

**Fachhochschule Mainz**  
**University of**  
**Applied Sciences**

# Update 4

**Forschung & Wirtschaft**

**SS 07**

**08**

**09**

**10**

## **Impressum**

### **Herausgeber:**

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

### **Redaktion:**

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

### **Kontakt Redaktion:**

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

**Gestaltung:** [www.grafikbuero.com](http://www.grafikbuero.com)

**Druck:** Printec, Kaiserslautern

**Auflage:** 2800

### **Erscheinungsweise:**

jeweils zu Beginn des Semesters  
ISSN 1861-3152  
Heft 4

Mainz, 2007

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

# | Inhaltsverzeichnis

|                                                                                                                                    |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Editorial/Prof. Dr. Andrea Beyer .....</b>                                                                                      | <b>3</b>  |
| <br><b>Lehre und Studium .....</b>                                                                                                 | <b>4</b>  |
| Elemente des Marketing-Mix im Polit-Marketing/Prof. Dr. Bettina Fischer, Timo Hensel,<br>Christopher David Hühn, Martin Witt ..... | 4         |
| Erfolgsfaktoren des Mobile Marketings/Prof. Dr. Heinrich Holland, Kristin Bammel .....                                             | 10        |
| Integriertes Beschaffungsmarketing – Der systematische Ansatz im Wertschöpfungsprozess<br>Prof. Dr. Günter Hofbauer .....          | 14        |
| After-Work-Life-Balance – Ruhestandsvorbereitung/Prof. Dr. Kurt W. Koeder .....                                                    | 18        |
| Die Dienstleistungskonzession als Privatisierungsmodell in der kommunalen Abwasserbeseitigung<br>Prof. Dr. Holger Heinbuch .....   | 24        |
| Paradoxie der Qualität und der Erforschung der Zufriedenheit an den Hochschulen<br>Prof. Dr. Zoltán Veres, Nikolett Mihály .....   | 29        |
| Controlling mit Kennzahlen: Möglichkeiten und Grenzen/Prof. Dr. Jürgen Crössmann, Philipp Kroh .....                               | 32        |
| <br><b>Unternehmenspraxis .....</b>                                                                                                | <b>42</b> |
| Der „Übernahmepool“ für Absolventen einer dualen Berufsausbildung/Stefan Hüppe .....                                               | 42        |
| Der MBTI® – Persönlichkeitsstrukturen systematisch erkennen/Dr. Matthias Leukel.....                                               | 46        |
| International Competence or Intercultural Competence/Maria Schmitz .....                                                           | 53        |
| Die Wissensbilanz als Instrument der Unternehmenssteuerung/Stephanie Loske, Guido Pfeifer.....                                     | 56        |
| Y-3 – eine Modemarke lebt im Internet/Christine Römpf .....                                                                        | 61        |
| Unternehmensleitbilder – Erfolgsfaktoren in Change Management Prozessen/Anabel Houben.....                                         | 66        |
| <br><b>Unternehmensprofile .....</b>                                                                                               | <b>69</b> |
| Durch Veränderung zum Erfolg: Oelfke, Köngeter GmbH & Co. KG/Dieter Oelfke, Michael Köngeter .....                                 | 69        |
| Kompetenzzentrum Weinmarkt und Weinmarketing Rheinland-Pfalz/Kathrin Saaler .....                                                  | 72        |
| VR-Bank Rhein Sieg eG: Die Bank von A bis Z/Dr. jur. Michael Kaufmann.....                                                         | 75        |
| Graue Zellen die Unternehmensberatung/Ernst Keppler .....                                                                          | 77        |



# Update 4

Forschung & Wirtschaft

| Waren   | Preis |
|---------|-------|
| 40,30 € |       |
| 42,20 € |       |
| 35,40 € |       |
| 40,40 € |       |
| 42,40 € |       |
| 45,00 € |       |

## Editorial

# Der Leser kennt nicht die Mühen des Verfassers (japanisches Sprichwort)

ANDREA BEYER



Prof. Dr.  
Andrea Beyer

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

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

Das neue Jahr ist noch jung genug, um Ihnen für 2007 viel Erfolg zu wünschen. Haben Sie gute Vorsätze? Unsere Zeitschrift ist nun bereits im vierten Semester und auch wir haben uns einiges vorgenommen.

Wenngleich wir uns bei jedem Heft mit unseren Qualitätsmaßstäben auseinandersetzen, bedarf es doch von Zeit zu Zeit einer grundsätzlichen und strategischen Überlegung, wie wir unsere Qualitätskriterien sehen und konkretisieren. Das steht für uns 2007 auf dem Programm. Journalistische und wissenschaftliche Qualität ist kein einfaches Thema: Es existieren mit Autoren, Herausgebern und Lesern drei Anspruchsgruppen, deren Selbstverständnisse und Ziele nicht

immer deckungsgleich sind. Das muss in der Redaktion möglichst auf einen Nenner gebracht und im Vorfeld artikuliert werden. Entsprechend der Überschrift dieses Editorials sind diese Vorgaben nicht immer einfach zu erfüllen. Bereits der Kampf im Hinblick auf den Umfang der Beiträge lässt einige seufzen. Jedes Thema hat viele Aspekte, jedes Update-Heft hat aber nur ein begrenztes Volumen. Darüber hinaus sollen sich die Artikel auf das Wesentliche und Wichtigste begrenzen; das ist Zielgruppenorientierung mit Blick auf die Informationsflut und auf den Kern der Thematik.

Qualitätsmanagement im Wissenschaftsjournalismus hat aber auch das Problem, die vielfältigen Maßstäbe

trotz möglicher Zielkonflikte operational zu machen. Angefangen bei der Aktualität, über die differenzierte und problemorientierte Analyse, eine entsprechende Komplexitätsreduktion ohne Verfälschung bis hin zu Originalität, Praxisrelevanz und der Zielgruppenorientierung, entsteht ein umfangreiches Paket, das manchmal nicht einfach zu schnüren ist. Hinzu kommen noch formale Anforderungen.

Wir hoffen, dass durch unsere Zusammenarbeit mit den Autoren der Nutzen und die Lesefreude erhöht werden und auch 2007 Mix und Inhalt stimmen.

# Elemente des Marketing-Mix im Polit-Marketing

BETTINA FISCHER, TIMO HENSEL, CHRISTOPHER DAVID HÜHN, MARTIN WITT



Prof. Dr.  
**Bettina Fischer**

ist Professorin für Marketing und Unternehmensführung an der Fachhochschule Wiesbaden.

E-mail: b.fischer@bwl.fh-wiesbaden.de



**Timo Hensel**

studiert Betriebswirtschaft mit dem Schwerpunkt Marketing an der Fachhochschule Mainz.



**Christopher D. Hühn**

studiert Betriebswirtschaft mit dem Schwerpunkt Marketing an der Fachhochschule Mainz.



**Martin Witt**

studiert Betriebswirtschaft mit dem Schwerpunkt Marketing an der Fachhochschule Mainz.

Die Zusammengehörigkeit von Politik und Werbung offenbart sich augenscheinlich, sobald sich die Städte vor Wahlen in Plakatwälder verwandeln. Während der Wähler in der Legislaturperiode weitgehend unbeachtet bleibt, droht ihn die werbliche Kommunikation während der Wahlkampfphase geradezu zu erschlagen. Sind die Grundsätze und Methoden des klassischen Marketings unter diesem Blickwinkel überhaupt auf das politische Marketing übertragbar? Die vorliegende Analyse befasst sich mit dieser Frage und untersucht Anwendung und Ausprägung der Marketing-Mix-Instrumente im Polit-Marketing.

## 1. Entwicklung des politischen Marketing

Die ersten Grundzüge von politisch genutztem „Marketing“ reichen zurück bis in die Antike. Als Beispiel sind hier die „Brot und Spiele“-Politik oder das persönliche öffentliche Wählerwerben von Konsul-Kandidaten im antiken Rom anzuführen.

Die bedeutendsten Entwicklungsstufen in der Moderne erfolgten vor allem in den USA in der Zeit zwischen 1940 und 1970. In den 40er Jahren ließ sich nach Schumpeter eine zunehmende Analogie zwischen wirtschaftlichen und politischen Austauschprozessen feststellen. Die Parteien verstanden sich als Anbieter eines politischen Produktes, welchem im demokratischen Wettbewerb mit anderen Parteien von einem nutzenmaximierenden Wähler gegenüber verschiedenen Alternativangeboten der Vorzug ge-

geben werden sollte. In den 60er Jahren wurde erstmals der Begriff des „Political Marketing“ eingeführt und wissenschaftlich diskutiert, wobei hier jedoch primär eine propagandistische Ausrichtung vorlag.

In den 70er Jahren schließlich publizierte Shama eine erste rückwirkend und gesamtheitlich orientierte Betrachtung (vgl. hierzu Shama 1975). Die von 1940 bis 1960 andauernde Phase der „Candidate Orientation“ schreibt er insbesondere der Verbreitung der Massenmedien zu, durch welche die Kandidaten größere Reichweiten sowie eine gesteigerte Aufmerksamkeit und Bekanntheit erreichen konnten. Die Jahre 1960 bis 1970 fasst Shama in seiner Analyse unter der sog. „Sales Management Orientation“ zusammen. Diese bezeichnet den Übergang zur Verkaufsorientierung und somit eine erste deutliche Anlehnung an das kommerzielle Marketing. Nicht mehr die reine Aufmerksamkeitssteigerung lag im Fokus, sondern vielmehr der „Verkauf“ des Kandidaten und seines Programms. So entwickelten sich erste Ansätze eines systematischen Politmarketings, wonach sich an eine gezielte Analyse des Wählerverhaltens die Segmentierung der Wählerschichten anschloss. Die Phase ab 1970 schließlich ist durch die Marketingorientierung gekennzeichnet. Die Gestaltung des politischen Produktes und des Kandidaten nach den Bedürfnissen der Wähler wurde fester Bestandteil des politischen Marketings. Eine gezielte Befriedigung von Wählerbedürfnissen, die Integration aller Marketingaktivitäten und eine dauerhafte Wählerbindung rückten in den Vordergrund.

## **2. Die Marktabgrenzung als Grundlage des Polit-Marketing**

Eine Abgrenzung des relevanten Marktes für die (Bundestags-)Wahlen erfolgt, wie im klassischen Marketing üblich, in räumlicher, sachlicher und zeitlicher Hinsicht.

Die räumliche Abgrenzung lässt sich in nationaler, regionaler und lokaler Ebene vornehmen. Zur nationalen Ebene zählen alle deutschen Staatsbürger der Bundesrepublik Deutschland, die das 18. Lebensjahr vollendet haben. Bei den Bundestagswahlen 2005 waren beispielsweise 61,9 Millionen Menschen wahlberechtigt. Die Wahlbeteiligung lag bei 77,7 %. Zur regionalen Ebene gehören die 16 Bundesländer der Bundesrepublik Deutschland. Die lokale Ebene beinhaltet 299 Wahlkreise, welche ihre Direktkandidaten entsenden.

Die zeitliche Abgrenzung ist durch die in Art. 39 GG festgelegte Wahlperiode von vier Jahren festgelegt.

Eine sachliche Abgrenzung erfolgt hinsichtlich der konkurrierenden Parteien, wie z. B. CDU/CSU, SPD, FDP, Bündnis 90/Die Grünen oder die vor der Wahl neu gebildete Partei „Die Linke PDS“.

Besonderheit des Marktes ist zunächst die Tatsache, dass eine Nischenstrategie aus Sicht der Anbieter i. d. R. nicht möglich ist, sofern das Ziel der Partizipation an der Regierung erreicht werden soll. Da eine Regierung nur mit entsprechenden Mehrheiten alleine oder in Koalitionen gebildet werden kann, besteht die einzige Möglichkeit für Antisystemparteien oder Interessenparteien in der Suche einer Positionierungslücke mit dem entsprechenden Wählerpotenzial. Eine weitere Besonderheit ist die Tatsache, dass der politische Markt kein Wachstumsmarkt ist, sondern alle Eigenschaften eines gesättigten Marktes aufweist (fehlendes Wachstum, verschärfter Wettbewerb, Fragmentie-

rung). Ein weiteres Problem besteht darin, dass sich der Kunde dem Markt entziehen kann, indem er keinen Gebrauch von seinem Wahlrecht macht. Dies stellt die Parteien vor die Herausforderung, ihre Wähler stetig zur Stimmabgabe zu motivieren.

## **3. Der Wähler als Kunde**

Eine hohe Fehlerquote in den Wahlprognosen und eine stetig sinkende Wahlbeteiligung werfen die Frage nach dem Verbleib der Wähler aus früheren Tagen auf. Diese Wähler zeichneten sich dadurch aus, dass sie selbstverständlich von ihrem demokratischen Grundrecht Gebrauch machten, sich im Vorfeld einer Wahl mit den Inhalten der Parteiprogramme auseinandersetzen, ihrer Partei weitgehend treu blieben und sich aufgrund von soziodemographischen Daten in klare Wahlmuster kategorisieren ließen. Im Gegensatz hierzu sind die Konsumenten von heute auch politisch betrachtet flexibler und kritischer geworden, was insbesondere als Begründung für die stark gestiegenen Volatilität gilt.

Hierdurch ergeben sich für das Polit-Marketing folgende Probleme der Zielgruppenansprache:

- vergleichsweise großer Markt mit breiter Zielgruppe,
- zunehmende Individualisierung,
- Pluralisierung der Werte, Lebens- und Kulturformen,
- steigende Bedeutung der Selbstverwirklichung des Konsumenten bzw. Wählers,
- hybride Konsumenten auch in der Politik (Wählervolatilität) sowie
- wachsende Heterogenität der Segmente, was insbesondere die großen Volksparteien vor große Probleme stellt.

Eine im Vorfeld der Bundestagswahl 2005 durchgeführte Untersuchung

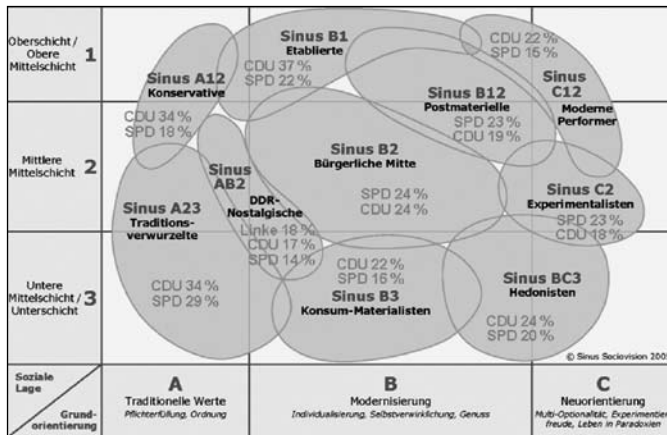


Abb. 1: Parteipräferenzen nach Sinus-Milieus (vgl. Sinus Sociovision, 3SC-Trendforschung 2005)

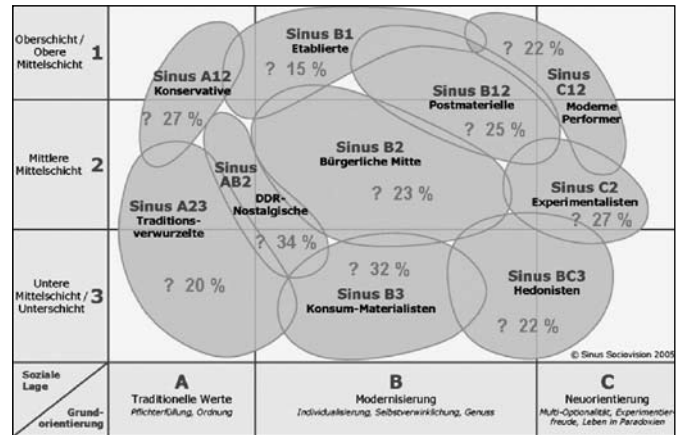


Abb. 2: Unentschlossene Wähler nach Sinus-Milieus (vgl. Sinus Sociovision, 3SC-Trendforschung 2005)

von Sinus Sociovision<sup>1</sup> zeigt, dass sich die Präferenzen der Wähler zu den beiden großen Volksparteien innerhalb und zwischen den meisten Milieus angenähert haben (vgl. Abbildung 1) und gleichzeitig der Anteil der unentschlossenen Wähler sehr hoch ist (vgl. Abbildung 2).

