



WIRTSCHAFT  
FH MAINZ  
UNIVERSITY OF  
APPLIED SCIENCES

# Update 11 WS 10/11

Forschung + Wirtschaft





# INHALTSVERZEICHNIS

Editorial	3
Lehre und Studium	
Grundlagen der Sportökonomie und wirtschaftstheoretische Besonderheiten des Sportsektors _ Prof. Dr. Margareta Kulesa, Björn Wagner	5
Generationenwechsel in Familienunternehmen – Unternehmensnachfolge als strategische Herausforderung Prof. Dr. Kurt W. Koeder, Achim Saulheimer	13
Employer Branding – Konzeption des Aufbaus einer Arbeitgebermarke Prof. Dr. Thomas A. Martin, Maike Kaffenberger	20
Wie zufrieden sind Unternehmen mit ERP-Systemen? Prof. Dr. Anett Mehler-Bicher, Prof. Dr. Frank Mehler	28
Ökonomen im Portrait	
Ein Gentleman auf der Suche nach Innovationen: Joseph A. Schumpeter (1883–1950) _ Nina Behringer	33
Unternehmenspraxis	
Guerilla Marketing: Kreative Werbung – überraschend ungewöhnlich Corinna Nachtigall	36
It's the people, stupid! Erfolgsfaktoren für die Einführung von Wikis in Unternehmen _ Matthias Thürling	40
Market Access für Pharma _ Dr. Marco Penske	43
Sprachkompetenz in Beruf und Studium _ Bernd Ludwig	49
Best Practice: Wer sind die Besten im ganzen Land? _ Birgitta Litters	53
Coaching als Instrument moderner Personalentwicklung und Coaching von Führungskräften _ Kathrin Strässer-Knüttel, Andrea Theveßen	56
Trade Liberalisation – Does it Really Foster Development? _ Yvonne Teufel	61
Rückbesinnung auf die GmbH _ Dr. Ingeborg Haas	69
Unternehmensprofile	
Bitburger: Eine Erfolgsgeschichte _ Dr. Werner Wolf	72
Die Heberger Gruppe: Mit qualifizierten Mitarbeitern und technischen Innovationen zum Erfolg _ Isanthe Heberger, Jannike Wolf	75
Novo Nordisk – engagiert und innovativ gegen Diabetes _ Marie-Luise Krompholz	77
Impressum	



# EDITORIAL

*Wer kämpft, kann verlieren,  
wer nicht kämpft, hat schon verloren.*

(BERTOLT BRECHT)

Die Sommer- und Urlaubszeit ist vorbei – leider. Es ist für die meisten eine Zeit der Leichtigkeit und Erholung. Da passt es gut, wenn auch noch eine Fußballweltmeisterschaft stattfand, die mit dem kreativen Spiel und dem Sympathiewert unserer Mannschaft die positive Grundstimmung des Sommers unterstützte. Sie fragen sich, was dieser Rückblick mit einer wirtschaftswissenschaftlichen Semesterzeitschrift zu tun hat? Wo hier die Verbindung zum aktuellen Heft zu finden ist? Ganz einfach: Auch der Sport hat eine ökonomische Dimension. Diesem Aspekt ist deshalb ein Beitrag in der Rubrik Lehre und Studium gewidmet. Die Sportökonomie ist eine noch vergleichsweise junge Disziplin und beschäftigt sich mit dem Sportbereich aus volks- und betriebswirtschaftlicher Sicht. Stichwörter wie Sponsoring, Transferzahlungen oder Übertragungsrechte lassen ahnen, dass es nicht nur um den sportlichen Wettkampf, sondern auch um den ökonomischen Wettbewerb geht. Der Grundsatzartikel zu „Guerilla Marketing“ gehört zwar in eine andere betriebswirtschaftliche Kategorie, doch zeigt er die Brisanz und Bedeutung von Sportveranstaltungen für den Marketingbereich. Das so genannte Ambush Marketing als ein Instrument des Guerilla Marketing bspw. zielt auf die Ausnutzung der medialen Aufmerksamkeit von Großveranstaltungen, wie WM oder Olympiade, ohne dass ein Unternehmen selbst Sponsor des Events ist. Zwei Beispiele hierzu: Der Sportartikelhersteller Nike verteilte bei der Fußball WM 1994 vor dem Spiel zwischen Brasilien und Italien 70.000 Nike-Baseballmützen in den brasilianischen Farben an die Fans. Das Stadion glückte während der Fernsehübertragung einem Nike-Meer, ohne dass Nike offizieller Sponsor war. Bei der Olympiade 1996 trug der britische Sprinter Linford Christie auf der Pressekonferenz nach seinem Olympiasieg Kontaktlinsen mit dem Logo der Firma PUMA. Das Brisante dabei: Offizieller Sponsor der Olympischen Spiele war der Hauptkonkurrent Adidas.

„War for Talents“ ist ein ganz anderes Stichwort, das die Betriebswirtschaftslehre im Bereich des Human Resource Management aktuell beschäftigt. Mit dem beginnenden Aufschwung und mit der demografischen Entwicklung der nächsten Jahre intensiviert sich der Wettstreit um die qualifizierten Arbeitskräfte. Unternehmen sind dann zukunftsfähig, wenn es ihnen gelingt, die begehrten Talente für sich zu gewinnen und an sich zu binden. Die Beiträge in diesem Heft zu „Employer Branding“ und zur professionellen Personalauswahl durch Bewerberinterviews



**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)

beziehen sich direkt auf diese Zielsetzung. Im weitesten Sinne gehört hierzu auch die Frage nach der Unternehmensnachfolge. Mit dieser strategischen Herausforderung – die insbesondere in Familienunternehmen eine hohe Bedeutung besitzt – beschäftigt sich ein weiterer Artikel in diesem Heft.

Das Themenspektrum unserer Semesterzeitschrift ist breit angelegt. In einer medien- und informationsdominierten Zeit können deshalb auch Beiträge aus diesem Bereich nicht fehlen und wurden bereits in den vergangenen Ausgaben immer wieder aufgegriffen. „Wikis“ sind eine Möglichkeit für Unternehmen, das Wissen zu teilen, zu verbreiten und aufzuwerten. Welche Strukturen bei der Einführung von Wikis in Unternehmen zu schaffen und welche Bedingungen zu beachten sind, ist Inhalt eines entsprechenden Artikels. Aus dem IT-Bereich kommt ein anderer Beitrag in diesem Themenfeld, in dem es um die Zufriedenheit mit Enterprise Resource Planning Systemen in Unternehmen der Lebensmittel- und Getränkeindustrie geht. Solche Systeme sind in vielen Unternehmen nicht mehr wegzudenken, da sie verschiedenste Funktionen, Aufgaben und Daten in ein Informationssystem integrieren. Aus diesem Grunde ist es wichtig, zu hinterfragen, inwieweit sie betriebliche Bedingungen respektieren.

Die Aussichten, den Winter ebenfalls produktiv und positiv zu gestalten oder zu überstehen sind also gar nicht so schlecht, und auch das nächste sportliche Großereignis ist schon längst in Arbeit. Sportler, Geld, Medien und Marketing werden sich auch hier wieder in einer Symbiose bei Start und Ziel zusammenfinden müssen.



# GRUNDLAGEN DER SPORTÖKONOMIE UND WIRTSCHAFTS- THEORETISCHE BESONDERHEITEN DES SPORTSEKTORS

Margareta Kulessa, Björn Wagner



**Prof. Dr. Margareta Kulessa**

ist promovierte Diplom-Volkswirtin und ist seit 2003 Professorin für Allgemeine Volkswirtschaftslehre und Internationale Wirtschaftsbeziehungen an der Fachhochschule Mainz. Sie ist Fan der TSG 1846 Bretzenheim.

E-Mail: margareta.kulessa@wiwi.fh-mainz.de



**Dipl.-Volkswirt, Dipl.-Handelslehrer  
Björn Wagner**

studierte Wirtschaftswissenschaften am Østfold College in Halden/Norwegen sowie Volkswirtschaftslehre und Wirtschaftspädagogik an der Universität Mainz. 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“. Er ist Torhüter und Trainer bei der TSG Oberbrechen.

E-Mail: bjoern.wagner@wiwi.fh-mainz.de

Ziel des Beitrags ist es, das vergleichsweise junge Gebiet der „Sportökonomie“ vorzustellen und einige Spezifika von Sportmärkten zu erörtern, die als Rechtfertigung dafür herangezogen werden, von einer eigenen (Sub-)Disziplin der „Volkswirtschaftslehre des Sports“ zu sprechen.

## 1. Begriff und Entwicklung

Der Begriff der Sportökonomie wird uneinheitlich verwendet. Horch (1999) definiert Sportökonomie als „Wissenschaft, die die ökonomischen Aspekte des Sports untersucht.“ Neben ökonomischen Theorien umfasst dies zum Beispiel soziologische und psychologische Ansätze. Der Begriff wird ebenfalls recht weit gefasst, wenn unter Sportökonomie die wissenschaftliche Beschäftigung mit dem Bereich des Sports sowohl in betriebswirtschaftlicher als auch in volkswirtschaftlicher Hinsicht subsumiert wird (Hammann et al. 2004 Daumann/Langer 2005). Schließlich kann zwischen Sportmanagement und Sportökonomie unterschieden werden, womit wir mit dem einen die „Betriebswirtschaftslehre des Sports“ meinen und mit dem anderen die „Volkswirtschaftslehre des Sports“, letztere den „economics of sports“ entsprechend. Obwohl die Abgrenzung zwischen Methoden und Fragestellungen der BWL und VWL bekanntermaßen nicht immer eindeutig ist, halten wir uns im Folgenden an diese Unterscheidung.

Die Volkswirtschaftslehre des Sports ist eine relativ junge wissenschaftliche Subdisziplin, die in den 1950er Jahren entstand (Sandy et al. 2004) und als deren Pionier Rottenberg (1956) gilt. Die Wurzeln des Sportmanagements sind hingegen deutlich älter, und in Anbetracht der Olympischen Spiele reichen sie vermutlich bis in die Antike zurück. Zu Beginn des 20. Jahrhunderts hieß das Fach meist noch „Sportorganisation“. Erst mit der stetigen Kommerzialisierung und Professionalisierung des Sports im Zuge des letzten Jahrhunderts setzte sich der Begriff des Sportmanagements durch.

Während vor allem das Sportmanagement als Lehrgebiet in den USA bereits in den 1970er Jahren fest etabliert war, wurde in Deutschland ein entsprechender Studiengang erst 1985 – an

Seit Wintersemester 2009/2010 bieten die Autorin und der Autor regelmäßig Lehrveranstaltungen zu Sportökonomie an. In der Veranstaltung wenden Studierende wirtschaftswissenschaftliche Grundlagen auf die Sportbranche an. Begleitend referieren Experten aus Wissenschaft und Praxis des Sports. Hinzu kommen Exkursionen, z. B. zum Stadion des 1. FSV Mainz 05.

der Universität Bayreuth<sup>1</sup> – eingeführt. Mittlerweile existieren hierzulande an Universitäten und Fachhochschulen rund 15 Studiengänge, in deren Mittelpunkt zumeist betriebswirtschaftliche Fragen des Sports stehen. Seit 1996 existiert der Berufsverband für Sportökonomie und Sportmanagement in Deutschland (vsd). 1985 wurde in den USA eine eigene fachwissenschaftliche Vereinigung gegründet, die North American Society for Sport Management (NASSM). Einen Meilenstein für die deutsche Forschung und Lehre stellt die Gründung des Instituts für Sportökonomie und Sportmanagement an der Sporthochschule Köln im Jahr 1989 dar. Knapp zehn Jahre später wurde in Deutschland der Arbeitskreis Sportökonomie gegründet (1997).

Auch wenn die Zahl der Publikationen über Sportmanagement ungleich größer ist, wächst in den USA und mittlerweile auch in Deutschland die Zahl der Publikationen, die volkswirtschaftliche Fragestellungen im Zusammenhang mit dem Sportsektor untersuchen. Nicht allein der große Stellenwert volkswirtschaftlicher Themen auf den Jahrestagungen des Arbeitskreises Sportökonomie ist beispielhaft für diesen Trend, sondern auch die vor einigen Jahren ins Leben gerufene Arbeitsgruppe „Sport und Wirtschaft“ am Hamburgischen Weltwirtschaftsinstitut (HWWI). Gleichwohl gibt es bisher keine deutschsprachigen Lehrbücher zur Volkswirtschaftstheorie des Sports, so dass auf englischsprachige Lehrbücher zurückgegriffen werden muss, die mehrheitlich den (amerikanischen) Profiligasport in den Mittelpunkt stellen (z. B. Leeds/von Allmen 2005, Dobson/Goddard 2001, Downward/Dawson 2000).

Der Boom betriebswirtschaftlicher sportökonomischer Literatur ist wesentlich durch die Veränderungen angetrieben, denen sowohl unsere Gesellschaft im Allgemeinen als auch der Sport im Speziellen unterworfen ist. Privatisierung, Kommerzialisierung, Professionalisierung und Medialisierung des Sports, die mittlerweile deutlich über den „Klassiker“ Profifußball hinausgeht, sind nur einige Trends unter vielen. Diese Entwicklungen zeigen, dass sich viel Geld durch Sport verdienen lässt. In Anbetracht zugleich stärker wachsender Konkurrenz um knappe private und öffentliche Ressourcen wächst der Bedarf an professionell ausgebildeten Sportmanagern sowohl im gewerblichen als auch im Non-Profit-Bereich (Horch 1999, Schütte 2008, Schütte/Horch 1999). Sportmarketing, Public Relations, Kundenmanagement sowie Eventmanagement sind zentrale Arbeitsfelder des Sportmanagers, aber auch sportspezifisches Finanz- und Personalmanagement zählen dazu. Entsprechend breiten Raum nehmen diese Themen auch in der deutschen Lehre und Forschung zum Sportmanagement ein (z. B. Gigandet/Junod 2009, Schewe/Gaede 2004, Bieling et al. 2004, Freyer 2004).

---

1 Die räumliche Nähe zu den Stammsitzen der großen Sportartikelhersteller adidas und Puma im fränkischen Herzogenaurach ist kein Zufall, vielmehr sollen diese Unternehmen maßgebliche Impulse für die Einführung des Studiengangs gegeben haben.

Im Bereich der deutschsprachigen volkswirtschaftlichen Literatur zum Sport finden sich unter anderem Kosten-/Nutzen-Analysen von Sportgroßveranstaltungen (insbesondere der FIFA WM 2006, Brenke/Wagner 2007), wettbewerbstheoretische Studien zur Verwertung von Fernsehübertragungsrechten und Abhandlungen zur öffentlichen Sportförderung. Außerdem werden mikroökonomische Ansätze (z. B. Prinzipal-Agenten-Theorie, Lohnbildungstheorien) auf den Sport angewendet und der Besonderheit der unten thematisierten kooperativen Konkurrenz (Kooperenz) und des Postulats der sportlichen Ausgeglichenheit („competitive balance“) Rechnung getragen.

Sowohl die betriebs- als auch volkswirtschaftliche Auseinandersetzung konzentriert sich dabei im Wesentlichen auf den professionellen Sport (in Deutschland speziell auf den Fußball) und auf den Spitzensport im Allgemeinen. Weniger professionalisierte Sportarten erfreuen sich hingegen geringerer wissenschaftlicher Beliebtheit (Frick 2004). Ähnliches gilt für den Breitensport, der jedoch insoweit Berücksichtigung findet, als die besonderen Organisationsanforderungen von Sportvereinen, die stark auf ehrenamtlich Beschäftigte angewiesen sind, unter anderem in die Literatur zum Management von Non-Profit-Organisationen Eingang gefunden haben (z. B. Schütte/Horch 1999).

Trotz der wachsenden Zahl an einschlägigen Publikationen und Studiengängen ist es nicht unumstritten, ob Sportmanagement überhaupt eine eigenständige wissenschaftliche Disziplin darstellt. Kritiker verweisen darauf, dass in der relevanten Literatur keine innovativen Methoden entwickelt wurden, sondern dort ebenso wie in der Lehre lediglich existierende Managementmethoden auf Institutionen des Sports übertragen würden (Slack 1999). Befürworter hingegen heben unter anderem die ausgesprochene Heterogenität des Wirtschaftsgutes Sport (z. B. Passiv- und Aktivsport) hervor, den hohen Dienstleistungsanteil, hohe Unsicherheiten, den häufig anzutreffenden Non-Profit-Charakter, die große Bedeutung ehrenamtlicher Mitarbeit, den Zwang zur Kooperation, gesundheitliche und kulturelle Aspekte sowie Besonderheiten der Einnahmen (z. B. Mitgliedsbeiträge, Sponsoreinnahmen) (Horch 1999, Heinemann 1999, Daumann/Langer 2005).

Für die Wirtschaftstheorie sind es vor allem das Postulat der competitive balance, das Phänomen der Kooperenz, Schlussfolgerungen für die Marktform und schließlich externe Effekte, welche die ökonomische Auseinandersetzung mit dem Sportmarkt von der Analyse eines Marktes für ein x-beliebiges Gut unterscheidet. Diese Besonderheiten werden im Wesentlichen als Begründung dafür herangezogen, von einer eigenen wirtschaftstheoretischen Disziplin der „Sportökonomie“ zu sprechen (Downward/Dawson 2000).

Eine weitere Besonderheit betrifft das ökonomische Verhalten einiger Akteure auf dem Sportmarkt, das sich mit den üblichen Annahmen der unternehmerischen Gewinnmaximierung nicht

und mit der Annahme der Nutzenmaximierung nur bedingt abbilden lässt. Beispielsweise werden in Sportvereinen Wertvorstellungen, Traditionen, soziales Engagement oder Prestige häufig höher bewertet als Profitabilität (Heinemann 1999). Allerdings ist nicht der gesamte Sportmarkt durch diese Spezifika charakterisiert, sondern lediglich bestimmte Teilmärkte. Vor der Diskussion dieser Spezifika und ihrer Implikationen werden daher im Folgenden der Sportmarkt an sich und seine Teilmärkte untereinander begrifflich abgegrenzt.

## 2. Der Sportmarkt und seine volkswirtschaftliche Bedeutung

Um den Sportmarkt bzw. Sportsektor abzugrenzen, bietet es sich zunächst an, den Begriff „Sport“ zu definieren. Allerdings gibt es in der Sportwissenschaft keine allgemeingültige Definition dieses Begriffs (Dimitrov et al. 2006). Weder ist eindeutig definiert, ob körperliche Aktivität ein notwendiges Wesensmerkmal ist oder ob Sport auch allein durch geistige Anstrengung („Denksport“) gekennzeichnet sein kann. Welche Teile des so genannten Wellnessbereichs sind Sport? Und inwieweit ist die Motivation ausschlaggebend, d. h. ist „Walking“ Sport, nicht aber der „fällige“ Spaziergang mit dem Hund? Schließlich ist Sport in verschiedenen Kulturkreisen unterschiedlich besetzt: In den USA beispielsweise fällt unter den Begriff im engen Sinne lediglich der Wettkampfsport, nicht-kompetitive Bewegungsformen wie etwa der gesundheits- oder spaßfördernde Besuch des Schwimmbads zählen hingegen nicht zum Sport, sondern werden als „recreation“ oder gelegentlich als „recreational sports“ bezeichnet. So bleibt es trotz umfangreicher Studien zu diesem Thema (z. B. Haverkamp 2005) letztlich den Forschern entsprechend ihrem Untersuchungsgegenstand überlassen, den Begriff des Sports zweckdienlich zu modellieren.

Angenommen, es gelingt, den Sportbegriff hinlänglich zu definieren, dann ist es im Einzelfall gleichwohl keineswegs trivial, den entsprechenden Sportmarkt zu identifizieren. Grundsätzlich ist ein Markt der (analytische) Ort des Zusammentreffens von Angebot und Nachfrage (Bartling/Luzius 2008), wobei die Zahl der Anbieter oder Nachfrager genau genommen mindestens zwei betragen muss, damit von einem Markt im wettbewerblichen Sinne gesprochen werden kann. Nun stelle man sich einen Waldläufer vor. Ist der Läufer Marktteilnehmer in dem Sinne, dass er aus mehreren Anbietern von Waldwegen auswählt oder mit anderen Läufern theoretisch um die Wegnutzung konkurriert? Oder ist er Teilnehmer am Markt für Sportartikel, weil er Laufschuhe gekauft hat? Und inwieweit kann man den Markt für Turnschuhe als Teil des Sportmarkts bezeichnen, wenn viele Konsumenten die Schuhe zwar aus Modegründen tragen, aber in ihnen keinen Sport treiben? Diese Beispiele machen deutlich, dass auch der Sportmarkt letztlich je nach Untersuchungsgegenstand pragmatisch abgegrenzt werden muss. Wie schwierig dies jedoch ist, macht die Vielzahl der Kategorien von Sportprodukten deutlich (siehe Abbildung 1).

### Sportveranstaltungen und -events, z. B.

- „Dienstleistungen“ der Sportler vor Publikum
- Infrastruktur für Veranstaltungen (Stadien, Hallen, Ruderbahnen u. ä.)

### Sportwaren, z. B.

- Ausstattung
- Lizenzprodukte
- Sammler- und Erinnerungstücke

### Persönlicher aktiver Sport, z. B.

- Fitness-Studios, Schwimmbäder, Tennishallen etc.
- Sport Camps (z. B. Fußballschulen)

### Sportinformationen und -ratgeber, z. B.

- Fernsehen, Radio, Internet
- Printmedien

### Sonstige Sportdienstleistungen, z. B.

- Vereinsmitgliedschaften
- Sponsoring

Abb. 1: Klassifikation von Sportprodukten

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Shank 2008

Die Abgrenzungsschwierigkeiten werden ebenfalls offenkundig, wenn es um Studien zur makroökonomischen Bedeutung des Sportsektors geht. Der Sportsektor wird nicht zuletzt aufgrund seiner Heterogenität und der Abgrenzungsschwierigkeiten nicht als eigene Branche in der amtlichen Statistik geführt. Verschiedene Schätzungen über seine volkswirtschaftliche Bedeutung in Industrieländern kommen indes zu dem Ergebnis, dass er eine signifikante Rolle einnimmt. Deutschlands Sportbranche trug 1998 schätzungsweise mit 27 Mrd. Euro bzw. 1,4 % zum Bruttoinlandsprodukt bei und beschäftigte ca. 800.000 Menschen (Meyer/Ahlert 2000).

McKinsey & Company schätzt allein die Zahl der in Deutschland im Bereich Profifußball Beschäftigten auf derzeit umgerechnet 70.000 Vollzeitbeschäftigte, d. h. mehr als von vielen DAX-30-Unternehmen beschäftigt werden (McKinsey & Company 2010).

Eine Studie über den Sport in der EU unterscheidet zwischen Sport im engsten, im engeren und im weiteren Sinne (Dimitrov et al. 2006). Sport im engsten Sinne (Sportartikelproduktion, Sportunterhaltung und Sportausbildung) trägt mit etwa 0,5 % zur Bruttowertschöpfung bei und beschäftigt ca. immerhin 0,8 % aller Arbeitskräfte. Der Sport im weiteren Sinne (ähnlich wie in Abbildung 1) erwirtschaftete laut der Studie im Jahr 2003 ca. 390 Mrd. Euro (3,7 % des BIP der EU-15), wovon etwa vier Fünftel unmittelbar im Sportbereich und ein Fünftel in vorgelegerten Branchen generiert wurden. Der Sektor beschäftigte

knapp 10 Mio. Menschen (über 5% der Erwerbsbevölkerung der EU-15). Wird ferner berücksichtigt, dass die Sportvereine in Deutschland über 27 Mio. Mitglieder haben (Deutscher Bundestag 2006) und die meisten Vereine Dienstleistungen anbieten, die zu einem erheblichen Teil von Ehrenamtlichen erstellt werden und entsprechend kaum ins BIP eingehen, dürfte der Beitrag des Sportsektors zur gesamtwirtschaftlichen Leistungserstellung sogar höher liegen.

Die Ausgaben deutscher Haushalte für Sportprodukte werden für das Jahr 2000 auf ca. 2% aller Ausgaben geschätzt (siehe Abbildung 2). Hinzu kamen Ausgaben des Staates für Sportförderung in Höhe von etwa 4 Mrd. Euro (Ahlert 2004) sowie Unternehmensausgaben (z. B. für Betriebssport, Sponsoring), über deren Höhe unseres Wissens keine Schätzungen vorliegen.

Fitnessstudios u. ä.	EUR 4,0 Mrd.
Sportvereine	EUR 3,8 Mrd.
Fahrten zum Sport	EUR 2,6 Mrd.
Sportkleidung, -schuhe	EUR 1,7 Mrd.
Gastronomie beim Sport	EUR 1,2 Mrd.
Sportmedien	EUR 1,0 Mrd.
Nutzung kommunaler Anlagen	EUR 0,5 Mrd.
Sonstiges (Tourismus etc.)	EUR 8,8 Mrd.
Gesamtausgaben	EUR 23 Mrd.

Abb. 2: Ausgaben deutscher Haushalte für Sportprodukte (2000)  
Quelle: Deutscher Bundestag 2002

### 3. Marktform der Kooperenz in Profi-Ligen

Im Folgenden wird am Beispiel des Profi-Fußballsports die Marktform der Kooperenz erklärt, die Anwendbarkeit gängiger wirtschaftstheoretischer Ansätze auf das Verhalten der Marktteilnehmer thematisiert und daraus Implikationen für das Marktgeschehen skizziert. Der Begriff der Kooperenz bezeichnet zunächst einmal die Simultanität von Kooperation und Konkurrenz (Woratschek 2002). So sind die Bundesligavereine zum einen Konkurrenten, zum anderen kooperieren sie eng unter dem Dach des Deutschen Fußball-Bunds (DFB) und der Deutschen Fußball Liga (DFL) sowie mit ausländischen Vereinen auf internationaler Ebene (z. B. UEFA, FIFA). Allerdings gibt es kaum Branchen, in denen Konkurrenten nicht zugleich auch kooperieren, sei es inner- oder außerhalb des rechtlich zulässigen Rahmens. Das Besondere an der Kooperenz oder auch „kooperativen Konkurrenz“ bzw. „assoziativen Konkurrenz“, wie wir sie im Folgenden definieren, liegt jedoch im Zwang zur Kooperation von Konkurrenten (Daumann/Langer 2005). Die angebotene Dienstleistung (hier: Bundesligaspiele) kann nur in Kooperation mit den Konkurrenten angeboten werden. In der Literatur werden durchaus weitere Dienstleistungen genannt, deren Angebot nur durch Kooperation zu Stande kommt. Häufig

genanntes Beispiel für solche Dienstleistungsnetzwerke ist das Destinationsmanagement, also insbesondere das Zusammenspiel von Hoteliers oder Freizeiteinrichtungen, die eine Region als Paket touristischer Dienstleistungen anbieten (Woratschek et al. 2003). Hier liegt eine Simultanität von Konkurrenz und Kooperation vor, aber bei genauem Hinsehen besteht hier kein Zwang: Ein Hotel oder Erlebnisbad kann auch ohne Kooperation mit Konkurrenten Übernachtungsdienstleistungen bzw. Schwimmbadbesuche produzieren. Ein Bundesligaverein kann es hingegen nicht. Insoweit ist Daumann und Langer (2005) zuzustimmen, die Kooperenz als Alleinstellungsmerkmal des Wettkampf- und insbesondere des Liga-Sports erachten. Dieser Zwang zur Kooperation unter Konkurrenten äußert sich u. a. in der Notwendigkeit, gemeinsame Spiel- und Wettbewerbsregeln aufzustellen, den Ligazutritt zu regeln, Spielpläne festzulegen und die Einhaltung von Mindeststandards – etwa hinsichtlich der Spielstätten oder zulässiger Medikamente – zu überprüfen. Meist geschieht dies unter dem Dach zentraler Organisationen (z. B. des DFB und der DFL), die teils durch Zwangsmitgliedschaft gekennzeichnet sind (Woratschek 2004). Diese Dachorganisationen sind in der Regel Monopole, jedoch existieren auch Sportarten mit konkurrierenden Dachverbänden, etwa im Boxsport und anderen Kampfsportarten.

Bei (mikro-)ökonomischen Analysen gilt die Marktform als eine entscheidende Verhaltensdeterminante. Die einschlägig bekannten Marktformen differenzieren nach der Zahl der Anbieter und Nachfrager und unterscheiden auf der Angebotsseite zwischen Polypol, Monopol und Oligopol in seinen verschiedenen Ausprägungen (weites Oligopol, enges Oligopol, Duopol). Für die ökonomische Analyse der Profisportligen erscheinen diese Modelle indes nur bedingt geeignet. Während die Nachfrageseite im Wesentlichen durch eine hohe Zahl nicht marktbeherrschender Konsumenten (Zuschauer, Fans etc.) geprägt ist und daher einem Polypson nahe kommt, birgt die theoretische Modellierung der Angebotsseite größere Schwierigkeiten, wie sich am Beispiel der Fußball-Bundesliga zeigen lässt.

Zunächst findet sich auf der Angebotsseite potenziell eine sehr große Zahl von Mannschaften, die Fußball spielen. Insofern könnte man von der Marktform des Polypols ausgehen. Die einzelnen Anbieter können die Dienstleistung „Fußballspiel“ jedoch nicht als Einzelakteur erstellen, sondern es bedarf mindestens zweier Mannschaften und gemeinsamer Regeln. Dies genügt jedoch nicht, um zahlungswillige Nachfrager anzuziehen, denn die Zahlungsbereitschaft der Zuschauer resultiert aus dem Nutzen, den sie einem Fußballspiel beimessen und dieser ist im Durchschnitt umso höher, je stärker sie sich mit einer Mannschaft identifizieren, je besser der gespielte Fußball und je größer die Spannung ist. Folglich haben die Anbieter nicht nur ein Interesse, guten Fußball zu spielen, sondern gegen andere Vereine mit einer ebenfalls guten Fußballmannschaft zu spielen und die Spannung zu erhöhen, indem eine größere Anzahl von Teilnehmern gegeneinander spielt. Letzteres lässt sich über

ein K.-o.-System, z. B. den DFB-Pokal, oder eben über eine Liga, in der Tabellenplatzierungen ausgespielt werden, umsetzen. In einem Pokalwettbewerb und erst recht in einer Liga können naheliegender Weise nicht alle Anbieter Fußballspiele anbieten, sondern die Zahl der Teilnehmer muss auf eine überschaubare Anzahl begrenzt werden. In der 1. und 2. Fußball-Bundesliga sind dies je 18 Anbieter. Insoweit könnte hier von einem Oligopol gesprochen werden. Zugleich aber sind die 36 Erst- und Zweitligavereine Zwangsmitglieder der DFL, die stark reglementierend eingreift und sogar Einnahmen umverteilt, nämlich die Einnahmen aus der Veräußerung von Fernsehübertragungsrechten. Letztlich bietet die DFL das Gut „Ligawettkampf“ an, folglich behandeln manche Ökonomen diesen Markt als Monopol. Das wiederum wird der nicht nur sportlichen, sondern auch wirtschaftlichen Konkurrenz zwischen den Clubs nicht gerecht und kann zu analytischen Fehlschlüssen führen. Hinzu kommt, dass die Vereine zwar auf dem Outputmarkt auf Kooperation zwingend angewiesen sind, nicht aber auf den Inputmärkten (Maennig/Feddersen 2004), auf denen grundsätzlich oligopsonistisches oder in Anbetracht der (potenziellen) Konkurrenz zu Nichtbundesligavereinen sogar polypsonistisches Verhalten unterstellt werden kann.

Letztlich ist es somit treffender, den Ligamarkt als Zwangskartell zu behandeln, dessen Besonderheit darin besteht, dass bei seiner Analyse berücksichtigt werden muss, dass das Gut ohne Zwangskartell schwerlich in der Qualität produziert werden könnte, für die Nachfrager und Sponsoren in nennenswertem Maße zu zahlen bereit sind. Unter dem Dach der DFL erzielten die Vereine der 1. Liga in der Saison 2008/2009 Umsätze von immerhin 1.720 Mio. Euro, die der 2. Liga erzielten 320 Mio. Euro/Jahr (DFL 2010).

## 4. Competitive Balance

---

### 4.1 Bedeutung der sportlichen Ausgeglichenheit in einer Liga

Es bedarf klarer Spielregeln und organisatorischer Vorgaben über Marktzutritt und -austritt zur Produktion des Gutes „Ligawettkampf“. Des Weiteren erscheinen Standards bezüglich der Infrastruktur (z. B. Stadionsicherheit) notwendig sowie zulässige Mittel zur Leistungssteigerung (Stichwort: Doping). Auf den ersten Blick könnte sich die Kooperationsbereitschaft der konkurrierenden Vereine darin erschöpfen. „Wichtig ist auf dem Platz“ (Otto Rehgel) und jede Mannschaft ist sich nun selbst die nächste, d. h. sie möchte vor allem das Spiel gewinnen. Doch dieses Bestreben gilt nur bis zu einem gewissen Grad. Wie zuvor erwähnt, ist ein zentrales Merkmal des gemeinsam erstellten Produkts die Spannung. Eine Meisterschaft, die dauerhaft von einem Team stark dominiert wird, strahlt deutlich weniger Attraktivität aus als eine Meisterschaft, bei dem das Rennen um den Titel in jeder Saison aufs Neue offen ist und möglichst bis

kurz vor Schluss spannend bleibt. Ist ein Verein derart überlegen, dass er jedes Spiel vorhersehbar gewinnt, mag dies sportlich beeindruckend sein, aber auf Dauer wenig spannend. So lässt sich zeigen, dass signifikant weniger Zuschauer in die Stadien kommen, wenn die zwei rivalisierenden Mannschaften sportlich sehr ungleich qualifiziert sind (Frick 1999). Dies gilt besonders bei Heimspielen der deutlich unterlegenen Mannschaft. Das bedeutet im Umkehrschluss allerdings nicht, dass die Zuschauerzahlen und Einnahmen umso höher sind, je ausgeglichener die Siegeschancen und damit je spannender das Spiel ist (Leeds/von Allmen 2004, Roy 2004). Verschiedene Schätzungen haben versucht, den Zusammenhang zwischen Siegeswahrscheinlichkeit und Zuschauerzahlen zu ermitteln, wobei die Ergebnisse je nach Verein und Ligasportart variieren (Roy 2004). Alles in allem erscheint es plausibel, dass die Attraktivität von Spielen für Zuschauer am höchsten ist, wenn die „eigene“ Mannschaft eine Siegeswahrscheinlichkeit zwischen 60 und 80 % aufweist, sprich die Zahl ortsansässiger Zuschauer ist am höchsten, wenn gute, aber nicht sichere Aussichten für einen Heimsieg bestehen (Leeds/von Allmen 2004).<sup>2</sup> Allerdings liegt es indes in der Natur der Sache, dass nicht alle Vereine eine Siegeswahrscheinlichkeit von z. B. 70 % aufweisen können.

Aus den Siegeswahrscheinlichkeiten der einzelnen Vereine, die im Wesentlichen an der bisherigen Siegesquote festgemacht wird, lässt sich wiederum der Grad sportlicher Ausgeglichenheit – die „competitive balance“ – in einer Liga berechnen. Die competitive balance lässt sich sowohl ligaintern als auch im Vergleich zu anderen Ligen der gleichen Sportart ermitteln. Ligaintern lassen sich im Wesentlichen zwei Komponenten unterscheiden: die Teamkomponente (intersaisonaler Vergleich einzelner Teams) und die Saisonkomponente (intrasaisonaler Vergleich der Leistungsunterschiede zwischen den Ligateams) (Leeds/von Allmen 2004). Für die Ermittlung des Spannungsgrades sind beide Komponenten, kurzfristig aber besonders letztere relevant. Als weitgehend gesichert gilt, dass der Grad der competitive balance die Attraktivität des Produkts und somit die Einnahmen nicht nur aus Eintrittsgeldern, sondern auch aus Sponsoring, dem Verkauf von Lizenzprodukten und Medienübertragungsrechten beeinflusst. Es ist jedoch umstritten, welcher Grad der competitive balance für eine Liga als Ganzes ökonomisch optimal ist (Sanderson/Siegfried 2003). Festzuhalten bleibt, dass es für den erfolgreichen Ligabetrieb und damit langfristig für alle Vereine von Interesse ist, dass eine zu starke Unausgeglichenheit vermieden wird.

---

<sup>2</sup> Gleichwohl existieren Vereine, deren geringe Siegerquoten sogar zu ihrer Attraktivität beitragen. Das positive Image des „Underdogs“, der nur vereinzelt die sportlich an sich überlegenen Vereine schlägt, verdeutlicht, dass die Siegeswahrscheinlichkeit nur eine erklärende Variable für die Attraktivität eines Spiels darstellt und der Zusammenhang nicht immer eindeutig ist (Sanderson/Siegfried 2003).

Es lässt sich auch zeigen, dass es nicht zwingend von selbst auf effiziente Weise zu einer vergleichsweise ausgeglichenen Liga kommt. Vielmehr kann das Verhalten der einzelnen Vereine, deren Verhalten sich kurz- bis mittelfristig stärker an der Maximierung des eigenen Prestiges (Kruse/Quitau 2003) und somit einer möglichst hohen Siegerquote orientiert, der langfristigen Zielsetzung der Liga als Kollektiv zuwiderlaufen. Darüber hinaus tendiert der Markt in Folge des Bestrebens der Vereine, kurz- bis mittelfristig möglichst hohe Siegerquoten zu erreichen, zu Überinvestitionen (Frick 1999). Diese Überinvestitionen sind nicht nur volkswirtschaftlich ineffizient, sondern führen geradezu systemimmanent zu Konkursen von Vereinen. Nun sind Konkurse in einer dynamischen Marktwirtschaft prinzipiell keine Besorgnis erregende Erscheinung, aber angesichts des Phänomens der Kooperenz erzeugt die Pleite eines Vereins negative Spillovers auf die gesamte Liga. Im Extrem – etwa beim Konkurs mehrerer Ligavereine – bricht die Produktion des Gutes „Ligawettkampf“ mehr oder weniger zusammen. Aus diesem Grund sieht die Lizenzprüfung der DFL nicht nur eine Überprüfung der Infrastruktur vor, sondern sie umfasst auch eine Wirtschaftlichkeitsprüfung. Die Vereine sind mit anderen Worten in ihrem Einnahme- und Ausgabeverhalten an Restriktionen gebunden.<sup>3</sup>

## 4.2 Maßnahmen zur Aufrechterhaltung der competitive balance

US-amerikanische Profiligen kennen u. a. „salary caps“, d. h. Obergrenzen auf die Gehaltssumme der Spieler oder gar individuelle Gehaltsobergrenzen, und ausgeklügelte Modi zur Verteilung der Nachwuchsspieler (hauptsächlich College-Spieler) auf die einzelnen Vereine (der dominierende Pool für Nachwuchsspieler), um ein zu großes sportliches Ungleichgewicht zwischen den Vereinen zu vermeiden (Leeds/von Allmen 2004). Solche Maßnahmen sind der deutschen Fußballliga fremd, wenngleich sie in unregelmäßigen Abständen immer wieder ins Gespräch gebracht werden, um die (finanzielle) Überlegenheit einzelner Vereine in der deutschen Liga – insbesondere des FC Bayern München, der seinerseits das Argument der competitive balance auf europäischer Ebene als Gegenargument bemüht – zu mildern. Modi zur Verteilung von Nachwuchsspielern hingegen sind aufgrund des völlig anderen institutionellen Aufbaus der europäischen Ligasysteme und der Bedeutung der freien Wahl des Arbeitsplatzes auf nationaler oder gar europäischer Ebene unvorstellbar (Kipker 2002).

Stattdessen setzen DFB und DFL einerseits auf Abstiegs- und Aufstiegsregeln sowie andererseits auf die Umverteilung von Einnahmen. Hier ist das Hauptinstrument die zentrale Vermarktung von Fernsehübertragungsrechten und die anschließende Verteilung der Einnahmen durch die DFL. Dieses Kartell

ist vom Bundeskartellamt im Interesse der competitive balance explizit geduldet (Kruse/Quitau 2003). Gleichwohl wacht das Kartellamt darüber, dass die DFL ihre Monopolstellung nicht zu Lasten der Verbraucher (Fernsehzuschauer) oder Nachfrager (Medienunternehmen) missbraucht und hat daher den ursprünglichen Vertrag zwischen DFL und Medienunternehmen für die Saison 2009/2010 untersagt (Bundeskartellamt 2008) und Änderungen erzwungen.

## 5. Zusammenfassung

Die volkswirtschaftliche Beschäftigung mit dem Sportsektor ist aus verschiedenen Gründen ein attraktives Feld für Forschung und Lehre:

- Der Sportsektor trägt signifikant zur volkswirtschaftlichen Wertschöpfung und zur Beschäftigung bei.
- Seit den 1980er Jahren erlebt der Sport eine zunehmende Kommerzialisierung und Professionalisierung. Entsprechend steigt der Bedarf an professionell ausgebildeten Sportmanagern, die auch in der Lage sein müssen, die Relevanz volkswirtschaftlicher Besonderheiten der Sportbranche für ihr eigenes Handeln einzuordnen.
- Breiten- und Profisport haben über ihre ökonomische Bedeutung hinaus eine zentrale gesellschaftliche Bedeutung (z. B. bezüglich Gesundheit, Jugendarbeit und internationalem Renommee von Staaten).
- In methodischer Hinsicht bietet der Ligasport eine besondere Herausforderung. Dies ergibt sich u. a. aus der besonderen Marktform, insbesondere in Folge des immanenten Zwangs zur Kooperation von Konkurrenten (Kooperenz). Die Notwendigkeit, eine relativ ausgeglichene sportliche (und wirtschaftliche) Konkurrenz sicherzustellen und die daraus resultierenden wettbewerbs- und arbeitsmarktökonomischen Implikationen bieten ebenfalls ein fruchtbares Forschungsfeld für Ökonomen. Schließlich verdient das von der Gewinnmaximierung abweichende Verhalten einer bedeutsamen Zahl von Marktteilnehmern besondere Beachtung, wenn Sportmärkte analysiert werden.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass es unseres Erachtens gerechtfertigt ist, von einer eigenen „Volkswirtschaftslehre des Sports“ zu sprechen, und dieses gerade in Deutschland noch junge Forschungs- und Lehrgebiet auszubauen.

<sup>3</sup> Inwieweit diese Restriktionen eingehalten werden und inwieweit sie ausreichen, um einen geregelten Ligaspielbetrieb zu gewährleisten, ist derzeit allerdings hoch umstritten (Küting/Strauß 2010).

