Compliance bei Bluthochdruckpatienten, Ph.D. thesis, Westfälische Wilhelms-Universität, Münster.
- Hausmann, A. (2004):** Modelling the Patient-Physician Service Encounter: Improving Patient Outcomes, *Journal of the Academy of Marketing Science* 32, pp. 403–417.
- King, J. (1983):** Health beliefs in the consultation, in: Pendleton, D., Hasler, J. (Eds.), *Doctor-Patient-Communication*, Volume 1, London, pp. 109–125.
- Kyngäs, H. (2000):** Compliance of Adolescents with diabetes, *Journal of Pediatric Nursing* 15, pp. 260–267.
- National Pharmaceutical Council (NPC) (1992):** Noncompliance with medication regimens: an economic tragedy, Volume 2-2, Reston.
- Landgraf, R., Huber, F., Bartel, R. (2006):** Patient als Partner, Wiesbaden.
- Schröder-Bernhardi, D., Wald-Eßer, D. (2006):** Schlechte Compliance und Persistenz von Patienten – ein aktuelles Thema für Pharmaunternehmen, IMS-health, Frankfurt am Main.
- Sonnenmoser, M. (2002):** Compliance in der Arzneimitteltherapie, ABDA-Referat.
- Stock, S. (1993):** Non-Compliance und Bluthochdruck: eine medizinsoziologische Studie bei Industriearbeitern, Münster.
- Wasem, J. (2005):** Kundenflexibilität – Ökonomie und Compliance, Hamburg.
- Wille, E., Ulrich, V. (1991):** Bestimmungsfaktoren der Ausgabenentwicklung in der gesetzlichen Krankenversicherung (GKV), in: Hansmeyer, K. (Hrsg.), *Finanzierungsprobleme der sozialen Sicherung II*, Schriften des Vereins für Socialpolitik, Volume 194, Berlin, S. 9–115.

# DAS GENOSSENSCHAFTLICHE DREIGESTIRN NACH DER REFORM 2006 ANMERKUNGEN ZUM CHECK-AND-BALANCE-SYSTEM IM LICHT DES CORPORATE-GOVERNANCE-KODEX

Klaus W. Slapnicar



**Prof. Dr. iur. Klaus W. Slapnicar,**

Gründungsprofessur für Wirtschaftsprivatrecht in der Fakultät Wirtschaftsrecht der Fachhochschule Schmalkalden, Aufsichtsratsvorsitzender der Wohnungsbaugenossenschaft UNION e. G. Gera, Wissenschaftlicher Leiter der Südwestdeutschen Fachakademie der Immobilienwirtschaft e.V. Wiesbaden

E-mail: [slapnicar@fh-sm.de](mailto:slapnicar@fh-sm.de)

## 1. Genossenschaftsrechtliche Grundlagen und Entwicklungen

Das deutsche Genossenschaftsrecht hat im Ausbildungskatalog der Wirtschaftsjuristen eine eher randständige Position, im klassischen Jura-Studium wird es völlig vernachlässigt; für die Praxis, insbesondere der Wohnungswirtschaft spielt es eine bedeutsame Rolle, weil das menschliche Grundbedürfnis entgegen der Aussage Friedrich Karl von Savignys (1779–1861) nicht nur durch „Grundeigentum oder Miete“, sondern im dritten genossenschaftlichen Weg durch „Wohnen plus“, nämlich als Dauerwohnrecht mit Mitbestimmung des Einzelnen, befriedigt werden kann. Die Besonderheit genossenschaftlicher Partizipation besteht für das einzelne Mitglied der eingetragenen Genossenschaft (eG) darin, dass es zugleich durch seine Stellung sowohl Unternehmer sowie Nutznießer der Zweckverfolgung desselben ist (Identitätsprinzip). Seine Position entspricht der für das Dienstleistungsmarketing charakteristischen Doppelrolle des „Prosumers“, einerseits Produzent der Dienstleistung und zugleich andererseits Konsument, also sowohl interner als auch externer Faktor der Dienstleistung zu sein.

Das Genossenschaftsrecht hat in Deutschland eine lange historische Tradition. 1821 initiierte Friedrich Benedict Wilhelm von Hermann (1795–1868) einen auf Selbsthilfe beruhenden Vorschussverein. 1833 publizierte Heinrich Ludwig Lambert Gall (1791–1863) seine theoretische Programmschrift: „Was könnte helfen? Immerwährende Getreidelagerung, um jeder Not des Mangels und des Überflusses auf immer zu begegnen, und

Kreditscheine, durch die Getreidevorräte verbürgt, um der Alleinherrschaft des Geldes ein Ende zu bereiten.“ Eine ideologische Zuspitzung enthält die Publikation von W. A. Schmidt aus dem Jahre 1844: „Die Zukunft der arbeitenden Klasse und die Vereine für ihr Wohl“. Allgemein sind die Väter der Genossenschaftsidee Friedrich Wilhelm Raiffeisen (1818–1888) und der Richter und langjährige Abgeordnete im preußischen Land- und Reichstag Hermann Schulze (-Delitzsch) (1809–1883) als maßgeblicher juristischer Wegbereiter des Genossenschaftsrechts seit 1859/60 zu nennen, die zur Kodifikation des Gesetzes betreffend die Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften, kurz Genossenschaftsgesetz (GenG)<sup>1</sup> beitrugen. Speziell für die Wohnungswirtschaft bedeutsam war der Sozialreformer Victor Aimé Huber (1800–1869). Seine Schrift von 1848: „Die Selbsthilfe der arbeitenden Klassen durch Wirtschaftsvereine und innere Ansiedlung“ bereitete die erste „Gemeinnützige Berliner Baugesellschaft“ vor, die auf den Grundstücken Schönhauser Allee 58/58a sechs Kleinhäuser für 15 Familien baute und deren Vorstand Huber von 1849 bis 1952 war. Sie verwirklichte den alten Musketier-Slogan: „Einer für Alle, Alle für Einen“; auf den auch Raiffeisen als Formel zur Erläuterung seines Leitthemas: „Hilfe zur Selbsthilfe“ gern zurückgriff.

1889 trat das GenG ursprünglich in Kraft nach einem gescheiterten preußischen Vorgänger von 1867. Mit einigen marginalen Änderungen im Laufe seiner Zeit verwirklichte die erste größere Reform 1973 die Unabhängigkeit des Vorstandes von Weisungen der Generalversammlung und des Aufsichtsrates. Mit der neuerlichen zweiten großen Reform des GenG zeigt sich einmal mehr die Europäische Union als Motor des Wandels für die nationale deutsche Gesetzgebung. Der Deutsche Bundestag hat mit Wirkung zum 18.08.2006 das GenG grundlegend modernisiert und damit neue gesetzliche Rahmenbedingungen für die eingetragenen Genossenschaften geschaffen, welche es ihnen ermöglichen, Wettbewerbsnachteile gegenüber der ebenfalls mit diesem Datum ins Leben gerufenen Europäischen Genossenschaft (Societas Cooperativa Europaea = SCE) als neuem Akteur im Ensemble der juristischen Personen in Augenhöhe begegnen zu können. Gleichzeitig soll der eG ein nachhaltiges „Comeback“ im deutschen Gesellschaftsrecht ermöglicht werden, nachdem

<sup>1</sup> Ursprüngliches Inkrafttreten: 1. Mai 1889.

die Zahl der als eG organisierten Unternehmungen seit langem rückläufig war. Der Gesetzgeber ergriff diese Chance und hat mit Vorlage des Gesetzes zur Einführung der Europäischen Genossenschaft und zur Änderung des Genossenschaftsrechts vom 14.08.2006<sup>2</sup> die Absicht verfolgt, den Genossenschaftsstandort Deutschland attraktiv zu gestalten.

Die bisherigen Regelungen des GenG waren seit der letzten großen Reform aus dem Jahre 1973, gerade vor dem Hintergrund der im Aktienrecht geführten Corporate-Governance-Diskussion, teilweise veraltet, für Fachleute kaum ohne aufwendige Auslegungsgestaltungen darstellbar und beeinflussten das Wachstum der deutschen Genossenschaften im Gegensatz zu den rivalisierenden Gesellschaftsformen Aktiengesellschaft (AG) und Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) in den letzten Jahren negativ. Dies lag zum einen an einer umständlichen Verweisungstechnik quer durch verschiedene Gesellschaftsformen des deutschen Rechts, zum anderen an unterschiedlichen Grundprinzipien, wie beispielsweise des von der Literatur entwickelten Grundsatzes der Subjektivierung der Haftungsregelungen für Organmitglieder in der eG. Mit über 5.700 Genossenschaften im Jahr 2002 (Statistisches Bundesamt 2004, S. 712) stellt diese Unternehmensform einen nicht zu übersehenden Faktor in der Unternehmenslandschaft der Bundesrepublik Deutschland dar. Immerhin – wenn auch nicht hinsichtlich ihrer wirtschaftlichen Potenz – übertraf im Jahre 1990 die Anzahl von damals über 7.000 Genossenschaften in den alten Ländern, die Anzahl der Aktiengesellschaften in Deutschland um mehr als das Doppelte (Statistisches Bundesamt 1990, S. 120 ff.). In den neuen Ländern der Bundesrepublik hat mit der Wiedervereinigung und der damit verbundenen Umwandlung von ehemaligen landwirtschaft- und handwerklichen Produktions- sowie Wohnungsgenossenschaften die Rechtsform der Genossenschaft einen neuerlich bedeutsamen Zuwachs erfahren (Hahn 1991, S. 27 ff.). Betrachtet man die Zahlen seit dem Jahre 1996 ist dennoch eine rückläufige Tendenz bei den Genossenschaften zu erkennen (Witt 2006, S. 1).

Die durch den Gesetzgeber in § 1 I GenG a. F. genannten Formen genossenschaftlicher Betätigung waren zwar keine erschöpfende Aufzählung der zum Ende des 19. Jahrhunderts gleichwohl wichtigsten Einsatzfelder genossenschaftlicher Unternehmungen (Steding 2002b, S. 25 sowie Steding 1995, S. 33). Deswegen verzichtete der Gesetzgeber auch auf die Aufzählung einzelner Genossenschaften in § 1 GenG n. F., weil die ursprünglich in ihm genannten Formen heute teilweise überholt sind, es inzwischen eine Vielzahl neuer Genossenschaftsformen gibt und in regelmäßigen Abständen neue dazu kommen, wie die Impulse der Reform des vorvergangenen Jahres mit der Ausdehnung auf kulturelle und soziale Belange belegt und neu einsteuert. An der Fortführung einer Aufzählung bestand demzufolge kein Bedürfnis mehr (Keßler 2006b, S. 1693 f.).

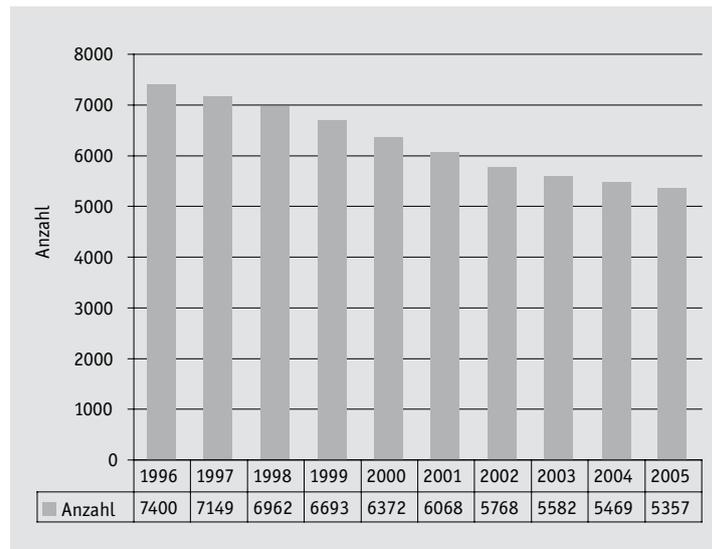


Abb.: Entwicklung der Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften in der Bundesrepublik Deutschland 1996–2005 (eigene Abbildung; Datenquelle: Statistisches Bundesamt, Statistisches Jahrbuch 1998–2007)

## 2. Die Organe einer Genossenschaft – das genossenschaftliche Dreigestirn nach der Reform

Die Genossenschaft muss zwingend mindestens drei organisatorisch voneinander getrennte Organe haben: einen zur Geschäftsführung und zur Vertretung der Gesellschaft berechtigten Vorstand (§§ 24 ff. GenG), einen Aufsichtsrat, der als Kontroll-, Überwachungs- und Beratungsorgan fungiert (§§ 36 ff. GenG), und eine Generalversammlung als oberstes Willensbildungsorgan (§§ 43 ff. GenG) (Beuthien 2004, § 9 Rn. 1; Steding 1995, S. 37).

Auch wenn sich aus der gesetzlichen Systematik eine Über-/Unterordnung der Organe vermuten lassen könnte, stehen sich diese im Sinne einer Gewaltenteilung innerhalb der Gesellschaftsordnung gleichrangig bzw. gleich geordnet gegenüber (Bauer 1999, S. 77). Dieses Dreigestirn der Organisation stimmt dabei zwar äußerlich mit der Organisationsform der AG überein. Der Gesetzgeber verlangt aber mit § 9 II 1 GenG zwingend die Bestellung der Organvertreter aus dem Kreis der Mitglieder der eG (Locklair 1998, S. 65). Diese so genannte Selbstorganschaft ist Ausdruck des genossenschaftlichen Selbstverwaltungsgrundsatzes und differiert zu den Prinzipien der für Kapitalgesellschaften kennzeichnenden Fremdorganschaft. Gleichwohl ist die Selbstorganschaft bei der eG keine große Eintrittshürde und Anlass für ein „dilettantisches“ Management. Von außen „eingekaufte“ Vorstandsmitglieder und Aufsichtsräte, die erst mit der Wahl zu Funktionären der eG ihre Mitgliedschaft erklären, stellen zwar noch nicht die Mehrheit dar, aber die Tendenz wird sich mit den haftungsträchtigeren Ausformungen des Corporate-Governance-Kodex und seinem Druck zur Professionalisierung von Management und Aufsicht verstärken. Durch die Neufassung von § 9 II

<sup>2</sup> BGBl 2006, I, S. 1191 ff.

2 GenG wird auf die seit langem ausgehöhlte Praxis zutreffend reagiert. Neuerdings haben andere Genossenschaften, welche wiederum Mitglied in einer Mutter-eG sind, durch Entsendung natürlicher Personen als Mitglieder der entsendenden eG und juristische Personen durch Entsendung ihrer Vertreter die Möglichkeit, diese in Aufsichtsrat und Vorstand der Mutter-eG berufen zu lassen (Locklair 1998, S. 65; Münkner 1989, S. 17). Die damit ebenfalls verbundene Professionalisierung des Vorstandes hat dazu geführt, dass hauptsächlich Fachleute in den Vorstand berufen werden, die zu diesem Zweck auch die Mitgliedschaft in der eG erwerben (Locklair 1998, S. 65; Münkner 1989, S. 17; Paulick 1956, § 20, I. 1. Abs. 2).

Da die eG in erster Linie der freiwillige Zusammenschluss gleichberechtigter Mitglieder (one man/woman, one vote) ist, die alle einen gemeinsamen Zweck verfolgen wollen, steht der Generalversammlung als Genossenschaftsorgan eine so genannte „allgemeine Zuständigkeit“ im Rahmen ihrer Tätigkeit als oberstes Willensbildungsorgan zu. Dieses Organ des genossenschaftlichen Dreigestirns kann alle Prozesse des unternehmerischen Lebens in seiner Grundrichtung bestimmen und Regieanweisungen geben. Dies gilt auch dann, wenn das zu regelnde Problem an sich in die Zuständigkeit eines anderen Organs fällt (Grafe 1995, S. 18). Die Funktion als „Parlament“ kann einer Generalversammlung (GV) schon wegen ihrer personellen Größe (ungünstigenfalls mit 1.499 Personen) oder auch einer Vertreterversammlung (VV) mit nach der Satzung deutlich geringeren und dadurch arbeitsfähigerer Mitgliederzahl deswegen aber kaum zugesprochen werden, weil ihre jährliche Tagungshäufigkeit mit zwei bis vier Terminen von halbtägiger Dauer eher weniger Einfluss weder auf das operative Tagesgeschäft noch strategische Anregungen ermöglicht. Aufgrund ihrer allgemeinen Zuständigkeit als GV/VV und der damit im Unternehmensalltag für die Geschäftsführung eher untergeordneten Rolle, soll im Folgenden nun auf die Kompetenzen von Vorstand und Aufsichtsrat im Check-and-Balance-System der Genossenschaft eingegangen werden.

### 3. Beste Unternehmensführungsbeispiele des Corporate-Governance-Kodex

---

Die mit dem Stichwort Corporate-Governance-Kodex artikulierten Verhaltenregeln zielen auf das Ideal bester Unternehmensführung und versuchen damit in Amerika aufgetretene Fehlentwicklungen mit moralischem Anspruch zunächst so für die deutsche Unternehmensrealität zur Risikovermeidung und deren Früherkennung umzusetzen. Diese von der Cromme-Kommission 2003 im Auftrag des BMJ formulierten „standards of best practice in management“ zielen zwar in erster Linie auf Schaffung von mehr Transparenz, Nachvollziehbarkeit von Entscheidungen und Aufdeckung von Interessenkollisionen der Unternehmensführenden, sind aber auch generell geeignet, gefährlicher Machtkonzentration entgegenzuwirken. Weil Macht in

einer Hand, Freiheit bei Anderen beschränkt, ist es Zielrichtung der Diskussion um einen Corporate-Governance-Kodex, Machtentflechtung und deren Verteilung auf Mehrere zu erreichen sowie die zunächst ethischen Postulate der „best management version“ in juristische Handlungsempfehlungen umzusetzen. Deren Nicht-Anwendung, Brüskierung oder ein Verstoß dagegen ist dann schadensersatzrelevant. Als Beispiel schlechter Unternehmensführung stellt sich vom Corporate-Governance-Kodex abweichendes Handeln als Pflichtverletzung dar und ist so rechtlich nach allgemeinen (§ 280 BGB) oder speziellen gesellschaftsrechtlichen Normen sanktioniert.

Im anglo-amerikanischen Rechtskreis ist die zur Missbrauchsabwehr eingesetzte Figur des Check-and-Balance-Systems gebräuchlich. Es verbietet und unterbindet Machtkonzentration, in dem Macht auf unterschiedliche Entscheidungsebenen und Personen verteilt werden. Auch mit dem bundesstaatlichen System in Deutschland, das der Länderkammer im Rahmen des Gesetzgebungsverfahrens grundgesetzlich geregelte Kompetenzen verschafft, zeigt sich ähnlich wie im Gesellschaftsrecht und insbesondere bei der Novelle des Genossenschaftsrechts, dass zwischen den beiden wichtigen, die Unternehmensführung konstituierenden Organen, dem Vorstand und dem Aufsichtsrat als duales Führungssystem, die Stärkung der Position des Aufsichtsrates im Verhältnis zum Vorstand und gegenüber der GV/VV eine Machtverteilung und damit -enflechtung bewirkt wurde. Der Vorstand leitet das Unternehmen in eigener Verantwortung. Die Mitglieder des Vorstands tragen gemeinsam die Verantwortung für die Unternehmensleitung. Der Aufsichtsrat bestellt, überwacht und berät den Vorstand und ist in Entscheidungen, die von grundlegender Bedeutung für das Unternehmen sind, unmittelbar eingebunden.

Entgegen der mehr als deutlichen Unterteilung in die zwingend vorgeschriebenen Organe einer Genossenschaft treten die Grundstrukturen der Organkompetenzen im Genossenschaftsrecht weniger deutlich, wenn nicht sogar verworren, hervor oder sie sind zum Teil überhaupt nicht erkennbar (Kefßler 1997, S. 4). In der Praxis äußert sich dies vor allem darin, dass trotz der gesetzlich klaren Definition der genossenschaftlichen Organe, die Aufgabenteilung zwischen Vorstand und Aufsichtsrat verwischt. Der Grund dafür liegt in häufig zugestandenen formellen und informellen Regelungen bezüglich verschiedener Befugnisse, die einer eindeutigen Kompetenzabgrenzung zuwiderlaufen (Glenk 1996, Rn. 321). Auch spielt für diesen Eindruck die Selbstorganschaft eine ausschlaggebende Rolle. Die Professionalität der Organmitglieder in einer Genossenschaft ist – anders als in einer AG – gesetzlich weder definiert, noch persönlich erforderlich werdende Voraussetzung, sondern ergibt sich allein aufgrund des mit Übernahme eines Amtes bekundeten Interesses oder durch die gestiegenen Haftungsanforderungen aufgrund der Rechtsprechung. Lediglich eine Reihe von Inkompatibilitätsvorschriften lassen die Unterschiede zwischen Vorstand und Aufsichtsrat als Leitungs- und Kontrollorgan deut-

lich werden. Wie und in welchem Umfang der Aufsichtsrat sich an unternehmensstrategischen Entscheidungen beteiligt oder das Tagesgeschäft des Vorstandes kontrolliert, hängt von der Aktivität und Sitzungshäufigkeit des Aufsichtsrates (im Minimum quartalsweise oder zweimonatlich, im Maximum vierzehntäglich) sowie seiner konkreten Mandatierung durch das Zentralorgan der GV/VV ab.

#### 4. Der Vorstand

Der Vorstand der Genossenschaft setzt sich grundsätzlich aus zwei durch die GV gewählte oder vom Aufsichtsrat ausgewählte Mitglieder zusammen; §§ 24 II 1, 25 I 1 GenG. Satzungsmäßig kann auch eine höhere Mitgliederzahl für den Vorstand bestimmt werden. Darüber hinaus ist es in einer Genossenschaft mit weniger als 20 Mitgliedern seit der neuesten Genossenschaftsnovelle (§ 24 II 3 GenG) auch möglich, dass der Vorstand durch einen Satzungsbeschluss ausschließlich aus einem Mitglied besteht (Theurl/Greve 2002, S. 25). Der Gesetzgeber lässt es jedoch auch ausdrücklich zu, dass per Satzung eine höhere Mitgliederzahl für den Vorstand bestimmt werden kann (Steding 2002a, S. 115).

Nach gesetzlicher Modellvorstellung (§ 24 II 1 GenG) werden Vorstandsmitglieder von der GV gewählt (Steding 1995, S. 37). Eine andere Art der Bestellung ist satzungsmäßig erlaubt. Hierzu kommt in erster Linie die Bestellung der Vorstandsmitglieder durch den Aufsichtsrat – wie üblicherweise bei Wohnungsbau-genossenschaften – in Betracht. Dieses Gremium wird aufgrund seines überschaubaren Mitgliederkreises und seiner Sachkompetenz in der Regel wesentlich eher befähigt sein, die fachliche und persönliche Eignung der Bewerber für das Vorstandsamt zu prüfen und zu erörtern (Schwenk 1997, S. 147). Des Weiteren kann und sollte zu dieser wichtigen Aufgabe professionelle Hilfe durch darauf spezialisierte Personalberater in Anspruch genommen werden.

§ 10 I GenG verpflichtet zwar die Mitglieder des Vorstandes zur Eintragung in das Genossenschaftsregister bei dem Amtsgericht, in dessen Bezirk die Genossenschaft ihren Sitz hat oder in länderzentralisierte Register. Sie stellt dabei allerdings im Innenverhältnis zwischen Genossenschaft und Vorstand keine die Vorstandseigenschaft begründende (konstitutive) Tatsache dar. Vielmehr dient sie lediglich zum Schutz gutgläubiger Dritter. Im Vergleich zur Eintragung der Satzung und ihrer Änderungen als rechtsbegründender Akt nach § 13 GenG, kommt somit der Wahrung des Vorstandsmitglieds im Genossenschaftsregister ausschließlich eine deklaratorische Bedeutung zu (Beuthien 2004, § 10 Rn. 7; Schwenk 1997, S. 148). Im Außenverhältnis zu Dritten begründet die Eintragung des Vorstandes in das Genossenschaftsregister zwar die Rechtsgültigkeit der von dem eingetragenen Vorstandsmitglied vorgenommenen Rechtsgeschäfte, unabhängig von der Gültigkeit des Beschlusses, durch

welchen die Bestellung des neuen Vorstandsmitgliedes erfolgt ist (Paulick 1956, § 20, I. 3. Abs. 4). Die Vorstandsbestellung durch GV/VV oder Aufsichtsrat erfolgt rechtsbegründend lediglich durch den Bestallungsbeschluss mit späterem konkreten, das Dienstverhältnis zwischen eG und Vorstand ausgestaltenden Anstellungsvertrag nach § 611 BGB.

Geschäftsführung und Vertretung der Genossenschaft obliegt nach § 27 I 1 GenG allein dem Vorstand der eG (Locklair 1998, S. 66). Der Vorstand trägt die gesamte Eigenverantwortung im Hinblick auf ihre Leitung, was wiederum unweigerlich dazu führt, dass er weder Weisungen des Aufsichtsrates noch der GV/VV in Bezug auf die Geschäftsführung unterworfen ist. Für den Vorstand gilt außerdem das „Kollektivvertretungsprinzip“ in der Gesamtgeschäftsführung der Vorstandsmitglieder. Demnach müssen die Mitglieder des Vorstandes zusammen handeln und tragen somit auch gemeinschaftlich die Verantwortung für die Erfüllung der ihnen übertragenen Obliegenheiten. Sie haben bei ihrer Geschäftsführung die Sorgfalt eines ordentlichen und gewissenhaften Geschäftsleiters einer eG anzuwenden (§ 34 I 1 GenG). Nach § 25 I 3 GenG gilt dagegen die Abgabe einer Willenserklärung, welche gegenüber einer eG abgegeben werden muss, schon dann als abgegeben, wenn sie nur einem Vorstandsmitglied gegenüber abgegeben wurde. Auch in Bereichen, bei denen es auf die Kenntnis von Tatumständen, auf Bösgläubigkeit, Arglist oder auf die Verletzung von Treu und Glauben ankommt, genügt dazu die Kenntnis oder das Wissen eines einzigen Vorstandsmitgliedes (Paulick 1956, § 20, IV. 2. e).

Die Beschlussfassung des Vorstandes erfolgt in Ermangelung weiterer, durch Satzung der eG vorgeschriebener Bestimmungen analog § 43 II 1 GenG nach der Mehrheit abgegebener Stimmen des Vorstandes. Bei üblicher Doppelspitze einer eG sind Vorstandsentscheidungen immer 100%ig. Zur Geschäftsführung durch den Vorstand gehört alles, was dazu dient, die Genossenschaft ordnungsgemäß zu leiten (Steding 1995, S. 38). Neben der durch die Zweckbestimmung der eG präzisierten Aufgabenfülle des Vorstandes im operativen Tagesgeschäft enumeriert das GenG einige wichtige Einzelheiten:

- Der Vorstand hat die eG beim Gericht zur Eintragung in das Genossenschaftsregister anzumelden (§ 11 I GenG).
- Der Vorstand ist verpflichtet, eine Mitgliederliste zu führen, deren Form in § 30 II 1 GenG näher bestimmt wird (§ 30 I GenG).
- Da die eG nach § 17 II HGB als Kaufmann nach § 238 HGB dazu verpflichtet ist, Bücher zu führen, trifft dies die Geschäftsführung (§ 33 I 1 GenG) und damit ist der Vorstand dafür verantwortlich (Locklair 1998, S. 66) und somit zu ordnungsgemäßer Buchführung verpflichtet (Steding 1995, S. 38).
- Der Vorstand schuldet innerhalb der ersten fünf Monate des laufenden Geschäftsjahres die Aufstellung des Jahresabschlusses für das vergangene Geschäftsjahr sowie den Lagebericht der

eG. Beide sind an den Aufsichtsrat ohne schuldhaftes Zögern zu adressieren (§ 33 I 2 GenG i.V.m. § 336 I HGB). Diese Pflicht ist sanktioniert durch ein vom Registergericht nach § 160 I 2 GenG festzusetzendes Zwangsgeld. (Beuthien 2004, § 33, Rn. 11)

▪ Dem Vorstand obliegt die unverzügliche Einberufungspflicht der GV/VV, wenn er die Überschuldung oder die Zahlungsunfähigkeit der Genossenschaft feststellt (Beuthien 2004, § 33, Rn. 14). Im Rahmen der Entwicklung einer neuen „Insolvenzkultur“ in Deutschland gehört auch die Anmeldung des Insolvenzverfahrens zu den Aufgaben des Vorstandes. Durch die weitere Eingrenzung der Entscheidungsbefugnisse des Vorstandes nach Neufassung des § 99 I 2 GenG, in Annäherung an § 64 I 2 GmbHG, wurde dem Vorstand die Möglichkeit der haftungsfreien Insolvenzverschleppung durch eine verzögerte Erstellung des Jahresabschlusses oder der Nichterstellung einer Zwischenbilanz genommen (Beuthien 2004, § 99, Rn. 1). Die Antragspflicht nach § 99 I 1 GenG i.V.m. § 13 I InsO obliegt dem Vorstand als Gesamtorgan. Dies entbindet allerdings gem. Art. 49 Nr. 16 EGInsO das einzelne Mitglied des Vorstandes nicht von der Pflicht zur Antragsstellung. Obwohl hiergegen die völlige Aufhebung von § 100 GenG a. F. zunächst auf Gegenteiliges hinweisen könnte, wurde diese Vorschrift gerade deswegen aufgehoben, weil die Verpflichtung zur Antragstellung durch ein einzelnes Mitglied des Vorstandes durch §§ 15 II, 18 III 2 InsO näher ausgestaltet wurde (Beuthien 2004, § 99, Rn. 2).

Die leitende und führende Stellung des Vorstandes kann durch Satzung oder Beschlüsse der allzuständigen GV/VV in ihrer Geschäftsführungsbefugnis lediglich im Innenverhältnis gegenüber der eG beschränkt werden. Dies bedeutet, dass Satzung oder Beschlüsse des Aufsichtsrates, die Vornahme von bestimmten Geschäften des Vorstandes von internen Genehmigungsvorbehalten abhängig machen kann. § 27 I 2 GenG sanktioniert diese binnenstrukturellen Erschwernisse des Vorstandes lediglich im Innenverhältnis, so festgelegte Beschränkungen seiner Befugnisse einzuhalten (Hirte 2007, S. 2166 und 2169).

Der Vorstand der Genossenschaft ist unter eigener Verantwortung als Geschäftsführungs- und Vertretungsorgan berufen, seine eG nicht nur zu leiten, sondern diese auch Dritten gegenüber zu vertreten (§§ 24, 27 I GenG) (Steding 1995, S. 38). Die Mitglieder des Vorstandes sind dabei nur gemeinschaftlich zur Vertretung befugt (§ 25 I 1 GenG). Per Satzung kann von dieser Vorgabe abgewichen werden. Dies vorangestellt, steht jedoch stets der Grundsatz im Vordergrund, dass die Vertretungsmacht des Vorstandes Dritten gegenüber im Außenverhältnis unbeschränkt gilt und unbeschränkbar ist (Ankele 1996, S. 3471). Gibt der Vorstand der Genossenschaft in der ihm vorgeschriebenen Form im Namen der eG eine Willenserklärung ab, wirkt diese unmittelbar für und gegen dieselbe. Die eG wird dadurch sowohl berechtigt, als auch verpflichtet. Zur Kompetenz des Vorstandes als genossenschaftlichem Organ der eG gehört selbstverständlich auch die prozessuale Parallele, diese sowohl gerichtlich als auch außergerichtlich zu vertreten (§ 24 I

GenG). Dies gilt allerdings dann nicht, wenn es um individuelle Vorstandsangelegenheiten im Verhältnis zur eG selber geht, beispielsweise um Streitigkeiten über den Anstellungsvertrag oder Schadensersatzforderungen der eG gegen einzelne Mitglieder des Vorstandes. In solchen besonderen Konstellationen ist je nach Satzungslage meistens der Aufsichtsrat oder in geringerem Umfang die GV/VV zuständig. Als eine zweite wichtige Pflicht des Aufsichtsrates obliegt diesem die genossenschaftliche Vertretung gegenüber dem Vorstand (Hirte 2007, S. 2166 f; Keßler 2006a, S. 94 und 96). So ist der Aufsichtsrat dazu ermächtigt, nach § 39 I GenG die eG beim Abschluss von Verträgen mit dem Vorstand zu vertreten und gegen Vorstandsmitglieder die von der GV/VV beschlossenen Prozesse zu führen (Paulick 1956, § 21, Nr. 6). In diesem beschränkten Rahmen nimmt der Aufsichtsrat gegenüber dem Vorstand Arbeitgeberfunktion wahr.

## 5. Der Aufsichtsrat

---

Mit der aktuellen Reform des Genossenschaftsrechtes versucht der Gesetzgeber, die Rechte der Aufsichtsratsmitglieder einer eG deutlich an die Rechte der Aufsichtsratsmitglieder des Aktienrechtes anzugleichen. Dabei stand vor allem die Stärkung der Überwachungs-, Kontroll- und Beratungsbefugnis, ähnlich der des Aufsichtsrates in der AG, bei der Novelle im Vordergrund (Keßler 2006b, S. 1693 und 1698). Würden dem Aufsichtsrat zur Stärkung seiner Rolle in der eG – analog der im Aktienrecht geführten Corporate-Governance-Diskussion – Rechte, wie die per Satzungsbestimmung zuweisbare Bestellung und Abberufung von Vorstandsmitgliedern, über die sonst die GV/VV entscheidet, übertragen, ist der Gesetzgeber mit weiteren Annäherungen an die derzeitige Entwicklung im Gesellschaftsrecht zurückgeblieben (Witt 2006, S. 1).

Der Aufsichtsrat ist das bei einer AG, KGaA und eG gesetzlich vorgeschriebene Organ, welches die grundsätzliche Aufgabe hat, den Vorstand der Gesellschaft bei seiner Tätigkeit zu überwachen (§§ 111, 278, 287 AktG, 38 GenG). Der Aufsichtsrat wirkt als Gremium und trifft seine Entscheidungen durch Beschlüsse (Schwenk 1997, S. 173). Er wird, soweit durch die Satzung nichts anderes bestimmt wird, durch mindestens drei zu wählende Personen besetzt (§ 36 I 1 GenG) (Schenk 1997, S. 164). Die Mitglieder des Aufsichtsrates werden von der GV/VV gewählt (§ 36 I 1 GenG). In den Aufsichtsrat können nur natürliche, unbeschränkt geschäftsfähige Personen gewählt werden, die bei Antritt ihres Amtes nach § 9 II 1 GenG Mitglieder der Genossenschaft sind. Die Abberufung des Aufsichtsrates liegt ebenso wie dessen Bestellung bei der GV/VV. Durch mindestens eine Dreiviertelmehrheit an Stimmen der GV/VV kann vor Ablauf des Zeitraumes, für welchen der Aufsichtsrat ursprünglich gewählt wurde, die Bestellung vorzeitig widerrufen werden (Luther 1978, S. 125).