Die Reaktion der Parteien auf diese Entwicklung erfolgt weitgehend undifferenziert mittels der klassischen Medien Plakat und TV sowie durch Events und PR, was beim Wähler wiederum zu sinkender Glaubwürdigkeit, Misstrauen und Politikverdrossenheit führt. Eine weitere Folge auf die aus Wählersicht ungenügende Zielgruppenansprache ist der Zulauf zu den kleineren Parteien, welche durch klare und einfache Botschaften, zielgruppenadäquate Ansprache, schlankere Organisations- bzw. Hierarchiestrukturen und größere Bürgernähe zunehmend zu den Gewinnern zählen.

#### 4. Identitätsorientierte Führung von Politmarken

Parteien und prominente Spitzenpolitiker weisen im sozialpsychologischen Sinne Eigenschaften einer Marke auf. Wie empirische Studien zeigen, richtet sich das Wahlverhalten der wahlberechtigten Bevölkerung stark nach der Identität und dem Vertrauenspotenzial dieser Politmarken. Die Markenidentität wird dabei als die in sich widerspruchsfreie, geschlossene Ganzheit von Merkmalen einer Marke definiert, welche diese von anderen Marken dauerhaft unterscheidet (vgl. Meffert 2005). Dabei wird zwischen einer internen (Selbstbild der Markenidentität) und einer externen (Fremdbild der Markenidentität) Perspektive unterschieden. Das Selbstbild der Markenidentität einer Partei entsteht durch die Parteimitglieder; das Fremdbild der Markenidentität entsteht durch die Wähler. Ziel der identitätsorientierten Markenführung ist die Herstellung einer möglichst großen Übereinstimmung zwischen Selbst- und Fremdbild der Marke. Um dieses Ziel zu erreichen, müssen zunächst mögliche Spannungsfelder zwischen dem Selbst- und dem Fremdbild offen gelegt werden. Diese lassen sich mit Hilfe des GAP-Modells identifizieren (vgl. Abbildung 3):

- Beim externen Identifikationsgap (GAP 1) herrscht eine Diskrepanz zwischen den Ansprüchen der Wähler an eine ideale Regierungspartei und ihrem vorherrschenden Bild von einer bestimmten Partei.
- Beim internen Identifikationsgap (GAP 2) gibt es eine Abweichung zwischen dem idealen Bild und dem tatsächlichen Bild, welches die Mitglieder von ihrer Partei haben.
- Beim Anforderungsgap (GAP 3) unterscheiden sich die Idealvorstellungen von der Partei zwischen den Wählern und den Parteimitgliedern.
- Beim Kommunikationsgap (GAP 4) tritt eine Lücke zwischen der Wahrnehmung der Partei durch die Mitglieder sowie der Wahrnehmung derselben durch die Wähler auf.

Die Einstellung der Parteimitglieder und Wähler kann durch verschiedene empirische Modelle, z.B. dem Trommsdorff-Modell, gemessen werden. Lassen sich mittels des GAP-Modells Spannungsfelder, beispielsweise zwischen dem Ist-Selbstbild und dem Ist-Fremdbild identifizieren, so ist es Aufgabe der Markenführung, diese zu schließen. Für die Parteien impliziert dies, sich einerseits an den Vorstellungen und dem Willen der Wähler zu orientieren, um die Möglichkeit

<sup>1</sup> Die Sinus-Milieus bilden ein wertbasiertes Gesellschaftsmodell ab, das insbesondere auch für das Polit-Marketing eine hilfreiche Marktsegmentierung ermöglicht (vgl. [www.sinus-sociovision.de](http://www.sinus-sociovision.de)). Im Rahmen der hier vorgestellten Untersuchung 3SC-Trendforschung 2005 wurden insgesamt 1.919 Personen befragt. 24 % gaben „keine Partei“ an; 12 % machten „keine Angabe“.

zur Mitgestaltung in der Politik zu erhalten. Jedoch gilt es andererseits, grundlegende Programminhalte beizubehalten und sich nicht zu stark an wechselnde Präferenzen der Wähler anzupassen. Bevor Veränderungen aufgrund von Wählerwünschen vorgenommen werden, bedarf es eines innerparteilichen Abgleichs zwischen dem Soll-Selbstbild und dem Ist-Selbstbild der Partei. Gegebenenfalls ist das Ist-Selbstbild in Richtung des Soll-Selbstbildes zu verändern. Anschließend kann das Ist-Fremdbild in Richtung des (möglicherweise) veränderten Ist-Selbstbildes und auf diese Weise auch in Richtung des Soll-Fremdbildes gewandelt werden (vgl. Meffert/Burmann/Koers 2005, S. 531ff.).

## 5. Die vier P's des politischen Marketings

### 5.1 Product (Produktgestaltung)

„Ein Produkt bzw. eine Leistung ist all das, was ein Unternehmen einem

Markt zum Kaufen oder Konsumieren anbietet“ (Bruhn et al. 2004).

Das politische „Produkt“ fällt unter die Kategorie der Dienstleistung. Inhalt dieser Dienstleistung ist die Aufgabe, das Land zu regieren. Kennzeichnend für das politische Produkt sind demnach die Intangibilität, das Vorhandensein einer speziellen Leistungsfähigkeit sowie die Integration der Umwelt als externer Faktor. Die Maßnahmen der Produktpolitik beschränken sich daher auf die Leistungsprogrammpolitik und die Markenpolitik. Inhalt der Leistungsprogrammpolitik sind die im Marketing typischen Programminnovationen, Programmvariationen, Programmdifferenzierungen sowie die Eliminierung einzelner Programmelemente (vgl. Meffert 2005, S. 358 ff.).

Bei Programminnovationen lassen sich Leistungsinnovationen von Angebotsinnovationen unterscheiden. Während Leistungsinnovationen etwas komplett Neues darstellen, zielen Angebotsinnovationen auf die neue Vermarktung alter Angebote. Hier

wäre als Beispiel die Forderung der CDU/ CSU bezüglich des Nicht-Beitritts der Türkei zur EU zu nennen.

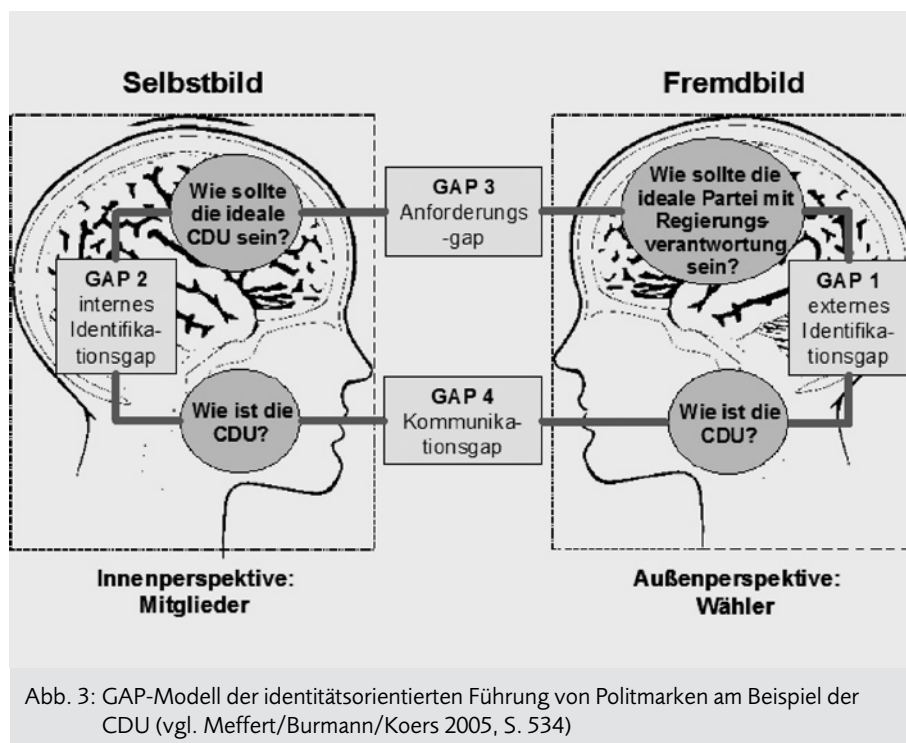
Im Gegensatz dazu geht es bei Programmvariationen um die Veränderung symbolischer Eigenschaften, beispielsweise die Forderung nach einem einfachen, wettbewerbsfähigen und gerechten Steuersystem.

Eine Programmdifferenzierung erfolgt im politischen Marketing aufgrund der Heterogenität der Wähler über eine Variation der Markenstrategie, insbesondere über Image und Emotionen. Eine letzte Maßnahme der Leistungsprogrammpolitik im politischen Marketing ist die Eliminierung einzelner Programmelemente. Diese kann durch den Einfluss der Umwelt der Parteien geschehen. Ein aktuelles Beispiel ist das Streichen der Eigenheimzulage. Grundsätzlich ist die Eliminierung einzelner Programmelemente nicht unproblematisch, da sie schnell zu einem Verlust der Glaubwürdigkeit führen kann (vgl. Meffert 2005, S. 358 ff.).

Auch die bereits betrachtete Markenpolitik lässt sich unter die Produktpolitik subsumieren. Im politischen Marketing dient sie zum einen der Schaffung einer starken Markenidentität. Hierbei kommt es insbesondere auf die Homogenität des bereits erwähnten Selbst- und Fremdbildes an. Zum anderen dient die Markenpolitik der Schaffung von Vertrauen, Image und Identifikation durch Personalisierung. An dieser Stelle sind die bekannten Gefahren eines Imagetransfers zu beachten (vgl. Meffert 2003, S. 394 ff.).

### 5.2 Price (Preisgestaltung)

Der Preis ist „der Tauschwert eines Gutes“, bzw. die „(monetäre) Gegenleistung eines Marktteilnehmers für den Erwerb oder die Nutzung von Gütern/Leistungen bestimmter Qualität zu einem bestimmten Zeitpunkt“ (Bruhn 2004).



Bei klassischen Gütern und den meisten Dienstleistungen ist der Preis für den Konsumenten offensichtlich. Bei der Betrachtung der politischen Dienstleistung trifft dies jedoch nicht uneingeschränkt zu. Im Rahmen der wissenschaftlichen Diskussion zu dieser Thematik lassen sich hier zwei Ansätze voneinander abgrenzen:

Der erste Ansatz geht davon aus, dass sich monetäre Belastungen (Steuern, Abgaben) in der folgenden Regierungszeit bereinigt um alle Vergünstigungen und Subventionen mit den Opportunitätskosten zum gesuchten Preis addieren. Das Problem hierbei besteht jedoch darin, dass sich der „Preis“ im Vorfeld so nicht feststellen lässt und im Laufe der Zeit variieren kann. Die einzigen absehbaren monetären Aufwendungen können vorher in Form von Informationsbeschaffung und Kosten der aktiven Teilnahme (z. B. Fahrt zur Wahlkabine) auftreten.

Der zweite Ansatz interpretiert die Stimme des Wählers als preisliches Äquivalent für die Leistung. Die dienstleistungsspezifische Problematik hierbei besteht darin, dass die „Bezahlung“ durch Abgabe der Stimme nicht den Erhalt der gewünschten Leistung sichert. Parteien erstellen zwar Parteiprogramme, jedoch finden diese allenfalls partiell Eingang in das endgültige Regierungsprogramm. Zudem besteht keine Sanktionsmöglichkeit bei Nichterhalt der angebotenen Leistung, d. h. bei Nichteinhaltung der Programme.

### 5.3 Place (Distribution)

Unter der Distributionspolitik versteht man im Allgemeinen „alle Entscheidungen und Aktivitäten, die dafür Sorge tragen, dass die Produkte und Leistungen eines Unternehmens zu dem Ort bzw. Markt gelangen, wo sie zum Kauf an die Endverbraucher zur Verfügung gestellt werden sollen“ (Kalka/Mäßen 2004, S. 82). Die gro-

ßen Volksparteien profitieren beim Absatz ihres Produktes, den politischen Botschaften und Programmen, von ihrer pyramidenförmigen Organisationsstruktur. Beispielsweise kann die CDU ihre Wähler neben Parteitag, Events und On-/Offlinekommunikation durch die Unterstützung von ca. 11.700 Ortsverbänden erreichen.

Als Reaktion auf die unterschiedlichen politischen Interessen und Ziele der heterogenen Wählerschaft haben sich weiterhin zielgruppenspezifische Parteiorganisationen herausgebildet. Bei der CDU werden die unterschiedlichen Wählerschichten beispielsweise durch Vereinigungen wie die Ost- und Mitteldeutsche Vereinigung für Vertriebene und Flüchtlinge „OMV“, durch Sonderorganisationen wie den Ring Christlich-Demokratischer Studenten „RCDS“ oder durch sonstige Gruppen wie dem Deutsch-Türkischen Forum gezielt angesprochen, ohne dabei jedoch die ideologische Basis der Partei zu verlassen.

### 5.4 Promotion (Kommunikation)

Kommunikation ist die „Aktivität, die von einem Unternehmen im Rahmen einer Ansprache der Zielgruppen sowie zur Erreichung kommunikativer Zielsetzungen durchgeführt wird“ (Bruhn 2004). Im Gegensatz zu den bislang vorgestellten Marketing-Mix-Instrumenten, lassen sich Aussagen und Maßnahmen der klassischen Kommunikationspolitik nahezu unverändert auf das Polit-Marketing übertragen.

Zu den wichtigsten Kommunikationsinstrumenten des Polit-Marketing zählen zunächst interne und externe PR. Bei interner PR sind beispielsweise die Mitgliederzeitungen zu erwähnen. Bei externer PR hingegen nehmen Tageszeitungen und Magazine eine wichtige Rolle zur Informationsstreuung ein. Eine mediengerechte PR ist gerade im Hinblick auf die star-

ke Abhängigkeit der Parteien von den Medien unerlässlich.

Weitere Kommunikationsinstrumente sind Stiftungen. Sie fördern die politische Bildung, betreiben Kultursponsoring (bspw. Dichterlesungen und Kunstausstellungen) und organisieren Events und Promotion-Maßnahmen, die den direkten Kontakt zu den Wählern fördern.

Eine besondere Aufgabe kommt den klassischen Kommunikationsinstrumenten Film, Funk und Fernsehen (FFF), Print und Out-of-Home (OoH) zu. Während Politiker bei FFF die Hauptrolle in Spots und Duellen in Kino und Fernsehen einnehmen, stehen bei OoH besonders Plakate im Mittelpunkt. Um keine Partei im Wahlkampf zu benachteiligen, besagt der Rundfunk-Staatsvertrag, dass Parteien während ihrer Beteiligung an den Wahlen zum Deutschen Bundestag eine angemessene Sendezeit einzuräumen ist.

Eine immer stärkere Rolle in der Kommunikationspolitik spielt die Onlinekommunikation. Die Instrumente dabei sind Websites und Onlineshops (mit Wahlkampfmaterialien), sowie Webtagebücher (Weblogs) der Kandidaten. Abgerundet wird die Kommunikationspolitik durch Direct Marketing Aktionen wie Mailings, Newsletter und SMS, wobei letzteres vor der vergangenen Bundestagswahl insbesondere durch die CDU in der Aktion „Deine Stimme zählt“ genutzt wurde.

## 6. Handlungsempfehlungen

Auf der Basis der vorangegangenen Analyse hinsichtlich der Ausgestaltung der Marketing-Mix-Instrumente im Polit-Marketing lassen sich folgende Handlungsempfehlungen ableiten.

Zunächst sollten die politischen Parteien das Augenmerk darauf legen, ein langfristiges Leitbild zu erarbeiten,

welches ausgehend von ihrer ideologischen Basis die Grundsätze ihres politischen Handelns auf den Punkt bringt. Diese Leitbilder dienen den Wahlberechtigten als Orientierungshilfe und sollten daher konkret und widerspruchsfrei formuliert sein. Vage Formulierungen und Leersätze sind an dieser Stelle nicht ausreichend, um eine nachhaltige Markenpositionierung zu erreichen. Damit das Leitbild von den Parteimitgliedern akzeptiert und nach außen hin verteidigt wird, muss im Sinne der identitätsorientierten Markenführung ein innerparteilicher Abgleich zwischen dem Soll-Selbstbild und dem Ist-Selbstbild stattfinden. Wie gezeigt, führt eine innerparteiliche Geschlossenheit bei der Parteienumwelt zu einem positiven Image und einer erhöhten Glaubwürdigkeit.

Neben dem Aufbau und der Pflege von Glaubwürdigkeit sollten die Parteien eine gezielte und langfristige Imagearbeit betreiben, um sich als kompetenter Problemlöser im Gedächtnis der Wähler zu verankern.