## LITERATUR

- Ahlert, G. (2004):** Investive Sportförderung in der Bundesrepublik, Gutachten im Auftrag des Bundesinstituts für Sportwissenschaft, der Internationalen Vereinigung Sport- und Freizeiteinrichtungen e.V. (IAKS) und des Bayerischen Landes-Sportverbandes e.V., Gesellschaft für Wirtschaftliche Strukturforchung, Osnabrück.
- Bartling, H., Luzius, F. (2008):** Grundzüge der Volkswirtschaftslehre, 16. Aufl., München.
- Bieling M., Eschweiler, M., Hardenecke, J. (Hrsg.) (2004):** Business-to-Business-Marketing im Profifußball, Wiesbaden.
- Brenke, K., Wagner, G. G. (2007):** Zum volkswirtschaftlichen Wert der Fußball-Weltmeisterschaft 2006 in Deutschland, DIW Research Notes 19, Berlin.
- Büch, M.-P. (2000):** Sportökonomische Ansätze zur Erklärung sportlicher Sachverhalte. In: Jahrbuch des Bundesinstituts für Sportwissenschaft 1999, Bonn, S. 63–69.
- Bundeskartellamt (2008):** Zentralvermarktung der Verwertungsrechte der Fußball-Bundesliga ab dem 1. Juli 2009, [http://www.bundeskartellamt.de/wDeutsch/download/pdf/080724\\_PK\\_Hintergrundpapier.pdf](http://www.bundeskartellamt.de/wDeutsch/download/pdf/080724_PK_Hintergrundpapier.pdf), Abruf 12.05.2010.
- Daumann, F., Langer, M. (2005):** Sportökonomie, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, Heft 7, S. 399–404.
- Deutsche Fußball-Liga (DFL) (2010):** Bundesliga 2010. Die wirtschaftliche Lage im Lizenzfußball, Frankfurt.
- Deutscher Bundestag (2006):** 11. Sportbericht der Bundesregierung, Bundestagsdrucksache 16/3750.
- Deutscher Bundestag (2002):** 10. Sportbericht der Bundesregierung, Bundestagsdrucksache 14/9517.
- Dimitrov, D., Helmenstein, C., Kleissner, A., Moser, B., Schindler, J. (2006):** Die makroökonomischen Effekte des Sports in Europa, Studie im Auftrag des Bundeskanzleramts, Sektion Sport, Wien.
- Dobson, S., Goddard, J. (2007):** Economics of Football, Cambridge.
- Downward, P., Dawson, A. (2000):** The Economics of Professional Team Sports, London, New York.
- Freyer, W. (2004):** Grundlagen des Sport-Marketing, in: Krüger, A., Dreyer, A.: Sportmanagement. Eine themenbezogene Einführung, München, S. 23–56.
- Frick, B. (Hrsg.) (2004):** Ökonomie des Breitensports, Schorndorf.
- Frick, B. (1999):** Kollektivgutproblematik und externe Effekte im professionellen Team-Sport: „Spannungsgrad“ und Zuschauerentwicklung im bezahlten Fußball, in: Horch, H.-D. (Hrsg.): Professionalisierung im Sportmanagement, Aachen, S. 144–160.
- Gigandet, N., Junod, T. (2009):** Cost-Benefit Analysis of Creating a Major Sports Infrastructure: The Case of St. Jakob-Park in Basel, in: Dietl, H., Franck, E., Kempf, H. (Hrsg.): Fußball – Ökonomie einer Leidenschaft, Schorndorf, S. 223–248.
- Hammann, P., Schmidt, L., Welling, M. (2005):** Ökonomie des Fußballs, Wiesbaden.
- Haverkamp, N. (2005):** Typisch Sport? Der Begriff Sport im Lichte der Prototypenmodelle, Köln.
- Heinemann, K. (1999):** Ökonomie des Sports – Eine Standortbestimmung, in: Horch, H.-D., Heyel, J., Sierau, A.: Professionalisierung im Sportmanagement, Köln, S. 13–47.
- Horch, H.-D. (1999):** Sportökonomie, Sportmanagement, das Institut und der Kongress, in: Horch, H.-D., Heyel, J., Sierau, A.: Professionalisierung im Sportmanagement, Köln, S. 7–12.
- Horch, H.-D., Heyel, J., Sierau, A. (1999):** Professionalisierung im Sportmanagement, Köln.
- Humphreys, B. R. (2002):** Alternative Measures of Competitive Balance in Sports Leagues, in: Journal of Sports Economics, Vol. 3, No. 2, pp. 133–148.
- Kipker, I. (2002):** Sind Salary Caps im europäischen Fußball umsetzbar und sinnvoll? Ökonomische Analyse und empirische Erfahrungswerte der amerikanischen Major Leagues, in: Sportökonomie aktuell, 1 (5), S. 1–23.
- Kruse, J., Quitzau, J. (2003):** Fußball-Fernsehrechte, Aspekte der Zentralvermarktung, Universität der Bundeswehr Hamburg, Diskussionspapier Nr. 18, Hamburg.
- Küting, K., Strauß, M. (2010):** „Die Wahrheit liegt auf dem Platz“ – oder etwa nicht? Zur (Konzern-) Rechnungslegungs- und Offenlegungspflicht im Profifußball, in: Der Betrieb, Heft 15, S. 793–802.
- Maennig, W., Feddersen, A. (2004):** Determinanten der Wettbewerbsintensität in Sportligen unter besonderer Berücksichtigung der Ligastruktur, in: Zieschang, K., Wortschek, H., Beier, K. (Hrsg.): Kooperation im Sportmanagement, Schorndorf, S. 103–118.

## LITERATUR

**Leeds, M., von Allmen, P. (2004):** The Economics of Sports, New York.

**McKinsey & Company (2010):** Wirtschaftsfaktor Fußball. Die volkswirtschaftliche Bedeutung des professionellen Fußballs in Deutschland, Zusammenfassung, o. O.

**Meyer, B., Ahlert, G. (2000):** Die ökonomischen Perspektiven des Sports. Eine empirische Analyse für die Bundesrepublik Deutschland, Köln: Bundesinstitut für Sportwissenschaft.

**Preuß, H., Schütte, N., Kurscheidt, N. (2009):** Measuring the primary economic impact of visitors to mega-sport events – A case study at the FIFA World Cup 2006, in: Dietl, H. M., Franck, E., Kempf, H. (Hrsg.): Football – Economics of a Passion, Schorndorf.

**Rottenberg, S. (1956):** The Baseball Players' Labour Market, in: Journal of Political Economy, vol. 64, H. 3, pp. 242–258.

**Roy, P. (2004):** Nachfrageschwankungen des Teamprodukts Meisterschaftsspiel, in: Zieschang, K., Woratschek, H., Beier, K. (Hrsg.): Kooperation im Sportmanagement Schorndorf, S. 75–102.

**Sanderson, A., Siegfried, J. (2003):** Thinking about Competitive Balance, in: Journal of Sport Economics, Jg. 4, H. 4, S. 255–279.

**Sandy, R., Sloane, P. J., Rosentraub, M. S. (2004):** The Economics of Sport. An International Perspective, Basingstoke.

**Schewe, G., Gaede, N. (2004):** Vermarktung von Fernsehübertragungsrechten: Eine ökonomische Analyse, in: Schewe, G., Littkemann, J. (Hrsg.): Sportmanagement. Der Profi-Fußball aus ökonomischer Perspektive, Schorndorf, S. 135–162.

**Schütte, N. (2008):** Professionalisierungsdruck und -hindernisse im Management von Sportverbänden und Sportvereinen, Bonn.

**Schütte, N., Horch, H. D. (1999):** Professionalisierungsdruck und -hindernisse im selbstverwalteten Sport, in: Witt, D. et al. (Hrsg.): Ehrenamt und Modernisierungsdruck in Nonprofit-Organisationen, Wiesbaden, S. 65–78.

**Shank, M. (2008):** Sports Marketing, A Strategic Perspective, 4. Aufl., Boston u. a.

**Slack, T. (1999):** Gibt es irgendwelche Besonderheiten des Managements im Sport?, in: Horch, H.-D., Heyel, J., Sierau, A.: Professionalisierung im Sportmanagement, Köln, S. 48–62.

**Trosien, H. (2009):** Sport und Wirtschaft, in: Scheid, V., Prohl, R.: Kursbuch Sport Bd. 4: Sport und Gesellschaft, Wiebelsheim, S. 125–154.

**Website der DFL Deutsche Fußball Liga GmbH (2009):** <http://www.dfl.de/de>

**Woratschek, H. (2004):** Kooperation im Sportmanagement – eine Konsequenz der Wertschöpfungslogik von Sportwettbewerben und Ligen, in: Zieschang, K., H., Woratschek, H., Beier, K. (Hrsg.): Kooperation im Sportmanagement, Schorndorf, S. 9–30.

**Woratschek, H. (2002):** Theoretische Elemente einer ökonomischen Betrachtung von Sportdienstleistungen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft (Ergänzungsheft Sportökonomie), S. 1–21.

**Woratschek, H., Roth, S., Pastwowski, S. (2003):** Konkurrenz und Kooperation in Dienstleistungsnetzwerken, in: Bruhn, M., Strauss, B. (Hrsg.): Dienstleistungs-Netzwerke, Wiesbaden, S. 253–283.

# GENERATIONENWECHSEL IN FAMILIENUNTERNEHMEN - UNTERNEHMENSNACHFOLGE ALS STRATEGISCHE HERAUSFORDERUNG

Kurt W. Koeder, Achim Saulheimer



**Prof. Dr. Kurt W. Koeder**  
lehrt u.a. das Fach Personalwirtschaft und  
Organisation an der Fachhochschule Mainz.  
E-Mail: kurt.koeder@wiwi.fh-mainz.de



**Achim Saulheimer**  
arbeitet als Projektassistent an der Fachhoch-  
schule Mainz u.a. in personalwirtschaftlichen  
Forschungsprojekten.  
E-Mail: achim.saulheimer@wiwi.fh-mainz.de

## 1. Einstimmung und Situationsanalyse

In Deutschland müssen nach neuesten Berechnungen des Instituts für Mittelstandsforschung Bonn (IfM) zwischen 2010 und 2014 insgesamt fast 110.000 Familienunternehmen ihre Nachfolge regeln (vgl. IfM o.J.). Unternehmensnachfolge heißt die Übergabe von Führung und Eigentum eines Familienunternehmens an eine nachfolgende entweder familieninterne oder familienexterne Generation, weshalb synonym in der Literatur auch von Unternehmer- bzw. Familiennachfolge oder Generationswechsel gesprochen wird (vgl. Hinsch 2009, S. 17; Freund 2000, S. 23; Wagner 2003, S. 16).

Familienunternehmen sind dabei besonders vom Nachfolgephänomen betroffen, denn bei 90 % aller Übertragungen von Unternehmen mit einem Umsatz von mehr als 50.000 Euro pro Jahr handelt es sich um Familienunternehmen (vgl. Letmathe/Hill 2006, S. 1114). Die Studie „Familienunternehmen 2008“ von PriceWaterhouseCoopers belegt, dass mehr als ein Viertel der Familienunternehmen in den kommenden fünf Jahren vor einem Wechsel ihrer Eigentumsverhältnisse steht (vgl. PriceWaterhouseCoopers 2008, S. 13). Nach Letmathe/Hill rangieren dabei Altersgründe zwar mit 43 % auf dem ersten Platz, allerdings spielen mit insgesamt 57 % unvorhergesehene Übertragungsgründe bedingt durch Unfall, Tod oder Wechsel des Unternehmers in eine andere Tätigkeit sogar eine überwiegende Rolle (vgl. Letmathe/Hill 2006, S. 1114). Neuesten wissenschaftlichen Erkenntnissen zufolge vermindert sich zwar die Anzahl aktueller Unternehmensübertragungen. Die Übernahmewürdigkeit eines

Unternehmens wird nicht mehr wie bis zuletzt am Jahresumsatz von 50.000 € und darüber festgemacht, sondern realistischer Weise am Jahresgewinn in Höhe von mindestens einem durchschnittlichen Arbeitnehmereinkommen zzgl. Arbeitgeberanteil zur Sozialversicherung sowie marktüblicher Verzinsung (vgl. IfM o.J.), was die Anzahl übernahmewürdiger Unternehmen deutlich verringert. Bemerkenswert dürfte jedoch bleiben, dass Nachfolgeprojekte am häufigsten an menschlich-emotionalen Ursachen, etwa Verdrängungsproblemen, mangelnder Kommunikation oder Zielkonkretisierung oder auch an Erbenkonflikten (vgl. Langenscheidt/May 2009, S. 937; Habig/Berninghaus 2004, S. 165 f.) und offensichtlich weniger aus wirtschaftlichen Gründen, rechtlichen oder steuerlichen Problemen scheitern (vgl. Möser 2007, S. 56). Es existieren Schätzungen, wonach 30 % der Generationswechsel bei Familienunternehmen misslingen (vgl. Megginson et al. 2006, S. 65; Breitenstein/Lang-von Wins 2005, S. 87) und lediglich jedes zwanzigste Unternehmen in der dritten Generation noch unter Familienleitung steht (vgl. Sobanski/Gutmann 1998, S. 4). Tatsächlich scheint sich die auf Alfred Marshall zurückgehende Aussage des Volksmundes „Der Vater erstellt's, der Sohn erhält's, beim Enkel zerfällt's“ (zitiert nach Albach 1987, S. 12) zu bewahrheiten. Schließlich gehört das Infragestellen der Nachfolge zu den stärksten Tabus in Unternehmerfamilien (vgl. Baus 2007, S. 29). Angesichts dessen sprechen Albach und Freund bereits Ende der 1980er Jahre im Hinblick auf die sich durch mehrfache Generationenwechsel offenkundig potenzierende Gefahr nicht gelingender Nachfolgeregelungen von einer „sterbenden Familiengesellschaft“

(Albach/Freund 1989, S. 264). Halter jedoch betont, dass von Einzelpersonen oder Familien gehaltene und geführte Unternehmen auch heute noch eine zentrale volkswirtschaftliche Bedeutung einnehmen (vgl. Halter 2009, S. 1). Ohne Zweifel kann daher die Kontinuitätssicherung des Unternehmens durch eine gelingende Nachfolge als eine der erfolgskritischsten Herausforderungen bezeichnet werden, denen ein Familienunternehmen gegenübersteht (vgl. Albach/Freund 1989, S. 1). Vereinzelt finden sich Hinweise darauf, dass die wissenschaftliche Erörterung der Nachfolgeproblematik bei Familienunternehmen einer klischeehaften Darstellung unterliege. Insbesondere Rossaro kritisiert, dass die Krisenanfälligkeit von Familienunternehmen im Zuge des Generationenwechsels zum Anlass genommen werde, die langfristige Überlebensfähigkeit dieses Unternehmenstyps in Zweifel zu ziehen, ohne dass valide Vergleichsdaten zu Nicht-Familienunternehmen vorlägen (vgl. Rossaro 2007, S. 161 f.). Damit relativiere sich die Aussagekraft erheblich, und die hohe Sterberate von familiengeführten Unternehmen werde „nur noch als gemeinhin akzeptierte Wahrheit weiter gereicht“ (Rossaro 2007, S. 161).

Vor diesem Hintergrund wird in jedem Falle nachvollziehbar, dass die Unternehmensnachfolge insbesondere bei Familienunternehmen in jüngster Zeit zu einem wissenschaftlich stark fokussierten Thema avanciert, was sich in einer zunehmenden Anzahl von Veröffentlichungen, und zwar in Form von wissenschaftlichen (vgl. Chrisman et al. 2003, S. 4) und auch nicht primär wissenschaftlich, sondern eher pragmatisch orientierten Werken (vgl. z. B. BMWi 2009), niederschlägt. Auch wenn den Familienunternehmen im Allgemeinen und der Nachfolgeproblematik im Besonderen seitens der wissenschaftlichen Forschung bislang nur relativ wenig Beachtung geschenkt worden ist, scheint sich nunmehr doch ein gegenläufiger Trend durchzusetzen (vgl. Fleschutz 2008, S.6). Die Thematik ist dabei so komplex und interdisziplinär, dass sich Wissenschaftler unterschiedlicher Disziplinen, vorwiegend aus den Bereichen Ökonomie und Managementlehre, Soziologie, Geschichte, aber auch Psychologie und sogar Familientherapie mit verschiedensten Fragestellungen beschäftigen (vgl. Halter 2009, S. 7).

## 2. Problemstellung

---

Da in Deutschland jährlich über 900.000 Arbeitsplätze von Unternehmensübertragungen betroffen sind (vgl. Letmathe/Hill 2006, S. 1114), ist die Bewältigung der Unternehmensnachfolge nicht nur aus Sicht des einzelnen Unternehmens, sondern auch aus gesamtwirtschaftlicher Perspektive eine höchst relevante Aufgabe. Von Schlippe und Kellermanns betrachten die Unternehmensnachfolge als die kritischste Phase in einem Familienunternehmen und sehen darin sogar die wichtigste strategische Herausforderung im Lebenszyklus jedes Unternehmers (vgl. Schlippe von/Kellermanns 2008, S. 51). Umso erstaunlicher ist es, dass nur jeder siebte Unternehmer die Nachfolge detailliert und schriftlich

geregelt hat, während bei mehr als einem Viertel keinerlei Maßnahmen getroffen wurden und bei den restlichen Unternehmen nur vage Anhaltspunkte zur Bewerksstellung des Generationenwechsels vorliegen (vgl. Habig/Berninghaus 2004, S. 89).

Familienunternehmen unterliegen dabei durch die enge Verquickung der beiden Subsysteme Familie und Unternehmen einer besonderen Dynamik und gegenseitigen Abhängigkeit. Manche Autoren sprechen von einer zeitabhängigen „Ko-Evolution von Familie, Eigentum und Unternehmen“ (Wimmer/Groth 2005, S. 97) und sehen darin das besondere Chancenpotenzial dieses Typus von Unternehmen gerade auch in Abgrenzung zu börsennotierten Publikumsgesellschaften. Insbesondere kann ein Familienunternehmen in der gemeinsamen Entwicklung von Familie, Unternehmen und Eigentum Veränderungsimpulse im Zeitverlauf wechselseitig aufgreifen, dabei neben materiellen vor allem auch immaterielle Ressourcen vorweisen, die anderen Unternehmensformen so nicht innewohnen (vgl. Wimmer/Groth 2005, S. 97), und mit deren geschicktem Einsatz mögliche strategische Vorteile für sich ableiten. Beispielsweise stellt die Familie ihre Erfahrung und Arbeitskraft, ihre unternehmerische Expertise und nicht zuletzt ihr Kapital zur Verfügung (vgl. Wimmer/Groth 2005, S. 97; Ding 2008, S. 179). Andererseits impliziert dies im Umkehrschluss eine ebenso hohe Risikobehaftung, die im schlimmsten Fall zum Zerschlagen des Familienzusammenhalts, zum Überhandnehmen von Gesellschafterstreitigkeiten und damit zum Zerfall der Familiengesellschaft führt und das Unternehmen etwa zum Austragungsort nicht gelöster Familienkonflikte macht (vgl. Simon/Wimmer/Groth 2005, S. 22).

Bei alledem wird deutlich, dass Familienunternehmen in ihrer Entwicklung erhebliche Chancen und Risiken bergen, deren Bewältigung gerade vor dem Hintergrund des Generationenwechsels besondere Bedeutung gewinnt.

## 3. Familienunternehmen – eine Charakterisierung

---

### 3.1 Begriffsabgrenzung

Das Wittener Institut für Familienunternehmen der privaten Universität Witten/Herdecke (WIFU) ist eigenen Angaben zufolge das erste universitäre Institut im deutschsprachigen Raum, das sich seit 1998 mit der interdisziplinären wissenschaftlichen Erforschung von Familienunternehmen beschäftigt (vgl. WIFU o. J.). In Anlehnung an die Begriffsbestimmung des WIFU und in Abgrenzung zu Nicht-Familiengesellschaften fallen Unternehmen nach Rösen dann in die Kategorie Familienunternehmen, „wenn sie sich im Eigentum einer oder mehrerer Familien bzw. Familienverbände befinden und die Entwicklung des Unternehmens durch den bestimmenden Einfluss der Familienmitglieder geprägt wird“ (Rösen 2009, S. 30). Eine weitere definitorische Nuance liefert eine aktuelle Untersuchung zur wirtschaftlichen Bedeutung von Familienunternehmen in Deutschland durch die Stiftung Familienunternehmen und das Institut für Mit-

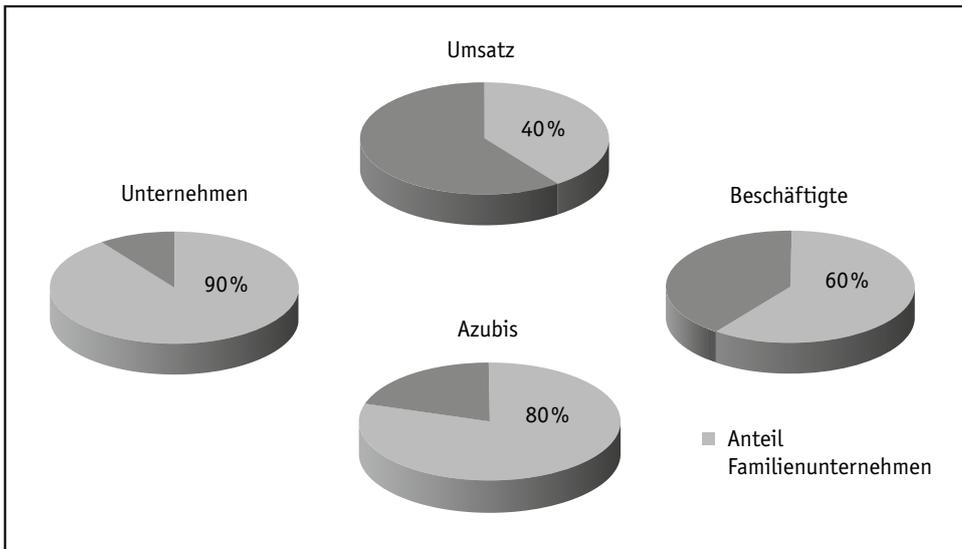


Abb.: Anteil und Stellenwert der Familienunternehmen in Deutschland  
 Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Giesberg 2009, S. U5

telstandsforschung (IfM), wonach Familienunternehmen alle diejenigen Unternehmen sind, die „von einer überschaubaren Anzahl von natürlichen Einzelpersonen kontrolliert“ (Stiftung Familienunternehmen 2009, S. 13) werden, wobei es nicht erforderlich ist, „dass diese Personen neben dem (mehrheitlichen) Eigentum auch die Leitung des Unternehmens innehaben“ (Stiftung Familienunternehmen 2009, S. 13).

Fassen wir die zahlreichen Definitionsansätze, die sich in der seit etwa 20 Jahren bestehenden Familienunternehmensforschung herauskristallisiert haben, synoptisch zusammen, so werden stets Begriffe wie Eigentümerschaft der Inhaberfamilie, Führung durch Eigner oder auch Generationswechsel angeführt und können damit als konstituierende Merkmale angesehen werden. Generell übt die Familie einen maßgeblichen Einfluss aus. Der Einfluss wird dann als maßgeblich bezeichnet, wenn einer der Einflussfaktoren Eigenkapital, Kontrolle oder Management entweder von der Familie vollständig dominiert oder ein etwaiger Mindereinfluss durch einen entsprechenden Mehreinfluss bei einem der anderen Faktoren kompensiert wird (vgl. Klein 2000, S. 21). Halter merkt an, dass keine abschließend etablierte Definition für Familienunternehmen im Sinne einer Legaldefinition existiert, und führt dies auf die Erschwernis einer Generalisierung bei gleichzeitiger Präzision zurück, was angesichts von Größe, Branche, Alter, Struktur und Rechtsform von Familienunternehmen zu einer Definitionsvielfalt geführt hat (vgl. Halter 2009, S.2).

In jedem Fall spielt die Familie wegen ihrer Einflussnahme auf den Entwicklungsverlauf des Unternehmens die Rolle eines stark prägenden und konstituierenden Elementes (vgl. Rösen 2009, S. 31). Auch wenn viele Familienunternehmen der mittelständischen Wirtschaft (KMU) zugerechnet werden, so ist eine synonyme Verwendung des Begriffs des Familienunternehmens mit dem nach bestimmten quantitativen Kriterien definierten Mittelstandsbegriff nicht zulässig. Ansonsten käme

es zu Trennungsunschärfen, die etwa prominente, durch starke Eigentümerfamilien geprägte Vertreter von Familienunternehmen wie z. B. Oetker, Henkel, Haniel, Merck u. a. ausschließen würde (vgl. Simon/Wimmer/Groth, S. 16). Der Anteil von Familienunternehmen am Gesamtbestand deutscher Unternehmen liegt je nach Quelle auf hohem Niveau zwischen ca. 60 % auf der einen und über 90 % auf der anderen Seite (vgl. Stiftung Familienunternehmen 2007a, S. VIII; Klein 2000, S. 44). Andere Quellen geben eine Bandbreite von 84 % und 94 % an (vgl. Koropp/Grichnik 2007, S. 295). Die Schwankungsbreite ist u. a. bedingt dadurch, dass Neugründungen teilweise nicht den Familienunternehmen zugerechnet werden, weil Gründer in ihrer Selbsteinschätzung ihr Unternehmen meist noch nicht als Familienunternehmen betrachten (vgl. Boyd 2007, S. 7).

Eine prägnante Quantifizierung von Familienunternehmen in Deutschland findet sich in der Frankfurter Allgemeine Zeitung vom Juli 2009 (siehe oben).

### 3.2 Wirtschaftlicher Stellenwert und gesamtgesellschaftliche Bedeutung von Familienunternehmen

Auch wenn in der Literatur zum Teil unterschiedliche Angaben zum Anteil der Familienunternehmen am gesamten Unternehmensbestand gemacht werden, besteht insgesamt kein Zweifel an der immensen wirtschaftlichen Bedeutung von Familienunternehmen. Auch herrscht Einigkeit darüber, dass es im Zuge der anstehenden Unternehmensnachfolgen zu einem in seiner Relevanz weit über das einzelne betroffene Unternehmen hinausgehenden Generations- und Kapitalwechsel kommt (vgl. Wimmer et al. 2005, S. 262). Nicht nur Unternehmen wie Metro, Bosch, Oetker oder Boehringer, sondern die hohe Anzahl kleiner und mittlerer Unternehmen prägen die deutsche Wirtschaftslandschaft (vgl. Freund 2004, S. 67). Gleichmaßen geht von Familienunternehmen mindestens ein ebenso bedeutungsvolles gesellschaftliches Engagement aus. Dies zeigt sich

in verantwortungsvollem Handeln gegenüber den Beschäftigten und Kunden sowie beispielsweise in der Bildungsförderung im Rahmen von Förder- und Kooperationsprojekten mit Schulen, Hochschulen und anderen Einrichtungen. Dabei nehmen Familienunternehmer ihre gesellschaftliche Verantwortung weniger aufgrund äußerer Einflüsse oder Zwänge wahr, sondern insbesondere aus innerem Antrieb und Gestaltungswillen, da sie ethische Motivationen neben wirtschaftlichen Beweggründen als entscheidenden Faktor ihrer gelebten Unternehmensverantwortung sehen (vgl. Stiftung Familienunternehmen 2007b, S. 6 f.).

### 3.3 Besonderheiten von Familienunternehmen

#### Prägung durch die Unternehmerpersönlichkeit

Die Unternehmerpersönlichkeit, in der Regel der geschäftsführende Gesellschafter, gilt als treibende Kraft in vielen Familienunternehmen, die mit einem ausgeprägten Verständnis des eigenen Geschäfts und einem nahen Operieren am Marktgeschehen frühzeitig neue Chancen erkennt, Risiken aus der Erfahrung heraus abschätzt sowie strategische und operative Weichenstellungen intuitiv und „auf kurzem Wege“ vornimmt. Die Unternehmensstrategie ist oftmals durch den individuellen Hintergrund der Führungspersönlichkeit des Geschäftsführers geprägt. Diese Prägung legt bereits nahe, wie schwierig es ist, beim späteren Rückzug eine Entkopplung des Unternehmens vom persönlichen Schicksal des Unternehmers vorzunehmen (vgl. Breitenstein/Lang-von Wins 2005, S. 88).

#### Kundenfokussierung

Familienunternehmen zeichnen sich durch eine hohe Aufmerksamkeitsfokussierung gegenüber dem Kunden aus, dessen Zufriedenheit hohe Priorität besitzt, mit der Folge einer hohen Innovationsfähigkeit bezogen auf Produkte und Dienstleistungen. Die enge Kundenverbindung und die konsequente Ausrichtung an Kundenproblemen stimuliert dabei die ständige Erneuerung der eigenen Innovationskraft (vgl. Wimmer 2004, S. 272). Vielen erfolgreichen Familienunternehmen gelingt es, bei heute prinzipiell übersättigten Märkten durch Qualität und Servicebereitschaft zu überzeugen und auch zu Folgegeschäften zu animieren (vgl. Wimmer et al. 2005, S. 132). Da das eigene Ansehen bei Kunden für sich genommen schon einen hohen Wert besitzt, wird das Bemühen um einen möglichst hohen Kundennutzen in der Regel zu einem selbstverständlich gelebten Teil eigener Unternehmenskultur, und die Kundenorientierung hat gegenüber einer reinen Fixierung auf die Auseinandersetzung mit Wettbewerbern klaren Vorrang (vgl. Wimmer 2007, S. 37 und Scherer et al. 2005, S. 16, Rn 49). Daraus folgt, dass auch die Entwicklung der Kundenbeziehungen und der Erhalt bzw. die Revitalisierung bestehender oft persönlicher Vertrauensverhältnisse in der Unternehmensnachfolge besonderer Aufmerksamkeit bedarf. Geht nämlich die Kundenbindung durch Ausscheiden des „Seniors“ verloren, öffnet sich für Wettbewerber möglicherweise ein „strategisches Einstiegsfenster“ (Hinsch 2009, S. 1). Kritisch ist anzumerken, dass die große Kunden-

nahe unter Umständen den Blick auf den Markt als Ganzes verstellt und aufgrund der tradierten Kunden- und Produkttreue zu einem Nichtbeachten der Marktdynamik im Zeitverlauf führen kann (vgl. Wimmer et al. 2005, S. 136 f.). Ein Beispiel hierfür ist die Schweizer Uhrenindustrie, die in der Fixierung auf äußerst hochwertige Armbanduhren den Trend zu vielfältigem Modeschmuck relativ spät erkannt hatte und erst dann in einem Turn-Around durch entsprechendes Design, Preisstellung und Vermarktung mit einer weiteren Produktschiene im Sinne einer Diversifikation darauf reagierte (vgl. Wimmer et al. 2005, S. 136).

#### Wachstums- und Finanzierungsaspekte

Da unternehmerische Autonomie und finanzielle Unabhängigkeit für Familienunternehmen einen hohen Stellenwert haben, wird Wachstum vornehmlich aus eigener Kraft, oft in alternierenden Wachstums- und Konsolidierungsphasen, gestemmt (vgl. Wimmer 2004, S. 272 und Scherer et al. 2005, S. 148, Rn 130). Dieses organische Wachstum aus selbst erwirtschafteten Erträgen dient der Versorgung mit einer guten Eigenkapitalausstattung unter Wahrung der Autonomie gegenüber fremden Geldgebern. Ergänzender Finanzbedarf wird oftmals noch über den klassischen Bankkredit gedeckt, auch wenn in der Vergangenheit insbesondere der Mittelstand eine „Kreditklemme“, d. h. eine restriktive Kreditvergabepolitik der Banken, beklagte. Bezeichnend für Familienunternehmen ist auch eine eher zurückhaltende Ausschüttungspolitik unter der Prämisse, mit regelmäßiger Ertragsthesaurierung die Grundlage für weiteres Wachstum und die Bewahrung der Selbstständigkeit als Familiengesellschaft zu schaffen. Boehringer Ingelheim beispielsweise legt als Pharmaunternehmen in Familienhand großen Wert nicht nur auf dynamisches Wachstum, sondern auch auf die Wahrung seiner Unabhängigkeit. Ihrem Autonomiebestreben geben Familienunternehmen im Zweifel tendenziell sogar eher Vorrang vor Wachstumsbestrebungen, um sich nicht von externen Kapitalgebern abhängig zu machen (vgl. Schlippe von/Groth 2007, S. 17 und Albach/Freund 1989, S. 144). Voraussetzung einer Autonomie sichernden Finanzierungspolitik ist das Einvernehmen der Familiengesellschafter, die die Aufrechterhaltung der Selbstständigkeit als Ressourcenaspekt miteinander tragen und die ihr unternehmerisches Selbstverständnis sorgfältig gerade auch über Generationen zu pflegen wissen. Das Management dieses Konsenses ist eine Herausforderung für Familie und Unternehmen und setzt Einigkeit in beiden Subsystemen über den Vorrang unternehmerischer Belange für die (unabhängige) Weiterexistenz des Unternehmens voraus (vgl. Groth 2008, S. 35).

#### Organisationsbezogene Aspekte

In organisatorischer Hinsicht sind Aufgabenprofile von Stelleninhabern und Führungskräften häufig gerade im Mittelstand historisch gewachsen, ohne dass es dafür von Beginn an formale aufbauorganisatorische Festlegungen gegeben hat. Die organisationsinterne Abstimmung erfolgt über langjährige Erfahrung

und Zugehörigkeit, was Neueinsteigern eine rasche Orientierung mitunter erschweren kann (vgl. Wimmer 2004, S. 273). Es existieren wenig formell beschlossene Kompetenzen und Zuständigkeiten. Schlanke Strukturen mit wenig hierarchischen Ebenen, kaum nennenswerten Stabsbereichen und vor allem kaum formalisierten Kommunikations- und Entscheidungsprozeduren ermöglichen schnelles und flexibles Reagieren auf sich immer schneller ändernde Marktbedingungen (vgl. Wimmer et al. 2005, S. 94; Habig/Berninghaus 2004, S. 38; Nagel 2008, S. 116). Andererseits birgt die starke Abhängigkeit der Organisation vom Eigentümer bzw. die Ausrichtung auf Fähigkeiten und Neigungen der geschäftsführenden Gesellschafter – im Nachfolgefall oder auch bei plötzlichem Ausfall – das Risiko einer Bestandsgefährdung des Unternehmens, solange im Vorfeld keine dezidierten organisatorischen Vorbereitungen dafür getroffen worden sind (vgl. Habig/Berninghaus 2004, S. 38). So weisen Habig und Berninghaus auf eine Untersuchung des Instituts für Mittelstandsforschung hin, wonach 77 % der Unternehmer unabhängig von der Größenordnung ihres Unternehmens in einer Selbsteinschätzung davon ausgehen, dass eine angenommene mehr als einen Monat andauernde Abwesenheit des Inhabers den normalen Geschäftsverlauf beeinträchtigen würde (vgl. Habig/Berninghaus 2004, S. 38).

#### **Personalpolitik**

Kennzeichnend für die Personalpolitik in Familienunternehmen sind häufig wechselseitig feste Loyalitätserwartungen, die sich in hoher Leistungsbereitschaft der Beschäftigten einerseits und einer Fürsorgepflicht des Unternehmens gegenüber den Mitarbeitern andererseits zeigen (vgl. Wimmer 2004, S. 273). Kontinuität, Verlässlichkeit und Fairness gelten als wichtige Parameter, wohingegen gezielte Investitionen in Personalentwicklungsmaßnahmen oder der vorausschauende Aufbau von Managementpotenzialen – vor allem in kleineren Familienunternehmen – noch eher selten anzutreffen sind. Erforderliche Qualifikationen entstehen so eher durch engagiertes Mitarbeiten und zupackende Übernahme von Verantwortung im Tagesgeschäft (vgl. Wimmer 2004, S. 273). Im Zuge des Generationenwechsels im Rahmen der Unternehmensnachfolge beobachten wir zudem eine verstärkte Einbindung von Verwandten, Freunden, Studienkollegen oder Bekannten der Unternehmerfamilie. So hat das bereits mehrfach erwähnte Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn ermittelt, dass viele Unternehmen, die z. B. eine familienexterne Nachfolge anstreben, Freunde, Bekannte und Geschäftsfreunde um Mithilfe bei der Suche bitten und ihre Nachfolgersuche nicht etwa der Allgemeinheit publik machen (vgl. Schlömer/Kay 2008, S. 61). Tatsächlich berichtet Voigt von geringer sozialer Distanz der Beteiligten von Familienengesellschaften nicht nur innerhalb der Kernfamilie, sondern auch im weiter gefassten verwandtschaftlichen Netz (vgl. Voigt 1990, S. 21 f.).

## **4. Zusammenfassende Betrachtung und Ausblick**

---

Die typischen Merkmale von Familienunternehmen, die sie insbesondere von Publikumsgesellschaften unterscheiden, ergeben sich gerade aus der Synthese der Subsysteme Familie und Unternehmen, deren Bedeutung forschungsseitig insbesondere vom Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) recht detailliert herausgearbeitet wird. Eine genaue Betrachtung der Subsysteme ermöglicht dabei die Ableitung inhärenter Chancen und Risiken von Familienunternehmen.

Familienunternehmen weisen Besonderheiten und zukunftsweisendes Potenzial auf u. a. aufgrund des Einflusses des familiären Subsystems in verschiedenen Unternehmensbereichen, z. B. Personal oder Finanzen. Eine nicht zu unterschätzende Gefahr liegt in dem teils hohen Konfliktpotenzial in Familienunternehmen, dem für den Erhalt der Langlebigkeit wirksam begegnet werden muss. Genauso nämlich wie die Eigentümerfamilie einzigartige Ressource ist, kann sie im negativen Fall ein einzigartiges Risiko darstellen, wenn zerstörerisch werdende Konflikte zwischen den Subsystemen Familie und Unternehmen und innerfamiliäre Generationenkonflikte zu Uneinigkeiten im Gesellschafterkreis führen sowie Konflikte aus der Familie ins Unternehmen und umgekehrt übertragen werden (vgl. Wimmer/Groth 2005, S. 97).

Die Nachfolgefrage ist gerade für Familienunternehmen eine sehr wesentliche, deren Wichtigkeit nicht oft genug unterstrichen werden kann. Die Klärung komplexer rechtlicher Fragen insbesondere im Familien-, Gesellschafts-, Erb- und Steuerrecht ist in jedem Fall unabdingbar, zumal sich die rechtlichen Grundlagen durch Gesetzesänderungen fortlaufend ändern können. Von der Nachfolge betroffene Familienunternehmer sehen daher oftmals die Notwendigkeit einer Auseinandersetzung mit rechtlichen Gestaltungsüberlegungen und ziehen zur Vermeidung von Problemen und Fallstricken entsprechenden externen Sachverstand zurate. Demgegenüber ist eine Hinzuziehung von Beratern zur Bewältigung der umfassenden Veränderungsprozesse und zur Kontinuitätssicherung im Zuge der Nachfolge sowie zur Bewerkstelligung der psychologischen bzw. menschlichen Herausforderungen nach wie vor viel eher tabuisiert. Unbedingt zu empfehlen ist eine vorausschauende strategische Planung der Unternehmensnachfolge mit einem Zeitfenster von 3–5 Jahren im Sinne eines auf einem Phasenmodell beruhenden Konzepts, das beispielsweise die Informations- und Analysephase, die Vorbereitungs- und Übergangsphase bis hin zur Nachbetreuungsphase einschließt. Eine rechtzeitige Nachfolgeplanung verschafft auch Spielraum für eventuell notwendige alternative Lösungsoptionen (vgl. Matthes/Schuster/Schwab 2010, S. 107). Für Reinhard Mohn vom Bertelsmann-Verlag ist die Sicherung der Unternehmensnachfolge „die größte unternehmerische Herausforderung“ (zitiert nach Liebermann 2003, S. 6). Im Sinne von Dante Alighieri muss es also auch mit Blick auf den unternehmerischen Generationenwechsel heißen: „Der eine wartet, dass die Zeit sich wandelt, der andere packt sie kräftig an und handelt“.

## LITERATUR

**Albach, H. (1987):** Geburt und Tod von Unternehmen, Vortrag, gehalten auf der Wissenschaftskonferenz Berlin am 08.10.1987, IfM-Materialien Nr. 55, IfM Bonn.

**Albach, H., Freund, W. (1989):** Generationenwechsel und Unternehmenskontinuität – Chancen, Risiken, Maßnahmen: eine empirische Untersuchung bei Mittel- und Großunternehmen, Gütersloh.

**Baus, K. (2007):** Die Familienstrategie. Wie Familien ihr Unternehmen über Generationen sichern, 2. Aufl., Wiesbaden.

**BMWi Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (Hrsg.) (2009):** Unternehmensnachfolge. Die optimale Planung, Berlin.

**Boyd, B. (2007):** Nachhaltige Unternehmensführung in langlebigen Familienunternehmen – Eine ressourcenorientierte Analyse des norddeutschen Baustoff-Fachhandels, Internationales Institut für Management, Flensburg.

**Breitenstein, F., Lang-von Wins, T. (2005):** Der Rückzug des Seniorunternehmers, in: Wirtschaftspsychologie, Heft 2/2005, S. 86–98.

**Chrisman, J. J. et al. (2003):** Current trends and future directions in family business management studies: Towards a theory of the family firm, Coleman White Paper Series, <http://www.usasbe.org/knowledge/whitepapers/chrisman2003.pdf>, Abruf: 07.12.2009.

**Ding, H. B. (2008):** Family involvement in family firms: Antecedents and moderators, in: Phan, P. H., Butler, J. E. (ed.): Theoretical developments and future research in family businesses, North Carolina, pp. 177–194.

**Fleschutz, K. (2008):** Die Stiftung als Nachfolgeinstrument für Familienunternehmen, Handlungsempfehlungen für die Ausgestaltung und Überführung, Wiesbaden.

**Freund, W. (2004):** Unternehmensnachfolgen in Deutschland, in: Institut für Mittelstandsforschung: Jahrbuch zur deutschen Mittelstandsforschung, Wiesbaden, S. 57–88.

**Freund, W. (2000):** Familieninterne Unternehmensnachfolge, Wiesbaden.

**Giersberg, D. (2009):** Die Festung, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung Nr. 155 vom 08.07.2009, S. U5.

**Groth, T. (2008):** Gute Lösungen von Generation zu Generation: Langlebige Familienunternehmen, in: Schlippe, A. von, Nischak, A., El Hachimi, M. (Hrsg.): Familienunternehmen verstehen. Gründer, Gesellschafter und Generationen, Göttingen, S. 30–41.

**Habig, H., Berninghaus, J. (2004):** Die Nachfolge im Familienunternehmen ganzheitlich regeln, 2. Aufl., Heidelberg.

**Halter, F. A. (2009):** Familienunternehmen im Nachfolgeprozess – Die Emotionen des Unternehmers, Lohmar-Köln.

**Hinsch, M. (2009):** Die Entwicklung von Kundenbeziehungen in der Nachfolge mittelständischer Familienunternehmen, Schriftenreihe Innovative Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, Band 244, Hamburg.

**IfM Bonn (Hrsg.) (o. J.):** Schätzung der Unternehmensübertragungen im Zeitraum 2010 bis 2014, <http://www.ifm-bonn.org/index.php?id=855>, Abruf 05.08.2010.

**Klein, S. (2000):** Familienunternehmen. Theoretische und empirische Grundlagen, Wiesbaden.

**Koropp, C., Grichnik, D. (2007):** Nachfolgeentscheidung im Familienunternehmen, in: WiSt, Heft 6/2007, S. 293–303.

**Langenscheidt, F., May, P. (2009):** Lexikon der deutschen Familienunternehmen. In Zusammenarbeit mit INTES. Akademie für Familienunternehmen, Köln.

**Letmathe, P., Hill, M. (2006):** Strukturbrüche der Unternehmensnachfolge, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB), 76. Jg., Heft 11, S. 1113–1138.

**Liebermann, F. (2003):** Unternehmensnachfolge. Eine betriebswirtschaftliche Herausforderung mit volkswirtschaftlicher Bedeutung. Bestandsaufnahme für den Kanton Zürich, AWA Schriftenreihe Nr. 3/2003, Zürich.

**Matthes, N., Schuster, J., Schwab, F. (2010):** Wenn der Junior zum Chef wird, in Focus 29/2010 vom 19.07.2010, S. 106–109.

**Megginson, L. C. et al. (2006):** Small Business Management: An Entrepreneur's Guidebook, 5th ed., Singapore.

**Möser, S. (2007):** Familienexterne Nachfolge – unter besonderer Berücksichtigung der finanziellen und emotionalen Einflussfaktoren auf den Unternehmenskauf und den unternehmerischen Neuanfang, Saarbrücken.

**Nagel, R. (2008):** Strategieentwicklung in Familienunternehmen, in: Schlippe, A. von, Nischak, A., El Hachimi, M. (Hrsg.): Familienunternehmen verstehen. Gründer, Gesellschafter und Generationen, Göttingen, S. 115–122.

**PriceWaterhouseCoopers (Hrsg.) (2008):** Familienunternehmen 2008, Frankfurt am Main.

**Rossaro, F. (2007):** Zu den Beständigkeitsmerkmalen von Familienunternehmen: eine Analyse aus soziologischer und mikrotheoretischer Sicht, Band 4 Entrepreneurship, Marketing, Innovation, Berlin.

**Rüsen, T. A. (2009):** Krisen und Krisenmanagement in Familienunternehmen, Wiesbaden.

**Scherer, S. et al. (2005):** Familienunternehmen. Erfolgsstrategien zur Unternehmenssicherung, Frankfurt am Main, S. 16, Rn 49.

**Schlippe, A. von, Groth, T. (2007):** Auf den Punkt gebracht. Die zehn „Wittener Thesen“. Chancen und Risiken einer besonderen Unternehmensform, in: unternehmermagazin. Inhaber im Mittelstand. Zeitschrift für Familienunternehmen, Heft 7/8-2007, S. 16–19.

**Schlippe, A. von, Kellermanns, F. W. (2008):** Emotionale Konflikte in Familienunternehmen, in: Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship, Jg. 56, Nr. 1/2, S. 40–58.