Die gesetzliche, generelle Dreiköpfigkeit des Aufsichtsrates einer eG kann durch Satzung höher festgelegt werden. Auch eine

geringere Zahl als drei Mitglieder ist zulässig (Locklair 1998, S. 66). Für eine Kleinstgenossenschaft (Keßler 2006b, S. 1693 und 1695) besteht mit der aktuellen Gesetzesnovelle die Möglichkeit, bei einer Mitgliederzahl von weniger als zwanzig Personen durch Satzungsbestimmung auf den Aufsichtsrat ganz zu verzichten. Die Kontrollaufgaben des Aufsichtsrates übernimmt dann zwingend die GV der eG. Obwohl nur Mitglieder der eG als Mitglieder in den Vorstand dieser wählbar sind, verbietet § 37 I 1 GenG den Aufsichtsratsmitgliedern der eG gleichzeitig, ständige Mitglieder im Vorstand zu sein und, darüber hinaus, die Übernahme weiterer Kompetenzträgerpositionen innerhalb ihrer eigenen eG. Grund dafür ist die Unvereinbarkeit von Geschäftsleitung und Geschäftsleitungskontrolle („who guards the guards“).

Die Überwachung des Vorstandes bei dessen Geschäftsführung ist die Hauptaufgabe des Aufsichtsrates (Paulick 1956, § 21; Beuthien 2004; § 37, Rn. 2; Lieser 1969, S. 44; Locklair 1998, S. 66). Der Aufsichtsrat besitzt diese Kontrollbefugnisse, um sowohl die Mitglieder als auch die Gläubiger der Genossenschaft vor schädigenden Manipulationen und einer möglicherweise riskanten geschäftlichen Unternehmung durch den Vorstand zu bewahren. Um diese Überwachung und eine unbegrenzte Informationsbasis zu gewährleisten, normiert § 39 I 2 GenG das Recht des Aufsichtsrates, jederzeit vom Vorstand Auskünfte über alle Angelegenheiten der eG verlangen zu können, deren Bücher und Schriften sowie den Bestand der Genossenschaftskasse und die Bestände an Wertpapieren und Waren einzusehen und zu prüfen (Wunderlich 2003, S. 98; Turner 1992, S. 59). Diese Aufgaben stehen dem Aufsichtsrat nur gemeinschaftlich als Organ zu. Ein einzelnes Mitglied des Aufsichtsrates kann somit keine Auskünfte vom Vorstand verlangen oder selbständig Kontrollen durchführen, ohne vom Aufsichtsrat nach § 38 I 2 GenG ermächtigt worden zu sein. Das Kontrollrecht des Aufsichtsrates ist kein allumfassendes nach dem Orwell'schen Motto für 1984: „big brother is everywhere watching you“. Es bezieht sich nicht auf die Einzelheiten des Alltagsgeschäfts des Vorstandes, sondern kann nur stichprobenhaft erfolgen. Es beschränkt sich auf die strategische Überwachung des Vorstandes und duldet keine operative Einwirkung auf die Geschäftsführung. Maßstäbe und Ziele dieser Überwachung sind die Überprüfung von Rechtmäßigkeit, Ordnungsmäßigkeit, Wirtschaftlichkeit, Zweckmäßigkeit und schließlich Plausibilität der ausgewählten Vorstandentscheidungen.

Analog § 95 V AktG ist eine Übertragung von Geschäftsführungsaufgaben auf Mitglieder des Aufsichtsrates nicht möglich, da somit eine Verwässerung der durch den Gesetzgeber zwingend gewollten Teilung der Organfunktionen eintreten würde (Paulick 1956, § 21, Nr. 3). Wie aber im Aktienrecht gewisse Geschäfte des Vorstandes durch Satzung oder durch Aufsichtsratsbeschluss an die Zustimmung des Aufsichtsrates gebunden werden können, so kann dies auch nach § 38 III GenG in der eG geschehen, um damit dem Aufsichtsrat von vornherein seine Überwachungsfunktion zu erleichtern. § 38 I 5 GenG verpflicht-

et den Aufsichtsrat, Jahresabschluss und Lagebericht nach Vorlage durch den Vorstand zu prüfen und eine Stellungnahme dazu abzugeben (Beuthien 2004, § 33, Rn. 11). Nach der aktuellen Genossenschaftsreform unterliegen auch kleine Genossenschaften einem strengen Prüfungsregime, was üblicherweise mit dem Hinweis auf die weitaus flexibleren Regelungen hinsichtlich der Kapitalaufbringung und Kapitalerhaltung gerechtfertigt wird. § 53 III GenG modifiziert dies in Anlehnung an die §§ 267 I, 316 I HGB zukünftig hinsichtlich solcher Genossenschaften, deren Bilanzsumme eine Million Euro oder deren Umsatzerlöse zwei Millionen Euro nicht übersteigen. Damit findet in etwa bei der Hälfte aller Genossenschaften keine Prüfung des Jahresabschlusses mehr statt (Keßler 2006b, S. 1693 und 1695).

§ 40 GenG berechtigt den Aufsichtsrat nach seinem Ermessen, Mitglieder des Vorstandes vorläufig ihrer Geschäfte zu entheben und wegen einstweiliger Fortführung, das Notwendige zu veranlassen. Auch die Satzung kann die Befugnisse des Aufsichtsrates nach der Gesetzesnovelle von 2006 nicht auf die endgültige Absetzung eines Vorstandsmitgliedes ausdehnen. In einem solchen Falle kann der Aufsichtsrat zwar das Dienstverhältnis aufkündigen, die Organstellung des Vorstandsmitgliedes bleibt jedoch bis zur Entscheidung durch die GV/VV fortbestehen (Paulick 1956, § 20 III, Nr. 2).

## 6. Leitlinien für das Zusammenwirken von Vorstand und Aufsichtsrat nach den Verhaltensmaßstäben des Corporate-Governance-Kodex

In der durch die Novelle des Genossenschaftsrechts geschaffenen, neuen Konstellation von Vorstand und Aufsichtsrat und bei Berücksichtigung der Arteeigenheit einer eG als einer spezifischen Gesellschaftsform verlangen folgende Leitlinien der Zusammenarbeit beider dualer Führungsorgane aus dem Corporate-Governance-Kodex Beachtung:

- Vorstand und Aufsichtsrat arbeiten zum Wohle des Unternehmens eng zusammen.
- Der Vorstand stimmt die strategische Ausrichtung des Unternehmens mit dem Aufsichtsrat ab und erörtert mit ihm in regelmäßigen Abständen den Stand der Strategieumsetzung. Für Geschäfte von grundlegender Bedeutung legen Satzung oder Aufsichtsrat Zustimmungsvorbehalte zugunsten des Aufsichtsrats fest. Hierzu gehören Entscheidungen oder Maßnahmen, die die Vermögens-, Finanz- oder Ertragslage des Unternehmens grundlegend verändern. Die ausreichende Informationsversorgung des Aufsichtsrates ist gemeinsame Aufgabe von Vorstand und Aufsichtsrat.
- Der Vorstand informiert den Aufsichtsrat regelmäßig, zeitnah und umfassend über alle für das Unternehmen relevanten Fragen der Planung, der Geschäftsentwicklung, der Risikolage, des Risikomanagements und der Compliance, der Einhaltung von Verhaltensregeln, insbesondere nach dem Corporate-

Governance-Kodex. Er geht auf Abweichungen des Geschäftsverlaufs von den aufgestellten Plänen und Zielen unter Angabe von Gründen ein.

- Der Aufsichtsrat soll die Informations- und Berichtspflichten des Vorstands näher festlegen. Berichte des Vorstands an den Aufsichtsrat sind in der Regel in Textform zu erstatten. Entscheidungsnotwendige Unterlagen, insbesondere der Jahresabschluss und der Prüfungsbericht, werden den Mitgliedern des Aufsichtsrates möglichst rechtzeitig vor der Sitzung zugeleitet, um darauf angemessen reagieren zu können.
- Gute Unternehmensführung setzt eine offene Diskussion zwischen Vorstand und Aufsichtsrat sowie in Vorstand und Aufsichtsrat voraus. Die umfassende Wahrung der Vertraulichkeit ist dafür von entscheidender Bedeutung. Alle Organmitglieder stellen sicher, dass die von ihnen eingeschalteten Mitarbeiter oder hinzugezogene Berater die Verschwiegenheitspflicht in gleicher Weise einhalten.
- Vorstand und Aufsichtsrat beachten die Regeln ordnungsgemäßer Unternehmensführung, genügen damit ihrer jeweiligen Compliance. Verletzen sie die Sorgfalt eines ordentlichen und gewissenhaften Geschäftsleiters oder Aufsichtsratsmitglieds schuldhaft, so haften sie der eG gegenüber auf Schadensersatz. Bei unternehmerischen Entscheidungen liegt nur dann keine Pflichtverletzung vor, wenn das Mitglied von Vorstand oder Aufsichtsrat vernünftigerweise annehmen durfte, auf der Grundlage angemessener Information zum Wohle der Gesellschaft zu handeln (Business Judgement Rule). Schließt die eG für Vorstand und Aufsichtsrat eine D&O-Versicherung für solche Fälle unternehmerischer Fehlentscheidungen ab, so soll ein angemessener Selbstbehalt vereinbart werden. Ähnliches gilt für handwerkliche Fehler, die von einer ebenfalls notwendigen Vermögenshaftpflichtversicherung gedeckt werden.
- Die Gewährung von Krediten des Unternehmens an Mitglieder des Vorstands und des Aufsichtsrats sowie ihre Angehörigen bedarf jedenfalls der Zustimmung des Aufsichtsrats, wobei Interessenkollisionen zur Abstimmung ausschließenden Befangenheit führen.
- Vorstand und Aufsichtsrat sollen jährlich im Geschäftsbericht über die Corporate Governance des Unternehmens berichten (Corporate-Governance-Bericht).

## 7. Ausblick

---

Auch nach der Reform von 2006 ist noch fraglich, inwiefern sich eine vollumfängliche Abgrenzung der Aufgaben und Pflichten unter den zwei Zentralorganen einer eG, Vorstand und Aufsichtsrat, überhaupt vornehmen lässt. Insofern ist nach der Reform vor der nächsten Reform.

Gerade die beabsichtigte Stärkung des Aufsichtsrates und seiner Kontroll-, Überwachungs- und Beratungsfunktionen sowie die Minderheitenrechte der GV/VV sind – im Hinblick auf die bisherigen Regelungen des GenG vor dem 18.08.2006 – zwar konsequenter als bisher umgesetzt, dennoch bleiben zahlreiche offene Kritikpunkte, die sich aus einer umfangreicher zu gestaltenden Anpassung an die Regelungen des Aktienrechtes im Rahmen der Corporate-Governance-Diskussion speisen. Auch in Wohnungsbaugenossenschaften ist dabei noch ein gutes Stück an Professionalisierung voranzukommen. Darüber hinaus gibt es eine Vielzahl weiterer Ansatzpunkte, auf welche die Genossenschaftsnovelle hätte weiter ausgreifen können und müssen, um somit nicht nur die Wettbewerbsnachteile der eG gegenüber der SCE zu verhindern, sondern ihr zusätzlich im Rahmen ihrer wirtschaftlichen Bedeutung mit ca. zwanzig Millionen Mitgliedern die Möglichkeit zu verleihen, sich auch zukünftig flexibel auf unterschiedliche Anforderungen einstellen zu können.

Das GenG in der Fassung von 2006 wird daher auch in Zukunft einem stetigen Wandel unterliegen. Der Gesetzgeber wird immer wieder gezwungen sein, auf die aktuellen wirtschaftlichen Entwicklungen, z.B. neue Geschäftsbereiche für die Genossenschaften, zu reagieren, um eine nachhaltige Schädigung des Vertrauens ihrer Mitglieder in ihre Unternehmung zu verhindern.

Das Wichtigste in einer ebenso tradierten wie etablierten Gesellschaftsform wie der eG bleibt jedoch, dass alle gleichermaßen, ob als bloßes Mitglied oder zusätzlich im Rahmen einer Organverantwortung, sich das eigentliche Ziel ihrer genossenschaftlichen Unternehmung stets vor Augen halten und durch ein vernünftiges Miteinander vor dem Hintergrund ihrer gesellschaftlichen und sozialen Verantwortung innere Differenzen möglichst zeitnah und kostenschonend für alle Beteiligten beilegen.

Die eG ist in ihrer gesellschaftlichen Verortung eben ein juristischer Paradiesvogel, der in seinen aus eigenen Regeln einer Verantwortungsgemeinschaft des genossenschaftlichen Dreiklangs: Selbstverwaltung, Selbstverantwortung, Selbsthilfe anders als Kapital- und Personengesellschaften gebührend Rechnung tragen muss. Es ist die einzige Gesellschaftsform, bei der Solidarität ihrer Mitglieder, soziales Denken und Demokratie miteinander untrennbar verbunden sind. Dies vermag sowohl ihre aktuelle Stärke und Überzeugungskraft sowie ihre lange historische Tradition erklären, aber auch weshalb sie in ihrem Check-and-Balance-System anstrengender für das einzelne Mitglied ist, als dies sich für allein renditeorientierte Aktionä-

re oder Gesellschafter einer GmbH ausnimmt. In einer so personalistisch konzipierten Körperschaft wie beispielsweise der einer Baugenossenschaft geht es nicht nur um die Ambivalenz von Gewinnstreben und Förderzweck, um den Dauerkonflikt zwischen Identitätsfindung und Artverfremdung, sondern, befreit von historischen Hypothesen einer Gesellschaftsform oder eines Sozialmodells, um Menschlichkeit im Wirtschaftsleben, um die Synthese von persönlicher Freiheit und selbstauferlegter Bindung. Die Genossenschaftsidee heute verlangt nach wirtschaftlicher Bindung in Freiheit, ist mehr als ein Rechtskleid,

vielmehr ein Konzept zwischen den Polen des extremen Individualismus und des Kollektivismus, die Synthese von wirtschaftlicher Selbstständigkeit und gemeinschaftlicher Stärke, bei der Wirtschaft kein Selbstzweck ist, sondern im Dienst des Menschen steht. So betrachtet kann genossenschaftliche Organisation als Orientierungsrahmen für das Zusammenleben in einer modernen Gesellschaft dienen. „Eine Genossenschaft funktioniert nur, wenn man einander hilft.“: lautet das überzeugende Fazit von Beat Trachsler, dem Vorstand der Basler Wohn Genossenschaft (Be We Ge).

## LITERATUR

**Ankele, J. (1996):** Das Recht der eingetragenen Genossenschaft, *Neue Wirtschafts-Briefe (NWB)* 38/1996, S. 3469–3476.

**Bauer, H. (1999):** Die Genossenschaft. Recht und Praxis, Wiesbaden.

**Beuthien, V. (2004):** Kommentar zum GenG, 14. Aufl., München.

**Glenk, H. (1996):** Die eingetragene Genossenschaft, München.

**Grafe, F. (1995):** Das Mitglied in der Produktivgenossenschaft im Spannungsfeld zwischen Arbeitsrecht und Gesellschaftsrecht, Frankfurt am Main et al.

**Hahn, O. (1991):** Die Entwicklung der Genossenschaftsorganisation in den neuen Bundesländern, in: *Zeitschrift für das ganze Genossenschaftswesen (ZfgG)* 1991, S. 27–36.

**Hirte, H. (2007):** Das neue Genossenschaftsrecht (Teil 1), in: *Deutsches Steuerrecht (DStR)* 48/2007, S. 2166–2174.

**Keßler, J. (2006a):** Neue Entwicklungen in der Rechtsprechung zum Genossenschaftsrecht, *Die Wohnungswirtschaft* 1/2006, S. 94.

**Keßler, J. (2006b):** Das neue Genossenschaftsrecht im Wettbewerb der Unternehmensformen – erleichterter Zugang auch für KMU?, *Betriebsberater (BB)* 32/2006, S. 1693–1698.

**Keßler, J. (1997):** Die Kompetenzabgrenzung zwischen Vorstand, Generalversammlung und Aufsichtsrat eingetragener Genossenschaften, in: Steding, R. (Hrsg.), *Genossenschaftsrecht im Spannungsfeld von Bewahrung und Veränderung*, Göttingen.

**Lieser, J. (1969):** Genossenschaft und Wirtschaftsordnung, Marburg.

**Locklair, A. (1998):** Zur Bedeutung der Rechtsform der Zentralinstitute bei Genossenschaftsbanken, Regensburg.

**Luther, M. (1978):** Die genossenschaftliche Aktiengesellschaft, Tübingen.

**Münkner, H.-H. (1989):** Die Genossenschaft – neutraler Organisationstyp oder Abbild gesellschaftlicher Grundauffassung in Europa?, Tübingen.

**Paulick, H. (1956):** Das Recht der eingetragenen Genossenschaft, ein Lehr- und Handbuch, Marburg.

**Schwenk, A. (1997):** Die Kreditwürdigkeit der eingetragenen Genossenschaft, Göttingen.

**Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (diverse Jahrgänge):** Statistisches Jahrbuch, Wiesbaden.

**Steding, R. (2002a):** Genossenschaftsrecht, Baden-Baden.

**Steding, R. (2002b):** Das Recht der eingetragenen Genossenschaft – Ein Überblick, Berlin.

**Steding, R. (1995):** Die Produktivgenossenschaften im deutschen Genossenschaftsrecht, Berlin.

**Theurl, T., Greve, R. (Hrsg.) (2002):** Reform des Genossenschaftsrechts: Anforderungen und Perspektiven, Aachen.

**Turner, G. (1992):** Die eingetragene Genossenschaft im System des Gesellschaftsrechts, Göttingen.

**Witt, C.-H. (2006):** Die SCE ist da – und mit ihr eine modernisierte eG, *Betriebsberater (BB)* 32/2006, S. 1.

**Wunderlich, M. (2003):** Zum möglichen Missbrauch der Vereinigungsform eingetragene Genossenschaft, Frankfurt am Main.

# EINBAHNSTRASSE TECHNOLOGIETRANSFER ZUR NEUORIENTIERUNG DER WISSENSZUSAMMENARBEIT VON HOCHSCHULEN UND UNTERNEHMEN\*

Matthias Eickhoff



**Prof. Dr. Matthias Eickhoff**

lehrt die Fächer Betriebswirtschaft,  
Marketing, Innovationsmanagement und  
Entrepreneurship an der Fachhochschule  
Mainz.

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

## 1. Einführung

Nur solche Unternehmen werden im Wettbewerb der Zukunft bestehen, denen es gelingt, ihre Leistungen in allen wichtigen Dimensionen mit den Anforderungen der Märkte abzugleichen. Gerade mittelständische Unternehmen stellt das aufgrund der Besonderheiten ihrer Ressourcen-Ausstattung, Struktur und Führungssysteme vor große Herausforderungen. Die Einflussfaktoren sind vielfältig und umfassen zunehmenden weltweiten Wettbewerb, teilweise Rohstoffverknappung oder weiter vorschreitende Sättigung der Absatzmärkte ebenso wie die Entwicklung innovativer Schlüsseltechnologien wie Gentechnik, Internet oder Robotik einerseits und schnelle und tief greifende Strukturveränderungen in Wirtschaft und Gesellschaft andererseits. Auf die verschiedenen Ursachen und Hintergründe soll hier sachlich nicht im Detail eingegangen werden.

Während sich für die Unternehmen die Schere der Ertragschancen zwischen längeren Entwicklungszyklen und damit höheren Kosten einerseits und kürzeren Marktzyklen andererseits immer weiter schließt, stellen sich für die Hochschulen neue Herausforderungen der Selbstfinanzierung durch Drittmittelnahmen ebenso wie die Notwendigkeit, (außerhalb der Grund-

\* Bei diesem Beitrag handelt es sich um die erweiterte Fassung des Vortrages unter gleichem Titel bei der Tagung „Extracting the Value out of University-Industry Interaction – 8th International Conference on Science-to-Business Marketing and Successful Research Commercialisation“ am 1. Oktober 2008 in der Fachhochschule Münster.

lagenforschung) das eigene Wissensmanagement im Hinblick auf die Praxisrelevanz in einer sich rasch verändernden Welt hin kritisch zu überprüfen.

## 2. Voraussetzungen für den Transfererfolg

Während im traditionell industriellen Umfeld noch ‚die Großen die Kleinen fraßen‘, tun die Schnellen dies schon heute mit den Langsamen.

Weithin gilt es als ausgemacht, dass trotz der Vorteile, die viele mittelständische Unternehmen hinsichtlich Flexibilität und Kundennähe haben, nur wenige die dafür erforderlichen Anpassungsschritte vollständig aus eigener Kraft schaffen werden. Eine gute Lösung liegt dann in der Übernahme aktuellen Wissens und dessen Umsetzung in marktfähige Güter und Dienstleistungen, dem Wissens- und Technologietransfer. Umgekehrt wird der Beitrag, der sich aus der Zusammenarbeit für Hochschulen ergeben kann, noch nicht in vergleichbarer Breite erkannt und bleibt meist auf das wirtschaftliche Interesse beschränkt. Der fachliche Nutzen wird weniger pointiert.

Aufbauend auf Walter (2003), der das Beziehungsgeflecht zwischen Wissenschaft und Wirtschaft im Hinblick auf die Erfolgsvoraussetzungen hin untersucht hat, wird dabei zunächst von dem Begriff des Technologietransfers ausgegangen. Dieser wird dann im Hinblick auf zukünftige Herausforderungen kritisch analysiert und schließlich zu einem generischen Begriff der Wissenszusammenarbeit erweitert. Abschließend werden Implikationen für die Gestaltung einer solchen Zusammenarbeit kurz dargestellt.

Walter (2003, Abb. 2.1, S. 14) definiert Technologietransfer als „wertorientierte, planvolle und zeitlich limitierte Austauschprozesse zwischen Organisationen, welche die Übertragung von Technologien aus ihrer wissenschaftlichen Basis in wirtschaftliche Anwendungen zum Ziel haben.“ In der Untersuchung betrachtet er Formen und Elemente sowie typische Hemmnisse des Technologietransfers im Lichte verschiedener theoretischer Erklärungsansätze, die er in 15 Thesen einer empirischen Beurteilung unterzieht. Er leitet Empfehlungen für die Transferpraxis ab, wie mit den Problemen des Nicht-Wissens, Nicht-Könnens, Nicht-Wollens und Nicht-Dürfens im Transferprozess umgegangen werden kann (vgl. Walter 2003, S. 238 ff.).

In dem hier vorliegenden Papier soll dargestellt werden, dass die Schwierigkeiten im Transferprozess darüber hinausgehend tiefer liegen können, nämlich schon im Begriff und Ansatz des Transfers, die einer Verallgemeinerung bedürfen, um in der Zukunft noch zuverlässiger und schneller den erwarteten Nutzen zu stiften.

### 3. Transferproblem Komplexität

Der Begriff Transfer wird im allgemeinen Sprachgebrauch sehr breit und unspezifisch verwendet. Generell bezeichnet er den Umstand einer Übertragung oder Anwendung einer Sache, eines virtuellen Konstruktes oder einer Fähigkeit aus einem Zusammenhang in einen physisch oder psychisch anderen. Die Spannweite reicht dabei von der Lernpsychologie über Computerdaten bis hin zu Spitzensportlern. Im wirtschaftlichen Umfeld wird damit traditionell der vertikale Transfer von Technologien von Hochschulen zu Unternehmen verbunden, in jüngerer Vergangenheit ergänzt um Wissen allgemein.

Die Schwierigkeit der begrifflichen Abgrenzung des Transfergeschehens verdeutlichen beispielsweise die von Walter (2003, S. 20 ff.) gegebenen Erläuterungen der verschiedenen Formen des Technologietransfers. Sie scheinen Verfahrensmuster auf gleicher Ebene darzustellen, entspringen jedoch unterschiedlichen Abgrenzungen: Der Frage des wirtschaftlich-rechtlichen Verhältnisses der Akteure zueinander (Auftragsforschung, Lizenzen, Kooperationen) bzw. der Frage nach dem Inhalt der Übertragung (Potenziale: Personaltransfer, Schulung/Weiterbildung, Beratung/Lösungen: Informationstransfer).

Eine Betrachtung von Gegensatzpaaren anhand kategorisierender Fragen zeigt die Spannweite und Komplexität von Transfer, die von möglichen ‚Zwischentönen‘ weiter gesteigert wird.

Schließlich liefert die Definition des Transfers in ihren einzelnen Bausteinen Ansatzpunkte zur Reflektion über Inhalt und Ausmaß des Transferprozesses, die im Hinblick auf aktuelle praktische wie theoretische Entwicklungen weiterer Diskussion bedürfen:

**Wertorientiertheit:**

Welcher Wert entsteht für die Partner und wie ist er zu messen? Kann er den Partnern klar zugeordnet werden?

**Planvoll:**

1. Ist der Wissensbedarf vorab bekannt, kann der ‚bedürftige Partner‘ sein Problem formulieren?
2. Was geschieht mit unstrukturiertem Wissen am ‚Fuzzy Front End‘?

**Zeitlich limitiert:**

Welche Bedeutung hat die zeitliche Begrenzung für das Lernen und ist es mit einer Customer-Lifetime-Value-Orientierung vereinbar?

**Austauschprozess:**

Der Unwissende braucht den Wissenden! Und umgekehrt? Was hat der Wissende vom Unwissenden: ‚Nur Geld‘ oder was wird noch ausgetauscht?!

**Übertragung:**

1. Wird nur vorhandenes Wissen übertragen oder entsteht auch neues?
2. Explizites Wissen wird übertragen, was geschieht mit implizitem Wissen, wie wichtig ist das für den Erfolg?
3. Ist die Übertragung einseitig oder findet ein wechselnder Wissensaustausch statt?

**Von der wissenschaftlichen Basis in wirtschaftliche Anwendung:**

Sind beide existent, vorhersehbar und abgrenzbar?

Transferformen	
Auftragsforschung	Entwicklung von Wissen nach Spezifikation
Lizenzen	Nutzung von vorhandenem Wissen nach Vertrag
Kooperationen	gemeinschaftliche Entwicklung von Wissen
Personaltransfer	Übergang der Problemlösungskompetenz
Schulung und Weiterbildung	Hilfe zur Selbsthilfe, Aufbau von Problemlösungskompetenz
Beratung	Anwendung von Problemlösungskompetenz
Informationstransfer	Übergang einer Problemlösung

Tab. 1: Formen des Transfers

<b>Was</b>	High-Tech – No-Tech
<b>Wer</b>	Push – Pull
<b>Warum</b>	Lösung – Problem
<b>Wie</b>	explizit – implizit; aktiv – passiv; direkt – indirekt
<b>Wann</b>	ad hoc – kontinuierlich

Tab. 2: Spannweite des Transfers – Beispiele

#### 4. Herausforderung: Problemlösende Kreativität im offenen Wandel

Bei dem Versuch, die angeführten Fragen zu beantworten, spielt neben der bereits angesprochenen steigenden Veränderungsgeschwindigkeit vor allem die veränderte Qualität vieler Wandlungsprozesse heute eine wesentliche Rolle. Neben dem sicheren Wandel der Welt Isaacs Newtons und dem abschätzbaren Wandel, den Unternehmer wie Hochschulen seit mehr als 100 Jahren mit Methoden der flexiblen Planung und der Marktforschung zu begegnen gelernt haben, erlangt die dritte Kategorie des Offenen Wandels in unserer Zeit immer mehr an Bedeutung. Ausgelöst durch Technologiesprünge, weitreichende soziale, wirtschaftliche, vielleicht auch kulturelle und klimatische Veränderungen unserer Welt, generiert sie Herausforderungen, die intelligent immer weniger beherrschbar sind: Bekannte Problemlösungsmuster für unbekannte Strukturen versagen, und Unternehmen müssen sich immer wieder neu erfinden (vgl. Eickhoff 1998; Eickhoff/Jakob 2005).

Die implizierte Vorstellung, dass im beschriebenen Umfeld die Position der Transferpartner im Wesentlichen durch Zugänglichkeit oder Verteilen des Wissens der Hochschulen an die Unternehmen zu lösen wäre, erscheint nicht realistisch. Dies scheitert nicht allein an den bekannten Schwierigkeiten den Partner zu finden und Vertrauen aufzubauen. Es scheitert vielleicht schon daran, dass das Problem, das zu lösen wäre, noch nicht einmal klar identifiziert werden kann, weil es in seiner Art unbekannt ist und erstmals auftritt (vgl. Abb. 1 sowie Eickhoff/Jakob 2005). Damit in Verbindung steht die Veränderung der Wissenskategorien, die historisch und zukünftig die Voraussetzungen für unternehmerischen Erfolg bilden: Information wurde abgelöst von Qualifikation für eine vorher bestimmbare Aufgabe, die ihrerseits an Bedeutung zu Gunsten der Kompe-

tenz verliert, in einer unbekanntem Situation zukunftsgerichtete Entscheidungen zu treffen.

Die zunehmende Ausrichtung der Unternehmen an Wertschöpfungsprozessen schafft neue Herausforderungen in einer Transferpartnerschaft, indem sie letztlich die Integration auch der Hochschulen in diesen Prozess erfordert. Damit kollidieren nicht nur zwei verschiedene Grundausrichtungen – Regulatorien der Hochschule einerseits und Ergebnisorientierung der Unternehmen andererseits – sondern es verlangt auch die weitergehende Einbindung entlang der Wertschöpfungskette (vgl. Picot/Reichwald/Wigand 2003), die heute immer häufiger über tradierte Unternehmensgrenzen hinweg organisiert wird: Open Innovation (vgl. Chesbrough 2003).

Auch ein erweitertes Wettbewerbsverständnis – Co-opetition (Brandenburger/Nalebuff 1996) und die wachsende Bedeutung von Netzwerken im Vergleich zu Markt- oder Hierarchielösungen zur wirtschaftlichen Koordination bleiben nicht folgenlos für die Wissenszusammenarbeit: Leadbeater (2005) beschreibt die Entwicklung neuer Produkte und Verfahren außerhalb klassischer Grenzen von Herstellern und Kunden. ‚Amateur Professionals‘ kooperieren in lockeren Netzwerkbeziehungen und steuern kreative Problemlösungen ohne formale Organisation: Collaborative Creativity.

#### 5. Der generische Transferbegriff

Die Transferleistung, die zwischen Hochschulen und Unternehmen erbracht wird, ist als Dienstleistung abstrakt, einzigartig und kaum standardisierbar. Sie ist nicht übertragbar und zeichnet sich durch die aktive wechselseitige Beteiligung der Partner im Prozess aus. Während Dienstleistungen aber üblicherweise nur den Leistungsempfänger verändern, kann eine Transferlei-

Verhalten und Wissen im Wandel			
Wandel	Systemverhalten	Anpassungsverhalten	Benötigte Wissens-kategorien
Sicher	Deterministisch	Re-aktiv abarbeiten	Faktenwissen → Information
Abschätzbar	Stochastisch	Proaktiv anpassen	Verhaltenswissen → Qualifikation
Offen	Chaotisch	Kreativ gestalten	Strukturwissen → Kompetenz

Abb. 1: Herausforderung Offener Wandel

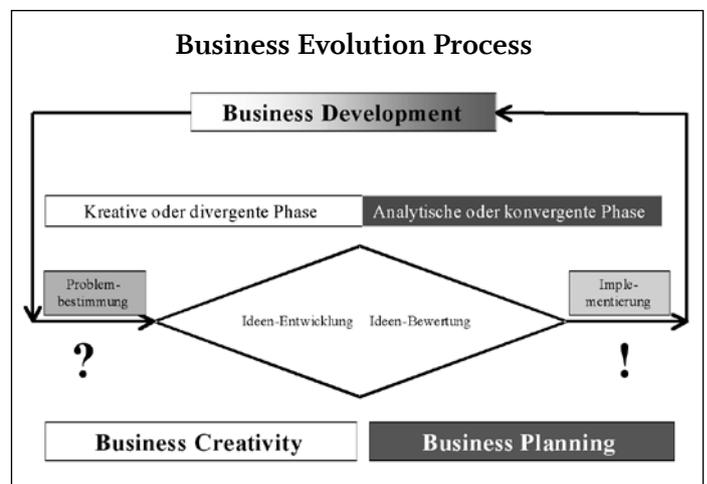


Abb. 2: Kreativität, Planung und systematische Entwicklung – Phasen des Evolutionsprozesses erfolgreicher Unternehmen

Transfer – ein allgemeines Modell	
ALT	NEU
Technologie	Wissen: High-Low-No=Tech
Austauschprozess	Entdeckungsprozess
planvoll vorbestimmt	zielgerichtet entwickelnd
inhaltlich klar definiert	offen für unscharfe Formen
einseitige Übertragung	wechselseitiger Dialog
wissende und abhängige Unwissende	gleich berechtigter Partner
Umverteilung von Wissen	ein Prozess gemeinsamen Lernens
aus der Wissenschaft	aus einem (auch praktischen) Entstehungszusammenhang
zu den Unternehmen	in einen (auch theoretischen) Verwendungszusammenhang

Tab. 3: Wichtige Unterschiede zwischen den Transferbegriffen

tung aber darüber hinausgehen und reziprok beide (alle) Partner weiter entwickeln. Gerade hierin liegt ihre Stärke und ihr Reiz in einem sich radikal wandelnden Umfeld.

Der bisherige Transferbegriff ist für die Zukunft so allein nicht ausreichend, er muss erweitert werden. Auch Transfer im Sinne der bisherigen Definition wird es sicher weiterhin geben. Um die veränderten Beziehungen zwischen Unternehmen und Hochschulen abbilden zu können ist es aber erforderlich – in Analogie zu den Innovationserklärungen – die gesamte Palette der Möglichkeiten einzubeziehen: Technology-Push, Demand-Pull und die Möglichkeit Märkte zu machen als ‚dritten Weg‘.

Dazu wird als generischer Transferbegriff formuliert:

„Der planvolle und zeitlich bestimmte Dialog zwischen Institutionen, welcher die Übertragung oder Entwicklung von Wissen aus seinem Entstehungszusammenhang in einen wertschöpfenden Verwendungszusammenhang zum Ziel hat.“

Die vorstehende Definition schließt die Möglichkeit des Technologietransfers im bisherigen Sinn ein. Sie folgt der Wertschöpfungsorientierung zum gegenseitigen Vorteil, geht aber in verschiedenen Punkten über das bestehende Verständnis hinaus:

- Transfer wird als ein Entdeckungsprozess verstanden, der ergebnisoffen alle Partner voran bringen kann,
- Transfer setzt nicht notwendig ein Gefälle vom Wissenden zum Unwissenden voraus, das es abzubauen gilt, sondern lässt zu, dass die Partner sich ‚gleichberechtigt‘ gegenüber treten,
- Transfer reduziert nicht ‚Abhängigkeit durch Vorsprung‘, sondern schafft ‚Chancen durch Interaktion‘: Wissen kann an Wert gewinnen, wenn man es teilt,
- Transfer ist im Kern nicht eine bloße Übertragung existierender Information, sondern ein dialogischer Prozess, in dem neues Wissen entstehen kann,
- Transfer fokussiert nicht bestehendes Wissen, sondern gemeinsames Lernen in der Zusammenarbeit.