Bei der Ansprache der Wähler besteht die Herausforderung für die Parteien darin, möglichst viele Wählersegmente zu erreichen, ohne die Nähe zu den Kerninhalten des politischen Programms zu verlieren. Hier empfiehlt sich die Umsetzung einer „Multiple Segment Strategy“. Auf der Basis einer detaillierten Segmentierung des Wählerpotenzials kann so eine individualisierte Ansprache und Wahrnehmungsbeeinflussung erfolgen.

Um die Inhalte des Parteiprogramms glaubwürdig und überzeugend zu vermitteln, bedarf es mediensicherer Kandidaten. Gerade vor dem Hintergrund einer stetig wachsenden Bedeutung von TV-Rededuellen und Diskussionsrunden im Wahlkampf darf dieser Aspekt von den politischen Parteien nicht unterschätzt werden.

Die Kommunikation mit den Bürgern sollte ständig und nicht nur unmittel-

bar vor dem Wahlkampf im Mittelpunkt stehen. Schon alleine die Komplexität des politischen Produktes verlangt ein durchgängiges „Campaigning“. Dabei sollte das Augenmerk weniger auf eine reine Angriffsstrategie, sondern verstärkt auf die Emotionalisierung und die Vermittlung von Inhalten gelegt werden. Der Einsatz von Direct Marketing-Aktionen ist hierbei ebenfalls zu empfehlen. Dabei ist es besonders wichtig, ein konsequentes und qualitativ hochwertiges Customer Relationship Management aufzubauen und vor Wahlen schwerpunktmäßig auf die Mobilisierung der Stammwähler zu achten.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass nicht „populistisches Markteschrei“ sondern Marktbewusstsein, Glaubwürdigkeit, ein klares politisches Programm und eine überzeugende Parteiführung die Grundlage einer starken Markenidentität darstellen. Um diese zu erreichen, müssen die Marketing-Mix-Instrumente optimal aufeinander und auf die Situation des relevanten Marktes abgestimmt sein. Auf den integrierten Einsatz der Instrumente ist dabei ebenfalls während der Legislaturperiode zu achten, damit sich die Wähler auch nach ihrer Stimmabgabe beachtet und in die politische Mitgestaltung einbezogen fühlen.

## Literatur

**Bruhn, M. et al. (2004):** Gabler Lexikon Marketing, 2. Aufl., Wiesbaden.

**Kreyher, V. (2004):** Handbuch politisches Marketing. Impulse und Strategien für Politik, Wirtschaft und Gesellschaft, Baden Baden.

**Meffert, H., Burmann, C., Koers, M. (2005):** Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung, 2. Aufl. Wiesbaden.

**Oellerking, C. (1988):** Marketingstrategien für Parteien. Gibt es eine Technologie des legalen Machterwerbs, Frankfurt/Main.

**Priess, F. (2004):** Wandlungen der politischen Kommunikation in Deutschland, in: Karp, M., Zolleis, U. (Hrsg): Politisches Marketing. Eine Einführung in das politische Marketing mit aktuellen Bezügen aus Wissenschaft und Praxis, Münster, S. 153–163.

**Rheingold-Studie zur Bundestagswahl (2005):** Impulswahl statt Richtungswahl.

**Shama, A. (1975):** The Marketing of Political Candidates, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 4, Part. 4, S. 766 ff.

**Sinus Sociovision (2005):** 3SC-Trendforschung.

**Weilmann, D., Zolleis, U. (2004):** Moderner Themenwahlkampf, in: Karp, M., Zolleis, U. (Hrsg): Politisches Marketing. Eine Einführung in das politische Marketing mit aktuellen Bezügen aus Wissenschaft und Praxis, Münster, S. 29–50.

# Erfolgsfaktoren des Mobile Marketings

HEINRICH HOLLAND, KRISTIN BAMMEL



Prof. Dr.  
**Heinrich Holland**

lehrt Marketing, Statistik und Wirtschaftsmathematik an der Fachhochschule Mainz.

E-mail: Heinrich.Holland@wiwi.FH-Mainz.de



Dipl.-Betriebswirtin (FH)  
**Kristin Bammel**

studierte bis 2005 BWL mit Schwerpunkt Kommunikationsmanagement an der FH Mainz. Neben dem Studium arbeitete sie für PricewaterhouseCoopers (London), Steria Mummert Consulting (Frankfurt), das Südwestfernsehen und das ZDF (Mainz). Ein Jahr lang studierte und arbeitete sie im Rahmen des ERASMUS-Programms in Madrid.

Mittlerweile ist sie bei HSM verantwortlich für PR, Kommunikation und Marketing. Das argentinische Unternehmen für Führungskräftefortbildung veranstaltet u. a. jährlich das World Business Forum in der Alten Oper Frankfurt.

können entwickelt. Sowohl im Berufsleben als auch in der Freizeit ist es für Viele zum unverzichtbaren Begleiter geworden. Keine andere Innovation hat sich am Markt so schnell durchgesetzt wie das Mobiltelefon. Weniger als sieben Jahre waren nötig, bis es die ersten 50 Millionen Mobilfunknutzer in Deutschland gab. Bis die gleiche Anzahl von Anwendern erreicht war, benötigte die Festnetz-Telefonie beispielsweise 50 Jahre und das Internet 15 Jahre (Zobel 2001, S. 16).

Durch die Einbindung des Mobiltelefons in das Marketing kann eine maximale Reichweite erzielt werden. Der Einsatz des allgegenwärtigen Massenmediums mit zeit- und ortsunabhängiger Kundenansprache bildet die Grundlage für diesen Erfolgsfaktor. Mobile-Marketing minimiert zudem Streuverluste durch die Fähigkeit der Personalisierung und Individualisierung. Basis dafür ist beispielsweise der mögliche Einsatz von Location Based Services-Techniken und die damit verbundene orts- und zeitbezogene Kundenansprache. Interaktivität, Emotionalisierung sowie der Unterhaltungscharakter sind weitere Leistungsmerkmale, die dem M-Marketing gegenüber anderen Marketing-Instrumenten einen Vorteil verschaffen.

Diese Erfolgsfaktoren erfordern jedoch einen sensiblen Umgang mit dem Mobiltelefon als Werbeträger. Um die Vorteile des mobilen Endgerätes dauerhaft und effektiv nutzen zu können, ist eine Integration und Einbettung in den Kommunikations- und Marketing-Mix des werbenden Unternehmens erforderlich.

## 1. Überblick

Für die meisten Handybesitzer hat sich das Mobiltelefon zu einem omnipräsenten Wegbegleiter und vielfach sogar zu einem „life-support tool“ mit lebensunterstützender Funktion entwickelt. Wer einmal sein Handy zu Hause vergisst, fühlt sich plötzlich unsicher, so als würde ihm etwas Wichtiges fehlen.

Seit seiner Einführung im Jahr 1983 hat sich das Mobiltelefon schnell vom Prestigeobjekt des Managements zum unverzichtbaren Gebrauchsgegenstand der breiten Masse entwickelt. Keine andere Erfindung hat die Gewohnheiten der Menschen in den letzten beiden Dekaden derartig geprägt. Vom mobilen Telefon hat sich das Handy heute zum multifunktionalen Alles-

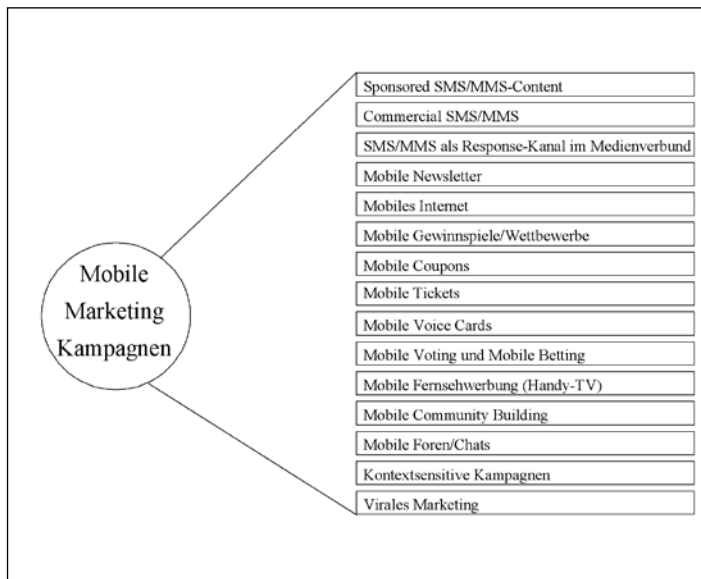


Abb. 1: Formen des Mobile Marketing

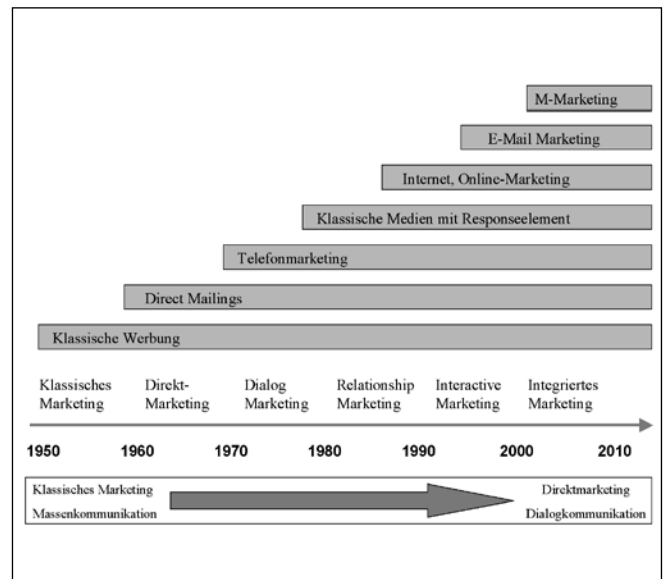


Abb. 2: Entwicklung zum Mobile Marketing

## 2. Ubiquität (Orts- und Zeitunabhängigkeit)

Im Zuge der weltweit zunehmenden Mobilität ist das Mobiltelefon als persönlicher Gegenstand, der die ständige Erreichbarkeit (Ubiquität) ermöglicht, zum permanenten Wegbegleiter geworden. Im Durchschnitt ist es 14 Stunden eingeschaltet; „Always-on“-Prinzip (Bauer et al. 2005, S. 2).

Theoretisch können die Mobilfunknutzer rund um die Uhr Werbebotschaften empfangen. Voraussetzung dafür ist die Netzverbindung und das eingeschaltete mobile Endgerät. Der Erhalt von Incentives, Informationsdiensten oder die Teilnahme an Gewinnspielen sind allerorts und zu jeder Zeit möglich. Zum Schutz der Privatsphäre sollten jedoch gewisse Zeitfenster eingehalten werden (montags bis freitags zwischen 9.00h und 19.30h) (Dickinger/Haghirian/Schlegelmilch 2003, S. 109 f.). Außerdem muss konsequent darauf geachtet werden, werbliche Botschaften nur bei vorliegendem Einverständnis (Permission) zu versenden.

## 3. Lokalisierbarkeit (Orts- und Zeitgebundenheit)

Im Gegensatz zur orts- und zeitunabhängigen Kundenansprache ist auch das genaue Gegenteil davon im M-Marketing möglich: Eine Kundenansprache, deren Erfolg explizit von den Faktoren Zeit und Ort abhängt. Mit Hilfe der LBS-Techniken (Location Based Services) können Werbebotschaften den Kunden dann erreichen, wenn er sich an einem ganz bestimmten Ort aufhält. Geht der potenzielle Kunde beispielsweise an einem Geschäft vorbei, so erhält er genau in diesem Moment einen mobilen Gutschein, eine bestimmte Produktinformation oder Informationen zu einer Sonderaktion.

Durch diese Push-Dienste lassen sich Impulskäufe generieren. Aufgrund noch nicht vollständig ausgereifter Lokalisierungstechniken und der fehlenden Kenntnis über die Nutzerakzeptanz kommen diese Modelle bisher jedoch kaum zur Umsetzung; sie bleiben vorerst ein Marketingtraum.

Häufigeren Einsatz erfahren die ortsbezogenen Pull-Dienste, bei denen der Kunde Dienste über Angebote

und Informationen in Bezug auf seinen Aufenthaltsort aktiv anfordert. Vielfach werden diese LBS als „Killerapplikationen“ mobiler Anwendungen gesehen (Kölmel 2003, S. 88). Eine Killerapplikation ist eine konkrete Anwendung, die einer neuen Technologie zum Durchbruch verhilft. Der Begriff leitet sich dadurch ab, dass konkurrierende, ähnliche und oft ältere Technologien schnell verdrängt werden.

Die Yellowmap AG ([www.yellowmap.com](http://www.yellowmap.com)), als einer der ersten Anbieter von LBS in Deutschland, bietet auf Grundlage von mehr als fünf Mio. Businessadressen aus ca. 7.000 Branchen eine Auswahl an standortbezogenen Diensten an. Sämtliche „Points of Interest“ stehen dem Handybesitzer geocodiert und mit Routingfunktionalität zur Verfügung. Der Nutzer hat beispielsweise die Möglichkeit, sich die Speisekarte des zuvor ausgewählten Restaurants auf dem Handy anzeigen zu lassen und zugleich per Mobilfunkgerät einen Tisch dort zu reservieren.

Aber auch die deutschen Netzbetreiber haben das Potenzial der LBS erkannt und bieten ihren Kunden ver-

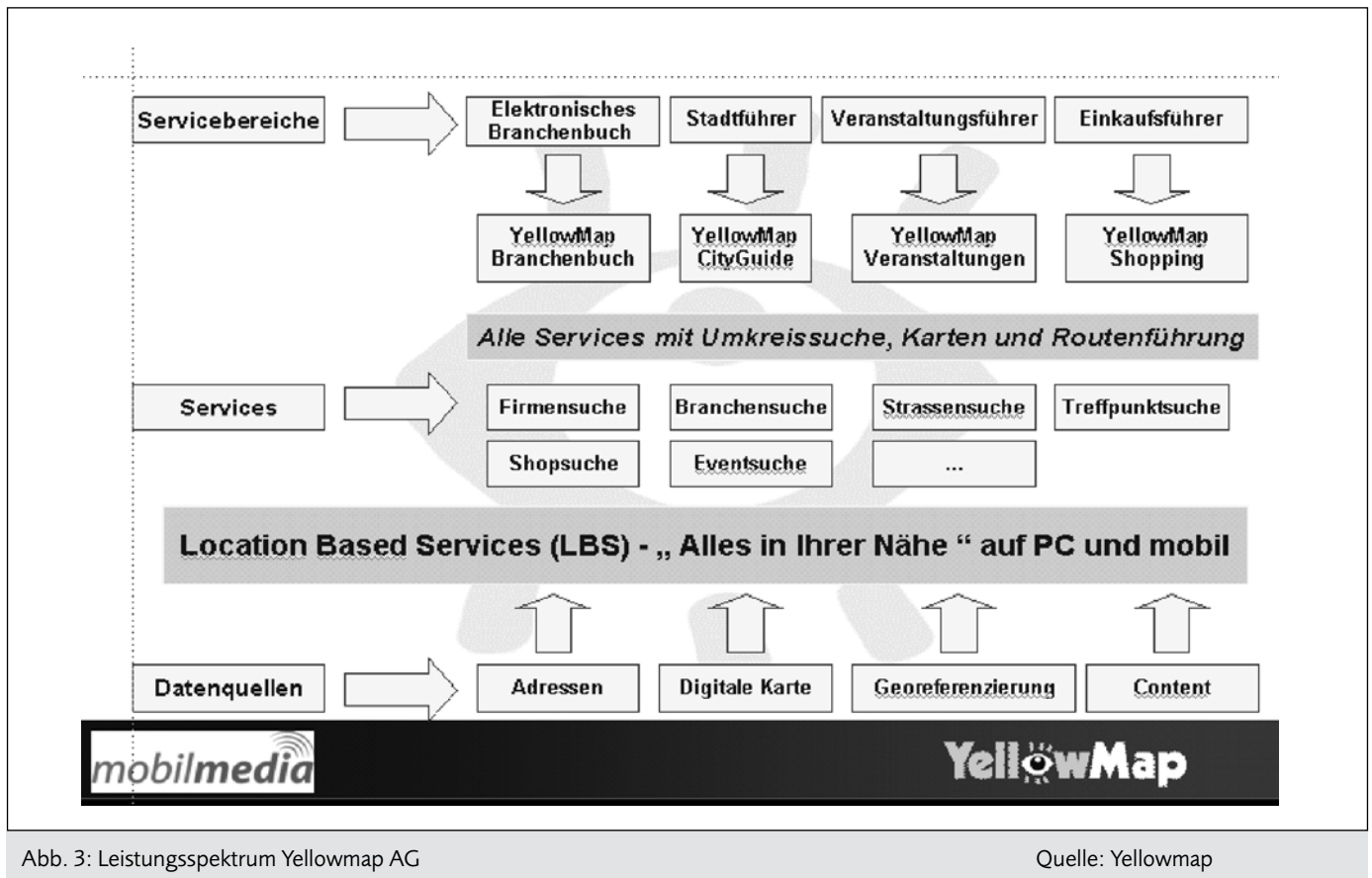


Abb. 3: Leistungsspektrum Yellowmap AG

Quelle: Yellowmap

schiedene ortsbezogene Dienste an, wie standortspezifische Verkehrsinformationen sowie Restaurant-, Bankautomaten- oder Tankstellenfinder.