**Schlömer, N., Kay, R. (2008):** Familienexterne Nachfolge – Das Zusammenfinden von Übergebern und Übernehmern, Institut für Mittelstandsforschung Bonn, IfM-Materialien Nr. 182, unter Mitarbeit von Schumann, D., Bonn.

**Simon, F. B., Wimmer, R., Groth, T. (2005):** Mehr-Generationen-Familienunternehmen, Erfolgsgeheimnisse von Oetker, Merck, Haniel u. a., Heidelberg.

**Sobanski, H., Gutmann, J. (Hrsg.) (1998):** Erfolgreiche Unternehmensnachfolge: Konzepte, Erfahrungen, Perspektiven, Wiesbaden.

**Stiftung Familienunternehmen (2009):** Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen, Stuttgart.

**Stiftung Familienunternehmen (2007a):** Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen, Stuttgart.

**Stiftung Familienunternehmen (2007b):** Das gesellschaftliche Engagement von Familienunternehmen. Dokumentation der Ergebnisse einer Unternehmensbefragung. Projektdurchführung: Finanzwirtschaftliche Abteilung des Betriebswirtschaftlichen Instituts der Universität Stuttgart.

**Voigt, J. F. (1990):** Familienunternehmen im Spannungsfeld zwischen Eigentum und Fremdmanagement, Wiesbaden.

**Wagner, R. M. (2003):** Unternehmensnachfolge in mittelständischen Familienunternehmen vor dem Hintergrund aktueller ökonomischer Wandlungsprozesse, Dortmund.

**WIFU (o. J.):** <http://wifu.uni-wh.de/kos/WNetz?art=Compilation.show&id=19&pagenr=0>, Abruf 21.11.2009.

**Wimmer, R. (2007):** Erfolgsstrategien in Familie und Unternehmen, in: Frasl, E. J., Rieger H. (Hrsg.): Family Business Handbuch. Zukunftssicherung von Familienunternehmen über Generationen, Wien, S. 30–46.

**Wimmer, R. (2004):** Familienunternehmen, in: Schreyögg, G., Werder, A. von (Hrsg.): Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation, 4., Aufl., Stuttgart.

**Wimmer, R., Groth, T. (2005):** Erfolgsmuster des Gesellschafterkreises langlebiger Familienunternehmen, in: Scherer et al. (Hrsg.): Familienunternehmen, Erfolgsstrategien zur Unternehmenssicherung, Frankfurt am Main, S. 91–149.

**Wimmer, R. et al. (2005):** Familienunternehmen – Auslaufmodell oder Erfolgstyp, 2. Aufl., Wiesbaden.

# EMPLOYER BRANDING - KONZEPTION DES AUFBAUS EINER ARBEITGEBERMARKE

## NOTWENDIGKEIT, CHANCEN UND NEUPOSITIONIERUNG FÜR DAS PERSONALMANAGEMENT

Thomas A. Martin, Maike Kaffenberger



**Prof. Dr. rer. pol. Thomas A. Martin**  
ist Professor für BWL an der Fachhochschule Ludwigshafen am Rhein und lehrt Personalmanagement im konsekutiven Masterstudiengang „International Human Resource Management“ sowie im MBA-Programm „Human Resource Management“ der Management Akademie Heidelberg.

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



**Maike Kaffenberger, Bachelor of Arts**  
studiert an der Fachhochschule Ludwigshafen am Rhein im konsekutiven Masterstudiengang „International Human Resource Management“ und ist Projektmitarbeiterin an der Professur von Professor Martin.

E-Mail: maike.kaffenberger@gmx.de

### 1. Struktureller Fachkräftemangel als Ausgangspunkt

Die dynamischen und komplexen Veränderungen auf der makroökonomischen Ebene stellen Unternehmen vor hohe personalwirtschaftliche Herausforderungen. Diese ergeben sich aus der Globalisierung, der zunehmenden Relevanz von Qualifikation und Wissen, der demografischen Entwicklung sowie deren Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt. Als Folge dieser Entwicklungen prognostizierte die Unternehmensberatung McKinsey bereits 1998 den „War for Talent“ um die immer wichtiger, aber zugleich auch knapper werdenden hoch qualifizierten Arbeitskräfte (vgl. Chambers et al. 1998, S. 44 f.). Die derzeitige Wirtschaftskrise hat diesen Konkurrenzkampf zwar momentan entschärft, indem sie Unternehmen dazu zwingt, anhand von Einstellungsstopp oder Stellenabbau ihre Personalkosten zu senken – dies ist allerdings nur vorübergehend der Fall.

Mit dem beginnenden Aufschwung wird sich der Wettstreit um die qualifiziertesten Arbeitskräfte wieder intensivieren. Dann werden die Unternehmen die für die kommenden fünf Jahre fehlenden 220.000 Fachkräfte wie Ingenieure, Naturwissenschaftler und Techniker verstärkt zu spüren bekommen, die das Institut der deutschen Wirtschaft laut einer Veröffentlichung im Personalmagazin vorhergesagt hat (vgl. Büning/Marchlewski 2009, S. 58). Demzufolge sind nur die Unternehmen voll zukunftsfähig, denen es gelingt, die begehrten Talente zum einen für sich zu gewinnen und zum anderen auch dauerhaft an sich zu binden.

Das Konzept des Employer Branding verheißt in dieser Lage einen gegenüber Wettbewerbern strategischen Wettbewerbsvorteil durch die Schaffung von eindeutigen Arbeitgeberpräferenzen bei den umworbenen Arbeitskräften: „Employer branding is the creation of a brand image of the organization for prospective employees“ (Armstrong 2008, S. 161). Das Konzept beinhaltet den Aufbau und die Etablierung einer einzigartigen Arbeitgebermarke, die einem Unternehmen die Anziehung und Bindung seiner spezifischen „Right Potentials“ ermöglichen soll. Eine Arbeitgebermarke ist demnach definierbar als: „a set of attributes and qualities – often intangible – that make an organization distinctive, promise a particular kind of employment experience and appeal to people who will thrive and perform their best in culture“ (Walker 2007, zitiert nach Armstrong 2008, S. 161).

Hierzulande ist Employer Branding noch relativ wenig verbreitet, gewinnt aber für Konzerne wie für den Mittelstand zunehmend an Bedeutung. In UK waren bereits im Jahr 2005 80 % der befragten Recruiting-Verantwortlichen von der zukünftig steigenden Relevanz des Employer Branding überzeugt (vgl. Minchington 2006, S. 27).

Die Zielsetzung dieses Artikels liegt darin, den Wertbeitrag von Employer Branding für das Personalmanagement als auch das gesamte Unternehmen herauszustellen und auf dieser Basis eine Neupositionierungsmöglichkeit für das Personalmanagement als Konzept-Verantwortlichem aufzuzeigen. Als thematische Grundlage werden zunächst die aktuellen personalwirtschaftlichen Problemstellungen aufgegriffen, welche die Notwen-

digkeit der Gewinnung und Bindung von qualifizierten und leistungsmotivierten Mitarbeitern veranschaulichen. Daraufhin werden die positiven Wirkungseffekte, die sich durch den Einsatz von Employer Branding für die Personalarbeit ergeben, aus theoretischer und anschließend aus praktischer Sicht vorgestellt sowie deren weitere Auswirkungen auf das gesamte Unternehmen reflektiert. Es folgen die Diskussion über eine Neupositionierung des Personalmanagements aufgrund seiner Verantwortung für das strategische Konzept sowie eine kritische Betrachtung der dafür notwendigen Voraussetzungen.

## 2. Notwendigkeit des Employer Branding

Mit der Globalisierung der Märkte ist ein massiver Wettbewerbs- und Veränderungsdruck für die Unternehmen entstanden, der sich unmittelbar auf die Mitarbeiter auswirkt. Das beschleunigte Innovationstempo, die kürzeren Veränderungszyklen und die zunehmende Arbeitsdichte stellen steigende Anforderungen an die Qualifikation und Leistung der Mitarbeiter. Benötigt werden Arbeitskräfte, die sowohl fähig als auch motiviert sind, unter sich ständig verändernden Rahmenbedingungen Höchstleistungen zu vollbringen. Zudem gehen mit der Globalisierung auch demografische Aspekte wie globale Personalbewegungen einher. Speziell bei den deutschen Nachwuchskräften ist die Wechselbereitschaft ins Ausland vergleichsweise hoch. 2006 verließen 20 % der deutschen Hochschulabsolventen Deutschland für die Suche nach Berufsmöglichkeiten im Ausland (vgl. Corporate Leadership Council 2007b, S. 5). Eine ebenfalls alarmierende Zahl ergab eine kürzlich durchgeführte Studie von Price Waterhouse Coopers, nach der mehr als ein Viertel der Nachwuchsmanager beabsichtigt, seiner Heimat in den kommenden Jahren den Rücken zuzukehren. Ihren deutschen Arbeitgebern droht damit nicht nur ein Personalproblem, sondern auch ein deutlicher Verlust ihres Marktpotenzials, im schlimmsten Fall sogar der wirtschaftliche Abstieg (vgl. Hus/Bathke 2007, S. C1).

Mit der wirtschaftlichen Globalisierung ist eine globale Wissensakkumulation einhergegangen, die für eine zusätzliche Verschärfung der Wettbewerbsbedingungen sorgt. In einem solchen Umfeld, in dem Innovation und exzellentes Know-how für Wettbewerbsvorteile von entscheidender Bedeutung sind, gewinnen Qualifikation und Wissen der Arbeitskräfte – das Human Capital – eine immer stärkere Relevanz. In einer weltweiten McKinsey-Umfrage (2007) bei mehr als 1.300 Unternehmensvorständen sah die Hälfte der Befragten im verstärkten globalen Wettbewerb um ausgezeichnetes Personal eine der Hauptauswirkungen auf ihr Unternehmen für die nächsten fünf Jahre (vgl. Guthridge/Komm/Lawson 2008, S. 54). Analog ergab eine Befragung von 320 Personalvorständen durch den Corporate Leadership Council (2006), dass die befragten Personalvorstände eine der dringlichsten Prioritäten der kommenden Zeit dem Gewinnen und Binden der richtigen Talente für ihr Unternehmen einräumten (vgl. Corporate Leadership Council 2006,

S. 5). Gerade der Aspekt der Bindung der Know-how- und Leistungsträger sollte von den Unternehmen ernst genommen werden, da deren Abgang immer mit negativen Folgen verbunden ist. Zum einen ergibt sich Abfluss von Wissen (Brain Drain), der zum anderen mit hoher Wahrscheinlichkeit der Konkurrenz zugeführt wird und diese stärkt (Brain Gain). Solche entstandenen Lücken lassen sich häufig nur unter großem personellen und finanziellen Aufwand wieder schließen. Bei jenen Mitarbeitern handelt es sich nach dem Verständnis des ressourcenbasierten Ansatzes (vgl. Berthel/Becker 2007, S. 565) um solch strategisch wertvolle Ressourcen, die für einen „Sustainable Competitive Advantage“ unabdingbar sind. Diese wertvollen, raren, schwer imitierbaren und nicht substituierbaren Human-Ressourcen gilt es nicht nur für das Unternehmen zu gewinnen und zur Einzigartigkeit hin weiter zu entwickeln, sondern auch vor dem Zugriff durch die Konkurrenz zu schützen (vgl. Barney 1991, S. 105 ff. sowie Macharzina/Wolf 2008, S. 65 ff.).

Die problematischen Auswirkungen der Globalisierung werden zusätzlich noch durch die demografische Entwicklung verstärkt. Ein wie dato schneller Anstieg an älteren Menschen bei gleichzeitigem Geburtenrückgang lässt sich in der Geschichte der Zivilisation in sonst keinem anderen Zeitabschnitt feststellen (vgl. Minchington 2006, S. 56). Es werden wesentlich weniger jüngere Arbeitskräfte in den Arbeitsmarkt eintreten als ältere innerhalb der nächsten fünf bis zehn Jahre in den Ruhestand ausscheiden. Diese prognostizierte Bevölkerungsentwicklung birgt speziell für Deutschland ernsthafte Risiken hinsichtlich der Produktivität und Zukunftsfähigkeit der Unternehmen. Bis zum Jahr 2015 wird es ein Viertel weniger verfügbare Arbeitskräfte im Alter zwischen 30 und 40 Jahren geben als 2006 (vgl. Deutsche Employer Branding Akademie 2006a). Mit einem deutlichen Rückgang der gesamten Bevölkerung im Erwerbsalter (Spanne von 20 bis 65 Jahren) ist ab 2020 zu rechnen. Für 2030 wird eine Schrumpfung des Erwerbspersonenpotenzials von bis zu acht Millionen Menschen vorhergesagt (vgl. Statistisches Bundesamt 2009, S. 17). Dieser Trend setzt sich weiterhin fort. Prognosen zufolge wird im Jahr 2050 jeder zweite Bundesbürger über 50 Jahre alt sein und jeder Dritte sogar über 60, so dass sich für die Erwerbsbevölkerung ein Durchschnittsalter von 55 Jahren ergibt (vgl. Becker/Bobrichtchev/Henseler 2006, S. 69 sowie Rump 2004, S. 49)

Um diesen vielschichtigen Veränderungen mit ihren personalbezogenen Herausforderungen erfolgreich entgegenzutreten zu können, sollten sich die Unternehmen zunehmend darüber bewusst werden, dass neue präferenzstiftende Strategien zur Gewinnung und Bindung von gefragten Arbeitskräften zu entwickeln sind. An die Stelle bislang häufig kurzfristig orientierter Maßnahmen wie insbesondere dem Locken mit hohen Gehältern muss eine markenstrategisch fundierte Positionierung zum attraktiven und glaubwürdigen Arbeitgeber, wie es vom neuen Konzept des so genannten Employer Branding verfolgt wird, treten.

Kernelemente eines Markenartikels sind nach verbreiteter Auffassung aus Nachfragersicht die folgenden Bestandteile: eindeutige Markierung und Markenname, gleich bleibende Qualität, gleich bleibendes Design, markenbezogene Werbung, weite Verbreitung im relevanten Markt und hoher Bekanntheitsgrad (vgl. zum Markenkonzept Homburg/Krohmer 2009, S. 601 ff.). Das Employer Branding hat sich an diesen Bestandteilen zu orientieren, wenn es darauf abzielt, eine Arbeitgebermarke im Sinne eines Markenartikels aufzubauen.

### 3. Chancen des Employer Branding

Vor der Vorstellung der Chancen des Employer Branding erfolgt als Grundlage dafür zunächst eine theoretische Analyse des ganzheitlichen Wirkungszusammenhangs einer Arbeitgebermarke. Hierfür bietet sich ein S-O-R-Modell (Stimulus-Organismus-Response-Modell) bzw. ein einstellungsorientiertes Modell an, welches kognitive, affektive und konative Wirkungsdimensionen bezogen auf die Arbeitgeberpräferenz der relevanten Zielgruppen integriert (vgl. Abbildung 1).

Die Vorstellungen von potenziellen Bewerbern zu einem Arbeitgeber entstehen aus einer Vielzahl an unterschiedlichen, aus der Umwelt aufgenommenen Informationen. So fließen u. a. auch das Image eines Unternehmens als Ganzes, seine Produkte sowie sein Standort in das Vorstellungsbild mit ein. Das Ergebnis stellt ein Markenschema bestehend aus einzelnen Assoziationen dar. Die bei diesem Prozess stattfindende Informationsaufnahme, -verarbeitung und -speicherung erfolgt insbesondere über die kognitive Einstellungskomponente, welche die Gesamtheit an Informationen und Wissen über ein Unternehmen als Arbeitgeber umfasst. Bei der Abspeicherung dieser Wahrnehmungen und Eindrücke im Gedächtnis als auch deren Aktualisierung auf neue Reize hin handelt es sich um einen komplexen Bewusstseinsvorgang (vgl. Koeder 2007, S. 55 ff.). Die affektive Einstellungskomponente vereint hingegen Gefühle und Stimmungen zur Bewertung eines Arbeitgebers wie beispielsweise Vertrauen, Identifikation oder Prestige. Hinsichtlich dieser affektiven Wirkungsdimension unterscheiden sich Arbeitgebermarken von herkömmlichen Arbeitgebern. Die affektive Komponente verleiht einem Arbeitgeber erst den Charakter einer Marke und bestimmt ausschlaggebend deren Stärke. Speziell diese Einstel-

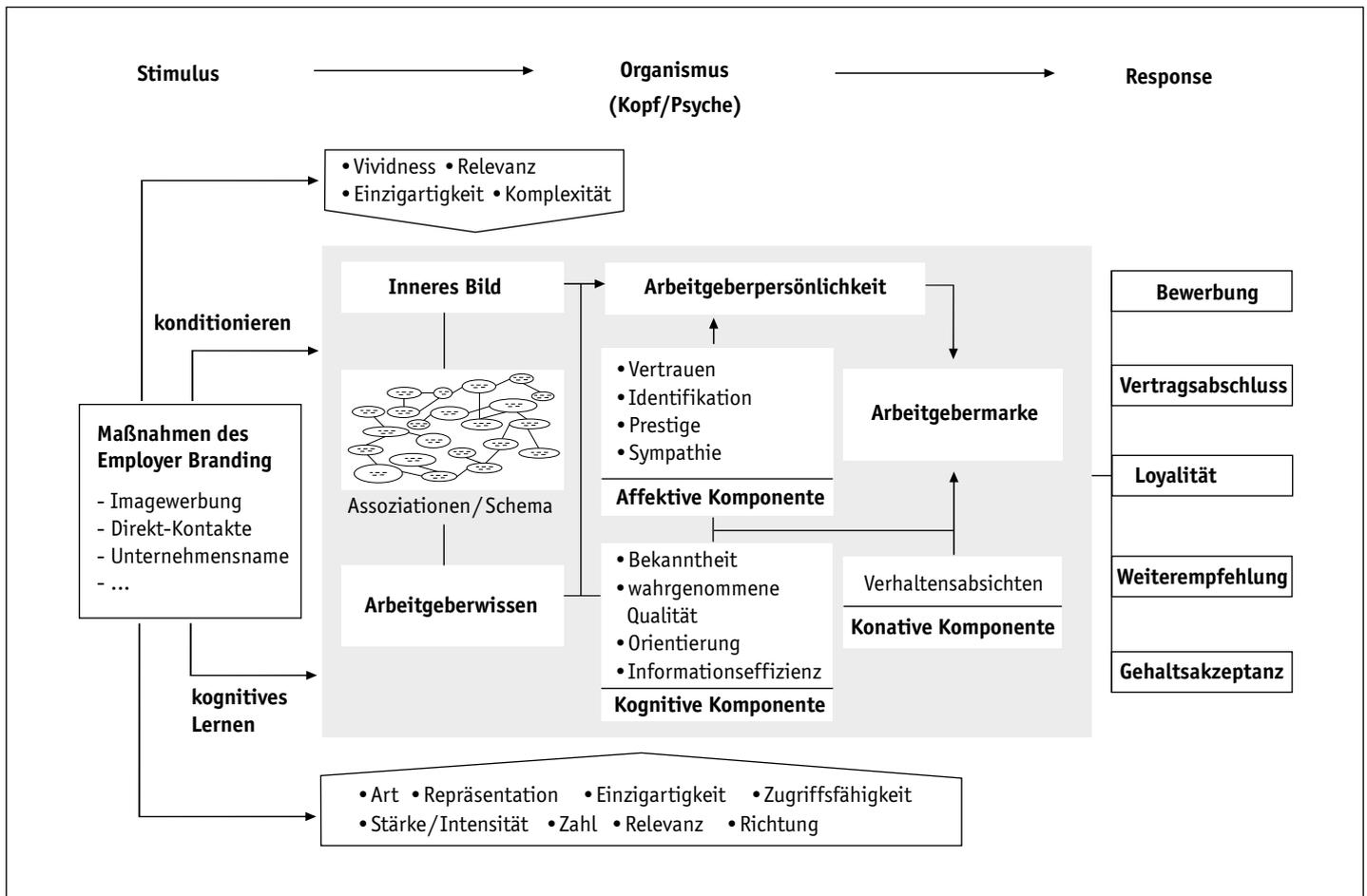


Abb. 1: Bezugsrahmen einer Arbeitgebermarke

Quelle: Petkovic 2009, S. 91

lungskomponente, aber auch die kognitive Komponente, können durch gezielte Maßnahmen des Employer Branding, sozusagen als botschafts- und instrumentenbezogene Reize (Stimuli), beeinflusst werden (vgl. Petkovic 2008b, S. 27 sowie 2009, S. 90 f.). Die möglichen Instrumente reichen von Imagewerbung, über Direktkontakte wie Messeauftritte, Vorstellungsgespräche oder Austauschmöglichkeiten mit Mitarbeitern bis hin zu neueren Kommunikationsinstrumenten wie Sponsoring, Events, Arbeitgeber-Erlebniswelten (z. B. Azubi-Night auf dem Firmengelände) oder Communities im Sinne einer Arbeitgebermarken-Gemeinschaft. Entscheidend dabei ist die inhaltlich und formal konsistente Gestaltung der Markenbotschaft bei allen gewählten Kommunikationsinstrumenten (vgl. Beck 2008, S. 32). Der Einfluss der Employer Branding-Maßnahmen führt letztendlich über die konative Einstellungskomponente zur Absicht eines Individuums (Organismus), sich gegenüber einem Arbeitgeber in einer bestimmten Form zu verhalten. Diese Verhaltensabsicht ergibt in ihrer Konsequenz die finale Zielgröße der Arbeitgeberpräferenz (Response), die sich je nach unternehmensexterner oder -interner Betrachtung in Form der Bewerbung von potentiellen Kandidaten, Loyalität und Weiterempfehlung der eigenen Mitarbeiter äußern kann (vgl. Petkovic 2008b, S. 26 sowie 2009, S. 91).

In Einklang mit der vorangegangenen wirkungsorientierten Betrachtung der Arbeitgebermarke hat die Deutsche Employer Branding Akademie fünf Wirkungsfelder mit positiven Effekten und gegenseitigen Wechselwirkungen des Employer Branding bzw. der Arbeitgebermarke ermittelt. Das F.A.Z.-Institut hat diese Wirkungsdimensionen bei seiner Umfrage HR-Trends (2007) unter 100 Top-Personalentscheidern verifiziert. Die fünf Wirkungsdimensionen umfassen die Felder Mitarbeitergewinnung, Mitarbeiterbindung, Mitarbeiterleistung und -ergebnis, Unternehmenskultur sowie Unternehmensmarke und -image (vgl. Deutsche Employer Branding Akademie 2009). Hinzugefügt wurde von den Autoren dieses Beitrags noch die weitere Dimension des Geschäftsergebnisses, weil sich der vorteilhafte Einfluss des Employer Branding bis in diesen Bereich beobachten lässt (vgl. Abbildung 2). Im Folgenden sollen die positiven Effekte, die sich innerhalb dieser Wirkungsdimensionen ergeben, näher betrachtet werden.

Im Bestreben der Unternehmen, ihre Bewerber-Zielgruppe für sich zu gewinnen, unterstützt Employer Branding diese dabei, ein unverwechselbares, positives Arbeitgeberprofil (Employer Value Proposition) aufzubauen und damit ihre Arbeitgeberattraktivität zu steigern. Eine Employer Value Proposition „... consists of what it has to offer prospective or existing employees if they join or remain with the business“ (Armstrong 2008, S. 160). Die Employer Value Proposition wird durch eine Arbeitgebermarke (Employer Brand) nach innen und außen zum Ausdruck gebracht. Die damit verfolgte subjektiv wahrgenommene, positive Differenzierung erweist sich als besonders nützlich, weil Arbeitgeber in ihren Leistungen gegenüber Arbeitnehmern

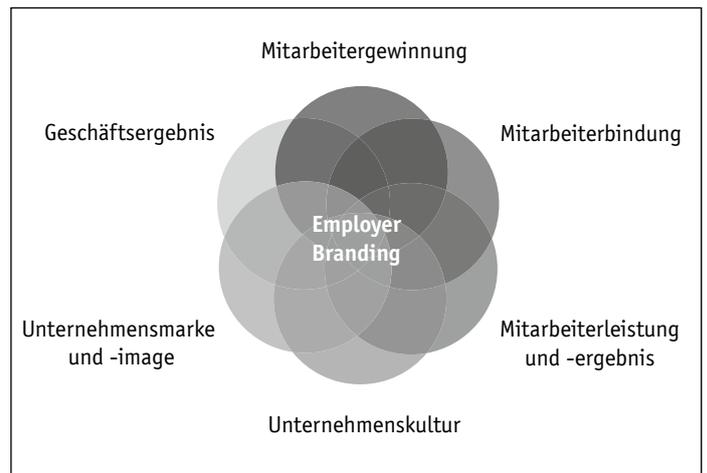


Abb. 2: Employer Branding Wirkungskreis

Quelle: In Anlehnung an Deutsche Employer Branding Akademie 2006b, S. 1

(z. B. Aufgabeninhalte, flexible Arbeitszeiten oder Entwicklungsmöglichkeiten) zunehmend homogener erscheinen (vgl. Scholz 2000, S. 417 sowie Petkovic 2008a, S. 63). Eine solche Konkurrenzifferenzierung wird insbesondere im Hinblick auf die begehrten Talente angestrebt, die weniger als andere Bewerber darauf angewiesen sind, aktiv auf dem Arbeitsmarkt aufzutreten, um Beschäftigungsangebote zu erhalten. Eine in ihren Besonderheiten überzeugende Arbeitgebermarke soll es ihrem Unternehmen ermöglichen, als „Employer of Choice“ seine Zielkandidaten von sich aus anzuziehen und für sich zu gewinnen, bevor diese von der Konkurrenz angesprochen werden. Für das Unternehmen ergibt sich durch das Erreichen dieser passiveren Kandidaten ein intensiverer Zugang zum Arbeitsmarkt. Nach einer zitierten Schätzung des Corporate Executive Boards (veröffentlicht in The Economist, o. V. 2006) beläuft sich der Anstieg des akquisitorischen Sourcing-Potenzials mit Hilfe des Employer Branding auf mindestens 20 % (vgl. Housley 2007, S. 16).

Des Weiteren wird mittels einer Arbeitgebermarke angestrebt, ein klares, auf Ziele und Identität des Unternehmens abgestimmtes Vorstellungsbild in den Köpfen der Wunschbewerber zu verankern und gleichzeitig bestimmte Anforderungskriterien zu vermitteln (vgl. zu den entsprechenden Wirkungen einer Marke auch Meffert 2002, S. 6). Der Arbeitgebermarke kommt damit die Funktion eines „Information Chunks“ zu. Sie richtet sich an alle Kandidaten, die potenziell zum Unternehmen passen. Verfolgt wird dabei sowohl eine professionell-fachliche als auch eine persönlich-kulturelle Passung. Dies ist besonders wichtig vor dem Hintergrund, dass 85 % der Arbeitsplatzwechsel auf die Inkompatibilität von Mitarbeitern in Unternehmen zurückzuführen sind (vgl. Institute of Management and Administration 2004, S. 7). Die durch Employer Branding insgesamt verbesserte Passung der Rekrutierten führt zu einer besseren Zusammenarbeit, einem stärkeren Zusammenhalt zwischen den Mitarbeitern, der Minimierung von Reibungsverlusten im

betrieblichen Alltag sowie dem längeren Verbleib der Arbeitskräfte im Unternehmen. Gleichzeitig hat eine klare Arbeitgebermarke den Vorteil einer Selbstselektion im Rekrutierungsprozess, indem die Zahl irrelevanter Bewerbungen sowie das Risiko von Fehlbesetzungen ebenso wie die damit verbundenen Kosten reduziert werden (vgl. Deutsche Employer Branding Akademie 2006c).

Ein zusätzlicher positiver Effekt der Arbeitgebermarke liegt bei Neueinstellungen im Kosteneinsparungspotenzial. Bei einer gut positionierten Arbeitgebermarke sind weniger instrumentelle als vielmehr symbolische Aspekte ausschlaggebend, wenn es um die Schlüsselfaktoren für ihre Differenzierung und Einzigartigkeit geht. So können die immateriellen Werte, die mit einer Arbeitgebermarke verbunden sind, eine wichtigere Rolle als Faktoren wie Gehalt oder Arbeitszeit spielen. Bei Neueinstellungen kann dies empirischen Studien zufolge eine Reduzierung des Vergütungsaufschlags um bis zu 50 % ermöglichen (vgl. Corporate Leadership Council 2007a, S. 6). Der Vorteil einer Arbeitgebermarke kommt auch der langfristigen Entwicklung des Personalentgelts zugute. Fach- und Führungskräfte, die eine hohe Attraktivität ihres Arbeitgebers empfinden, geben sich im Vergleich zum Markt z. T. mit geringeren Gehältern zufrieden. Das Corporate Executive Board geht laut einer Veröffentlichung in *The Economist* (2006) von einer Einsparung an Gehaltskosten von 10 % aus (vgl. Housley 2007, S. 16).

Mit Hilfe einer starken Arbeitgebermarke können in einem Unternehmen die Mitarbeiterfluktuation gesenkt und in Folge die damit verbundenen Kosten sowie der Know-how-Abfluss verringert werden. In diesem Fall hat sich Employer Branding nach innen an die unternehmenseigenen Mitarbeiter zu richten. Das dabei zur Anwendung kommende „Internal Branding“ zielt auf die Identifikation und Loyalität der Mitarbeiter gegenüber ihrem Arbeitgeber ab. Für einen Markenarbeitgeber zu arbeiten, hat zudem einen positiven Effekt auf die Motivation und Leistungsbereitschaft, was motivationsbedingter Fluktuation und Anfälligkeit gegenüber Abwerbungsversuchen durch die Konkurrenz vorbeugt und gleichsam die Weiterempfehlungsabsicht des eigenen Arbeitgebers begünstigt. Eine weitere vorteilhafte Wirkung ergibt sich aus der Senkung der Krankheitskosten. Einer Studie von TNS Infratest (2005) zufolge sind weniger motivierte Arbeitnehmer im Schnitt elf Tage im Jahr länger krank als ihre höher motivierten Kollegen (vgl. Barrow/Mosley 2006, S. 98 f.).

Motivierte Mitarbeiter haben einen wichtigen Einfluss auf die Kundenzufriedenheit. Insbesondere für Unternehmen stark serviceorientierter Branchen wie Dienstleistungen, Banken oder Handel ist es essentiell, dass deren Mitarbeiter die Marke des Unternehmens leben und verkörpern. Das Alleinstellungsmerkmal solcher Unternehmen auf dem Markt hängt insgesamt stark von der Qualität des Kundendienstes und somit vom Umgang der Mitarbeiter mit den Kunden ab (vgl. Barrow/Mosley 2006, S. 100). Daraus ergeben sich direkte Auswirkungen auf das Umsatzpotenzial.

Zur größtmöglichen Durchschlagskraft kann die Arbeitgebermarke im Rahmen von Kommunikationsmaßnahmen zusammen mit der Unternehmensmarke, dem Unternehmensimage und Produktmarken eingesetzt werden. Bei einer durchweg konsistenten Gestaltung der Markenbotschaften ermöglicht eine derart strategische Ausrichtung neben dem Erzielen von Marketing-Synergien eine Steigerung des Marken- und Unternehmenswerts (vgl. Deutsche Employer Branding Akademie 2006c).

Aus den vorangegangenen positiven Wirkungen des Employer Branding geht hervor, dass sich mit dessen Einsatz zum einen eine Kostensenkung bei der Gewinnung und Bindung von Mitarbeitern und zum anderen ein Umsatzwachstum durch erhöhte Mitarbeiterleistung und Kundenzufriedenheit erreichen lassen. Diesen positiven Effekten stehen vergleichsweise geringe zusätzliche Kosten der Einführung und Durchführung von Employer Branding gegenüber. Diese Kosten sind jedoch für Unternehmen höchst unterschiedlich, z. B. in Abhängigkeit von Produkt, Branche und Standort. Laut einer Studie von Hewitt Associates unter 118 Unternehmen reicht die Spanne des kalkulierten Budgets von weniger als 50.000 bis über 100.000 Euro (vgl. o. V. 2009, S. 24).

In seiner konzeptuellen Ausrichtung deckt Employer Branding die gesamte Personalwertschöpfungskette von der Arbeitgeberpositionierung über Mitarbeitergewinnung bis hin zu -bindung und -leistung ab. Die positiven Wirkungen des Employer Branding gehen über die Personalwertschöpfungskette noch hinaus. Eine strategisch angelegte Arbeitgebermarke wirkt sich tendenziell auf den Wertbeitrag vieler Unternehmensbereiche aus. Folglich wird sie nicht nur am Arbeitsmarkt wahrgenommen, sondern strahlt in alle Aktionsfelder eines Unternehmens aus: wie etwa in die Absatzmärkte, in die Financial Community und in die öffentlichen Meinungsmärkte. Mittels einer ganzheitlichen Strategie erfolgt eine Integration der unterschiedlichen Anspruchsgruppen des Unternehmens, bei denen eine positive Grundhaltung sowie präferenzgesteuerte Verhaltensweisen erzeugt werden sollen. Dies kann bei potenziellen und aktuellen Mitarbeitern zu Gewinnung und Bindung, bei Kunden zu erhöhter Zufriedenheit und Kaufbereitschaft sowie bei Investoren zu stärkerer Kapitalunterstützung führen (vgl. Petkovic 2008a, S. 233 f.). Folglich kann Employer Branding im Hinblick auf sein gesamtes, über den Personalbereich hinausgehendes Wirkungspotenzial tendenziell als ein gesamtstrategisches Konzept angesehen werden (vgl. Deutsche Employer Branding Akademie 2006c).

Eine starke Arbeitgebermarke erweist ihre Vorteilhaftigkeit nicht nur in Bezug auf die personalwirtschaftlichen Anforderungen, die sich aus Globalisierung, demografischem Wandel und „War for Talent“ ergeben, sondern kommt ihrem Unternehmen auch in den momentanen schwierigen Zeiten der Wirtschaft zugute. Sie kann beispielsweise helfen, negative Schlagzeilen infolge von Personalabbau abzumildern. Auch wenn derzeit insbeson-

dere die Arbeitgebermarken der Automobilindustrie aufgrund solcher personalwirtschaftlicher Maßnahmen Einbußen an ihrer Attraktivität erleiden, so können sich die „Big Player“ dank ihres langfristig aufgebauten, starken Images doch noch auf weiterhin hohem Niveau halten (vgl. Süßmuth 2009, S. 54).

#### **4. Neupositionierung des Personalmanagements mit Employer Branding**

---

Nach den Employer Branding-Ergebnissen einer weltweiten Best Practices-Untersuchung von Universum Communications (2005) werden das Personal- und das Top Management zu den Hauptverantwortlichen für Employer Branding-Aktivitäten gezählt (vgl. Minchington 2006, S. 33). Die logische Folgerung aus diesem Untersuchungsergebnis wäre eine strategisch-konzeptionelle Zusammenarbeit zwischen Personal- und Top Management im Sinne eines Strategic Human Resource Managements (SHRM).

Daten von McKinsey (2003–2006) und dem Saratoga Institut (2005–2006) zufolge sieht die Unternehmensrealität jedoch anders aus: Weniger als zwei Drittel der Personalleiter berichtet direkt dem Vorstandsvorsitzenden. Damit haben Personalmanager insgesamt wesentlich weniger Einfluss als die Leiter anderer Unternehmensressorts. Die Begründung der mangelnden Gleichwertigkeit liegt in der Kritik vieler Führungskräfte hinsichtlich einer eng ausgelegten, administrativen Arbeitsweise der Personaler, der es an operativem Geschäftsbezug und Ergebnisverantwortung fehlt (vgl. Guthridge/Komm/Lawson 2008, S. 53). Zu Lasten eines strategischen Beitrags zum Geschäftserfolg dominieren in Deutschlands Personalmanagement nach wie vor Themen wie generelle Mitbestimmungsfragen oder Personalkosten. Daraus wurde bereits früher abgeleitet, dass mehrheitlich auch keine effektive, strategische Planung und Steuerung für das Personalmanagement vorhanden sind (vgl. Sattelberger 1999, S. 48 f.).

Wie wichtig der strategische Beitrag der Personalarbeit für die gesamte Unternehmensleistung ist, zeigten bereits Datenerhebungen 1988, 1992 und 1997 von Brockbank, Ulrich und James. Hierbei wurde ersichtlich, dass die Leistung eines Unternehmens höher war, wenn sein Personalwesen sich stärker auf die strategischen als auf die operativen Personalaspekte fokussieren konnte (vgl. Sattelberger 1999, S. 48 f.). Zu den dringenden strategischen Themen gehören die Auswirkungen der Globalisierung sowie der verstärkte Fach- und Führungskräfte-mangel infolge der demografischen Entwicklung. Employer Branding bietet für diese Problemstellungen, die zunehmend auch eine Existenzfrage für Unternehmen darstellen, eine ganzheitliche, nachhaltige Lösung an. Es zielt auf die langfristige Sicherung der Humanressourcen in Menge und Qualität, die für Bestehen und Erfolg eines Unternehmens im Wettbewerb immer entscheidender werden. Damit stärkt es das Personalmanagement als Unternehmensfunktion, die den anvisierten Talenten auf

dem Arbeitsmarkt am nächsten ist und mit diesen in direktem Kontakt steht. Unter Anwendung des Employer Branding leistet das Personalmanagement aber nicht nur einen strategischen Beitrag zur Personalsicherung, es steigert auch potenziell das Geschäftsergebnis.

Die Verantwortlichkeit des Personalmanagements für Konzeptualisierung und Umsetzung des Employer Branding schreibt diesem verstärkt die notwendige Rolle eines Beraters und Strategiepartners für das Top Management zu. Für die Akzeptanz dieser Neupositionierung im Unternehmen hat das Personalwesen allerdings von seiner Seite aus noch einiges zu leisten. Es steht vor der Herausforderung, sich von der Fülle an administrativen und operativen Routineaufgaben freizumachen und mehr Zeit den langfristigen Personal- als auch geschäftsrelevanten Themen zu widmen (vgl. hierzu auch Wunderer 1999, S. 117). In erster Linie muss jedoch das Top Management eine möglichst realistische und monetär ausgerichtete Einschätzung für die Relevanz von Employer Branding gewinnen. Nur falls das Thema als messbarer Beitrag zur Wertsteigerung erfasst wird, kann sich das Personalmanagement entsprechend einbringen.

#### **5. Fazit**

---

Mit seinem breiten Wirkungspotenzial kann Employer Branding den personalbezogenen Herausforderungen effektiv begegnen und nachhaltige Problemlösungen bieten. Mit seinen Wirkungen, die einerseits die gesamte Personalwertschöpfungskette abdecken und zudem einen Einfluss auf sämtliche andere Anspruchsgruppen des Unternehmens haben, erweist sich Employer Branding als ein ganzheitliches, strategisches Konzept und gleichzeitig als Steuerungsmöglichkeit für die Unternehmensführung. Für eine optimale Steuerbarkeit wird zukünftig der Fokus auf die konkrete Erfolgsmessung anhand controllinggerechter Instrumente wie beispielsweise die Balanced Scorecard fallen, worin zum jetzigen Zeitpunkt noch ein Mangel besteht. Mit der Anwendung des Employer Branding und seinen personalstrategischen Problemlösungen bietet sich für das Personalmanagement die Möglichkeit zur Neupositionierung als beratender Partner der Unternehmensführung. Um diesem erhöhten Stellenwert allerdings gerecht zu werden, muss das Personalmanagement an seiner Identität arbeiten und selbstbewusst neue Kompetenzen in seiner Funktion anstreben.

## LITERATUR

- Armstrong, M. (2008):** Strategic Human Resource Management, 4. Aufl., London, Philadelphia.
- Barney, J. (1991):** Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, in: Journal of Management, Heft 1, S. 99–120.
- Barrow, S., Mosley, R. (2006):** Internes Brand Management. Machen Sie Ihre Mitarbeiter zu Markenbotschaftern, Weinheim.
- Beck, C. (2008):** Personalmarketing 2.0. Vom Employer Branding zum Recruiting, Köln.
- Becker, F. G., Bobrichtchev, R., Henseler, N. (2006):** Ältere Arbeitnehmer und alternde Belegschaften. Eine empirische Studie bei den 100 größten deutschen Unternehmen, in: Zeitschrift für Management, Heft 1, S. 68–87.
- Berthel, J., Becker, F. G. (2007):** Personal-Management. Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit, 8. Aufl., Stuttgart.
- Büning, N., Marchlewski, F. (2009):** Die Generation Y und ihre Wünsche, in: Personalmagazin, Heft 10, S. 58–59.
- Chambers, E. et al. (1998):** The War for Talent, in: The McKinsey Quarterly, A review of trends and problems of current concern to top management, Heft 3, S. 44–57.
- Corporate Leadership Council (2007a):** Attracting and Retaining Critical Talent Segments. Identifying Drivers of Attraction and Commitment in the Global Labor Market, Washington, D.C., London, New Delhi.
- Corporate Leadership Council (2007b):** Building and Managing a Competitive Employment Value Proposition in Germany, Washington, D.C., Chicago, San Francisco, London, New Delhi.
- Corporate Leadership Council (2006):** Attracting and Retaining Critical Talent Segments. Best Practices for Building and Managing a Competitive Employment Value Proposition, Washington, D.C., London, New Delhi.
- Deutsche Employer Branding Akademie (2009):** Wirkungsfelder, <http://www.employerbranding.org/wirkungsfelder.php>, Stand 2009, Abruf 11.08.2009.
- Deutsche Employer Branding Akademie (2006a):** Mit Employer Branding als Arbeitgeber wettbewerbsfähig sein, Berlin.
- Deutsche Employer Branding Akademie (2006b):** Employer Branding „Wirkungskreis“: Wirkungsbereiche und positive Effekte, Berlin.
- Deutsche Employer Branding Akademie (2006c):** Werttreiber Employer Branding. Geringere Kosten, bessere Leistung, zufriedenerere Kunden, mehr Umsatz, Berlin.
- Guthridge, M., Komm, A., Lawson, E. (2008):** Making talent a strategic priority, in: The McKinsey Quarterly, A review of trends and problems of current concern to top management, Heft 1, S. 49–59.
- Homburg, C., Krohmer, H. (2009):** Marketingmanagement: Strategie – Instrumente – Umsetzung – Unternehmensführung, 3. Aufl., Wiesbaden.
- Housley, S. (2007):** Harnessing shift, in: Chartered Institute of Personnel and Development (Hrsg.): Employer branding. The latest fad or the future for HR?, London, S. 15–17.
- Hus, C., Bathke, R. (2007):** Den Mitarbeiter ewig binden, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Nr. 137 vom 16.06.2007, S. C1.
- Institute of Management and Administration (2004):** Why HR Branding Is a 'Must Do' for Recruiting, in: Human Resource Department Management Report, Band 4, Heft 5, S. 7–10.
- Koeder, K.-W. (2007):** Studienmethodik. Selbstmanagement für Studienanfänger, 4. Aufl., München.
- Macharzina, K., Wolf, J. (2008):** Unternehmensführung. Das internationale Managementwissen. Konzepte – Methoden – Praxis, 6. Aufl., Wiesbaden.
- Meffert, H. (2002):** Markenmanagement. Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung, Wiesbaden.
- Minchington, B. (2006):** Your Employer Brand. Attract – Engage – Retain, Torrensville, SA.
- O. V. (2009):** Employer Branding mangelhaft, in: Personalmagazin, Heft 2, S. 24.
- O. V. (2006):** Talent. Surrey, in: The Economist, 05.10.2006.
- Petkovic, M. (2009):** Wissenschaftliche Aspekte zum Employer Branding, in: Trost, A. (Hrsg.): Employer Branding. Arbeitgeber positionieren und präsentieren, Köln, S. 78–93.
- Petkovic, M. (2008a):** Employer Branding. Ein markenpolitischer Ansatz zur Schaffung von Präferenzen bei der Arbeitgeberwahl, 2. Aufl., München.
- Petkovic, M. (2008b):** Arbeitgebermarke aufbauen, in: Personal, Heft 2, S. 26–28.
- Rump, J. (2004):** Der demografische Wandel: Konsequenzen und Herausforderungen für die Arbeitswelt, in: Zeitschrift für angewandte Arbeitswissenschaft, Heft 181, S. 49–65.

**Sattelberger, T. (1999):** Wissenskapitalisten oder Söldner? Personalarbeit in Unternehmensnetzwerken des 21. Jahrhunderts, Wiesbaden.