Der vorgeschlagene generische Transferbegriff ist damit besser geeignet, statische Denkweisen zu überwinden (das Wissen, das man hat) und der Dynamik der Lerngesellschaft gerecht zu werden. Die obenstehende Tabelle 3 fasst wichtige Unterschiede der beiden Begriffe noch einmal in einer Übersicht zusammen.

## LITERATUR

**Brandenburger, A. M., Nalebuff, B. J. (1996):**

Co-opetition, New York.

**Chesbrough, H. W. (2003):** Open Innovation: The New

Imperative for Creating and Profiting from Technology, Boston.

**Eickhoff, M. (1998):** Von der Kundenorientierung zu ‘Potentialorientiertem Marketing’, in: Woratschek, H. (Hrsg.): Perspektiven ökonomischen Denkens. Klassische und neue Ansätze des Managements, Festschrift für Herrn Univ.-Prof. Dr. Dr. h. c. Rudolf Gümbel, Wiesbaden, S. 187–201.

**Eickhoff, M., Jakob, C. (2005):** Beyond Business Planning: The Role of Creativity in Sustainable Entrepreneurial Development, in: Jöstingmaier, B., Boeddrich, H.-J. (Hrsg.),

Cross-Cultural Innovation. Results of the 8th European Conference on Creativity and Innovation, Wiesbaden, pp. 33–43.

**Leadbeater, C. (2005):** The rise of the Amateur Professional, [www.ted.com/index.php/talks/view/id/63](http://www.ted.com/index.php/talks/view/id/63), filmed July 2005, posted January 2007, accessed 29.8.2008.

**Picot, A., Reichwald, R., Wigand, R. T. (2003):** Die grenzenlose Unternehmung. Information, Organisation, Management, Wiesbaden.

**Walter, A. (2003):** Technologietransfer zwischen Wissenschaft und Wirtschaft, Voraussetzungen für den Erfolg, Albers, S. et. al. (Hrsg.), Beiträge zur betriebswirtschaftlichen Forschung, Band 106, Wiesbaden.





# JOHN MAYNARD KEYNES (1883-1946)

Maio Beutel

John Maynard Keynes gilt als einer der großen Ökonomen des 20. Jahrhunderts. Seine Theorien waren nicht nur für die zeitgenössische Denkweise revolutionär; sie hatten auch eine nachhaltige Bedeutung für die weitere weltwirtschaftliche Entwicklung. Als Namensgeber des „Keynesianismus“ beeinflussen seine Ideen bis heute ökonomische und politische Debatten. In seinem Hauptwerk „The General Theory of Employment, Interest and Money“ lieferte er einen völlig neuen Erkenntnisansatz im Vergleich zur klassischen ökonomischen Theorie.

## Facts

1883	geboren in Cambridge (England)
1902–1905	Studium der Philosophie, Geschichte, Mathematik und Nationalökonomie am King's College, Cambridge, Examen in Mathematik
1906–1908	Tätigkeit im India Office der britischen Regierung
1908	Rückkehr an das King's College als Lecturer of Economics
1909–1942	Tätigkeit als Fellow/Dozent am King's College
1911–1945	Herausgeber der Zeitschrift „Economic Journal“
1914	Berater im britischen Schatzministerium für Kriegslastenfinanzierung
1919	Vertreter des britischen Schatzamtes bei der Versailler Friedenskonferenz
1930	Ernennung des Kunstliebhabers zum Kurator der National Gallery, London
1936	das Hauptwerk „The General Theory of Employment, Interest and Money“ erscheint
1941	Direktoriumsmitglied der Bank of England
1942	1st Baron Keynes of Tilton, in den Adelsstand erhoben
1944	Chefunterhändler bei der Währungskonferenz in Bretton Woods (USA)
1946	gestorben in Fittlehampton (England)

## Die Rolle des Staates in Krisen

John Maynard Keynes verbrachte eine wohlbehütete Kindheit und Jugend. Sein Vater, John Neville Keynes war ein bekannter Ökonomieprofessor an der renommierten Universität in Cambridge. Dort lehrte er Logik und politische Ökonomie und leitete die Verwaltung der Universität. Seine Mutter Florence Ada Brown war Bürgermeisterin dieser Stadt im Südosten Englands. Jenes familiäre Umfeld prägte bereits früh sein ökonomisches Denken. Schon als kleiner Junge interessierte er sich für wirtschaftliche Zusammenhänge. Zunächst aber studierte er Mathematik und legte in dieser Disziplin sein Examen ab.

Der Öffentlichkeit wurde er erstmals bekannt, als er gegen die Reparationszahlungen, die Deutschland nach dem verlorenen Ersten Weltkrieg auferlegt wurden, vehement protestierte. Als Vertreter des britischen Schatzamtes war er 1919 bei den Versailler Vertragsverhandlungen tätig, trat aber kurz vor dem Vertragsabschluss zurück, weil er die Deutschland von den Siegermächten auferlegten Reparationszahlungen als ökonomisch widersinnig kritisierte und auf die möglichen Folgen hinwies. Sein Buch „Die wirtschaftlichen Folgen des Friedensvertrags“ sorgte für Ärger. Die Geschichte aber gab ihm Recht.

Sein wissenschaftliches Interesse galt zunächst der Untersuchung des wellenförmigen Wechsels zwischen Prosperität und Krise in der kapitalistischen Wirtschaft. Er begründete diesen durch das Zusammenspiel von Ersparnissen und Investitionen: Das Gesamteinkommen einer Volkswirtschaft verringert sich, wenn Geld durch Sparen dem Markt entzogen und diesem durch ausbleibende Investitionsnachfrage nicht zurückgeführt wird. Für die Wirtschaft bedeutet dies einen Beschäftigungsrückgang. Nur durch Investieren kann wieder ein Aufschwung erfolgen.

Dieses Modell stellte der Wissenschaftler in den 30er Jahren des 20. Jahrhunderts in Frage. In jener Zeit herrschte die Weltwirtschaftskrise mit ihrer fortgesetzten Rezession. Nach der klassischen Theorie müsste sich die erschütterte Wirtschaft wieder erholen. Denn die überdurchschnittlich hohen Ersparnisse müssten das Zinsniveau senken. Unternehmen können sich günstig finanzieren, wieder investieren und neue Arbeitskräfte einstellen. Damit kommt es zu Einkommenserhöhung und einem Konjunkturaufschwung. Aber gerade diese Effekte blie-

ben aus. Immer mehr Menschen wurden arbeitslos; es wurde wenig produziert, denn es gab keine Nachfrager, die die Güter bezahlen konnten. Das Modell hatte keine Antwort auf die Frage, warum eine Volkswirtschaft in einer Rezession verharret. Die weltweite Krise warf Fragen auf, auf die die Nationalökonomie keine effektiven Antworten gefunden hatte.

Die klassische Theorie ging von den selbstregulierenden Kräften des Marktes aus. Das Say'sche Theorem besagt, dass alle Produkte durch den Preismechanismus automatisch Käufer finden und ein Gleichgewicht zustande kommt. Der Grad der Beschäftigung hängt vom Lohnniveau ab. Sinkt das Lohnniveau stellen die Unternehmen wieder mehr Mitarbeiter ein. Das zusätzliche Einkommen schafft die erforderliche Kaufkraft. Demnach müsste stets Vollbeschäftigung herrschen. Die klassische ökonomische Theorie lehrte zudem, dass der Staat nicht aktiv in die Wirtschaft eingreifen darf, er hat nur eine „Nachtwächterfunktion“. Hier setzte John Maynard Keynes bei der Erklärung der Weltwirtschaftskrise an. Er forderte das Gegenteil. Der Staat muss für Nachfrage sorgen. Seine Erkenntnisse bildeten den Kern seines Hauptwerkes „The General Theory of Employment, Interest and Money“ („Die allgemeine Theorie der Beschäftigung, Zinsen und des Geldes“), das 1936 veröffentlicht wurde. Es lieferte einen völlig neuen Erklärungsansatz und widersprach den Klassikern wie z.B. Jean-Baptiste Say.

Nach Keynes ist nicht das Angebot, sondern primär die Nachfrage nach Gütern für den wirtschaftlichen Erfolg und die Beschäftigung verantwortlich. Im Gegensatz zu der klassischen Annahme gibt es keine automatische Sicherung des wirtschaftlichen Gleichgewichts. Es kann durchaus passieren, dass eine Volkswirtschaft langfristig stagniert. Ursache hierfür ist die fehlende Nachfrage, die zu einem Rückgang der Produktion, der Beschäftigung und damit zur Rezession führt. Keynes war der Meinung, dass nur produziert wird, wenn auch potenzielle Kaufkraft vorhanden ist. Daraus schloss er auf einen engen Zusammenhang zwischen Güternachfrage und Beschäftigung. Der Grad der Beschäftigung hängt primär von der Nachfrage nach Gütern ab.

Das Konsumverhalten der privaten Haushalte unterliegt Keynes zufolge einem „psychologischen Gesetz“. Dies besagt, dass der Mensch mit wachsendem Einkommen seine Privatausgaben erhöht – jedoch nicht um den gesamten Betrag der Einkommenserhöhung. Ein Teil der Einkommenserhöhung wird gespart. Somit hängt die Spartätigkeit des Menschen primär von der Einkommenshöhe und nicht von der Zinshöhe ab. Da sich der Zins nicht auf das Sparen auswirkt, kann die Nachfrage nach Investitionsgütern nicht automatisch so groß sein, wie der Nachfrageausfall durch das Sparen. Um aber aus der Krise herauszukommen, muss die Produktion soweit gesteigert werden, dass alle Menschen beschäftigt sind. Die gesamte Nachfrage muss steigen. Jedoch neigen die privaten Haushalte, entsprechend dem psychologischen Gesetze, nach einer Einkommenserhöhung zum Sparen. Also empfahl Keynes, dass der Staat als zu-

sätzlicher Nachfrager agieren sollte, um das Sparen der privaten Haushalte zu kompensieren. Der Staat muss so lange Aufträge vergeben, bis die steigende Produktion eine Vollbeschäftigung ermöglicht.

Diese Erkenntnis brachte dem Briten weltweite Anerkennung, was sich auch dadurch zeigte, dass sein Hauptwerk in zwölf Sprachen übersetzt wurde. Dieser Erfolg führte zum Begriff des „Keynesianismus“. Keynes' Ökonomieansatz, der staatliche Eingriffe verlangt, hatte bis in die 60iger Jahre des 20. Jahrhunderts große Bedeutung und wird nach wie vor immer wieder diskutiert. Sein ökonomisches Denken bezog sich stets auf die Lösung praktischer Probleme. Er nahm an den Versailler Vertragsverhandlungen teil. Auch 1944, kurz vor seinem Tod, war er als politischer Berater bei der Währungskonferenz von Bretton Woods dabei. Auch wenn sich die Beurteilung von Keynes durch die Ökonomen im Laufe der Zeit geändert hat, bleibt der Einfluss von John Maynard Keynes – heute mehr denn je.

## AUSGEWÄHLTE WERKE

**The Economic Consequences of the Peace**, 1919.

**A Treatise on Money**, 1930; deutsch: Vom Gelde, Berlin, 1983.

**The General Theory of Employment, Interest and Money**, 1936; deutsch: Allgemeine Theorie der Beschäftigung, Berlin 2000.

**Proposals for an international clearing union**, 1943.

## QUELLEN

**Blomert, R. (2007):** John Maynard Keynes, Reinbek.

**Linß, V. (2007):** Die wichtigsten Wirtschaftsdenker, Wiesbaden.

**Moggridge, D. (1992):** Maynard Keynes, An Economist's Biography, London.

**Weitz, B. O. (Hrsg.) (2008):** Bedeutende Ökonomen, München.

**Wilke, G. (2002):** John Maynard Keynes, Frankfurt /Main.

**Zank, W. (1994):** Der Staat als Hebel, in: Piper, N. (Hrsg.), Die großen Ökonomen: Leben und Werk der wirtschaftswissenschaftlichen Vordenker, Hamburg, S. 157–162.

[www.keynes-gesellschaft.de](http://www.keynes-gesellschaft.de)

[www.john-maynard-keynes.de](http://www.john-maynard-keynes.de)

[www.vwler.de](http://www.vwler.de)

[www.whoswho.de](http://www.whoswho.de)

# KEYNES - PLÖTZLICH WIEDER AKTUELL?

In der aktuellen Wirtschaftskrise hat die Politik Keynes wiederentdeckt. Die Parallelen zum Börsencrash 1929, dem Zusammenbruch des Bankensystems und der anschließenden Weltwirtschaftskrise sind überdeutlich.

## Was passierte damals und heute?

---

Nach einer Phase der Deregulierung und Liberalisierung der Finanzmärkte hatten die Banken vermehrt Kredite gewährt, die nicht der Investition in Sachkapital dienten, sondern im Wesentlichen für den Ankauf von Wertpapieren verwendet wurden und letztendlich nur den Preis dieser Wertpapiere in die Höhe trieben. In den zwanziger Jahren waren es noch „einfache“ Wertpapiere, in den vergangenen Jahren auf Hypotheken beruhenden Derivate. Als am Ende des Booms – damals wie heute – einige Schuldner nicht mehr tilgen konnten und die Banken ihre Wertpapiere verkaufen wollten, brachen die Kurse zusammen – einige Banken wurden zahlungsunfähig. Um ihr Erspartes vor der nächsten Bankenpleite zu retten, leerten viele Sparer ihre Konten. Da die Banken nur für einen Teil der Einlagen Barreserven halten, zog dieser „bank run“ noch mehr Banken in die Illiquidität. Weil niemand vorhersagen konnte, welche Bank als nächste in den Strudel geraten würde, liehen sich die Banken gegenseitig kein Geld mehr aus. Der Finanzmarkt brach zusammen, der Konsum ging zurück, die Investitionen kamen zum Stillstand. Weniger Nachfrage nach Konsumgütern und wegfallende Nachfrage nach Investitionsgütern führten zu Produktionseinschränkungen und Entlassungen. Wer arbeitslos wurde, reduzierte den Konsum weiter, die Nachfrage ging noch weiter zurück.

## Das Gespenst der Deflation

---

Vor 80 Jahren versuchten viele Unternehmen, mit Preisnachlässen ihre Waren doch noch loszuwerden – es kam zur Deflation. Im Gegensatz zur reinen Lehre führten Preisrückgänge aber nicht zu einer Erhöhung der Nachfrage und damit zurück zur Vollbeschäftigung. Die Bevölkerung erwartete vielmehr, dass in der „Krise des Kapitalismus“ die Preise noch weiter sinken werden – und wer weiter sinkende Preise erwartet, schiebt jede Konsumausgabe, die nicht unbedingt notwendig ist, hinaus – die Nachfrage sank dadurch weiter, und die Unternehmen setzten noch weniger ab. Ihr Maschinenpark war nur noch zu einem geringen Teil ausgelastet. Trotz extrem sinkender Zinsen investierten sie nicht mehr. Warum sollte ein Unternehmen, das von seinen zehn Maschinen nur noch sechs benötigt, eine elfte kaufen?

Kurzum: die private Nachfrage (Konsum der privaten Haushalte und Unternehmensinvestitionen) ging dramatisch zurück. Was machten nun die Regierungen? Sie senkten angesichts sinkender Steuereinnahmen ihre Ausgaben – es wurden weniger Straßen gebaut, die Gehälter der Staatsbediensteten gekürzt, die Sozialleistungen gesenkt (in Deutschland per Notverordnung allein im Jahr 1932 um 15%). Der Staat versuchte damit, ein Ansteigen der Staatsverschuldung zu vermeiden und verstärkte die Krise – in Deutschland waren 1932 etwa 30% der Menschen arbeitslos, die Arbeitslosenversicherung hatte die Zahlungen fast vollständig eingestellt. Um die heimische Produktion zu schützen, wurden Importe verboten oder hohen Zöllen unterworfen, einige Länder, allen voran Großbritannien, werteten ihre Währung ab, um Importe teurer und Exporte billiger werden zu lassen. Im Endeffekt sank dadurch nicht nur die Produktionsleistung; auch die Produktivität ging zurück.

## Wie verhindert die Politik heute, dass sich das Desaster der dreißiger Jahre wiederholt?

---

### Die Diagnose in Schlagworten:

- Die hemmungslose Kreditvergabe der Banken erfolgte im Zuge der Deregulierung der Finanzmärkte. Neue Formen von Wertpapieren (Derivate) unterstanden einer im historischen Vergleich niedrigen Kontrolle durch die Bankenaufsicht. Die amerikanische Hypothekenkrise wurde zur weltweiten Finanzkrise, weil die risikobehafteten Wertpapiere von europäischen Banken ohne ausreichende Prüfung eben dieses Risikos aufgekauft wurden. Die staatliche Bankenaufsicht schaute tatenlos zu.
- Die Geschäftsbanken mussten und müssen noch viele ihrer Forderungen abschreiben. Ihre Bonität zu beurteilen ist extrem schwierig. Daher leihen sich die Banken untereinander kaum noch Geld aus. Die Liquidität auf dem Finanzmarkt schrumpft. Auch im Kern gesunden Banken droht die Zahlungsunfähigkeit – nicht, weil sie langfristig nicht erfolgreich wären, sondern nur, weil sie auf Grund der allgemeinen Unsicherheit kaum noch Kredite erhalten. Ähnliches gilt für Unternehmen der „Realwirtschaft“. Insbesondere Mittelständler erhalten nur noch erschwert die für die Aufrechterhaltung des Geschäftsbetriebes notwendigen Kredite.
- Die gesamtwirtschaftliche Nachfrage schrumpft ebenfalls. Investitionstätigkeit und Konsum gehen zurück. Ein Rückgang der Aufträge führt zu Produktionsrückgängen, Kurzarbeit und Entlassungen; Einkommensverluste der Bevölkerung führen zu weiteren Nachfragerückgängen und noch mehr Arbeitslosigkeit.

## Die Therapie:

1. Wer diese Abwärtsspirale unterbrechen will, muss zunächst dafür Sorge tragen, dass die Kreditmärkte wieder funktionieren. Dazu dien(t)en die Sofortmaßnahmen der Zentralbanken, die Liquidität zur Verfügung stellen, die Bürgschaften des Staates, die dazu führen, dass die normale Kreditvergabe unter den Banken wieder in Gang kommt, und die teilweise Übernahme der Banken durch den Staat, die verhindert, dass die für das Funktionieren des Systems notwendigen Banken zusammenbrechen.
2. Zudem muss ein weiterer Rückgang der Nachfrage nach Gütern und Dienstleistungen verhindert werden. Diese setzt sich aus drei Komponenten zusammen: dem privaten Konsum, den privaten und staatlichen Investitionen sowie den für die Aufrechterhaltung der staatlichen Aufgaben notwendigen Ausgaben des Staates – von der Verbrechensbekämpfung über den winterlichen Streudienst bis hin zur Bezahlung von Erzieherinnen in kommunalen Kindergärten.
  - Stützung des privaten Konsums: Die Bundesregierung versucht, mit Steuersenkungen für die unteren Einkommensgruppen, einer Erhöhung des Kindergeldes und einer Senkung von Sozialabgaben die Einkommen von Arbeitnehmern zu erhöhen. Wichtig ist dabei die Konzentration auf die unteren Einkommensgruppen – denn gerade sie verwenden einen hohen Teil des zusätzlichen Nettoeinkommens für inländischen Konsum. Nachfragesteigernd wirkt mit Sicherheit auch die „Abwrackprämie“ in Höhe von EUR 2.500,-. Viele Haushalte werden diese Prämie nutzen, den ohnehin bald nötigen Ersatz ihres alten Autos vorzuziehen. Bedenklich ist es aber, wenn der Staat eine einzelne Branche, die ohnehin nur aus wenigen Firmenkonglomeraten besteht, gezielt fördert. Der Verdacht liegt nahe, dass „den Großen“ geholfen wird, während die vielen Mittelständler alleingelassen werden. Andere, „flankierende“ Maßnahmen wie die Ausweitung des Kurzarbeitergeldes verhindern das schnelle Abstürzen in die

Arbeitslosigkeit und stützen ebenfalls den Konsum – wie insgesamt die Arbeitslosenversicherung nun als „automatischer Stabilisator“ wirkt und verhindert, dass die Konsumnachfrage zusammenbricht.

- Investitionen stärken: Weil in der Rezession die privaten Unternehmen ihre Investitionen einschränken und dadurch die gesamtwirtschaftliche Nachfrage sinkt, kann, ja muss, der Staat jetzt seine Investitionen erhöhen, um diesen Rückgang auszugleichen. Bedarf an Infrastrukturinvestitionen ist zweifelsohne vorhanden – beim Schul- und Hochschulbau, im Ausbau von Daten- und Forschungsnetzen sowie alternativen Energien. Das Konjunkturprogramm sieht hierfür 10 Milliarden des Bundes und 3,3 Milliarden Euro der Länder vor, mit denen vorwiegend Kindergärten, Schulen, Hochschulen und Krankenhäuser saniert werden sollen. Daneben versuchen die Zentralbanken durch Zinssenkungen die für Investitionen notwendigen Kredite zu verbilligen. Diesem Instrument steht die keynesianische Lehre aber eher skeptisch gegenüber. Grund: Unternehmen, deren Kapazität nicht ausgelastet ist und die mit schrumpfender oder bestenfalls stagnierender Nachfrage nach ihren Produkten rechnen, werden sich auch durch sinkende Zinsen nicht zu höheren Investitionen animieren lassen.
3. Neben diesen Sofortmaßnahmen gilt es aber auch, an der eigentlichen Ursache anzusetzen und klare Regeln für komplexe Finanzinstrumente zu schaffen sowie Hedgefonds, Rating-Agenturen und Investmentbanken einer strengeren Kontrolle zu unterziehen. Hierzu bedarf es vermutlich noch langer Verhandlungen; ein schneller Konsens wie bei den Sofortmaßnahmen ist nicht zu erwarten.

Die Sofortmaßnahmen kosten den zukünftigen Steuerzahlern viel Geld. Allein in Deutschland wird sich die Neuverschuldung um etwa 50 Milliarden Euro erhöhen – angesichts der Gefahr einer Weltwirtschaftskrise wie vor 80 Jahren allerdings das kleinere Übel.

*Prof. Dr. Ulrich Schüle*



# INTERVIEW MIT PROF. DR. MARBOD MUFF, MITGLIED DER UNTERNEHMENSLEITUNG BEI BOEHRINGER INGELHEIM\*

\*BIS 31.12.2008



Prof. Dr. Marbod Muff

## Lebenslauf

1942 geboren in Königsberg/Ostpreußen

1961 Ableistung der Wehrpflicht durch Verpflichtung zur 10-jährigen Mitarbeit im Zivildienst (= überörtlicher Luftschutz-Hilfsdienst/Bergungsdienst)

1963 Prüfung zum Industriekaufmann bei der Seitz-Werke Maschinenfabrik, Bad Kreuznach

1964 bis 1968 insgesamt ca. 12 Monate Werkstudent (Urlaubsvertretungen in der Abteilung Betriebsabrechnung) bei C.H. Boehringer Sohn

1969 Examen Diplom-Volkswirt an der Johannes Gutenberg-Universität Mainz  
Eintritt bei C.H. Boehringer Sohn als Trainee im Finanz- und Rechnungswesen; anschließend verschiedene Aufgaben und Führungsfunktionen im Finanz- und Rechnungswesen sowie in der Zentralen Datenverarbeitung

Promotion an der Johannes Gutenberg-Universität Mainz, (finanzwissenschaftliches Thema)

Leitung der Abteilung Controlling, Boehringer Ingelheim KG

Leitung des Bereichs Unternehmenscontrolling, Boehringer Ingelheim GmbH

Landesleiter Deutschland und Vorsitzender der Geschäftsführung der Boehringer Ingelheim KG, Ingelheim und der Dr. Karl Thomae GmbH, Biberach mit Geschäftsführungsbereich Finanzen und Standortleitung Ingelheim

Vorsitzender der Geschäftsführung der Boehringer Ingelheim Pharma KG (nach Fusion der Boehringer Ingelheim KG mit der Dr. Karl Thomae GmbH zum 01.01.1998)

ab 01.07.2000 Mitglied der Unternehmensleitung Boehringer Ingelheim, Unternehmensbereich Finanzen

ab 01.01.2001 zusätzlich Unternehmensbereich Personal

2001 Bestellung zum Honorarprofessor an der Fachhochschule Mainz

2002 Verleihung des Verdienstordens des Landes Rheinland-Pfalz

2006 Verleihung des Verdienstkreuzes 1. Klasse des Verdienstordens der Bundesrepublik Deutschland

2009 Ruhestand ab 01.01.

verheiratet, zwei Söhne

## Diverse Aktivitäten in verschiedenen Verbänden und Fachgremien

- Vorsitzender des Trägervereins „Zukunftsinitiative Rheinland-Pfalz“ (ZIRP) bis 09/08
- Mitglied des Finanzausschusses im Verband der Chemischen Industrie (VCI)
- Mitgliedergruppenvertreter im Haftpflichtverband der Industrie (HDI)
- Mitglied des Bezirksverwaltungsrates von Rheinland-Pfalz (TÜV)
- Mitglied des Beirates des Center for Market-oriented Product and Production Management, Johannes Gutenberg-Universität Mainz

- Mitglied des Landesbeirates der Commerzbank AG, Frankfurt am Main
- Mitglied des Beirates Region Mitte der Deutsche Bank AG
- Vorstandsmitglied der Rheinland-pfälzischen Fujian-Gesellschaft (Zweck: geistige und materielle Förderung der Zusammenarbeit zwischen Rheinland-Pfalz und der Provinz Fujian, VR China in kultureller, wissenschaftlicher und wirtschaftlicher Hinsicht)
- Mitglied des Beirates der Landesbank Baden-Württemberg
- Mandate bis 31.12.2008
- Mitglied des Aufsichtsrates der Biotest AG, Dreieich seit September 2008

## Veröffentlichungen/Vorträge

- diverse Aufsätze in Fachzeitschriften/ Handbüchern zu betriebswirtschaftlichen Themen (Kostenrechnung, Controlling, Management)
- zahlreiche Vorträge auf unternehmensexternen Veranstaltungen (Kostenrechnung, Controlling, Management, Unternehmenskultur, Führung)
- Aktivitäten als Honorarprofessor an der Fachhochschule Mainz und bei MBA-Programmen (FH Mainz und Johannes Gutenberg-Universität Mainz)

**1. Boehringer Ingelheim zählt zu den bekanntesten familiengeführten Unternehmen in Deutschland, die sich durch eine ganz besondere Unternehmenskultur auszeichnen. Worin unterscheiden sich in der Hauptsache familiengeführte Unternehmen im Vergleich zu den großen DAX-Unternehmen?**

Familiengeführte Unternehmen verfolgen in aller Regel eine auf nachhaltigen Erfolg ausgerichtete Unternehmenspolitik, die durch eine Unternehmenskultur mit einer besonderen Mitarbeiterorientierung unterstützt wird. Die nachhaltige Erhaltung und Verbesserung der Leistungsfähigkeit hat bei Familienunternehmen Vorrang gegenüber kurzfristiger Profitmaximierung. Familienunternehmen denken und handeln in Generationen und nicht in Quartalsergebnissen. Natürlich können Familienunternehmen ihre Unabhängigkeit nur erhalten, wenn sie sich im Wettbewerb am Markt behaupten.

**2. Im Leitbild von Boehringer Ingelheim wird auch auf „corporate citizenship“ ausdrücklich Bezug genommen. Welche Zielsetzungen und Beweggründe sind damit verbunden und in welchen Aktivitäten schlägt sich „corporate citizenship“ nieder?**

In unserem Leitbild sagen wir, dass wir mit dem Verfolgen unserer geschäftlichen Ziele zusätzlich bestrebt sind, in den Ländern und Gemeinschaften, in denen wir geschäftlich aktiv sind, wirtschaftliches und soziales Wohlergehen zu fördern.

In diesem Sinne engagiert sich Boehringer Ingelheim als international tätiges Unternehmen weltweit auf vielfältige Weise in sozialen, gesellschaftlichen und kulturellen Bereichen. Als Familienunternehmen mit Stammsitz in Ingelheim gehört dem Engagement in der Region unsere besondere Aufmerksamkeit.

Bei unserem Engagement in Ingelheim – und darüber hinaus im Landkreis Mainz-Bingen sowie im Land Rheinland-Pfalz – handelt es sich z.B. um Kooperationen mit der Stadt Ingelheim zum Thema Kinderbetreuung, die Mitarbeit im Lokalen Bündnis für Familie im Landkreis Mainz-Bingen, das Engagement im HEBA Förderprojekt für benachteiligte Jugendliche, die Mitgliedschaft im Unternehmensforum ArbeitgeberFachforum Integration e.V., die Tätigkeit von Mitarbeitern als ehrenamtliche Richter an Arbeits- und Sozialgerichten, die Ausrichtung der Internationalen Tage in Ingelheim und die Mitwirkung im Vorstand der Zukunftsinitiative Rheinland-Pfalz (ZIRP).

**3. Boehringer Ingelheim ist bereits mehrmals zu den mitarbeiterfreundlichsten Betrieben in Deutschland gekürt worden. Worauf begründet sich diese Auszeichnung?**

Seit der Gründung im Jahre 1885 hat Boehringer Ingelheim traditionell starken Wert auf eine Unternehmenskultur gelegt, in der Mitarbeiter ihre Kreativität einbringen und ihre Talente ent-

falten können, ohne von „einengenden“ Rahmenbedingungen behindert zu werden.

In der jüngeren Vergangenheit werden Unternehmen danach beurteilt, wie attraktiv sie – aus Sicht der eigenen Mitarbeiter und/oder aus Sicht externer Betrachter – sind.

Eine aus dieser Sicht gute Unternehmenskultur muss im Unternehmen „vorgelebt“ werden und erfordert eine Führungskultur, die auf Nachhaltigkeit auch in diesem Bereich ausgerichtet ist.

**4. Trotz hoher F&E-Aufwendungen im Pharmabereich kann Boehringer Ingelheim ausgezeichnete Renditen vorweisen. Worauf basiert dieser Erfolg?**

Wir haben einen Rendite-Zielkorridor von 20 % +/- 4 Prozentpunkte. Wir sind überzeugt, dass wir im Durchschnitt eine Rendite von 20 % brauchen, um die der forschenden Arzneimittellindustrie inhärenten hohen Risiken tragen zu können. Die hohen Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen sind notwendig, um den für unseren nachhaltigen Erfolg erforderlichen Produktnachschub zu generieren. Da wir primär organisch wachsen, d. h. durch Produkte aus eigener Forschung und Entwicklung, basiert auch hier unser Erfolg – ganz im Sinne unserer Unternehmensvision „Werte schaffen durch Innovation“ – auf der Leistung unserer Mitarbeiter.

**5. Der Wettbewerb wird durch die Generika-Hersteller zunehmen. Wie stellt sich Boehringer Ingelheim darauf ein?**

Als forschungsgetriebenes Unternehmen können wir nur überleben, wenn es uns nachhaltig gelingt, der Menschheit durch die Erforschung von Krankheiten sowie die Entwicklung neuer Arzneimittel und Therapien zu dienen. In diesem Bemühen hängt die Zukunft des Unternehmensverbandes von seiner innovativen Leistungsfähigkeit ab, d.h. von seiner Fähigkeit, Medikamente zu entwickeln, die für Arzt und Patient therapeutischen Fortschritt bedeuten. Entwicklung und Markteinführung solcher Medikamente sind mit sehr hohen Kosten verbunden. Die Rahmenbedingungen der Gesundheitssysteme in den Ländern müssen es erlauben, dieses Geld zurück zu verdienen. In einem richtig balancierten System haben auch Generika ihren Platz. Der durch „preisgünstigere“ Generika im Gesundheitssystem freiwerdende finanzielle Spielraum muss dann zur Finanzierung der Innovationen eingesetzt werden (Headroom for innovation).

**6. Was würden Sie unseren Studienabsolventen für ihre berufliche Praxis raten?**

Man kann im Leben gar nicht früh genug damit beginnen, praktische Erfahrungen zu sammeln. Klassische Beispiele dafür sind Praktika und – besser noch – eine kaufmännische Lehre.

Für den „Berufseinstieg“ nach Abschluss des Studiums ist – neben der fachlichen Kompetenz – „soziale Kompetenz“ von besonderer Bedeutung, mit deren Erwerb man auch nicht früh genug beginnen kann. Mit „sozialer Kompetenz“ umschreiben wir die Fähigkeit, sich so in menschliche Arbeits- und Entscheidungsprozesse einzupassen, dass die Beteiligten ihre Talente bestmöglich entfalten und die Ziele in guter Teamarbeit erreichen können.

Auch das Arbeiten im Team kann gar nicht früh genug geübt werden. Viele Karrieren enden deshalb früher oder später, weil die Betroffenen glaubten, mit „übergroßer Selbstbezogenheit“ schneller voran zu kommen. Anstand war, ist und bleibt eine unverzichtbare Tugend, die sich am Ende immer auszahlt.

Die so genannte goldene Regel: „Was Du nicht willst, das man Dir tu, das füg‘ auch keinem anderen zu“, ist seit über 2.000 Jahren eine gute Richtschnur des Handelns, die dabei hilft, Fehlverhalten bzw. Fehlentscheidungen zu vermeiden.

Es versteht sich von selbst, dass ein – auch von Umsicht und Rücksicht geprägter – starker Arbeitseinsatz unerlässliche Voraussetzung für Erfolg und Erfüllung ist.

### **7. Wie schätzen Sie aus betrieblicher Perspektive die Hochschulentwicklung in Richtung Bachelor- und Masterausbildung ein?**

Wir werden die praktischen Erfahrungen abwarten müssen. Es gibt aber keinen Grund, die Sinnhaftigkeit der Differenzierung in Bachelor- und Masterausbildung zum gegenwärtigen Zeitpunkt aus betrieblicher Sicht anzuzweifeln.

Wir werden alle daraus lernen und unsere Erfahrungen in die künftige Gestaltung der Ausbildungsgänge einbringen.