#### 4. Personalisierung und Individualisierung

Ein Erfolgsfaktor der Informations- und Multimedia-Ära ist die Personalisierung mit der Produktionsidee des Mass Customization; dabei erhält ein Nachfrager ein individuell zugeschnittenes Produkt auf der Grundlage eines Basisproduktes (Holland 2004, S. 9).

Durch diese Personalisierung wird eine individuelle Kundenansprache angestrebt, die sich an den Maßstäben des One-to-One-Direktmarketings und somit auch denen des M-Marketings orientiert und sich klar von dem Prinzip „one fits all“ abgrenzt.

Der einzelne Mobilfunknutzer ist über seine Handynummer eindeutig identifizierbar. Mit Hilfe von Kundendatenbanken und CRM-Maßnahmen kann die Werbung demzufolge auf den einzelnen Konsumenten abgestimmt und damit personalisiert werden. Dies steigert die Werbeeffizienz. Demnach wird diese Form der Personalisierung auch als Instrument des Customer Relationship Managements (CRM) betrachtet.

Mit der Fokussierung auf den einzelnen Kunden passt sich das M-Marketing dem gesellschaftlichen Trend zur Ich-Bezogenheit an. Es kann den Bedürfnissen nach Selbstverwirklichung und Individualisierung Rechnung tragen. Das klassische Marketing vermag dies nicht mehr. Ähnlich dem E-Mail-Newsletter kann beispielsweise ein mobiler Newsletter per SMS auch vom Nutzer individuell zusammengestellt werden.

#### 5. Interaktivität und Aktualität

Interaktivität ist dort gegeben, wo bei der Ansprache einer Zielperson ein Rückkanal in demselben Medium zur Verfügung steht. Das Mobiltelefon bietet gegenüber den klassischen Medien den Vorteil, dass es eine bidirektionale Kommunikation ermöglicht. Dies kann allgemein auf sprachlicher oder im Besonderen auf textbasierter Ebene erfolgen.

Das Handy wie auch das Internet sind interaktive Medien, die es dem Empfänger erlauben, unmittelbar auf eine Botschaft zu reagieren und somit eine bidirektionale Kommunikation herstellen – es kann eine „two-way“-Kommunikation aufgebaut werden.

Die SMS, mittlerweile unter allen Altersgruppen weit verbreitet, stellt die erste Form der mobilen Datenübertragung dar, um soziale und geschäftliche Kontakte zu pflegen. Diesen

Vorteil macht sich das M-Marketing zunutze und schafft einen schnellen und direkten Kontakt, Informationsaustausch und Dialog zwischen Unternehmen und Kunden. Die Kommunikationspartner können so ohne großen Zeitverlust immer mit den neuesten Informationen versorgt werden. Dabei ist sowohl das Unternehmen über die wechselnden Präferenzen des Kunden als auch der Kunde beispielsweise über neue Produkte jederzeit informiert.



## 6. Entertainment und Emotionalisierung

Werbung muss unterhalten, damit sie beachtet, betrachtet und im Idealfall auch erinnert wird. Dieser Grundsatz der klassischen Fernsehwerbung gilt auch für das M-Marketing. Durch die Einbindung von Sprache, Musik, Bildern (IVR, MMS, WAP) und mobilen Spielen können im M-Marketing zu jeder Zeit und an jedem Ort Emotionen geweckt werden. Eine Kampagne, die dem Nutzer Spaß bereitet und ihn unterhält, wird schneller weiter erzählt und unterstützt den „viralen Effekt“ (Holland 2007, S. 20).

Viraler Effekt oder Virales Marketing bezeichnet das Weitersenden von Werbebotschaften an den Bekannten-/Freundeskreis. Marketingbotschaften finden dann größere Akzeptanz, wenn der Empfänger diese von bekannten Personen erhält. Demzufolge kann der genannte Effekt im M-Marketing die Reichweite und die Effektivität der Kampagne erhöhen (Bauer et al. 2005, S.4).



## Literatur

**Bauer, H., Lippert, I., Reichardt, T., Neumann, M., Institut für Marketingorientierte Unternehmensführung (IMU) (2005):** Effective Mobile Marketing: Eine empirische Studie, Mannheim.

**Clemens, T., (2003):** Mobile Marketing: Grundlagen, Rahmenbedingungen und Praxis des Dialogmarketings über Mobiltelefone, Düsseldorf.

**Dickinger, A., Haghirian, P., Schlegelmilch, B. (2003):** M-Marketing: Ein Ausblick auf die Zukunft des Marketing, in: Der Markt, Heft 3 + 4, 42. Jahrgang, Nr. 166/167, Seite 107–116.

**Holland, H. (2007):** Die neuen Werbeformen, in: FAZ, 29.01.2007, S. 20.

**Holland, H. (2004):** Direktmarketing, 2. Aufl., München.

**Holland, H. (2000):** Direktmarketing I, in: Ahsen, A., Holland, H., Jaspersen, T. et al. (Hrsg.): Marketing-Schnittstellen, Band 12, Köln, S. 207–219.

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

**Kölmel, B. (2003):** Location Based Services, in: Puossttchi, K., Turowski, K. (Hrsg.): Mobile Commerce – Anwendung und Perspektiven, 3. Workshop Mobile Commerce; Bonn, S. 88–101.

**Zobel, J. (2001):** Mobile Business und M-Commerce, München, Wien.

# Integriertes Beschaffungsmarketing – Der systematische Ansatz im Wertschöpfungsprozess

GÜNTER HOFBAUER



Prof. Dr.  
Günter Hofbauer

lehrt die Fächer Marketing und Technischer Vertrieb an der Fachhochschule Ingolstadt, University of Applied Sciences. Schwerpunkt seiner Lehre ist die markt- und wertorientierte Unternehmensführung.

Prof. Hofbauer hat ein Executive Studium an der University of Virginia (USA) über „Creating Successful Alliances and Partnerships“ absolviert. Er war Mitglied im Comité Européen de Normalisation (CEN), Brüssel, und ERTICO Committee Member, Intelligent Transport Systems, Brüssel.

Seine Interessenschwerpunkte sind Beschaffungsmarketing, Vertriebsmanagement, Produktmanagement, Marketing-Kommunikation, Internationales Marketing, Modernes Kundendienstmanagement und Diffusionsforschung.

E-mail: guenter.hofbauer@fh-ingolstadt.de

## 1. Einführung

Einkauf und Verkauf hängen unmittelbar zusammen. Dabei besteht die Notwendigkeit, den Wertschöpfungsprozess im Spannungsfeld zwischen Einkauf und Verkauf zu optimieren. Die Realisierung beginnt bei der Systematisierung der eigenen Beschaffungsaktivitäten und deren integrativer Abstimmung mit der eigenen Wertschöpfungskette. Darüber hinaus ist es erforderlich, dass dabei auch unmittelbar die Erfordernisse der ei-

genen Kunden vom Absatzmarkt her zu berücksichtigen.

Mit der prozessorientierten Vorgehensweise soll der integrative Charakter des Marketings herausgestellt und am Beispiel der Beschaffung beleuchtet werden. Für die Wert schaffende Funktion der Beschaffung wurde ein Referenzmodell entwickelt, welches in elf Phasen die wesentlichen Schritte des Beschaffungsmanagements aufzeigt. Durch das Integrierte

Beschaffungsmarketing (IBM) werden folgende Aspekte abgedeckt:

- Die Beschaffungsanforderungen leiten sich vom Absatzmarkt ab.
- Beschaffungsaktivitäten bestimmen den gesamten Wertschöpfungsprozess.
- Das IBM koordiniert die Schnittstellen zu anderen Funktionen.
- Das IBM ist in sich schlüssig und systematisch aufgebaut.

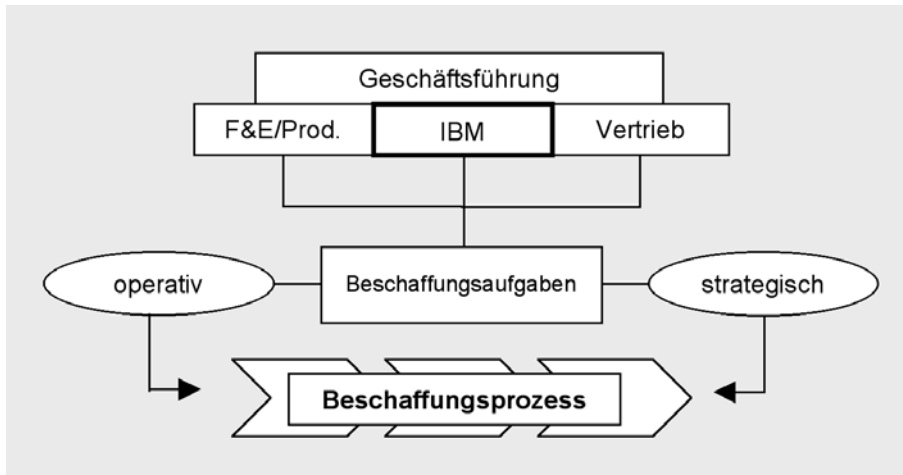


Abb. 1: Einordnung des Integrierten Beschaffungsmarketing

## 2. Sicherung des Unternehmenserfolges durch prozessorientierte Beschaffung

Meist werden Marketingaktivitäten einseitig auf die Absatzseite bezogen. Diese Tendenz ist nicht nur in der Lehre, sondern auch in der betrieblichen Praxis zu beobachten. Das professionell durchgeführte Beschaffungsmarketing nimmt jedoch einen hohen Stellenwert im Wertschöpfungsprozess eines Unternehmens ein. Die Grundhaltung ist wie bei einem erfolgreichen Vertriebsmanagement unternehmerisch ausgerichtet. Dies bedeutet, dass die absatzseitigen Anforderungen bereits zu Beginn des Wertschöpfungsprozesses in die Leistungserstellung einfließen müssen. Dadurch kommt dem Beschaffungsmarketing eine Wert treibende Funktion im Unternehmen zu, die Kundenanforderungen an den Beschaffungsmarkt weiter zu geben. Die industrielle Entwicklung hat ein Übriges dazu getan: War der Einkauf früher rein auf

operative und dispositive Tätigkeiten ausgerichtet, hat sich das Aufgabenfeld im Laufe der Zeit stark erweitert; strategische Überlegungen spielen eine übergeordnete Rolle und die Prozessorientierung ist unabdingbar mit der Effizienz verbunden. Aus diesem Grund obliegt dem Beschaffungsmarketing die sorgfältige Gestaltung und professionelle Durchführung des gesamten Beschaffungsprozesses.

Mit der Darstellung dieser integrierten Vorgehensweise wird eine für den nachhaltigen Unternehmenserfolg essentielle Frage beantwortet: Wie lässt sich der Beschaffungsprozess systematisch gestalten und effizient in die Wert schöpfende Prozesskette einordnen?

## 3. Wertsteigerung durch Integration

Der Leistungserstellungsprozess eines Unternehmens setzt sich aus vielen Beteiligten, vielen Einzeltätig-

keiten und Abläufen zusammen. Der Integrationsgedanke des IBMs bildet die Klammerfunktion. In Abb. 1 ist dies über den gesamten Wertschöpfungsprozess von der F&E/Produktion bis zum Vertrieb skizziert. Ohne gezieltes Zusammenwirken wäre keine Wertsteigerung für das Unternehmen möglich.

Damit diese Zielsetzung erreicht werden kann, ist ein Referenzmodell hilfreich: Hier wird umfassend aufgezeigt, wie aus der Sicht eines beschaffenden Unternehmens die Prozessorientierung ausgestaltet werden kann. In diesem Zusammenhang erfolgt auch ein Blick auf damit verbundene Tätigkeiten aus anderen Unternehmensbereichen und die daraus resultierenden Schnittstellen. Durch das prozessorientierte Referenzmodell soll sichergestellt werden, dass die einzelnen Aktivitäten aufeinander abgestimmt werden und den Abhängigkeiten der einzelnen Teilprozesse untereinander im Unternehmen Rechnung getragen wird.

Im Rahmen dieses integrierten Referenzmodells werden Schritt für Schritt die wesentlichen Tätigkeiten und Aufgabenfelder klar und übersichtlich strukturiert dargestellt. Für jeden Schritt werden dabei die Unterprozesse und Aufgabenstellungen beschrieben und praktische Anwendungsmöglichkeiten skizziert. Einführend werden dazu die Bedeutung von Einkauf und Beschaffung sowie der Stellenwert des strategischen Beschaffungsmanagements erläutert.

Eine Schlüsselrolle nimmt dabei die Prozessorientierung ein. Wesentliche Inhalte sind dabei: Beschaffungsstrategie, Beschaffungsorganisation, Bedarfsanalyse, Marktanalyse, Qualifizierung, Angebotsprüfung, Vorklärung, Verhandlung, Bestellmanagement, Abnahme und Nutzung, Lieferantenentwicklung und Beschaffungscontrolling. Diese können in den Bausteinen Planung, Auswahl,

**„Marketing darf sich nicht darauf beschränken, mit Werbung und Rabatten die Nachfrage zu stimulieren.“**

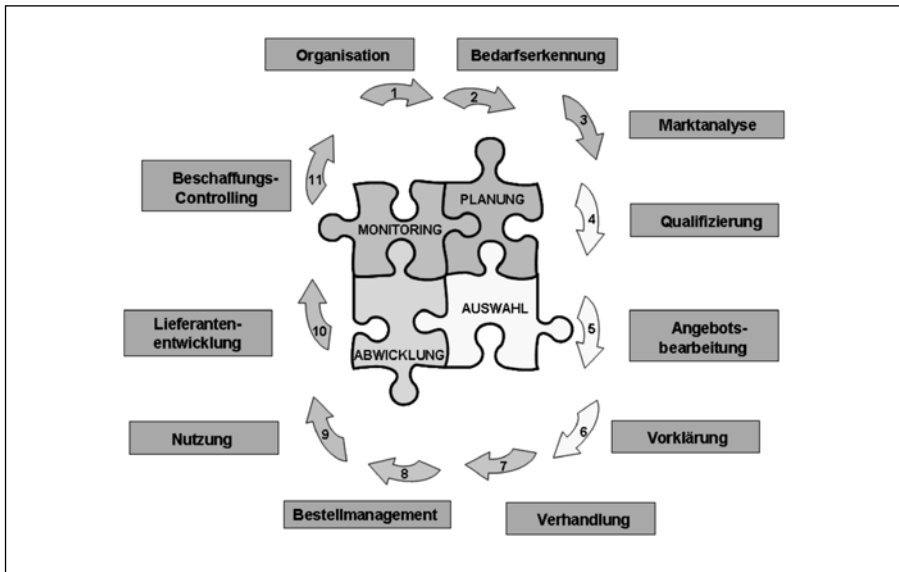


Abb. 2: Die elf Phasen des IBM

Abwicklung und Monitoring zusammengefasst werden. Eine marktorientierte Organisation mit qualifizierten Mitarbeitern und einer leistungsfähigen IT-Infrastruktur bildet die Grundlage hierfür.

Im Rahmen der Planung geht es um die schlüssige Umsetzung der aus der Beschaffungsstrategie abgeleiteten Ziele und Maßnahmen. Dazu ist es erforderlich, die Organisation an den marktorientierten Prozessen auszurichten. Dabei werden die Vorgehensweise bei der Bedarfserkennung sowie der Ablauf der Marktanalyse dargestellt. Die Ergebnisse dieser Phasen liefern die Grundlage für die folgenden Prozessphasen (s. Abb. 2).