**Scholz, C. (2000):** Personalmanagement. Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen, 5. Aufl., München.

**Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (2009):** Bevölkerung Deutschlands bis 2060. 12. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung, Wiesbaden.

**Süßmuth, B. (2009):** Arbeitgebermarken in der Krise, in: Personalmagazin, Heft 10, S. 54–55.

**Walker, P. (2007):** Develop an effective employer brand, in: People Management, 18.10.2007, S. 44–45.

**Wunderer, R. (1999):** Personalmarketing, in: Bruhn, M. (Hrsg.): Internes Marketing. Integration der Kunden- und Mitarbeiterorientierung. Grundlagen – Implementierung – Praxisbeispiele, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 113–132.

# WIE ZUFRIEDEN SIND UNTERNEHMEN MIT ERP-SYSTEMEN?

## EMPIRISCHE STUDIE ZUR EINSCHÄTZUNG DER ZUFRIEDENHEIT MIT ERP-SYSTEMEN IM GEHOBENEN MITTELSTAND DER LEBENSMITTEL- UND GETRÄNKEINDUSTRIE

Anett Mehler-Bicher, Frank Mehler



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



**Prof. Dr. Frank Mehler**  
ist in an der Fachhochschule Bingen in den  
Fachgebieten Informatik und Wirtschafts-  
ingenieurwesen tätig.  
E-Mail: mehler@fh-bingen.de

### 1. Motivation

ERP-Systeme unterstützen Geschäftsprozesse in Vertrieb, Produktion, Rechnungswesen und vieles mehr (vgl. Gronau 2004). Typische Anbieter dieser umfassenden Lösungen sind zum Beispiel SAP oder Microsoft. Wesentliches Merkmal eines ERP-Systems ist die Integration betrieblicher Funktionen, Aufgaben und Daten in einem Informationssystem.

Einerseits ist der Funktionsumfang vieler ERP-Systeme mittlerweile so groß, dass in vielen Unternehmen nur ein Teil der angebotenen Funktionalität tatsächlich eingesetzt wird. Andererseits fehlen aber Lösungen für spezielle Anforderungen, da jedes Unternehmen eigene Besonderheiten besitzen kann. Beispielsweise ist in der Pharma- und Lebensmittelbranche eine Rückverfolgbarkeit entlang der gesamten Produktionskette vom Rohstofflieferanten bis zum Konsumenten wünschenswert bzw. gesetzlich vorgeschrieben, während etwa im Anlagenbau eine Historie der eingesetzten Maschinen, Wartungsmaßnahmen usw. sinnvoll ist. Da jede Branche spezielle Anforderungen hat, reagieren einige ERP-Anbieter mit Branchenlösungen, zugeschnitten auf Handel, Maschinenbau, Gesundheitswesen und viele mehr. Zusätzlich gibt es Spezialhersteller, die zielgerichtet Funktionalitäten nur für bestimmte Funktionsbereiche des Unternehmens anbieten, z. B. für Lagerhaltung oder Betriebsdatenerfassung. Damit diese unterschiedlichen Anwendungen reibungslos zusammenarbeiten, sind schließlich Lösungen entstanden, die die Integration und den Datenaustausch, auch über Unternehmensgrenzen hinweg, unterstützen. Heute existieren

deshalb in vielen mittleren und großen Unternehmen heterogene Anwendungs-„Landschaften“. Somit ist es trotz oder gerade wegen der großen Vielfalt an Anbietern und Lösungen nicht offensichtlich, ob die Unternehmen mit den eingesetzten ERP-Systemen zufrieden sind.

Die Analyse eines speziellen Marktsegments von Unternehmen einer bestimmten Größenordnung und Branche bietet sich an, um eine ausgewählte Zielgruppe zu betrachten und für diese Zielgruppe den aktuellen Stand der Zufriedenheit mit ERP-Lösungen aus Marktsicht darzustellen.

### 2. Zielsetzung

Ziel der Studie war es festzustellen,

- welche ERP-Lösungen im gehobenen Mittelstand der Lebensmittel- und Getränkeindustrie eingesetzt werden,
- welchen Stellenwert ERP-Systeme im gehobenen Mittelstand der Lebensmittel- und Getränkeindustrie besitzen,
- wie zufrieden Unternehmen mit unterschiedlichen Systemlösungen im ERP-Bereich sind,
- welche Schwachstellen diese Lösungen aus Sicht der Unternehmen aufweisen und
- in welchen Bereichen Handlungsbedarf besteht bzw. Verbesserungspotenzial zu erkennen ist.

### 3. Vorgehensweise

Zur genaueren Definition der Zielgruppe wurde folgende Einordnung festgelegt (vgl. Tabelle). Der gehobene Mittelstand ähnelt einerseits Großunternehmen, weil die zu lösenden IT-Probleme häufig komplexer Natur sind. Andererseits ist eine ERP-Lösung im Mittelstand aber an pragmatischen, nutzenorientierten Zielen orientiert, da IT-Investitionen kein Selbstzweck sind (vgl. Experton 2008).

Zielgruppe	Abgrenzung
Hersteller/Erzeuger/Co-Packer von Lebensmitteln, mehr als 50% des Umsatzes mit Lebensmitteln	kein Großhandel/ Einzelhandel/ Dienstleister (Geräte, Abfüllanlagen)/Lieferanten keine landwirtschaftlichen Betriebe
Lebensmittel = Nahrungsmittel, Getränke, Genussmittel, Lebensmittelzusatzstoffe, Nahrungsergänzungsmittel	keine Arzneimittel oder Betäubungsmittel
Unternehmensgröße von ca. 50 bis 500 Mio. Euro Umsatz jährlich	keine Kleinunternehmen oder Großkonzerne
Gebiet: Deutschland	keine Unternehmen mit Hauptsitz außerhalb Deutschlands

Tab.: Zielgruppe der Studie

Um die Zielgruppe zu untersuchen, wurde eine Befragung mittels gedrucktem bzw. Online-Fragebogen durchgeführt. Die Umfrage fand von Dezember 2009 bis Februar 2010 statt; befragt wurden 343 Unternehmen, dies entspricht annähernd einer Vollerhebung der gesamten Zielgruppe. Eine Überprüfung der Vollständigkeit der Daten erfolgte mithilfe von Daten des Statistischen Bundesamtes und mehrerer Adressanbieter. Obwohl der Fragebogen und der Link zum Online-Fragebogen sowohl an Geschäftsführer als auch IT-Verantwortliche geschickt wurden, antworteten zu 100% nur IT-Verantwortliche. Die Rücklaufquote betrug 9,6%.

Der Fragebogen umfasst folgende Kategorien:

- Frage 1 bis Frage 12:
  - Rahmendaten zum Unternehmen
  - Position des Befragten im Unternehmen,
  - Umsatz und Größe des Unternehmens,
  - Anzahl Standorte,
  - Produktgruppen des Unternehmens,
  - B2B- oder B2C-Geschäft
- Frage 13 bis Frage 19:
  - IT-Infrastruktur
  - Art der eingesetzten ERP-Lösung(en),

Zufriedenheit mit der ERP-Lösung,  
Einsatz externer Berater und Entwickler bei der Einführung oder für andere Dienstleistungen,  
Betrieb der ERP-Lösung

- Frage 20: Nutzung verschiedener Systemkomponenten, z. B.:

Name der Komponente	Nicht genutzt	Geplant	Eigenentwicklung	Hersteller, Produkt, Version
Finanzbuchhaltung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> von
(...)				

- Frage 21: Zufriedenheit, Probleme oder Handlungsbedarf bezüglich verschiedener Systemkomponenten, z. B.:

Name der Komponente	Zufriedenheit (1 = zufrieden bis 5 = unzufrieden)					Hauptprobleme	Handlungsbedarf
Finanzbuchhaltung	1	2	3	4	5		<input type="checkbox"/> kurzfristig <input type="checkbox"/> langfristig
	☺					☹	
(...)							

- Frage 22: Analyse potentieller Schwachstellen, z. B.:

Kriterium	Relevanz (1 = wichtig bis 5 = unwichtig)					Zufriedenheit mit aktueller Lösung (1 = zufrieden bis 5 = unzufrieden)					Handlungsbedarf
Die Funktionen des ERP-Systems decken die Anforderungen Ihres Unternehmens vollständig ab.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/> kurzfristig <input type="checkbox"/> langfristig
	↗				↘	☺				☹	

### 4. Ergebnisse

Eine Standard-ERP-Lösung nutzen ca. 85% der Teilnehmer an der Studie, aber 30% auch Eigenentwicklungen (Mehrfachnennung möglich). In mehr als der Hälfte der teilnehmenden Unternehmen wird SAP als Standardkomponente eingesetzt; dies ist vor allem für Finanzbuchhaltung, Controlling und Beschaffung der Fall. Bei einigen Komponenten – insbesondere Produktentwicklung und Rezeptmanagement, Marketing/CRM, Betriebs- und Prozessdatenerfassung, Dokumentenverwaltung und unternehmensübergreifendem Datenaustausch – ist die Anzahl der Anbieter deutlich größer. Marktstudien im ERP-Markt für mittelgroße Unternehmen (vgl. Konradin Mediengruppe 2009) zeigen eine vergleichbare Verteilung.

Als Ergebnis von Frage 20 ergibt sich, dass Funktionen wie Finanzbuchhaltung, Logistik und Controlling fast ausschließlich (rund 90%) durch Standardsoftware abgedeckt werden. Bei an-

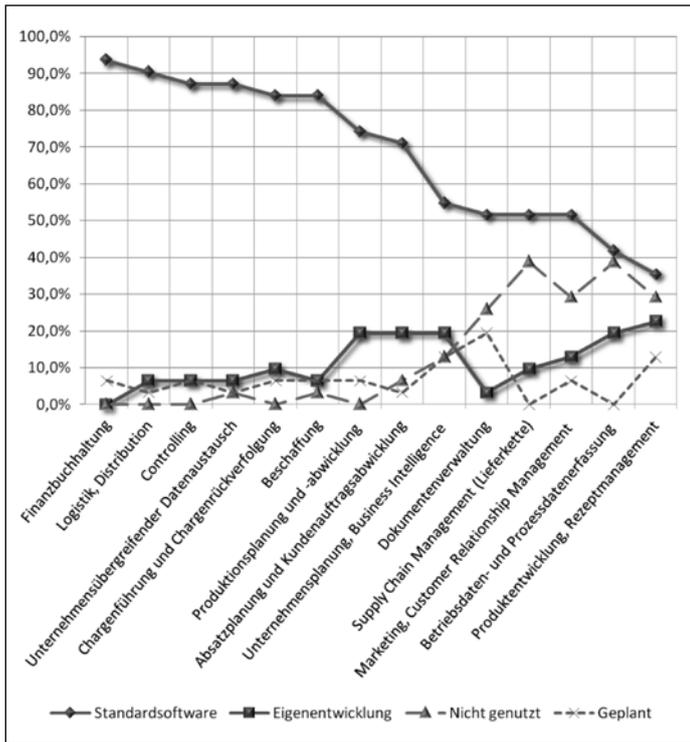


Abb. 1: Überblick über alle Komponenten: Standardsoftware bzw. Eigenentwicklung

deren Funktionen wie Produktentwicklung oder Betriebs- und Prozessdatenerfassung findet sich jedoch nur ein relativ geringer Einsatz (rund 40 %) von Standardsoftware (siehe Abbildung 1). Begründbar ist dies möglicherweise damit, dass diese Funktionen wenig Standardisierungspotenzial besitzen, da viele Unternehmen im Produktionsbereich individuelle Besonderheiten aufweisen. Der geringe Einsatz von Lösungen zu Marketing und Customer Relationship Management lässt sich durch den Aspekt erklären, dass die meisten Studienteilnehmer im B2B-Bereich tätig sind.

88 % der Studienteilnehmer greifen auf externe Softwareberater und -entwickler zurück, insbesondere für die Durchführung neuer, innovativer Projekte (62 %) oder zwecks Kapazitätsausgleichs (41 %). Mit -0,12 zeigt sich ein leicht negativ korrelierter Zusammenhang bei der Berechnung der Korrelation bezüglich der Zufriedenheit mit der eingesetzten Lösung sowie dem Einsatz externer Berater.

Bei der Auswertung von Frage 21 zeigt sich zunächst, dass bezüglich der Zufriedenheit mit jeder Komponente (Finanzbuchhaltung, Logistik usw.) eine relativ gleichmäßige, positive Tendenz vorherrscht: Auf einer Skala von 1 (= zufrieden) bis 5 (= unzufrieden) wurde jede Komponente im Durchschnitt aller Teilnehmer mit der Note 2 bewertet. Allerdings stammen die Antworten ausschließlich aus der IT-Leitung der Unternehmen. Das bedeutet, dass andere, möglicherweise kritische Sichten z. B. aus der Unternehmensführung oder von Anwenderseite nicht berücksichtigt sind.

Neben den einzelnen Komponenten wie Finanzbuchhaltung etc. gibt es auch übergreifende Kriterien zur Bewertung der gesamten ERP-Lösung, da keine Komponente ausschließlich isoliert betrachtet werden kann. Die Relevanz und Zufriedenheit mit übergreifenden Kriterien wurde in Frage 22 durch die Unternehmen wie folgt bewertet (siehe Abbildung 2).

Aus Sicht der Unternehmen ist die Zuverlässigkeit entscheidend für ein ERP-System, da unternehmenskritische Anwendungen im Fokus stehen. Mit Einschränkungen sind die meisten Studienteilnehmer mit diesem und anderen Qualitätskriterien zufrieden.

Kurz- oder langfristiger Handlungsbedarf besteht bei etwa einem Viertel der Unternehmen bezüglich einzelner Komponenten wie Finanzbuchhaltung und Controlling; veraltete Komponenten oder zu starke Anpassungen der Standardsoftware führen zu diesem Ergebnis. Bezüglich der übergreifenden Qualitätskriterien ergibt sich folgendes Bild (siehe Abbildung 3):

Somit lässt sich erkennen, dass ERP-Systeme einen Handlungsbedarf insbesondere dadurch erzeugen, dass die ERP-Funktionen bzw. vom ERP-System unterstützten Prozesse nicht optimal zu den Anforderungen des Unternehmens passen (vgl. Brehm et al. 2008). Noch deutlicher wird der Handlungsbedarf bei relativ unzufriedenen Unternehmen: Hier sind knapp 80 % davon überzeugt, bei Funktionen, Prozessen und dem Zusammenspiel der Komponenten über kurz oder lang Verbesserungen umsetzen zu müssen. Dies deckt sich mit den Ergebnissen der Studie zur ERP-Modernisierung (vgl. Eggert 2008), bei der die Anpassung an Geschäftsabläufe ebenfalls als einer der treibenden

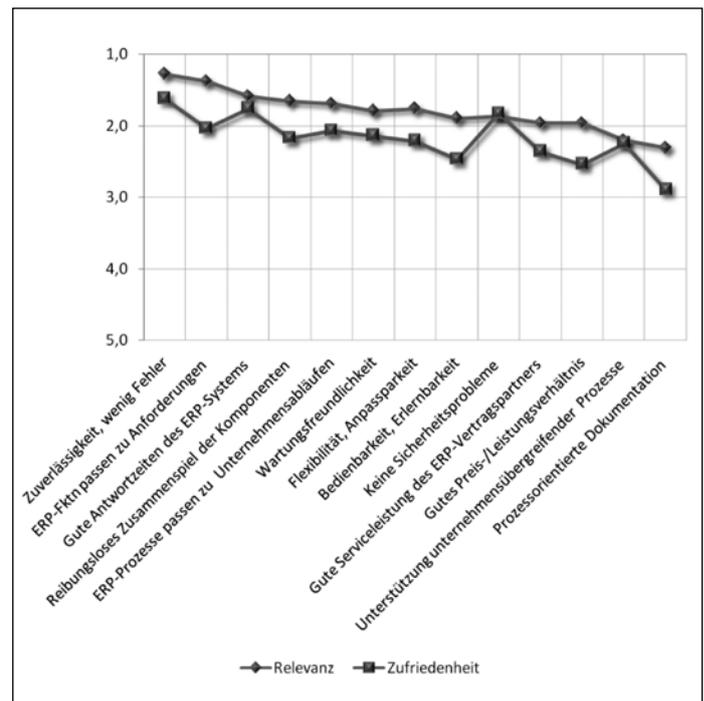


Abb. 2: Bewertung übergreifender Qualitätskriterien

## LITERATUR

**Brehm, N., Heyer, N., Gómez, J. M., Richter, B. (2008):** Das ERP-KMU-Dilemma und Anforderungen an Serviceorientierte Architekturen zur Nutzung von Verbesserungspotentialen, in: Multikonferenz Wirtschaftsinformatik GITO-Verlag, S. 1865–1876, Berlin.

**Eggert, S., Fohrholz, C. (2008):** Marktübersicht: ERP Modernisierung, ERP Management 4, S. 42–53.

**Experton Group (2008):** Gehobener Mittelstand aufgeschlossen für externe Security-Dienstleistungen, Studie, <http://www.experton-group.de>, Abruf 10.05.2010.

**Gronau, N. (2004):** Enterprise Resource Planning und Supply Chain Management: Architektur und Funktionen, München.

**Konradin Mediengruppe (Hrsg.) (2009):** ERP-Studie: Einsatz von ERP-Lösungen in der Industrie, Leinfelden-Echterdingen.

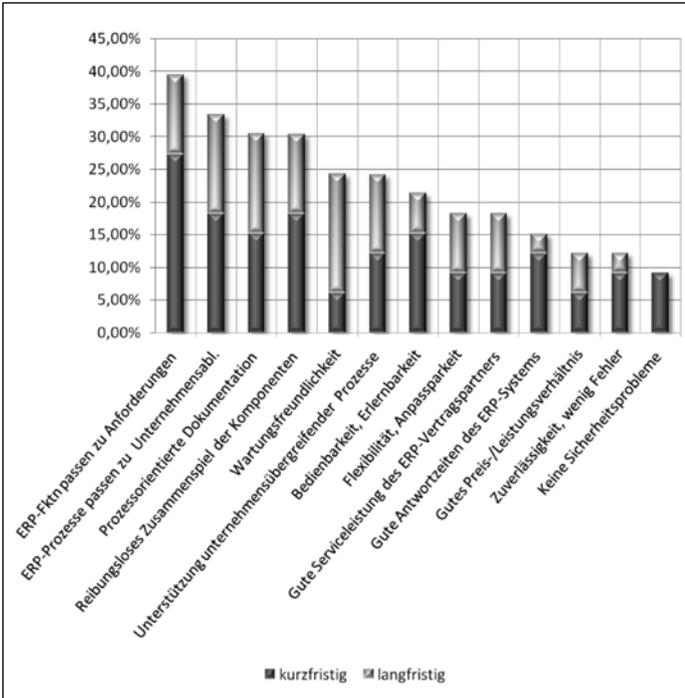


Abb. 3: Handlungsbedarf übergreifender Qualitätskriterien (kurzfristig/langfristig)

Faktoren genannt wurde. Als Gründe für eine eingeschränkte Weiterempfehlung wurden unter anderem Komplexität, Individualität oder Herstellerabhängigkeit der Lösung, eine veraltete Lösung oder ein problematisches Kosten-Nutzen-Verhältnis genannt. Allerdings sind die Fallzahlen der hier betrachteten weniger zufriedenen Unternehmen relativ gering, so dass nur ein Hinweis auf Defizite ohne Pauschalurteil gegeben werden kann. Schließlich sind rund zwei Drittel der Unternehmen mit der im Unternehmen eingesetzten Lösung insoweit zufrieden, dass sie die Lösung weiterempfehlen würden.

## 5. Fazit

Die Studie zeigt, dass die meisten der Studienteilnehmer relativ zufrieden mit ihrer jetzigen ERP-Lösung sind, aber dennoch deutlichen Handlungsbedarf identifizieren. Diese auf den ersten Blick widersprüchliche Aussage lässt sich damit begründen, dass die aktuell eingesetzten Systeme zwar „laufen“, aber vielen Unternehmen bewusst ist, dass sie kurz- und/oder langfristig in verbesserte Prozesse oder modernere Lösungen investieren müssen. Insgesamt kann man das Fazit „Evolution“ statt „Revolution“ ziehen.



# EIN GENTLEMAN AUF DER SUCHE NACH INNOVATIONEN: JOSEPH A. SCHUMPETER (1883-1950)

Nina Behringer

Schumpeter startete als akademisches Wunderkind. Er war ein Universalgelehrter, der Ökonomie, Geschichte und Soziologie zu einer umfassenden Sicht des Wirtschaftssystems verband und von der Selbstzerstörung des Kapitalismus auf Grund dessen Erfolges überzeugt war. Bekannt wurde er durch den „dynamischen Unternehmer“, der durch seine Innovationskraft immer wieder für Aufschwung sorgt, bis er durch bürokratische Manager ersetzt wird.

## Facts

---

1883	geboren in Triesch, Mähren
1893–1901	Eliteschule Theresianum, Wien, Matura
1901–1906	Studium Rechtswissenschaften, Uni in Wien
1906	Doktor der Rechte
1907–1908	Anwalt am Internationalen Gerichtshof, Kairo
1909	Habilitation an der Universität Wien
1909–1911	Außerordentlicher Professor in Czernowitz, Ukraine
1911-1921	Professor für politische Ökonomie, Universität Graz
1913/14	Gastprofessor Columbia Universität, New York
1919	Berater der Sozialisierungskommission der sozialdemokratischen Regierung in Berlin
1919	Staatssekretär Finanzen, Österreich
1921–1924	Leitung M. L. Biedermann & Co. Bank, Wien
1925–1932	Professor für wirtschaftliche Staatswissenschaft, Universität Bonn
1927–1928	Gastprofessor Harvard University, Cambridge
1932–1950	Ordentlicher Professor Harvard University, Cambridge
1939	amerikanische Staatsbürgerschaft
1950	gestorben in Taconic, Connecticut (USA)

Als Sohn eines Tuchfabrikanten verbrachte Schumpeter seine ersten vier Jahre in Triesch. Nach dem Tod seines Vaters 1887 heiratete seine Mutter Johanna den Feldmarschallleutnant Sigismund von Keler. Es folgte der Umzug nach Wien, der ihm den Besuch der Eliteschule Theresianum ermöglichte. Er lernte mehrere Sprachen, Fechten und Reiten. Diese schulische Erziehung prägte sein ganzes Leben. Er galt stets als kultivierter österreichischer Gentleman der alten Schule – allerdings mit einem gewissen Maß an Arroganz. So wollte Schumpeter der größte Nationalökonom der Welt, der beste Reiter Österreichs und der beste Liebhaber in Wien werden. Eines seiner Ziele blieb unerreicht: Ein guter Reiter war er nie, auch wenn er als Professor in Wien seine Vorlesungen in Reithosen gehalten haben soll.

Erste berufliche Erfahrungen sammelte Schumpeter 1907 in Ägypten als Mitarbeiter am Internationalen Gerichtshof. Hier hatte er seine erste und einzige erfolgreiche Aufgabe in der Privatwirtschaft: Er verwaltete das Vermögen einer ägyptischen Prinzessin. Im selben Jahr heiratete er die deutlich ältere Gladys Ricarde Seaver.

Ein Jahr später veröffentlichte er sein erstes Hauptwerk, welches gleichzeitig seine Habilitationsschrift war, mit dem Titel: „Das Wesen und der Hauptinhalt der theoretischen Nationalökonomie“. Es beschäftigte sich mit der Verknüpfung verschiedener Wissenschaften: Ökonomie, Geschichte und Soziologie. Sein Erstwerk brachte ihm eine Professur in Czernowitz ein.

Im Jahr 1911 erschien mit der „Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung“, eines seiner bedeutendsten Werke. Er prägte hier den Begriff des „schöpferischen Unternehmers“, der die Entwicklung einer Gesellschaft durch Innovationen vorantreibt. Diese werden nachgeahmt, so dass durch den Multiplikatoreffekt die Konjunktur angekurbelt wird. Er entwickelte in seiner Theorie die von Kondratjew analysierten Konjunkturwellen weiter und formte den Begriff der „Kondratjew-Zyklen“. Diese Konjunkturzyklen umfassen in der Regel 40 bis 60 Jahre.

Seinen zweiten und letzten Ausflug in die Privatwirtschaft erlebte Schumpeter mit der Biedermann & Co. Bank in Wien, mit der



Quelle: [www.uni-graz.at/en/print/harc/hwww\\_schumpeter2.jpg](http://www.uni-graz.at/en/print/harc/hwww_schumpeter2.jpg)

er in den Konkurs ging. Für ihn bedeutete es den Verlust seines Vermögens sowie eine Unmenge persönlicher Schulden. Fortan widmete er sich ganz der Forschung. 1925 erhielt er einen Ruf nach Bonn. Ein Jahr nach seinem Umzug nach Bonn stirbt seine zweite Frau Anna Reisinger, sein neugeborener Sohn sowie seine Mutter. Diese Schicksalsschläge konnte Schumpeter bis an sein Lebensende nicht wirklich verkraften. Chronische Depressionen waren die Folge.

1930 folgt ein weiterer Schicksalsschlag: Keynes veröffentlicht sein Buch „A Treatise on Money“, in dem er grundlegende Gedanken von Schumpeters Geldtheorie vorwegnahm. Zudem brachte er seine General Theory drei Jahre vor den Business Cycles von Schumpeter heraus.

1932 zog es Schumpeter an die Harvard-Universität nach Cambridge. Hier war er bis 1950 ordentlicher Professor. 1939 wurde er amerikanischer Staatsbürger. In Harvard war Schumpeter bekannt für seine witzigen Vorlesungen. Stundenlang hörte er sich die Sorgen seiner Studenten an. Nach wie vor hatte er trotz 14 Jahren in den USA einen starken Wiener Akzent. Das führte bei seinen Studenten oftmals zu Verständnisschwierigkeiten.

Sein Spätwerk „Capitalism, Socialism and Democracy“ erschien 1942. Aber es gewann erst Jahre nach der Veröffentlichung, besonders nach dem Untergang der Sowjetunion an Bedeutung. Bis heute sind die in diesem Werk diskutierten Themen wie das Funktionieren von Kapitalismus und Sozialismus brandaktuell. Das zweite Kapitel eröffnete er mit der Frage: „Kann der Kapitalismus weiterleben?“ Seines Erachtens nicht. Eine Auffassung, die er mit Marx teilte, jedoch mit unterschiedlicher Begründung. Grund für den Weg in den Sozialismus ist gerade der Erfolg des kapitalistischen Systems. Kurz gesagt: Der dynamische Unternehmer wird immer seltener. Die meisten Unternehmen werden von Managern geführt, die mit Aktien bezahlt werden. Es sind Bürokraten. Somit werden immer weniger Innovationen

die Konjunktur beflügeln. Folglich kommt es zu einer unzufriedenen Gesellschaft. Großunternehmen geben den Ton an. Zum Sozialismus ist dann der Weg nicht weit.

Brisant klingt diese Auffassung in Anbetracht der derzeitigen politischen und wirtschaftlichen Lage. Überhöhte Vorstandsgehälter, gefühlte Unsicherheit und die Einkommensschere werfen Fragen nach dem Funktionieren des kapitalistischen Systems auf. Bereits in den 80iger Jahren des letzten Jahrhunderts erfuhr die Neubewertung von Schumpeter im Vergleich zu Keynes einen Schub.

Schumpeter stirbt 1950. Seine letzte Arbeit, die „History of Economic Analysis“ konnte er größtenteils beenden, sie wird von seiner dritten Frau, ebenfalls eine Volkswirtin, 1954 posthum herausgegeben.

## AUSGEWÄHLTE WERKE

**Das Wesen und der Hauptinhalt der theoretischen Nationalökonomie**, Leipzig, 1908.

**History of Economic Analysis**, New York, 1954.

**Konjunkturzyklen**, Neuausgabe, Göttingen 2008.

**Das Wesen des Geldes**, Neuausgabe, Göttingen 2008.

**Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung**, Neuausgabe, Berlin 2006.

**Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie**, 8. unveränderte Aufl., Tübingen 2005.

## QUELLEN

**Schäfer, A. (2008)**: Die Kraft der schöpferischen Zerstörung, Biografie, Frankfurt/ New York.

**Schneider, E., (1970)**: Joseph A. Schumpeter, Leben und Werk eines großen Sozialökonomen, Tübingen.

[www.univie.ac.at](http://www.univie.ac.at)

[www.schumpeter.info](http://www.schumpeter.info)



# GUERRILLA MARKETING: KREATIVE WERBUNG - ÜBERRASCHEND UNGEWÖHNLICH

Corinna Nachtigall



**Diplom-Kauffrau Corinna Nachtigall** studierte Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Marketing, Organisation und Finance an der Johannes Gutenberg-Universität Mainz. Zurzeit arbeitet die 27-jährige als Beraterin und Projektmanagerin bei der webguerillas GmbH in München, einer Full-Service-Agentur für alternative Werbeformen.

E-Mail: c.nachtigall@gmx.de

## 1. Wie Ernesto Che Guevara das Marketing inspiriert

Aus dem Spanischen übersetzt bedeutet „Guerrilla“ (Verkleinerungsform des spanischen Wortes „Guerra“) soviel wie Kleinkrieg oder Partisanenkampf. In der Geschichte wurde die Guerilla Taktik meist von kleineren Gruppen oder irregulären Armeen eingesetzt, um auf überraschende und unkonventionelle Art gegen eine größtmäßig überlegene Armee oder Besatzungsmacht anzukämpfen (Schulte 2007, S. 28). Zu den zentralen Eigenschaften der Taktik, die im besonderen Maße während der kubanischen Revolution in den 1950er Jahren durch den Revolutionär Ernesto Che Guevara geprägt wurde, zählen vor allem Schnelligkeit, Beweglichkeit, taktische Flexibilität, Einsatz von Überraschungseffekten sowie Täuschung und Kampf aus dem Hinterhalt (Guevara 1990, S. 68 ff.).

Mit dem Wandel vom Verkäufer- zum Käufermarkt in den 1960er Jahren waren die Unternehmen mehr und mehr gezwungen, sich auf die Wünsche und Bedürfnisse der potenziellen Abnehmer einzustellen. Dabei fiel es gerade ressourcenarmen, kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) schwer, sich vom Wettbewerb abzugrenzen (Jäckel 2007, S. 4). Um sich dennoch erfolgreich neben den größeren Unternehmen am Markt zu positionieren, machte man sich kurzerhand die Taktik Ernesto Che Guevaras zu Nutze und übertrug deren charakteristische Eigenschaften auf das Marketing. So setzt Guerilla Marketing, neben den klassischen Erfolgsgrößen Kapitalstärke, Marktmacht und Größe, im besonderen Maße auf Flexibilität, Unkonventionalität, Kreativität und Einfallsreichtum (Schulte 2007, S. 18).

Neben dem amerikanischen Marketingexperten Jay Conrad Levinson, gelten vor allem Philip Kotler und Friedhelm Bliemel sowie die beiden Marketingexperten Al Ries und Jack Trout als zentrale Vertreter des Guerilla Marketings. Interessanterweise haben sie bei der Konzeptualisierung der Strategie recht unterschiedliche Schwerpunkte gesetzt. So wird Guerilla Marketing einmal beschrieben als Marketing für kleine und mittelständische Unternehmen, das auf kreative Ideen, Ausdauer, Individualität und vor allem Kundennähe setzt (Levinson 1984, S. 2), einmal als innovative, flexible und konstruktive strategische Option zur Besetzung und Verteidigung einer Marktnische (Ries/Trout 1986, S. 101 ff.), aber auch als eine auf die Konkurrenz gerichtete, subversive und destruktive Angriffsstrategie, die vor allem von kleinen Unternehmen mit geringem Budget verfolgt wird (Kotler/Bliemel 2001, S. 701 ff.).

In den letzten beiden Jahrzehnten hat sich das Guerilla Marketing, als Antwort auf die mangelnde Akzeptanz der Konsumenten gegenüber konventioneller Werbung, aber auch durch die zunehmende Reizüberflutung, zu einer Marketing-Mix übergreifenden Basisstrategie entwickelt, die auch mehr und mehr Global Player, wie beispielsweise BMW oder PUMA, zur Profilierung ihrer Marken einsetzen (Garber 2002, S. 84). Dabei steht nicht mehr das Antimarketing im Vordergrund, sondern vielmehr überraschende, unkonventionelle, kreative, und ansteckende Aktionen, die mit einem geringen Budget eine möglichst große Wirkung erzielen sollen.

Guerilla Marketing ist „die Kunst, den von Werbung und Marketing übersättigten Konsumenten, größtmögliche Aufmerksamkeit durch unkonventionelles bzw. originelles Marketing zu entlocken. Dazu ist es notwendig, dass sich der Guerilla Marketeer möglichst (aber nicht zwingend) außerhalb der klassischen Werbekanäle und Marketing-Traditionen bewegt.“ (Schulte 2007, S. 11)

In der Praxis nimmt die Guerilla-Philosophie Einfluss auf den gesamten Marketing-Mix und wird unter Einsatz verschiedenster Instrumente umgesetzt. Dabei wird der weitaus größte Teil der Guerilla-Aktionen jedoch als Kommunikationsmaßnahme geplant und umgesetzt. Die zentralen kommunikationsbasierten Guerilla Marketing-Instrumente sind Viral Marketing, Ambush Marketing, Ambient Media sowie Sensation Marketing. Allen Instrumenten gemein ist das Bestreben, mit geringem finanzi-

ellen Aufwand über originelle und überraschende Aktionen ein Maximum an Aufmerksamkeit in der Zielgruppe zu generieren. Über die Erzeugung eines AHA-/WOW-Effekts soll die Werbebotschaft nachhaltig in den Köpfen der Konsumenten verankert und die Weiterverbreitung der Botschaft durch Medien, Presse und Mundpropaganda stimuliert werden.

## 2. Die drei grundlegenden Prinzipien des Guerilla Marketings

### Guerilla Marketing ist überraschend

Guerilla Marketing setzt auf den Effekt der Überraschung, auf Aktionen, die die Wahrnehmung vor eine unerwartete Aufgabe stellen und darüber die Aufmerksamkeit der werbeübersättigten Konsumenten gewinnen (Schulte 2007, S. 11). Durch den gezielten Einsatz unkonventioneller Marketingaktivitäten sollen AHA-/WOW-Effekte ausgelöst werden. Je weniger eine Guerilla Marketing-Aktion mit den Erwartungen an die beworbene Produktkategorie übereinstimmt, umso wahrscheinlicher ist einerseits eine intensive Auseinandersetzung der Rezipienten mit der präsentierten Werbebotschaft und darüber eine nachhaltige Verankerung des dargebotenen Informationsangebots in den Köpfen der Konsumenten und andererseits die Verbreitung der Botschaft durch Presse, Medien sowie Mundpropaganda (Zerr 2005, S. 467). Ein Beispiel für eine Marke, die immer wieder auf unerwartete, überraschende und aufmerksamkeitsstarke Marketingmaßnahmen setzt, ist die Marke MINI des Automobilherstellers BMW. So wurde der MINI zur Einführung in den USA zwischen den Besuchern eines Basketballspiels in den Zuschauerrängen platziert, anstatt eines Bildes auf eine Plakatwand geklebt oder als Spielzeugauto verpackt in einer Fußgängerzone aufgestellt.

### Guerilla Marketing ist rebellisch

Guerilla Marketing-Aktionen zielen darauf, die etablierten Werte und Funktionsweisen der klassischen Werbung in Frage zu stellen sowie die Werte der Konkurrenz zu destabilisieren (Zerr 2005, S. 468). Ein Beispiel hierfür liefert das Sportartikelunternehmen PUMA. So trug der britische Sprinter Linford Christie auf der Pressekonferenz nach seinem Sieg bei den Olympischen Spielen 1996 in Atlanta Kontaktlinsen mit dem Logo der Firma PUMA. Das Brisante dabei: offizieller Sponsor der Olympischen Spiele war Hauptkonkurrent Adidas.

### Guerilla Marketing ist ansteckend

Guerilla Marketing-Aktionen setzen auf das Prinzip der selbstständigen und eigendynamischen Verbreitung von Werbebotschaften. Während konventionelle Kommunikationsinstrumente auf einen hohen Werbedruck zur nachhaltigen Verankerung der Botschaften in den Köpfen der Konsumenten setzen, verlieren Guerilla Marketing-Aktionen den Reiz des Außergewöhnlichen, wenn sie wiederholt durchgeführt werden. Um eine nachhaltige Wirkung zu erzielen, müssen Guerilla Marketing-Aktionen so originell, unerwartet und aufmerksamkeitsstark sein, dass sie sich auf Anhieb herumsprechen. Dabei setzen die Guerilleros auf Multiplikatoren wie die vorab informierte Presse und Passanten. Durch die resultierende exponentielle Reichweiten-erhöhung lassen sich gegenüber der konventionellen Werbung deutliche Effizienzsteigerungen erreichen (Zerr 2005, S. 469). Ein bekanntes Beispiel in diesem Zusammenhang ist das von der Whiskeymarke Johnnie Walker 1999 als Werbemaßnahme in Umlauf gebrachte Onlinespiel „Moorhuhnjagd“. Das Spiel wurde innerhalb eines Jahres 40 Millionen Mal herunter geladen.

Die Prinzipien des Guerilla Marketings bringen jedoch nicht automatisch Vorteile, sondern bergen auch einige nicht zu unterschätzende Risiken. Guerilla Marketing-Aktionen bewegen

Überblick: Instrumente des Guerilla Marketings	
<b>Viral Marketing</b>	Eigendynamische und exponentielle Verbreitung der Werbebotschaften (Videos, Microsites, Apps etc.) primär in sozialen Netzwerken im Internet (schnellstes Verbreitungsmedium)
<b>Ambush Marketing</b>	Gezielter Angriff der Wettbewerber durch die Ausnutzung der medialen Aufmerksamkeit von Großveranstaltungen wie Olympia oder der Fußball WM, ohne selbst Sponsor des Events zu sein
<b>Ambient Media</b>	Generierung von Aufmerksamkeit durch Werben an unerwarteten Orten und auf ausgefallenen Werbeträgern (bspw. Golfplatzlöcher, Pizzakartons) im direkten Lebensumfeld der Zielgruppe (Orientierung an klassischen Werbeformen der Außenwerbung)
<b>Sensation Marketing</b>	Ähnlich dem Ambient Media mit dem Unterschied, dass Sensation Marketing-Aktionen einen noch stärkeren WOW-Effekt generieren und zumeist nicht wiederholt einsetzbar sind

Abb.: Instrumente des Guerilla-Marketings (eigene Darstellung)

sich teilweise in rechtlichen Grauzonen: eine unkonventionelle Botschaft kann von den Konsumenten als unangenehm, aufdringlich oder geschmacklos bewertet werden, wenn die Inhalte der Botschaft moralische bzw. ethische Grenzen überschreiten. Die wohl größte Gefahr des Guerilla Marketings besteht jedoch in der nur eingeschränkten Kontrollierbarkeit der initiierten Mundpropaganda. Rollt der „Stein“ erst einmal, kann er kaum noch aufgehalten werden und bewegt sich eigendynamisch weiter. Bei erfolglosen Kampagnen kann dies in Umsatzverlusten sowie einer massiven Beeinträchtigung des Unternehmens- und Markenimages resultieren (Zerr 2005, S. 472).

### 3. Warum kreative Werbung respektive Guerilla Marketing wirkt

---

Die klassische Werbung steckt in einer Krise. Qualitativ ausgereifte und funktional austauschbare Produkte führen dazu, dass der Wettbewerb in zahlreichen Märkten und damit auch der Kampf um die knappe Ressource Aufmerksamkeit zunehmend schärfer wird (Jäckel 2007, S. 3). Da sich viele Unternehmen weiterhin auf das klassische Marketing stützen und, um aus dem Schattendasein der unzähligen Produkte hervorzutreten und gezielte Aufmerksamkeit zu erzeugen, mehr und mehr den Werbedruck erhöhen, werden die Konsumenten heutzutage mit täglich mehr als 1.500 Werbebotschaften überschwemmt. Die Potenziale der klassischen Werbung scheinen jedoch ausgeschöpft. Denn trotz hohen Werbedrucks werden Aufmerksamkeit und Interesse nur noch selten erregt. Die Informations- und Medienflut wird zunehmend mit Zapping in den Werbepausen im Fernsehen, Verbotsschildern an Briefkästen und Filtern für Popups im Internet beantwortet (Zerr 2005, S. 465 f.).

Dem AIDA-Modell der Werbewirkung (A-ttention – I-nterest – D-esire – A-ction) zufolge, muss Werbung bei den Umworbenen zunächst einmal Aufmerksamkeit erzeugen, um wirken zu können. Um bei der steigenden Informationsflut aufzufallen müssen die Werbebotschaften aktivierend verpackt werden. Denn nur wenn die Werbung von den Konsumenten wahrgenommen wird, hat sie die Chance zu wirken. Folglich kommt der Gestaltung der Werbebotschaft eine zentrale Bedeutung zu.

Kreative Werbung setzt auf unerwartete und überraschende Aktionen, die die Wahrnehmung vor eine unerwartete Aufgabe stellen und so gezielte Aufmerksamkeit durch Neuartigkeit und Anderssein hervorrufen (Ang/Low 2000, S. 835). Nach Scheffler und Sladek sticht kreative Werbung heraus, ist aufmerksamkeitsstärker, spricht Emotionen stärker an, überrascht, erzeugt Neugierde und führt über eine intensive Auseinandersetzung mit dem Werbestimulus zur Verankerung der dargebotenen Information in den Köpfen der Konsumenten (Scheffler/Sladek 2004, S. 40). In der Literatur wird die Kreativität auch als „X-Faktor der Werbung“ (Schmidt 1972, S. 191) oder „Schlüssel-faktor“ für eine optimale Werbewirkung (White 1972, S. 32) bezeichnet.

Was eine kreative Werbemaßnahme ausmacht, welche Eigenschaften sie im Einzelnen erfüllen muss, wird in der Literatur kontrovers diskutiert. Übereinstimmung besteht lediglich darüber, dass eine Werbung als kreativ beurteilt wird, wenn sie für die Rezipienten unerwartet, überraschend und neuartig ist. Überraschungseffekte können beispielsweise über das Werben an unerwarteten Orten oder auf ausgefallenen Werbeträgern, über von der Norm abweichende Botschaftsinhalte, über besonders große Elemente oder auch über überraschende Formen der Informationsübermittlung generiert werden.

Kreativität darf jedoch nicht mit Erregung von Aufmerksamkeit gleichgesetzt werden. So ist die Neuartigkeit zwar eine notwendige, aber keine hinreichende Bedingung für eine kreative Werbung. Neben Originalität und Unerwartetheit muss der Stimulus für den Rezipienten verständlich und überzeugend sein, damit er letztlich als kreativ bezeichnet wird (Ang/Low 2000, S. 837). Passt die Guerilla Marketing-Aktion nicht zur Zielgruppe oder zum Image des Unternehmens, ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass die Aktion keine oder im schlimmsten Fall sogar eine negative Wirkung entfaltet.

Das Guerilla Marketing folgt dem Prinzip der Kreativität, indem es zum einen auf von der Norm abweichende Botschaftsinhalte, ungewöhnliche Farben, besonders große Elemente, überraschende Formen der Informationsübermittlung und unerwartete und originelle Platzierungen, zum anderen jedoch auch auf eine verständliche Botschaftsvermittlung, Zielgruppenorientierung und Beachtung des Unternehmensimages setzt (Patalas 2006, S. 62.).