*Die Fragen stellte Prof. Dr. Andrea Beyer,  
Fachhochschule Mainz*

# BILANZRECHTSMODERNISIERUNGSGESETZ (BILMOG) IM KLARTEXT

## DAS HGB AUF DEM WEG IN EINE INTERNATIONALE ZUKUNFT\*

Thomas Grimm

### 1. Einleitung

Das Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz (BilMoG) hat es sich insbesondere zum Ziel gesetzt, das deutsche Bilanzrecht zu einer dauerhaften und im Verhältnis zu den internationalen Rechnungslegungsstandards vollwertigen, aber dennoch kostengünstigeren und weniger komplexen Alternative weiter zu entwickeln. In diesem Zusammenhang wurden einerseits IFRS-nahe Rechnungslegungselemente eingeführt. Andererseits bleibt der handelsrechtliche Jahresabschluss weiterhin Grundlage der Ausschüttungsbemessung und der steuerlichen Gewinnermittlung (vgl. Regierungsentwurf zum BilMoG, S. 1). Ferner gehen mit der Einführung des BilMoG größenabhängige Erleichterungen für kleine und mittelständische Unternehmen sowie die Umsetzung der Abänderungs- sowie der Abschlussprüferrichtlinie einher.

Im folgenden Beitrag werden zum einen die wichtigsten Änderungen des Gesetzesentwurfs in der Fassung des Regierungsentwurfs vom 21. Mai 2008 dargestellt. Zum anderen werden Herausforderungen für die betroffenen Unternehmen betreffend



**Thomas Grimm, WP, StB und CPA**

ist Senior Manager im Bereich Accounting Services bei PricewaterhouseCoopers Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft in Frankfurt und Mitglied der BilMoG-Experten-Gruppe innerhalb von PwC. Er hat zahlreiche Unternehmen verschiedener Rechtsformen und Branchen bei der IFRS-Umstellung begleitet und verfügt über langjährige Berufserfahrung bei der Prüfung sowohl von internationalen Konzernen als auch von mittelständischen Unternehmen.

E-mail: [thomas.grimm@de.pwc.com](mailto:thomas.grimm@de.pwc.com)

der für die Abschlusserstellung relevanten Systeme und Prozesse aufgezeigt. In einem weiteren Abschnitt sollen die steuerlichen Auswirkungen des BilMoG kurz angeschnitten werden. Abschließend erfolgt eine resümierende Zusammenfassung. Nicht eingegangen wird auf Änderungen in der Konzernrechnungslegung, den Anforderungen an die Corporate Governance sowie der Prüfungsdurchführung und auf die Regelungen zum Übergang auf die neue Rechnungslegung. Darüber hinaus sind Hinweise auf Angabepflichten in Anhang und Lagebericht nicht als abschließend anzusehen.

Die nachfolgenden Ausführungen beziehen sich jeweils auf den Stand des Regierungsentwurfs. Aufgrund der parlamentarischen Diskussion ist derzeit davon auszugehen, dass es bei der endgültigen Fassung des Gesetzes in einigen Punkten zu Abweichungen von den geplanten Regelungen kommen wird. Da jedoch die Verhandlungen der Koalitionspartner noch laufen, kann über eine allgemeine Tendenz hinaus noch keine weitere Aussage zu den kommenden Änderungen getroffen werden.



\* Dieser Beitrag ist unter Mitwirkung von Ina Klein (Bachelor of Laws) und Rebecca Jane Wasser (Diplom-Betriebswirtin (FH)) entstanden.

## 2. Ausgewählte Bilanzierungsfragen

Die Modernisierung des Bilanzrechts ist geprägt durch die Abschaffung von Wahlrechten, den Übergang von der vorsichtsprägten zur informationsreichen Rechnungslegung sowie dem Wegfall rein steuerlich begründeter Posten.

### 2.1 Selbst geschaffene immaterielle Vermögensgegenstände des Anlagevermögens

Durch das BilMoG werden die bisherigen Bilanzierungsregeln des HGB für immaterielle Vermögensgegenstände an die Regelungen des IAS 38 angenähert, um den Informationsgehalt des handelsrechtlichen Jahresabschlusses zu steigern sowie Forschung und Entwicklung in Deutschland zu fördern. Darüber hinaus erhalten insbesondere innovative Unternehmen mit hoher Forschungs- und Entwicklungsintensität die Möglichkeit, sich nach außen besser darzustellen und damit auch ihre Kapitalbeschaffungsmöglichkeiten zu verbessern.

Das bisher geltende Aktivierungsverbot des § 248 Abs. 2 HGB wird aufgehoben. Selbst geschaffene immaterielle Vermögensgegenstände des Anlagevermögens wie zum Beispiel Patente oder Know-how sind nun aufgrund des Vollständigkeitsgrundsatzes in § 246 Abs. 1 Satz 1 HGB in Höhe ihrer Herstellungskosten unter dem Bilanzposten „Selbst geschaffene gewerbliche Schutzrechte und ähnliche Rechte und Werte“ zu aktivieren. Der originäre Geschäfts- oder Firmenwert ist hingegen auch weiterhin nicht aktivierbar. Für selbst geschaffene Marken, Drucktitel, Verlagsrechte, Kundenlisten oder vergleichbare immaterielle Vermögensgegenstände existiert nach dem Vorbild des IAS 38.63 in § 248 Nr. 4 HGB-E ein ausdrückliches Aktivierungsverbot.

Anders als die IFRS, sieht das BilMoG keine spezifischen Ansatzkriterien vor. Voraussetzung ist, dass es sich bei dem selbst erstellten Gut oder Verfahren um einen handelsrechtlichen Vermögensgegenstand handelt. Dies setzt voraus, dass es sich um ein nach der Verkehrsauffassung einzeln verwertbares Gut handelt. Ferner muss zum Zeitpunkt der Aktivierung eine Zukunftsprognose in der Art vorliegen, dass die Entstehung des immateriellen Vermögensgegenstandes höchst wahrscheinlich ist, da bereits während der Entwicklung (d. h. also vor der Fertigstellung) mit der Aktivierung zu beginnen ist.

Aktivierungsfähig sind gemäß § 255 Abs. 2a HGB-E nur die Herstellungskosten. Zu diesen gehören Kosten der Entwicklungsphase, nicht jedoch Forschungskosten (§ 255 Abs. 2a Satz 4 HGB-E), da die Vermögensgegenstandseigenschaft von Forschungsergebnissen sehr unsicher ist. Zur besseren Abgrenzbarkeit werden die Begriffe „Entwicklung“ und „Forschung“ in § 255 Abs. 2a HGB-E definiert: „Entwicklung ist die Anwendung von Forschungsergebnissen oder von anderem Wissen für die Neuentwicklung von Gütern oder Verfahren oder die Weiterentwicklung von Gütern oder Verfahren mittels wesentlicher Änderungen. Forschung ist die eigenständige und planmäßige Suche nach neuen wissenschaftlichen oder technischen Erkenntnissen oder Erfahrungen allgemeiner Art, über deren technische Verwertbarkeit und wirtschaftliche Erfolgsaussichten grundsätzlich keine Aussage gemacht werden können.“ Können Forschungs- und Entwicklungsphase dennoch nicht zuverlässig voneinander getrennt werden, sind sämtliche in der Forschungs- und Entwicklungsphase angefallene Aufwendungen entsprechend dem Vorsichtsprinzip aufwandswirksam in der Gewinn- und Verlustrechnung zu erfassen. Die Bestimmung des Zeitpunkts, wann ein Unternehmen die Forschung abschließt und mit der Entwicklungsphase beginnt, ist also von zentraler Bedeutung. Dies

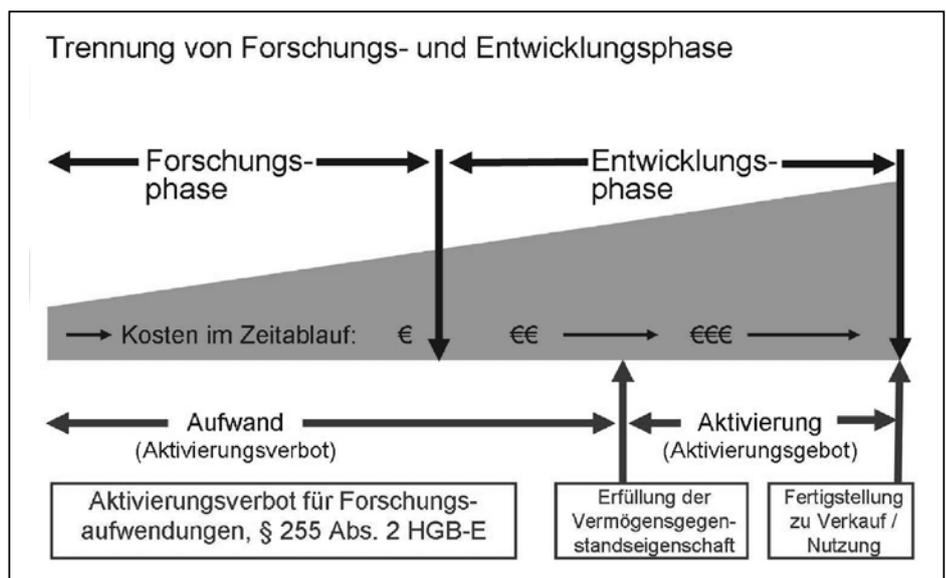


Abb.: Abgrenzung von Forschungs- und Entwicklungsphase

stellt wiederum neue Herausforderungen an die Unternehmen, die zukünftig FuE-Aktivitäten in ihr Controlling einbeziehen, Entwicklungsprojekte definieren sowie Kostenträger zur Ermittlung der Herstellungskosten einrichten und mit Hilfe eines Projektsteuerungssystems eine Abgrenzung der Projektphasen vornehmen müssen.

Zu Informationszwecken sind Unternehmen künftig verpflichtet, den Gesamtbetrag der Forschungs- und Entwicklungskosten sowie den auf die selbst geschaffenen immateriellen Vermögensgegenstände entfallenden Betrag gegliedert nach Forschungs- und Entwicklungskosten, im Anhang anzugeben.

Steuerlich besteht gemäß § 5 Abs. 2 EStG ein Aktivierungsverbot. Auf die hieraus resultierenden Differenzen zwischen Handels- und Steuerbilanz sind gemäß § 274 Abs. 1 HGB-E latente Steuern zu bilden.

Die Pflicht zur Aktivierung selbst geschaffener immaterieller Vermögensgegenstände des Anlagevermögens geht mit einer Ausschüttungs- und Abführungssperre in Höhe der Erträge aus der Aktivierung (d.h. unter Berücksichtigung latenter Steuern) einher.

## 2.2 Finanzinstrumente

### 2.2.1 Zeitwertbewertung von zu Handelszwecken erworbenen Finanzinstrumenten

Gemäß § 253 Abs. 1 Satz 3 HGB-E sind zu Handelszwecken erworbene Finanzinstrumente künftig erfolgswirksam mit ihrem beizulegenden Zeitwert zu bewerten. Diese Neuerung führt zu einer Ausdehnung des handelsrechtlichen Realisationsprinzips, da noch nicht realisierte Wertänderungen, die über die Anschaffungskosten hinausgehen, zu erfassen sind. Aus Gläubigerschutzgründen sieht der Gesetzgeber in § 268 Abs. 8 HGB-E eine Ausschüttungs- und Abführungssperre in Höhe der realisierbaren Gewinne (abzgl. latenter Steuern) vor. Unrealisierte Verluste sind nach wie vor unmittelbar ergebniswirksam zu berücksichtigen. Die Regelung dürfte vor allem für Banken und andere Finanzdienstleister, weniger für Industrieunternehmen von Relevanz sein.

Die Zeitwertbewertung ist auf „Finanzinstrumente“ beschränkt. In der Gesetzesbegründung wird zum Ausdruck gebracht, dass der Begriff weit auszulegen ist und auch Derivate umfasst. Ferner muss die Handelsabsicht, also kurzfristige Gewinne durch beispielsweise Weiterveräußerung zu erzielen, bereits bei Zugang des Finanzinstruments bestehen. Dies ist z.B. bei zu Spekulationszwecken erworbenen Aktien der Fall. Dies setzt wiederum voraus, dass die zu Handelszwecken erworbenen Finanzinstrumente auf einem aktiven Markt (i.S.v. § 255 Abs. 4 Satz 1 HGB-E) gehandelt werden. Die Widmung „zu Handelszwecken“ ist grundsätzlich unwiderruflich.

Auch diese Neuerungen stellen an betroffene Unternehmen neue Aufgaben. So müssen auf jeden Fall die Dokumentati-

onsvorgaben zur Abgrenzung des Handelsbestands durch ggf. systemgestützte Maßnahmen erstellt und überarbeitet werden. Falls ein automatischer Bezug von Zeitwerten für die im Handelsbestand gehaltenen Finanzinstrumente erfolgen soll, ist ein geeigneter Provider auszuwählen, die Datenqualität sicher zu stellen, entsprechende Kontrollen zur Überwachung der Schnittstelle zu implementieren sowie Plausibilitätsprüfungen durchzuführen. Darüber hinaus sind Vorkehrungen zur Abbildung paralleler Werte in der Steuerbilanz ggf. durch systemgestützte Maßnahmen zu treffen sowie die Anpassung der bestehenden Risikorichtlinien an die neuen gesetzlichen Anforderungen vorzunehmen.

### 2.2.2 Bildung von Bewertungseinheiten (Hedging)

Gemäß § 254 HGB-E dürfen Vermögensgegenstände, Schulden, schwebende Geschäfte oder mit hoher Wahrscheinlichkeit vorgesehene Transaktionen (Grundgeschäfte) künftig zur Absicherung von Zins-, Währungs- und Ausfallrisiken oder gleichartigen Risiken mit Finanzinstrumenten (Sicherungsgeschäfte) zu einer Bewertungseinheit zusammengefasst werden (Hedge-Accounting). Die hiermit verbundene Durchbrechung des Einzelbewertungsgrundsatzes wurde zumindest für das sog. Fair Value Hedging (also die Absicherung bereits bilanzierter Posten) bereits als zulässig erachtet. Darüber hinaus wurden auch antizipative Sicherungen, also die Absicherung künftiger Transaktionen, für zulässig erklärt. Bei der Bildung von Bewertungseinheiten wird auf die Bilanzierung nicht realisierter Verluste aus dem Sicherungsgeschäft verzichtet, soweit diesen nicht realisierte Gewinne in gleicher Höhe gegenüberstehen, d.h. soweit der Eintritt der abgesicherten Risiken ausgeschlossen ist.

Voraussetzung für die Bildung von Bewertungseinheiten ist die angemessene Dokumentation und Überwachung der Effektivität der Sicherungsbeziehung. Ferner muss sich die Bewertungseinheit im Zeitpunkt ihrer Begründung objektiv zur Risikoabsicherung eignen sowie die Absicht bestehen, die Bewertungseinheit bis zur Erreichung der Risikoabsicherung beizubehalten.

## 2.3 Rückstellungen

Die Gesetzesänderungen im Bereich der Rückstellungen verfolgen das Ziel einer realitätsnäheren Darstellung der wirtschaftlichen Belastung aus den Verpflichtungen des Unternehmens.

Rückstellungen sind zukünftig „in Höhe des nach vernünftiger kaufmännischer Beurteilung notwendigen Erfüllungsbetrags“ (§ 253 Abs. 1 Satz 1 HGB-E) anzusetzen. Dies bedeutet, dass künftig nicht mehr die am Bilanzstichtag geltenden Verhältnisse zugrunde zu legen, sondern zukünftige Preis- und Kostensteigerungen zu berücksichtigen sind. Auf der anderen Seite sind langfristige Rückstellungen künftig mit einem fristadäquaten Rechnungszinssatz, der von der Deutschen Bundesbank monatlich bekannt gegeben wird, abzuzinsen. Um die Volatilitäten aus Zinsschwankungen zu mindern, handelt es sich hierbei jeweils um einen Sieben-Jahres-Durchschnittszinssatz.

### 2.3.1 Sonstige Rückstellungen

Rückstellungen für Sach- und Dienstleistungsverpflichtungen werden zukünftig durch die Anhebung der Herstellungskostenuntergrenze zu Vollkosten bewertet. Bei der Abzinsung ist ein der Restlaufzeit entsprechender Zinssatz der Bundesbank anzuwenden. Ebenfalls werden zukünftige Preis- und Kostensteigerungen bei der Bewertung berücksichtigt. Diese beinhalten erwartete Inflation sowie alle weiteren Preis- und Kostensteigerungen soweit „ausreichende objektive Hinweise auf den Eintritt [...] schließen lassen“ (RegE zum BilMoG, S. 114). Zum Beispiel können gutachterliche Schätzungen der Bewertung zugrunde gelegt werden.

Zur Steigerung der Objektivität des Abschlusses hat der Gesetzgeber die Wahlrechte für die Bildung von Aufwandsrückstellungen gestrichen. Der Regierungsentwurf begründet dies mit der Aussage, der Ausweis von Aufwandsrückstellungen führe zu einer irreführenden Darstellung der Vermögenslage. Zu beachten ist, dass lediglich die Wahlrechte gestrichen wurden. Die Pflichtrückstellungen für unterlassene Instandhaltung, die in den ersten drei Monaten nach dem Stichtag nachgeholt wird und für Abraumbeseitigung, die innerhalb des nächsten Geschäftsjahres nachgeholt wird, bleiben weiterhin bestehen.

Bisher passivierte Aufwandsrückstellungen können nach Art. 66 Abs. 1 EGHGB-E wahlweise beibehalten und bestimmungsgemäß in Anspruch genommen bzw. ergebniswirksam aufgelöst oder sofort erfolgsneutral gegen die Gewinnrücklagen aufgelöst werden.

### 2.3.2 Pensionsrückstellungen

Bislang werden Pensionsrückstellungen in der Handelsbilanz häufig gemäß den steuerlichen Grundsätzen bewertet (Teilwert gemäß § 6a EStG). Demnach erfolgt die Bewertung auf Basis des am Bilanzstichtag bestehenden Gehalts- und Rentenniveaus und einer Abzinsung mit 6 %.

Künftig sind handelsrechtlich auch hier Preis- und Kostensteigerungen zu berücksichtigen. Dies bedeutet, dass künftig insbesondere Gehalts- und Rententrends in die Bewertung einfließen. Bei der Wahl des Abzinsungssatzes für Pensionsrückstellungen darf aus Vereinfachungsgründen eine pauschale Laufzeit von 15 Jahren angenommen werden. Aufgrund der geänderten Bewertung der Pensionsverpflichtungen wird es bei den meisten Unternehmen zu einer signifikanten Rückstellungserhöhung kommen. Die Zuführung darf daher über maximal 15 Jahre angesammelt werden. Wie die Zuführung über die 15 Jahre verteilt werden kann, ist nicht geregelt, es wird lediglich ausgeschlossen, den Gesamtbetrag erst im 15. Jahr zuzuführen.

Die Änderung der Bewertungsvorschriften für Pensionsrückstellungen stellt eine Annäherung an die internationale Rechnungslegung der IFRS dar. Da sich jedoch die Bewertungsparameter (insbesondere die Abzinsungssätze) nach HGB, EStG und IFRS unterscheiden werden, müssen Unternehmen künftig in jedem Fall eine separate Bewertung für die Handelsbilanz vornehmen.

Zukünftig werden Vermögensgegenstände, die ausschließlich der Erfüllung von Altersversorgungsverpflichtungen oder vergleichbaren langfristig fälligen Verpflichtungen gegenüber Arbeitnehmern dienen, gemäß § 246 Abs. 2 Satz 2 HGB-E vom Saldierungsverbot ausgenommen. Sie sind künftig mit den dazugehörigen Schulden zu verrechnen. Entsprechend ist mit Aufwendungen und Erträgen zu verfahren. Relevanz hat diese Regelung insbesondere für insolvenzsicher angesammeltes Vermögen, welches ausschließlich zur Befriedigung von Pensionsansprüchen verwendet werden darf. Dieses Vermögen ist nach § 253 Abs. 1 Satz 4 HGB-E künftig zum Zeitwert (maximal in Höhe der bilanzierten Rückstellung) zu bewerten und von den Pensionsverpflichtungen passivisch abzusetzen. Diese Vorschrift stellt eine Annäherung des Handelsrechts an den internationalen Rechnungslegungsstandard IAS 19.54 dar und soll der Verbesserung der Informationsfunktion des handelsrechtlichen Jahresabschlusses dienen.

Im Anhang sind neben versicherungsmathematischem Bewertungsverfahren auch die zu Grunde gelegten Bewertungsparameter wie Zinssatz und erwartete Lohn- und Rententrends anzugeben.

## 2.4 Latente Steuern

Durch das BilMoG erfolgt gemäß § 274 HGB-E ein Wechsel von dem GuV-orientierten zum bilanzorientierten Konzept („temporary concept“) des IAS 12. Künftig sind aufgrund des Konzeptwandels auch latente Steuern für Differenzen, deren Umkehrung nicht in absehbarer Zeit erwartet wird (sog. quasi-permanente Differenzen, wie Bewertungsunterschiede bei Beteiligungen oder unbebauten Grundstücken), zu bilden sowie steuerliche Verlustvorträge und Zinsvorträge mit einem Planungshorizont von fünf Jahren in die Bilanzierung latenter Steuern einzubeziehen.

Mit der Einführung des BilMoG sind gemäß § 266 Abs. 2 D. und E. HGB-E die aktiven latenten Steuern von nun an getrennt von den passiven latenten Steuern unter den entsprechenden Bilanzposten auszuweisen. Damit ist deren Saldierung nicht mehr zulässig, passive latente Steuern sind nicht mehr als Rückstellungen auszuweisen und aus dem bisherigen Aktivierungswahlrecht für aktive latente Steuern wird eine Aktivierungspflicht. Diese Pflicht ist jedoch gemäß § 268 Abs. 8 HGB-E an eine Ausschüttungs- und Abführungssperre gekoppelt, in Höhe des die passiven latenten Steuern übersteigenden Betrages der aktiven latenten Steuern.

Die Bilanzierung der latenten Steuern nach dem „temporary concept“ erfordert eine Gegenüberstellung der nach HGB ermittelten Buchwerte aller Vermögensgegenstände und Schulden mit deren steuerlichen Buchwerten, so dass zukünftig eine zeitnahe Aufstellung der Steuerbilanz erforderlich sein wird. Zur Berechnung der latenten Steuern sind gemäß § 274 Abs. 2 Satz 1 HGB-E die unternehmensindividuellen Steuersätze heranzu-

ziehen, die wahrscheinlich im Zeitpunkt der Umkehrung der zeitlichen Differenz gültig sind. Darüber hinaus gilt ein Diskontierungsverbot. Gemäß § 274 Abs. 2 Satz 3 HGB-E sind die ausgewiesenen Posten aufzulösen, sobald die Steuerbelastung bzw. -entlastung eintritt oder mit ihr nicht mehr zu rechnen ist.

Gemäß § 274 Abs. 2 Satz 2 HGB-E besteht eine generelle Erläuterungspflicht. Insbesondere ist auf die Berücksichtigung von Verlustvorträgen und Steuergutschriften einzugehen. Des Weiteren ist eine steuerliche Überleitungsrechnung aufzustellen.

Die Pflicht zur Bildung latenter Steuern ist auf große und mittelgroße Kapitalgesellschaften beschränkt.

Mit der Abschaffung der umgekehrten Maßgeblichkeit können künftig steuerliche Wahlrechte unabhängig von der handelsrechtlichen Rechnungslegung ausgeübt werden. Daneben weichen steuerliche und handelsrechtliche Wertansätze immer mehr von einander ab (siehe immaterielle Vermögensgegenstände, Rückstellungen, Finanzinstrumente etc.). Diese zunehmende Entkopplung von Handels- und Steuerbilanz führt zu einer verstärkten Bedeutung latenter Steuern. Die Unterschiede zwischen Steuerrecht und Handelsbilanzrecht werden künftig so groß sein, dass eine einfache Überleitungsrechnung nicht mehr genügen wird. Möglicherweise wird ein gesondertes Tax Accounting erforderlich.

## 2.5 Bilanzierungsgrundlagen

Einige etablierte Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung werden durch das BilMoG kodifiziert. Diese Regelungen haben vor allem klarstellenden Charakter und führen zu keiner wesentlichen Änderung der Bilanzierung:

- Ansatzstetigkeit (§ 246 Abs. 3 HGB-E): Die auf den vorhergehenden Jahresabschluss angewandten Ansatzmethoden sind beizubehalten.
- Wirtschaftliche Zurechnung von Vermögensgegenständen (§ 246 Abs. 1 Satz 2 HGB-E): Bei der Zurechnung von Schulden wird – zugunsten des Vorsichtsprinzips – das Prinzip der wirtschaftlichen Zurechnung eingeschränkt.

Folgende – so der RegE – „überholte“ Wahlrechte wurden zugunsten der Aussagekraft, Verlässlichkeit und Vergleichbarkeit des handelsrechtlichen Abschlusses gestrichen:

- Bilanzielle Behandlung des Geschäfts- oder Firmenwertes: Gemäß § 255 Abs. 4 HGB dürfen Unternehmen einen entgeltlich erworbenen Geschäfts- oder Firmenwert entweder teilweise, ganz oder gar nicht aktivieren, § 255 Abs. 4 Satz 3 HGB ermöglichte eine pauschale Abschreibung über vier Jahre. Für den Konzernabschluss gestattet § 301 HGB die Verrechnung aktiver und passiver Unterschiedsbeträge. Mit der Modernisierung werden diese Wahlmöglichkeiten gestrichen und eine Aktivierungspflicht eingeführt. Geschäfts- oder Firmenwert ist grundsätzlich innerhalb von fünf Jahren ab-

zuschreiben. Eine längere Nutzungsdauer kann allerdings zulässig sein, wenn diese die individuelle betriebliche Nutzungsdauer nicht überschreitet und nachvollziehbar im Anhang begründet wird. Hiermit soll die Vergleichbarkeit des handelsrechtlichen Jahresabschlusses mit internationalen Regelungen erhöht und die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage sowie der Werteverzehr besser widerspiegelt werden. Die Streichung der Wahlrechte mindert die Möglichkeiten der Bilanzpolitik und erhöht somit die Objektivität des Abschlusses.

- Aufhebung des Wahlrechts zur Aktivierung von Ingangsetzungs- und Erweiterungsaufwendungen (§ 269 HGB) als Bilanzierungshilfe.
- Aufhebung des Prinzips der umgekehrten Maßgeblichkeit: Relevant ist insbesondere der Wegfall der in den Sonderposten mit Rücklageanteil eingestellten sog. „6b-Rücklage“. Das Prinzip der umgekehrten Maßgeblichkeit führte laut Regierungsentwurf „zu erheblichen Verzerrungen in der Darstellung der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage“ (vgl. RegE zum BilMoG, S. 130).
- Die Aufhebung des § 250 Abs. 1 Satz 2 HGB, wonach als Aufwand berücksichtigte Zölle und Verbrauchsteuern auf am Abschlussstichtag auszuweisende Vorräte sowie als Aufwand berücksichtigte Umsatzsteuer auf am Abschlussstichtag auszuweisende Vorräte oder erhaltene Anzahlungen als aktive Rechnungsabgrenzungsposten ausgewiesen werden konnten, dient der Angleichung des Handelsrechts an die internationalen Rechnungslegungsstandards.

## 3. Besteuerung

An der Maßgeblichkeit der Handelsbilanz für die Steuerbilanz gemäß § 5 Abs. 1 Satz 1 Hs. 1 EStG wird sich durch die Einführung des BilMoG nichts ändern. Auch künftig bildet die Handelsbilanz die Grundlage für die steuerliche Gewinnermittlung. Auf der anderen Seite sollen Änderungen des HGB durch das BilMoG grundsätzlich steuerneutral sein. So bleiben beispielsweise steuerliche Wahlrechte erhalten, die steuerliche Bewertung von Rückstellungen bleibt nach wie vor stichtagsbezogen und selbst geschaffene immaterielle Wirtschaftsgüter werden nicht bilanziert usw. Die Verwirklichung der Aufkommensneutralität im Hinblick auf übrige Änderungen ist auch weiterhin Ziel der Bundesregierung.

Aufgrund neu eingeführter Bewertungsunterschiede müssen verschiedene handelsrechtliche Positionen künftig genauer untersucht und deren steuerlich zulässiger Wert ermittelt werden. Aufgrund des Wegfalls der umgekehrten Maßgeblichkeit ist eine gesonderte steuerliche Aufzeichnung vorzunehmen, sofern steuerliche Wahlrechte lediglich in der Steuerbilanz ausgeübt werden.

#### 4. Resümee

---

Abschließend lässt sich feststellen, dass es sich bei dem BilMoG um die umfassendste Modernisierung des handelsrechtlichen Bilanzrechts seit dem Bilanzrichtliniengesetz (BiRiLiG) von 1985 handelt. Insgesamt ist die Richtung, die mit dem BilMoG eingeschlagen wird begrüßenswert. Die Resonanz auf den Gesetzesentwurf ist gespalten. Von der einen Seite wird das Festhalten an den eigenständigen deutschen Grundsätzen ordnungsmäßiger Buchführung begrüßt. Von anderer Seite wird kritisiert, dass Deutschland nun einen Sonderweg geht und anders als viele andere EU-Staaten nicht ein Wahlrecht zur freiwilligen Erstellung eines IFRS-Abschlusses an Stelle des traditionellen nationalen Rechts eingeführt hat. Die Annäherung des HGB an die IFRS zieht auch zusätzliche Belastungen für bilanzierende Unternehmen nach sich. Dazu zählt einerseits die Notwendigkeit eines umfangreicheren Steuerbilanzrechts oder das Erfordernis von Prozess- und Systemanpassungen bezüglich neuer Regelungsbereiche wie immaterieller Vermögensgegenstände, Finanzinstrumente oder latenter Steuern.

Die Planungen sahen ursprünglich eine Verabschiedung des Gesetzes noch im Jahr 2008 und ab dem 01.01.2009 eine vollumfängliche Anwendung vor. Seit der ersten Lesung im Bundestag am 25. September 2008 finden rege Diskussionen in Bundestag, Bundesrat und bei den Standardsettern statt. Aufgrund der Finanzmarktkrise kam es zudem in Sachen BilMoG zu einigen Monaten Verzögerung. Aus heutiger Sicht ist mit einer zweiten und dritten Lesung im März und einer Verabschiedung nicht vor April 2009 zu rechnen. Damit ist auch eine verpflichtende Anwendung des Gesetzes erst in 2010 zu erwarten.

Wie Eingangs bereits erwähnt, ist mit einigen Abweichungen des endgültigen Gesetzes im Vergleich zum Regierungsentwurf zu rechnen. Zwar können noch keine genauen Angaben darü-

ber gemacht werden, welche einzelnen Regelungen noch Änderungen erfahren werden. Jedoch ist bei bestimmten Themen schon eine klare Richtung erkennbar. Dabei handelt es sich zum einen um selbst geschaffene immaterielle Vermögensgegenstände des Anlagevermögens, bei denen vermutlich statt der im Regierungsentwurf vorgesehenen Aktivierungspflicht ein Wahlrecht eingeführt wird. Zum anderen ist zu erwarten, dass auf die Zeitwertbewertung von zu Handelszwecken gehaltenen Finanzinstrumenten zumindest für Industrieunternehmen verzichtet wird. Wie die Bewertung solcher Finanzinstrumente bei Kreditinstituten zukünftig zu erfolgen hat, ist jedoch noch strittig. Des Weiteren werden die Regelungen zu latenten Steuern wahrscheinlich nicht wie im Regierungsentwurf geplant umgesetzt werden. Obgleich das bilanzorientierte Konzept zur Ermittlung latenter Steuern wohl beibehalten wird, weicht die Aktivierungspflicht für aktive latente Steuern vermutlich einem Wahlrecht. Dabei ist zu beachten, dass die Wahlfreiheit keine Ermittlungsfreiheit bedeutet: die Ermittlung hat dennoch unter Einbezug aller temporärer Differenzen und Verlustvorträge zu erfolgen. Auch bei weiteren geplanten Regelungen kann es im verabschiedeten Gesetz zu Änderungen kommen.

#### QUELLE

Regierungsentwurf eines Gesetzes zur Modernisierung des Bilanzrechts (Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz – BilMoG), abrufbar unter <http://www.bmj.bund.de/files/-/3152/RegE%20BilMoG.pdf>.

# ENTWICKLUNG EINES MITARBEITERBEURTEILUNGSSYSTEMS IN EINER MITTELSTÄNDISCHEN BANK

Stefan Müller

## 1. Zielsetzung

---

In der heutigen Zeit richtet sich der Fokus in vielen Unternehmen primär auf die Zahlen und den Unternehmensbereich Controlling. Personaleinsparungen scheinen oft der einzige Ausweg aus einer schwierigen wirtschaftlichen Situation zu sein. Dabei wird nicht selten vergessen, dem größten Kapital eines Unternehmens, den Menschen und Mitarbeitern die nötige Aufmerksamkeit und entsprechende Führung zu geben. Unternehmen brauchen Führungskräfte, die ihre Mitarbeiter nicht nur als Arbeitskraft sehen, sondern als ein Individuum, das in seiner gesamten Persönlichkeit geführt werden muss. Dies erscheint zunächst schwierig, jedoch können Führungskräfte und Mitarbeiter auf eine Reihe von modernen personalwirtschaftlichen Instrumentarien zu ihrer Unterstützung zurückgreifen. Ein bedeutendes Instrument stellen Mitarbeiterbeurteilungssysteme dar, in die Zielvereinbarungen integriert sind, und die somit eine Basis für eine gerechte und leistungsorientierte Vergütung darstellen können. Hierbei ist für den Erfolg entscheidend, dass das jeweilige Instrument zur Bank und vor allem zu den von der Bank verfolgten Zielen passt. Die Entwicklung des für die jeweilige Bank passenden Instrumentes ist deshalb der wichtigste Schritt, bevor es zur Implementierung eines Systems kommen kann.

## 2. Aufgabe und Zweck eines Mitarbeiterbeurteilungssystems

---

Die Hauptaufgabe eines Mitarbeiterbeurteilungssystems besteht in einer möglichst präzisen Erfassung aller Eigenschaften des zu Beurteilenden, soweit diese für die Bank und die Persönlichkeitsentwicklung des Mitarbeiters wichtig sind. Hierzu zählt auf der einen Seite die Leistung und auf der anderen Seite die menschliche Wirkung des Mitarbeiters.

Man sollte sich jedoch darüber im Klaren sein, dass die Leistung nicht auf eine spezielle Funktion, z.B. Handgeschicklichkeit oder Intelligenz zurück zu führen ist, sondern stets ein Produkt der gesamten Persönlichkeit mit den Fähigkeiten und dem Willen zum Einsatz ist. Genauso entsteht menschliches Verhalten nicht rein zufällig. Es ist ebenfalls ein Produkt, das aus der Gesamtpersönlichkeit eines Menschen entsteht. Aus diesen Grün-



### Diplom-Kaufmann (FH) Stefan Müller

studierte Wirtschaft mit den Schwerpunkten Personalmanagement und Unternehmensberatung/-entwicklung an der Fachhochschule Bonn-Rhein-Sieg sowie an der London South Bank University.

Seit Anfang 2006 ist Stefan Müller bei der VR-Bank Rhein-Sieg eG beschäftigt und seit Frühjahr 2008 arbeitet er in der Funktion des Personalleiters.