In den Phasen der Auswahl werden aus dem ermittelten Lieferantenpool durch Qualifizierung, Angebotsvergleiche und Vorklärungsarbeiten die potenziellen Lieferanten weiter selektiert, um das Risiko für das beschaffende Unternehmen weiter einzugrenzen.

Nach der endgültigen Lieferantenauswahl gehören zu den Phasen der Abwicklung zunächst die wesentlichen Punkte der Verhandlungsführung. Unter Verwendung der zuvor ermittelten Qualifizierungsdaten lassen sich hierfür erforderliche Eckpunkte herausarbeiten. Nachfolgend müssen die operativen Prozessphasen des Bestellmanagements bis hin zur Abnahme durchlaufen werden.

Abschließend erfolgt im Monitoring eine weitergehende Analyse der Nutzungsphase, um Daten zur Lieferantenbewertung generieren zu können. Ziel ist es, im Rahmen der Lieferantenentwicklung geeignete Fördermaßnahmen einzuleiten, welche die Zusammenarbeit mit den Vorlieferanten optimieren. Im Rahmen des Beschaffungscontrollings werden alle gewonnenen Informationen zur weiteren Optimierung der Prozesse und damit zur Erfolgssicherung genutzt. Die konsequente Anwendung der

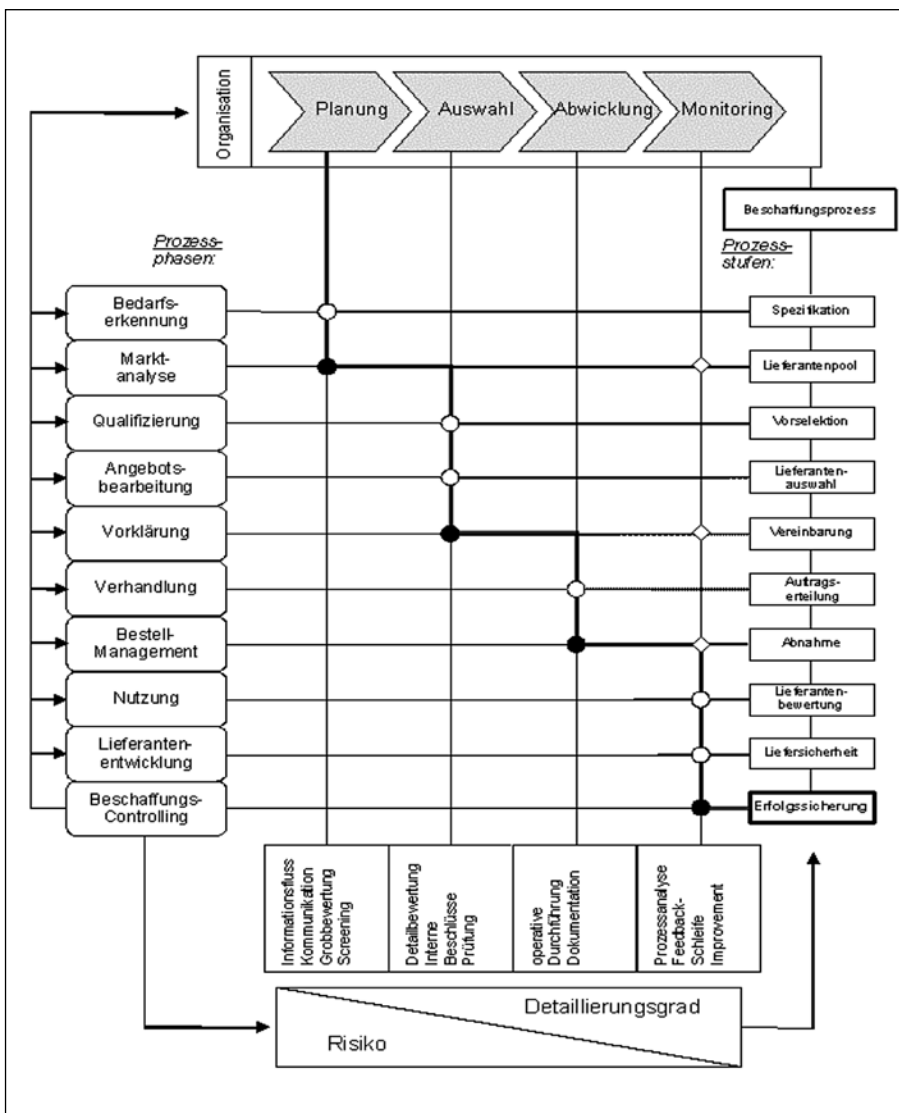


Abb. 3: Prozessintegration im IBM

## „Marketing muss durch konsequente Wertorientierung Vorteile für den Kunden generieren. Das ist die Basis für nachhaltigen Erfolg.“

vorgestellten Tools ermöglicht somit eine effiziente Planung von künftigen Beschaffungsvorhaben.

Zum erfolgreichen Management des Gesamtprozesses ist eine konsequente Prozessorientierung erforderlich. Jede Prozessphase wird mit einem definierten Input in Gang gesetzt. Das Ergebnis einer Prozessphase stellt als Output dieser Phase dann den Input der nächsten Phase dar. Erfolgskennziffern und Checklisten sollen dabei die Zielorientierung über den gesamten Prozess gewährleisten.

### 4. Six-Sigma in der Beschaffung

Die Struktur der prozessorientierten Vorgehensweise folgt dabei diesen konzeptlogischen Gesichtspunkten: Zu Beginn jeder Phase wird ein einführerender Überblick über die abzuarbeitenden Themen gegeben. Am Ende jeder Phase erfolgt jeweils eine tabellarische Zusammenfassung der besprochenen Unterprozesse und deren Ergebnisse unter Angabe von möglichen Hilfsmitteln und zusätzlichen Tätigkeiten. Erst wenn Ergebnisse in Form von Meilensteinen erreicht bzw. erfüllt sind, wird die nächste Phase freigegeben. Ganz im Sinne von Six-Sigma kommt man somit Schritt für Schritt zum Ziel. Zur Überprüfung der Meilensteine werden Checklisten, Musterformulare, Erfolgskennziffern und Bewertungstools verwendet.

Zum weitergehenden fachübergreifenden Verständnis erfolgt an relevanten Schlüsselstellen ein Blick auf

damit verbundene Tätigkeiten aus anderen Unternehmensbereichen und die daraus resultierenden Querverbindungen.

Diese prozessorientierte Betrachtung ermöglicht auch für Vertriebsmitarbeiter eines anbietenden Unternehmens einen Blick auf die Beschaffungsprozesse. Denn diese Prozesse laufen parallel zu den Vertriebsprozessen des anbietenden Unternehmens ab. Wichtig und zielführend ist zu wissen, wie aus Beschaffungssicht vorgegangen wird. Die hier vorgenommene Orientierung liefert dazu die entsprechenden Anhaltspunkte für das Anbieterverhalten im Vertriebsprozess.

### Literatur

**Boutellier, R. et al. (2002):** Projektmanagement in der Beschaffung. Zusammenarbeit von Einkauf und Entwicklung, 2. Aufl., München.

**Hofbauer, G., Bauer, C. (2004):** Integriertes Beschaffungsmarketing. Der systematische Ansatz im Wertschöpfungsprozess, München.

**Hofbauer, G., Schweidler, A. (2006):** Professionelles Produktmanagement. Der prozessorientierte Ansatz, Rahmenbedingungen und Strategien, Erlangen.

**Kerkhoff, G. (2003):** Milliardengrab Einkauf. Einkauf – die Top-Verantwortung des Unternehmers nicht nur in schwierigen Zeiten, Weinheim.

**Kerkhoff, G. (2006):** Global sourcing. Opportunities for the future, Weinheim.

**Lemme, M. (2005):** Erfolgsfaktor Einkauf. Durch gezielte Einkaufspolitik Kosten senken und Erträge steigern, Berlin.

**Wagner, S. M. (2002):** Lieferantenmanagement, München.

# After-Work-Life-Balance – Ruhestandsvorbereitung

KURT W. KOEDER



Prof. Dr.  
Kurt W. Koeder

lehrt Betriebswirtschaft, Personalwirtschaft/  
Personalentwicklung sowie Betriebliches  
Rechnungswesen an der Fachhochschule  
Mainz.

E-mail: kurt.koeder@wiwi.fh-mainz.de

## 1. Veränderungen in der nachberuflichen und nachfamiliären Lebensphase

Die Lebensphase nach dem Beruf hat sich in diesem Jahrhundert auch aufgrund historischer, kultureller, technologischer und politischer Einflüsse stark gewandelt. Immer mehr Menschen werden immer älter, dabei wird die Gruppe der Älteren, die sich einer noch guten körperlichen Verfassung und eines aktiven Lebensstils erfreuen, zunehmend größer. Wer aus dem aktiven Berufsleben heute normal ausscheidet, hat meist noch 20 bis 30 Jahre als Ruheständler zur Verfügung. Wer über eine Vorruhestandsregelung oder eine Frühpensionierung ausscheidet, verfügt über ein noch längeres Ruhestandszeitpolster. Sehr viele Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die zwischen dem 55. und 65. Lebensalter aus dem aktiven Arbeitsleben ausscheiden, fühlen sich aber meist noch lange nicht alt bzw. zum alten Eisen gehörend. Der Rückzug aus dem aktiven Berufsleben und das passive Genießen des oft zitierten „wohlverdienten Ruhestandes“ oder der „wohlverdienten Pensions-/Ren-

tenzeit“ sind oftmals wenig gefragt, weil gerade heute der Übergang in den Ruhestand nicht mehr als „der Anfang vom Ende des Lebens“ oder gar als die Zeit des „Wartens auf den Tod“ gesehen werden muss. Trotzdem verändert sich die Lebenssituation solcher Menschen durch das Ausscheiden aus dem Beruf sowie dem Auszug der Kinder aus dem gemeinsamen elterlichen Haushalt ganz erheblich. Daher sind Um- und Neuorientierungen aufgrund der veränderten Lebensbedingungen dringend und vor allem rechtzeitig erforderlich.

Was machen mit der neuen freien Zeit? Wie kann diese Zeit sinnvoll ausgefüllt werden? Und wir reden hier von zum Teil 8 bis 10 Stunden täglich über Monate und Jahre hinweg. Zeit ist kein Engpassfaktor mehr, um noch etwas zu unternehmen. Sehr viele sind von großem Aktivitätsdrang, haben aber kein eigentliches Betätigungsfeld. Zeitintensive Hobbys konnten während der Berufstätigkeit nie richtig verfolgt und ausgebaut werden, Hobbys allein können aber auch ein Leben nicht ausfüllen, dies ist eher bei Ruheständlern gegeben, die über handwerklich-technische

Begabungen und Potenziale verfügen und denen „Handwerkeln“ insbesondere auch in der Freizeit Spaß macht.

So wird um eine sinnvolle Lebensgestaltung in dieser Lebensphase oftmals gerungen. Wie oft hört man von kurz vor der Verrentung oder Pensionierung stehenden Mitarbeitern, dass sie jede Menge Arbeit im Garten haben, oder in den letzten Jahren Bücher gesammelt haben, die es noch zu lesen gilt. Gartenarbeit ist jahreszeitlich nur begrenzt durchführbar, was machen in den langen Wintermonaten? Wer über Jahre hinweg während seiner Berufstätigkeit kein Buch mehr gelesen hat, wird dies auch im Ruhestand nicht in größerem Stil praktizieren. Auch das sich stärkere Einbringen in den Haushalt ist nicht immer von Erfolg gekrönt, denn gerade als Mann fallen sie hier von einem Tag zum anderen in eine seit vielen Jahren bestehende Organisation ein, in der die Führungsrolle durch die Partnerin besetzt ist. Aber gerade durch die Nicht-Einbindung von beruflichen Pflichten können sich hier auch Chancen zu einem Neuanfang bieten, dies insbesondere dann, wenn man sich vorher sinnvoll vorbereitet.

## 2. „Gesichter“/Typologie des späteren Erwachsenenalters

Durch den Ruhestand entfallen die beruflichen Anforderungen, die Alltagsprobleme und natürlich auch die beruflich bedingte zeitliche und inhaltliche Strukturierung des Tagesablaufes. Mehr Zeit steht zur Verfügung, neue Ziele gilt es zu setzen, eine Rhythmisierung des veränderten Tagesablaufes ist zu finden. Der Einzelne kann und muss jetzt selbst entscheiden, wie die neue und vor ihm liegende Lebensphase gestaltet werden soll. Hier liegen nicht nur Anforderungen und Schwierigkeiten, sondern insbesondere auch Chancen, über den Faktor Zeit und die sie ausfüllenden Inhalte selbst, ohne Rücksichtnahme auf berufliche Vorgaben, zu bestimmen.

Die Phase des späteren Erwachsenenalters hat viele Gesichter und Facetten. Untersuchungen zeigen, dass die Lebensstile und Lebensgrundeinstellungen in dieser Alterskategorie sehr unterschiedlich sein können. Sie finden sehr häufig ihren Ausdruck in den verschiedensten Ruhestandstypen (vgl. Möller 1999, S. 20 ff., Stumpf 2003, S. 144 ff.), die natürlich Überschneidungen in der Typisierung zulassen:

### Die Passiven:

Sie sagen sich, kommt Zeit, kommt Rat. Sie möchten den verdienten Ruhestand genießen, viel reisen, gut essen, Zeitung lesen, Garten pflegen etc. Diese Ruheständler leben passiv, ohne Ziele und ohne Konzept.

### Die Weitermacher:

Sie üben ihren Beruf so lange wie möglich aus, so lange es gesundheitlich geht. Dies sind häufig Freiberufler wie Ärzte, Rechtsanwälte oder Professoren. Waren sie als Angestellte tätig, arbeiten sie sehr häufig als selbständige Unternehmensberater weiter. Der bisher ausgeübte Beruf mit den umfangreichen Fach-, Führungs- und

persönlichen Kompetenzen stellt ihre Identität dar, sie haben kein Interesse an Neuem.

### Die Anknüpfer:

Diese Gruppe möchte gerne halbtags, stundenweise oder gelegentlich ihre im Beruf erworbenen Kenntnisse und Fähigkeiten zur Verfügung stellen, sei es in sozialen Organisationen als ehrenamtliche Tätigkeit. Sie haben kein Interesse an Bezahlung (evtl. Spesen, Aufwandsentschädigung). Sie möchten der Gesellschaft, von der sie viel erhalten haben, wie Ausbildung, Studium, Chancen, Wissen in gewissem Umfang zurückgeben.

### Die Nachholer:

Diese wollten eigentlich beruflich etwas ganz anderes werden. Ihr Berufswunsch ging nicht einher mit dem was sie gelernt oder gemacht haben. Die Nachholer schreiben sich sehr häufig in Seniorenstudiengänge ein, belegen viele Kurse an der Volkshochschule oder an Weiterbildungsinstitutionen. Sie wollen jetzt die Reisen machen, zu denen sie vorher nie gekommen waren, sei es aus beruflichen Gründen oder der Familie wegen.

### Die Befreiten:

Diese Gruppe ist der Meinung, lange genug fremdbestimmt gewesen zu sein. Sie sehen in diesem neuen Lebensabschnitt die Chance, einen neuen Lebensstil auszuprobieren, neue Bekanntschaften zu machen, neue Verantwortungen zu übernehmen (z. B. Ehrenamt). Sie übernehmen gerne etwas Neues, aber hauptsächlich um sich selbst zu finden und sich zu verwirklichen. Die Befreiten möchten sich selbst bestimmt an eine andere Sache wagen, was mit viel Mut und Eigeninitiative verbunden ist.

### Die Pflichtbewusst-Häuslichen:

Sie haben es im Leben zu bescheidenem Wohlstand gebracht und möchten dies nach der Berufs- und Familienphase bewahren. Für sie sind

die Wohnung, das eigene Häuschen, der Garten, diverse Hobbys, aber vor allem die Familie und die Enkel wichtige Lebensinhalte.

### Die Sicherheits- und Gemeinschaftsorientierten:

Diese Gruppe hat sich vorgenommen, all das zu genießen, was sie sich während ihres Berufslebens hart erarbeitet hat. Sie erfüllen sich jetzt Wünsche, für die vorher keine Zeit bestand. Dabei haben gesellige Freizeitangebote einen hohen Stellenwert. Viele Ruheständler erleben aber auch Verunsicherung, sie haben Angst vor körperlich-psychischen Einschränkungen, vor sozialer Isolation und materiellen Einbußen, die sie mit dem Altern gedanklich verbinden.