## LITERATUR

- Ang, S., Low, S. (2000):** Exploring the Dimensions of Ad Creativity, in: *Psychology & Marketing*, Vol. 17, No. 10, pp. 835–854.
- Garber, T. (2002):** Offensives Marketing – Strategie der spitzen Pfeile, in: *Absatzwirtschaft Sonderausgabe 2002*, S. 80–85.
- Guevara, C. (1990):** *Guerillakampf und Befreiungsbewegung*, Band 1, Bonn.
- Jäckel, M. (2007):** Guerilla-Marketing – Grundlagen, Instrumente und Beispiele, in: Dress, N. (Hrsg.): *Guerilla Marketing, Erfurter Hefte zum angewandten Marketing*, Heft 15, S. 3–12.
- Kotler, P., Biemel, F. (2001):** *Marketing-Management: Analyse, Planung, Verwirklichung*, 10. Aufl., Stuttgart.
- Levinson, J. (1984):** *Guerilla Marketing – Secrets for Making Big Profits from Your Small Businesses*, Boston.
- Patalas, T. (2006):** *Guerilla Marketing – Ideen schlagen Budget*, Berlin.
- Ries, A., Trout, J. (1986):** *Marketing Generalstabsmäßig*, Hamburg et al.
- Scheffler, H., Sladek, U. (2004):** Test it! Für Kreative ein Graus, für Werbende ein Muss: Effizienz von Kreativität messen, in: *Absatzwirtschaft Sonderheft 2004*, S. 40–44.
- Schmidt, W. (1972):** *Kreativität und Organisationen in der Werbung – Eine Analyse des Wesens von Kreativität und der Problematik der Erzeugung kreativer Leistungen in Unternehmen, dargestellt am Beispiel der Werbung*, München.
- Schulte, T. (2007):** *Guerilla Marketing für Unternehmertypen – Das Kompendium*, 3. Aufl., Sternenfels.
- Toedter, C. (2006):** *Guerilla Marketing*, Köln.
- White, G. (1972):** Creativity: The X Factor in Advertising Theory, in: *Journal of Advertising*, Vol. 1, No. 1, pp. 28–32.
- Zerr, K. (2005):** *Guerilla Marketing in der Kommunikation – Kennzeichen, Mechanismen und Gefahren*, in: Gaiser, B., Linxweller, R., Brucker, V. (Hrsg.): *Praxisorientierte Markenführung – Neue Strategien, innovative Instrumente und aktuelle Fallstudien*, Wiesbaden, S. 464–472.

# IT'S THE PEOPLE, STUPID! ERFOLGSFAKTOREN FÜR DIE EINFÜHRUNG VON WIKIS IN UNTERNEHMEN

Matthias Thürling



## **Matthias Thürling**

beschäftigt sich seit Jahren mit dem Thema Web 2.0 und seinen Ausprägungen. Als Inhaber einer Werbeagentur hat ihn die professionelle Sicht interessiert. Als Gründer eines Web 2.0-Startups hat er den Gedanken rund um Web 2.0 und Social Media gelebt.

Heute ist er Project Manager, PMP® & Social Media Evangelist bei der New Identity AG und beschäftigt sich dort u. a. damit, wie man Blogs, Twitter und Facebook für die externe Kommunikation, und Wikis, Blogs und Enterprise 2.0-Lösungen für die interne Kommunikation von Unternehmen einsetzen kann.

E-Mail: [matthias.thuerling@nidag.com](mailto:matthias.thuerling@nidag.com)

Twitter: [www.twitter.com/web20typ](http://www.twitter.com/web20typ)

## **1. Wissen – Macht seit der Antike**

Für die größte Wissenssammlung der Antike, die Bibliothek von Alexandria, ließ man jedes einzelne Schiff, das im Hafen von Alexandria lag durchsuchen, ob sich ein noch unbekanntes Buch an Bord befand. War das der Fall, so musste das Schiff wochenlang warten, bis das Buch abgeschrieben und so in die Bibliothek von Alexandria aufgenommen war.

### **1.1 Der Erfolg von Wikipedia**

Wissen sammeln ist heute zum Glück deutlich einfacher. Jeder kennt mittlerweile Wikipedia und zwei von drei Onlinenutzern in Deutschland nutzen die freie Enzyklopädie zumindest gelegentlich. Das Faszinierende an Wikipedia ist die Tatsache, dass das gesamte Wissen von den Nutzern selbst zusammengetragen wurde. Der Brockhaus wurde in der letzten Ausgabe mit einem Umfang von 20 Bänden herausgegeben. Der Umfang von Wikipedia würde etwa 240 Bände ausmachen – und das allein bei der deutschen Ausgabe. All dieses Wissen steckt in den Wikipedia-Nutzern. In nur neun Jahren haben die Nutzer ihr Wissen offen zugänglich gemacht, wissenschaftlich belegt und diskutiert. Damit haben sie gezeigt, wie Wissen gesammelt und weiterentwickelt werden kann.

Eine der Voraussetzungen für diesen enormen Erfolg von Wikipedia ist seine Software. Sie stellt die alten Prinzipien zur Veröffentlichung von Webinhalten auf den Kopf. Es ist nicht mehr notwendig, einen Text in Programmiersprache zu wandeln, um ihn dann durch den Webmaster online stellen zu lassen. Text wird mit wenigen Handgriffen zu Inhalt, der sofort online ist. Im Vergleich zu früheren Zeiten geht das rasend schnell und daher hat die Software hierfür auch den hawaiianischen Namen „Wiki“ für „schnell“ erhalten. Das Besondere an einem Wiki ist aber auch, dass jeder die Inhalte editieren kann und diese Änderungen ebenfalls sofort online sind. Erst durch dieses Prinzip konnte Wissen geteilt, verbreitet und aufgewertet werden.

### **1.2 Wikis – Vorteil für Unternehmen**

In Unternehmen steckt das Wissen über Prozesse und Kunden in jedem einzelnen Mitarbeiter. Glücklicherweise nicht nur in den Köpfen, sondern auch in Protokollen und Handbüchern, E-Mails und Dateiodnern. Doch die Art und Weise, wie dieses Wissen für eine konkrete Fragestellung zusammengefasst wird, kommt den Ansätzen in den Zeiten der Antike beängstigend nahe. Mit Einführung und Organisation in einem Wiki hingegen hat jeder Mitarbeiter die Möglichkeit, seine Arbeit, seine Herangehensweise und sein Wissen zu Kunden und Prozessen zentral zu dokumentieren. Diese gesammelten Informationen werden so durchsuchbar und Experten können ihr Wissen und ihre Erkenntnisse gemeinsam weiter entwickeln.

Entscheidend für den Erfolg eines Wikis im Unternehmen ist die aktive Unterstützung der Mitarbeiter. Bei einem Wiki im Unternehmenseinsatz gibt es ein sehr konkretes und nahe liegendes Ziel: die Erleichterung der eigenen und der gemeinsamen Arbeit. Dies gelingt dann besonders gut, wenn möglichst viele Mitarbeiter partizipieren. Um das zu erreichen, müssen die Mitarbeiter zum einen wissen, wozu ein Wiki gut ist, welche Möglichkeiten es gibt und wie man ein Wiki benutzt. Viel wichtiger ist aber zum anderen eine positive Einstellung der Mitarbeiter. Sie müssen aus einer unbewussten „Wissen ist Macht“-Haltung herausgeholt werden und im Idealfall wird die Arbeit mit einem Wiki selbstverständlich. Ohne den Wandel von Einstellung und Arbeitsweise werden die Know-how-Träger weiterhin Protokolle ablegen und E-Mails schreiben, aber kaum zum gemeinsamen Wissen des Unternehmens beitragen. Daher

muss die Einführung eines Wikis als Change Prozess verstanden und genauso gemanagt werden. Das Wiki selbst ist nur ein Tool zum Wissensmanagement. Entscheidend ist aber der „Process & Cultural Shift“, der für ein Wiki notwendig ist.

## 2. Innovatoren bilden die Basis

Fragt man in einer Organisation, ob jemand freiwillig an einem neuen Projekt teilhaben möchte, finden sich immer experimentierfreudige und engagierte Mitarbeiter. Idealerweise sollten diese sich unabhängig von Geschäftsbereichen und Hierarchiestufen in einer Wiki-Projektgruppe zusammenfinden. Wir bezeichnen diese als Innovatoren. Die im Marketing bekannte Innovations- und Adaptionenkurve ist für den Prozess zur Einführung eines Wikis genauso gültig.

Die Innovatoren werden im Rahmen eines Ausbildungsprogramms zu so genannten „Wiki-Associates“ ausgebildet und bilden die Basis für den Erfolg des neuen Wikis. Sie sind die Botschafter im Unternehmen, die ihr Wissen und ihre Überzeugung über Abteilungen, Hierarchien und Projekte hinweg teilen. Sie schaffen die Grundlage dafür, dass das Wiki von allen Mitarbeitern in der täglichen Arbeit angenommen wird. Von Wiki-Associates werden die ersten Sätze kommen wie „Dazu legen wir eine Wiki-Seite an.“ oder „Schau doch mal im Wiki!“ Mit Wiki-Associates ist in der täglichen Arbeit ein Botschafter präsent, der von Kollegen befragt werden kann. Da der Wiki-Associate aus ihrer Mitte kommt, wird die Hürde für die übrigen Mitarbeiter gesenkt, „dumme Fragen“ zu stellen, und sie erhalten Hilfe bei der eigenen Vertiefung mit dem Thema Wikis.

Wiki-Associates können als Katalysatoren verstanden werden, die die Akzeptanz des eingeführten Wikis erhöhen und somit die Integration dieser Maßnahme beschleunigen. Durch die Wiki-Associates werden weitere Mitarbeiter nach und nach – wie in einem Domino-Spiel erreicht.

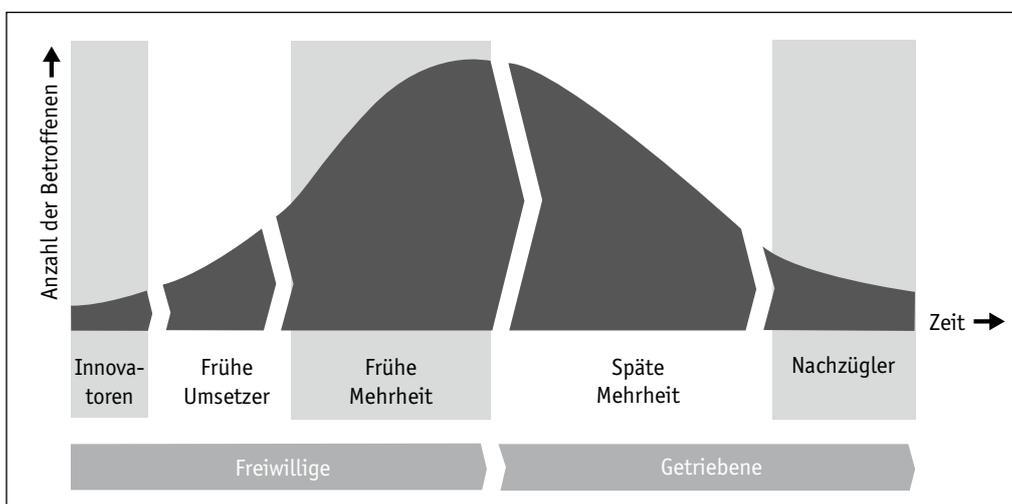


Abb. 1: Innovations- und Adaptionenkurve für den Einführungsprozess eines Wikis

## 3. Vorbereitende Maßnahmen zur Einführung eines Wikis

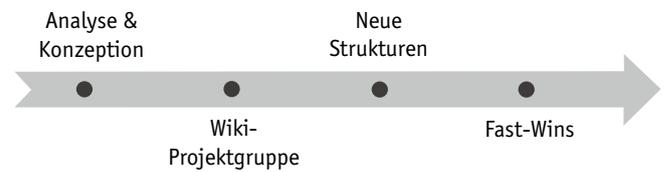


Abb. 2: Analysephase bei der Einführung eines Wikis

Wie zu jedem professionellen Projekt gehört auch für die Erstellung eines Wikis eine Analyse-Phase, in der Fragen geklärt werden müssen wie etwa: „Welche weiteren Systeme müssen integriert werden?“ oder „Welche Prozesse können in einem Wiki abgebildet werden?“ Diese Fragen werden in der Vorbereitung gemeinsam mit den zukünftigen Wiki-Associates diskutiert.

### 3.1 Strukturen schaffen

Zunächst muss ein Konzept zur technischen Umstellung entstehen. Ziel ist es, gemeinsam mit Mitarbeitern in einer Wiki-Projektgruppe ein konkretes Vorgehen zu entwickeln und früh die Akzeptanz der Maßnahme zu erreichen. Es sind Regeln und Konventionen zu definieren, wie alte Inhalte strukturiert werden können und wie neue Inhalte in diese Struktur passen. Nach der Sichtung von bestehenden Inhalten müssen Inhalte identifiziert werden, die sich besonders dafür eignen, in einem Wiki festgehalten zu werden. Dies können Themen sein, die sich oft und schnell ändern und/oder oft von mehreren Menschen bearbeitet werden müssen.

### 3.2 Bedeutung von schneller Erfolgserlebnisse („Fast-Wins“)

Erst wenn ein Mitarbeiter ein erstes „Erfolgserlebnis“ mit dem Wiki hatte, steigt die „Awareness“ für das neue Medium und die Akzeptanz nimmt zu. So ein Erfolgserlebnis kann darin beste-

hen, dass eine Information schnell erlangt werden kann. Ein ganz profanes Beispiel ist der aktuelle Kantinenplan, der sonst als veralteter Fax-Ausdruck neben der Kaffeemaschine hing und jetzt tagesaktuell im Wiki gepflegt ist. Da derartige Inhalte erheblich zu einer Steigerung der Akzeptanz beitragen, sind entsprechende Themen frühzeitig zu identifizieren und in das Wiki einzupflegen. Im Anschluss können dann auch weitere Themen ins Wiki übertragen werden.

Nach der erfolgreichen Befüllung des Wikis mit Fast-Win-Themen und dem Durchlaufen der Workshops ist die Ausbildung der Wiki-Associates beendet. Sie stehen nun als kompetente Ansprechpartner aus verschiedenen Abteilungen und verschiedenen Hierarchie-Ebenen zur Verfügung und sind Botschafter der neuen Plattform.

## 4. Einführung des Wikis

### 4.1 Aufteilung in Arbeitspakete

Um das Wiki im Arbeitsalltag aller Mitarbeiter zu verankern, ist ein langfristiges Programm zur Entwicklung von Inhalten und zur Integration des Wikis in den Arbeitsalltag notwendig. Eine Dienstanweisung zur sofortigen Nutzung des Wikis hat dabei wenig Erfolg. Die zu erfüllende Aufgabe wäre zu groß, weswegen die Betroffenen eher resignieren, als dass sie das Wiki annehmen. Aus dem Change Management wissen wir, dass eine große Veränderung durch Aufteilung in einzelne Arbeitspakete übersichtlich wird und so schrittweise Einzug hält. Daher teilen wir die Aufgaben bei der Einführung eines Wikis in mehrere Teile auf und führen diese Arbeitspakete Schritt für Schritt ein.

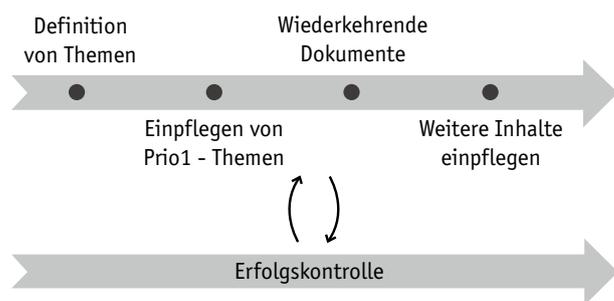


Abb. 3: Bildung von Arbeitspaketen bei der Einführung von Wikis

### 4.2 Erfolgskontrolle

Jedes Arbeitspaket ist als Arbeitsanweisung zu verstehen. Dementsprechend muss auch eine Kontrolle über die Umsetzung der Anweisungen und gegebenenfalls müssen disziplinarische Korrekturen erfolgen. Daher müssen zu jedem Arbeitspaket objektiv messbare Kriterien zur Erfolgskontrolle definiert werden.

Es ist nicht das Ziel, den Betroffenen mit Abmahnungen etc. zu drohen. Es geht hier viel mehr darum, die Ernsthaftigkeit der Maßnahme und die Bedeutung für das Unternehmen zu unterstreichen.

## 4.3 Akzeptanz schaffen

Jede Veränderung bewirkt automatisch auch Widerstände und Ängste. Menschen geben im Allgemeinen nur sehr ungern gewohnte Mechanismen auf und haben eine natürliche Abwehrhaltung gegenüber Veränderung. Die Kommunikation zum neuen Wiki darf sich daher nicht nur um fachliche Inhalte und das anvisierte Ziel drehen, sondern muss sich auch um die Belange der Mitarbeiter bemühen. Um die Mitarbeiter für das Projekt zu gewinnen, ist es notwendig, frühzeitig für Orientierung zu sorgen und die Mitarbeiter zu Mitwissern zu machen. Grundgedanken, Hintergründe und Projektstand müssen möglichst früh im Veränderungsprozess offen und ehrlich kommuniziert werden.

Das Ziel einer frühen Kommunikation ist nicht nur, Verständnis für die Notwendigkeit der Veränderung zu schaffen. Die Herausforderung besteht darin, dass die Mitarbeiter die Veränderung wollen, den Wunsch entwickeln, sich die notwendigen Fähigkeiten anzueignen, um die Maßnahme zu unterstützen. Erst wenn dies erfolgt ist, kann eine Veränderungsmaßnahme erfolgreich in der Organisation und in den Arbeitsalltag aller Mitarbeiter integriert werden.

Weiterhin entscheidend für die Akzeptanz der Maßnahme ist die Unterstützung durch das Top-Management. „top-down for targets, bottom-up for how to do it“ sollte hierbei das Motto sein. Ohne die Unterstützung des Managements und dessen glaubwürdige Teilnahme am Veränderungsprozess fehlt dem Projekt von Anfang an die erforderliche Bedeutung für die gesamte Unternehmung, was die Akzeptanz der Maßnahme deutlich erschwert, wenn nicht gar unmöglich macht. Dazu gehört auch, dass die Management-Ebene die Veränderung selbst aktiv vorleben muss.

## 5. Fazit

Mit einem Wiki ist es möglich, effizienter zusammenzuarbeiten, schneller Informationen zu beschaffen und Wissen zentral zu dokumentieren. Neue Mitarbeiter werden für diese Dokumentation dankbar sein. Und wenn dann auch noch erste Prozesse in einem Wiki abgebildet werden, wird der Erfolg eines Wikis in messbaren Kenngrößen sichtbar werden.

Der oben beschriebene Weg zur Einführung eines Wikis ist sicher idealtypisch und muss auf jedes Unternehmen individuell angepasst werden. Wichtig dabei ist aber zu bedenken, wie wichtig der Faktor Mensch bei der Einführung und Nutzung eines Wikis ist. Um die Menschen zu erreichen und mitzunehmen, muss diese Aufgabe als Change Prozess gesehen werden. Die durch ein Wiki initiierte Veränderung im Unternehmen muss vom Management getragen werden, das die Veränderung aktiv vorlebt. Dieses Vorgehen zeigt, dass die Hauptarbeit bei der Einführung von Wikis nicht in der technischen Implementierung liegt, sondern in der Einführung und Akzeptanz bei den Nutzern. Trotzdem wird sich diese Arbeit lohnen.

# MARKET ACCESS FÜR PHARMA

## MARKTZUGANGSHÜRDEN FORDERN NEUE ANTWORTEN

Marco Penske

### 1. Marktzugangshürden für Arzneimittel

Auf den ersten Blick scheint der deutsche Arzneimittelmarkt wenig reguliert: Formal können die Hersteller ihre Preise frei gestalten. Nach ihrer Zulassung haben Arzneimittel bislang unmittelbar Marktzutritt und der Versicherte in der Gesetzlichen Krankenversicherung (GKV) hat grundsätzlich einen Anspruch auf die Erstattung eines verschreibungspflichtigen Arzneimittels, solange es nicht explizit von der Leistungspflicht der GKV ausgeschlossen ist (z. B. Lifestyle-Arzneimittel, unwirtschaftliche Arzneimittel).<sup>1</sup> Eine so genannte „Vierte Hürde“ im Sinne einer Positivliste erstattungsfähiger Arzneimittel existiert in Deutschland vordergründig nicht (vgl. Altschuh et al. 2008, S. 536 ff.).

Da gut 85 % der Ausgaben für Arzneimittel von der GKV getragen werden, deren Leistungen das Sozialgesetzbuch V (SGB V) regelt, wird der Arzneimittelmarkt von der Politik reglementiert. Auch wenn die GKV-Ausgaben in den letzten 20 Jahren im Verhältnis zum Bruttoinlandsprodukt mit rund 6 % konstant



**Dr. Marco Penske**

studierte Volkswirtschaftslehre an der Universität Mainz. Dort war er anschließend wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Volkswirtschaftslehre und Finanzwissenschaft von Prof. Dr. Rolf Peffekoven. Nach der Promotion über Fragen zur Finanzierung des Gesundheitswesens war er für eine Unternehmensberatung tätig. Seit 2007 arbeitet er bei Boehringer Ingelheim im Bereich Market Access und Healthcare Relation und leitet derzeit den Bereich Strategische Gesundheitspolitik und Regionalmanagement.

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

geblieben sind, stieg der Beitragssatz zur GKV von 10,5 % im Jahr 1975 auf inzwischen 14,9 %. Die Ursache für diesen Beitragssatzanstieg liegt zwar auf der Einnahmenseite, genauer gesagt in der Lohnkopplung der Beiträge – die beitragspflichtigen Einnahmen sind in den letzten beiden Dekaden langsamer gewachsen als das Bruttoinlandsprodukt (siehe hierzu ausführlich Penske 2006). Dennoch folgten Gesundheitsreformen vorrangig

<sup>1</sup> In der privaten Krankenversicherung (PKV) hingegen regelt der Versicherungsvertrag die Erstattung von Arzneimitteln. Die im Folgenden beschriebenen Regelungen konzentrieren sich daher auf die GKV – in Deutschland sind rund 90 % der Bevölkerung in der GKV versichert.

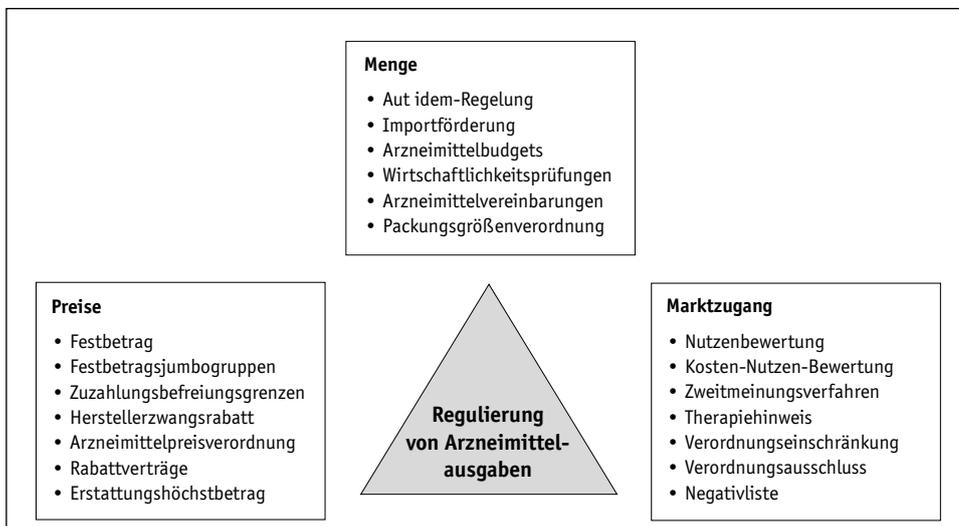


Abb. 1: Regulierungsinstrumente für Arzneimittel

einer Kostendämpfungspolitik, bei der die Arzneimittel häufig im Fokus standen (vgl. Schlander 2009). Rund 18 % der GKV-Ausgaben entfallen auf Arzneimittel.

In den letzten Jahren führte der Gesetzgeber auf dem GKV-Arzneimittelmarkt kontinuierlich neue Regulierungsinstrumente ein, die jedoch nicht bisherige Maßnahmen ersetzen, sondern als „Add-on-Regulierungen“ hinzutreten. Im Allgemeinen gilt der Arzneimittelmarkt mit 27 Regulierungsinstrumenten (siehe Abbildung 1) als überreguliert (vgl. Wille et al. 2008, S. 97 ff.). Strukturelle Änderungen für die pharmazeutische Industrie brachten vor allem folgende Gesetze:

- 1989 Gesundheitsreformgesetz: Einführung des Festbetragsystems
- 2001 Arzneimittelbudget-Ablösungsgesetz: Einführung regionaler Arzneimittelvereinbarungen
- 2003 Beitragssatzsicherungsgesetz: Rabattverträge zwischen Herstellern und Krankenversicherungen gemäß § 130a Abs. 8 SGB V
- 2004 GKV-Modernisierungsgesetz: Nutzenbewertung für Arzneimittel
- 2006 Arzneimittelversorgungswirtschaftlichkeitsgesetz: Absenkung der Festbeträge
- 2007 GKV-Wettbewerbsstärkungsgesetz: Kosten-Nutzen-Bewertung und Erstattungshöchstbeträge für Arzneimittel, Stärkung von Rabattverträgen (vgl. Penske 2008).

In den vergangenen Jahren wurden die zentralen Steuerungsinstrumente in der GKV gestärkt, hinzu kamen regionale Steuerungsinstrumente, die kollektiv von Krankenkassen und Kassenärztlichen Vereinigungen (KV) auf regionaler Ebene getroffen werden. 2007 hat der Gesetzgeber zudem wettbewerbliche Elemente eingeführt: Durch Verträge können Krankenkassen Einfluss auf die Versorgung und damit die Verordnung von Arzneimitteln nehmen.

Die Entscheidungskompetenz bei der Arzneimittelauswahl hat sich damit weiter weg vom Arzt hin zu Institutionen wie Kostenträgern verschoben (siehe Abbildung 2). Auf organisatorischer Ebene haben pharmazeutische Unternehmen auf diese neue Herausforderung reagiert, indem sie zu großen Teilen Market-Access-Abteilungen und ein Key-Account-Management für Kostenträger geschaffen haben, um den sich daraus ergebenden Herausforderungen adäquat begegnen zu können (vgl. Accenture 2009, S. 1 und 4 sowie Booz & Company 2009).

## 2. Zentrale Regulierungen

### 2.1 Wirtschaftlichkeitsgebot

Das SGB V beschränkt den Leistungsanspruch durch das in § 12 enthaltene Wirtschaftlichkeitsgebot dahingehend, dass die Leistungen ausreichend, zweckmäßig und wirtschaftlich sein müssen und das Maß des Notwendigen nicht überschreiten dürfen. Der Leistungsanspruch von GKV-Versicherten in Bezug auf Arzneimittel wird in den §§ 31, 34 und 35 SGB V geregelt.

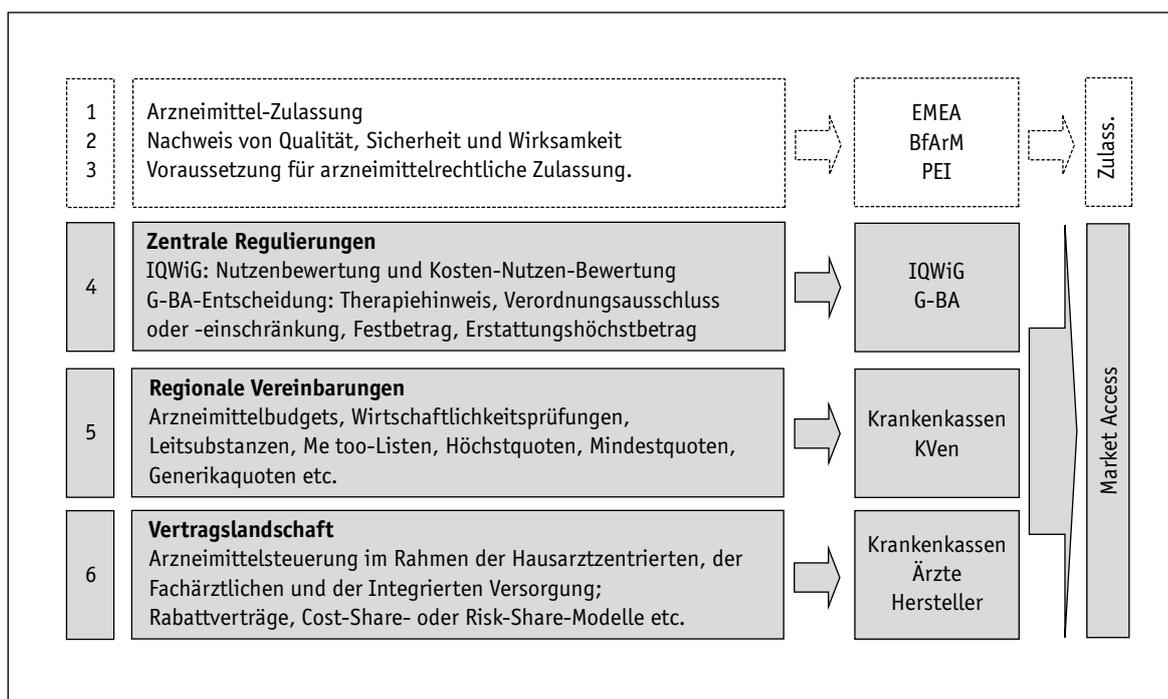


Abb. 2: Marktzugangshürden für Arzneimittel

Konkretisiert wird das Wirtschaftlichkeitsgebot und damit die Erstattungsfähigkeit von Arzneimitteln vom Gemeinsamen Bundesausschuss (G-BA). In den Arzneimittel-Richtlinien legt der G-BA die Verordnungs- und Erstattungsfähigkeit von Arzneimitteln zu Lasten der GKV fest.

## 2.2 Festbeträge

Gemäß der Festbetragsregelung in § 35 SGB V erstattet die GKV für Arzneimittel mit einem Festbetrag den Arzneimittelpreis nur bis zu diesem Höchstbetrag. Liegt der Preis über dem Festbetrag, hat der Versicherte die Differenz zu tragen. Festbeträge werden vom G-BA gebildet für Arzneimittel

- mit denselben Wirkstoffen,
- mit pharmakologisch-therapeutisch vergleichbaren Wirkstoffen und
- mit therapeutisch vergleichbarer Wirkung.

Inzwischen unterliegen mehr als 71 % der abgegebenen Packungen einem Festbetrag. Allein 2010 erwartet der GKV-Spitzenverband Einsparungen in Höhe von 4,6 Mrd. Euro (vgl. GKV-Spitzenverband 2010, S. 3). Erfahrungen zeigen, dass das Nicht-Absenken des Preises auf den Festbetrag mit erheblichen Absatzrückgängen verbunden ist. Ein prominentes Beispiel hierfür ist der Cholesterinsenker Sortis®. Nach Eingruppierung in eine Festbetragsgruppe reduzierte der Hersteller den Preis nicht und musste in der Folge einen Marktanteilverlust von 40 % im Jahr 2004 auf weniger als 5 % im Januar 2005 hinnehmen. Hersteller müssen daher zukünftig bereits im Rahmen der Forschung und Entwicklung neuer Wirkstoffe berücksichtigen, ob der später zu erzielende Preis die enormen Aufwendungen zu finanzieren vermag.

## 2.3 Nutzen- und Kosten-Nutzen-Bewertung

Neue und innovative Arzneimittel unterliegen in der Regel keinem Festbetrag. Daher wurde 2004 mit der Gründung des Instituts für Qualität und Wirtschaftlichkeit im Gesundheitswesen (IQWiG) eine Art „Vierte Hürde“ für die Preisfestsetzung von patentgeschützten Arzneimitteln eingeführt. Nach Auftrag durch den G-BA bewertet das IQWiG den Nutzen eines Arzneimittels im Vergleich zu anderen Arzneimitteln und Therapiemöglichkeiten. Stellt das IQWiG einen geringeren Nutzen fest, kann der G-BA das Arzneimittel in der GKV von der Verordnung ausschließen oder seinen Einsatz einschränken. Hat das Arzneimittel den gleichen Nutzen, kann der G-BA einen Festbetrag beschließen. Stellt das IQWiG einen Zusatznutzen fest, ist eine Kosten-Nutzen-Bewertung vorgesehen. Kann der Hersteller dann keine Kosteneffektivität nachweisen, hat der GKV-Spitzenverband die Möglichkeit, einen Erstattungshöchstbetrag festzulegen. Dieser soll die Entwicklungskosten angemessen berücksichtigen oder im Einvernehmen mit dem Hersteller festgelegt werden. Derzeit laufen die ersten Kosten-Nutzen-Bewertungen durch das IQWiG. Diese Marktzugangshürde kann sowohl für

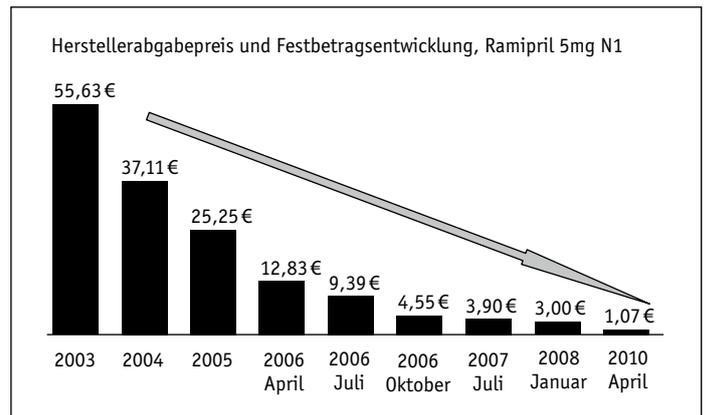


Abb. 3: Preisverfall durch Festbeträge

neue als auch für bereits eingeführte Arzneimittel angewendet werden und gilt bundesweit. Ausgenommen sind Arzneimittel, für die keine therapeutische Alternative existiert.

Die anhaltende öffentliche Diskussion über die IQWiG-Methoden zur Nutzen- und Kosten-Nutzen-Bewertung sowie zu den laufenden Bewertungsprojekten zeigen zum einen, wie umstritten die Ansätze des IQWiG sind, und zum anderen die weitreichende Bedeutung der darauf basierenden Entscheidungen des G-BA. Der Nachweis über den medizinischen und gesundheitsökonomischen Nutzen eines Arzneimittels ist daher von zentraler strategischer Bedeutung für die Pharmaindustrie.

## 3. Regionale Vereinbarungen

Auf regionaler Ebene beeinflussen Krankenkassen und Kassenärztliche Vereinigungen mit Arzneimittel- und Richtgrößenvereinbarungen den Marktzugang für Arzneimittel. Einheitlich für alle Ärzte und Kassen in der Region werden Ausgabenobergrenzen für Arzneimittel, Maßnahmen zu deren Erreichung und die Wirtschaftlichkeitsprüfung geregelt.

So sieht die Rahmenvereinbarung für 2010 für Arzneimittelgruppen in verordnungstarken Indikationsgebieten Zielquoten für den Ordnungsanteil der Leitsubstanz(en) in diesen Gruppen vor. Erstmals werden auch Verordnungshöchst- und Ordnungsmindestquoten für bestimmte Arzneimittel festgelegt. Davon abweichende Vereinbarungen können auf regionaler Ebene getroffen werden, die die Verordnungsfähigkeit von Arzneimitteln beeinflussen. Beispielsweise die KV Nordrhein hat eine „Me-too-Liste“. Je Arztgruppe wird ein Grenzwert für alle dort aufgeführten „Me-too-Arzneimittel“ festgelegt; wird dieser überschritten, kann dies zu einem Regress führen.

Für die verschiedenen Arztgruppen werden auf regionaler Ebene Richtgrößen festgelegt, die das Ausgabenvolumen verordneter Arzneimittel je Quartal und Patient begrenzen. Jeder Arzt ist angehalten, sein Arzneimittelbudget auf der Basis der Richtgrößen einzuhalten. Überschreitet der Arzt sein Budget um mehr

als 25 %, folgt eine Richtgrößenprüfung und ggf. ein Regress. Daneben gibt es noch weitere Prüfungen, die das Verordnungsverhalten der Ärzte überprüfen. Mit der Verordnung innovativer und damit teurer Arzneimittel gefährden die Ärzte die Einhaltung ihres Budgets, weshalb eine lückenlose Dokumentation für den Arzt als Vorsorgemaßnahme unerlässlich ist.

Hersteller innovativer Arzneimittel müssen daher die Überlegenheit ihres Arzneimittels im Vergleich zu günstigeren Alternativen belegen und zielgerichtet an Kassenärztliche Vereinigungen, Krankenkassen und Ärzte kommunizieren. Die Kenntnis der gesundheitspolitischen Rahmenbedingungen ist zudem Grundlage für zielgerichtete Vertriebsaktivitäten.

#### 4. Wettbewerbliche Instrumente

Kostendämpfungsmaßnahmen – etwa in Form von Kosten- und Kosten-Nutzen-Bewertungen, Festbeträgen, Verordnungsausschlüssen oder Herstellerzwangsrabatten – gelten für alle Kassen. Parallel zu diesen zentralen Steuerungsinstrumenten hat der Gesetzgeber den Vertragswettbewerb in der GKV gestärkt.

Spätestens 2009 hat mit der Einführung des Gesundheitsfonds in der GKV eine neue Ära begonnen: Nach 125 Jahren können die einzelnen Kassen ihren Beitragssatz nicht mehr selbst bestimmen. Der Wettbewerb zwingt die Kassen dazu, auf der Ausgabenseite die Versorgung ihrer Versicherten und damit auch die Verordnung von Arzneimitteln zu steuern. Gleichzeitig eröffnen neue Vertragsmöglichkeiten mit Ärzten und Arzneimittelher-

stellern den Krankenkassen Chancen, die sie unter den geänderten Rahmenbedingungen nutzen (müssen). Darauf müssen auch Arzneimittelhersteller reagieren (vgl. Zeiner 2009).

Arzneimittelhersteller haben seit 2003 die Möglichkeit, im Rahmen von Rabattverträgen Verträge mit einzelnen Krankenkassen abzuschließen. Doch das Interesse war gering. Seit jedoch Apotheken bei wirkstoffgleichen Arzneimitteln (Generika) zur Abgabe eines rabattierten Arzneimittels verpflichtet sind, dominieren Rabattverträge den Generikamarkt – 2009 waren 59 % der Arzneimittel im Generikamarkt unter Rabattvertrag (vgl. Maag 2010, S. 39).

Vereinzelt gibt es auch Rabattverträge über patentgeschützte Originalarzneimittel, z. B. zum Ausgleich der vom Versicherten zu leistenden Aufzahlung im Rahmen der Festbetragsregelung, nach einem preisinduzierten Verordnungsausschluss des G-BA, im Rahmen des „Life-Cycle-Managements“ vor dem Eintritt von Generika oder „Risk-Share-Verträge“ mit Kostenbeteiligung des Herstellers bei Therapieversagen. Im Bereich der Originale ist der Einfluss eines Rabattvertrags mit einer Krankenkasse auf den Arzt (noch) gering – entsprechend sind mit einem Rabatt auch keine automatischen Absatzausweitungen verbunden. Hinzu kommt, dass im patentgeschützten Bereich die rechtlichen Rahmenbedingungen weiter umstritten sind. So ist unklar, ob Rabattverträge direkt abgeschlossen werden können oder Ausschreibungen notwendig sind.

Die Steuerungsmöglichkeiten der Krankenkassen sind im Bereich der bislang noch den Versorgungsalltag beherrschenden Kollektivverträge mit der jeweiligen regionalen KV begrenzt.

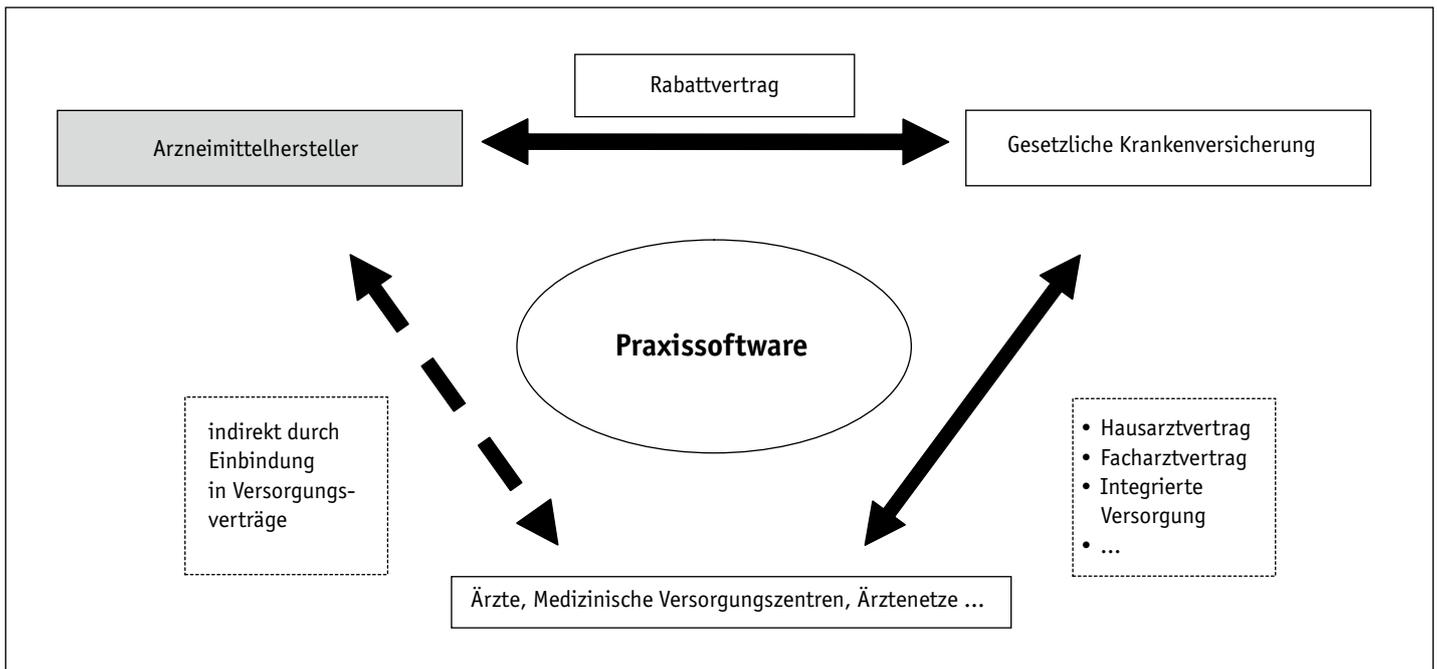


Abb. 4: Neue Vertragswelt

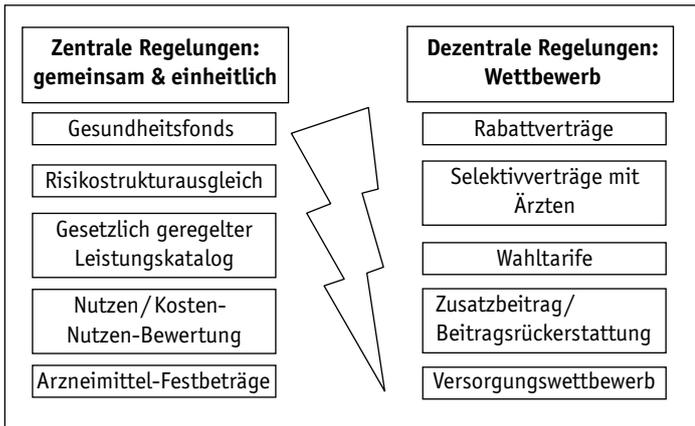


Abb. 5: Zentrale und wettbewerbliche Regulierung

Der Gesetzgeber hat den Kassen jedoch auch hier neue Möglichkeiten gegeben. In Selektivverträgen mit Ärzten oder Ärztegruppen, z. B. im Rahmen der hausarztzentrierten Versorgung, der fachärztlichen Versorgung oder der integrierten Versorgung, können die Krankenkassen die Verordnung von Arzneimitteln besser steuern (siehe Abbildung 4). Insbesondere im patentgeschützten Bereich haben die Kassen mit einer Praxissoftware, wie sie z. B. die AOK Baden-Württemberg im Hausarztvertrag vertraglich vorgibt, neue Möglichkeiten, die Verordnung von rabattierten Arzneimitteln mit einem Ampelsystem und einem Bonus für eine „wirtschaftliche Ordnungsweise“ zu forcieren.

Für Arzneimittelhersteller sind die Krankenkassen längst ein neuer „Stakeholder“, dem der Nutzen der Arzneimittel durch entsprechende Daten belegt werden muss. Neue Chancen könnten in der gemeinsamen Versorgungsgestaltung mit Mehrwertverträgen über innovative Arzneimittel liegen.