E-mail: stefan.mueller@ndh.net

den sollte man immer die Beurteilung der gesamten Persönlichkeit fokussieren, wenn man Erkenntnisse für die Berufstätigkeit erhalten möchte.

Des Weiteren dient ein Mitarbeiterbeurteilungssystem unterschiedlichen Verwendungszwecken. Die Ergebnisse einer Entwicklungsbeurteilung können als Basis für eine zukünftige Personalentwicklung- und -bildung herangezogen werden und somit als Instrument der Personalführung genutzt werden. In Bezug auf das Thema der internen Personalbeschaffung unterstützt die Beurteilung die Auswahlentscheidungen (vgl. Jung 2006, S. 739 f.).

## 3. Voraussetzungen und Ziele der Beurteilung

---

Bevor ein Mitarbeiterbeurteilungssystem implementiert und Beurteilungen durchgeführt werden, müssen diverse Voraussetzungen geschaffen werden. Hierzu zählen sowohl fachliche, als auch menschliche Voraussetzungen. Ebenso müssen rechtliche Aspekte der Mitarbeiterbeurteilung beachtet werden.

### 3.1 Fachliche Voraussetzungen

Betrachtet man die fachlichen Voraussetzungen, sind zwei Tatsachen zu berücksichtigen. Zum einen der Unterschied zwischen Beschreibung und Beurteilung und zum anderen die Ganzheit

und Strukturiertheit der menschlichen Persönlichkeit. Ergebnis dieser Betrachtung ist, dass die Erkenntnis und die Bewertung zwei unterschiedliche Aufgaben sind, die es nacheinander zu bewältigen gilt.

Als erstes muss man den Mitarbeiter in seiner gesamten Persönlichkeit erkennen und beschreiben. In einem zweiten Schritt bedarf es einer genauen Darstellung der Anforderungen der entsprechenden Berufstätigkeit. Diese Ergebnisse können dann miteinander verglichen werden, wodurch eine Bewertung in Bezug auf die vorgesehene Berufstätigkeit ermöglicht wird. Der Vergleich der persönlichen Möglichkeiten des Mitarbeiters und der Arbeitsanforderungen der Stelle bildet somit die Grundlage der Bewertung (vgl. Jung 2006, S. 740).

### 3.2 Menschliche Voraussetzungen

Menschliche Voraussetzungen müssen vor allem in der Person des Beurteilers verankert sein. Diese setzen sich zum einen aus der persönlichen Einstellung zur bevorstehenden Beurteilung und zum anderen aus der Menschenkenntnis, die der Beurteiler besitzt, zusammen. Anders ausgedrückt, ist ein persönliches Interesse am Menschen an sich und an der Beurteilung eine wichtige Voraussetzung für eine umfassende und möglichst objektive Personalbeurteilung. Dazu ist es notwendig, dass der Beurteiler sich mit dem Beurteilungsverfahren auseinandersetzt. Entsprechende Schulungen können helfen. Darüber hinaus sollte die bei jedem Menschen vorhandene Menschenkenntnis freigelegt werden, wobei man sich darüber bewusst sein muss, dass diese häufig z.B. durch Vorurteile beeinflusst wird. Auch hier können entsprechende Einweisungen der Beurteiler von Nutzen sein. Ein weiterer wichtiger Aspekt für den Aufbau eines erfolgreichen Mitarbeiterbeurteilungssystems ist, dass sowohl Beurteiler als auch die zu beurteilenden Mitarbeiter mit in die Entwicklung einbezogen werden (vgl. Jung 2006, S. 740 f.).

### 4. Rechtliche Aspekte der Mitarbeiterbeurteilung

Verankert sind gesetzliche Regelungen zur Mitarbeiterbeurteilung im Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG), im Bundespersonalvertretungsgesetz, in den Personalvertretungsgesetzen der Länder und in der Bundeslaufbahnverordnung. Das Betriebsverfassungsgesetz bildet jedoch für die meisten Mitarbeiter die Rechtsgrundlage, dessen Inhalte bei der Mitarbeiterbeurteilung berücksichtigt werden müssen. Das gilt auch für die Mitarbeiter von Genossenschaftsbanken. Vor allem die §§ 80–87 und § 90 BetrVG sind zu beachten.

### 5. Ziele eines Mitarbeiterbeurteilungssystems

Von einem Mitarbeiterbeurteilungssystem profitieren sowohl die Bank als auch die Mitarbeiter in Bezug auf deren Ziele. Ein Mitarbeiterbeurteilungssystem kann die Grundlage für objekti-

ve und vergleichbare Beurteilungsergebnisse sein. Es kann die Mitarbeiter zu einer höheren Leistung motivieren (vgl. Olfert 2003, S. 295).

Ein Mitarbeiterbeurteilungssystem ermöglicht, dass der Mitarbeiter sein Potenzial besser nutzen kann, da ihm Hinweise auf sein Verhalten und auf mögliche Stärken und Schwächen gegeben werden können.

Ein einheitliches Mitarbeiterbeurteilungssystem kann dazu führen, dass sich das Führungsverhalten in der Bank angleicht und sich damit eine Einheitlichkeit im Verhalten der Vorgesetzten entwickelt (vgl. Olfert 2003, S. 294).

Auch eine Verbesserung der Führungsqualität kann erreicht werden, weil die Führungskräfte und ihre Mitarbeiter auf Grund der wiederkehrenden Beurteilungen aufgefordert sind, sich mit den Führungsgegebenheiten auseinanderzusetzen (Vgl. Olfert 2003, S. 294).

## 6. Mitarbeiterbeurteilung bei der VR-Bank Rhein-Sieg und die Intention, eine Optimierung durchzuführen

Bei der VR-Bank werden sowohl Führungskräfte, Mitarbeiter als auch die Auszubildenden regelmäßig beurteilt. Der Verfasser dieses Beitrages hat in einer Diplomarbeit die Optimierung des vorhandenen Mitarbeiterbeurteilungssystems untersucht. Zusätzlich hat der Vorstand der Bank beschlossen, mit der FH Mainz ein Forschungsprojekt über Umfang und Inhalt eines neuen Mitarbeiterbeurteilungssystems durchzuführen.

Ziel dieses Projektes ist es, für die Bank ein den Anforderungen der Zeit entsprechendes Führungsinstrument zu erarbeiten, das die Zufriedenheit und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter erhöht. Mit konsequent praktizierten Zielvereinbarungen soll die Beurteilung objektiviert werden und als solche Basis für eine leistungsorientierte Vergütung sein. Diese Verbindung von Beurteilung und Vergütung besteht zurzeit nur indirekt.

## LITERATUR

Jung, H. (2006): Personalwirtschaft, 7. Aufl., München/Wien.

Olfert, K. (2003): Personalwirtschaft, 6. Aufl., Ludwigshafen.

# DER GRAUE KAPITALMARKT

## MYTHOS ODER ANLAGEALTERNATIVE IN SCHWIERIGEN ZEITEN

Thomas Werner

### 1. Problemaufriss

Der Begriff des Kapitalmarktes ist in der Literatur weder vollständig noch eindeutig definiert, was primär darin begründet liegt, dass der Kapitalmarkt den Austausch von Kapital in verschiedenen Formen beinhaltet. Hinzu kommt die unterschiedliche Verwendung des Begriffs in Wissenschaft und Praxis. Während in der Literatur beispielsweise Finanzmärkte in ihren Subkategorien als Geld-, Kredit- und Kapitalmarkt im engeren Sinne definiert werden, segmentieren Finanzmarktbegriffe nach Angebot und Nachfrage. Diese werden in Verbindung gebracht, um einen Handel zu ermöglichen. Ein solcher Markt sorgt für den Ausgleich zwischen Angebot und Nachfrage nach und an Wertpapieren, über Börsen und ähnliche Institutionen. Das Vorhandensein eines Kapitalmarktes ermöglicht zunächst eine effiziente Transformation von Spar- in Anlagekapital, da durch die Wettbewerbskräfte die Kapitalallokation so erfolgt, dass die Lenkung des knappen Kapitals zur produktivsten Investition gewährleistet ist.

### 2. Der Graue Kapitalmarkt

Unter den Begriff Kapitalmarkt fällt im weiteren Sinne auch der „Graue Kapitalmarkt“. Dieser wird in der öffentlichen Diskussion regelmäßig damit verknüpft, dass der Anleger mangels staatlicher Aufsicht unseriösen Geschäftspraktiken und hohen Risiken ausgesetzt sei, wodurch ihm stets der Totalverlust seines eingesetzten Kapitals drohe. Doch nur wenige kennen diesen besonderen Markt, seine Teilnehmer und Produkte wirklich. Auch die vorhandenen Kontrollen werden von vielen nicht wahrgenommen. Es handelt sich um den zumeist öffentlichen Vertrieb von Kapitalmarktprodukten, die nicht unter das Kreditwesengesetz, das Investmentgesetz oder das Wertpapierhandelsgesetz fallen. Es geht bei diesen Geschäften in der Regel um Kreditbeziehungen zwischen Unternehmen und Privathaushalten – ohne direkte Beteiligung von Geldinstituten.

### 3. Produkte des Grauen Kapitalmarktes

Der Graue Kapitalmarkt ist gleichwohl keineswegs so „grau“, wie es der Name vermuten lässt. Das Gegenteil ist der Fall: er



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

E-mail: [mail@werner-thomas.de](mailto:mail@werner-thomas.de)

ist aufgrund von verschiedenen Anlagemöglichkeiten mit Ausblicken auf hohe Gewinne in Verbindung mit steuerlichen Optimierungsansätzen polychrom und leuchtend. Da der Graue Kapitalmarkt weitgehend nicht staatlich reguliert ist, gehen die Geschäftspraktiken der Anbieter manchmal über das bekannte Maß der institutionellen Finanzdienstleister hinaus. Dennoch darf am Grauen Kapitalmarkt nicht von vornherein der Begriff „grau“ mit „betrügerisch“ gleichgesetzt werden. Es gibt eine Vielzahl von seriösen Marktteilnehmern, die zwar risikoreiche Kapitalanlageprodukte anbieten, aber das damit verbundene Risiko ausführlich beschreiben und zudem die prognostizierten Anlageziele erreichen.

Der Graue Kapitalmarkt umfasst Kapitalanlagen unterschiedlicher Gestalt und Form. Diese Vielfalt wird von Anlageinitiatoren durch die stetige Konzeption neuer Formen der Kapitalanlage erweitert. Den Schwerpunkt bilden derzeit Beteiligungen im Rahmen von geschlossenen Fonds, insbesondere Immobilien- und Schiffsfonds. Neben seriösen Kapitalanlageangeboten werden im Grauen Kapitalmarkt aber auch zahlreiche betrügerische Modelle vertrieben. Zu den weiteren Produkten gehören Steuersparangebote aller Art, stille Beteiligungen, Time-Sharing,

Bankgarantiegeschäfte, Diamanthehandel, Warentermingeschäfte, Unternehmensanleihen, Grundschuldbriefe, Kaufangebote im Zusammenhang mit Gewinnbenachrichtigungen, zins- und tilgungsfreie Kredite, Kreditangebote ohne Schufa sowie diverse Schneeballsysteme (eine detaillierte Erläuterung der Produkte und Einordnung als Kapitalanlageprodukte ist bei Werner 2006 zu finden). Da die Produkte des Grauen Kapitalmarktes nur wenig mit traditionellen Anlagen und Anlageklassen gemeinsam haben, werden sie als nicht-traditionelle Anlagen weiter geführt.

#### 4. Der Graue Kapitalmarkt als Anlageklasse in einem Portfolio

---

Assets beziehungsweise Anlagen können sämtliche grundsätzlich handelbaren Vermögenswerte sein, die Gegenstand einer finanzwirtschaftlichen Kapitalanlage sind. Diese werden wiederum in so genannte Anlageklassen, englisch: Asset Classes, unterteilt. Damit Anlagen eine eigene Anlageklasse darstellen, müssen die drei folgenden Kriterien erfüllt werden:

Die verschiedenen Anlageklassen müssen sich gegenseitig ausschließen. Damit darf eine Anlage nur einer Anlageklasse zurechenbar sein.

Eine Anlageklasse muss umfassend sein und somit eine große Anzahl von Anlagen beinhalten, um hierdurch eine Diversifikation innerhalb der Anlageklasse zu ermöglichen.

Die Erträge der einzelnen Anlagen müssen sich unterscheiden. Das bedeutet, die Renditen müssen entweder eine niedrige Korrelation oder bei hoher Korrelation eine unterschiedliche Standardabweichung aufweisen.

Eine Anlageklasse sollte den erwarteten Nutzen eines Portfolios erhöhen, welcher sich in Form der Sharpe-Ratio ausdrücken lässt. Eine Anlageform, die den risikoadjustierten Ertrag eines Portfolios erhöhen kann, qualifiziert sich damit als weitere Investitionsmöglichkeit. Weiterhin dürfen sich die Anlagerenditen nicht durch Kombination anderer Anlagen replizieren lassen.

Für die Eignung als Anlageklasse in einem Portfoliokontext ist der jeweils aktuelle Wert des jeweiligen Anlageproduktes unabdingbar. Bei außerbörslichen Investitionen, wie beispielsweise den Produkten des Grauen Kapitalmarktes, liegen keine Kapitalmarktinformationen vor. Damit gibt es keine Informationen, die in Form des Verhältnisses zwischen Angebot und Nachfrage durch den Kapitalmarkt bereitgestellt werden. Der Investor ist gezwungen, unternehmenseigene Informationen zu verarbeiten. Eine mögliche Methode besteht darin, Erkenntnisse relevanter Marketing-Literatur zu nutzen und die Kundenanzahl des jeweiligen Unternehmens, das so genannte Customer-Equity, zu ermitteln. Weiterhin ist denkbar, den Wert des Eigenkapitals eines Unternehmens als Call-Option auf die am Kapitalmarkt gehandelten Anlagen mit dem Modell von Black und Scholes (1973) zu bewerten.

Portfolios lassen sich nur durch die Aufteilung des Vermögens auf mehrere Anlagetitel bilden. Dabei wird im Rahmen der strategischen Asset-Allokation die langfristig angestrebte Mischung der Hauptanlageklassen wie zum Beispiel Aktien, Renten, Geldmarktinstrumente oder Immobilien sowie der entsprechenden Subkategorien optimiert. Die Ableitung der strategischen Asset-Allokation erfolgt auf der Basis von langfristigen historischen oder auch erwarteten Renditen, Risiken und Korrelationen (vgl. Lee 2000). Die strategische Asset-Allokation kann an einer Benchmark gemessen werden, welche durch marktweite Indizes operationalisiert wird (vgl. Sharpe 1992). Während sich die strategische Asset-Allokation mit der Frage beschäftigt, wie ein Portfolio bei gegebenen Rahmenbedingungen grundsätzlich auf die verschiedenen Anlageklassen aufgeteilt werden sollte, beschäftigt sich die taktische Asset-Allokation mit der Frage, inwieweit von dieser Aufteilung in Abhängigkeit von den Marktbedingungen abgewichen werden kann. Sie schafft damit einen Zielkorridor für die operativen Abweichungen von der strategischen Asset-Allokation. Sie kann somit als Rahmenbedingung für die Umsetzung eines Portfolios mittels Finanzinstrumenten verstanden werden und kann die langfristige, durchschnittliche Rendite sowie das Risiko beeinflussen (vgl. Brinson/Singer/Beepower 1991).

#### 5. Diversifikationspotenzial

---

Diversifikation kann ermöglichen, das Risiko eines Portfolios zu reduzieren, ohne dessen erwartete Rendite zu senken. Das Gesamtrisiko setzt sich dabei aus dem Marktrisiko und den Risiken der einzelnen Anlagen zusammen. Das Marktrisiko gilt als systematisches, nicht-diversifizierbares Risiko, da es aus Risikoquellen stammt, welche einen Einfluss auf den Gesamtmarkt haben. Beispielsweise tendieren die meisten Aktien infolge der gemeinsamen Abhängigkeit von der allgemeinen Wirtschaftslage dazu, in mehr oder weniger ausgeprägtem Gleichlauf miteinander zu steigen und zu fallen. Das zweite Teilrisiko ist das unsystematische beziehungsweise unternehmensspezifische Risiko, welches durch eine sinnvolle Diversifikation eliminiert werden kann (vgl. Sharpe/Alexander/Bailey 1999).

Ein statistisches Maß für die Abhängigkeit der Anlagen untereinander ist die Korrelation. Ihr Ausmaß wird gemessen durch den Korrelationskoeffizienten. Der Korrelationskoeffizient kann Werte zwischen -1 und 1 aufweisen. Eine Korrelation von -1 zwischen zwei Anlagen bedeutet vollkommen negative Abhängigkeit. Eine Korrelation von 1 dagegen bedeutet vollkommen positive Abhängigkeit beziehungsweise Gleichlauf. Sind die Ergebnisse zweier Anlagen vollkommen unabhängig voneinander, dann beträgt die Korrelation zwischen ihnen genau 0.

Wann immer Anlagen sich nicht vollkommen gleichläufig verhalten, ist es möglich, das Risiko durch die Bildung eines Portfolios zu verringern. Das Ausmaß der möglichen Risikoreduzierung hängt dabei direkt vom Ausmaß des Gleichlaufes der

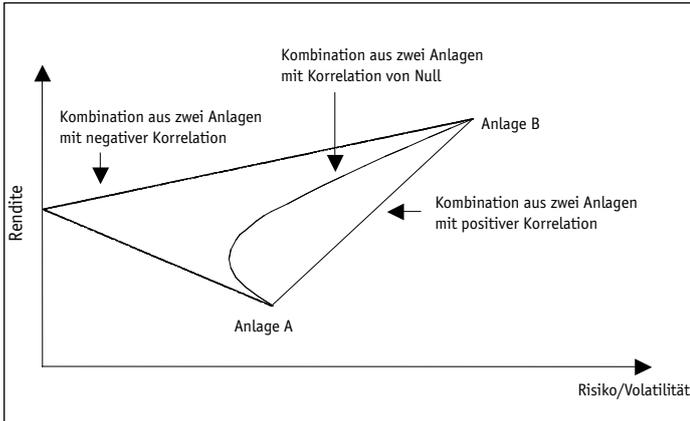


Abb. 1: Verschiedene Rendite-Risiko-Kombinationen in Abhängigkeit der Korrelation

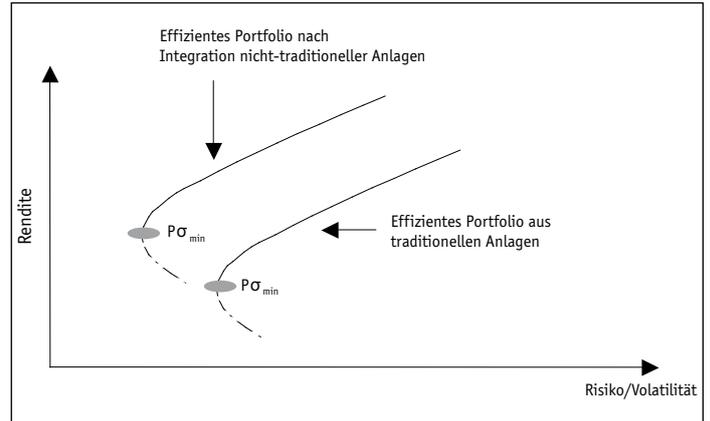


Abb. 2: Effizienzlinie nach der Integration nicht-traditioneller Anlagen, für die Volatilität wird das griechische Zeichen  $\sigma$  verwendet

Anlagen ab. Je niedriger die Korrelation der Anlagen ist, desto mehr Risiko kann durch gezielte Diversifikation reduziert werden. Allerdings bleibt die Gefahr, dass gleichzeitig ein Teil des Gewinnpotenzials „wegdiversifiziert“ wird. Damit hätte der Investor genau das Gegenteil von seinem ursprünglichen Ziel erreicht.

Markowitz (1959) unterscheidet zusätzlich nach naiver Diversifikation, bei der dem Portfolio zusätzliche Wertpapiere hinzugefügt werden, um deren Risiko zu senken. Bei einer Investition erweist es sich jedoch leider als unmöglich, eine ausreichend große Menge vollkommen unabhängiger Risiken zu finden, um das Risiko eines Portfolios durch naive Diversifikation zu neutralisieren. Markowitz zeigte, dass effiziente Risikosenkung nur dann möglich ist, wenn das Ausmaß der Abhängigkeit der einzelnen Anlagen voneinander bei der Zusammenstellung des Portfolios berücksichtigt wird. An die Stelle naiver Diversifikation tritt die gezielte Diversifikation, bei der spezifische Wertpapiere ausgewählt werden, die gute Diversifikationseigenschaften besitzen und in einem bestimmten Verhältnis miteinander kombiniert werden.

Als effizient bezeichnet man ein Portfolio, das für ein bestimmtes Risiko – hier als Volatilität, gemessen als Standardabweichung, bezeichnet – die höchstmögliche Rendite in Aussicht stellt beziehungsweise bei gegebener erwarteter Rendite das geringste Risiko aufweist. Die Standardabweichung misst die durchschnittliche Schwankung um den Mittelwert beziehungsweise Erwartungswert.

Ein optimal diversifiziertes Portfolio basiert, je nach individueller Risikoneigung beziehungsweise Nutzenfunktion des Anlegers, auf verschiedenen Anlageklassen. Die unterschiedlichen Portfoliomischungen der Anlageklassen können in ein Rendite-Risiko-Diagramm übertragen und somit grafisch dargestellt werden. Dabei gibt es für jede einzelne Gewichtungskombination im Optimum jeweils nur einen Punkt im Diagramm, an dem

entweder eine vorgegebene Rendite mit dem geringsten Risiko oder ein vorgegebenes Risiko mit der höchstmöglichen Rendite erzielt werden kann.

Einen großen Vorteil der Produkte des Grauen Kapitalmarktes stellt das Diversifikationspotenzial dar. Zumeist weisen die Renditen dieser Produkte negative Korrelationen zu den traditionellen Anlagen auf. Dazu kommt, dass die Produkte auch untereinander weitgehend unkorreliert sind. Damit kann das Verlustrisiko gesenkt und die Portfoliozusammensetzung effizienter gestaltet werden.

Die vereinfachte schematische Darstellung in Abbildung 2 zeigt eine Verschiebung der Effizienzkurve nach links oben, das heißt durch eine zusätzliche Beimischung von nicht-traditionellen Anlagen kann das Gesamtrisiko des traditionellen effizienten Portfolios reduziert – hier Verschiebung nach links – und eine Renditesteigerung erreicht werden – hier Verschiebung nach oben.

## 6. Problem der Korrelation

In den letzten Jahrzehnten ist eine zunehmende Korrelation der Renditen nicht nur auf den Aktien-, sondern auch auf den Renten- und Devisenmärkten zu beobachten. Als Ursachen hierfür können verstanden werden:

- die zunehmende Internationalisierung des Warenhandels,
- stetig kürzer werdende Wirtschaftszyklen und zunehmend gleichlaufende Volkswirtschaften,
- die globale Ausrichtung der Portfolios privater und institutioneller Anleger.

Wenn alle zur Verfügung stehenden Werte denselben Gesetzmäßigkeiten unterworfen sind, ist selbst bei breitester Streuung kein substanzieller Sicherheitsgewinn zu generieren.

Aufgrund dieses verringerten Potenzials zur Diversifikation erklärt sich die Suche nach nicht-traditionellen Anlageklassen, die weiterhin schwach mit den Wertschwankungen der Aktienmärkte beziehungsweise mit den traditionellen Anlageformen korrelieren. Die vordergründig bislang als intransparent geltenden Produkte des Grauen Kapitalmarktes weisen bei einer detaillierten Betrachtung überaus wertvolle Eigenschaften in Bezug auf eine negative Korrelation mit anderen Kapitalanlagen auf.

## 7. Strategie als Lösungsansatz

---

Das Hauptziel von nicht-traditionellen Anlagen liegt in der Erhöhung der Diversifikation und somit einer Optimierung des Rendite-Risiko-Verhältnisses eines Portfolios. Eine Bewertung dieser Optimierungsstrategie kann analog der folgenden Portfolio-Managementansätze erfolgen:

- Relative Return – Hiermit verbunden ist eine Abkehr von der klassischen Benchmark-orientierten Anlagestrategie. Bei dieser orientiert sich der Portfoliomanager an einer Benchmark, zum Beispiel einem Aktienindex. Dies führt dazu, dass eine negative Rendite erwirtschaftet werden kann, die – relativ gesehen – positiv ist, wenn der zu Grunde liegende Marktindex eine noch schlechtere Rendite aufweist.
- Absolute Return – Wesentliches Merkmal dieses Ansatzes ist die Fokussierung auf die Erzielung einer absolut positiven Rendite. Dabei wird im Gegensatz zu einem Benchmark-Ansatz die Performance der Anlagen nicht relativ zu Vergleichsindizes gemessen, sondern die absolut positive Renditeentwicklung steht im Vordergrund. Unabhängig vom allgemeinen Marktverlauf soll eine positive Rendite erwirtschaftet werden. Dem Zeitraum, in welchem dieses Ziel verfolgt wird, kommt dabei eine entscheidende Rolle zu.

Die Berücksichtigung von Produkten des Grauen Kapitalmarktes kann durchaus sinnvoll sein, um die verschiedenen Strategien umzusetzen. Dabei gilt es jedoch auch, den weitläufig verbreiteten Gedanken, dass diese Produkte einen höheren Ertrag ohne gleichlaufendes Risiko ermöglichen, zu widerlegen. Richtig ist, dass sie die Renditeaussichten eines Gesamtportfolios steigern können, ohne dessen Sensitivität gegenüber traditionellen Anlagen zu erhöhen.

Der Transfer der modernen Portfoliotheorie, die von Markowitz ursprünglich nur für Wertpapiere und öffentliche Märkte entwickelt wurde, auf Produkte des Grauen Kapitalmarktes bereitet in der Praxis jedoch einige Probleme. So ist vor allem die Verfügbarkeit von historischen Marktdaten stark eingeschränkt. Aber auch spezifische Eigenschaften wie beispielsweise die Heterogenität der verschiedenen Anlagen, die lange Kapitalbindung, die eingeschränkte Fungibilität sowie hohe Transaktionskosten bereiten Probleme bei der Integration in den gedanklichen Rahmen der modernen Portfoliotheorie. Diese Probleme sind auch

ursächlich dafür, dass die quantitativen Methoden zum Zweck des Managements von Multi-Asset-Portfolios unter der Berücksichtigung von Produkten des Grauen Kapitalmarktes erst jetzt Einzug halten, da Daten nun zunehmend erfasst und interpretiert werden können.

## 8. Schlussbemerkung

---

Die Portfoliotheorie nach Markowitz (1959) unterstellt rational agierende und risikoscheue Marktakteure, die auf Grundlage der aus der Entscheidungstheorie bekannten Rendite-Volatilität-Regel ihre Anlageentscheidungen treffen. Auckenthaler (1991) und Schmidt (1986) argumentieren, dass die Annahme risikoscheuer Anleger in der Praxis unproblematisch erscheint. Die Unterstellung vollständig rational handelnder Individuen kann dagegen leichter infrage gestellt werden. So weist zum Beispiel Dörner (2003) darauf hin, dass an Aktienmärkten tatsächlich irrationale Deutungsmuster zu beobachten sind. Für die Anwendung der Rendite-Volatilität-Regel, so argumentiert Sharpe (1970), muss eine Normalverteilung der Renditen der betrachteten Assets oder eine quadratische Nutzenfunktion der Wirtschaftssubjekte gegeben sein, damit konsistente Ergebnisse erreicht werden. Die Messgröße „Standardabweichung“ wird in ihrer traditionellen beziehungsweise klassischen Herleitung nur in Bezug auf normalverteilte Renditen angewandt. Sie misst die Schwankung um den Mittelwert gleichermaßen nach oben wie nach unten.

Gerade die Normalverteilungsannahme der Portfoliotheorie scheint aber in der Praxis, in Abhängigkeit von der Anlageklasse und den Investitionsintervallen, nicht erfüllt zu sein.

Alle auf der Portfoliotheorie basierenden Ergebnisse beruhen stets auf historischen Daten. Mögliche zukünftige Strukturbrüche, zum Beispiel durch eine zunehmende Fokussierung der Investoren auf Anagemöglichkeiten in nicht-traditionelle Instrumente, könnten die Ergebnisse, die das Modell hervorbringt, ändern. Für einen Anleger erwächst aus diesem Umstand die Notwendigkeit, ständig die Optimalität eines gewählten Portfolios zu überprüfen und gegebenenfalls entsprechende Anpassungen vorzunehmen. Die Produkte des Grauen Kapitalmarktes sind geeignet, die Effizienzgrenze eines globalen und über unterschiedliche Asset-Klassen hinweg diversifizierten Wertpapierportfolios günstig zu verschieben. Die Auswirkungen der Hinzunahme dieser Produkte sind jedoch begrenzt. Individuelle Rendite- und Risikoparameter sind ausschlaggebend für das optimale Portfolio. Daraus resultiert der Bedarf an Anlageprodukten, die dieses gewünschte Verhältnis ermöglichen. Dies beinhaltet auch Produkte des Grauen Kapitalmarktes, die die Anforderungen an eine eigene Anlageklasse zunehmend erfüllen.

Die realen Entwicklungen an den internationalen Aktienmärkten in der jüngsten Zeit und die deutlich gestiegenen Volatilitä-

ten haben viele Anleger überrascht. Ein professionelles Portfoliomanagement unter Berücksichtigung der nicht-traditionellen Anlagen des Grauen Kapitalmarktes wird damit weiter an Bedeutung gewinnen.

## LITERATUR

**Auckenthaler, C. M. (1991):** Trust Banking – Theorie und Praxis des Anlagegeschäfts, Dissertation, Zürich.

**Black, F., Scholes, M. (1973):** The Pricing of Options and Corporate Liabilities, in: Journal of Political Economy 81, May-June, pp. 659–673, Cambridge.

**Brinson, G. P., Singer, B. D., Beepower, G. L. (1991):** Determinants of Portfolio Performance II: An Update, in: Financial Analysts Journal, pp. 5–6, Charlottesville.

**Dörner, D. (2003):** Die Logik des Misslingens, Hamburg.

**Lee, A. W. (2000):** Theory and Methodology of Tactical Asset Allocation, Pennsylvania.

**Markowitz, H. M. (1959):** Portfolio Selection – Efficient Diversification of Investments, Yale.

**Sharpe, W. F. (1992):** Asset Allocation: Management Style and Performance Measurement, in: Journal of Portfolio Management 18, pp. 7–19, New York.

**Sharpe, W. F. (1970):** Portfolio Theory and Capital Markets, New York.

**Sharpe, W. F., Alexander, G., Bailey, F. (1999):** Investments, 6th ed., New Jersey.

**Schmidt, R. H. (1986):** Grundzüge der Investitions- und Finanzierungstheorie, Wiesbaden.

**Werner, T. (2006):** Der Graue Kapitalmarkt, Wiesbaden.

# HUMANKAPITAL UND UNTERNEHMENSERGEBNIS – DAS RICHTIGE MASS WÄHLEN

Louis de Vries, Alexander Dürr



**Louis de Vries**

ist Partner bei PricewaterhouseCoopers  
Human Resource Services in München.

E-mail: louis.devries@de.pwc.com



**Diplom-Wirtschaftsjurist (FH)  
Alexander Dürr, MBA**

ist Senior Associate bei Pricewaterhouse-  
Coopers Human Resource Services in  
Frankfurt am Main.

E-mail: alexander.duerr@de.pwc.com

## 1. Einführung

---

„Heute kennt man von allem den Preis, von nichts den Wert.“ Dieses Zitat von Oscar Wilde steht fast schon symptomatisch für den Umgang mit Humankapital innerhalb der meisten Unternehmen. Während über finanzielle und branchenspezifische Ressourcen und Risiken zumeist ein hoher Kenntnisstand vorhanden ist, fehlen beim Wert der Mitarbeitenden, dem so genannten Humankapital bzw. -vermögen, oft verlässliche Einschätzungen. Bedenkt man, dass der Erfolg eines Unternehmens bei der Umsetzung und Realisierung von Strategien und Zielen in der modernen Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft von heute auf kompetenten, leistungsorientierten und ständig lernenden Mitarbeitern beruht, wird schnell klar, dass sich Unternehmen dies auf Dauer nicht leisten können. So stellen unerwartete Abgänge von Schlüsselpersonen, fehlende Nachfolgeplanungen sowie der Verlust von Know-how und firmenspezifischen Kenntnissen beachtliche Humankapital-Risiken dar, denen begegnet werden muss. Während die Kosten für die HR-Funktion oft unter 1 Prozent des Gesamtaufwands liegen, beträgt der Anteil für das Humankapital je nach Branche jährlich wiederkehrend 20 bis 60 Prozent und hat somit einen großen Einfluss auf das Unternehmensergebnis. Zunehmend müssen Unternehmen auch Fragen von Investoren, Shareholdern und Kunden nach weichen Faktoren (so genannte „Intangibles“) beantworten können. Gerade vor dem Hintergrund der jüngsten Entwicklungen auf den Weltmärkten und dem Ruf nach mehr Transparenz wird sich diese Anforderung in Zukunft noch erweitern. Während Informationen zu harten Faktoren den Geschäftsberichten entnommen werden können, sind weiche

Faktoren um ein Vielfaches weniger bekannt. Aber gerade sie entscheiden über den künftigen Unternehmenserfolg, weshalb an dieser Stelle ein Umdenken stattfinden muss.

## 2. Herausforderung an die Unternehmen

---

Zunächst sollte geklärt sein, worum es überhaupt geht, wenn vom so genannten Humankapital gesprochen wird. Hierzu finden sich in der Literatur eine Reihe von – teils sehr umfangreichen – Definitionen. Letztlich stellt der Term Humankapital oder Human Capital, wie es im angelsächsischen Raum heißt, nichts anderes dar als ein Synonym für die Bedeutung und den Wert der Mitarbeitenden für das Unternehmen. Neben der allgemeinen Begriffsbestimmung ist es notwendig, eine Antwort auf die Grundsatzfrage zu finden, ob sich der Wert des Humankapitals überhaupt messen lässt. Sicherlich ist dieses immaterielle Vermögen nicht so einfach zu bewerten wie das Ergebnis eines Fußballspiels. Trotzdem kristallisieren sich zunehmend mehr Unternehmen heraus, die verstehen möchten, weshalb das Spiel oder die Meisterschaft – um bei diesem Vergleich zu bleiben – gewonnen wurde.