### Die Passiven und Resignierten:

Diese Gruppe ist in einer sozial und materiell benachteiligten Lebenssituation, verbunden mit pessimistischer Lebenseinstellung durch Gefühle der Ohnmacht, Resignation oder Enttäuschung. Sie haben ihre Ansprüche zurückgeschraubt und finden sich mit ihrer Situation gezwungenermaßen ab. Viele fühlen sich um ihr Leben betrogen und zeichnen eine negative Lebensbilanz.

### Die aktiven, neuen Alten:

Diese Ruheständler fühlen sich alles andere als alt und möchten auch nicht als Alte bezeichnet werden. Sie wollen die neu gewonnenen Chancen und Freiheiten einer nachberuflichen und nachfamiliären Lebensphase aktiv nutzen. Selbstverwirklichung, Kreativität, Aufgeschlossenheit für Neues, der Wunsch nach persönlichem Wachsen und sich Weiterentwickeln sind Charaktermerkmale für deren Lebensgrundeinstellung. Sie nutzen überdurchschnittlich häufig Bildungsangebote (Sprachen, Kunst) durch Volkshochschulen, Seniorenstudiengänge usw.

Mit dem Thema Altersforschung beschäftigt sich die Gerontologie. Dieses Wissenschaftsgebiet, 1929 von N. A. Rubnikow so bezeichnet, setzt sich mit der Erforschung der Ursachen und Bedingungen des Alterns sowie der Erforschung und sorgfältigen Beschreibung regulär fortschreitender Verhaltensänderungen, die eine Beziehung zum Lebensalter aufweisen, auseinander (zitiert in Lehr 2003, S. 17).

Der Schwerpunkt dieses Wissenschaftsgebietes liegt mehr auf den sozialen und verhaltenspsychologischen Aspekten des Alterns, weniger auf medizinischen Gegebenheiten. Abgeleitet hieraus ist eines der wesentlichen Ziele der Ruhestandsvorbereitung, den zukünftigen Ruheständlern Möglichkeiten und Denkanstöße zu geben, wie sie ihre nachberufliche Lebensphase sinnvoll nutzen können.

### 3. Ruhestandsvorbereitung – einige Denkanstöße

Das Ausscheiden aus dem Arbeits- bzw. Berufsleben ist oftmals nicht nur für Unternehmen, sondern auch für die Betroffenen ein Tabuthema. Gründe hierfür liegen meist in Wunschvorstellungen, wie z. B. unersetzlich zu sein, es ist ja noch lange hin, die Angst vor Leere, Isolation im Ruhestand. Aber Personalentwicklungsmaßnahmen, wie Nachfolgeregelungen können nur dann getroffen werden, wenn über dieses Thema rechtzeitig und offen diskutiert wird. Die zukünftigen Ruheständler dürfen nicht plötzlich aus dem Berufsleben aussteigen (in drei Monaten), sondern Unternehmen und insbesondere betroffene Mitarbeiter müssen diese Phase bewusst planen und gezielt vorbereiten, denn wer ein Leben lang gearbeitet hat, steht nach dem Ausscheiden aus dem Berufsleben in der Regel von einer Sinnkrise.

Auf betrieblicher Ebene gibt es Möglichkeiten, den Mitarbeiter frühzeitig an den Ruhestand zu gewöhnen, sei es über Job-Rotation, Kürzung der Wochenarbeitszeit, Vorruhestandsregelungen usw. Viel wichtiger ist es aber, dass die Betroffenen über dieses Thema reden und nachdenken, Vorstellungen diskutieren, Informationen über die Zeit danach sammeln, Interessen artikulieren, schlummernde Potenziale erkennen, neue Betätigungsfelder sichten und ausprobieren und dies nicht sechs Monate vorher, sondern sich vier bis fünf Jahre vorher damit auseinandersetzen.

Der Übergang von der Erwerbsarbeit in den Ruhestand ist eine echte Herausforderung und bietet auch eine Vielzahl von interessanten Ansätzen. Wichtig ist, frühzeitig Alternativen zu suchen, Stärken zu stärken, Potenziale zu nutzen. Jammern bringt nichts. Wenn die Arbeit wegfällt, muss der Mensch eine neue Balance in seinem Leben schaffen.

#### Einige Schritte zum Überdenken:

Der Übergang von der Fremdbestimmung im Beruf zur Selbstbestimmung als Ruheständler macht ein neues Nachdenken über die Nutzung der eigenen Zeit erforderlich (vgl. hierzu: Mackenzie 1995 und Seiwert 2002). Bisher bestimmten hauptsächlich das Unternehmen, die Vorgesetzten, die Kunden usw. die Zeit. Zukünftig sind es die eigenen Ziele, denen man Zeit einräumt und zuordnet. Wir leben zwar immer länger, haben aber nie Zeit. Jetzt kommt es verstärkt darauf an, Lebensqualität zu erreichen und gleichzeitig zu entspannen.

Zukünftig stehen täglich 8 bis 12 Stunden mehr Zeit zur Verfügung, da gilt es, kurz über Kategorien der Zeiteinteilung zu reden:

- Pflichtzeit ist die Zeit für das, was gemacht werden muss, z. B. Beruf, Haushalt, Aufräumen, Saubermachen

- Informationszeit benötigen wir, um zu wissen, was um uns herum passiert, z. B. für Zeitung lesen, Fernsehen, Radio hören, Briefe schreiben, mit den Nachbarn reden
- Regenerationszeit wie Schlafen, Essen, Bewegung (Sport, Spazieren gehen), Entspannen, Seele und Geist baumeln lassen
- Zeit für Unterhaltung wie Theater, Kino, Lesen, Fernsehen, Veranstaltungen
- Sozialzeit für Familie, Freunde, Feste, Geburtstage
- Partnerzeit, d. h. Zeit für den Partner, die Familie wie Kinder, Eltern
- Eigenzeit wie Zeit für sich alleine, ungestört, Zeit zum Nachdenken, zum Planen, Meditieren, individueller Sport
- Lernzeit, d. h. Zeit um sich neues Wissen anzueignen, sich in neue Themen einzuarbeiten bzw. diese zu vertiefen, in Vorträgen sitzen, einen Kurs an der Volkshochschule besuchen, sich als Seniorenstudierender an einer Hochschule immatrikulieren.

Jetzt gilt es den Umgang mit der Zeit neu zu definieren, zu kategorisieren und vor allem den Umgang mit der „neuen Zeit“ zu lernen. Lothar Seiwert spricht hier von der Zeitbalance (vgl. Seiwert 2001).

Nach einem Arbeitsleben über Jahrzehnte, geprägt durch ständige Pflichterfüllung, Hektik, Stress, auch Überforderung, zeitlicher Hetze usw. ist es nicht einfach, den Hebel umzulegen und abzuschalten. Meist entsteht schon im Vorfeld vor der Ruhestandsphase eine uneingestandene Angst vor einer Leere, vor Sinnverlust, vor dem Alter selbst, davor, nicht mehr gefragt zu sein, im Rampenlicht des beruflichen Alltags stehend, vor fehlender Anerkennung, u. v. m. Einbrüche im Selbstbewusstsein können entstehen, ferner hektische Ersatzhandlungen wie Kaufzwänge, zwanghaftes Aufräumen, ständiges Fernsehen, sich plötzlich intensiver

Bemühen um die zwischenzeitlich erwachsenen Kinder und Enkel, Fluchtversuche durch Reisen bis hin zu Depressionen.

**Wie können wir hier entgegenwirken?** Beginnen wir mit eigenen Veränderungen, nutzen wir bestimmte Erkenntnisse:

- Entpflichtung, d. h. einfach Muße zulassen, sich selbst wahrnehmen, loslassen, körperlich und seelisch lockern, sich auch von alten Dingen lösen
- Träume zulassen, Pläne machen, sich über eigene Wünsche für diese Lebensphase klar werden
- Etwas in Angriff nehmen, was man bisher noch nicht gemacht hat, aber schon immer wollte (z. B. Musikinstrument lernen), sich dabei nicht überfordern, etwas Neues wagen
- Weg von den über Jahre geltenden beruflichen „du solltest“ oder „du musst“-Vorschriften, hin zu „ich kann“ oder „ich möchte“. Ballast über Bord werfen, alte Gewohnheiten reflektieren und unterbrechen, sich über belastende Konventionen klar werden
- Neues einüben, wie andere Ernährung, im Haushalt mithelfen, Fitnessaktivitäten
- Neues Lernen, Bücher zu neuen Themen lesen, Seminare besuchen, in einen Seniorenstudiengang immatrikulieren, Sprachen lernen, neue Werte einüben, wie mehr Offenheit, mehr Achtsamkeit, besser Zuhören, intensiv kommunizieren
- Etwas der Gesellschaft, in der ich groß geworden bin, zurückgeben, z. B. Vereinsaktivitäten, sozial oder politisch tätig werden, ehrenamtliche Tätigkeiten wahrnehmen, d. h. sich für andere engagieren. Gerade hier böten sich für Städte und Gemeinden Möglichkeiten bei Kenntnis der Potenziale ihrer Mitbürger/innen diese für z.B. Hausaufgabenbetreuung, Reparaturarbeiten, Integration ausländischer

Mitbürger über Patensysteme u. v. m. einzubinden.

- Neue Lebensplanung machen, Ziele setzen für ein Jahr, zwei, drei ..., mit dem Partner/der Partnerin besprechen
- Mit kleinen Veränderungen im Lebensalltag, mit eigenen Handlungen beginnen, auch für den dritten Lebensabschnitt gilt es zu planen, zu entscheiden, Zeit, Geld und Energie zu investieren.

Im Verlaufe vieler Jahrzehnte unseres Lebens und vor allem unseres Berufslebens ist unsere Persönlichkeit entstanden, ein bestimmter Lebensstil hat sich entwickelt und auch viele Gewohnheiten sind gefestigt und werden gelebt. Für diesen neuen Lebensabschnitt ist es jetzt sinnvoll und wichtig, Loslassen zu lernen und Gelassenheit einzuüben. Dies ist nicht gerade einfach und oftmals leicht gesagt, denn Gelassenheit beginnt im Kopf (vgl. Hohensee 2003). Aber es lohnt sich, es zu versuchen und vor allem schon früher, vor dem Eintritt in die Ruhestandsphase, punktuell zu beginnen, denn in der dritten Lebensphase soll das Ziel sein, sich mehr Freiheit zu gönnen, mehr das „Dürfen“ zu versuchen.

#### Und hier einige Anregungen:

- Neues Aufnehmen, alte Identifikationen z.B. zu dem Unternehmen, in dem sie gearbeitet haben und der beruflichen Position ablegen
- Befreiung von Lasten: Abhängigkeiten, Verkrampfung, Schuldgefühle, Nachtragen
- Mehr Beziehung zur Natur: weniger Autofahren, Spazieren gehen, Wandern, Garten
- alte Beziehungen in Frage stellen (Substanzwert?), neue Freundschaften und zusätzliche Freundschaften anstreben
- mehr Menschlichkeit, weniger Perfektionismus, weniger Kontrolle

- nicht alles so ernst nehmen und kritisch hinterfragen bzw. endlos diskutieren

Wichtig ist, Barrieren, die mich daran hindern, gelassen zu sein wie Mangel an Vertrauen, Eile, Hast, ungenügende Planung, eigener Perfektionismus, Ärger über Kleinigkeiten, Rast- und Ruhelosigkeit langsam abzubauen.

Diese, auch durch das Berufsleben eingeschliffenen Eigenschaften machen im Ruhestand oft das Leben schwer.

Geht nach vielen Jahren der Berufsausübung einer der beiden Partner in einer Lebensbeziehung in den Ruhestand, sind in dieser Partnerschaft Veränderungsprozesse angesagt. In vielen Familien hat die Frau während der Erziehungsphase der Kinder die Führungsrolle in der Familie übernommen und, nachdem die Kinder das Haus verlassen haben, möglicherweise eine zeitlich reduzierte Berufstätigkeit ausgeübt, geht vielfältigen Interessen nach und hat sich weitergebildet und weiterentwickelt. Jetzt ist der Partner, oftmals auch aufgrund betriebswirtschaftlicher Zwänge im Unternehmen, plötzlich den ganzen Tag zuhause, erwartet das im Unternehmen meist kultivierte Mittagessen zwischen 12.00 und 13.00 Uhr, die Führungsrolle im „Kleinbetrieb Haushalt“ ist schon seit Jahren besetzt, Probleme sind meist vorprogrammiert.

Jellouschek hat in seinem Buch über die „Kunst als Paar zu leben“ fünf Phasen (vgl. Jellouschek 2002) einer Partnerschaft definiert: Verschmelzung (erste Jahre), beginnender Widerstand (z. B. Kinderzeit), Distanzierung (möglich nach vielen Jahren des Zusammenseins), Wiederannäherung und Vereinigung auf einer reiferen Stufe. Jetzt gilt es für die beiden letzten Stufen, die insbesondere auch für die nachberufliche Zeit Gültigkeit haben, verschiedene Schritte zur Vertiefung und Festigung der Partnerschaft einzuleiten.

### **Beginnen Sie ebenfalls schon längere Zeit bevor Sie in den Ruhestand gehen:**

- den Partner/die Partnerin akzeptieren, zuhören lernen, ausreden lassen, Anerkennung und Lob auch für die Arbeit des Partners/der Partnerin
- zum Gemeinschaftsgefühl beitragen, gemeinsames unternehmen, etwas Neues lernen
- über Alltägliches reden, aber auch über Ziele, Wünsche, Sehnsüchte
- Wechsel von Nähe und Abstand, Anerkennung des Eigenlebens meines/meiner Partners/Partnerin
- Keiner kann einem Partner/Partnerin alles sein, daher Freundschaften pflegen, intensivieren, neue soziale Kontakte knüpfen
- Zeit für stille Stunden nehmen, Stille spüren, etwas alleine unternehmen, persönliche Beziehungen zu den Kindern und Enkeln pflegen und aufbauen
- Gespräch über Veränderungsbereitschaft suchen und führen, gemeinsames Angehen von Veränderungen
- reife Partnerschaft bedeutet immer wieder aufeinander zugehen, im Hier und Jetzt mit Freude miteinander leben, Nähe und Zärtlichkeit erneut wagen und einüben
- Offenheit praktizieren, sagen, was mir passt bzw. nicht passt
- Privatsphäre und Alleinsein des Partners/Partnerin akzeptieren
- für das psychische Wohl des anderen sorgen, z. B. helfen, unterstützen, ermuntern, aufmuntern, gegenseitige Achtung, bei Kritik keine Schuldzuweisungen.

Denken Sie immer daran, nach vielen Jahren einer Partnerschaft können Mann und Frau sich nicht so einfach ändern, vor allem nicht abrupt und kurzfristig (vgl. hierzu auch Moeller 2003).

### **4. Chancen der Veränderung**

Das Herannahen der Ruhestandsphase löst eine Vielzahl von Fragen aus. Diese Fragen werden umso belastender und bohrender sein, je früher und oftmals unerwarteter der Ruhestand kommt. Dieser Tatbestand wird von den Betroffenen meist bis zum letzten Arbeitstag verdrängt. Was früher belastet hat, wird plötzlich vermisst. Aus vielen Gesprächen mit Betroffenen kann man hören, wie sie sich doch auf den Ruhestand freuen, insgeheim bleibt aber meist ein uneingestandenes Unwohlsein.

Um die nachberufliche Zeit als Chance zu nutzen, ist schon viel früher eine Orientierung notwendig, eine Zwischenbilanz, ein Rückblick. Analysieren Sie sich selbst kritisch, bevor der neue Lebensabschnitt beginnt. Es gibt dabei oft Dinge, die Sie schon immer mal gerne machen wollten, z. B. Gitarre spielen lernen, entdecken Sie schlummernde Potenziale bei sich. Dazu ist eine hohe innere Bereitschaft erforderlich.

Vielleicht erkennen Sie dabei auch, dass Sie durch die intensive Berufsausübung auf Vieles verzichten mussten. Möchten Sie Neues in Angriff nehmen, ist dies mit neuem Lernen verknüpft. Dabei geht es nicht nur um das Erlernen neuer Fähigkeiten wie Golf, Tennis, Sprachen, sondern insbesondere um neue Einstellungen (z. B. Offenheit neuen Dingen gegenüber), neue Werte (z. B. Selbstbestimmung), neue Techniken (z. B. autogenes Training) oder neue Gewohnheiten (z. B. Besuch von Vorträgen, lesen ausgewählter Bücher).