## 5. Ausblick: Neuordnung Arzneimittelmarkt

Aus Sicht der Hersteller sollten die Zeichen weiter für Verträge stehen. Im Rahmen der anstehenden Gesundheitsreform haben sich die forschenden Arzneimittelhersteller für einen stärker wettbewerblich ausgerichteten Arzneimittelmarkt ausgesprochen, in dem Hersteller mit einzelnen Kassen dezentrale Verträge abschließen (Verband forschender Arzneimittelhersteller e.V. 2010 sowie Bundesverband der pharmazeutischen Industrie 2010). In den Eckpunkten des Bundesgesundheitsministeriums vom 26. März 2010 für den Arzneimittelbereich und dem Gesetzentwurf zur Neuordnung des Arzneimittelmarktes in der GKV vom 06. Juli 2010 (BT-Drucksache 17/2413) sind jedoch weitere zentrale Regulierungen vorgesehen (Bundesministerium für Gesundheit 2010). Jedes neue Arzneimittel soll nach der Zulassung einer zentralen Schnellbewertung und einer Preisregulierung unterliegen.

Für Arzneimittel ohne Zusatznutzen soll direkt ein Preis (Festbetrag) festgelegt werden. Für Arzneimittel mit Zusatznutzen müsste der Hersteller mit dem GKV-Spitzenverband innerhalb eines Jahres nach Zulassung einen Preis verhandelt haben. Ansonsten würde eine Schiedsstelle über den Preis entscheiden. Auf Antrag des Herstellers oder des GKV-Spitzenverbands kann noch eine Kosten-Nutzen-Bewertung durchgeführt werden. Damit wäre auch für Arzneimittel mit Zusatznutzen keine freie Preisbildung mehr möglich. Rabattverträge mit einzelnen Kassen können zwar ergänzend zum zentralen Erstattungspreis abgeschlossen werden, sind nach einer zentralen Preisregulierung aber unattraktiv.

Nach dem Koalitionsvertrag und den ersten Ankündigungen der neuen Regierung konnte man darauf hoffen, dass die seit Jahren betriebene Kostendämpfungspolitik der Vergangenheit angehört. Diese Erwartungen werden enttäuscht. Stattdessen sind weitere zentrale Regulierungen vorgesehen. Das außerdem beschlossene Preismoratorium und die Erhöhung des Herstellerzwangsrabatts für nicht Festbetrags geregelte Arzneimittel von 6 auf 16 Prozent verschärfen die Kostendämpfungspolitik sogar noch. Die Deregulierungspläne hingegen beschränken sich auf ohnehin unwirksame Regulierungen.

Eine Deregulierung wäre jedoch dringend geboten. Einige Kostendämpfungsmaßnahmen widersprechen sich inzwischen gegenseitig. Insbesondere Rabattverträge zwischen Herstellern und Krankenkassen konterkarieren andere Regulierungsinstrumente (vgl. Dierks 2008). Beispielsweise sollen Rabattverträge umgesetzt werden, gleichzeitig werden aber im Originalbereich Parallelimporte gefördert. Rabattverträge kollidieren zum Teil auch mit regional geschlossenen Arzneimittelvereinbarungen. Während die Verordnung rabatt geregelter Arzneimittel ausgeweitet werden soll, um Kosten zu sparen, wird teilweise in regionalen Arzneimittelvereinbarungen die Verordnung dieser Arzneimittel durch eine Quotierung wieder zurückgedrängt.

## 6. Fazit

Der ordnungspolitische Rahmen der GKV ist nach wie vor ungeklärt: Neben zentralen (regulierenden) Elementen existieren wettbewerbliche Elemente (siehe Abbildung 5), die nicht frei von Widersprüchen sind. Im GKV-Markt beeinflussen nach der Zulassung bereits zahlreiche Regulierungen Marktzugang und Preis eines Arzneimittels. Hinzu kommen Direktverträge der Kassen mit Ärzten, die zunehmend auch kassenindividuelle Arzneimittellisten vorsehen. Die Chance, den Arzneimittelmarkt mit mehr Verträgen zwischen Herstellern und Krankenkassen wettbewerblich zu regeln und damit die Versorgung der Versicherten zu verbessern, wurde mit dem Gesetzentwurf zur Neuordnung des Arzneimittelmarkts bis auf Weiteres vertan: Die geplante zentrale Preisregulierung bietet keine Anreize für dezentrale Verträge zwischen Herstellern und Kassen.

Die Entscheidung über ein Arzneimittel verlagert sich vom Arzt auf Gremien wie G-BA, IQWiG und GKV-Spitzenverband. Diesen Herausforderungen muss daher für Markt- und auch Entwicklungsprodukte frühzeitig begegnet werden, um einerseits einen angemessenen Preis zu erzielen sowie andererseits die Verordnungs- und Erstattungsfähigkeit zu gewährleisten. Im Innenverhältnis eines Pharmaunternehmens braucht es daher für erfolgreiche Strategien tief greifende Kenntnisse über zentrale

Regulierungen, regionale Vereinbarungen und die Vertragslandschaft. Im Außenverhältnis zu den Gremien wird der Nachweis und die Kommunikation des medizinischen und gesundheitsökonomischen Nutzens eines Arzneimittels eine zentrale Rolle spielen. Unabhängig davon, ob zentrale Regulierungen oder wettbewerbliche Elemente zukünftig gestärkt werden, Market Access wird ein kritischer Erfolgsfaktor (bleiben) (vgl. Danner 2009, Seite 17 sowie Hay Group 2010, Seite 5 und 7).

## LITERATUR

**Accenture (Hrsg.) (2009):** Kooperationen im Versorgungsmanagement – Chancen für die pharmazeutische Industrie, o. O.

**Altschuh, C. P. et al. (2008):** Gesundheitspolitik und pharmazeutische Unternehmen, in: Harms, F. et al. (Hrsg.): Pharmamarketing, 2. Aufl., Stuttgart.

**Booz & Company (Hrsg.) (2009):** Pharma Market & Sales Survey, in: Arzneimittel Zeitung, 21. Jg., Nr. 1, S. 1, 6.

**Bundesministerium für Gesundheit (Hrsg.) (2010):** Eckpunkte zur Umsetzung des Koalitionsvertrags für die Arzneimittelversorgung vom 26.03.2010, o. O.

**Bundesverband der pharmazeutischen Industrie (Hrsg.) (2010):** Dezentral wo möglich, zentral wo nötig, Berlin.

**Danner, S. et al. (2009):** What's next? Innovating the concept of innovation in the pharmaceutical industry, Roland Berger Strategy Consultants, o. O.

**Dierks, C. (2008):** Inkonsistente Regelungen des SGB V zum Arzneimittelmarkt, Analyse im Auftrag des VFA, Berlin.

**GKV-Spitzenverband (Hrsg.) (2010):** Fakten und Zahlen – Thema Arzneimittelfestbeträge, o. O.

**Hay Group (Hrsg.) (2010):** Patient Gesundheitswesen: Pharmavertrieb im Wandel, o. O.

**Maag, G. (2010):** IMS Marktbericht, Entwicklung des Pharmamarktes im Dezember und Jahr 2009, o. O.

**Penske, M. (2008):** Neue Herausforderungen im deutschen Arzneimittelmarkt, in: Update, Nr. 6, Fachhochschule Mainz, S. 49–53.

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

**Schlender, M. (2009):** 30 Jahre Überregulierung im Arzneimittelmarkt, in: Der Kassenarzt, Nr. 12, S. 18–20.

**Verband forschender Arzneimittelhersteller e.V. (Hrsg.) (2010):** VFA-Positionspapier „Weiterentwicklung des Ordnungsrahmens für den Arzneimittelsektor“, Berlin.

**Wille, E. et al. (2008):** Weiterentwicklung des Gesundheitssystems und des Arzneimittelmarktes, Gutachten für den Verband Forschender Arzneimittelhersteller e. V., o. O.

**Zeiner, R. (2009):** Health Care 2.0: Neue Wettbewerbsordnung im deutschen Gesundheitswesen, in: Die pharmazeutische Industrie, 71. Jg., Nr. 5, S. 770–777.

# SPRACHKOMPETENZ IN STUDIUM UND BERUF

Bernd Ludwig

## 1. Fremdsprachen: Grundstein für jede Karriere

Sprachkenntnisse erlangen eine immer größere Bedeutung. Während es früher ausreichte, den regionalen Dialekt der Muttersprache zu beherrschen und zu verstehen, wird heute für viele Berufe mindestens eine Fremdsprache vorausgesetzt. Grund ist der Prozess der Globalisierung: der weltweiten Verflechtung von Wirtschaft, Politik, Kultur und Kommunikation. Ursache dafür sind „der technische Fortschritt“ (= digitale Revolution) (Metz 2006), insbesondere in den Kommunikations- und Transporttechniken, sowie die Liberalisierung des Welthandels. Immer mehr Waren, Dienstleistungen und Ideen werden zwischen fast allen Ländern ausgetauscht. Wer daran seinen Anteil haben will, d. h. seine berufliche Karriere damit verbindet, kommt ohne Fremdsprachen nicht mehr aus.

## 2. Englisch: die wichtigste Fremdsprache weltweit

Das Internet und die Möglichkeit, nahezu alle Länder dieser Erde bereisen zu können, lässt die Welt enger zusammenrücken. Die internationale Politik, wie sie z. B. die EU-27 praktiziert, kommt ohne Verständigung nicht aus. Fremdsprachen gewinnen somit immer mehr an Bedeutung. In den Schulen lernen immer mehr Schüler neben den üblichen Fremdsprachen Englisch, Französisch und Latein, Spanisch und Italienisch. In Weiterbildungsinstitutionen gibt es zusätzlich die Möglichkeit, Russisch und Chinesisch zu lernen. Etwa 7.000 Sprachen werden heute auf der Erde gesprochen. Wer alle diese Sprachen der Welt sprechen wollte, müsste ein schier unbändiges Wissen an Vokabeln und grammatischen Strukturen besitzen. Das ist unmöglich.

Damit sich die Menschen auch über Landesgrenzen hinweg verständigen können, gibt es „Weltsprachen“, Sprachen, die von mehr als 100 Mio. Menschen gesprochen werden, und zwar sowohl als Muttersprache wie auch in anderen Ländern als erlernte Sprache. Englisch als „lingua franca“ der internationalen Diplomatie, der internationalen Wirtschaftsbeziehungen sowie des internationalen wissenschaftlichen und kulturellen Austauschs ist die einzige weltweit gebräuchliche Verkehrssprache und bedeutendste Weltsprache (Crystal 2003). Mehr als 500 Mio. Menschen (341 Mio. als Muttersprache und 167 Mio. als



**Bernd Ludwig, Studiendirektor a. D.**

Studium der Philologie mit den Fächern Englisch und Geographie an der Universität Mainz von 1967–1973. Von 1969–1970 Assistent Teacher in London. Von 1973–1983 an der Hildegardisschule Bingen. Von 1983–2009 am Gutenberg-Gymnasium Mainz, zuletzt als stellvertretender Schulleiter, tätig.

Seit März 2010 Lehrbeauftragter für Englisch an der Fachhochschule Mainz.

E-Mail: [std.b.ludwig@gmx.de](mailto:std.b.ludwig@gmx.de)

Zweitsprache (Lewis 2009)) beherrschen Englisch, das in 112 Ländern der Erde gesprochen wird (o. V. 2008, S. 32–33). In den meisten Unternehmen sind Englischkenntnisse unverzichtbar. Wer die Weltsprache nicht beherrscht, hat kaum Aussicht auf eine berufliche Karriere, vor allem bei den jungen Menschen in den Unternehmen wird Englisch in Wort und Schrift vorausgesetzt. Für Akademiker gibt es keine Ausreden. Je höher der angestrebte Posten im Unternehmen, desto besser muss der Kandidat Englisch sprechen.

## 3. Schulische Voraussetzungen für die Weltsprache Englisch

Die Deutschen sprechen passabel Englisch. Laut einer Studie der Europäischen Kommission können sich 56 % auf Englisch unterhalten. Deutschland liegt damit im europäischen Vergleich auf einem Mittelplatz (Bognanni 2009, S. 24). Am Beispiel des Lehrplans Rheinland-Pfalz (2000), sowie der Grundlagen des Gemeinsamen Europäischen Referenzrahmens für Sprachen (2001) und den daraus resultierenden Bildungsstandards für die erste Fremdsprache (hier bezogen auf Englisch) für den mittleren Schulabschluss (Beschlüsse der Kultusministerkonferenz vom 4.12.2003) werden einige wichtige Sachverhalte postuliert:

Die politische, kulturelle und wirtschaftliche Entwicklung Europas im Kontext zunehmender internationaler Kooperation und globalen Wettbewerbs stellt neue Anforderungen an das Fremdsprachenlernen.

- Der Erwerb kommunikativer und interkultureller Kompetenzen in anderen Sprachen ist nicht zuletzt bedeutsam für die persönliche Weiterentwicklung und den beruflichen Erfolg.
- Die Entwicklung verbindlicher Standards für die erste Fremdsprache (hier: Englisch) (mittlerer Schulabschluss) im Konsens mit dem Gemeinsamen Europäischen Referenzrahmen für Sprachen (sechs Kompetenzstufen von A1 bis C2) ermöglicht eine europaweite Vergleichbarkeit des schulischen Fremdsprachenlernens.
- Vom Fremdsprachenunterricht in der ersten Schulfremdsprache (hier: Englisch) kann erwartet werden, dass die kommunikativen, interkulturellen und methodischen Kompetenzen der Schüler für ihr Handeln in mehrsprachigen Situationen am Ende der Sekundarstufe I (10. Schuljahr) verlässlich ausgebildet worden sind (o. V. 2003, S. 6–7). Diese Fähigkeiten entsprechen der Kompetenzstufe B1 des europäischen Referenzrahmens.

Für die Sekundarstufe II (Abschluss Abitur) gibt es diese Bildungsstandards noch nicht; die Kompetenzstufen B2 (selbständige Sprachverwendung) und C1 (fortgeschrittenes Kompetenzniveau) dürften diesen Anforderungen entsprechen. Mit dem Abitur soll der Schüler die Fähigkeit „Kann die Hauptinhalte komplexer Texte zu konkreten und abstrakten Themen verstehen. Kann sich so spontan und fließend verständigen, dass ein normales Gespräch mit Muttersprachlern ohne größere Anstrengung auf beiden Seiten gut möglich ist. Kann sich zu einem breiten Themenspektrum klar und detailliert ausdrücken, einen Standpunkt zu einer aktuellen Frage erläutern und die Vor- und Nachteile verschiedener Möglichkeiten angeben“ erreicht haben (Trim/North/Coste 2001).

Langjährige Erfahrungen als Gymnasiallehrer im Fach Englisch geben zu Skepsis Anlass. Das fremdsprachliche Ergebnis am Ende der schulischen Ausbildung ist eher enttäuschend. Am Beispiel eines neunjährigen Gymnasiums in Rheinland-Pfalz lässt sich die Skepsis bezüglich der Sprachbeherrschung im Fach Englisch belegen: Von 136 Abiturienten (Abitur 2009) hatten 67 Schüler das Leistungsfach Englisch (fünfstündig/Woche) belegt, genauso viele das Grundfach Englisch (dreistündig/Woche), was dem Stundenangebot Englisch der 10. Klasse (und in Zukunft auch der 9. Klasse) entspricht. Die mündliche Abiturprüfung wurde nur von sechs Schülern (4 % des Jahrgangs) absolviert, davon die Hälfte als zwingende Differenzprüfung (o. V. 2009a). Fazit: Die sprachliche Kompetenz in der Fremdsprache Englisch ist zwar mit der Sekundarstufe I (sechs Jahre) angelegt, wird aber in der Sekundarstufe II nur noch zum Teil

weiterentwickelt. Die Hälfte der Schüler verharrt sprachlich auf dem Niveau der Sekundarstufe I, was Stagnation, wenn nicht Rückschritt bedeutet. Die äußerst geringe Zahl an mündlichen Prüfungen im Fach Englisch bestätigt diese These, da sich der Schüler kaum zutraut, eine gelungene Fremdsprachenprüfung abzulegen. Die Sprachkompetenz verkümmert. Ausnahmen bilden die 2–3 % der Schüler eines Jahrgangs, die während ihrer Schulzeit einen Auslandsaufenthalt von sechs Monaten bis zu einem Jahr verbringen.

#### 4. Englisch im Studium

---

Neben den Lehramtsstudiengängen für das Fach Englisch und den Diplom- und Masterstudiengängen (z. B. Diplom-Übersetzer Englisch), in denen Englisch im Mittelpunkt der akademischen Ausbildung steht, sind die medizinischen, naturwissenschaftlichen und juristischen Studiengänge mehr und mehr auf das Englisch angewiesen, da die internationale Fachliteratur überwiegend in Englisch erscheint. Die Studiengänge in Betriebs- und Volkswirtschaft und besonders International Business Administration verlangen fundierte Kenntnisse im Fach Englisch und setzen Auslandssemester, bzw. -praktika als Teil des jeweiligen Curriculums und im Hinblick auf einen erfolgreichen Abschluss voraus. So empfiehlt z. B. die Universität Mainz für die Wirtschaftswissenschaften „gute Kenntnisse in Englisch ..., die Analyse englischer Literatur... ist wesentlicher Bestandteil des Studiums.“ Weiterhin wird die frühzeitige Einplanung von Auslandsaufenthalten empfohlen (2009b). Diese Bedingungen treffen mindestens ebenso, wenn nicht noch intensiver auf die Fachhochschulen zu. Fazit: Ohne Englisch geht in diesen Studiengängen gar nichts.

#### 5. Englisch im Beruf

---

Nach Unternehmungsbefragungen durch das Institut der Deutschen Wirtschaft Köln geben rund 75 % der bei den Industrie- und Handelskammern angesiedelten Betriebe und rund 22 % der Handwerksbetriebe Fremdsprachenbedarf an. Je größer der Betrieb, umso wichtiger sind Fremdsprachen. Betriebe mit Auslandsorientierung (z. B. mit Auslandsniederlassungen oder Betriebe als Tochtergesellschaften ausländischer Betriebe) sind auf Fremdsprachen angewiesen. Aber auch Betriebe mit gelegentlichen Kontakten ins Ausland benötigen Fremdsprachenkenntnis (z. B. Telefonate oder Übersetzungen von fremdsprachlichen Texten) Rund 36 % der Unternehmen mit Fremdsprachenbedarf brauchen Englisch ständig, 45 % häufig. Die anderen Sprachen (ständig oder häufig) fallen dagegen stark ab: Französisch 31 %, Spanisch 13,3 %, Italienisch 8,3 %. Russisch und Chinesisch spielen (noch) keine wesentliche Rolle (Becht 2000, S. 101). Der Schwerpunkt des Fremdsprachenbedarfs liegt auf:

- mündliche Kommunikationsfähigkeit und allgemeiner Wortschatz,
- Fachvokabular,
- Hör- und Leseverständnis.

Erst dann folgen Grammatikkenntnisse, schriftliche Fähigkeiten und Übersetzen (Becht 2000, S. 102). Zusammengefasst zeigt sich ein klarer Bedarfsschwerpunkt im Bereich „aktive und allgemeinsprachliche mündliche Sprachkompetenz: Verhandlungen führen, telefonieren, präsentieren, Gespräche führen, verkaufen usw.“. Hier setzt die Kritik am Fremdsprachenunterricht der allgemeinbildenden Schulen ein, der mit seinem Fokus auf Grammatik, schriftlicher Sprachkompetenz und Literatur die für die Wirtschaft wichtige allgemeinsprachliche Kommunikationsfähigkeit in der Verwendung der Fremdsprache vergisst zu trainieren. Die Berufsschule kann hier nur ansatzweise mit praxisnahen handlungsorientierten Angeboten Lücken schließen, ihr Kernauftrag liegt in der Vermittlung von Fachkompetenz.

## 6. Möglichkeiten des Fremdspracherwerbs

---

Gibt es Defizite in der Fremdsprachenkompetenz am Ende der allgemeinbildenden Schulbildung im Hinblick auf Studium und Beruf, so bieten sich eine Reihe von Möglichkeiten der Beseitigung an:

- Auslandsaufenthalt: sechs Monate bis ein Jahr,
- Studienintegrierter Sprachaufenthalt im Ausland (zum Teil mit Praktikum):
- drei Wochen bis ein Jahr (zwei Semester),
- Berufsintegrierte Fort- und Weiterbildung
- innerbetrieblich
- externe Kurse (z. B. private Sprachschulen, Volkshochschulen).

Ein Auslandsaufenthalt von einem halben bis zu einem Jahr (z. B. als Au Pair oder als Austauschschüler) ist eine gewinnbringende Zeit zum Erwerb bzw. zur Vertiefung einer Fremdsprache. Man lernt die Sprache in ihrem Kontext von Land, Leuten und deren Kultur. Durch die ständige Begegnung mit dem „native speaker“ wird vor allem das Hörverstehen extrem geschult. Daneben ist die Auslandserfahrung, besonders als junger Mensch, ein nicht unerheblicher Baustein in der Persönlichkeitsentwicklung.

Der studienintegrierte Sprachaufenthalt, z. B. für Studenten des International Business Administration Studiengangs oder verwandter Studiengänge von wenigen Wochen bis zu einem Semester hat den Vorteil, neben dem sprachlichen „brush-up“ in der Ziel- und Fachsprache nicht nur den für viele Studiengänge verbindlichen Auslandsaufenthalt (z. B. Auslandssemester) zu absolvieren, sondern auch qualifizierte Nachweise (ECTS-Punkte) im Hinblick auf den Studienabschluss zu er-

werben. Sinn des Auslandsstudiums ist es, einen Studienabschnitt an der Heimatuniversität/-fachhochschule zu ersetzen, indem die Heimathochschule die an der Gasthochschule erzielten Studien- und Prüfungsleistungen anerkennt. Die Kosten für einen ein- bis zweisemestrigen Aufenthalt im englischsprachigen Ausland (USA, Kanada, Australien, Neuseeland, Südafrika) sind in der Regel sehr hoch (ca. 8.000 bis 16.000 Euro ohne Flugkosten) und können häufig nur über ein Stipendium der jeweiligen Hochschule aufgefangen werden. Als kostengünstige Alternative erweist sich die Möglichkeit eines drei bis achtwöchigen Sprachkurses (häufig mit Praktikum) im englischsprachigen Ausland. Neben den Fachhochschulen und Universitäten, die diese Programme für ihre Studenten vorhalten, gibt es auf dem Markt eine Vielzahl von privaten Organisationen, die solche Programme anbieten (Bognanni 2009, S. 28). Diese Angebote rangieren je nach Zeitdauer, Umfang und Schwerpunkt zwischen 1.390 Euro (plus Unterkunft und Flug) und 3.500 Euro (inkl. Flug und Unterkunft).

Die berufsintegrierte Fort- und Weiterbildung ist eine Möglichkeit, speziell für Mitarbeiter eines Betriebs, deren Sprachwissen aufzupolieren. Auch hier besteht die Möglichkeit, einen mehrwöchigen Sprachkurs im Ausland (siehe oben) wahrzunehmen. In der Regel werden diese Programme entweder innerbetrieblich (durch freiberufliche Dozenten in Abstimmung mit der Firmenleitung) oder extern in einer Sprachschule (z. B. Berlitz School) oder an einer Volkshochschule (VHS) in Abendkursen durchgeführt. So bietet etwa die VHS Ingelheim im Wintersemester 2009/2010 Business-English (C1) 30 Stunden, zwei Tage/Woche für 95 Euro/Teilnehmer (plus Zertifizierung) an (2009c).

## 7. Ausblick

---

Fremdsprachenkenntnisse in einer globalisierten Welt werden immer wichtiger. Der Fremdsprache Englisch kommt dabei eine herausgehobene Stellung zu. Englisch erhält einen immer höheren Rang als Zweitsprache. In Studium und Beruf werden Fremdsprachen, und insbesondere Englisch, mehr und mehr unverzichtbar. Das Schulenglisch kann dabei nur bedingt zur Sprachkompetenz, besonders in den Wirtschaftswissenschaften, einen Beitrag leisten. Unterstützungs- und Ergänzungsangebote, besonders im Ausland, sind ein gutes Mittel, Defizite im Fremdsprachenbereich auszugleichen. Verstärkt wird diese Notwendigkeit der außerschulischen Sprachergänzung durch eine Invasion von fremdsprachlichen Wörtern, besonders aus der englischen Sprache, die in die deutsche Sprache eindringen und Sinngelhalte von Begriffen eher verwässern als klären. Ein eigener Sprachstil entsteht. Begriffe wie „E-Mail, Laptop, Underwear, stylisch, canceln und upgraden, High Performance, Commitment“ gehören schon wie selbstverständlich zur deutschen Sprache. Die Folge ist ein Kauderwelsch,

das beiden Sprachen abträglich ist und beruflich eher Nachteile bringen kann. Am Beispiel des Wortes „Handy“ lässt sich die Problematik nachweisen. Das deutsche Substantiv „Handy“ gibt es im Englischen nicht, es heißt „cell(phone)“ oder „mobile(phone)“. Im Englischen gibt es nur das Adjektiv „handy“, welches mit „handlich, griffig“ übersetzt werden kann. Peinlich wird es dann beim Gebrauch des „neudeutsch modischen“ Wortes „Body Bag“ für Rucksack oder Umhängetasche. Die englische Entsprechung ist „Leichensack“. Spätestens hier wird deutlich, wie wichtig der exakte Umgang mit Fremdsprachen, besonders mit dem Englischen, ist. Wer heute und künftig bei der Vergabe interessanter Jobs ein Wort mitreden will, sollte also zumindest Englisch als notwendigste Fremdsprachenkompetenz beherrschen.

## LITERATUR

- Becht, W. (2000):** Bedeutung von Fremdsprachen für die Unternehmen, München.
- Bognanni, M. G. (2009):** Sprechen Sie Zukunft, in: Junge Karriere, Heft 4/2009, S. 24–28.
- Crystal, D. (2003):** English as a Global Language, Cambridge.
- Lewis, M. P. (2009):** Ethnologue 2009, Languages of the World, 16th ed., Dallas, Texas.
- Metz, K. H. (2006):** Ursprünge der Zukunft, Paderborn.
- O. V. (2009a):** Abiturprüfungen im Fach Englisch am Gutenberg-Gymnasium Mainz, Mainz.
- O. V. (2009b):** Studienangebot der Johannes-Gutenberg Universität Mainz in Wirtschaftswissenschaften, Mainz.
- O. V. (2009c):** WBZ Ingelheim, Sprachkurse Englisch Wintersemester 2009/10, Ingelheim.
- O. V. (2008):** Fischer Weltalmanach, Sprachen der Welt, Frankfurt.
- O. V. (2003):** Beschlüsse der Kultusministerkonferenz, Bildungsstandards für die 1. Fremdsprache Englisch/Französisch für den Mittleren Schulabschluss, o. O.
- Trim, J., North, B., Coste, D. (Hrsg.) (2001):** Gemeinsamer Europäischer Referenzrahmen für Sprachen, München.

# BEST PRACTICE: WER SIND DIE BESTEN IM GANZEN LAND?

## BEWERBERINTERVIEWS PROFESSIONELL GEFÜHRT

Birgitta Litters

### 1. Situation

---

In Zeiten schnellen Wandels, laufender Prozessoptimierungsmaßnahmen und dem vorherrschenden Mangel an qualifizierten Fach- und Führungskräften ist es umso wichtiger, qualifizierte Bewerber mit Potenzial zu identifizieren. Die richtige Personalauswahl von Führungskräften ist ein wesentlicher Beitrag zum Unternehmenserfolg.

Führungskräfte entscheiden zu einem hohen Maße über die Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter und damit über den Erfolg einer Abteilung oder des gesamten Betriebes. Es zeigt sich zunehmend, dass die zukünftigen Aufgaben nur noch mit sowohl fachlich als auch persönlich hoch qualifizierten Führungskräften zu bewältigen sind. Eine unpassend eingestellte Führungskraft verursacht mindestens ein Jahresgehalt an Kosten, ohne dass hierbei schon indirekte Kosten wie Auswirkungen auf stockende Innovationsprozesse, Mitarbeitermotivation, Kunden etc. berücksichtigt sind.

So sind rein intuitiv geführte Personalauswahlgespräche weder empfehlenswert noch zuverlässig und beinhalten einige Fallen, die mittelfristig zu erheblichen wirtschaftlichen Konsequenzen führen können. Werden einige Kriterien konsequent eingehalten, lässt sich die Zuverlässigkeit hinsichtlich der sicheren Bewerberschätzung, und nicht zuletzt auch der Bewerberauswahl, optimieren. Fehlerhafte Personalauswahl lässt sich deutlich reduzieren, wenn einige Faktoren beachtet werden. Die wichtigste Grundlage ist ein qualitativ hochwertiges Interview, das folgende Anforderungskriterien voraussetzt.

### 2. Strukturiertes Anforderungsprofil

---

Die Qualität der Auswahlentscheidung ist maximal so gut, wie das Anforderungsprofil. Nur wenn ein klares, differenziertes Profil definiert ist, können im Interview die notwendigen Fähigkeiten klar und differenziert geprüft werden.

Beispiel eines Anforderungsprofils für Führungskräfte:

- fachliche Kompetenz,
- Berufserfahrung,
- Teamfähigkeit,
- Lernbereitschaft,



#### **Birgitta Litters, Rechtsanwältin**

Jahrgang 1966, studierte Betriebswirtschaftslehre und Rechtswissenschaften an den Universitäten Bielefeld und Mainz. Nach dem Referendariat am LG Mainz sammelte sie praktische Erfahrungen als Rechtsanwältin mit Schwerpunkt Arbeits- und Wirtschaftsrecht in einer mittelständischen Kanzlei bei Mainz.

Mehrjährige Erfahrung in führender Position als Leiterin Unternehmensrecht und Personal bei einem Mainzer Telekommunikationsunternehmen, insbesondere in zahlreichen Mergers & Akquisition Projekten, Unternehmensgründungen, Beteiligungen sowie Post-Merger Integrationen nach diversen Unternehmenstransaktionen.

Seit Anfang 2006 berät sie als selbständige Rechtsanwältin und Interimsmanagerin schwerpunktmäßig im allgemeinen Zivilrecht, Individual- und Kollektivarbeitsrecht. Sie berät im Zusammenhang mit Umstrukturierungen, Rationalisierungen und Outsourcing-Projekten, einschließlich Verhandlungen mit Betriebsräten und Gewerkschaften im Rahmen von Sozialplänen und Tarifvereinbarungen. Sie berät fokussiert auf den Mittelstand insbesondere HR-Manager und Geschäftsführer in ihrem „day-to-day business“ in allen Fragen des Arbeits- und Wirtschaftsrechts.

E-Mail: [Birgitta.Litters@web.de](mailto:Birgitta.Litters@web.de)

- Führungsanspruch,
- Durchsetzungsvermögen,
- Selbstvertrauen,
- Konflikt- und Kritikfähigkeit,
- Belastbarkeit,
- strategische Orientierung,
- Kommunikationsfähigkeit,
- soziale Kompetenz,
- systematisches Arbeiten,
- Empathie.

Entscheidend ist vor allem, dass das Anforderungsprofil auf das Unternehmen, die Position und insbesondere auch auf die Kultur des Unternehmens angepasst ist.

Wie wichtig ein realistisches Anforderungsprofil ist, zeigt sich sehr schnell, wenn der ideale Kandidat oder die ideale Kandidatin nicht zu finden ist. Dies hat zur Konsequenz, dass das ursprüngliche Profil – das oft nur einem Wunschdenken entspricht – entsprechend angepasst werden muss, und die tatsächlich wirklich notwendigen Anforderungskriterien nochmals kritisch herausgearbeitet werden müssen. Entscheidend ist, dass mindestens zwischen „must“ und „nice to have“ unterschieden werden sollte.

### **3. Klarer Leitfaden/Gesprächsstruktur: Sorgfältig abgestimmter und diagnostisch sinnvoller Fragenkatalog**

---

Die Aussagesicherheit bezüglich des späteren Erfolgs der Führungskraft auf der Grundlage eines Interviews ist schwindend gering. Folgende Gründe sind in der Regel hierfür ursächlich:

- undifferenziertes oder unrealistisches Anforderungsprofil,
- unzureichende, intuitive Vorbereitung auf das Interview,
- fehlende Gesprächsstruktur für das Interview,
- ungeeignete und uneinheitliche Fragestellung bei verschiedenen Kandidaten, so dass ein Ergebnisvergleich kaum möglich ist; Defizite anhand inhaltlich wertvoller Informationen.

Darüber hinaus stößt der eine oder andere Personalverantwortliche an seine Belastungsgrenze, wenn es in einem Interview zusätzlich darum geht, das Gespräch „positiv und werbewirksam zu führen“. Diese Probleme werden häufig noch dadurch verschärft, wenn man sich bei der Bewerberbeobachtung durch individuelle Emotionen oft zu früh leiten lässt und damit nur sehr schwer die jeweilige Qualifikation überprüfen kann. Ist das Gespräch selbst stark gefühlsgesteuert, besteht später kaum mehr die Möglichkeit die zunächst subjektiv gewonnenen Eindrücke an Fakten festzumachen und zu überprüfen.

### **4. Klassische Beobachtungsfehler**

---

#### **Der Kontrasteffekt**

Dieser Effekt entsteht insbesondere dadurch, dass ein sehr guter Bewerber, andere, durchschnittlich qualifizierte Bewerber in ein schlechteres Licht stellen kann.

#### **Der Halo-Effekt**

Gelegentlich kann es vorkommen, dass ein spezifisches Merkmal eines Bewerbers deutlich hervortritt und man sich dadurch übermäßig positiv beeinflussen lässt. Dies könnte beispielsweise der Fall sein, wenn ein Bewerber überdurchschnittliche rhetorische Fähigkeiten besitzt, die andere Faktoren in den Hintergrund treten lassen.

#### **Effekt der Reihenfolge der Informationen**

Maßgeblich ist auch der Effekt, den die Reihenfolge der Informationen erzielt. Wird zunächst ein negatives Merkmal eines Bewerbers beobachtet, danach ein positives, erinnert man sich vorrangig an das negative Merkmal. Dieser Effekt ist vor allem in Verbindung mit dem ersten Eindruck von Bedeutung. Von daher sollte während des Interviews immer wieder überprüft werden, ob sich der Eindruck des Bewerbers verändert oder fortbesteht.

#### **Milde-Effekt**

Der Milde-Effekt kann während eines Gesprächs dann entstehen, wenn der Bewerber entweder Schwächen einräumt oder sich für ein Verhalten entschuldigt. In diesen Fällen ist der Gesprächspartner eher geneigt, möglichen Defiziten einen geringeren Stellenwert einzuräumen, als diese kritisch zu bewerten. In diesen Fällen ist es besonders wichtig, die Objektivität anhand der vorliegenden Fakten abzugleichen.

#### **Ähnlichkeiten-Effekt**

Soweit Ähnlichkeiten mit einer bereits bekannten Person während des Gesprächs festgestellt werden, besteht die Gefahr, subjektiv verschiedene Merkmale in den Bewerber hineinzuinterpretieren, die die uns bekannte Person besitzt.

#### **Lösungsansätze**

- Gesprächsablauf vorab festlegen.
- Erarbeitung eines Fragenkatalogs, der die essentiellen Fragen enthält, so dass eine gewisse Vergleichbarkeit der verschiedenen Bewerber möglich ist und dennoch eine situative Flexibilität gewährleistet werden kann. Dies hat den Vorteil, dass man im Laufe der Zeit die Qualität der Antworten objektiver bewerten kann. Darüber hinaus stellt diese Vorgehensweise während des Interviews eine nicht unerhebliche Entlastung dar, die die Möglichkeit einer intensiveren und konzentrierteren Bewerberbeobachtung zulässt.

### **5. Eindeutige Beobachtungsmerkmale**

---

Die häufigsten Fehler entstehen bei der Beobachtung und somit infolgedessen bei der Bewertung des jeweiligen Bewerberverhaltens. Bei einer Selbstüberprüfung kann man relativ schnell feststellen, wie klar es einem selbst ist, unter welchen Aspekten, Aussagen und Verhaltensweisen des Bewerbers man zu der Erkenntnis kommt, dass dieser beispielsweise „teamfähig“ ist.

Empfehlenswert ist generell im Vorfeld die Entwicklung eines so genannten Beobachtungsbogens, der alle erforderlichen Anforderungskriterien enthalten sollte. Anhand dessen kann während des Gesprächs konkretisiert werden, ob das Verhalten des Bewerbers positiv/intensiv, negativ/schwach ausgeprägt ist oder den Anforderungen entspricht.

## 6. Sequenzielle Prüfung der Anforderungskriterien und Mindestinterviewdauer

---

Eine objektivierte Aussagefähigkeit über die Kompetenz eines Bewerbers wird erreicht, indem die jeweiligen Anforderungskriterien differenziert und sequenziell geprüft werden. Dies gewährleistet einen besseren Überblick und verhindert weitgehend eine wechselseitige Beeinflussung der individuellen Beobachtungen, so dass infolgedessen eine wesentliche Fehlerquelle reduziert werden kann.

Darüber hinaus sollte ein professionelles, systematisch geführtes Interview zur Feststellung der Führungskompetenz zuzüglich der Überprüfung der fachlichen Qualifikation eines Bewerbers mindestens anderthalb bis zwei Stunden in Anspruch nehmen.

Empfehlenswert ist es, zwei Interviews zu führen, da sich die Verhaltensweise der Bewerber in der Regel beim zweiten Gespräch verändert und somit Beobachtungen aus dem ersten Interview vertieft oder ergänzt werden können.

## 7. 2:1 im Interview und als Ergänzung eine Potenzialanalyse

---

Einige Fehler können durch eine zweite interviewende Person vermieden werden, da sich durch die geteilte und differenzierte Betrachtungsweise jeweils eine Person auf den Gesprächsfluss und die andere auf die Bewerberbeobachtung konzentrieren kann. Beide Ergebnisse können später aufgegriffen und ausgewertet werden.

Zur Verifizierung und zum Abgleich des eigenen subjektiven Eindrucks über die Erfolgswahrscheinlichkeit eines Bewerbers empfiehlt sich gerade bei der Stellenbesetzung von Führungskräften die Durchführung einer Potenzialanalyse wahlweise eines Management-Audits. Zahlreiche Untersuchungen zeigen, dass es mit sehr gut durchgeführten Interviews möglich ist, bis zu 45 % des späteren Verhaltens zu prognostizieren. Die am Markt vorhandenen qualitativ hochwertigen Potenzialanalysemethoden sind in der Lage bis zu 75 % des späteren Verhaltens zu beschreiben, so dass eine Kombination mehr als sinnvoll erscheint.

Abschließend lässt sich zusammenfassen, dass bei Beachtung und konsequenter Umsetzung der oben beschriebenen Punkte, Fehlerquellen bei der Identifizierung der optimalen Führungskraft für die vakante Position erheblich reduziert werden und somit eine optimale Auswahl aus dem Bewerberpool erreicht werden kann.

## LITERATUR

**Deutsche Gesellschaft für Personalführung (Hrsg.) (2009):** Mitarbeiter auswählen, Bielefeld.

**Müllerschön, A. (2005):** Bewerber professionell auswählen, Weinheim, Basel.

**Traufetter, G. (2007):** Intuition: Die Weisheit der Gefühle, Reinbek.

**Yate, J. M. (2008):** Das erfolgreiche Bewerbungsgespräch, 11. Aufl., Frankfurt am Main.

# COACHING ALS INSTRUMENT MODERNER PERSONAL- ENTWICKLUNG UND COACHING VON FÜHRUNGSKRÄFTEN

Kathrin Strässer-Knüttel, Andrea Theveßen



**Kathrin Strässer-Knüttel**

Assessor iuris, Magister Artium Personalentwicklung, Business Coach International  
TB Personalmarketing und Personalentwicklung, Leitung, ZDF, Mainz  
E-Mail: hapersonal-Personalentwicklung@zdf.de



**Andrea Theveßen**

Assessor iuris  
TB Personalmarketing und Personalentwicklung, ZDF, Mainz  
E-Mail: hapersonal-Personalentwicklung@zdf.de

## 1. Einführung

---

Coaching als Instrument der Personalentwicklung hat in den vergangenen Jahren stetig an Bedeutung gewonnen und ist mittlerweile aus modernen, erfolgsorientierten Unternehmen, aus Wirtschaft, Industrie, dem sozialen Bereich oder auch der Politik kaum noch weg zu denken.

Die Arbeitswelt von heute wird immer komplexer – nicht zuletzt bedingt durch die Globalisierung. In international agierenden oder auch fusionierenden Unternehmen sind Auslandsentsendungen, die Zusammenarbeit in virtuellen oder auch international besetzten Teams und die Kooperation mit Geschäftspartnern in anderen Ländern fast an der Tagesordnung. Diese Veränderungen generieren gerade im Bereich der Führungskräfte einen immer größeren Bedarf an Coaching. Unternehmen unterstützen diese Entwicklung, denn Führungskräften kommt als innerbetrieblichen Multiplikatoren und Impulsgebern eine entscheidende Rolle zu. Wenn diese optimal führen, motivieren und anleiten, führt dies zu einer besseren Produktivität, Effizienz und Performance und wirkt sich so auf das gesamte Unternehmen aus.

## 2. Was ist Coaching?

---

Der Begriff Coaching, abgeleitet vom englischen Wort „coach“ bzw. „Kutscher“, bedeutet so viel wie persönlicher Trainer, Betreuer, Berater. Zuerst wurde von „Coaching“ Ende des 19. Jahrhunderts in England und den USA im sportlichen Bereich gesprochen. Es diente dort der individuellen Betreuung von Athleten im Bereich des Leistungssports. Zielsetzung war, die Sportler zu motivieren, anzuleiten und zu immer neuen Höchstleistungen zu befähigen (Lippmann 2006).

Erste Ansätze des Coachings als Mittel der Personalentwicklung finden sich im amerikanischen Management der 1970er Jahre. Dort lag der Schwerpunkt vor allem auf der ziel- und entwicklungsgerichteten Mitarbeiterführung auf mittlerer Hierarchieebene. Seit Mitte der 1980er Jahre gibt es Coaching auch in Deutschland. War es zunächst noch ein Angebot firmenexterner Consultants an das Topmanagement, so ist es seit Ende der 1980er Jahre ein wichtiges Element der Personal- und Führungskräfteentwicklung, das heute eine akzeptierte Form „systematischer Personalentwicklung“ darstellt (Lippmann 2006).

Seither hat Coaching eine starke Diversifizierung in eine Vielzahl von unterschiedlichen Ansätzen erfahren. Es wird aus den verschiedensten Anlässen und zum Erreichen der unterschiedlichsten Ziele angewendet. Da der Begriff „Coaching“ kein geschützter Begriff ist, finden sich in der Literatur zahlreiche Definitionen, von denen nachfolgend einige Beispiele genannt werden.