Hinsichtlich des Umgangs mit der Thematik lassen sich generell zwei unterschiedliche Positionen ausmachen. Die eine Gruppe hält es für undenkbar und unsinnig den Wert der Mitarbeiter erfassen zu wollen. Folglich wird bei Vertretern dieses Standpunktes jede Form der Bewertung des Humankapitaleinsatzes abgelehnt. Anders verhält es sich in der zweiten Gruppe. Hier

herrscht zwar durchweg das Bewusstsein vor, dass eine exakte Wertermittlung des vorhandenen Humankapitals kaum möglich ist. Die Relevanz der Informationen wird allerdings für die Steuerungsfunktion erkannt und auf kennzahlenbasierte Indikatoren und Warnsysteme soll nicht verzichtet werden. Demzufolge versuchen zunehmend mehr Unternehmen, die für sie relevanten „Metrics“ – auch Kennzahlen oder Indikatoren für das Humankapital – selber zu definieren. Dabei gilt es einige Faktoren zu berücksichtigen. Zum einen ist ein gewisses Maß an Zeit und Erfahrung erforderlich. Zum anderen sollte man nicht dem Irrglauben erliegen, dass „mehr“ gleich „besser“ bzw. „viel“ gleich „richtig“ bedeutet. Dies führt in der Konsequenz allerdings unweigerlich zu einer unglaublichen Fülle unterschiedlicher Zahlen, deren innerbetriebliche Vergleichbarkeit zudem durch die Heterogenität der Unternehmen erschwert wird. Das Resultat gleicht einem Zahlensalat. Für den Anfang sind 10 bis 15 Kennzahlen absolut ausreichend. Wenn daraus über die Zeit ein Set von 20 bis 30 aussagekräftigen Kennzahlen entsteht, ist ein stabiles Fundament geschaffen. Obwohl eine Reihe von so genannten Standardkennzahlen existiert, muss grundsätzlich jedes Unternehmen für sich selbst herausfinden, welche Humankapital-Kennzahlen eine Bedeutung für das Geschäftsmodell oder den Geschäftserfolg haben. Viel wichtiger als Masse ist also die Bedeutung der ausgewählten Kennzahlen für die Umsetzung der HR-Strategie. Da diese oft generisch sind und in wesentlichen Punkten der Geschäftsstrategie widersprechen können gilt es hier noch spezifischer, präziser zu sein. Erfah-

rungsgemäß sollten dabei die folgenden Themenbereiche Teil des innerbetrieblichen Kennzahlensystems sein:

- finanzielle Leistungsfähigkeit und Produktivität,
- Auslagerung (Offshoring und Outsourcing) von Humankapitalleistungen,
- Zusammensetzung des Humankapitals (Diversity) und soziale Verantwortung,
- Führungsqualität, Talentmanagement und Innovation,
- Mitarbeiterverhalten, -engagement und -commitment, Work-Life-Balance und Identität,
- Learning & Development, Innovation und Qualität sowie Kundenorientierung,
- Leistungsfähigkeit der Personalabteilung und Fit zum Unternehmen und Akzeptanz der Dienstleistungen sowie Kosten der Personalabteilung.

Zudem ist es erforderlich, will man eine Aussage zum Wert des Humankapitals machen können, ein Kennzahlensystem aufzubauen, mit dem sich ein Zusammenhang zwischen Unternehmenserfolg und Mitarbeitern darstellen lässt. Hierzu setzt man bestimmte Finanzkennzahlen (wie Kosten, Aufwände oder Ergebnisse) und mitarbeiterbezogene Kennzahlen (Personalstruktur, Kompetenzen, Löhne und weitere Personalkosten) zueinander in Bezug. Die folgende Abbildung enthält eine Über-

### Das Kennzahlensystem von Saratoga™

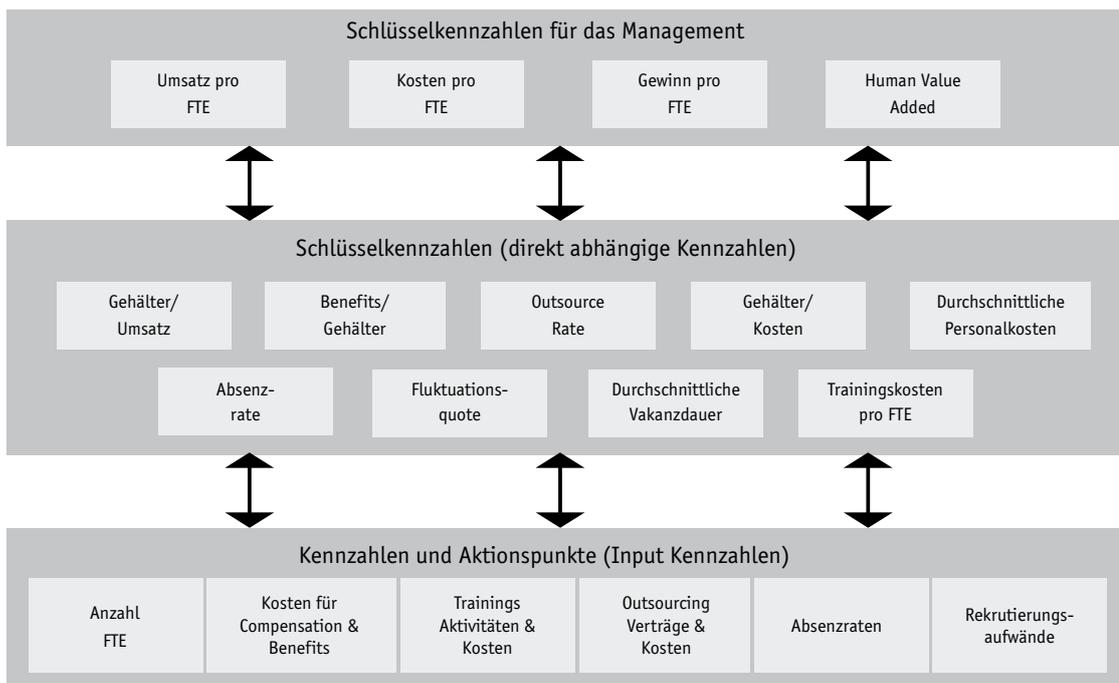


Abb. 1: Das Kennzahlensystem von Saratoga™, FTE = Full Time Equivalence (Vollzeitäquivalente)  
© 2008 Saratoga, PricewaterhouseCoopers

sicht über mögliche Kennzahlen, wie sie auch seit Jahren von PricewaterhouseCoopers Saratoga angewendet werden. Dabei werden auch Zusammenhänge zwischen entsprechenden Kennzahlen und dem Unternehmensergebnis verdeutlicht.

Daneben ist zu beachten, dass der Prozess hin zu einem verlässlichen, innerbetrieblichen Kennzahlensystem, das als solide vom Management anerkannt wird, oftmals nur mit einem sehr hohen Personal- und Ressourcenaufwand erreicht werden kann. Als Ursache ist hier der Mangel an innerbetrieblicher Erfahrung im Umgang mit Kennzahlen auszumachen.

### 3. Relevante Humankapital-Wirkungsketten

---

Einzelne Kennzahlen stehen in direkter oder indirekter Abhängigkeit zueinander. Es gilt nun, Wirkungsketten zu identifizieren, konkrete Messgrößen zu etablieren und die Zusammenhänge zwischen den Kennzahlen zu verstehen, damit das Unternehmen Humankapital-Strategien entwickeln und gegebenenfalls konkrete Gegenmaßnahmen einleiten kann. In der Regel finden sich entlang der drei nachfolgend aufgeführten Wirkungsketten weitere Kennzahlen:

1. finanzielle Leistungsfähigkeit: häufig ist ein direkter Zusammenhang zwischen variabler Vergütung, erhöhter Fluktuation, Abgängen bei Leistungsträgern sowie hohen Rekrutierungskosten und der finanziellen Leistungsfähigkeit eines Unternehmens zu erkennen;
2. produktive Leistungsfähigkeit: es zeigen sich Korrelationen zwischen der Produktivität eines Unternehmens und der Führungsqualität, Mitarbeiterengagement, Innovation, Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen sowie der Abwesenheitsraten;
3. Reputation und Markimage: ebenso scheint zwischen der Reputation eines Unternehmens und den Themenbereichen Stabilität des Topmanagements, Executive Compensation, Talentmanagement, Diversity und Work-Life-Initiativen ein Zusammenhang zu bestehen.

### 4. Vermeidbare Fallstricke

---

Grundsätzlich sollte der Versuch vermieden werden, Kennzahlen spezifisch genau auf die Bedürfnisse des Unternehmens zu definieren, da dadurch ein späterer externer Vergleich erschwert oder sogar unmöglich wird. Daneben können Humankapitalprojekte durch fehlende innerbetriebliche Erfahrungen sehr teuer werden oder ohne erkennbares Ergebnis bleiben. Als sehr kritisch ist es zu bewerten, wenn Unternehmen bei der Definition der Kennzahlensysteme keine einheitliche Methodologie und Systematik anwenden. Dies endet häufig im bereits angesprochenen Kennzahlenhaufen, welcher ohne Akzeptanz bleibt. Ein letzter Punkt betrifft die Technologie, welche zum Stolperstein mutieren kann. Nicht aufeinander abgestimmte IT-Systeme

können zu erheblichen Redundanzen bei den Auswertungen führen. Um dies zu vermeiden sollte mit einem einfachen Kennzahlensystem, wie bereits beschrieben, begonnen werden. Dieses kann dann in weiteren Prozessen sukzessive ausgebaut werden. Daneben ist ein Erfahrungsaustausch mit ausgewiesenen Experten – zumindest im Anfangsstadium – sinnvoll. Bei der Wahl der Methodologie ist unbedingt darauf zu achten, dass diese mehrfach erprobt und stabil ist. Letztlich sollte bei allen Bestrebungen auch die Geisteshaltung vorherrschen, dass die Bewertung von Humankapital mehr Haltung und Denkweise denn Spielwiese ist und auch die Technologie keinesfalls alle Probleme lösen kann.

### 5. Vergleiche mit den Mitbewerbern (Benchmarking)

---

Nicht alle Unternehmen verfügen über hinreichend Erfahrung, sich mit den auf dem Markt agierenden Mitbewerbern zu vergleichen. Ein hierfür entstehender Mehraufwand kann allerdings lohnend sein. Durch die Einführung eines Kennzahlensystems und die Interpretation von Vergleichswerten bei Mitbewerbern lernt ein Unternehmen viel von und über sich. Dieser Lernprozess führt in der Regel zu einer Wettbewerbsverbesserung des Unternehmens. Vergleiche sollten immer folgende Angaben enthalten: Definition der Kennzahl, innerbetrieblicher Wert, externer Medianwert, sowie oberes und unteres Quartil. Der Median zeigt den Wert an, welcher in der Gruppe der Vergleichsunternehmen in der Mitte liegt. Das obere bzw. untere Quartil zeigt jeweils die Hälfte der oberen bzw. unteren Hälfte der Werte an. Die Ergebnisse sind in Abhängigkeit zur Wirkungskette zu interpretieren. Ebenso ist die Entwicklung der innerbetrieblichen Kennzahlen, bzw. die Zeitachse zu beobachten. Für den Vergleich von Unternehmensleistungen und zur Messung des Humankapitals im internationalen Umfeld bestehen bereits bedeutende Datenbanken und Erfahrungen. Für den internationalen Vergleich stellt PricewaterhouseCoopers Saratoga ein Instrument zur Verfügung, das mit seinen qualitativ hochwertigen Daten sicher als weltweit führend bezeichnet werden kann.

### 6. Die Humankapital-Rentabilitätsrechnung (HKROI)

---

Eine zentrale Kennzahl, die den Anspruch erheben kann, eine Humankapital-Kennzahl zu sein, ist der HC ROI (vgl. hierzu Abbildung 2). Mit Hilfe dieser Kennzahl lässt sich der erzielte Gewinn vor Steuern (EBIT) mit der Investition in die Vergütungs- und Leistungskosten vergleichen: Dieses Verhältnis zeigt, wie viele Währungseinheiten für jede Einheit produziert werden, die an einen Mitarbeiter bezahlt wurden. Die Währung selbst spielt dabei eine untergeordnete Rolle und erlaubt Quervergleiche mit allen Volkswirtschaften.

$$\text{Humankapital-ROI (Return on Investment)} = \frac{\text{Umsatz} - \text{operative Kosten}}{\text{Anzahl FTE} \times \text{durchschn. Vergütung}}$$

Abb. 2: Humankapital-ROI

Wie eine aktuelle Studie von PricewaterhouseCoopers Saratoga „Managing people in a changing world: Key trends in human capital – A global perspective 2008“ zeigt, kann dieser Wert je nach Industrie, Region und Wirtschaftsraum sehr unterschiedlich ausfallen. In Europa ist danach die derzeitige Wertschöpfung im Durchschnitt geringer als in anderen Wirtschaftsräumen.

## 7. Fazit

---

Ein gut ausgerüstetes, auf die Firmenbedürfnisse zugeschnittenes „Humankapital-Management“ erlaubt dem Unternehmen, Trends frühzeitig zu erkennen, mögliche Fehlentscheidungen rechtzeitig zu korrigieren und unnötige Kosten zu vermeiden. Ein pragmatisches Vorgehen und die Erarbeitung von konkreten Humankapital-Erkenntnissen geben dem Unternehmen wichtige Hinweise zu potenziellen Handlungsfeldern. Die realistische Einschätzung der Stärken und Schwächen des vorhandenen Humankapitals wird künftig an Bedeutung zunehmen, denn letztlich machen motivierte und engagierte Mitarbeiter den entscheidenden Unterschied im Markt aus. Gleichmaßen kann eine intelligente Personalpolitik eine nachhaltige Wertsteigerung für das Unternehmen bedeuten. Dies ist die gemeinsame Aufgabe von Management und Humankapital-Experten.

## LITERATUR

**Fitz-enz, Jac (2000):** The ROI of Human Capital: Measuring the Economic Value of Employee Performance, Saranac Lake NY.

**Human Resource Services PricewaterhouseCoopers Saratoga (Hrsg.) (2008):** Managing people in a changing world: Key trends in human capital – A global perspective 2008.

### Weiterführende Informationen

[www.pwc.de](http://www.pwc.de)

# AUSRICHTUNG DER IT-ABTEILUNGEN AM BUSINESS

Markus Ernst



## Diplom-Betriebswirt (FH) Markus Ernst

absolvierte eine Ausbildung zum Industriekaufmann bei einem großen Pharmaunternehmen. Nach Abschluss seiner Ausbildung im Jahr 1997 ist er in der SAP Anwendungsentwicklung und Beratung im Bereich der Informationsverarbeitung tätig. Dort leitete er mehrere Projekte im Bereich Logistik und Controlling. Im Jahr 2004 schloss er sein berufsintegriertes Studium an der Fachhochschule Mainz, University of Applied Science ab.

E-mail: markus.ernst@boehringer-ingelheim.com

langfristig zum Unternehmenserfolg bei, der sich beispielsweise in der Steigerung der Produktivität und der Erhöhung der Kundenzufriedenheit zeigt (vgl. Scheer et al. 2004, S. 19).

Hieraus ergibt sich die Frage, ob die IT-Abteilungen heute bereits in der Lage sind, betriebswirtschaftliche Prozesse eines Unternehmens und ihre Implikation auf technologische Umsetzungen zu kennen. Die Komplexität der Geschäftsprozesse nimmt stetig zu; damit steigen auch die Anforderungen an miteinander vernetzte Systemlandschaften. Eine zeitgemäße IT-Abteilung muss aber den Anspruch haben, alle relevanten Geschäftsprozesse z.B. in der Logistik oder im Vertrieb zu kennen, um effektiv und effizient zum Unternehmenserfolg beitragen zu können. Zur entsprechenden Organisation wird eine technologische Plattform benötigt, hierfür steht beispielsweise bei der IDS Scheer die ARIS Plattform (vgl. Scheer et al. 2006, S. 6) zur Verfügung.

## 1. IT: Dienstleister oder Business Partner?

„Es gibt auf der ganzen Welt nur eine einzige Methode, um andere Menschen zu beeinflussen: mit ihnen darüber zu sprechen, was sie haben möchten, und ihnen zu zeigen, wie sie es bekommen können.“ Dale Carnegies Statement besitzt auch nach mehr als 50 Jahren immer noch größte Bedeutung für jede IT-Organisation. Das Verständnis interner Kunden im Unternehmen sowie ihre gezielte Beratung fehlen heute noch vielen IT-Abteilungen. Sie gelten in vielen Unternehmen immer noch als reiner Dienstleister; ihre organisatorische Aufstellung richtet sich entsprechend aus.

Welches Verständnis über die Aufgaben einer IT-Abteilung herrscht in heutigen Unternehmen vor? Meist, dass sie Standard Services zu erbringen hat wie z.B. den Betrieb von Rechenzentren oder eines Help Desks. Der interne Kunde, sprich das Business, definiert bestimmte Anforderungen. Diese werden durch die IT-Abteilung umgesetzt, aber leider nur selten hinterfragt. Dieses Verständnis ist nicht mehr zeitgemäß. Der Fokus heute darf nicht mehr auf technologischen Perspektiven oder Standard Services liegen.

Moderne und zukünftige IT-Abteilungen müssen sich zusätzlich mit strategischen Sichtweisen von Geschäftsprozessen und entsprechenden Business-Strategien beschäftigen. Höhere Effizienz und größere Effektivität von Geschäftsprozessen trägt

## 2. Business Process Management

ARIS (Architektur integrierter Informationssysteme) dient anfangs vor allem der Unterstützung betriebswirtschaftlicher Geschäftsprozesse durch integrierte Informationssysteme. Zwischenzeitlich hat sich die Zielsetzung etwas verschoben: Nicht mehr die ganzheitliche Modellierung eines Anwendungssystems vom Fachkonzept bis zur Implementierung steht im Vordergrund, sondern auch betriebswirtschaftliche Themen wie z.B. Vertrieb, Produktion und Logistik, die zunächst ohne Bezug zu Informationssystemen stehen, sind in Form von Geschäftsprozessmodellen nach dem ARIS Konzept (vgl. Scheer 2002, S. 1) zu strukturieren.

BPM (Business Process Management), also Geschäftsprozessmanagement, ist ein ganzheitlicher und kontinuierlicher Ansatz; er behandelt organisatorische und technologische Aspekte gleichermaßen. BPM verknüpft die Business Strategie mit der IT Strategie, um eine ganzheitliche Abbildung und Umsetzung der Geschäftsprozesse zu erreichen (vgl. Scheer et al. 2004, S. 16 ff.).

Mit der Kooperation zwischen der SAP AG und dem Softwarehaus IDS Scheer wurde das Produkt ARIS for SAP NetWeaver entwickelt. Dieses Produkt soll die Lücke zwischen den Anforderungen aus der Sicht des Business (Geschäftsprozess-

sicht) und Umsetzungen in den SAP Anwendungen schließen. Es dient als Ausgangsbasis für den Übergang in neue Technologien wie die Nutzung von EAI Tools wie XI (Exchange Infrastructure), Business Workflow der SAP etc. Diese Lösung beinhaltet durchgängige Darstellungen und Beschreibungen der Architektur von Prozessen, und Businessmodellen bis hin zur Implementierung und Ausprägung der einzelnen Prozesse im SAP Solution Manager (vgl. Scheer et al. 2006, S. 7 ff.).

Die Geschäftsprozesse eines Unternehmens haben explizit Auswirkungen auf die Wertschöpfung einer Unternehmung (vgl. Scheer et al. 2006, S. 126). Das Zentrum eines BPM Regelkreises muss immer die Strategie eines Unternehmens entsprechend. Auf die Unternehmensstrategie abgestimmt ist der gesamte BMP Regelkreis zu entwickeln. Ziel ist, Geschäftsprozesse gezielt zu analysieren und kontinuierlich zu optimieren. Somit trägt der BPM Regelkreis maßgeblich zum Unternehmenserfolg bei (vgl. Scheer et al. 2004, S. 21).

Dieser Regelkreis, auch BPM Lebenszyklus genannt, ermöglicht dem Unternehmen, eine hohe Transparenz seiner eigenen Prozesse sicher zustellen. Aufgrund der hohen Transparenz seiner Schritte hilft er, Stärken und Schwächen anhand von definierten Kennzahlen zu identifizieren. Das Unternehmen hat die Möglichkeit, stetig die Qualität der eigenen Prozesse zu verbessern. Weiterhin ist es wesentlich einfacher, auf exogene Veränderungen zu reagieren und die Prozesse an den neuen Gegebenheiten auszurichten. Durch eine kontinuierliche Analyse entstehen stetig neue Aufgaben und Themengebiete, die, sofern sie die Optimierung der Anwendungssysteme betreffen, ein Fall für die IT-Abteilung sind.

### 3. Vermittler zwischen IT und Business

Die meisten IT-Mitarbeiter agieren und kommunizieren meist innerhalb ihres technisch geprägten Kosmos, was einen Austausch mit dem Business erschwert. Eine Instanz, die zwischen den Parteien IT-Abteilung und Business-Bereich vermittelt und beide Sprachen spricht, ist dringend notwendig.

Das Regel- und Definitionswerk IT Infrastructure Library (ITIL) nennt Instrumente, die notwendig sind, um die Ziele des Unternehmens zu erreichen. Hierzu zählen u.a. Service Management, Kapazitätsmanagement, Service Level Management oder auch Service Portfolio Management. ITIL ist eher technisch geprägt und befasst sich somit mehr mit dem Management von Systemen; im Gegensatz dazu bietet CMMI (Capability Maturity Model Integration) einen Ansatz, der die qualitative Software- und Systementwicklung (CMMI-DEV) fokussiert. (vgl. S. 1 ff. CMMI). Die vakante Rolle des Vermittlers könnte beispielsweise der „Service Portfolio Manager“ besetzen.

### 4. Projektportfolio-Management

Durch kontinuierliche Analysen der Geschäftsprozesse entstehen innerhalb der IT Abteilung sowie in den Fachbereichen Aufgaben, die letzten Endes in Projekten zu realisieren sind. Die Herausforderung in den kommenden Jahren wird sein, eine große Anzahl von Projekten mit inhaltlichen Interdependenzen in einem flexiblen und dynamischen Umfeld mit vorhandenen Ressourcen umzusetzen.

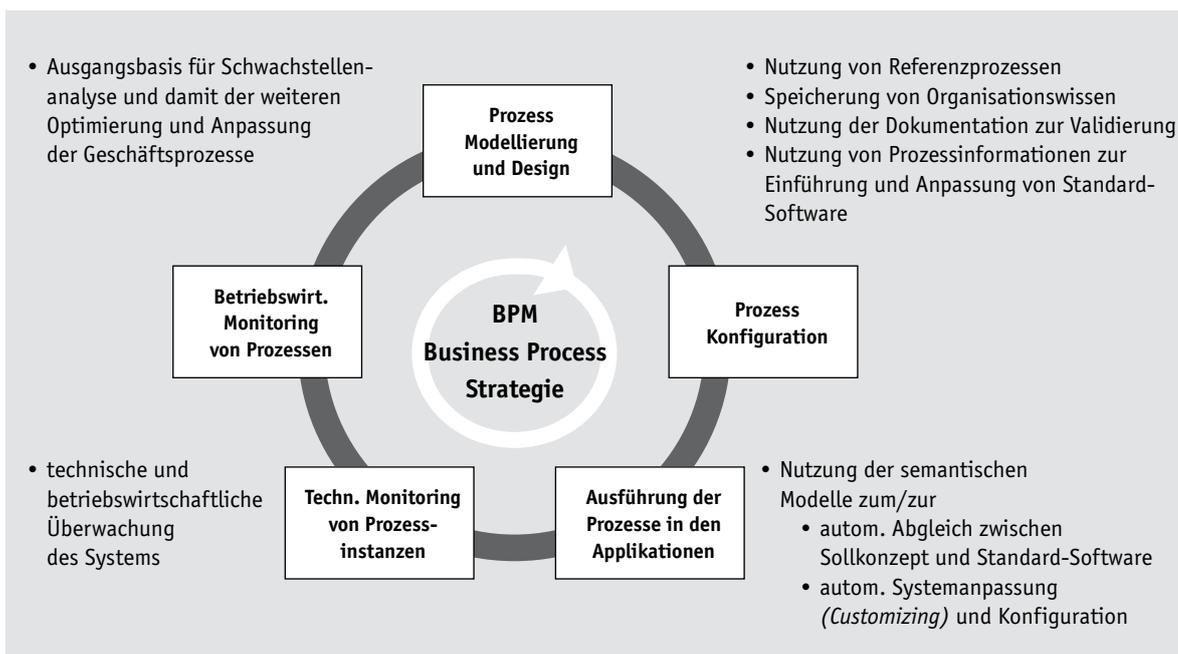


Abb. 1: Regelkreis – Business Process Management

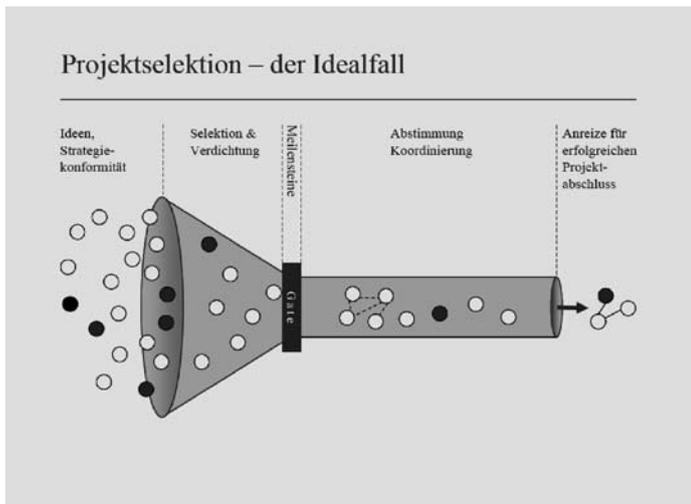


Abb. 2: Projektselektion – der Idealfall (n = 250 Organisationsdaten)

Projektportfolio Management gilt hier als Zauberwort und als bewährtes Vorgehen zur Umsetzung von kritischen Projekten unter Berücksichtigung von Kosten, Zeit, Umfang und Qualität (vgl. Campana 2006). „Projektportfolio Management hat in den letzten Jahren enorm an Bedeutung zugenommen, da Organisationen heutzutage mehr und mehr flexibel reagieren müssen und sich das am besten in einer Multiprojektorganisation verwirklichen lässt“. Dies hat Henning Kagermann, Vorstandssprecher der SAP AG erkannt und konsequenterweise in der SAP Software umgesetzt.

Das Projektportfolio-Management betrachtet Projekte und Programme in einem Portfolio in Bezug auf Ausrichtung, Planung und Steuerung und fokussiert die Abhängigkeiten zwischen einzelnen Projekten. In diesem Zusammenhang verstehen wir unter einem Portfolio die Menge aller Programme und Projekte in einer Unternehmung. Ein Programm umfasst dabei alle Projekte mit mindestens einem gemeinsamen strategischen Ziel.

Der Produktportfolio-Manager hat die Aufgabe, neue Projekte auf ihre Durchführbarkeit hin im Einklang mit den definierten Unternehmensstrategien zu bewerten. Die Projektselektion muss durch ihn oder ein Gremium geregelt werden. Dabei dürfen nur miteinander abgestimmte Themen ein Projekt initiieren und in ein Portfolio aufgenommen werden. Bei Verzögerungen einzelner Projekte im Rahmen eines definierten Portfolios sind die Risiken abzuschätzen und die Auswirkungen auf Folgeprojekte zu erkennen. Der Produktportfolio-Manager hat den Auftrag, alle möglichen Konsequenzen in Bezug auf Kosten, Kapazitäten und Qualität des betroffenen Portfolios zu messen und zu beurteilen. Er trägt zu einem großen Anteil dazu bei, die gesetzten Strategien des Unternehmens zu erreichen und umzusetzen.

## 5. Fazit

Anhand der genannten Beispiele lässt sich erkennen, dass in den meisten Unternehmen zahlreiche der angesprochenen Punkte bereits zur Anwendung kommen. Es bleibt aber festzustellen, dass sie oft in ihrer Gesamtheit weder durchgängig betrachtet, noch genutzt werden. Zudem wird die Rolle des Service Portfolio Managers, die nach ITIL definiert ist, nicht immer richtig verstanden. Es handelt sich dabei nicht nur um einen Berichterstatter, der Informationen aus den Bereichen der IT in den Businessbereich übermittelt. Der Service Portfolio Manager muss – nach ITIL Definition – zudem klare Entscheidungs-, Steuerungs- und Beratungsfunktionen besitzen und diese wahrnehmen.

Nicht weg zu diskutieren ist in diesem Zusammenhang ein hoher Aufwand bei der Realisierung. Dieser schlägt sich für das Unternehmen am deutlichsten in den Einführungskosten nieder. Diese dürfen ein Unternehmen jedoch nicht von den notwendigen Schritten einer Implementierung abhalten. Stattdessen ist eine sukzessive Herangehensweise für die meisten Unternehmen unumgänglich. Schafft es ein Unternehmen, die entsprechenden Instrumente zu implementieren und diese darüber hinaus langfristig effektiv und effizient einzusetzen, so wird sich dies signifikant im Erfolg des Unternehmens niederschlagen.

## LITERATUR

**Campana, C. (2006):** Projektportfolio-Management: Aktuelle Trends und Best Practices, Gastvortrag an der Universität Karlsruhe.

**Kneuper, R. (2007):** CMMI Verbesserung von Software- und Systementwicklungsprozessen mit Capability Maturity Model Integration (CMMI-DEV). 3. Aufl., Heidelberg.

**Scheer, A.-W. (2002):** ARIS – Vom Geschäftsprozess zum Anwendungssystem, 4. Aufl., Berlin.

**Scheer, A.-W., Abholhassan, F., Kruppke, H., Jost, W. (Hrsg.) (2004):** Innovation durch Geschäftsprozessmanagement, Berlin.

**Scheer, A.-W., Kruppke, H., Jost, W., Kindermann, H. (Hrsg.) (2006):** Agilität durch Geschäftsprozessmanagement, Berlin.

**Abb.2 Quelle:** MPM-Studie 2005, Technische Universität Berlin.

# B-TO-B-MARKETING: KUNDENAKQUISE DURCH KONSEQUENTES DIREKTMARKETING

Michael Raab

## 1. Information ist der Schlüssel zum Kunden

Was hat ein Croissant mit Direktmarketing zu tun? Nichts, werden viele Marketing-Experten sofort rufen. Aber Alfons Häberle denkt etwas nach: Letzte Woche hat er doch zum Frühstück ein Croissant gegessen, genau, mit Butter und Marmelade, und dabei hat er diesen Artikel in der Zeitung entdeckt. Diesen Artikel über das aufstrebende Unternehmen „Grunau & Sohn“, das sich mit neuen Marken positionieren möchte. Ein Unternehmen, das ideal ins Portfolio seiner Agentur passen würde. Am nächsten Tag hat er die Abteilung Marketing kontaktiert. Jetzt entwickelt seine Agentur das Branddesign für die Chili-Lollis von „Grunau & Sohn“.

Sicher, die Geschichte von Alfons Häberle ist erfunden, aber ihr Kern ist mehr als wahr. Wer neue (Geschäfts-)Kunden an sich binden möchte, braucht Informationen, Informationen, Informationen. Das bedeutet, Augen und Ohren ständig offen halten, Fachpresse durcharbeiten, Tageszeitung verfolgen – auch beim sonntäglichen Frühstück. Denn Werbeagenturen gewinnen bis zu 80 % ihrer B-to-B-Neukunden über die Akquise. Einen Etat oder erst einmal einen Pitch um diesen Etat bekommt nur, wer den Kunden schon überzeugt hat.

## 2. Telefonmarketing: Wer sich vorbereitet, gewinnt

Die Ansprache eines potenziellen Kunden, zu dem bisher keine geschäftlichen Beziehungen bestanden, erfolgt in der Regel über das Telefon. Aber viele, die mit der Akquisition von Neukunden beschäftigt sind, halten sich leider noch immer an die Formel: Je öfter ich Kontakt aufnehme, desto größer ist die Chance auf einen Auftrag. Ein pauschales „Viel hilft viel“ führt bei der Telefonakquise gewiss nicht zum Erfolg, sondern zu genervt auflegenden Gesprächspartnern. Der Leitsatz muss stattdessen heißen: Je qualifizierter ich Kontakt aufnehme, desto größer ist die Chance auf einen Auftrag.

Vor dem Griff zum Hörer steht die eigentliche Arbeit, die intensive Beschäftigung mit dem potenziellen Kunden. Für ein qualifiziertes Telefonmarketing muss man sich ein umfassendes Bild vom betreffenden Unternehmen (oder Dienstleister) machen und entscheiden, ob das Unternehmen überhaupt zum eige-



**Diplom-Betriebswirt (FH) Michael Raab**

ist Gründer und Geschäftsführer von  
kommunikation+design werbeagentur  
raab gmbh

E-Mail: [m.raab@komdes.de](mailto:m.raab@komdes.de)

### kommunikation+design

wurde 1989 von Michael Raab in Mainz gegründet und ist eine networkunabhängige GmbH mit 18 engagierten Mitarbeitern. Viele Jahre war der Diplom-Betriebswirt (FH) allein für die Kundenakquise zuständig, heute übernimmt ein dreiköpfiges Team diese Aufgabe.

Die Werbeagentur verbindet, dafür steht der Name, eine zielgenaue Kommunikation mit kreativem Design. Ihren Kunden aus dem B-to-B-Bereich bietet die Agentur einen Full-Service von der Beratung über CD/CI bis zur Produktion.

### Spektrum

- strategische Beratung
- Konzeption, Kreation, Gestaltung
- Satzarbeiten, Reinzeichnung
- Datenversand an Produzenten, Produktionsüberwachung
- Produktion
- Auslieferung, Versand

### Referenzen

- Mainzer Verkehrsgesellschaft
- Ticona
- Heraus Kulzer
- Schott AG
- Universität Frankfurt

### Push-Methoden der Kundenakquise

- Telefonanruf
- Zusenden von Briefen, Mailings etc. per Post oder E-Mail
- Einladung zu eigenen oder öffentlichen Events
- Kontaktaufnahme auf Messen, Tagungen, Vorträgen etc.

nen Profil passt. Ist zum Beispiel eine Versicherung der richtige Kunde für eine Agentur, die auf Below-the-Line spezialisiert ist? Auskünfte über Produkte, Umsätze, Mitarbeiter lassen sich in Zeiten von Google und Wikipedia einfacher als vor zwanzig Jahren beschaffen. Um aber nicht allgemeine Informationen abzuspulen, zu denen jeder Zugang hat, ist eine intensive Recherche unerlässlich. Ratsam ist auch, die Bonität des Unternehmens vorab zu prüfen – eventuell über Rating-Agenturen.