Dies lässt sich nicht so nebenbei aneignen, sondern muss gelernt, geübt, kultiviert und konditioniert werden. Dabei bieten Seminare für die Vorbereitung der Ruhestandsphase, unternehmensintern oder -extern angeboten, oftmals erste große Hilfestellungen und zahlreiche Anregungen.

### **Literatur**

- Hohensee, T. (2003):** Gelassenheit beginnt im Kopf, Stuttgart.
- Jellouschek, H. (2002):** Die Kunst als Paar zu leben, Stuttgart.
- Lehr, U. (2003):** Psychologie des Alterns, Wiebelsheim.
- Mackenzie, R. A. (1995):** Die Zeitfalle. Sinnvolle Zeiteinteilung und Zeitnutzung, Heidelberg.
- Möller, K. (1999):** Lebenszeit nach der Erwerbsarbeit, Bornheim.
- Moeller, M. L. (2003):** Die Wahrheit beginnt zu zweit, Reinbek bei Hamburg.
- Seiwert, L. J. (2002):** Mehr Zeit für das Wesentliche, Landsberg.
- Seiwert, L. J. (2001):** Life-Leadership, sinnvolles Selbstmanagement für ein Leben in Balance, Frankfurt.
- Stumpf, H. (2003):** Ausstieg mit Mitte 50 – Frühpensionierung als Chance zum Neubeginn, München.

**„Alt ist man dann, wenn man an der Vergangenheit mehr Freude hat als an der Zukunft“.**

# Der Übergang zur Rente in der Gerontologie

PROF. DR. ULRICH SCHÜLE

Die Gerontologie als Wissenschaft vom Altern und vom Alter befasst sich als Querschnittsdisziplin mit allen Fragen, die mit dem Altern zusammenhängen. Sie ist daher keine klar abgrenzbare Wissenschaftsdisziplin im klassischen Sinne, sondern verbindet die medizinische und biologische Erforschung des Alterns mit den psychologischen, soziologischen und wirtschaftswissenschaftlichen Aspekten des Alterns.

Die deutsche Rentenpolitik wurde spätestens seit Ende der 1960er Jahre von der Gerontologie beeinflusst. Insbesondere die Untersuchungen von Ursula Lehr und Hans Thomae zur beruflichen Leistungsfähigkeit älterer Menschen machten deutlich, dass ein flexibler Übergang in den Ruhestand dem bis dahin vorherrschenden Modell der „Standardrente“ ab 65 überlegen ist. Wie die Studien zeigten, spielte das „Renteneintrittsalter“ nicht nur für die finanzielle Absicherung, die bis dahin im Vordergrund der Rentenpolitik stand, eine wesentliche Rolle, sondern auch für die Gesundheit und das Wohlbefinden der älteren Menschen. Mit der großen Rentenreform von 1972 reagierte die Politik auf die Forderung der Gerontologen und führte die flexible Altersgrenze ein.

Während die Gerontologen aber betonten, dass die Flexibilisierung der Altersgrenzen es leistungsfähigen Älteren erlauben sollte, über die übliche Altersgrenze hinaus aktiv zu bleiben, wählte der Gesetzgeber eine finanzielle Ausgestaltung der flexiblen Altersgrenze, die die Frühverrentung subventionierte und das

längere Verbleiben im Beruf finanziell bestrafte. Mit der wenige Jahre später aufkommenden Arbeitslosigkeit wurde unter flexiblen Altersgrenzen ohnehin nur noch eine möglichst frühe „Verrentung“ der älteren Arbeitnehmer verstanden – gegen den machtlosen Widerstand der Gerontologen.

Die gerontologische Forschung verwies vielmehr auf die schädlichen Auswirkungen einer zu frühen und abrupten „Zwangsverrentung“ und forderte die Einführung eines gleitenden Übergangs in den Ruhestand, der es älteren Menschen erlauben sollte, die letzten Berufsjahre in Teilzeit zu arbeiten. Damit sollten sie länger im Erwerbsleben bleiben, sich mit zunehmender Freizeit auf die neue Rolle als Rentner vorbereiten und den oftmals mit gesundheitlichen Schäden verbundenen „Pensionierungsschock“ vermeiden können. Wieder griff die Politik die Idee der Wissenschaftler auf: 1996 wurde die Altersteilzeit gesetzlich verankert – allerdings mit hohen Anreizen zur möglichst frühen „Verrentung“.

Erst seit der drohende Kollaps des Rentenversicherungssystems, auf den Wirtschaftswissenschaftler schon in den 1980er Jahren hingewiesen hatten, in das öffentliche Bewusstsein rückte, und die Notwendigkeit eines höheren Renteneintrittsalters auch außerhalb von Fachkreisen diskutiert wird, wird die Gerontologie wieder entdeckt. Betriebe, die in Zukunft zwangsläufig wieder mehr ältere Mitarbeiter beschäftigen werden, sind gut beraten, sich mit den Fragen der

Gerontologie auseinanderzusetzen. Eine gelungene Vorbereitung des Ruhestands als Teil der Personalpolitik wird sicherlich die Attraktivität des Unternehmens für qualifizierte ältere Mitarbeiter erhöhen.

## Literatur

**Kossbiehl, H., Lehr, U. (1979):**

Ist altersbedingte Pensionierung betriebswirtschaftlich sinnvoll?, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, S. 127 ff.

**Lehr, U., Thomae, H. (1973):**

Leistungsfähigkeit im mittleren und höheren Erwachsenenalter: eine Analyse des Forschungsstandes, Göttingen.

**Rosenstiel, L. v. (1983):**

Psychische Probleme des Berufsaustritts, in: Reimann, H., Reimann, H. (Hrsg.), Das Alter, 2. Aufl., Stuttgart, S. 164 ff.

**Schüle, U. (1987):**

Der gleitende Übergang in den Ruhestand als Instrument der Sozial- und Beschäftigungspolitik, Frankfurt u. a.

**Stitzel, M. (1987):**

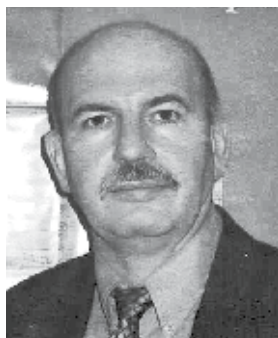
Der gleitende Übergang in den Ruhestand: interdisziplinäre Analyse einer alternativen Pensionierungsform, Frankfurt u. a.

**Wübekke, C. (2005):**

Der Übergang in den Rentenbezug im Spannungsfeld betrieblicher Personal- und staatlicher Sozialpolitik, Nürnberg.

# Die Dienstleistungskonzession als Privatisierungsmodell in der kommunalen Abwasserbeseitigung

HOLGER HEINBUCH



Prof. Dr.  
Holger Heinbuch, RA

lehrt Recht an der Fachhochschule Mainz.  
E-mail: holger.heinbuch@wiwi.fh-mainz.de

## 1. Ausgangslage

Die Kommunen können sich grundsätzlich zur Erfüllung ihrer Aufgaben der Hilfe Privater bedienen. In der Praxis geschieht dies gewöhnlich in der Form von Betriebsführungs- oder Betreibermodellen.

Alternativ dazu kann die öffentliche Hand den Privaten auch als Konzessionär beauftragen. Im Unterschied zum klassischen Betriebsführungs- oder Betreibermodell tritt das Unternehmen beim Konzessionsmodell in eigenem Namen gegenüber den Nutzern der kommunalen Einrichtung auf. Zwischen Konzessionär und Nutzern entsteht eine direkte Vertrags- und Entgeltbeziehung. Vor allem im Bereich der kommunalen Wasserversorgung werden privatrechtlich organisierte Unternehmen häufig als Konzessionäre beauftragt. Dabei handelt es sich zumeist um von den Aufgabenträgern selbst gegründete Wasserversorgungsunternehmen in der Rechtsform einer GmbH oder AG, deren Anteile sie entweder alleine halten, an denen immer häufiger aber

auch Private beteiligt sind (z. B. Stadtwerke).

In der Abwasserbeseitigung besteht bei den Aufgabenträgern bislang Zurückhaltung gegenüber jeglicher Form der Privatisierung. Grund hierfür sind vor allem steuerlich bedingte Verteuerungseffekte, die entstehen, wenn Aufgaben der Abwasserbeseitigung auf privatrechtliche Unternehmen übertragen werden. Nach wie vor bestimmen deshalb traditionelle öffentlich-rechtliche Unternehmensformen, wie der Regie- bzw. Eigenbetrieb und der Zweckverband das Bild der kommunalen Abwasserbeseitigung. Mittlerweile gibt es aber auch im Bereich der Abwasserbeseitigung vereinzelt Beispiele, in denen privatrechtlich organisierte Unternehmen als Konzessionäre eingeschaltet werden. Dabei handelt es sich aber in der Regel um Eigengesellschaften des Aufgabenträgers. Kooperationen mit echten Privaten im Rahmen eines Konzessionsmodells sind die Ausnahme.

## 2. Wirkung wasser-, kommunal- und kartellvergaberechtlicher Vorgaben auf eine Privatisierung

Zunächst stellt sich die Frage, ob der Aufgabenträger überhaupt einen privaten Konzessionär einschalten darf. Das Wesen der Konzession besteht darin, dass der in die Erbringung kommunaler Daseinsvorsorgeleistungen eingeschaltete Konzessionär in eigenem Namen und für eigene Rechnung gegenüber den Empfängern der Daseinsvorsorgeleistung tätig wird. Zum Teil wird vertreten, dass ein mit Abwasserentsorgungsaufgaben beauftragtes Unternehmen nach außen nur als Vertreter der Gemeinde agieren dürfe. Das Benutzungsverhältnis müsse immer zwischen der Gemeinde und dem Abwasserproduzenten bestehen.

Teilweise wird bereits die Zulässigkeit der Erhebung privatrechtlicher Entgelte für die Benutzung der gemeindlichen Abwasserentsorgung verneint. Dies wird mit einem angeblichen nicht trennbaren Zusammenhang zwischen dem Anschluss- und Benutzungs-

zwang einerseits und dem Benutzungsentgelt andererseits begründet. Dieser Zusammenhang erzwingt ein einheitlich öffentlich-rechtliches Benutzungsverhältnis.

Die Auffassung, dass bei Bestehen eines Anschluss- und Benutzungszwangs das Benutzungsverhältnis nicht privatrechtlich ausgestaltet werden kann, ist jedoch ganz vereinzelt geblieben. Ganz überwiegend wird die Trennbarkeit von öffentlich-rechtlichem Anschluss- und Benutzungszwang einerseits und privatrechtlicher Benutzungsregelung andererseits bejaht. In den meisten Landeskommunalabgabengesetzen ist die Möglichkeit, privatrechtliche Entgelte für die Benutzung öffentlicher Einrichtungen zu fordern, ausdrücklich niedergelegt, ohne dass dies auf solche Einrichtungen beschränkt wäre, für die ein Anschluss- und Benutzungszwang nicht festgelegt worden ist.

Die Einschaltung privater Erfüllungsgehilfen ist im Wasserrecht seit jeher anerkannt und Gegenstand ausdrücklicher gesetzlicher Regelungen. In § 18a Abs. 2 S. 3 WHG und ähnlich auch in den meisten Landeswassergesetzen heißt es: „Die zur Abwasserbeseitigung Verpflichteten können sich zur Erfüllung ihrer Pflichten Dritter bedienen.“ Unklar bleibt nach dem Wortlaut, ob der Dritte in eigene Rechtsbeziehungen mit den Abwasserproduzenten treten oder ob er nur als Vertreter des Abwasserentsorgungsträgers auftreten darf. Wäre letzteres der Fall, wäre ein Konzessionsmodell im Rahmen der Drittbeauftragung nicht zu verwirklichen.

Eine Konzession käme dann allenfalls im Rahmen der sog. Pflichtenübertragung in Betracht. Durch das 6. Änderungsgesetz ist in § 18a WHG ein Abs. 2a eingefügt worden, der die Übertragung der kommunalen Abwasserbeseitigungspflicht auf Private ermöglichen soll. Im Gegensatz zur Drittbeauftragung wird der Private

bei der Pflichtenübertragung nicht lediglich als Erfüllungsgehilfe in die technische Aufgabenerfüllung eingeschaltet; er übernimmt vielmehr die Aufgabe selbst. Die Erfüllung der öffentlich-rechtlichen Entsorgungspflichten und die Erfüllung der sich mit der Übernahme der Anlagen ergebenden Folgepflichten, wie die Pflicht zum Bau und zur Unterhaltung von Anlagen sowie zur Beantragung und Einhaltung der Erlaubnisse und Genehmigungen, obliegen dem Privaten in eigener Verantwortung. Zur Refinanzierung seiner Kosten fordert der Private eigene Entgelte. Das WHG stellt die Pflichtenübertragung als weitere Möglichkeit der Einbeziehung Privater in die Durchführung der Abwasserbeseitigung neben die Drittbeauftragung. § 18 a Abs. 2 a WHG ist allerdings keine unmittelbar geltende Vorschrift, sondern eine Rahmenvorschrift, die noch der Ausfüllung durch Landesgesetz bedarf.

Eingang hat die Pflichtenübertragung bislang nur in den Landeswassergesetzen Baden-Württembergs, Sachsens und Sachsen-Anhalts gefunden. Auch in diesen Ländern fehlt es aber an einer vollständigen Umsetzung, da nach den dortigen Wassergesetzen eine Übertragung der Abwasserbeseitigungspflicht nur nach Maßgabe einer Pflichtenübertragungsverordnung erfolgen kann, die in noch keinem der Länder erlassen worden ist. Die Erteilung einer Konzession im Rahmen der Pflichtenübertragung scheidet daher derzeit aus. Es ist indes durchaus denkbar, auch im Rahmen der Drittbeauftragung den Privaten als Konzessionär zu betrauen.

Wie die Gemeinde ihre öffentliche Einrichtung Abwasserbeseitigung organisiert, liegt in ihrem Ermessen. Sie kann die Einrichtung selbst betreiben oder sich eines Privaten bedienen, der die Abwasseranlagen für sie betreibt und ggf. auch baut. Zu ihrem Organisationsermessen gehört auch die Entscheidung, ob sie den Privaten

als quasi Unterbeauftragten einsetzt, der seine Kosten gegenüber der Gemeinde abrechnet und die Gemeinde gegenüber den Abwasserproduzenten als Leistungserbringer auftritt oder ob sie dem Privaten den Einzug der Entgelte im eigenen Namen überlässt. Der Wortlaut des § 18a Abs. 2 S. 3 WHG und die entsprechenden Länderregelungen stehen dem nicht entgegen. Es heißt dort lediglich, dass sich die Aufgabenträger zur Erfüllung ihrer Pflichten Dritter bedienen können, ohne dass Einschränkungen hinsichtlich der Rechtsbeziehungen des Drittbeauftragten zu den Empfängern der kommunalen Leistung gemacht werden.

Grenzen der Organisationsfreiheit ergeben sich daraus, dass die Gemeinde die Aufgabenverantwortung nicht auf den Privaten verlagern darf. Das ist der Gemeinde wegen der ihr gesetzlich zugewiesenen Aufgabenträgerschaft versagt. Sie hat kraft Gesetzes eine Garantenstellung, von der sie sich nicht durch Einschaltung eines privaten Erfüllungsgehilfen befreien kann. Die Garantenstellung verpflichtet sie zur Sicherstellung einer ordnungsgemäßen Abwasserbeseitigung und zum Schutz der hierfür in Anspruch genommenen Gewässer. Sie hat zudem dafür zu sorgen, dass sich aus der Einschaltung eines privaten Erfüllungsgehilfen keine Rechtsnachteile für die Nutzer der Abwasserbeseitigungsanlagen ergeben. Die Gemeinde muss deshalb auch bei Einschaltung eines Privaten Einwirkungsmöglichkeiten auf die Durchführung der Abwasserentsorgung behalten.

Daraus leitet sich jedoch nicht die Pflicht ab zu verhindern, dass der private Erfüllungsgehilfe eigene vertragliche Beziehungen mit den Nutzern der Abwasserbeseitigungseinrichtung eingeht.