<p><b>Wolfgang Loos 2002</b> (Böning/Fritschle 2005, S. 38)</p>	<p>„... personenbezogene Einzelberatung von Menschen in der Arbeitswelt“. „Ein Coach ist ein (externer) Einzelberater für die personenzentrierte Arbeit mit Führungskräften entlang der Frage, wie die Managerrolle von der Person bewältigt wird.“</p>
<p><b>Wilhelm Backhausen/ Jean-Paul Thommen 2003</b> (Böning/Fritschle 2005, S. 40)</p>	<p>„... die professionelle Form individueller Beratung im beruflichen Kontext.“</p>
<p><b>Uwe Böning 2003</b> (Böning/Fritschle 2005, S. 40 f.)</p>	<p>„... personen- und persönlichkeitsnahe Beratung,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ die im Umfeld arbeits- und leistungsbezogener Anforderungen stattfindet,</li> <li>■ die sich auf Einzelpersonen, auf Gruppen, auf Projektteams oder auch auf Organisationseinheiten in einem gemeinsamen Prozess beziehen kann,</li> <li>■ die relativ kurzfristig und zielfokussiert oder auch längerfristig und themenweit (Arbeitssituation, persönliche Umstände, ...) angelegt werden kann,</li> <li>■ die das Verhalten, die Einstellung, das Know-how und die soziale Wirkung der Beteiligten im sozialen Umfeld optimiert,</li> <li>■ die sich primär auf psychologische (persönlichkeits-, sozial-, organisations-/arbeits- und wirtschaftspsychologische) Aspekte konzentriert, dabei aber im Rahmen der Möglichkeiten und Notwendigkeiten strategische, organisationsbezogene, technische und fachliche Aspekte mit berücksichtigt“.</li> </ul>
<p><b>Deutscher Bundesverband Coaching e.V. (DBVC)</b> (eine Arbeitsgruppe aus praktisch tätigen Coaches, wissenschaftlich arbeitenden Hochschullehrern, Vertretern von Ausbildungs-instituten und von Unternehmen)</p>	<p>„... professionelle Beratung, Begleitung und Unterstützung von Personen mit Führungs-/ Steuerungsfunktionen und von Experten in Unternehmen/Organisationen. Zielsetzung von Coaching ist die Weiterentwicklung von individuellen oder kollektiven Lern- und Leistungsprozessen bzgl. primär beruflicher Anliegen.</p> <p>Als ergebnis- und lösungsorientierte Beratungsform dient Coaching der Steigerung und dem Erhalt der Leistungsfähigkeit. Als ein auf individuelle Bedürfnisse abgestimmter Beratungsprozess unterstützt ein Coaching die Verbesserung der beruflichen Situation und das Gestalten von Rollen unter anspruchsvollen Bedingungen.</p> <p>Durch die Optimierung der menschlichen Potenziale soll die wertschöpfende und zukunftsgerichtete Entwicklung des Unternehmens/der Organisation gefördert werden.</p> <p>Inhaltlich ist Coaching eine Kombination aus individueller Unterstützung zur Bewältigung verschiedener Anliegen und persönlicher Beratung. In einer solchen Beratung wird der Klient angeregt, eigene Lösungen zu entwickeln. Der Coach ermöglicht das Erkennen von Problemursachen und dient daher zur Identifikation und Lösung der zum Problem führenden Prozesse. Der Klient lernt so im Idealfall, seine Probleme eigenständig zu lösen, sein Verhalten/ seine Einstellungen weiterzuentwickeln und effektive Ergebnisse zu erreichen.</p> <p>Ein grundsätzliches Merkmal des professionellen Coaching ist die Förderung der Selbstreflexion und -wahrnehmung und die selbstgesteuerte Erweiterung bzw. Verbesserung der Möglichkeiten des Klienten bzgl. Wahrnehmung, Erleben und Verhalten“.</p>

Tab.: Ausgewählte Definitionen des Begriffs „Coaching“

Allen Definitionen gemeinsam ist die zentrale Rolle der zwischenmenschlichen Kommunikation. Mit Hilfe des Coachs soll die Förderung der eigenen arbeitsbezogenen Selbstreflexion und -wahrnehmung bei berufsbezogenen Fragestellungen angeregt werden. Als außenstehender Betrachter soll der Coach auch dabei helfen, eingefahrene Denkprozesse zu erkennen, um neue Wege und Handlungsmöglichkeiten zu finden, Potenziale zu entwickeln und so auf Dauer spürbare Veränderungen zu erreichen. Ziel ist es, die besonderen Fähigkeiten einer Person zu erkennen, zu aktivieren bzw. zu entwickeln, um diese in der Zukunft optimal einsetzen zu können.

Im Coachingprozess wird eng entlang der Nahtstelle von „Person“ und „Funktion“ gearbeitet. Coaching basiert auf Beziehungs- und Organisationswissen, d. h. dem Wissen über die Dynamik menschlicher Beziehungen und dem Wissen über das Funktionieren von Organisationen. Coaching betrachtet aus systemischer Perspektive sowohl die Eigenlogik des Systems Coachee (Person) als auch die System-Umwelt-Interaktion (Unternehmenskontext). Aus diesem Grund ist Coaching häufig im zwischenmenschlichen Verhältnis Erfolg versprechender als zum Beispiel ein Seminar oder ein Training.

### 3. Abgrenzung von Coaching zu Training, Beratung und Mentoring

---

Zwar bestehen Ähnlichkeiten von Coaching zu angrenzenden Konzepten, doch trifft der DVBC auch hier eine klare Unterscheidung, die Coaching zu einem eigenständigen Entwicklungsinstrument macht.

**Training** dient dem gezielten Aufbau bestimmter Verhaltensweisen, d. h. es steht meist das Erlernen eines „idealen“ Ablaufmusters im Vordergrund. Die individuellen Bedürfnisse des Klienten sind dabei zwar maßgeblich, aber den Schwerpunkt bilden die Trainingsinhalte (z. B. bei Verkaufstrainings, Moderationstrainings, Rhetoriktrainings). Training kann als Maßnahme im Coaching eingesetzt werden, z. B. um Verhaltensdefizite zu korrigieren. Das Coaching bietet dann den Anlass und den Rahmen, spezielle Fertigkeiten aufzubauen bzw. zu verbessern (DVBC 2004 nach Böning/Fritschle 2005, S. 43).

**Beratung** setzt ebenfalls einen anderen Fokus als Coaching. Der Coach kann keinen Fachberater (z. B. Unternehmensberater, IT-Berater, Arbeitsmediziner, Rechtsanwalt) ersetzen. Dennoch wird der Coach häufig auch als fachlicher Ansprechpartner bei bestimmten Anliegen gesehen und um Ratschlag oder eine persönliche Stellungnahme gebeten. Sofern dies für den Beratungsprozess sinnvoll ist und der Coach über die entsprechende fachliche Kompetenz verfügt, kann dies ein Teil von Coaching-Prozessen sein (DVBC 2004 nach Böning/Fritschle 2005, S. 43).

**Mentoring** meint die „Patenschaft“ zwischen einem jungen bzw. neu zu einer Organisation hinzugekommenen Mitarbeiter und einer erfahrenen Führungskraft. Aufgabe des Mentors ist die Vermittlung organisationsspezifischen Wissens, die Bindung an die Organisation und teilweise auch eine karrierebezogene Beratung [...] (DVBC 2004 nach Böning/Fritschle 2005, S. 43).

### 4. Anforderungen an den Coach

---

Die eigenständige Durchführung vollständiger und erfolgreicher Coaching-Prozesse fordert vom Coach zahlreiche Kompetenzen. Dies betrifft nicht nur fachliches Wissen und Können, sondern auch persönliche Kompetenzen sowie Erfahrung im Umgang mit der Ausgestaltung der Rolle eines Coachs. Diese Qualifikationen sollen nun erläutert werden:

- **Interaktive/soziale Kompetenz:** Der Coach muss in der Lage sein, eine Vertrauenssituation mit dem Coachee aufzubauen, Empathievermögen besitzen und durch seine Aktionen den Prozess der Lösungsfindung zielgerichtet vorantreiben können.
- **Methodenkompetenz:** Der Coach muss über Wissen verfügen, wie und mit welchen Mitteln oder Techniken er den Coachingprozess am effektivsten unterstützen kann. Kenntnisse von pädagogischen oder auch psychologischen Zusam-

menhängen sind hier wichtig, eine entsprechende Ausbildung aber nicht erforderlich.

- **Fachwissen:** Um mit dem Coachee auf Augenhöhe arbeiten zu können, sollte der Coach über ein hinreichendes Fachwissen verfügen. Diese Erfordernisse variieren je nach Ausgangslage und Zielrichtung (z. B. betriebswirtschaftliche Kompetenzen, psychosoziale Kompetenzen).
- **Interkulturelle Kompetenz:** Bei Coaching mit interkulturellem Bezug muss der Coach auf Kenntnisse der entsprechenden Kulturkreise, Umgangsformen und Gebräuche zurückgreifen können.

Kernstück eines erfolgreichen Coaching ist ein Verhältnis gegenseitigen Vertrauens zwischen Coach und Klienten. Freiwilligkeit spielt eine wichtige Rolle. Der Coachee muss bereit sein, sich entsprechend zu öffnen, einzubringen und mitzuarbeiten. Nur dann sind Verhaltensänderungen und ein positiver Entwicklungsprozess möglich.

Coaching ist kein nur vom Coach ausgehender Prozess. Coaching bedeutet vielmehr eine interaktive und individuelle Unterstützung. Der Coach nimmt eine unabhängige Position ein. Er liefert keine direkten Lösungsvorschläge und drängt auch nicht seine eigenen Ideen und Meinungen auf, sondern regt an, moderiert und begleitet, um den Klienten zu befähigen, selbst eigene Lösungen zu entwickeln. Er bewertet gemeinsam mit dem Klienten die ausgewählten Möglichkeiten und hilft bei deren Verwirklichung.

Hinsichtlich der Unterstützung zur Zielverwirklichung hat der Coach vielfältige Möglichkeiten. Wichtigstes Werkzeug ist für ihn dabei das gemeinsame Gespräch. Der Dialog bildet den notwendigen Rahmen im Coaching. Denkbar sind während der Zusammenarbeit z. B. Simulationen, in denen die Situationen und möglichen Lösungsansätze durchgespielt und bewertet werden. Zum Handwerkszeug eines Coaches gehören diagnostische Kenntnisse, Fragetechniken, Wissen um wirksame Methoden und Instrumente (z. B. Kompetenzanalyse, personenbezogene SWOT-Analyse). Ziel aller Interventionen sollte immer sein, die Entwicklungsmöglichkeiten und Potenziale des Coachee zu aktivieren bzw. zu erweitern.

### 5. Coachingvarianten und -settings

---

Coaching wird praktiziert als Gruppen-, Team- oder Einzelcoaching sowie als Projektcoaching, intern oder extern. Das Gruppencoaching dient der Entwicklung mehrerer Personen gleichzeitig, die beim Teamcoaching in einem festen Funktionszusammenhang zueinander stehen. Beim Einzelcoaching begleitet der Coach nur eine Person. Projektcoaching ist nicht personen-, sondern sachorientiert und dient der Unterstützung im Hinblick auf ein bestimmtes Vorhaben.

Welche Form im konkreten Fall zu wählen ist, hängt letztendlich von der Ausgangssituation und den angestrebten Zielen ab. Betrifft das Coaching bspw. Interaktionen innerhalb einer Gruppe oder eines Teams, so wird möglicherweise eine gemeinsame Arbeit im Team sinnvoll sein. Dies betrifft z. B. Beratungen bei Organisations- oder Workflow-Änderungen im Unternehmen. Aber auch gerade im interkulturellen Bereich wird ein Gruppen- oder Teamcoaching auch direkt „on-the-job“ wirkungsvoll sein, weil es hier um gruppenspezifische Prozesse und die direkte Zusammenarbeit im multikulturellen Team geht.

## 6. Leadership Coaching

---

Wie die Coaching-Umfrage Deutschland 2008 zeigte, findet die Mehrzahl aller Coachings noch immer im Bereich der Führungskräfte statt. Dabei beruht die steigende Nachfrage auch darauf, dass sich das Rollenbild der Führungskraft in den vergangenen Jahrzehnten stark gewandelt hat. Früher standen die Sachaufgaben im Vordergrund. Der Vorgesetzte erteilte Anweisungen, es galt die Macht der höher bezahlten Einsicht. Entscheidungen wurden autonom getroffen und das Führungsverhalten nicht in Frage gestellt.

Heutzutage ist die Führungskraft tendenziell offener und stützt sich auf das Prinzip kollegialer Zusammenarbeit. Manager sind zunehmend bereit, sich beraten zu lassen, über die eigene Rolle zu reflektieren und ihr eigenes Verhalten auch in Frage zu stellen. Mit diesem Wandel stiegen auch die Notwendigkeit und der Bedarf bei Führungskräften an einer Erweiterung der eigenen sozial-interaktiven Kompetenzen und an einer Hilfestellung für die Mitarbeiterentwicklung, -motivation und -führung. Oft fehlt es auch gerade dem Kreis der Führungskräfte an ehrlichem Feedback.

Als Themen dieser Führungskräftecoachings kommen z. B. interkulturelle Fragestellungen, Umgang mit Veränderungsprozessen, Motivations- und Führungsprobleme, akute Konfliktsituationen, Karrierestillstand oder Ähnliches in Frage.

Hinzu kommt, dass Führungskräfte heutzutage stetig steigenden Herausforderungen in einer immer komplexer werdenden Arbeitswelt gegenüber stehen. Von ihnen wird ein hohes Maß an Flexibilität und Veränderungsbereitschaft gefordert. Eine immer rasanter fortschreitende Entwicklung in technischer, rechtlicher oder auch sozialer Hinsicht macht eine konstante Anpassung an die neuen Gegebenheiten notwendig: Was ändert sich in meinem Bereich in technischer Hinsicht? Welche Veränderungen sind für mich und mein Unternehmen in einer globalisierten Welt relevant? Wie und innerhalb welcher Zeitspanne setze ich sie in meinem Unternehmen um? Wie führe ich mein Team effektiv? Wie soll meine Teamführung im interkulturell besetzten Team aussehen? Von Führungskräften wird bei all diesen Fragestellungen nicht nur gefordert, dass sie selbst sich anpassen, sondern auch, dass sie als Impulsgeber und Multiplikatoren die

eigenen Mitarbeiter befähigen, sich an die Veränderungen anzupassen. Dies fordert von der Führungskraft oftmals auch, dass sie selbst als „Coach der eigenen Mitarbeiter“ tätig wird.

Coaching bei Führungskräften ist in der Regel ein Einzelcoaching, weil es gerade in dieser Personengruppe ein besonders ausgeprägtes Bedürfnis nach Exklusivität gibt. Das Risiko eines Gesichtsverlusts oder einer Gefährdung von Autorität und Position im Unternehmen und der Hierarchie ist hier besonders hoch. Dadurch fällt es besonders schwer, in einer Gruppe eigene Schwächen einzugestehen und berufliche Probleme zu besprechen. Eine Führungskraft wird in der Regel erst im Vier-Augen-Gespräch mit dem Coach bereit sein, Dinge anzusprechen. Im Gruppengespräch wird meist die notwendige Offenheit fehlen.

Es ist beliebt, das Coaching von Führungskräften von externen Fachkräften durchführen zu lassen. Große Unternehmen arbeiten aber auch mit eigenen, hausinternen Stabscoaches. Bei beiden Varianten lassen sich Vorteile, aber auch Nachteile erkennen, so dass letztlich im Einzelfall zu entscheiden ist, welche Variante den größten Erfolg verspricht. Ein Stabscoach ist in den Organisationsablauf eingebunden und kennt betriebsinterne Abläufe. Weil er die strategischen Überlegungen des Unternehmens kennt, sind seine Anregungen zur Lösungsfindung oft zielgerichteter und passgenauer als die eines externen Coachs. Eine externe Beratung empfiehlt sich allerdings besonders bei den Top-Führungskräften eines Unternehmens. Grund ist erneut das besondere Bedürfnis dieses Personenkreises nach Exklusivität und absoluter Diskretion. Dieses Gefühl, vertrauen zu können, ist beim externen Coach häufig größer. Auch bringt ein externer Coach gelegentlich berufsspezifisches Spezialwissen mit, z. B. als Ingenieur, Rechtsanwalt oder Mediziner.

## 7. Fazit

---

Coaching als Instrument der spezifischen Personalentwicklung „on-the-job“ schließt die Lücke zwischen Fort- und Weiterbildungsangeboten und Führungsinstrumenten der jeweiligen Organisationen. Es greift dort ein, wo sonstige Instrumente oft zu allgemein sind und damit dem Bedarf nicht gerecht werden.

Das Einzelcoaching hat zudem einen – gerade im Bereich der Führungskräfte besonders wichtigen – Vorteil: Es bietet einen exklusiven, diskreten Rahmen, in dem sich die Führungskraft öffnen und ohne Angst vor einem Gesichtsverlust ihre Belange mit dem Coach besprechen kann. Leadership Coaching ist deshalb nicht von ungefähr die häufigste Coachingvariante. Im Bereich der Führungskräfte wurden nach Schätzung des Coaching-Reports im Jahr 2007 ca. 75.000 Coaching-Prozesse durchgeführt. Beteiligt waren ca. 1,5 % der deutschen Führungskräfte, also jede 66. Führungskraft (Rauen 2009).

## LITERATUR

**Böning, U., Fritschle, B. (2005):** Coaching fürs Business, Bonn.

**Böning Consult GmbH, Carl Duisberg Centren gemeinnützige GmbH (Hrsg.) (2009):** Studie: Die Zukunft der internationalen Personalentwicklung – Schlüsselfaktor interkulturelle Kompetenz, Bitte den Erscheinungsort ergänzen.

**Buchegger, V. A. (2006):** Culture Leadership and Organizations – The GLOBE Study of 62 Societies (House, Robert J. et al.), Darstellung der Studie und deren Ergebnisse sowie eine kritische Würdigung, [http://buchegger-partner.com/cms/d/\\_data/Die\\_GLOBE\\_Studie.pdf](http://buchegger-partner.com/cms/d/_data/Die_GLOBE_Studie.pdf), Abruf 21.04.2010.

**Heinzmann, S. (2009):** Unter vier Augen, Coaching in der Gruppe, managerSeminare – Das Weiterbildungsmagazin, Heft 138, Bitte um die Seitenangabe ergänzen.

**Lippmann, E. (2006):** Coaching, Heidelberg.

**O. V. (2008):** Coaching-Umfrage Deutschland 2008, Teilnehmer-Ergebnisbericht Erfragungszeitraum November 2007 – Januar 2008, <http://www.coaching-umfrage.de/PDF/Ergeb%20Coaching-Umfrage%202007.pdf>, Abruf 21.04.2010.

**Rauen, C. (2009):** Coaching-Report, [www.coaching-report.de](http://www.coaching-report.de), Abruf 21.04.2010.

**Rauen, C. (2005):** Handbuch Coaching, 3. Aufl., Göttingen.

**Teuber, S. (2005):** Praxishandbuch Coaching, München.

**The Magee Company (Hrsg.) (2009):** Führung, [http://magee.de/wp-content/uploads/2009/11/magee\\_fuehren\\_whitepaper.pdf](http://magee.de/wp-content/uploads/2009/11/magee_fuehren_whitepaper.pdf), Abruf 21.04.2010.

**Tschumi, M. (2006):** Praxisratgeber zur Personalentwicklung, Zürich.

### Internetquellen ohne Autor

<http://www.frank-thissen.de/to-study-in/Trompenaars.php>, Abruf 21.04.2010.

<http://www.to-study-in.de/Hofstede.php>, Abruf 21.04.2010.

<http://www.e-fellows.net/show/detail.php/10399>, Abruf 21.04.2010.

<http://www.dieauswanderer.net/content/interkulturelle-besonderheiten-usa>, Abruf 21.04.2010.

<http://books.google.com/books?id=b-fwTv3kup0C&pg=RA1-PA86&dq=kulturdimensionen+individualismus+hofstede&hl=de&cd=1#v=onepage&q=kulturdimensionen%20individualismus%20hofstede&f=false>, Abruf 21.04.2010.

# TRADE LIBERALISATION - DOES IT REALLY FOSTER DEVELOPMENT?

## A REFLECTION OF THE EFFECTS OF INTERNATIONAL TRADE ON DEVELOPING COUNTRIES

Yvonne Teufel

*“No society can surely be flourishing and happy, of which the far greater part of the members are poor and miserable.”* [Smith 1776, p. 110-111]



**Yvonne Teufel, Bachelor of Arts**

After her apprenticeship as a qualified banker, Yvonne Teufel finished her extra-occupational undergraduate studies at the University of Applied Sciences Mainz in 2009. In her bachelor thesis she examined the effects of international trade on developing countries. Now she continues her work in the office of the German Development Cooperation in Manila (Philippines).

E-Mail: [yvonne.teufel@googlemail.com](mailto:yvonne.teufel@googlemail.com)

### 1. Introduction

---

According to the World Bank (2007, p. 3) nearly two thirds of humanity live in developing countries. As it can be deduced from Smith's cited words, this is not only questionable from an ethical point of view, but also poses serious problems for the world economy. Smith (1776, p. 854), as one of the most important economists, declares that all countries can benefit from free trade and clearly international trade has played a crucial role in the economic progress of the so called newly industrializing countries (NIC[s]) of South East Asia. But the vexed debate brought in by the EU trade Commissioner de Gucht on the topic of multilateral trade liberalisation and the failed Doha Round show the inherent contraries of the economic effects of international trade.

For sure, trade has various positive and preferable theoretical features like optimal resource allocation, technological transfer, broader consumption possibilities and hence an increase in welfare. But since free trade exists more in theory than in practice, the controversy uncovers that trade has not had in all cases a positive effect in the economic progress of developing countries. For instance, when import demands for capital goods and machinery to support industrial expansion have exceeded the capacity of generating revenues from sale of exports are compensated with a surplus on the capital account as a result of foreign private and public lending, this situation can lead to a depletion of a developing country's international monetary reserves and

thus to currency instability. Take for example, the case of the Asia Crisis in 1997, when the South East Asian countries were hit hard by falling values of their currencies (Thirlwell 2009, p. 9; Wild/Wild/Han 2008, p. 291–292). In summary, Todaro (2000, p. 458–459) outlines that foreign trade is even one of the “most controversial” issues in economics.

It is the purpose of this composition to examine the main effects of trade liberalisation on developing countries from a theoretical point of view, to integrate the theories' applicableness in consideration of the developing countries' basic trade problems, and to put forward for discussion the factors of how international trade can influence their development.

### 2. Trade Theory and International Trade

---

#### 2.1. Classical Theory: Absolute Advantage and Comparative Advantage

The Theory of Absolute Advantage and the Theory of Comparative Advantage are fundamental in the development of trade theories. Both theories are based on seven basic assumptions that are listed in Table 1. Smith developed the Theory of Absolute Advantage in 1776. It states that a nation has an absolute advantage in producing one specific good when it can produce

this good in a greater output than another nation using the same or less amount of resources. Consequently, a country should specialize in producing the good, which it can produce more efficiently than the other country and export it. In return it should import the goods in which the trading partner has an absolute advantage. Ricardo extended Smith's ideas: There are still gains from trade even if one country is less efficient in the production of both goods compared to a more developed second country. If this country is more efficient in producing Good A compared to Good B, then this country has a comparative advantage in producing Good A. Hence, it should specialize in production and export of Good A in which its absolute disadvantage is least. The second, more developed country should specialize in Good B in which it is relatively more efficient and in which its absolute advantage is greatest, respectively. (Guell 2003, p. 139)

Similar to Smith, the Ricardian framework encourages trade and points out that specialization fosters the efficient use of domestic resources. However, on the other hand, there is a risk of a lopsided concentration of production, which can generate export dependency. This phenomenon can often be found in developing countries and is likely to negate the positive effects of trade. Additionally, both theories take differences in available resources and required costs as given and hence do not examine the reason why production conditions differ between countries. (Appleyard/Field/Cobb 2008, p. 39)

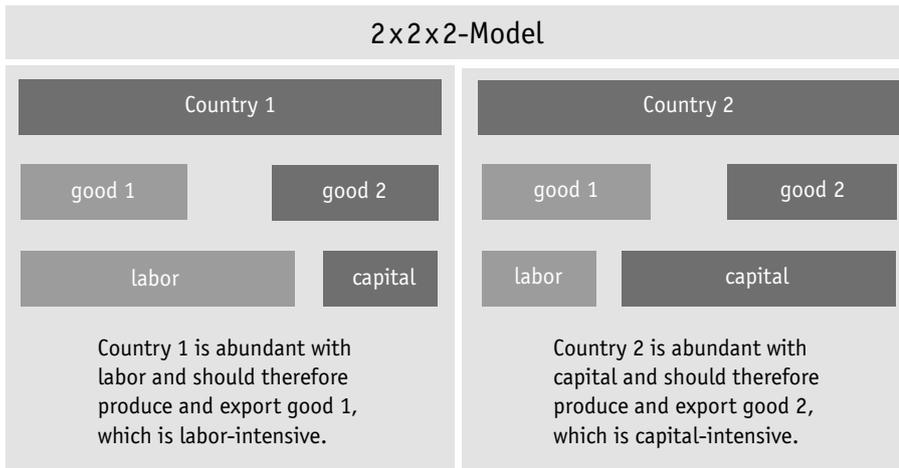
## 2.2 Neoclassical Theory: Factor Growth and Trade in the Rybczynski Theorem

Similarly to the Classical Theory, the Rybczynski Theorem assumes that there exists a perfect market, no transportation costs, no governmental influence and no economies of scale. Additionally, it uses a so called 2x2x2-Model. As it can be seen in Figure 1, the 2x2x2-Model includes two countries, two homogenous goods and two homogenous factors of production: labor and capital. The initial level of each factor of production is fixed and it is assumed that the two produced goods have different relative factor intensities, e.g. the first good requires primarily labor, the second good requires primarily capital. Each country produces two goods: a capital-intensive product and a labor-intensive product. The question is how an increase of one or both of the two given factors will affect the trade pattern of a country. The capital stock of a country can increase by domestic and foreign investments. An increase in labor force can be caused by a higher birth rate, immigration, or a higher labor force participation rate. The initial assumption is that only labor and capital is required for production. In this way, there are two possible scenarios, which are demonstrated in Figure 2:

- **Labor and capital grow at the same rate:** A growth in output potential is represented by outward shifts of a country's

Feature	Assumption
<b>Trade Model</b>	The Classical Trade Theory is based on a two-countries-two-commodities-model. That means that there are two homogenous goods and two countries. Each country is theoretically able to produce both goods.
<b>Endowment of Resources</b>	The endowment of resources is rigid in every country.
<b>Factors of Production and Factor Prices</b>	The factors of production can be used alternatively within a country, but they cannot be moved to another country. Consequently, factor prices stay the same, but can differ between countries.
<b>Labor Theory of Value</b>	The value of a good consists only of its labor content. Other inputs such as capital or land are disregarded. Labor has the same quality in both countries, which means that there is no distinction between low-skilled or high-skilled labor.
<b>Technological Progress and Economies of Scale</b>	There is no technological progress, but the technological level can differ between the two countries. Additionally, there exist no economies of scale, which means that the unit costs of production stay constant.
<b>Transportation Costs</b>	There are no transportation costs.
<b>Market Characteristics</b>	The market is characterized by perfect competition and homogenous goods. The economic activities are not influenced by governmental actions.

Table 1: The Assumptions of Classical Theory, based on: Appleyard/Field/Cobb 2008, p. 29–30; modified



- 2 countries
- 2 homogenous goods
- 2 homogenous factors

Fig. 1: The 2x2x2-Model of the Rybczynski Theorem  
 source: based on Wild/Wild/Han, p. 158; Grimwade 2000, p. 39; Appleyard/Field/Cobb 2008, p. 127–128

production possibility frontier<sup>1</sup> (PPF). In this scenario, PPF 1 will shift outwards equiproportionally to PPF 2, so that the traded amounts will increase constantly.

- **One factor grows while the other factor remains fixed:** To simplify, the analysis concentrates on a capital stock increase. Due to the growth in capital the country can achieve a higher output level than before. Consequently, the PPF moves outward asymmetrically in the direction of the capital-intensive good from PPFc 1 to PPFc 2. Labor is required to produce the additional output of the capital-intensive good. In this way, the production of the labor-intensive good decreases, while the production of the capital-intensive good increases. (Koo/Kennedy 2005, p. 243)

The Rybczynski Theorem states that growth in one factor leads to an absolute enlargement in output of the product that uses that factor intensively. This leads to an absolute contraction in output of the product that uses the other factor intensively. The impacts on trade depend on whether the produced good, for which the factor has grown, is the scarce or the abundant factor. Usually, goods that use an abundant factor are exported while a good that uses the scarce factor is imported. If the capital stock grows and the capital-intensive good is the exported good, the amount of the exported goods is increased and thus trade promoted. Vice versa, if the capital-intensive good is the imported good, growth in capital stock has a negative effect on trade (in a 2x2x2-Model), since the need for importing the good from another country is eliminated. (Salvatore 2001, p. 208)

<sup>1</sup> A PPF is “[a] curve on a graph indicating alternative combinations of two commodities [...] that can be produced [of a country] when all the available factors of production are efficiently employed. [...] [T]he curve sets the boundary between the attainable and the unobtainable.” (Todaro 2000, p. 760)

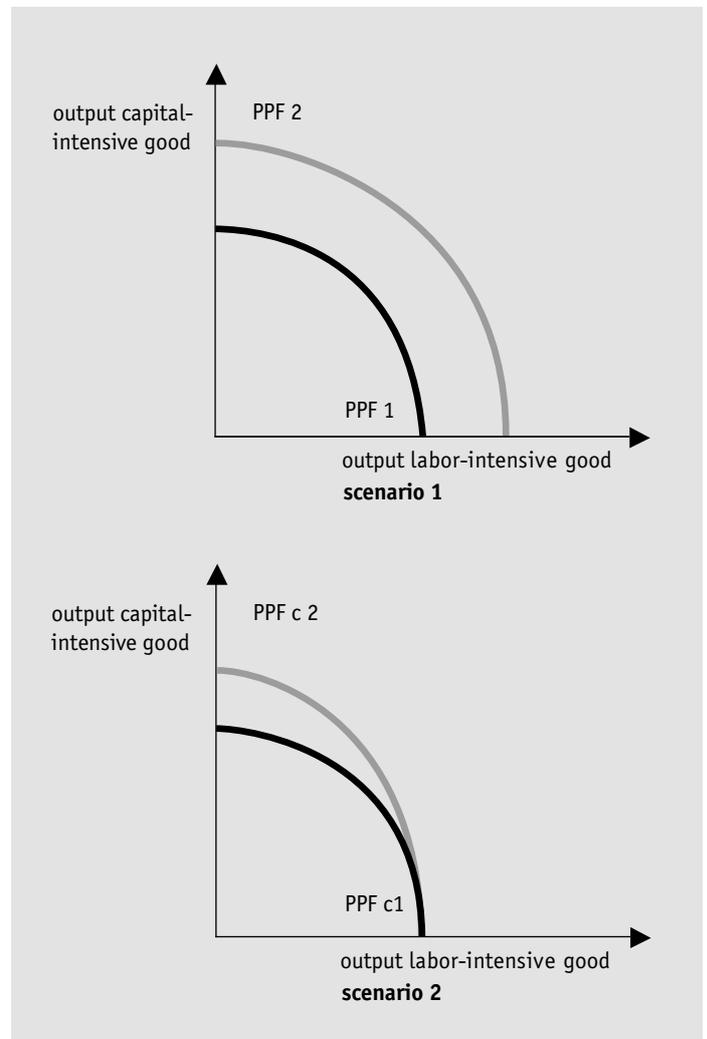


Fig. 2: Factor Growth and PPF's Movements  
 Source: own creation, based on Appleyard/Field/Cobb 2008, p. 213; modified

Factors	Explanation
<b>Differing Income Elasticities of Demand</b>	Income elasticity of demand is higher for manufactured products compared to primary products. Many developing countries are exporters of primary products and importers of manufactures. Consequently, the prices of their imports will rise more rapidly than the prices of their exports (other things equal).
<b>Unequal Competition</b>	Many primary products are sold in competitive world markets, while manufactured goods are often sold in an imperfectly competitive market. Hence, exporters of primary goods have to face higher competition compared to exporters of manufactured goods.
<b>Technical Change</b>	Technical change reduces demand for primary products. For instance, the demand for natural products is declining when synthetic products substitutes them.

Table 2: The Major Reasons for Worsening Terms of Trade for Developing Countries  
Source: own creation, based on Appleyard/Field/Cobb 2008, p. 431–432; modified

The Rybczynski Theorem offers a useful background for examining the interaction between growth, trade and economic development. Although most developing countries do not have the economic magnitude to influence world prices, it is important to consider the possible effect of growth on the ratio between the price of a unit of exports and the price of a unit of imports. A country's growth in its scarce factor leads to a reduction in the amount of offered exports for imports, because of a contraction in the production of the exported good and a concurrent extension in the production of the import-competing good. This leads to an improvement in its ratio between the price of a unit of exports and the price of a unit of imports. The reduced supply of exports causes upward effects on the price of the exported good. The reduced import demand results in downward effects on the price of the imported good. Vice versa, growth in the abundant factor leads to a negative movement in the ratio between the price of a unit of exports and the price of a unit of imports. This scenario shows that product diversification should be fostered to reduce the likelihood of growth contributing to negative price movements. Another aspect is the effect of financial foreign aid: Financial foreign aid in a labor-intensive country can result in a decrease of production of its export goods and an increase in production of import-competing goods. As a result, the level of trade declines. (Appleyard/Field/Cobb 2008, p. 213-214; Koo/Kennedy 2005, p. 243)

## 2.3 Alternative Theory

### 2.3.1 The Prebisch-Singer Thesis and Terms of Trade

As it can be seen in the conclusion of the Rybczynski Theorem, changing relative price levels are an important determinant of developing nations' trade patterns. The total value of export earnings depends on the volume of exports and on their price. The ratio between the price of a typical unit of exports and the price of a typical unit of imports is called the **terms of trade**. It is expressed as  $\frac{P_x}{P_m}$ , where  $P_x$  represents the export price index

and  $P_m$  the import price index calculated over the same base period. The terms of trade deteriorate for a country if export prices decrease relative to import prices, even though both may rise. The Prebisch-Singer Thesis implicates that the terms of trade of developing countries have declined to their disadvantage. Thus, developing countries have to sell greater quantities of their primary products otherwise they cannot purchase a given quantity of manufactured imports. (Singer/Ansari 1988, p. 105) The main reasons on why the terms of trade of developing countries worsen in the long-run are described in Table 2. According to the Prebisch-Singer Thesis combined with the Rybczynski Theorem, negative terms of trade effects can be greater than possible positive growth effects. Bhagwati (2002, p. 24) points out this situation as "Immiserizing Growth". This case can occur in a country's constellation in which high export dependency are combined with low income elasticities of demand for a country's product and when the country can concurrently influence the terms of trade on the world market by an increase in exports.

The Prebisch-Singer Thesis is based purely on statistical studies, which show particularly for Great Britain that the terms of trade have increased significantly after World War II. Based on this observation it was concluded, that the terms of trade of the developing countries must have deteriorated. It can be doubted that Great Britain's terms of trade can be regarded as the inverse of the terms of trade of developing countries. There are three major points of criticism about the study of Prebisch and Singer, which are shown in Table 3. In contrast to the optimistic Classical Theory, the Prebisch-Singer Thesis does not support drawing a clear conclusion about the positive effects of trade on economic growth. (Appleyard/Field/Cobb 2008, p. 433)

### 2.3.2 The Theory of International Product Life Cycle

In his Theory of International Product Life Cycle, Vernon states (1966, p. 46–47) that products and their trade direction are characterized by a life span that can be divided into three

Critical Issue	Explanation
<b>Transportation Costs</b>	Transportation costs had been falling over the long-run. Thus, the improving terms of trade for industrialized countries are a result of the decline in transportation costs.
<b>Quality Changes</b>	A rise in price for a product may not indicate a true price increase if the quality of the product has also improved. Quality improvements rather occur in manufactured goods than in primary goods.
<b>Conflicting Testing Results</b>	The Prebisch-Singer Thesis fails in clear evidence since economic research found both rising and falling trends in the terms of trade for developing countries.

Table 3: The Major Critics of the Prebisch-Singer Thesis  
Source: own creation, based on Appleyard/Field/Cobb 2008, p. 430; modified

stages. The starting point of the International Product Life Cycle is an innovation. Vernon (1966, p. 47) predicted that most innovations will occur in high-wage economies, because high wage rates encourage producers to develop products that reduce labor time. Table 4 describes the particular stages of the Product Life Cycle in detail. According to the theory, technology is transferred abroad during the maturing and standardized stage. Countries that start out as major exporters of a particular product are becoming net importers. Finally, the life cycle starts over with another innovation. Vernon's theory can be applied to technology-based and mass-produced goods, e.g. the semi-conductor industry. Semi-conductors were first invented in the US. Then the production was transferred to Western Europe and Japan. Due to increased competition from producers in other developed countries, US manufacturers transferred production

to low-cost locations in developing countries. Today, South East Asian economies are major producers of semi-conductors and export them all over the world. (Grimwade 2000, p. 64)

In summary, Vernon postulates a dynamic comparative advantage since a country's source of exports shifts throughout the life cycle. However, the theory raises some obvious criticisms: Firstly, Vernon (1966, p. 49–56) points out that he developed his theory at a time when most of the new products were invented and sold first in the US. Hence, the theory seems to explain world trade patterns when the US dominated world trade. Today, the theory's ability to explain the trade flows of nations is disputable, because companies develop new products in a very short time and most multinational companies have subsidiaries in all the major regions of the world. This allows companies to intro-

Stage	Explanation
<b>The New Product Stage</b>	A product is produced and consumed only in the innovating country. Demand for the product is price-inelastic due to the fact that the innovator faces little or no competition. International trade hardly takes place.
<b>The Maturing Product Stage</b>	Demand will be more price-elastic due to the increased degree of competition at home and abroad. Simultaneously, a higher proportion of output will now be exported to expanding markets abroad, mainly to other developed countries. If it is profitable for the innovating company, it builds factories abroad to deliver the foreign markets and to reduce transportation costs. As a result, exports and production of the good from the innovating country will decrease. By standardization in the production, economies of scale are realized.
<b>The Standardized Product Stage</b>	In this last stage, demand will be highly price-elastic. Production may shift to the developing countries as companies begin to search for low-cost production possibilities. Production takes place abroad and demand in the innovating country is supplied by imports from developing countries. It is possible, that production in the innovating country and thus export is eliminated completely.

Table 4: The Stages of the International Product Life Cycle of Trade  
Source: own creation, based on Grimwade 2000, p. 62–63; modified

duce products in many markets at the same time in order to recover the product's development costs before sales decrease due to the entry of competitors. In this way, one cannot exclude the possibility that products may never arrive at the standardization or maturity phase. Secondly, it can be criticized that the theory focuses on the necessity to save labor as the primary incentive for innovation. The need to develop new ways of production due to the increased environmental awareness of consumers or to meet special consumer demand may also be an incentive to innovate. A number of tests confirmed the positive correlation between research and development expenditures as new product development is a critical issue of Vernon's theory. (Appleyard/Field/Cobb 2008, p. 176–177; Grimwade 2000, p. 65)

### 3. Trade Theory and Development Experience

---

#### 3.1 Basic Trade Problems of Developing Countries

Besides the phenomenon of worsening terms of trade, developing countries have to face two further main problems: unstable export markets and limited market access.

##### 3.1.1 Unstable Export Markets and Price Fluctuation

The exports of many developing economies are concentrated relatively more in primary goods, especially in agricultural products, than in manufactured goods. The reason for that often lies in their economic structure as former colonies. Because of that they are highly specialized on the supply of raw materials for their former colonial rulers. Primary products are characterized by unstable primary product prices. A price change for the export product can significantly change export revenues and disrupt domestic income as well as employment levels. Primary exports typically have a high share of gross domestic product (GDP) in developing countries so that the variability in the export sector is interlinked with variability in GDP and the domestic price level. This instability causes uncertainties for domestic producers and consumers. The key factor of the instability of primary product prices is the low price elasticity of the demand and supply schedules. A small shift in one schedule can induce a significant change in price and export earnings. The price inelasticity occurs, because households in developed nations, which are the main consumers, spend only a small proportion of their income on such commodities, e.g. coffee or tea. When the prices of these commodities change, households do not significantly change their consumer behavior. This results in a price-inelastic demand. Besides, the demand for many primary products is a derived demand, which means that the primary product is used in a final good. In this way it is price-inelastic if there are few or no substitutes available, e.g. oil. Turning to the supply side, the quantity supplied does not respond much to changes in its prices because of internal rigidities and inflexibilities as a special feature of agricultural products in particular, e.g. certain gestation period of crops. (Appleyard/Field/Cobb 2008, p. 427)

##### 3.1.2 Protectionism and Limited Market Access

The rise of trade protectionism in the developed countries is interlinked with the rise of several developing countries such as the NICs as well as China and India in producing a larger number of primary and secondary products at competitive world market prices. Protectionism consists mainly in the form of import tariffs on manufactured goods. Some of the highest tariff rates in industrial countries are applied to products that are typically exported by developing countries like textiles and food-industry products. Furthermore, industrial countries support their farmers with subsidies. This displaces developing countries' exports in industrialized countries' markets. The World Trade Organization (WTO) is an international organization that has overseen trade since 1995 and endeavors to provide developing countries a better market access. At the Uruguay Round<sup>2</sup>, from 1986 to 1993, multilateral agreements include a successive elimination of quotas on apparels and subsidies for agricultural products. Although this process was completed in 2005, large tariffs remain on many textile products restricting their market access. In the WTO's Doha Round<sup>3</sup>, it was reconfirmed that the existing restrictions should be corrected. A settlement to reduce subsidies for exports of agricultural products until 2013 was established. (Grote 2006, p. 291) However, in July 2008 the Doha Development Round was suspended without result due to differences between the parties.

#### 3.2 Trade Theory and the Effects on Developing Countries

Besides the static gain from comparative advantage, there are many ways in which trade can contribute to the economic growth of developing countries. Firstly, by expanding the size of the market, trade makes possible division of labor as well as economies of scale and can lead to the full utilization of otherwise underemployed domestic resources (World Bank 1987, p. 154). In 1958, Myint continues this aspect in his "Vent for Surplus Theory". The theory describes that in an abstracted form, unemployment represents a supply of labor force that exceeds domestic demand. International trade represents a larger market that enables a country to increase its output and thus its employment. (Booth 2007, p. 8–9) Secondly, international trade is a stimulation of the transfer of knowledge and skills as well as technology. It is also an incentive for the international flow of

---

2 The Uruguay-Round was a round of multilateral trade negotiations of the members of the General Agreement on Tariffs and Trade (GATT) (Markusen et al. 1995, p. 351).

3 The Doha Development Round started in 2001. It is the round of WTO's multilateral trade negotiations following the Uruguay-Round. The WTO replaced the GATT in 1994 (Wild/Wild/Han 2008, p. 11).

capital like Foreign Direct Investments<sup>4</sup> (FDI[s]). FDI between developed and developing countries expands the developing country's opportunity to increase its production base. Thirdly, international trade has an antitrust effect. Faced by foreign competition, it stimulates greater efficiency of domestic producers. (Koo/Kennedy 2005, p. 230; Salvatore 2001, p. 366)

But obviously there are also some major negative effects for developing countries. Firstly, with the present distribution of factor endowments and technology between developed and developing nations, the Theory of Comparative Advantage suggests that developing nations should specialize primarily in the production of primary commodities. But the effects of a relative growth in the production of these goods can be questioned, because greater specialization can result in a greater instability of income. (Todaro 2000, p. 476–481) Secondly, the expansion of export supply may lead to negative terms-of-trade effects which are described in the Prebisch-Singer Thesis. The production of basic labor-intensive products, while relying on the industrialized countries' technology and skill-intensive manufactures and capital goods can lead to economic dependency. Thirdly, when developing nations specialize in primary commodities and labor-intensive goods and developed nations concentrate in skill-intensive products, most of the benefits of industry and trade are grasped by developed nations. By contrast, developing nations stay in a stagnant situation in the long-run. In a holistic context, trade theory recommends adaptation to established parameters rather than to change them. Fourthly, rapid urban-industrial growth as an effect of an expansion of labor-intensive manufacturing can be pollution- and waste-intensive, which can result in effects that are not consistent with long-run development. For instance, Angel/Rock (2009, p. 232) emphasize that the air quality in the capital cities in South East Asia is "among the worst in the world". In summary, contrary to the statement of most trade theories, it is much less clear how international trade continues to foster growth and development in the long-run and not to impede it. (Salvatore 2001, p. 363; Appleyard/Field/Cobb 2008, p. 432–433)

#### 4. Conclusion and Outlook

---

The basic trade problems of developing countries make it difficult to deduce guidance from trade theories. Developing economy's features are not considered in the concepts of trade theories, thus they can be regarded as static to the development process. Due to increased protectionism in the industrialized countries, developing nations demand restructuring in the pattern of trade and the reform of the present international economic system.

The hauling progress of the WTO's Doha Development Round emphasizes the grave interest conflicts between developing and industrialized nations. Critics of international trade can match the list of benefits with a list of equally harmful effects. When most of the gains from trade go to developed nations, there is dissatisfaction and justification to reform the situation, but this should not be interpreted that trade has actually only negative effects. In this context, it can be stated, that trade has played a crucial role in the emergence of the NICs. The adoption of outward-looking, export-oriented trade policies has been one influential factor for their economic growth. Their development as major exporters of manufactured goods has caused one of the most important changes in the world trading system and also has had major impacts for western industrialized countries. The positive theoretical features of free trade can hardly be negated. A country would be faced with significant difficulties if it had no trade with any other and had only those goods and services it was able to make. (Carbaugh 2004, p. 239)

But how can it be explained that difficulties in the progress of sustaining growth occur? Rodrik (2002, p. 9–10) states that developing countries have difficulties to transfer their growth in an export sector to remaining parts of the economy. It is necessary, to combine the opportunities foreign trade provides with an appropriate economic policy. This policy should incorporate strategies to build up and improve domestic institutions and transfer investments to develop the remaining economic environment. It is not enough to focus on economic growth as an increase in an economy's output. It is rather a question of whether this stimulus of foreign trade can be translated into real economic development, which is featured by sustainability and an integration of the remaining parts of the economy beyond the export sector. To conclude, it is necessary to combine the effects of trade with an appropriate economic policy and strategy to achieve a lasting economic development. (Myrdal 1971, p. 111; Rajan 2003, p. 123)

However, this raises a new question:

What is in detail the appropriate economic policy for developing countries to achieve economic growth in a continuing and sustainable way?