Diese Form der qualifizierten Akquise ist zeitaufwendig und kostenintensiv. Agenturen sollten auf einen stabilen finanziellen Background zurückgreifen können, um die Position so zu besetzen, dass nicht „Frau Schneider die Akquise mitmacht“. Wer erfolgreich im Telefonmarketing arbeiten will, braucht neben der Technik, die sich durch gezieltes Coaching verbessern lässt, ein feines Gespür für die Kunden und ihre Bedürfnisse. Unter diesem Aspekt ist besonders wichtig für Agenturen, die unter wirtschaftlichem Druck akquirieren: Die Kunden dürfen diesen Druck niemals spüren! Das heißt, professionelle Lässigkeit ausstrahlen und selbst auf Ablehnungen positiv reagieren. Eine weitere elementare Disposition ist die Beharrlichkeit. Schließlich können bei größeren Unternehmen mehrere Wochen vergehen, bis die richtigen Ansprechpartner erreicht sind („Herr X ist auf Messe“, „Frau Y hat Urlaub“). Bekunden die potenziellen Neukunden ihr Interesse, verweisen aber auf einen späteren Zeitpunkt? Dann muss man „am Ball“ bleiben, sich also zum einen permanent ins Gespräch bringen und zum anderen sorgfältige Vorbereitungen treffen, vor dem zweiten, dritten und vierten Gespräch genauso wie vor dem Erstkontakt. Man muss die aktuellen Entwicklungen des Unternehmens verfolgen – auch beim Croissant am Sonntag.

Fazit: Die telefonische Akquise von B-to-B-Kunden ist harte Arbeit, die sehr viel Disziplin verlangt.

### 3. Das Mailing – ein klassisches Werbemittel neu belebt

Die Akquisition von Geschäftskunden sollte sich immer als Prozess darstellen, der mehrere Formen der Ansprache, persönliche wie mediale Kontakte, vereint. Nach der Telefonakquise folgt als zweiter – oder bei anderen Prioritäten als erster – Schritt das Direktmailing.

Natürlich lassen sich mit Direct-Response-Aktionen bestimmte Kundengruppen persönlich und mehr oder weniger individuell ansprechen. Jedes Jahr werden allerdings über zwanzig Milliarden Werbesendungen an deutsche Haushalte verteilt, auch im B-to-B-Bereich landen immer häufiger Mailings auf den Tischen der Entscheider. Wer heute mit seiner Aussendung eine Responsequote von 5 % oder mehr anstrebt, muss Verbrauchern bzw. Geschäftskunden etwas Einmaliges anbieten: eine originelle Idee oder eine feste Strategie – am besten beides. Die Aufmerksamkeit kann eine Einladung zum X-mas-Shopping inklusive Flugticket (siehe Punkt 5.) genauso erlangen wie ein schlüssiges Konzept, das Bestands- und potenzielle Kunden über mehrere Jahre begleitet.

Die Agentur kommunikation+design setzt bewusst auf Kontinuität im Direktmarketing. Seit der Umstellung auf ein neues Corporate Design bzw. eine neue Corporate Identity begleitet die „BlueBox“ Kunden und Neukontakte. Unter dem Motto „Zeitenwechsel“ wurde 2004 der erste hellblaue DIN A4 Karton verschickt, der sich deutlich von gewöhnlichen Massen-Mailings abhob. Er enthielt eine individualisierte Grußkarte, einen Kalender und einen hochwertigen Kugelschreiber im Agenturdesign. Signalisierte ein potenzieller Kunde Interesse an der Agentur, bekam er eine zweite „BlueBox“ im identischen Design. Inhalt: ein Anschreiben sowie die Imagebroschüre der Agentur. Seitdem erhalten Geschäftskunden von kommunikation+design den auffälligen, hochwertigen Karton jedes Jahr, mit frischen Ideen bestückt, auch zu Weihnachten.

Die „BlueBox“ erfüllte demnach zwei Funktionen: Als Infomailing machte sie die Agentur-CI bei bestehenden Kunden bekannt und stärkte in folgenden Aktionen die Kundenbindung. Als Impulsgeber führte sie, begleitet durch eine gezielte Telefonakquise, zu stabilen Kontakten und neuen Kunden.

#### Wichtige Fragen vor jeder Akquise-Aktion:

- Sollen weitere Kunden akquiriert werden bzw. sind weitere Aufträge personell zu bewältigen?
- Welche Kunden sollen akquiriert werden: ähnliche/andere Branchen als bisherige Kunden, kleine/mittelständische/große Betriebe?
- Was lässt sich über den Kunden in Erfahrung bringen bzw. passt der Kunde überhaupt zum eigenen Unternehmen?
- Welche personellen und finanziellen Mittel stehen für die Akquise und weitere Aktionen z.B. für Mailings zur Verfügung?
- Wie sehen die Kapazitäten bei einem positiven Verlauf aus? Ist der Rücklauf zu bewältigen?

#### Beispiel für eine mehrstufige Aktion zur Kundenakquise:

- Mailing, das eigene Leistungen vorstellt
- Zeitnaher Anruf als Mailingverstärker
- Brief mit individuellen Informationen
- Pflege kontinuierlicher Kommunikation durch weitere Anrufe, Briefe, Mailings etc.

#### 4. Mit mehrstufigen Aktionen im Dialog bleiben

Wie die „BlueBox“ zeigt, schließt ein konsequentes Direktmarketing auch Kontinuität ein, Kontinuität sowohl im kreativen Auftritt, Stichwort: CD/CI, als auch in der Akquise selbst. Wer Neukunden gewinnen will, muss Folgeaktionen einplanen, damit die Wirkung der einzelnen Aktionen nicht „verpufft“. Ein Mailing lässt sich beispielsweise durch einen Anruf stützen, ein Anruf durch einen Infobrief festigen. Erfolgte der Akquise-Einstieg nicht über persönliche Kontakte, so werden diese nach einer oder mehreren Aktionen zunehmend wichtiger. Das Get-together auf Veranstaltungen, Messen, Tagungen oder Vorträgen ist ein bedeutendes Mittel der B-to-B-Akquise.

Für die erfolgreiche Akquise von Geschäftskunden lässt sich daher folgender Grundsatz formulieren: Unabhängig von der Wahl des jeweiligen Direktmarketing-Instruments müssen alle Aktionen informiert, durchdacht, aufeinander abgestimmt und kontinuierlich durchgeführt werden. Letztlich also mit sehr großer Konsequenz.

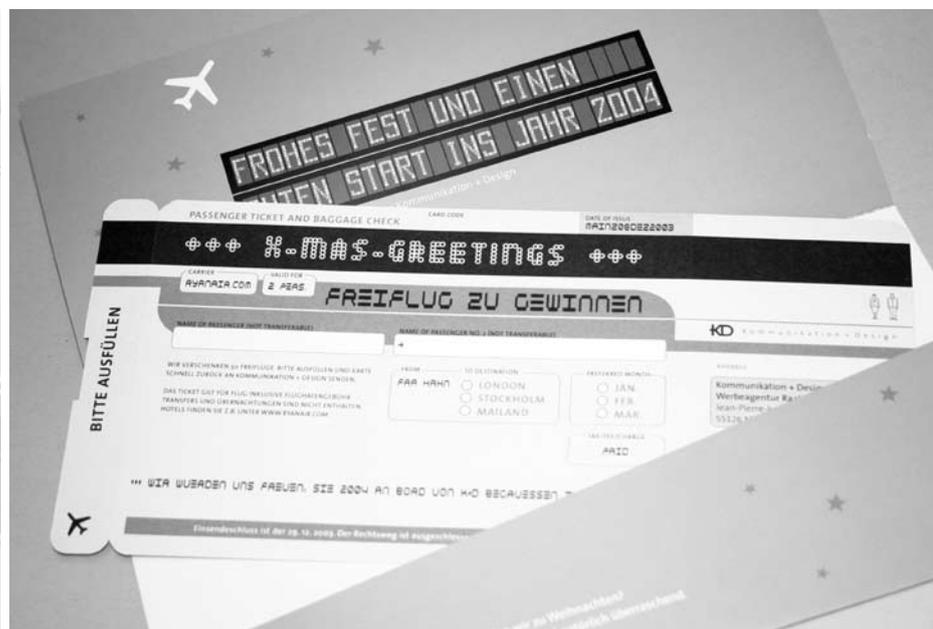
#### 5. Praxisbeispiel – Neukunden „im Flug“ gewinnen mit responsestarkem Mailing

Im Jahr 2003 hatte sich die Werbeagentur kommunikation+design zur Aufgabe gemacht, ein Mailing zu konzipieren, das zugleich bestehende Kunden binden und Neukunden akquirieren sollte. Die entscheidende Frage war: Wie ließ sich eine möglichst hohe Responsequote von beiden Zielgruppen erreichen?

Die Agentur nutzte Weihnachten als Anlass für das Mailing. Was also für Stammkunden als geschäftliche Aufmerksamkeit gedacht war, wurde gleichzeitig als Mailingverstärker zur Kundenakquise genutzt. Die Geschäftspartner bekamen einen Freiflug zum X-mas-Shopping geschenkt, die potenziellen Neukunden konnten bei schneller Response einen von fünfzig weiteren Freiflügen gewinnen. Fazit: Das Mailing von kommunikation+design erzeugte sensationelle Rücklaufquoten und führte zu hervorragenden Akquise-Kontakten.

Das Mailing erhielten die Adressaten in edler silberner Versandhülle mit dem Slogan „Please fasten your Seat Belt“. Darin befand sich eine Stecktasche, die mit den Fragen „Shopping in London? Koettbullar in Stockholm? Espresso in Mailand?“ neugierig auf den Inhalt machte. Die Schrift war im typischen Stil einer Flughafen-Anzeigentafel gehalten. Nach dem Öffnen hielten die Empfänger den Voucher für das Flugticket in der Hand. Die Kunden mussten lediglich das Flugziel (London, Stockholm oder Mailand) und das gewünschte Datum eintragen und das Ticket an die Agentur zurückschicken. Im Mailing, das an Kontakte und potenzielle Kunden ging, bekamen die ersten 50 Einsender des Vouchers ebenfalls einen Flug geschenkt.

Die Responsequote der potenziellen Neukunden, die einen Freiflug gewinnen konnten, lag bei hervorragenden 16 %; die



Geschäftspartner von kommunikation+design reagierten sogar zu 58 % auf das Mailing. Zum Vergleich: Marketing-Experten gehen heute bei Mailings von einem Rücklauf von 5 bis 10 % aus.

Die Kampagne „X-mas-Shopping“ sorgte für einen Dialog mit bestehenden und potenziellen Kunden: Neben Einsendungen erreichten die Agentur zahlreiche E-Mails und Telefonate. Zudem wurde der Bekanntheitsgrad der Werbeagentur in den Firmen erhöht.

#### Kundenreaktion auf das Direktmailing

Gesamt-Response nach vier Wochen:	19,1 %
Auflage Kunden:	68 Stück
davon Response:	58 %
Auflage Kontakte:	990 Stück
davon Response:	16 %
Netto-Kosten gesamt:	15.000 Euro

Von der Idee bis zur Realisation lag eine Vorlaufzeit von vier Wochen. Für die Gewinn- bzw. Akquiseaktion war die perfekte Pflege der Adressdatei der erste Schritt. Die Database wurde festgelegt aus bestehenden Geschäfts- und Messekontakten, Lieferanten, Presseverteilern und weiteren als wichtig definierten Empfängern. Mit vielen Anrufen konnte ein Team die richtigen Ansprechpartner recherchieren. Parallel kümmerte sich ein anderes Team um die Kosten der Flüge und die Reservierung. Schließlich musste die Kalkulation stimmen. Aber die Agentur stellte finanziellen Aufwand und Effektivität gegenüber und kam zu dem Schluss, dass eine große Wirkung erzielt wird, die letztlich wenig kostet.

Das Mailing war als mehrstufige Aktion angelegt: Die Nicht-Gewinner erhielten etwas später ein spezielles Mailing mit Schokoladentäfelchen, verpackt in der CD/CI-Farbe der Agentur.

Für die weitere Akquise per Post erstellte die Agentur ein ticketgroßes Kurzprofil, das mit abgebildeter Stewardess und dem Titel „Service-Handbuch“ wieder ans Thema Fliegen anknüpfte. kommunikation+design konnte sich mit dem Mailing und den weiterführenden Aktionen eine sehr gute Grundlage für die zukünftige Akquise erarbeiten.

# DAS INTRANET ALS KOMMUNIKATIONSSTRUKTUR IM INFORMATIONSD- UND WISSENSMANAGEMENT

Astrid Nelke-Mayenknecht

## 1. Einleitung

„Erst mit den weltweiten Computernetzen ist die Ortlosigkeit des globalen Kapitalismus, sind weltweit eng verkoppelte Kooperationsprozesse und damit die räumliche Flexibilität moderner Produktionsprozesse möglich geworden.“ (Winker 1999, S. 9)

Ziel des vorliegenden Beitrags ist die Untersuchung des Nutzens eines intranetbasierten Informations- und Wissenspools in global agierenden Organisationen. Grundlage der empirischen Untersuchung im Lufthansa-Konzern ist die Annahme, dass Organisationen in der Informations- und Wissensgesellschaft nur durch den zielgerichteten Umgang mit den Ressourcen Informationen und Wissen konkurrenzfähig bleiben. Aus diesem Grund kann es für global agierende Organisationen essentiell sein, ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einen permanenten Informations- und Wissenspool lokalisiert im organisationalen Intranet anzubieten.

## 2. Organisationen in der Informations- und Wissensgesellschaft

In der Literatur herrscht breiter Konsens darüber, dass die fortschreitende Globalisierung und der Übergang zu einer Informations- und Wissensgesellschaft auch informations- und kommunikationstechnologisch bedingt sind. Eine Informations- und Wissensgesellschaft wird im Allgemeinen dadurch gekennzeichnet, dass wissensbasierte Operationen in den Prozessen der materiellen und symbolischen Reproduktion der Gesellschaft gegenüber den anderen Faktoren der Reproduktion vorrangig sind. Hierbei durchdringen nach Willke (1998, S. 356) qualitativ neue Formen der Wissensbasierung und Symbolisierung alle wesentlichen Bereiche der Gesellschaft. Diese Entwicklung ist heute z.B. an der wachsenden Bedeutung der Computer und des Internets für die täglichen Abläufe am Arbeitsplatz und im Privatleben zu erkennen.

Die neuen Technologien sind für die Globalisierung des Wertschöpfungsprozesses unabdingbar. Dies kann auch bedeutende Auswirkungen auf die Organisationen in der Informations- und Wissensgesellschaft haben. Sie können zu lernenden Organisationen werden. Change Management und E-Learning drücken diesen permanenten Wandel aus, der für die Konkurrenzfähig-



**Dr. Astrid Nelke-Mayenknecht**

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

E-mail: [nelke@knowbodies.de](mailto:nelke@knowbodies.de)

keit der Organisationen im globalen Wettbewerb notwendig ist. Durch diesen Wandel spielen Informationen und Wissen in Organisationen eine immer größere Rolle und werden so zu einem entscheidenden Parameter im Wettbewerb. Da gerade Wissen zu großen Teilen an Individuen hängt, werden diese für die Organisationen in der Wissensgesellschaft immer wichtiger. An dieser Stelle wird darauf hingewiesen, dass die Begriffe Information und Wissen in der Literatur häufig nur undeutlich voneinander getrennt oder sogar synonym verwendet werden. Diese Begrifflichkeiten sollten deutlich von einander abgegrenzt und ausschließlich in ihren unterschiedlichen Bedeutungen verwendet werden.

Der Kommunikation kommt in dem Prozess eine entscheidende Rolle zu. Mit der exponentiellen Steigerung der Möglichkeiten zu kommunizieren, steigt auch der Bedarf an Kommunikationsmanagement für den Dialog mit internen und externen Ziel-

gruppen der Organisationen. Individuen müssen lernen, mit dem immer größer werdenden Strom an Daten umzugehen und ihn ohne großen Zeitverlust zu filtern, um so die für ihre Aufgaben relevanten Informationen zu bekommen.

Unter diesen Bedingungen hat sich auch die Qualität der Arbeit in den Organisationen geändert. Das Neue an der so genannten Wissensarbeit ist, dass in den Organisationen Menschen in Gruppen organisiert kollektiv neues Wissen generieren sollen. Hierzu ist der Wissensaustausch innerhalb der Organisation essentiell. Auch aus diesem Grund wird der Stellenwert der Kommunikation in und zwischen den Organisationen immer größer. Die Gesamtzahl der Kommunikationsereignisse hat sich in den letzten Jahrzehnten deutlich erhöht. Täglich stürzen wahre Datenfluten durch die fünf Kommunikationskanäle – E-mail, Fax, Post, Telefon und Face-to-face-Kommunikation – auf die Individuen ein und überfordern schon alleine durch den zeitlichen Aufwand die Kommunikationsfähigkeit vieler Akteure. Hierbei erscheint es interessant, ob und wie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter großer Organisationen ihr Wissen trotz dieser zeitlichen Belastungen immer auf dem aktuellsten Stand halten können. An dieser Stelle kommen intranetbasierte Informations- und Wissenspools ins Spiel. Durch diese können alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Internetanschluss die Möglichkeit erhalten, permanent an für sie wichtige Informationen und über Blogs bzw. so genannte ‚Gelbe Seiten‘ durch kontaktierbare Experten auch an relevantes Wissen zu gelangen. Das Untersuchungsinteresse dieses Beitrags fokussiert auf die Nutzung des Intranets und die Frage, wie und weshalb das Intranet sein Potenzial als organisationaler Informations- und Wissenspool und als Kommunikationsmedium für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entfalten kann. Weiterhin wird der Frage nachgegangen, ob es bei der Nutzung eines Informations- und Wissenspools im Intranet Unterschiede zwischen den unterschiedlichen Altersstufen, zwischen den Geschlechtern, zwischen den Hierarchiepositionen, die die Nutzer im Unternehmen einnehmen, und zwischen ihren Bildungsabschlüssen gibt. Mit dieser Untersuchung soll die Effizienz des Intranets als Informations- und Wissenspool in Organisationen eingeschätzt werden.

Anhand des Fallbeispiels Deutsche Lufthansa AG untersucht dieser Beitrag, ob das Intranet als Kommunikationsmedium und als Verortung des organisationalen Informations- und Wissenspools von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in der Praxis genutzt wird. Um die aufgeworfenen Fragen zu untersuchen, wurde ein Fragebogen entwickelt und auf die Startseite des lufthansa-eigenen Intranets eBase gestellt, da eine Online-Befragung die beste Möglichkeit ist, um die Intranetnutzerinnen und -nutzer zu erreichen. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hatten die Möglichkeit, den Fragebogen in deutscher oder in englischer Sprache auszufüllen. Durch diese Selbstselektion der Stichprobe haben die Ergebnisse keinen repräsentativen Charakter und werden hier nur als Fallbeispiel verwendet.

### 3. Fallbeispiel: Die ‚Wissenseiten‘ im Intranet der Deutschen Lufthansa AG

---

Die Deutsche Lufthansa AG ist ein „fokussierter“ Luftfahrtkonzern, dessen Kern die Passage-Fluggesellschaft ist. Sie wird von verschiedenen anderen Geschäftsfeldern, die als Airline-Dienstleister auftreten, unterstützt und gestärkt. Die Weiterentwicklung aller anderen Geschäftsfelder soll sich an ihrer Relevanz für das Passagegeschäft orientieren (vgl. Deutsche Lufthansa AG Geschäftsbericht 2004, S. 18). Über 90.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus rund 150 Nationen arbeiten für die Deutsche Lufthansa AG. In dieser Vielfalt der ungezählten kulturellen Prägungen, Sichtweisen und Fähigkeiten sieht die Lufthansa ihre Stärke. Als Basis einer weltoffenen und toleranten Unternehmenskultur soll es diese Vielfalt erst möglich machen, auf die Wünsche der genauso vielfältigen Kunden aus aller Welt einzugehen. Allerdings steht das Unternehmen gerade durch seine weltweite Tätigkeit vor der Herausforderung, seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine Möglichkeit zu geben, miteinander zu kommunizieren und Informationen auszutauschen. Um hier unterstützend zu wirken, wurde das Intranet eBase entwickelt. In der diesem Beitrag zugrunde liegenden Untersuchung wurde eine kleiner Teil von eBase, die so genannten ‚Wissenseiten‘, untersucht.

In diesem Zusammenhang muss darauf hingewiesen werden, dass Wissen in den meisten Fällen personengebunden ist und direkt mit den individuellen Erfahrungen des Wissensträgers oder der Wissensträgerin zusammenhängt. Deshalb kann Wissen nicht einfach ausgetauscht oder in organisationalen Medien gespeichert werden. In den meisten Fällen werden stattdessen Daten und Informationen gespeichert. Aus diesem Grund wird in diesem Beitrag anstatt von „Wissensmanagement“ von „Informations- und Wissensmanagement“ gesprochen.

Zur Analyse der Untersuchung im Lufthansa-Konzern wurde das Modell der durch kommunikatives Handeln vernetzten Makro-, Meso- und Mikrostrukturebenen entwickelt.

Die Theorie der Netzwerkgesellschaft von Manuel Castells wurde wegen ihres Umgangs mit den Begriffen Information und Wissen und ihrer Akzentuierung auf den Netzwerkgedanken als Erklärung der Makrostrukturebene Informations- und Wissensgesellschaft als gesellschaftstheoretischer Zugang gewählt und als Feststellung und Erklärung der Anforderungen der Informations- und Wissensgesellschaft an die Mesostrukturebene, also die lernende Organisation, genutzt. Auf der Mesostrukturebene des hier entwickelten Modells wurden die Theorien der lernenden Organisationen zur Analyse der für diese Arbeit relevanten Organisationsstruktur als passend zugeordnet. Weiterhin nimmt das genannte Modell an, dass die lernende Organisation mit einer intranetimplementierten Informations- und Wissensbasis auf die Anforderungen der Informations- und Wissensgesellschaft reagiert. Auf der innersten Strukturebene befindet sich

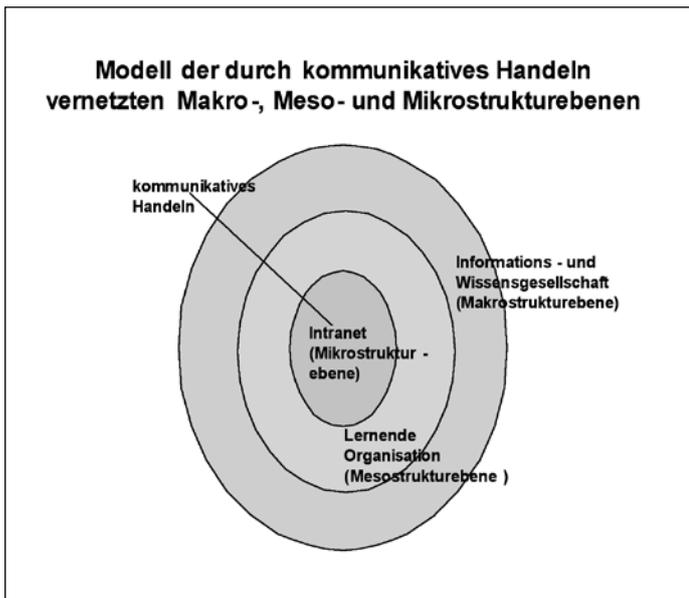


Abb.: Modell der durch kommunikatives Handeln vernetzten Makro-, Meso- und Mikrostrukturebene (eigene Darstellung)

in diesem Modell das Intranet als Kommunikationsstruktur, das die Informations- und Wissensbasis der Organisation trägt und damit für ihr Bestehen in der Informations- und Wissensgesellschaft mit verantwortlich ist. Das Modell der durch kommunikatives Handeln vernetzten Makro-, Meso- und Mikrostrukturebenen geht weiterhin davon aus, dass die drei genannten Strukturebenen durch das kommunikative Handeln der Akteure miteinander vernetzt werden.

Nach der Theorie der Strukturierung von Anthony Giddens (1997) wurden die ‚Wissenseiten‘ im Lufthansa-Intranet als Struktur verstanden, die im Zusammenspiel mit ihren Nutzerinnen und Nutzern, den Akteuren, immer wieder reproduziert und verändert wird. Für Giddens ist diese Struktur dualität nur gegeben, wenn die soziale Struktur (hier die ‚Wissenseiten‘) in der Praxis der Akteure eine Rolle spielt. Für die Einordnung der ‚Wissenseiten‘ als soziale Struktur und das Gegebenheit von Giddens beschriebenen Struktur dualität reicht es aus, dass die Mehrheit der Nutzerinnen und Nutzer die ‚Wissenseiten‘ mehrmals monatlich oder öfter nutzt. Mit dem deutlichen Ergebnis, dass mehr als 78 % der Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Untersuchung die ‚Wissenseiten‘ im Lufthansa Intranet mehrmals monatlich oder häufiger nutzen, kann die von Giddens beschriebene Struktur dualität als gegeben angesehen werden. Weiterhin wird hiermit die Annahme des Modells der durch kommunikatives Handeln vernetzten Makro-, Meso- und Mikrostrukturebenen, dass eine intranetimplementierte, funktionierende Informations- und Wissensbasis (Mikroebene) eine erfolgsversprechende Antwort der lernenden Organisation (Mesoebene) auf die Anforderungen der Informations- und Wissensgesellschaft (Makroebene) darstellt, unterstützt. Als Ergebnis

dieses Fallbeispiels kann bei der festgestellten Nutzungshäufigkeit von einem Erfolg der Wissensseiten im Lufthansa-Konzern gesprochen werden.

Weiterhin kann festgestellt werden, dass sich die meisten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in diesem Fallbeispiel nach dem Modell der rationalen Medienwahl (vgl. Döring 2003) für das Medium Intranet als Standort der Informations- und Wissensbasis entschieden haben. Diese häufige Nutzung der ‚Wissenseiten‘ von vielen Beschäftigten kann nach der Theorie des geplanten Verhaltens darauf zurückgeführt werden, dass die Akteure den ‚Wissenseiten‘ Merkmale zuschreiben, die sie positiv bewerten, z.B. dass die vorhandenen Inhalte für ihre berufliche Arbeit nützlich sind. Nach dem Uses-and-Gratifications-Ansatz lässt sich demnach schlussfolgern, dass die Inhalte der ‚Wissenseiten‘ anscheinend die Bedürfnisse der Nutzerinnen und Nutzer befriedigt haben. Aufgrund der Qualität der ‚Wissenseiten‘ im Lufthansa-Intranet eBase ist davon auszugehen, dass die von Blumler (1979, S. 17) aufgestellte Hauptnutzungskategorie ‚Information‘ für die Befragten die größte Rolle spielte. Bei allen Fragen der Untersuchung ging es darum, mit Informationen und Wissen umzugehen und diesbezüglich von der Organisation bereitgestellte Angebote zu bewerten.

Die Studie konnte praktische Verbesserungen mehrerer Teile des Lufthansa-Intranets eBase bewirken. Ganz nach Giddens‘ Theorie der Strukturierung (1997) veränderten die Ergebnisse der Untersuchung (Akteursebene) die Inhalte im Intranet (Strukturebene). Mit der Studie für diese Arbeit und dem Einfließen der Ergebnisse dieser Studie in die weitere Entwicklung des Lufthansa-Intranets hat sich die Behauptung des gegenseitigen Bedingens von Handeln (Nutzung) und Struktur (Intranet) bei diesem Fallbeispiel ganz praktisch bestätigt.

Es wurde gezeigt, dass die Faktoren Informationen und Wissen gesamtgesellschaftlich immer wichtiger werden. Kommunikation innerhalb und zwischen Organisationen muss diese Entwicklung als Transfer- und Koordinationsvehikel begleiten. Nur in Organisationen mit an diese Entwicklung angepassten Kommunikationsstrategien sind die notwendigen Prozesse des Informations- und Wissensaustauschs in der Organisation möglich. Das Ergebnis, dass über 78 % der Teilnehmerinnen und Teilnehmer die ‚Wissenseiten‘ im eBase mehrmals monatlich oder häufiger nutzen, zeigt sowohl die Wichtigkeit einer intranetimplementierten Informations- und Wissensbasis als auch die Wichtigkeit des Intranets als Kommunikationsmedium in dieser Organisation.

Bei der Auswertung nach der Berufsausbildung hat sich die in der Literatur häufig genannte „Gläserne Decke“ auch bei der Deutschen Lufthansa AG bestätigt. Trotz mehr Hochschulabschlüssen und einer vergleichbaren Zahl an Fachhochschulabschlüssen sind Frauen bei dieser Studie deutlich seltener in der Position der Führungskraft anzutreffen als Männer. Sie arbeiten eher auf der Sachbearbeiter- und Referentenebene. Bei der Nutzungshäufigkeit der ‚Wissenseiten‘ konnte kein Zusammenhang

zwischen Geschlecht und Häufigkeit der Nutzung nachgewiesen werden. Allerdings suchen Frauen häufiger nach Ansprechpartnern für bestimmte berufliche Fragestellungen als Männer. Frauen recherchieren auch im Internet themenorientiert nach Ansprechpartnern, öfter fragen sie aber Kolleginnen und Kollegen. Es wurde gezeigt, dass dies auf eine weniger starke Einbindung der Frauen in informelle Netzwerke zurückzuführen sein kann. In diesem Zusammenhang sollte in Zukunft die Einbindung von Frauen in informelle Netzwerke und damit ihre Möglichkeit an beruflich wichtige Informationen zu kommen, genauer untersucht werden. Anscheinend haben Männer durch diese informelle Vernetzung einen Karrierevorteil.

#### 4. Zusammenfassung und Ausblick

Insgesamt lässt sich konstatieren, dass zumindest in dem Fallbeispiel der ‚Wissenseiten‘ im Lufthansa-Intranet eBase die Nutzerinnen und Nutzer dieser Plattform eine hohe Bindung an das Tool haben. Besonders neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nutzen die Seiten und bestätigen damit den von Rommert (2005, S. 132) genannten Vorteil eines Intranets, dass neue Beschäftigte sich mit dessen Hilfe schneller einarbeiten können. Die häufige Nutzung der ‚Wissenseiten‘ durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Deutschen Lufthansa AG bestätigt auch die wichtige Rolle des Intranets als Arbeitsinstrument in Zeiten der Globalisierung. Deshalb kann angenommen werden, dass dem organisationsimmanenten Intranet in Zukunft eine große Bedeutung als Ort der organisationalen Informations- und Wissensbasis zukommt und dass es als Kommunikations- und Vernetzungsmedium für Organisationen in der Informations- und Wissensgesellschaft nicht mehr wegzudenken sein wird.

## LITERATUR

- Alfermann, D. (1996):** Geschlechterrollen und geschlechtstypisches Verhalten, Stuttgart, Berlin, Köln.
- Blumler, J. G. (1979):** The role of theory in uses and gratifications studies, *Communication Research*, No. 1, pp. 9–36.
- Castells, M. (2001):** Das Informationszeitalter I. Die Netzwerkgesellschaft, Opladen.
- Castells, M. (2002):** Das Informationszeitalter II. Die Macht der Identität, Opladen.
- Castells, M. (2005):** Das Informationszeitalter III. Jahrtausendwende, Opladen.
- Deutsche Lufthansa AG (Hrsg.) (2005):** Geschäftsbericht 2004, Köln, Veröffentlichungstag 23. März 2005.
- Döring, N. (2003):** Sozialpsychologie des Internet. Die Bedeutung des Internet für Kommunikationsprozesse, Identitäten, soziale Beziehungen und Gruppen, 2. Aufl., Göttingen, Bern, Toronto, Seattle.
- Funder, M., Dörhöfer, S., Rauch, C. (2005):** Jenseits der Geschlechterdifferenz? Geschlechterverhältnisse in der Informations- und Wissensgesellschaft, München, Mering.
- Giddens, A. (1997):** Die Konstitution der Gesellschaft, 3. Aufl., Frankfurt am Main, New York.
- Probst, G., Büchel, B. (1994):** Organisationales Lernen: Wettbewerbsvorteil der Zukunft, Wiesbaden.
- Probst, G., Raub, S., Romhardt, K. (1999):** Wissen Managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen, Wiesbaden.
- Rommert, F.-M. (2005):** Hoffnungsträger Intranet. Charakteristika und Aufgaben eines neuen Mediums in der internen Kommunikation, 2. Aufl., München.
- Willke, H. (1998):** Systemisches Wissensmanagement, Stuttgart.
- Wilz, S. M. (2002):** Organisation und Geschlecht. Strukturelle Bindungen und kontingente Kopplungen, Opladen.
- Winker, G. (1999):** Geschlechterverhältnisse und vernetzte Systeme, *Zeitschrift für Frauenforschung*, Jg. 17, Heft 1/2, S. 9–25.



# DIE FRAPORT AG: VON FRANKFURT IN DIE WELT

Susanne Lapp, Katrin Müller



**Dr. Susanne Lapp**

leitet die Interne Kommunikation der Fraport AG.

E-mail: S.Lapp@fraport.de



**Katrin Müller**

ist als studentische Aushilfe bei der Fraport AG tätig.

E-mail: K.Mueller01@fraport.de

Die Fraport AG ist Eigentümerin und Betreiberin des Flughafens Frankfurt sowie weiterer Flughäfen im In- und Ausland. Sie gehört international zu den führenden Konzernen im Airport-Business und betreibt mit dem Flughafen Frankfurt nicht nur den größten Flughafen der Bundesrepublik Deutschland, sondern auch eines der bedeutendsten Luftverkehrsdrehkreuze der Welt.

## Meilensteine der Unternehmensgeschichte

1924 wurde die Südwestdeutsche Luftverkehrs AG, Frankfurt am Main, gegründet. Der damalige Flugplatz lag am Rebstockgelände nördlich des Mains und konnte im Gründungsjahr bereits 234 Starts und Landungen verzeichnen. Zwölf Jahre später reichte der Platz bedingt durch das stetig wachsende Verkehrsaufkommen und die größer werdenden Flugzeuge nicht mehr aus: der neue Flughafen wurde auf seinem heutigen Gelände eröffnet. 1947, ein Jahr nach Beginn des Wiederaufbaus nach den Zerstörungen durch den Zweiten Weltkrieg, wurde das Unternehmen umbenannt in Verkehrsaktiengesellschaft Rhein-Main (VAG). Bereits zwei Jahre später konnte das parallele Start- und Landebahnsystem in Betrieb genommen werden.

In den 1950er Jahren erfolgte eine erneute Umbenennung in Flughafen Frankfurt/Main Aktiengesellschaft (FAG). Kurze Zeit später erhielt die Bundesrepublik Deutschland die Lufthoheit über ihr Staatsgebiet von den alliierten Siegermächten zurück und die ersten Lufthansa-Maschinen landeten wieder auf dem Frankfurter Flughafen. 1972 wurden schließlich das heutige Terminal 1 und der Flughafen-Bahnhof feierlich eingeweiht.

Weitere Meilensteine bildeten die Inbetriebnahme der Startbahn 18 West (1984) sowie die Eröffnungen des Terminals 2 (1994) und der CargoCity Süd im Jahr 1997. Zu dieser Zeit wurden erstmals über 40 Millionen Passagiere gezählt. Durch den Börsengang im Februar 2001 wurde schließlich eine wichtige Grundlage für die Zukunft unseres Airports geschaffen.

## Der Flughafen heute

Rund 54,2 Millionen: das ist die beeindruckende Zahl der Passagiere, die 2007 in Frankfurt gestartet, gelandet oder umgestiegen sind. Gemessen an den Passagierzahlen lag der Frankfurter Flughafen damit europaweit auf Platz drei hinter London-Heathrow und Paris Charles de Gaulle. Platz eins belegte er im selben Jahr im Bereich Luftfracht: mit einer Menge von 2,1 Millionen Tonnen war unser Flughafen die unangefochtene Nummer eins in Europa.

Etwa 70.000 Beschäftigte machen den Frankfurter Flughafen zur größten lokalen Arbeitsstätte Deutschlands. Davon arbeiten ca. 18.000 direkt bei der Fraport AG und ihren Töchtern und Beteiligungen. Zum Spektrum des Unternehmens gehören sämtliche Services rund um den Flugbetrieb. Fraport stellt den Fluggesellschaften nicht nur Anlagen und Einrichtungen zur Verfügung, sondern hält eine Vielzahl von Dienstleistungen bereit, die von Angeboten der Konzessionäre ergänzt werden. FRA – so das internationale Airport-Kürzel – ist quasi eine eigene Stadt, die neben umfangreichen Serviceeinrichtungen für die Reisenden auch Konferenz-, Unterhaltungs- und Shoppingmöglichkeiten bietet.

Der Bedarf an Mobilität rund um die Welt steigt voraussichtlich stetig weiter. Im Jahr 2020 werden die Passagierzahlen auf 88 Millionen pro Jahr gestiegen sein. Wir sind nicht nur auf neue Kapazitäten vorbereitet, sondern verstehen uns schon heute als Spezialist, den unterschiedlichen Zielgruppen mit überzeugenden Ansprachen zu begegnen. Durch einen Mix aus maßgeschneiderten Marketing- und Verkaufsförderungsaktionen werden Konsumenten mit überdurchschnittlicher Kaufkraft gezielt beworben. Ein besonderes Augenmerk legt unser Konzern auf das Retail-Geschäft: attraktive Shopangebote, Duty Free und Travel Value sowie eine breite Palette an einladenden Cafés, Bars und Restaurants sorgen dafür, dass die Reise schon hier bei uns am Flughafen beginnt. Unsere Retail-Marktplätze liegen an frequenzstarken Verkehrsflüssen und Knotenpunkten und schaffen einen optimalen Treffpunkt für Angebot und Nachfrage. Das macht diesen Hochfrequenzstandort zu einer Premiumadresse für den Einzelhandel mit überdurchschnittlich hohen Umsätzen. Retailing ist ein starker Wachstumsmarkt für zukunftsorientierte Flughäfen, daher wird unser Konzern in den kommenden Jahren mehr als 100 Millionen Euro in die Erweiterung und Neugestaltung der Retaileinrichtungen investieren.

Sicherheit im Luftverkehr fängt schon am Boden an – aus diesem Grund spielen die zahlreichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unseres Geschäftsbereichs Airport Security Management, unserer Tochtergesellschaft FraSec GmbH und der Bodenverkehrsdienste eine besonders wichtige Rolle in unserem Konzern. Zu den Dienstleistungen der und 7.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Bodenverkehrsdienste zählen beispielsweise der Transport und die Verladung von Gepäck, Fracht und Post oder der so genannte „Push-out“, also das Wegdrücken der Flugzeuge mit dem Flugzeugschlepper von der Parkposition. Nur so kann eine Umsteigezeit von 45 Minuten gewährleistet werden.

Das Engagement von Fraport geht dabei weit über Frankfurt hinaus. Mit Tochter- und Beteiligungsunternehmen sowie per Managementvertrag ist unser Konzern an über 50 Standorten im In- und Ausland tätig, unter anderem im türkischen Antalya oder im peruanischen Lima. Erst kürzlich erfolgte der offizielle Start des deutsch-chinesischen Joint Ventures Xi'an Xianyang International Airport im chinesischen Xi'an. Das Besondere: Fraport ist der erste ausländische Flughafenbetreiber, der sich an einem nicht börsenorientierten Flughafen in China engagiert. Aber auch innerhalb Deutschlands ist unser Konzern aktiv: so zum Beispiel am Flughafen Hannover-Langenhagen.

Um in Zukunft wettbewerbsfähig zu bleiben und auch weiterhin eine führende Rolle im internationalen Luftverkehr einzunehmen, hat sich Fraport Ziele gesetzt, die über das Aufgabengebiet eines reinen Flughafen-Betreibers hinausgehen: Wertschaffung, Leistungsstärke, Nachhaltigkeit – so die drei Hauptziele des Konzerns.

### Know-how aus einer Hand

Die Organisation der Fraport AG untergliedert sich in vier strategische Geschäftsbereiche, zwei Servicebereiche, sieben Zentralbereiche und neun Vorstandsstäbe. Die strategischen Geschäftsbereiche, die von einem Bereichsvorstand beziehungsweise Generalbevollmächtigten geführt werden, bilden abgeschlossene Facheinheiten, die sicherstellen sollen, dass die Kunden Produkte, Dienstleistungen und Know-how aus einer Hand erhalten.

Die vier Mitglieder des Vorstands tragen gemeinsam die Verantwortung für die Unternehmensleitung. Der Aufsichtsrat besteht aus zwanzig Mitgliedern, davon zehn Arbeitnehmervertretern.



Er bestellt, überwacht und berät den Vorstand und ist in Entscheidungen, die von grundlegender Bedeutung für das Unternehmen sind, unmittelbar eingebunden.

## Praxis hautnah erleben

Die Fraport AG ist in allen Unternehmensbereichen auf zahlreiche und zum Teil hochspezialisierte Fachkräfte angewiesen. Entsprechend umfangreich ist das Ausbildungsangebot, das durch ein großes Spektrum an Weiterbildungsmöglichkeiten ergänzt wird. Das Unternehmen wendet sich an alle Absolventengruppen, von Hauptschülerinnen bzw. Hauptschülern bis zu Abiturientinnen bzw. Abiturienten. Besonders attraktiv für Hochschulabsolventen: sie können sich für ein einjähriges Traineeprogramm bewerben. Auf verschiedenen Zielpositionen lernen die Trainees durch aktive Mitarbeit die unterschiedlichen Bereiche des Konzerns mit ihren sowohl operativen als auch strategischen Aufgaben und Arbeitsabläufen kennen. Der Einstieg in eine Fach- und ggf. spätere Führungsaufgabe ist als mittel- bis langfristige Perspektive möglich.

Zurzeit werden bei Fraport jährlich 110 junge Menschen in 21 unterschiedlichen Berufen ausgebildet, wobei 15 Berufe technisch und sechs kaufmännisch orientiert sind. Neben klassischen Ausbildungsberufen, die aus Berufsschule und Praxis im Betrieb bestehen, bietet Fraport auch studienintegrierte Alternativen in Kooperation mit der Berufsakademie Mannheim sowie den Fachhochschulen Frankfurt und Wiesbaden an.

Eine frühzeitige Verknüpfung von Theorie und Praxis ist heute wichtiger denn je. Aus diesem Grund stellt Fraport sowohl Schülerinnen und Schülern als auch Studierenden im Grund- und Hauptstudium Praktika in verschiedenen Unternehmensbereichen zur Verfügung. Ca. 300 Praktikantinnen und Praktikanten können jährlich in unserem Konzern ihr theoretisches Wissen in praktische Erfahrungen umsetzen.

Studierende, die kurz vor ihrem Abschluss stehen und einen tieferen Einblick in die Praxis gewinnen möchten, haben darüber hinaus die Möglichkeit, im Rahmen eines konkreten Projekts innerhalb eines Geschäftsbereichs eine Diplomarbeit zu verfassen. Die Dauer eines Diplomandenvertrags beläuft sich auf maximal sechs Monate, die Vergütung beträgt derzeit 290 Euro pro Monat. Egal also, ob in einem Studienpraktikum, im Rahmen einer Diplomarbeit oder gar als studentische Aushilfe – bei Fraport bestehen für Studentinnen und Studenten zahlreiche Möglichkeiten, einen Blick hinter die Kulissen eines internationalen Großflughafens und seiner Betreibergesellschaft zu werfen. Das Airport-Business lässt sich hier von Grund auf kennen lernen. Außerdem gibt es bei Fraport für die unterschiedlichsten Berufe zahlreiche spannende Tätigkeitsfelder und anspruchsvolle Spezialisierungsmöglichkeiten, die auch für die Zeit nach dem Studium interessant sein dürften.

Die Luftverkehrsbranche ist einem ständigen Wandel unterworfen. Deshalb legt Fraport besonders auf die regelmäßige Weiterbildung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter großen Wert. Im „Fraport College“ finden fachspezifische und fachübergreifende Schulungen statt; für Führungskräfte gibt es die „Fraport Academy“, die mit Weiterbildungsprogrammen die Internationalisierungsstrategie unseres Unternehmens fördert. Festgelegte Karrierewege gibt es nicht. Worauf es ankommt, sind Eigeninitiative, Einsatzbereitschaft und Selbstständigkeit.

## Erich-Becker-Stiftung: Honorierung von besonderen wissenschaftlichen Leistungen

Finanzielle Mittel für wissenschaftliches Arbeiten sind meist knapp: Genau hier setzt die 1986 von Fraport gegründete Erich-Becker-Stiftung an, die es sich zum Ziel gemacht hat, engagierte Studierende und Wissenschaftler/innen zu fördern. Die Stiftung trägt den Namen des damaligen Vorstandsvorsitzenden und konnte bisher Fördermittel in Höhe von 2,1 Millionen Euro bereitstellen. Die Erträge aus dem Stiftungsvermögen werden zur Vergabe von Stipendien für wissenschaftliche Arbeiten mit einem Themenbezug zum Luftverkehr, zur Förderung von sonstigen Projekten und zur Vergabe von Preisen für besondere wissenschaftliche Leistungen verwendet. Zahlreiche Diplomarbeiten, Dissertationen und weitere Projekte, die ansonsten unter Umständen an den nötigen finanziellen Mitteln gescheitert wären, konnten so bisher unterstützt werden. Zusätzlich schreibt die Stiftung in unregelmäßigen Abständen einen mit 15.000 Euro dotierten Stiftungspreis aus.

## UNTERNEHMEN AUF EINEN BLICK

**Fraport AG**  
**Frankfurt Airport Services Worldwide**  
**60547 Frankfurt am Main**  
**[www.fraport.de](http://www.fraport.de)**

Umsatz:	2,3 Mrd. Euro
Jahresergebnis:	214 Mio. Euro
Beschäftigte:	ca. 70.000
Passagieraufkommen am Flughafen Frankfurt:	54,2 Mio. Pers.
Luftfrachtaufkommen am Flughafen Frankfurt:	2,1 Mio. t

Die genannten Zahlen beziehen sich jeweils auf das Jahr 2007.

# SEPB|CONSULTING GMBH - EIN UNTERNEHMEN, DAS FREUDE MACHT!

Florian Klein

## 1. Einleitung

Die SEPB|Consulting GmbH mit Sitz in Stackeden-Elshem, wurde 1997 unter der Firma SocietaetEligo Personalberatung GmbH gegründet. Die Umfirmierung zum 01.03.2009 ist das Ergebnis einer kontinuierlichen Entwicklung vom klassischen Headhunter zur Unternehmensberatung. So bieten wir heute neben der Personalgewinnung auch Dienstleistungen im Bereich der strategischen Personalarbeit, der Beurteilung von Auszubildenden oder beispielsweise des Retention-Managements (Mitarbeitermotivation und -erhaltung) an.

Schon zu Beginn unserer Firmengeschichte haben wir uns durch ein individuelles und hoch strukturiertes Auswahlverfahren methodisch von unseren Wettbewerbern abgegrenzt. Das Ziel war nie und wird es nie sein, als klassischer Headhunter Brandherde bei Kunden ausschließlich projektbezogen zu löschen. Unsere Idee heißt „Prävention“. Unsere tägliche Arbeit ist darauf ausgerichtet durch neue, innovative und hochflexible Dienstleistungen sowie langfristige, vertrauensvolle Geschäftsbeziehungen das Risiko neuer Brände bei unseren Kunden zu senken. Wir begleiten sie auf dem langen, mühsamen aber Erfolg versprechenden und vor allem notwendigen Weg von der reagierenden zur agierenden Personalarbeit.

## 2. Welche zentralen Problemstellungen haben unsere Kunden?

In Deutschland angesiedelte Unternehmen haben in Zukunft eine Vielzahl an Problemstellungen zu lösen. Ursache hierfür sind u.a. der demografische Wandel und seine Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt. Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) werden, aufgrund ihrer vermeintlich geringeren Attraktivität gegenüber Großunternehmen und Weltkonzernen, von diesen Entwicklungen in besonderem Maße betroffen sein.

Eine andere Entwicklung zeigt, dass die Potenziale deutscher Arbeitnehmer nicht ausgenutzt werden, und Unternehmen so wirtschaftliche Nachteile erleiden.



**Florian Klein**

ist Junior Consultant bei der  
SEPB|Consulting GmbH

E-mail: fklein@sepb.de

## 2.1 Demografischer Wandel und seine Folgen

Die dringendsten Fragen der Unternehmen in Bezug auf den demografischen Wandel sind vor allem folgende, die uns immer wieder begegnen:

- Ist der Wandel problematisch oder nicht?
- Wie viel Zeit haben wir noch?
- Was müssen wir überhaupt ändern?

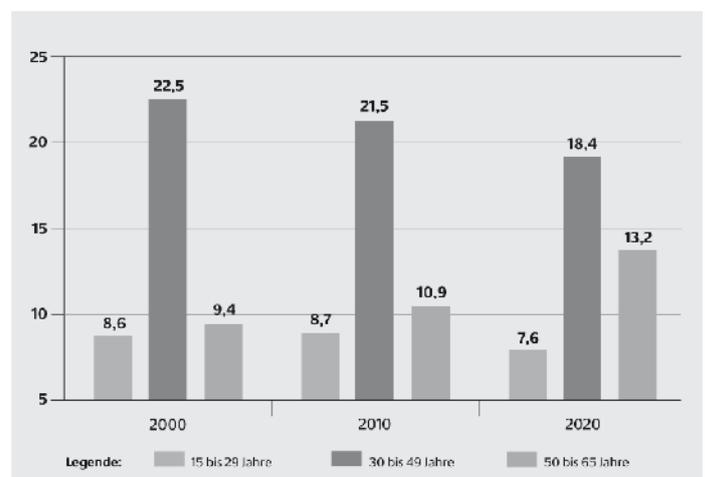


Abb. 1: Arbeitskräfteentwicklung 2000 bis 2020 nach Altersgruppen (in Mio.)  
Quelle: BMBF Hrsg., 2005, S.4, (IAB Projektionsvariante mit drei Einflussfaktoren: um etwa 1,9 Mio. schrumpfende Bevölkerung bei jährlich 200.000 Nettozuwanderung von Ausländern sowie einer unteren weiblichen Erwerbsquote)

Die obige Statistik zeigt eines ganz klar: Früher oder später müssen die Unternehmen handeln. Im Jahr 2020 steht den Unternehmen eine massiv erhöhte Abwanderungsquote in die Altersrente bevor. Gleichzeitig rückt eine deutlich verringerte Anzahl an potenziellen Nachwuchskräften nach, um diese Fluktuation auszugleichen. Erkennt man diese Entwicklung nicht frühzeitig, wird es immer schwieriger, ausreichend qualifiziertes Personal zu finden bis es letztendlich unmöglich wird. Um sich diesem Mangel an Arbeitskräften zu entziehen und weiterhin über ausreichendes und motiviertes Personal zu verfügen, müssen gerade KMU schon jetzt ihre Personalstrategie umstellen.

## 2.2 Potenziale der Mitarbeiter werden nicht genutzt

Ein weiteres Problem in der heutigen Geschäftswelt sind brachliegende Potenziale der Mitarbeiter. Um Potenziale zu Tage zu fördern, bedarf es nicht zwangsläufig einschneidender Veränderungen. Studien belegen, dass Unternehmen dann profitabler arbeiten, wenn ihre Arbeitnehmer eine hohe emotionale Bindung verspüren. Diese emotionale Bindung ermittelt die Gallup GmbH jährlich im so genannten Engagement Index. Dieser Erhebung zufolge verfügen lediglich 13 % der Arbeitnehmer in Deutschland über eine hohe emotionale Bindung, 67 % über eine geringe und 20 % über gar keine. Den daraus resultierenden gesamtwirtschaftlichen Schaden beziffert Gallup auf 81,2 bis 109 Milliarden Euro pro Jahr.

Folglich muss es das Ziel eines jeden Unternehmens sein, die emotionale Bindung seiner Mitarbeiter zu erhöhen. Schon kleine Maßnahmen können zu einer erheblichen Leistungssteigerung der Mitarbeiter führen, indem deren emotionale Bindung zum Unternehmen gestärkt wird.

## 3. Unsere Dienstleistungen

---

### 3.1 Personalgewinnung mit Hilfe online basierter Bewertungen

Das entscheidende Ziel bei der Personalgewinnung ist eine höchstmögliche prognostische Validität. Die Wissenschaft ist sich einig, dass dies nur erreicht werden kann, wenn im Auswahlprozess verschiedene Methoden kombiniert werden und diese strukturiert durchgeführt werden. Wir haben deshalb eine individuelle und hoch strukturierte Methode entwickelt, die der Anforderung hoher Validität gerecht wird.

Unterstützen wir Unternehmen bei der Personalgewinnung, erheben wir zuerst ein detailliertes Anforderungsprofil in Zusammenarbeit mit unseren Kunden. In diesem Profil, das von nun an die Grundlage des gesamten Prozesses bildet, werden je nach Kunde und Vakanz bis zu zwanzig Kriterien festgelegt, die die neue Vakanz treffend beschreiben. Im nächsten Schritt startet der Research, der zwischen 100 und 150 Kandidaten anspricht, um den passenden für unseren Kunden zu finden.

Anschließend an die Identifizierung viel versprechende Kandidaten beginnt unser fünfstufiges Auswahlverfahren. Dieses erstreckt sich von der Sichtung der Kandidatenunterlagen, über ein Telefoninterview, Online-Assessments bis hin zu Persönlichkeitsprofilanalysen sowie strukturierten persönlichen Interviews durch unsere Berater. Die Online-Assessments werden von uns für jede Vakanz individuell erstellt und prüfen ganz gezielt die im Anforderungsprofil festgelegten Kriterien ab. Auf diese Weise erhalten wir eine Einschätzung des Kandidaten über sich selbst. In einem strukturierten persönlichen Interview werden die Ergebnisse dann verifiziert und durch eine Fremdeinschätzung des Beraters ergänzt. Erst wenn der Kandidat alle Schritte erfolgreich absolviert hat, werden die Unterlagen an den Kunden übermittelt und eine Präsentation organisiert.

Mit der Präsentation beim Kunden ist der Prozess noch nicht abgeschlossen. Um unser Ziel einer möglichst hohen prognostischen Validität zu erreichen ist es notwendig, mehrere Meinungen zu ein und derselben Fragestellung einzuholen. Aus diesem Grund bieten wir unseren Kunden bzw. jedem Teilnehmer der Kandidatenpräsentation die Möglichkeit, ebenfalls eine Beurteilung des Kandidaten anhand der im Anforderungsprofil festgelegten Kriterien abzugeben. So erhalten wir im Laufe des Prozesses mindestens drei Beurteilungen des Kandidaten (durch ihn selbst, durch einen Berater, durch Beurteilung des Kunden).

### 3.2 Förderung der Mitarbeiterpotenziale

Maßnahmen zur Motivationssteigerung ermitteln wir bspw. mit Hilfe eines Preis-Tests (Welchen „Preis“ bezahlt der Mitarbeiter für die Ausübung seiner Arbeit?) oder einer Präferenz-Analyse (Welche Faktoren beeinflussen die Arbeitseinstellung des Mitarbeiters positiv?). Auf Grundlage dieser Analysen entwickeln wir Maßnahmen, die auf die individuellen Bedürfnisse des Mitarbeiters ausgelegt sind.

### 3.3 Feedback in der betrieblichen Ausbildung

Das Fördern von Potenzialen ist im Bereich der Ausbildung besonders wichtig. Gerade vor dem Hintergrund der weiter sinkenden Zahl qualifizierter Schulabgänger gewinnt die betriebliche Ausbildung einen hohen Stellenwert. Von elementarer Bedeutung ist hier die Organisation der Feedbackprozesse. Gutes Feedback in der Ausbildung erhöht die Attraktivität für Bewerber, gibt den Azubis die Chance sich gezielt weiterzuentwickeln und somit dem Unternehmen die Grundlage für eine Ausbildung die ihrem Ziel, nämlich dem Aufbau guter Nachwuchskräfte, gerecht werden kann.

Aus diesem Grund haben wir ein System entwickelt, das unsere Kunden bei der effizienten und strukturierten Beurteilung von Auszubildenden unterstützt. Wichtig sind dabei folgende Aspekte:

Allgemeine Beurteilungen - Auszubildende(r)

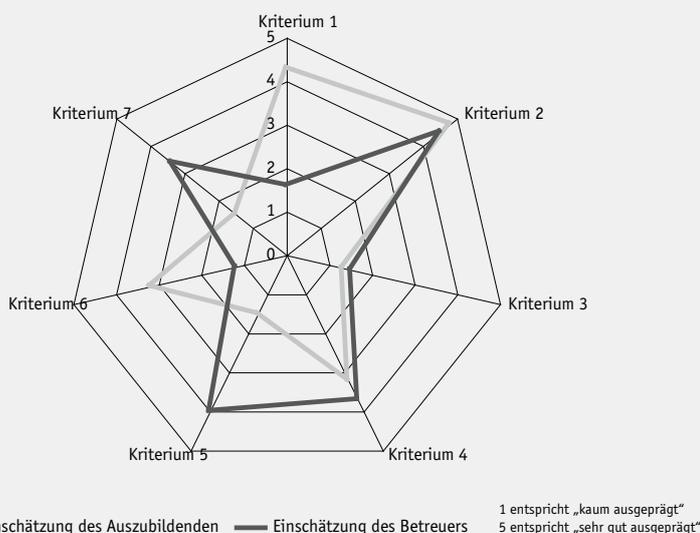


Abb. 2: Beispiel einer allgemeinen Bewertung für eine(n) Auszubildende(n)

#### Problem erkannt – Gefahr gebannt?

- Der Ursprung aller Probleme betreffend „Feedback in der Ausbildung“ ist die oft unzureichende Struktur des Prozesses. Um effektiv Feedback zu erheben, ist es daher notwendig eine neue Feedbackkultur zu implementieren, die wir in Zusammenarbeit mit unseren Kunden individuell entwickeln.

#### Wer gibt Feedback über wen?

- Zu einem umfassenden Feedback gehört neben der Bewertung des Azubi auch die Bewertung der Abteilung. Zum einen um Entwicklungspotenziale innerhalb der Einsatzabteilungen zu identifizieren und zum anderen, um dem Azubi zu zeigen, dass Wert auf seine Meinung gelegt wird.
- Eine Besonderheit unseres Systems ist die Unterscheidung zwischen Selbsteinschätzung und Fremdeinschätzung. Nur wenn die Beteiligten sich vor dem eigentlichen Gespräch selbst bewerten, ist eine Signalwirkung möglich. Denn nur die Differenz zwischen eigener Wahrnehmung und der Wahrnehmung durch Andere öffnet den betroffenen Personen die Augen.

#### Ablauf – Auswertung – Vorteile der neuen Kultur

- In Zusammenarbeit mit unseren Kunden werden individuelle Feedbackbögen erstellt, welche dann von den Auszubildenden und den jeweiligen Fachvorgesetzten kurz vor Ende eines Abteilungseinsatzes online ausgefüllt und die Ergebnisse in einem persönlichen Gespräch diskutiert werden.

Die Ergebnisse der Auswertung können jederzeit zielgruppenspezifisch über ein Online-Portal abgerufen werden und zu weiteren Zwecken analysiert werden.

Anhand der gewonnenen Ergebnisse ist es möglich, gezielte Weiterbildungsmaßnahmen für einzelne Azubis auszuwählen, faire und objektive Ausbildungszeugnisse zu schreiben sowie intern die Ausbildungsabteilungen weiterzuentwickeln und schließlich die Ausbildungsqualität zu steigern.

#### 4. Fazit

Die derzeitigen Entwicklungen in unserer Gesellschaftsstruktur zwingen Unternehmen in zunehmendem Maße zum Handeln, wollen sie ihre Wettbewerbsfähigkeit nicht mindern. Die Ressource qualifiziertes Fachpersonal steht heute schon nicht ausreichend zur Verfügung und wird sich in den nächsten Jahren weiter verknappen. Dies hat nicht nur zur Folge, dass es immer schwieriger wird Personal zu rekrutieren, sondern auch, dass es unweigerlich notwendig wird, mit vorhandenem Personal Wege zu finden, besser, effektiver, motivierter und wirtschaftlicher zu arbeiten. Jede ungewollte Fluktuation schmerzt bereits heute und wird in den nächsten Jahren immer schwieriger zu kompensieren sein.

Wer jetzt nicht agiert, wird in Zukunft gezwungen sein zu reagieren. Und so bietet diese Problemstellung, wie auch jede andere Krise, immer eine Chance zur positiven Entwicklung getreu dem Motto: *Wenn der Wind des Wandels weht, bauen die einen Mauern und die anderen Windmühlen.* (chinesisches Sprichwort)

## LITERATUR

Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.)  
(2005): Demografischer Wandel – (k)ein Problem!  
Werkzeuge für betriebliche Personalarbeit, Berlin.

## KONTAKT

SEPB|Consulting GmbH  
Lindenstraße 7 A  
D-55271 Stackeden-Elsheim

Telefon: +49 (0) 61 30 - 20 76 74  
Telefax: +49 (0) 61 30 - 20 76 78  
Mobil: 0175 - 269 32 01  
E-mail: fklein@sepb.de  
Internet: www.sepb.de

Geschäftsführer: Wolfgang Degreif

# LEGENDE GO - LEGO

Jörg Mehlhorn



**Prof. Dr. Jörg Mehlhorn**

lehrt die Fächer Betriebswirtschaft und Marketing an der Fachhochschule Mainz.

E-mail: joerg.mehlhorn@wiwi.fh-mainz.de

## Der Anfang

Begonnen hat alles mit Ole Kirk Christiansen dem Tischlermeister, der 1932 seine kleine Werkstatt in eine Firma einbrachte. Die Leute waren arm nach der Weltwirtschaftskrise und in Jütland sowieso. Christiansen baute Leitern, Bügelbretter und Ähnliches für den Hausgebrauch, dann zunehmend Kinderspielzeug aus Holz. Sehr beliebt war eine Holzente, die 15 Jahre der Renner war, später kamen Holzautos hinzu. Alles war von extrem hoher Qualität: „Nur das Beste ist gut genug“ lautete sein Wahlspruch.

Christiansen war aber auch ein technischer Pionier. Er kaufte bereits 1947 die erste Spritzgussmaschine Dänemarks, obwohl er sein ganzes Leben dem Holz gewidmet hatte. Er erkannte das Potenzial, das in Bezug auf die Formgebung im Kunststoff steckte und sicherlich auch schon die Vorteile für die Massenproduktion. Im Jahr 1951 bestand schon die Hälfte der Produkte aus Kunststoff und der Verkaufshit war ein kleiner FERGUSON Traktor.

## Der Name

Der Name LEGO entstand ebenfalls 1932. Aus Marketingsicht war er, obwohl Zufall, ein Volltreffer: LEGO, ein sehr kurzes Wort, leicht aussprechbar, damit sehr einprägsam, warm und weich durch die „langen“ Vokale E und O, perfekt für Kinder; fast genau so leicht zu sprechen wie Mama/Papa, Oma/Opa. Das alles war Christiansen sicher nicht bewusst. Er hatte seine Mitarbeiter um Namensvorschläge gebeten und eine Flasche Wein als Prämie ausgelobt. Als keine Vorschläge eingingen, begann er selbst mit der Suche und nahm die beiden ersten Buchstaben von leg godt = spiele gut. Deutschsprachige Kinder assoziieren vermutlich mit LEGO ‚legen‘. Manche lernen später im Lateinunterricht, dass lego, „ich füge zusammen“ heißt.

## Das Kernprodukt: Der Stein

Der Vorläufer des Legosteins hieß Automatic Binding Brick und entstand 1949. Vier Jahre später wurde er in Anlehnung an die Form umbenannt in Mursten, was so viel heißt wie Mauerstein. Die Verkaufszahlen waren jedoch erst einmal niedrig, denn das Prinzip der Klemmverbindung war noch nicht ausgereift, die Steine lösten sich beim Bauen schnell wieder oder aber sie verklemmten sich. Die Lösung wurde 1957, offenbar durch Probieren, gefunden: Auf der Unterseite wurden drei Röhren angebracht. Nun war endlich genügend Klemmkraft für die Noppen vorhanden.

## Vom Holz zum Kunststoff

Im Jahr der Patentanmeldung, 1958, starb Ole Kirk Christiansen mit 67 Jahren und sein ältester Sohn Godtfred übernahm die Leitung. Nun setzte eine rasante Entwicklung ein. Godtfred gilt als der große Innovator: Er etabliert eine Entwicklungsabteilung und nannte diese LEGO FUTURA. Heute arbeiten dort 300 Mitarbeiter und das Gebäude ist ein Hochsicherheitstrakt. 1960 wurde die Fertigung von Holzspielzeug beendet. Man konzentrierte sich fortan auf den Kunststoff – ein radikaler Wechsel. Den jüngeren Brüdern war dies zu radikal, sie stiegen bei dieser Gelegenheit aus dem Unternehmen aus.



Im Jahr 1961 wird das Rad „erfunden“ und damit kommt die Mobilität ins Spiel. LEGO darf sich heute größter Reifenhersteller der Welt nennen. 1963 wird das Material ausgetauscht: statt Acetat wird nun Acrylnitril-Butadien-Styrol-Copolymerisat (ABS) verwendet, das mehr Stabilität bringt und sattere Farben ermöglicht. Es ist noch heute im Einsatz und frei von Schadstoffen.

### Produktdifferenzierung mit Duplo

Da die Steine nicht kaputtgehen, werden viele vererbt oder wechseln auf Flohmärkten den Besitzer – heute vermutlich eher durch ebay. 1966 erscheint eine kleine Eisenbahn, 1967 kommt DUPLO, der große Stein für die kleineren Hände. Die Namensschöpfung ist wiederum genial, der Name spricht sich ebenfalls leicht aus und vermittelt obendrein den Sinn, nämlich doppelt so breit und doppelt so lang zu sein wie der normale LEGO Stein.

Was erkennen wir – ein System und natürlich sind die kleinen Steine auch mit den großen kombinierbar – bei LEGO ist alles kombinierbar, das ist sicherlich einer der Erfolgsfaktoren, besser: Erfolgsbaustein. Wir erkennen aber auch Kontinuität: 1979 tritt der Enkel des Firmengründers an die Spitze und baut das internationale Geschäft weiter aus, bevor in 2004 ein CEO das Ruder übernimmt. Das Unternehmen bleibt aber zu 100 % in der Familie.



### LITERATUR

**Humberg, C. (2008):** 50 Jahre LEGO Stein, Königswinter.

**Lego GmbH (2000):** Das Große LEGO Buch, Starnberg.

**Uhle, M. (2002):** Die LEGO Story. Der Stein der Weisen, Wien.

[www.lego.com](http://www.lego.com), [www.lego.de](http://www.lego.de)

### LEGO-FAKTEN



Die LEGO Gruppe mit Sitz in Billund (Dänemark) gehört zu den größten Spielzeugherstellern der Welt und ist nach wie vor voll im Besitz der Familie Kristiansen. Seit 2004 steht mit Jorgen Vig Knudstorp erstmals ein Externer an der Spitze des Unternehmens, das 1932 gegründet wurde.

Das Unternehmen hat weltweit knapp 5.000 Mitarbeiter, seine Produkte sind in 130 Ländern verfügbar; die größten Märkte sind USA und Deutschland. Der Gesamtumsatz lag in 2008 bei 1,28 Milliarde Euro und damit 19 % höher als im Vorjahr.

Nach einer wirtschaftlichen Krise Anfang des neuen Jahrhunderts hat sich das Unternehmen deutlich erholt. Die Eigenkapitalrendite beträgt 46 %, der Return on Sales (ROS) soll langfristig bei rund 15 % liegen.

Die deutsche LEGO GmbH mit Sitz in Grasbrunn bei München konnte die Marktführerschaft in Deutschland im Bereich der traditionellen Spielwaren für sich behaupten und den Marktanteil im Jahr 2008 auf 13,4 % ausbauen. Anzeigen für das Jahr 2009 sind auch positiv und LEGO ist weiter klarer Marktführer.

Rund 20 % des Umsatzes entfallen auf das Programm LEGO City, der klassische Stein macht inkl. LEGO DUPLO und LEGO Technic über 50 % des Umsatzes aus. Von den Top 10 des deutschen Spielwarenmarktes in 2008 waren vier von LEGO.

LEGO sieht seine Mission darin, die Kreativität von Kindern durch Spielen zur Entfaltung zu bringen und die „Builders of Tomorrow“ – die Baumeister von Morgen – zu unterstützen. Bereits zum zweiten Mal wurde LEGO zum Spielzeug des Jahrhunderts erklärt, kein Wunder, besitzt doch statistisch gesehen jeder Mensch 62 LEGO Steine. Man geht davon aus, dass alle Kinder dieser Welt zusammen genommen pro Jahr fünf Mrd. Stunden mit LEGO spielen.

Aus Anlass des 50. Jahrestages der Patentanmeldung des LEGO Steins wurde das Jahr 2008 zum Jahr der Kreativität erklärt. Neben der Lancierung zweier nostalgischer Jubiläumssets gab es viele Aktionen rund um den LEGO Stein. So der internationale Bauwettbewerb, die LEGO Van Tour 2008, sowie den Weltrekord im LEGO Turmbauen. Das Guinness Buch der Rekorde hat in Wien den LEGO Turm mit 29,48 Metern Höhe als höchsten LEGO Turm der Welt ausgezeichnet.

Schon im Mai hatte die an der FH-Mainz ansässige *Gesellschaft für Kreativität e.V.* der LEGO Group den Lifetime-Award CREO verliehen, weil nach Ansicht der Jury kein anderes Spielzeug die Kreativität von Kindern stärker fördert als der klassische LEGO Stein.







WIRTSCHAFT  
FH MAINZ  
UNIVERSITY OF  
APPLIED SCIENCES

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

ISSN 1861-3152