---

4 According to Daniels/van Hoose (2004, p. 11) the term FDI refers to an "[...] acquisition of assets that involves a long-term relationship and controlling interest [...] in an enterprise located in another economy."

## REFERENCES

- Angel, D., Rock, M. (2009):** Environmental Rationalities and the Development State in East Asia: Prospects for a Sustainability Transition, in: *Technological Forecasting & Social Change*, February 2009, volume 76, number 2, pp. 229–240.
- Appleyard, D., Field, A., Cobb, S. (2008):** *International Economics*, 6th ed., New York.
- Bhagwati, J. (2002):** *Free Trade Today*, Princeton.
- Booth, A. (2007):** *Colonial Legacies – Economic and Social Development in East and Southeast Asia*, Honolulu.
- Carbaugh, R. (2004):** *International Economics*, 9th ed., Mason/Ohio.
- Daniels, J., Hoose, D. van (2004):** *Global Economic Issues and Policies*, Mason/Ohio.
- Dowling, M., Valenzuela, R. (2004):** *Economic Development in Asia*, Singapore.
- Guell, R. (2003):** *Issues in Economics Today*, New York.
- Grimwade, N. (2000):** *International Trade – New Patterns of Trade, Production & Investment*, 2nd ed., London.
- Grote, U. (2006):** *Konzepte des Globalen Handels*, in: Ihne, H., Wilhelm, J.(Hrsg.): *Einführung in die Entwicklungspolitik*, 2. Aufl., Hamburg, S. 290–299.
- Koo, W., Kennedy, L. (2005):** *International Trade and Agriculture*, Oxford.
- Krugman, P. (2009):** *The Return of Depression Economics and the Crisis of 2008*, New York.
- Krugman, P., Obstfeld, M. (2000):** *International Economics, Theory and Policy for International Trade*, 5th ed., New York.
- Markusen, J., Melvin, J., Kaempfer, W., Maskus, K. (1995):** *International Trade, Theory and Evidence*, Singapore.
- Myrdal, G. (1971):** *Asian Drama – An Inquiry into the Poverty of Nations*, New York.
- Rajan, R. (2003):** *Economic Globalization and Asia, Essays on Finance, Trade and Taxation*, Singapore.
- Rodrik, D. (2002):** *Trade Policy Reform as Institutional Reform*, in: Hoekman, B., Mattoo, A., English, P. (eds.): *Development, Trade, and the WTO – A Handbook*, Washington DC.
- Salvatore, D. (2001):** *International Economics*, 7th ed., New York.
- Singer, W., Ansari, J. (1988):** *Rich and Poor Countries, Consequences of International Disorder*, 4th ed., New York.
- Smith, A. (1776):** *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, reprint: *The Wealth of Nations*, New York 2003.
- Thirlwell, M. (2009):** *Asia's Fate in the New World Order*, in: *Far Eastern Economic Review*, March 2009, volume 172, issue 2, pp. 6–16.
- Todaro, M. (2000):** *Economic Development*, 7th ed., Harlow.
- Vernon, R. (1966):** *The Product Cycle Hypothesis in a New International Environment*, *Quarterly Journal of Economics*, 1966, p. 255–267, in: Gray, P., Dunning, J. (eds.): *United Nations Library on Transnational Corporations, Transnational Corporations and International Trade and Payments*, volume 8, New York 1993, pp. 46–62.
- Wild, J., Wild, K., Han, J. (2008):** *International Business – The Challenges of Globalization*, 4th ed., London.
- World Bank (ed.) (2007):** *World Development Report 2008 – Agriculture for Development*, Washington DC.
- World Bank (ed.) (1987):** *World Development Report 1987*, Washington DC.

# RÜCKBESINNUNG AUF DIE GMBH

Ingeborg Haas

## 1. Der Weg aus der Limited in eine GmbH

Nachdem sich in der Praxis gezeigt hat, dass die Rechtsform der englischen Private Company Limited By Shares (nachfolgend „Limited“) doch eher ungeeignet für die typischerweise kleingewerblichen Einmannunternehmen ist, stellt sich die Frage nach der Alternative. Das Gesetz zur Modernisierung des GmbH-Rechts und zur Bekämpfung von Missbräuchen (MoMiG) hat ausdrücklich die Zielsetzung verfolgt, die GmbH insbesondere im Wettbewerb mit der Limited attraktiver zu machen. Da auch das Umwandlungsgesetz inzwischen eine Regelung enthält, wie auch Umwandlungen einer Limited in eine GmbH relativ einfach und aufgrund der entsprechenden Regelungen im Umwandlungsteuergesetz auch steuerneutral gestaltet werden können, sollte in Erwägung gezogen werden, aus der englischen Limited eine „normale“ deutsche GmbH zu machen.

## 2. Wege in die GmbH

- Soll eine Limited künftig durch eine GmbH ersetzt werden, bestünde zunächst die Möglichkeit, dass die Limited liquidiert und eine neue GmbH gegründet wird, die dann als Betreiber des jeweiligen Unternehmens auftritt. Dieser Weg hat aber erhebliche Nachteile: Durch die **Liquidation** der Gesellschaft wird ein Liquidationsergebnis realisiert, wenn im Vermögen der Limited stille Reserven vorhanden sind. Diese werden durch die Liquidation aufgedeckt. In Höhe der Differenz zwischen den Buchwerten und dem Verkehrswert entsteht dann ein Liquidationsergebnis, der zu versteuern ist. Weiter kommt hinzu, dass die Übertragung der einzelnen Vermögenswerte, die sich in der Limited befinden, nur mit der Zustimmung der Gläubiger möglich ist. Auch eine Übertragung der Vertragsverhältnisse (Pachtvertrag, Arbeitsverhältnisse, Lieferantenverträge u. ä.) erfolgt nicht automatisch, sondern nur nach Abstimmung mit jedem einzelnen Gläubiger. Gläubiger könnten solche Situationen nutzen, vertragliche Konditionen zu ihren Gunsten zu verbessern.
- Eine bessere Möglichkeit ist die **Verschmelzung** der Limited auf eine deutsche GmbH. Nach den mit Wirkung zum 25.04.2007 in das Umwandlungsgesetz eingefügten



**Dr. Ingeborg Haas**

ist Rechtsanwältin und Fachanwältin für Steuerrecht und Partnerin in der Kanzlei Prof. Dr. Schmorleiz & Partner Steuerberater-Rechtsanwälte und Wirtschaftsprüfer in Mainz. Sie berät und vertritt Unternehmen und Privatpersonen auf dem Gebiet der Steuergestaltung und des Gesellschaftsrechts. Zusätzlich ist sie Fachautorin und hält bundesweit Seminare und Vorträge.

E-Mail: [ingeborg.haas@schmorleiz.de](mailto:ingeborg.haas@schmorleiz.de)

§§ 122a ff. ist dieser Weg nun ausdrücklich vorgesehen. Die Verschmelzung bietet den Vorteil, dass sie ohne Aufdeckung der stillen Reserven erfolgen kann, so dass ein zu besteuender Gewinn nicht entsteht. Ein weiterer großer Vorteil der Verschmelzung ist der automatische Übergang sämtlicher Vertragsverhältnisse, da die aufnehmende Gesellschaft (GmbH) Rechtsnachfolgerin der übertragenden Gesellschaft (Limited) wird.

- Andere Überlegungen, wie ein **Formwechsel** der Limited in eine GmbH oder eine **Verlegung des Satzungssitzes** der Limited nach Deutschland, führen zu keinem Ergebnis. Das deutsche Recht sieht beide Wege aus der Limited in die GmbH nämlich schlicht nicht vor.

## 3. Vorbereitung der Verschmelzung

Um die Limited im Wege der Verschmelzung auf eine GmbH zu überführen, ist es empfehlenswert, den Weg über eine Neugründung zu wählen. Da das Umwandlungsgesetz für den Fall, dass eine Tochtergesellschaft auf eine Muttergesellschaft verschmolzen wird, verschiedene Erleichterungen vorsieht, bietet es sich bei der gewünschten Verschmelzung an, die GmbH im Wege der Sachgründung zu errichten und als Sacheinlage die Anteile an der Limited einzubringen. Damit wird eine „Mutter-Tochter-Konstruktion“ geschaffen. Dazu muss aber der Wert

des Vermögens der Limited mindestens 25.000,- Euro erreichen, andernfalls sind Barzuzahlungen erforderlich (§§ 5 und 9 GmbHG). Der Wert des Gesellschaftsvermögens der Limited kann durch eine zeitnahe Bilanz belegt werden.

#### 4. Verschmelzung

Anschließend findet dann die Verschmelzung der beiden Gesellschaften statt, so dass am Ende das Vermögen der Limited auf die GmbH übergeht. Die Limited wird gelöscht.

### 5. Steuerliche Behandlung des Verschmelzungsvorgangs

#### 5.1. Auswirkungen der Verschmelzung bei der übertragenden Limited

Durch die Verschmelzung wird die Limited aufgelöst. Für sie ist eine steuerliche Schlussbilanz zu erstellen, aus der sich ein Übertragungsgewinn ergeben kann, wenn in dieser Schlussbilanz das Betriebsvermögen mit dem gemeinen Wert angesetzt wird. § 11 Abs. 1 UmwStG (Umwandlungssteuergesetz) sieht dies grundsätzlich vor. § 11 Abs. 2 UmwStG räumt allerdings die Möglichkeit ein, das Betriebsvermögen der Limited einheitlich mit den Buchwerten anzusetzen. Damit wird die Entstehung eines Übertragungsgewinns vermieden.

#### 5.2. Steuerliche Auswirkung bei der übernehmenden GmbH

Die GmbH bucht den Anteil an der übertragenden Limited mit dem Buchwert aufwandswirksam aus. Im Gegenzug werden die erhaltenen Wirtschaftsgüter der übertragenden Limited gewinnwirksam eingebucht. Damit entsteht ein Übernahme-gewinn bzw. -verlust, der sich aus der Differenz zwischen den angesetzten Werten der übernommenen Wirtschaftsgüter und dem Buchwert der Anteile an der Limited ergibt.

Der Gewinn bleibt steuerlich nach § 12 Abs. 2 UmwStG in Verbindung mit § 8b Abs. 2 KStG (Körperschaftsteuergesetz) außer Ansatz. Nach § 8b Abs. 3 KStG wird allerdings in Höhe von 5 % des Übernahmegewinns eine fiktive nicht abzugsfähige Betriebsausgabe hinzugerechnet, so dass im Ergebnis 95 % des Übernahmegewinns steuerfrei bleiben. Wenn sich ein Übernahmeverlust ergibt, bleibt dieser vollständig außer Ansatz.

#### 5.3. Steuerliche Folgen für ehemaligen Anteilseigner der Limited

Bei der Verschmelzung einer Tochtergesellschaft auf die Muttergesellschaft („Upstream-Merger“) werden den bisherigen Gesellschaftern weder Anteile noch Zuzahlungen gewährt, da sie bereits für die Einbringung der Anteile an der Limited durch Anteile an der aufnehmenden GmbH abgefunden wurden. Der Verschmelzungsvorgang selbst hat daher für sie unmittelbar keine steuerlichen Auswirkungen.

## LITERATUR

**Görden, L. (2006):** Englische Ltd. mit Verwaltungssitz in Deutschland – Aktuelle Rechtsprechung und Haftungsrisiken, GmbH-Steuerpraxis, S. 46–49.

**Herrler, S., Schneider, S. (2009):** Go ahead, come back – von der Limited (zurück) zur GmbH, Deutsches Steuerrecht (DStR) Heft 47, S. 2433–2439.

**Holst, R. v. (2004):** Britische Limited als Alternative zur GmbH?, GmbH-Steuerpraxis, S. 127–130.

**O. V. (2006):** FAQs zur Limited, GmbH Steuerpraxis, S. 368.

**Wengel, T., Pfeiffer, V. (2009):** Die Limited im deutschen Steuerrecht, Zeitschrift NWB Unternehmensteuern und Bilanzen (StuB), S. 917–920.



# BITBURGER: EINE ERFOLGSGESCHICHTE

Dr. Werner Wolf



**Dr. Werner Wolf**

Geschäftsführer Marketing und Vertrieb der Bitburger Braugruppe

## Braukunst in Rheinland-Pfalz – Ein Blick auf das Kulturgut Bier und seine Tradition

Kultur hat stets mit gemeinsamen Erinnerungen und Erlebnissen zu tun. Das hat Bier auch. Es besitzt starke emotionale Elemente. Bier wird leidenschaftlich hergestellt, konsumiert und genossen. Die Menschen lieben ihr Lieblingsbier und diskutieren gerne über Biersorten und Geschmack. Und das auf der ganzen Welt, über alle gesellschaftlichen Schichten und Generationen hinweg. Dabei verbindet der „goldene Gerstensaft“ auf eine ganz besondere Art und Weise. Er steht für Genuss und Geselligkeit, Gastfreundschaft und Gemütlichkeit, für Vertrauen

und Verlässlichkeit. Ein entscheidender Grund für die führende Qualität deutscher Biere ist, dass sie seit fast 500 Jahren auch heute noch nach der ältesten Lebensmittelverordnung der Welt gebraut werden, dem deutschen Reinheitsgebot von 1516. Dieses fordert, dass Bier nur Gerstenmalz, Hopfen und Wasser beinhalten darf – und sonst nichts! Qualitätsstandards, die das Bier aus deutschen Landen zum Exportschlager machen.

Das erste Bier brauten die Sumerer vor über 6.000 Jahren – auch wenn es geschmacklich mit unserem heutigen Getränk nicht viel zu tun hatte. Die wahre Kunst des Bierbrauens entwickelte sich erst ab 800 n. Chr. in den Klöstern des Abendlandes, in denen die Mönche Bier als nährstoffreiches Getränk für die Fastenzeit entdeckt hatten. Später galt es neben Fleisch und Brot wegen seines hohen Kaloriengehaltes als wichtiges Nahrungsmittel. Auch heute noch werden – bei maßvollem und verantwortungsbewusstem Genuss – die positiven Auswirkungen von Bier auf die Gesundheit geschätzt. Denn Bier enthält wertvolle Kohlenhydrate, Aminosäuren, Mineralstoffe und Vitamine.

Auch in der rheinland-pfälzischen Kulturgeschichte spielt Bier seit dem Mittelalter eine wichtige Rolle. Das Bundesland ist nicht nur Deutschlands Weinland Nummer 1, sondern auch in Sachen Bier bedeutend. Die Region steht für eine erlesene Qualität der Braugerste und einen besonders hochwertigen Hopfen. So entfallen über 5,5 Millionen Hektoliter der bundesweiten Bierproduktion und gut eine halbe Milliarde Euro Bierumsatz auf Rheinland-Pfalz (vgl. Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau 2009). Das Bundesland gehört damit zu den Top 5 der Bier produzierenden Regionen in Deutschland. Damit ist auch Bier ein entscheidender Wirtschaftsfaktor für das Land. So verwundert es nicht, dass die Anbaufläche für Braugerste sogar die Größe der Rebflächen übersteigt.

Insgesamt 43 Brauereien und Hausbrauereien formen eine abwechslungsreiche Bierlandschaft, in der sich mit Pils, Alt, Weizenbier oder dunklem Bier alle Geschmacksvorlieben erfüllen. Neben zahlreichen regionalen Brauereien ist Rheinland-Pfalz aber auch Heimat einer der bedeutendsten deutschen Privatbrauereien und dem bundesweit größten Fassbierlieferanten, der 1817 gegründeten Bitburger Brauerei.

Solche Erfolge wären ohne bedeutende Innovationen in der Brauwirtschaft undenkbar. Besonders einschneidend wirkten





sich im 19. Jahrhundert neue Gärverfahren und die technischen Fortschritte der Industrialisierung auf die Branche aus. Das Beispiel der Bitburger Brauerei belegt dies eindrucksvoll. So führte das Unternehmen im Jahr 1909 das nach Pilsener Art gebrauchte „Original-Simonbräu-Deutsch-Pilsener“ ein und legte damit nicht nur den Grundstein des Erfolges der Marke Bitburger, sondern auch für das Wachstum des Unternehmens. Denn die untergärige Brauart des Pils machte es besonders lagerfähig. Die erfolgreiche Expansion der Brauerei wurde wenige Jahre später noch durch den Ausbau des Eisenbahnnetzes beflügelt. War es bisher kaum möglich gewesen, Bier ohne Qualitätsverlust über weite Strecken zu transportieren, belieferte Bitburger ab 1910 mit dem Anschluss an die so genannte Eifelstrecke, die das Rhein/Ruhr-Gebiet mit dem Saargebiet verband, auch weiter entfernte Kunden mit frischem Fassbier.

### **Bitburger: Kompromissloser Anspruch an höchste Qualität**

Die Geschichte der Bitburger Brauerei ist eine Erfolgsgeschichte. 1817 von Johann Peter Wallenborn als Landbrauerei in Bitburg gegründet, zählt das Unternehmen heute zu den bedeutendsten Privatbrauereien in Deutschland und befindet sich bereits in siebter Familiengeneration. Dabei bestimmt der Anspruch, mit leidenschaftlicher Hingabe bestes Bier zu brauen, das tägliche Handeln aller Mitarbeiter.

Mit der Einführung des „Original-Simonbräu-Deutsch-Pilseners“ im Jahr 1909 begann der Erfolg der Marke Bitburger. Die konse-

quente Verwendung des das Markenbild bestimmenden „Genießers“ seit 1929 und des charakteristischen Schriftzuges „Bitburger“ haben das Premium Pils zu einer der beliebtesten Marken in Deutschland gemacht. Der Slogan „Bitte ein Bit“ wurde zum

### **Personalentwicklung – Mitarbeit in vielen Bereichen**

Die Bitburger Braugruppe ist einer der größten Arbeitgeber der Region. Engagierte Studierende bekommen bei uns die Möglichkeit, in einem mehrmonatigen Praktikum erste Berufserfahrungen zu sammeln. Die Praktika werden in unterschiedlichen Abteilungen bei Bitburger angeboten und richten sich an Studierende aller Fachrichtungen.

Wenn Sie einen reizvollen Einstieg ins Berufsleben suchen, sind Sie bei uns gleichfalls richtig. Die Bitburger Braugruppe bietet Trainee-Programme in verschiedenen Bereichen und in einem attraktiven Wirkungsumfeld an, das auf verantwortungsvolle Aufgaben vorbereitet. Als Trainee erwerben Sie fundierte Kenntnisse und Erfahrungen in den entsprechenden Bereichen. Sie werden aktiv in das Tagesgeschäft einbezogen und arbeiten an projektbezogenen Aufgaben.

Gleichzeitig besteht die Möglichkeit der Erstellung praxisorientierter Bachelor- und Masterarbeiten. Dieses Angebot ist aber nur dann gegeben, wenn geeignete Projekte zur Bearbeitung anstehen.



## UNTERNEHMEN AUF EINEN BLICK

**Unternehmen:** Bitburger Braugruppe GmbH

**Sitz:** Römermauer 3, 54634 Bitburg

**Gründungsjahr:** 1817

**Geschäftsführung:** Dr. Werner Wolf (Sprecher), Alfred Müller, Jan Niewodniczanski

**Geschäftstätigkeit:** Die Bitburger Brauerei zählt zu den bedeutendsten Premium-Brauereien Deutschlands. Mit einer jährlichen Produktion von rund 4 Millionen Hektolitern ist Bitburger eine der größten Pilsmarken in Deutschland. In der Gastronomie steht die Marke seit Jahrzehnten an der Spitze – kein anderes Pils wird an deutschen Theken so oft gezapft.

**Unternehmensgruppe:** Seit dem 1. Januar 2007 agieren die starken Premium-Marken Bitburger, König Pilsener, Köstritzer, Wernesgrüner und Licher vereint unter dem Dach der Bitburger Braugruppe GmbH.

bekanntesten Werbespruch der Braubranche. Der Erfolg lässt sich in Zahlen bemessen: Mit einer jährlichen Produktion von rund vier Millionen Hektolitern ist Bitburger eine der größten nationalen Pilsmarken.

Kein anderes Pils wird an deutschen Theken so oft gezapft wie Bitburger. Das Premium Pils ist damit die Fassbiermarke Nummer 1 in Deutschland. Weltweit führen rund 50.000 Gaststätten, Restaurants und Hotels in 60 Ländern auf fünf Kontinenten Bitburger Premium Pils. Dieser Erfolg gründet auf einer speziell auf Gastronomie und Hotellerie zugeschnittenen Beratung und Serviceangeboten, wie der Bitburger „Konzeptfabrik“. Seit über zehn Jahren bietet diese Ideenschmiede Gastronomen umfassendes Know-how, kreative Denkanstöße und Unterstützung bei der individuellen Gestaltung ihrer Betriebe.

Mit der Einführung von Bitburger Drive alkoholfrei und Bitburger Light begann 1992 der Ausbau der Produktpalette. Seit 2005 ergänzt die junge Marke Bit das traditionelle Premium-Angebot. Im gleichen Jahr wurde auch der Klassiker unter den Biermischgetränken, das Bitburger Radler, auf den Markt gebracht. Mit dem Relaunch des alkoholfreien Bieres als Bitburger Alkoholfrei 0,0% in 2007 bietet Bitburger eines der wenigen vollständig alkoholfreien Pilsener auf dem deutschen Markt an.

Der Erfolg des Unternehmens gründet auf einem kompromisslosen Qualitätsanspruch und dem bis heute geltenden Motto „Mit Liebe, Leidenschaft und Sorgfalt im Brauprozess das Beste geben, um das beste Bier zu brauen“. Denn nur mit hochwertigen Rohstoffen, Herzblut für den Beruf und modernster Technik entsteht das echte Bitburger Premium Pils.

Wer mehr über die hohen Qualitätsgrundsätze des Familienunternehmens und die Entstehung des Premium-Bieres von Bitburger erfahren möchte, kann dies seit Sommer 2009 auf eine ganz neue Art und Weise tun. Mit der neuen Bitburger Marken-Erlebniswelt bietet Bitburger eine einzigartige multimediale Inszenierung, in der die Marke mit allen Sinnen erlebbar und der Brauprozess in all seinen Facetten präsentiert wird.

## LITERATUR

**Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau (Hrsg.) (2009):** Bierland Rheinland-Pfalz, Mainz.

# DIE HEBERGER GRUPPE: MIT QUALIFIZIERTEN MITARBEITERN UND TECHNISCHEN INNOVATIONEN ZUM ERFOLG

Isanthe Heberger, Jannike Wolf



**Isanthe Heberger**  
Justiziarin, Leiterin Abteilung Personal-  
management



**Jannike Wolf**  
Personalreferentin  
E-Mail: Jannike.Wolf@heberger.de

Die Heberger Gruppe, die 1948 von Jakob Heberger gegründet wurde, ist eines der größten mittelständischen Bauunternehmen in Deutschland. Seit mehr als 60 Jahren ist das Unternehmen in Familienbesitz und hat sich von einer zunächst regional ausgerichteten Firma in einen international tätigen Konzern gewandelt. Holdinggesellschaft der Unternehmensgruppe ist die Heberger Bau AG mit Sitz in Schifferstadt, von wo aus mehr als zwanzig Tochtergesellschaften weltweit gesteuert werden.

## Leistungsspektrum

---

Die Heberger Gruppe zählt zu den technisch führenden Bauunternehmen im In- und Ausland mit einer Jahresleistung von mehr als 350 Mio. Euro.

Das Leistungsspektrum umfasst insbesondere die Sparten Bau, Betonprodukte und Projektentwicklung sowie Laden- und Innenausbau. Daneben unterhält die Gruppe einen Flugbetrieb, der bevorzugt von großen Industriekunden der Region genutzt wird. Er gewährleistet eine optimale Verkehrsanbindung des Standortes Schifferstadt an die Mitgliedsstaaten der Europäischen Union und ist ein wichtiger Baustein bei Expansionen der Gesellschaften ins Ausland.

Die Kompetenzen von Heberger reichen von Hochbau und schlüsselfertigem Bauen über Ingenieur- und Tiefbau bis hin zu Kabelbau und der Sanierung von Gebäuden. Daneben betreibt die Unternehmensgruppe zwei Fertigteilwerke in Neulußheim

und Prag, in denen unter anderem auch Badmodule für die gruppeneigene Gesellschaft Hellweg Bad Systeme hergestellt werden. Projektentwicklungen in Deutschland und Spanien runden das Portfolio ab.

## Die Unternehmensentwicklung

---

Die Unternehmensentwicklung von Heberger ist im Schwerpunkt von organischem Wachstum geprägt. Daraus folgt eine strategische Ausrichtung, die sowohl im Inland als auch im Ausland starke regionale Bezüge aufweist. So gelang es, nicht nur nationale sondern auch internationale Märkte langfristig zu erschließen und Kunden an Heberger zu binden. Mittlerweile ist Heberger neben Standorten in der Metropolregion Rhein-Neckar, Mainz, Baumholder, St. Ingbert, Finsterwalde und Leipzig auch in Irland, Kroatien, Luxemburg, Polen, Portugal, Rumänien, Spanien sowie in Tschechien, Ungarn und den Vereinigten Arabischen Emiraten vertreten. Ein durch Partnerschaft geprägtes Verhältnis zu Kunden und Nachunternehmern gewährleistet nachhaltige Unternehmenserfolge.

## Mitarbeiter

---

Qualifizierte Mitarbeiter, die mit hohem Fachwissen und Engagement die Unternehmensziele verfolgen, tragen wesentlich zum Ergebnis der Firmengruppe und der Kundenzufriedenheit bei. Dabei steht die Entwicklung qualitativ hochwertiger, technischer Lösungen im Fokus des Unternehmensinteresses.

Heberger setzt auf neueste Technologien bei Konstruktion und Ausführung. Bauleiter arbeiten unter anderem mit eigenen gewerblichen Mitarbeitern zusammen und sind mit ihren Teams die Leistungsträger des Kernbereichs Bau. Ihr beruflicher Werdegang wird seitens des Unternehmens durch Schulungs- und Entwicklungsmaßnahmen gefördert. Auslandsaufenthalte sind als Karrierebausteine ebenfalls vorgesehen.

## Aktuelle Großprojekte

### Großkraftwerk Mannheim

Für die Großkraftwerk Mannheim AG errichtet Heberger in Arbeitsgemeinschaften mit weiteren Partnern den neuen Steinkohleblock des Großkraftwerks, der Ende 2013 in Betrieb genommen wird. Das Investitionsvolumen des Projektes beläuft sich auf 1,2 Milliarden Euro. Gebaut wird bei laufendem Betrieb. In Spitzenzeiten sind bis zu 1.500 Arbeiter auf der Baustelle beschäftigt.

Bis zum Sommer 2013 werden insbesondere Fundamente für die Turbinen, Schaltanlagegebäude und ein Maschinenhaus errichtet. Insgesamt werden dabei 130.000 m<sup>3</sup> Beton, 10.000 m<sup>3</sup> Unterwasserbeton, 30.000 Tonnen Stahl, 30.000 m<sup>2</sup> Spundwände sowie 30 km Bohrpfähle verbaut.



Großkraftwerk Mannheim

Im Bereich Tiefbau werden während einer Bauzeit von vier Jahren fünf km Regenwasser- und Schmutzwasserkanäle sowie acht km Trinkwasser-, Feuerlöschwasser- und Betriebswassersysteme verlegt. Zudem werden 32 km Kabelrohre eingebaut, die durch 75 Kabelschächte mit mehr als 10 m<sup>3</sup> Rauminhalt verbunden sind.



Solarthermie Kraftwerk „Puerto Errado II“

### Solarthermie Kraftwerk „Puerto Errado II“

Seit April 2010 baut die spanische Tochter der Heberger Gruppe, die Heberger Espanola S.A., zusammen mit anderen Bauunternehmen das größte Solarthermie-Kraftwerk der Welt. „Puerto Errado II“ ist das zweite Kraftwerk seiner Art, das in der Region Murcia in Südspanien errichtet wird. Mit einer Spiegelfläche von mehr als 300.000 m<sup>2</sup> entsteht ein 30 Megawatt Kraftwerk, das mit technisch hoch innovativer, direkt verdampfender Fresnel-Kollektortechnik betrieben wird.

Heberger wurde mit der Erstellung von Fundamenten und der Montage der 28 Kollektorenreihen beauftragt, die jeweils ca. einen km lang sind. Zudem ist Heberger für den Bau von vier Versorgungsgebäuden im Solarfeld verantwortlich. Für einen Auftragswert von ca. 2,5 Millionen Euro werden ein Kontrollgebäude für Transformatoren, ein Verwaltungsgebäude, ein Wasseraufbereitungsgebäude sowie ein Lagergebäude mit Werkstatt gebaut. Bei Fertigstellung des Kraftwerks in 24 Monaten, werden 20.000 spanische Haushalte mit umweltfreundlich gewonnener Energie versorgt.

## KONTAKT

Heberger Bau AG  
Jannike Wolf  
Waldspitzweg 3  
67105 Schifferstadt

Telefon: 06235 - 930-338

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

## UNTERNEHMEN AUF EINEN BLICK

Gründung: 1948 in Schifferstadt

Heberger-Gruppe

Umsatz: 217,5 Mio. Euro

Beschäftigte: 1.164 weltweit

davon 505 im Ausland und 659 im Inland

Die genannten Zahlen beziehen sich auf das Jahr 2009.

# NOVO NORDISK - ENGAGIERT UND INNOVATIV GEGEN DIABETES

Marie-Luise Krompholz



Seit über 85 Jahren erforscht das dänische Unternehmen mit Deutschlandsitz in Mainz die Stoffwechselkrankheit Diabetes mellitus und bringt immer wieder Innovationen auf den Markt, die das Leben der Betroffenen verbessern. Mit dem ganzheitlichen Konzept „Changing Diabetes“ geht Novo Nordisk weit über die Bereitstellung hochwirksamer Medikamente hinaus, um die Diabetesepidemie und ihre Folgen umfassend zu bekämpfen.

## 1. Novo Nordisk – Business aufgrund persönlicher Betroffenheit



Novo Nordisk ist ein international tätiges und forschendes Unternehmen der Gesundheitsbranche mit einer weltweit führenden Position in der Diabetesversorgung. Das Unternehmen mit Hauptsitz in Dänemark

beschäftigt weltweit mehr als 29.300 Mitarbeiter, seine Produkte werden in 179 Ländern vertrieben.

Die Erfolgsgeschichte begann 1922 mit einer USA-Vortragsreise des dänischen Physiologen und Medizin-Nobelpreisträgers August Krogh. Zusammen mit seiner an Diabetes erkrankten Frau machte er einen Abstecher nach Kanada, wo die Forscher Frederick Banting und Charles Best erstmals das Hormon Insulin isoliert und Menschen mit Diabetes damit erfolgreich behandelt hatten. Kroghs erhielten die Erlaubnis, das Produkt künftig auch in Skandinavien produzieren zu dürfen. Gemeinsam mit dem Arzt Hans Christian Hagedorn und dem Apotheker August Kongsted entwickelte Krogh das erste dänische Insulin. Schon nach wenigen Wochen konnten sie die ersten Patienten erfolgreich behandeln, und im Frühjahr 1923 begann die neu gegründete Firma mit dem Namen Nordisk Insulinlaboratorium das Produkt anzubieten. Zwei Jahre später gründeten die beiden Brüder und ehemaligen Mitarbeiter des Nordisk Insulinlaboratoriums Harald und Thorvald Pedersen das Novo Therapeutic Laboratorium. Sie führten 1925 als Wahrzeichen des Unternehmens den Apis-Stier ein, angelehnt an eine mythologische Figur aus dem alten Ägypten. Damit folgten sie einer jahrhundertealten Tradition, nach der Apotheken mit Tiersymbolen gekennzeichnet waren.



**Marie-Luise Krompholz** hält einen Master-Abschluss in Informations- und Wissensmanagement. Sie ist bei Novo Nordisk Deutschland in der Abteilung Public Affairs für die Öffentlichkeitsarbeit und Unternehmenskommunikation zur Dachmarke „Changing Diabetes“ zuständig.  
E-Mail: mlas@novonordisk.com

Aufgrund ihrer persönlichen Erfahrungen genügte es den Firmengründern nicht, Insulin herzustellen und zu vertreiben – sie wollten auch die Lebensqualität der Menschen mit Diabetes verbessern und mehr über die Erkrankung erfahren. Dazu gründeten sie zwei Diabetes-Behandlungszentren und Forschungseinrichtungen in Dänemark. Ein Ergebnis dieser Forschung war z. B. das 1946 entwickelte Basis-Insulin NPH-Insulin (Neutrales Protamin Hagedorn-Insulin), das über Jahrzehnte zu den am meisten verwendeten Insulinpräparaten zählt.

## 2. Führende Position in Diabetesbehandlung und -forschung

Aus der Diabetes-Forschung der beiden Unternehmen gingen zahlreiche weitere Innovationen hervor. Seit 1985 kann Insulin mit dem NovoPen® verabreicht werden, dem weltweit ersten Insulin-Injektionssystem in Form eines Füllfederhalters. Im Jahr 1989 fusionierten Novo Industri A/S und Nordisk Gentofte A/S zu Novo Nordisk.



Zu Beginn der 1990er Jahre entwickelte Novo Nordisk das Prinzip der kurz wirksamen Insulinanaloga, die mit ihrem Wirkungsverlauf der natürlichen Insulinausschüttung ins Blut stärker ähneln als herkömmliches Human-Insulin. Durch gezielte Veränderungen des Insulinmoleküls gelang es auch, ein Präparat mit einer verbesserten Verzögerungswirkung herzustellen. Das Unternehmen ist der einzige Hersteller mit einer vollständigen Palette moderner Insulinanaloga. Im Sommer 2009 brachte Novo Nordisk ein Medikament aus der Klasse der GLP-1-Analoga auf den deutschen Markt. GLP-1 ist ein Hormon, welches die Insulinfreisetzung bei Typ 2 Diabetes abhängig von der Höhe des Blutzuckers steuert. Darüber hinaus kann es den Appetit verringern und den Blutdruck senken.

Heute ist Novo Nordisk international führend in der Diabetesbehandlung mit einem weltweiten Anteil von 51 % am Insulinmarkt. Im Jahr 2009 wurde über 1 Milliarde Euro in Forschung und Entwicklung investiert, davon ca. 750 Millionen Euro in Diabetes-Forschungsprojekte. Ultimatives Ziel ist es, die Stoffwechselkrankheit zu besiegen.

### **3. Ethische Unternehmensführung als Erfolgsrezept**

---

Novo Nordisk ist als Aktiengesellschaft an den Börsen in Kopenhagen und New York gelistet. Die Mehrheit der Stimmrechte liegt jedoch bei der Novo Nordisk-Stiftung, die finanzielle Unterstützung nach wissenschaftlichen, humanitären und sozialen Vorgaben gewährt. Diese Struktur ermöglicht dem Unternehmen den Zugang zum Kapitalmarkt, um die kostenintensive Forschung nach besseren Behandlungs- und Heilungsmöglichkeiten zu finanzieren, gleichzeitig sorgt sie für Stabilität und ermöglicht langfristig ausgerichtetes Handeln. Die Stiftung verpflichtet Novo Nordisk, nach einer Heilung für Diabetes zu forschen und dabei die Belange von Patienten und Gesellschaft zu berücksichtigen.

Seit rund 20 Jahren orientiert sich das Management erfolgreich an dem Prinzip der so genannten „Triple Bottom Line“, der Balance zwischen finanziellem Erfolg, sozialer und ökologischer Verantwortung. Novo Nordisk gehört zu den Top 5-Unternehmen in den Dow Jones Sustainability Indizes, seine Unternehmenskultur und ethischen Grundsätze gelten international als vorbildhaft (Sackmann 2006, Ersbøll 2009). Im Zentrum stehen Transparenz und partnerschaftlicher Dialog mit allen relevanten Anspruchsgruppen, um gemeinsam zukunftsweisende Lösungen zu finden.

### **4. Changing Diabetes – ein umfassendes Konzept**

---

Angesichts der weltweiten dramatischen Ausbreitung der Stoffwechselkrankheit sieht der Diabetes-Spezialist seine vordringliche Aufgabe und Kompetenz darin, Diabetes ganzheitlich und umfassend zu verändern. Der Anspruch „Changing Dia-

betes“ umfasst dabei weit mehr als die Pharmaproduktion und Forschung nach innovativen Therapien. So informiert Novo Nordisk beispielsweise am Weltdiabetestag (14. November) in vielen Ländern über die Erkrankung, ihre Folgen und Möglichkeiten der Vorbeugung. Entwicklungsländer erhalten Unterstützung beim Aufbau staatlicher Gesundheitssysteme. Mit der Studie DAWN (Diabetes Attitudes, Wishes and Needs) wird die psychosoziale Situation der Menschen mit Diabetes erfasst und die Erkenntnisse in anschließenden Programmen und Aktionen umgesetzt. Jugendliche und junge Erwachsene erhalten in dem Erlebniscamp „My Camp D“ Hilfestellung und Motivation für das tägliche Leben mit der chronischen Erkrankung. Die Novo Nordisk Akademie fördert die Kommunikation zwischen Ärzten und Betroffenen. Und das Changing Diabetes Barometer informiert über den Stand und Verbesserungsmöglichkeiten der Diabetesversorgung im Ländervergleich.

### **5. Diabetes in Deutschland: die unterschätzte Epidemie**

---

Die Zahl der Erwachsenen mit Diabetes in Deutschland steigt seit Jahren kontinuierlich und wird derzeit auf 12 % (ca. 10 Millionen Betroffene) geschätzt – damit hat Deutschland die höchste Erkrankungsrate in Europa (International Diabetes Federation IDF 2009). Etwa 90 % der Betroffenen leiden an Diabetes Typ 2, der durch genetische Veranlagung, fortschreitendes Lebensalter und eine ungesunde Lebensweise mit Übergewicht und Bewegungsmangel ausgelöst wird. Die anfänglichen Symptome wie Abgeschlagenheit und vermehrter Drang zum Wasserlassen sind meist unspezifisch, und so wissen nur etwa 7,5 Millionen Bundesbürger, dass sie zuckerkrank sind.

Häufig wird Diabetes erst diagnostiziert und behandelt, wenn bereits Folgeschäden wie Herzinfarkt oder Schlaganfall aufgetreten sind, Nierenversagen, Erblindung, Fuß- oder Beinamputationen drohen. Im Jahr 2010 werden rund 55.000 Menschen in Deutschland nach Expertenschätzungen aufgrund ihres Diabetes sterben (IDF 2009). Mindestens 12 % der Kosten im deutschen Gesundheitswesen werden direkt oder indirekt durch Diabetes hervorgerufen (IDF 2009). Weniger als ein Zehntel davon entfallen auf Arzneimittel zur Behandlung des Diabetes, Komplikationen oder Folgeerkrankungen und deren Behandlung verursachen die weitestgehenden Kosten (Martin et al. 2007).

### **6. Engagement als Hauptsponsor beim Novo Nordisk Gutenberg Marathon**

---

Um die Diabetesepidemie mit ihren schwerwiegenden Folgen für den Einzelnen und die Gesellschaft einzudämmen, ist die rechtzeitige Erkennung und frühzeitige Behandlung entscheidend. Daher hat Novo Nordisk auch in Deutschland seine Aktivitäten zu Aufklärung und Prävention ausgeweitet und setzt einen Schwerpunkt auf Öffentlichkeitsarbeit. Das Titelsponsoring



Novo Nordisk Gutenberg Marathon 2010

des Novo Nordisk Gutenberg Marathon ist verbunden mit der Botschaft, dass viele Menschen durch regelmäßige Bewegung ihr Diabetesrisiko verringern, ihm quasi „davonlaufen“ können. An den Aktionsständen des Unternehmens kann jeder Besucher sein Diabetesrisiko ermitteln und bekommt praktische Tipps für einen gesunden Lebensstil mit auf den Weg.

Aber auch wer bereits an Diabetes erkrankt ist, profitiert von körperlicher Aktivität. Bei dem von Novo Nordisk initiierten Modellprojekt „D-Run“ lernen Menschen mit Diabetes, unter professioneller Anleitung ihren Lebensstil so stark zu verändern, dass sie sogar einen Halbmarathon laufen können. Und dass sich durch das Training ihre medizinischen Parameter verbessern und Folgeschäden hinauszögern lassen. Auch das Format ist innovativ: begleitet von einer Kamera, sind ihre Fortschritte in einer Doku-Soap im Internet unter [www.d-run.de](http://www.d-run.de) mitzuerleben.

Glaubwürdig vermittelt wird der Anspruch, Diabetes zu verändern aber vor allem durch das große Engagement der Mitarbeiter. Mit ihren „We are changing diabetes“-Trikots gingen in diesem Jahr rund 40 Läufer aus Deutschland an den Start, unterstützt von über 60 Kollegen aus Dänemark und anderen europäischen Niederlassungen. Sogar der deutsche Geschäftsführer war als laufendes Vorbild auf der Strecke. Aktiv und mit Spaß dabei waren aber auch all die vielen Mitarbeiter, die an die Besucher Äpfel als gesunde Zwischenmahlzeit verteilten, ihre Kollegen lautstark anfeuerten und sie beim Zieleinlauf bejubelten.

Ein Marathon-Finish versinnbildlicht „Changing Diabetes“ in besonderer Weise. Auch Diabetes zu verändern ist ein ambitioniertes Ziel, für das es einen langen Atem braucht, eine systematische Vorbereitung und viel persönliches Engagement. Genau diese Herausforderung spornt uns an.

## UNTERNEHMEN AUF EINEN BLICK

### Novo Nordisk Deutschland

**Standort:** Mainz-Lerchenberg

**Abteilungen:** Medizin, Klinische Forschung, Marketing, Vertrieb, Gesundheitsökonomie, Unternehmenskommunikation, Finanzen, Personal und Administration

**[www.novonordisk.de](http://www.novonordisk.de)**

Novo Nordisk ist ein international tätiges und forschungsorientiertes Unternehmen in der Gesundheitsbranche mit Hauptsitz in Kopenhagen, Dänemark. Seine Produkte werden in 179 Ländern vertrieben.

**Geschäftsfelder:** Diabetes, Blutgerinnung, Wachstumshormon- und Hormonersatztherapie

**Mitarbeiter:** über 29.300 weltweit, davon rund 600 in Deutschland

**Umsatz 2009:** ca. 6,9 Milliarden Euro weltweit

**Anteil Geschäftsbereich Diabetes:** 73 %

**Anteil Forschung und Entwicklung:** über 15 %

## LITERATUR

**Ersbøll, C. (2009):** Trust and transparency: an opportunity for innovation and leadership, in: Klenk, V., Hanke, D. J. (Hrsg.): Corporate Transparency: Wie Unternehmen im Glashaus-Zeitalter Wettbewerbsvorteile erzielen, Frankfurter Allgemeine Buch, Frankfurt am Main, S. 219–233.

**International Diabetes Federation (2009):** IDF Diabetes Atlas. 4th ed., [www.diabetesatlas.org](http://www.diabetesatlas.org), Abruf 12.05.2010.

**Martin, S., Schramm, W., Schneider, B., Neeser, K., Weber, C., Lodwig, V., Heinemann, L., Scherbaum, W. A., Kolb, H. (2007):** Epidemiology of complications and total treatment costs from diagnosis of type 2 diabetes in Germany (ROSSO 4), *Experimental Clinical Endocrinology & Diabetes* 115/2007, pp. 495–501.

**O.V. (2009):** Novo Nordisk Annual Report 2009, <http://annualreport2009.novonordisk.com>, Abruf 12.05.2010.

**Sackmann, B. (2006):** Novo Nordisk A/S, in: Success factor: corporate culture. Developing a culture for high performance and long-term competitiveness. Six best practices, Bertelsmann Stiftung, Gütersloh, S. 149–167.





WIRTSCHAFT  
FH MAINZ  
UNIVERSITY OF  
APPLIED SCIENCES

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

ISSN 1861-3152