### 3. Ausgestaltungserfordernisse an eine Dienstleistungskonzession in der Abwasserentsorgung

Ist zusammenfassend festzustellen, dass die Konzession auch im Bereich der Abwasserentsorgung grundsätzlich zulässig ist, muss allerdings bei der Ausgestaltung sichergestellt werden, dass die Verantwortlichkeit für die ordnungsgemäße Abwasserbeseitigung bei der Gemeinde verbleibt.

Die Gemeinde ist verpflichtet, die Tätigkeit des Privaten zu kontrollieren, gegebenenfalls in Form von Weisungen auf ihn einzuwirken und die Benutzung der Abwasserproduzenten zu sozialverträglichen Entgelten sicherzustellen. Die Einwirkungspflicht der Gemeinde ist zum einen Folge der wasserrechtlichen Aufgabenverantwortung und der damit einhergehenden zivilrechtlichen Verkehrssicherungspflichten und der strafrechtlichen Verantwortung von Gemeindebediensteten.

Einwirkungsmöglichkeiten der Gemeinde sind zum anderen aber auch Voraussetzung dafür, dass die Gemeinde einen Anschluss- und Benutzungszwang anordnen kann. Dies ist nämlich nach dem Kommunalrecht nur für öffentliche Einrichtungen der Gemeinde möglich. Eine Einrichtung ist dann als „öffentlich“ zu qualifizieren, wenn sie durch einen öffentlich-rechtlichen Widmungsakt der Benutzung durch die Allgemeinheit gewidmet ist und alle vom Widmungszweck erfassten Personen nach allgemeiner, grundsätzlicher, gleicher Regelung durch den Verwaltungsträger zugelassen werden. Eine solche Widmung kann ausdrücklich oder konkludent erfolgen. Wird in der Abwassersatzung festgelegt, dass die Abwasseranlagen als öffentliche Einrichtung betrieben werden und die Grundstückseigentümer Anspruch auf Anschluss und Benutzung der Anlagen haben, so dokumentiert die Gemein-

de damit ausdrücklich die Widmung der Abwasseranlagen als öffentliche Einrichtung.

Um eine öffentliche Einrichtung der Gemeinde handelt es sich auch dann, wenn sie nicht durch die Gemeinde selbst, sondern durch einen Privaten betrieben wird. Dieser kann in direkte Rechtsbeziehungen zu den Einrichtungsnutzern treten und diesem können auch die Anlagen gehören. Die Gemeinde darf allerdings nicht ihre Stellung als Trägerin der Einrichtung aufgeben, was solange nicht der Fall ist, wie sie weiterhin einen maßgeblichen Einfluss auf den Einrichtungsbetrieb behält. Dazu gehört, dass sie den Widmungszweck der Einrichtung, insbesondere den kommunalrechtlichen Zulassungsanspruch nötigenfalls gegenüber dem Privaten durchsetzen kann. Der Zulassungsanspruch wandelt sich dann in einen Verschaffungsanspruch um, der auf Einwirkung auf den Privaten gerichtet ist. Auch aus diesem Grund sind daher Kontroll- und Weisungsrechte gegenüber dem Privaten erforderlich.

Die Gemeinde hat verschiedene Möglichkeiten, sich Einwirkungsmöglichkeiten auf den Privaten zu sichern. Anstatt den Privaten selbst, kann die Gemeinde beispielsweise eine mit dem Privaten gegründete gemischt-wirtschaftliche Gesellschaft als Konzessionär beauftragen, an der die Gemeinde die Mehrheit der Anteile hält. Die Gemeinde besitzt dann kraft ihrer Gesellschafterstellung Einflussmöglichkeiten auf die Handlungen der konzessionierten Gesellschaft. Der Umfang der Einflussrechte hängt von der Rechtsform der Gesellschaft und der Ausgestaltung der gesellschaftsrechtlichen Beziehungen der Gemeinde zur Gesellschaft ab.

Falls die Gemeinde den Konzessionär nicht schon als Mehrheitsgesellschafter ausreichend kontrollieren und beeinflussen kann, kann sie sich

im Konzessionsvertrag Kontroll- und Weisungsrechte vorbehalten. Die Zulässigkeit des Konzessionsmodells setzt deshalb nicht voraus, dass die als Konzessionär eingeschaltete Privatrechtsgesellschaft kommunal beherrscht ist. Der BGH hat für den Fall der Löschwasserversorgung, bei der es sich im Streitfall um eine Pflichtaufgabe nach Weisung handelte, die Konzessionierung einer Aktiengesellschaft für zulässig gehalten, an der die öffentliche Hand mit nur rund 23 % beteiligt war (BGH, NVwZ-RR 1989, 388). Zuzugeben ist zwar, dass die Gemeinde die Außenrechtsbeziehung zum Abwasserproduzenten dann nicht mehr unmittelbar selbst gestalten kann. Sie hat aber verschiedene Gestaltungsmöglichkeiten, sich Einflussmöglichkeiten zu sichern.

Die Weisungsrechte müssen so umfassend sein, dass sie sich nicht nur auf die Umsetzung gesetzlicher oder satzungsrechtlicher Vorgaben beschränken, sondern auch die Durchsetzung von nach Zweckmäßigkeitsgesichtspunkten getroffenen Entscheidungen der Gemeinde ermöglichen. Die notwendige Kontrolle muss die Gemeinde durch geeignete Überwachungsrechte sicherstellen. Letzteres ist auch unter dem Aspekt der zivilrechtlichen und strafrechtlichen Haftung der Gemeinde zwingend erforderlich. Es müssen gleichwohl nicht alle Betriebsführungsmaßnahmen der Gemeinde vorher zur Entscheidung vorgelegt werden. In der Regel genügt eine repressive Aufsicht in Form von Weisungen im Bedarfsfall. Die Gemeinde muss aber das Recht haben, die Anlagen zu besichtigen, Betriebsunterlagen einzusehen und Abwasseruntersuchungen durchzuführen. Weiter muss die Gemeinde nach Vertragsbeendigung den Betrieb der Anlagen nahtlos weiterführen können. Hierzu vereinbart sie mit dem Konzessionär entsprechende Herausgabe- bzw. Übergangspflichten (sog. Endschafftsregelungen).

Weitere Einflussmöglichkeiten auf den Betrieb der öffentlichen Einrichtung ergeben sich aus der von der Gemeinde zu erlassenden Abwasser(rumpf)satzung. Hier trifft sie Regelungen über die Abgrenzung der öffentlichen Abwasseranlage zu den privaten Grundstücksentwässerungsanlagen, über den Anschluss- und Benutzungszwang und Vorgaben an die Abwassereinleitung, flankiert mit Durchsetzungs- und Überwachungsinstrumenten und einem Bußgeldkatalog. Die Gemeinde kann auf dieser Grundlage notfalls durch Verhängung von Bußgeldern oder Anwendung des Verwaltungszwangs gegenüber den Grundstückseigentümern dafür Sorge tragen, dass die Grenzwerte für den Ablauf der Kläranlage nicht durch die Einleitung von Schadstoffen überschritten werden.

Rechtsnachteile der Einrichtungsnutzer sind nicht zu befürchten. Die Abwasserproduzenten können auch bei Einschaltung eines Konzessionärs gegen die Gemeinde den kommunalrechtlichen Zulassungs- und Verschaffungsanspruch geltend machen. Ergänzend kann in der Abwassersatzung das Recht auf Anschluss an die öffentlichen Abwasseranlagen und auf deren Benutzung ausdrücklich festgeschrieben werden. Durch im Konzessionsvertrag vorbehaltene oder gegebenenfalls ihm kraft seiner Gesellschaftserstellung zur Verfügung stehenden Einwirkungsrechte hat der Aufgabenträger auch die Möglichkeit, die gegen ihn bestehenden Benutzungsansprüche aus Kommunal- und Satzungsrecht gegenüber dem Privaten durchzusetzen.

Geschützt ist der Abwasserproduzent zudem durch den aus dem Verbot sittenwidriger Schädigungen gem. § 826 BGB herleitbaren Kontrahierungszwang des Konzessionärs. Wegen des Bestehens eines Monopols für existenznotwendige Leistungen resultiert aus § 826 BGB die Verpflichtung zum

Vertragsabschluss unter zumutbaren Bedingungen. Die Abwasserproduzenten haben dann die Wahl, ob sie den kommunalrechtlichen Verschaffungsanspruch gegen die Gemeinde geltend machen oder sich mit ihrem Anspruch auf Vertragsabschluss direkt an den Konzessionär wenden.

Auch bei der Entgeltfestsetzung unterliegt der Konzessionär Schranken. Obgleich das Kommunalabgaberecht nur öffentlich-rechtliche Gebühren und Beiträge erfasst, gelten zumindest Grundsätze des Kommunalabgabenrechts auch für die Kalkulation privatrechtlicher Entgelte. Die Rechtsprechung argumentiert zum einen mit der Geltung des Verwaltungsprivatrechts. Danach bleibt die öffentliche Hand, auch wenn sie in privatrechtlichen Formen handelt, Grundrechten und weitergehenden einfachrechtlichen Bindungen unterworfen (BGH, NJW 1985, 197 (200); Ossenbühl, DVBl. 1974, 541, 543).

Beispielsweise ergibt sich aus dem Verwaltungsprivatrecht die Pflicht zur Berücksichtigung der „grundlegenden Prinzipien öffentlichen Finanzgebarens“ bei der Kalkulation privatrechtlicher Entgelte, wozu vor allem die Grundsätze der Gleichbehandlung, der Äquivalenz und der Kostendeckung gehören. Diese Grundsätze gelten nach der Rechtsprechung unabhängig davon, ob das Unternehmen, das die Entgelte festsetzt, von der Verwaltung beherrscht wird. Der BGH sah auch die Beteiligung von 23 % an einer AG als ausreichend für die Anwendung des Verwaltungsprivatrechts an. Zum anderen unterwirft die Rechtsprechung privatrechtliche Entgelte öffentlicher Einrichtungen der Billigkeitskontrolle gem. § 315 Abs. 3 BGB. Diese Bestimmung, die eigentlich für Fälle der Vereinbarung eines einseitigen Leistungsbestimmungsrechts des Vertragspartners gilt, wendet die Rechtsprechung auch auf in Monopolstrukturen erbrachte

Daseinsvorsorgeleistungen an, auf die die Bürger angewiesen sind. Auch zur Bestimmung dessen, was billig ist, zieht die Rechtsprechung letztlich Grundsätze des Kommunalabgabenrechts heran.

Der Bürger ist, wie gezeigt, nicht rechtsschutzlos. Er kann zwar anders, als bei einer Erhebung von Benutzungsgebühren durch Leistungsbescheid, gegen die Entgelte nicht vor den Verwaltungsgerichten vorgehen. Der zivilgerichtliche Rechtsschutz ist aber als gleichwertig anzusehen. Art. 19 Abs. 4 GG garantiert nicht den Verwaltungsrechtsweg, sondern lediglich den Rechtsschutz durch eine der verschiedenen Gerichtsbarkeiten.

#### 4. Fazit

Als Ergebnis ist festzuhalten, dass die Gemeinde auch bei Einschaltung eines Konzessionärs sicherstellen kann, dass sie ihrer Aufgabeverantwortung gerecht wird, und dass Rechtsnachteile für die Einrichtungsnutzer vermieden werden können.

Der Konzessionär erbringt Entsorgungsleistungen gegenüber dem Abwasserproduzenten aufgrund eines privatrechtlichen Vertrages, dessen Einzelheiten in den Allgemeinen Entsorgungsbedingungen des Konzessionärs geregelt sind. Der Vertragsabschluss kommt bereits durch Einleiten in die Abwasseranlagen zustande.

Die Allgemeinen Entsorgungsbedingungen des Konzessionärs unterliegen den Voraussetzungen für die Einbeziehung allgemeiner Geschäftsbedingungen in den Vertrag und der Klauselkontrolle nach den gesetzlichen Vorschriften über allgemeine Geschäftsbedingungen in den §§ 305 ff. BGB. Die Einbeziehung erfordert gem. § 305 Abs. 2 Nr. 2 BGB, dass der Abwasserproduzent die Möglichkeit hat, in zumutbarer Weise vom Inhalt der Allgemeinen Entsorgungsbedin-

gungen Kenntnis zu nehmen. Der BGH (BGH, NVwZ 1991, 606, 607 f.) lässt es dafür genügen, dass die AEB öffentlich bekannt gemacht wurden. Auf das grundsätzlich erforderliche Einverständnis mit ihrer Geltung kommt es wegen des Anschluss- und Benutzungszwangs nicht an.

## Literatur

- Bodanowitz, J. (1993):** Organisationsformen für die kommunale Abwasserbeseitigung, Stuttgart.
- Burgi, M. (2004):** Die Dienstleistungskonzession ersten Grades. Verwaltungs- und kartellvergaberechtliche Fragen eines Privatisierungsmodells am Beispiel der Abwasserbeseitigung, Baden-Baden.
- Dahmen, A. (2001), in:** Bauernfeind, E., Birk, H.-J., Dahmen, A., Driehaus, H.-J. (Hrsg.): Kommunalabgabenrecht, Loseblatt-Kommentar, Stand 29. ErgLFG, § 4 Rn. 231f.
- Dürig, G., in:** Maunz, T., Dürig, G., Herzog, R. (Hrsg.): Grundgesetz, Loseblatt-Kommentar, Stand 47. ErgLiefg., Art. 3 Abs. 1, Rn. 504.
- Europäische Kommission:** Leitfaden zu den Gemeinschaftsvorschriften über öffentliche Dienstleistungsaufträge, Richtlinie 92/50/EWG, S. 12.
- Gröning, J. (2002):** VergabeR, 24 (29), für Rechtsweg zu den Verwaltungsgerichten.
- Grünbuch** zu öffentlich-privaten Partnerschaften und den Gemeinschaftlichen Rechtsvorschriften für öffentliche Aufträge und Konzessionen/\* KOM/2004/0327 endg.
- Kahl, W.:** Kommunalabgabenrecht, Loseblatt-Kommentar, Stand 29. ErgLFG, § 6 Rn. 540.
- Kumanoff, A., Schwarzkopf, A., Fröse, A. (1998):** LKV 1998, 417 (419).
- Lübbe-Wolff, G., Wegener, B. W. (2002):** Umweltschutz durch kommunales Satzungsrecht, 3. Aufl., Berlin.
- Niebuhr, F., Kus, A., Kulartz, H.-P., Portz, N. (2006):** Kommentar zum Vergaberecht, § 99 Rn. 39.
- Nisipeanu, P. (1991):** Abwasserrecht, München.
- O.V. (2004):** Art. 1 Abs. 4 der Richtlinie 2004/18/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 31. März 2004 über die Koordinierung der Verfahren zur Vergabe öffentlicher Bauaufträge, Lieferaufträge und Dienstleistungsaufträge, sowie Art. 1 Abs. 3b) der Richtlinie 2004/17/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 31. März 2004 zur Koordinierung der Zuschlagserteilung durch Auftraggeber im Bereich der Wasser-, Energie- und Verkehrsversorgung sowie der Postdienste.
- O.V. (2003), in: Gern, A. (Hrsg.):** Deutsches Kommunalrecht, 3. Aufl., S. 345, Berlin.
- O.V.(2002), in: Erichsen, H.-U., Ehlers, D. (Hrsg.):** Allgemeines Verwaltungsrecht, 12. Aufl., § 41 Rdnr. 41.
- Mitteilung der Kommission** zu Auslegungsfragen im Bereich Konzessionen im Gemeinschaftsrecht vom 24. 4. 2000, Ziff. 3.1.2., NZ-Bau 2000, 458.
- Mitteilung der Kommission** zu Auslegungsfragen im Bereich Konzessionen im Gemeinschaftsrecht vom 24.4.2000, Ziff. 2.2, 2.4.
- Pünder, H. (2004):** Zu den Vorgaben des grundgesetzlichen Gleichheitssatzes für die Vergabe öffentlicher Aufträge, in: VerwArch, Heft 1/2004, S. 38 ff.
- Rittner, F. (1989):** Öffentliches Auftragswesen und marktwirtschaftliche Ordnung, in: Wettbewerb als Herausforderung und Chance (Festschrift für W. Benisch), S. 101 f.
- Schmidt-Aßmann, E., in:** Maunz, T., Dürig, G., Herzog, R. (Hrsg.), Grundgesetz, Loseblatt-Kommentar, Stand 47. ErgLiefg., Art. 19 Abs. 4, Rdnr. 61.
- Staudinger-Schäfer,** Kommentar zum BGB, § 826, Rn. 203 m. w. N.
- Stickler, T. (2003), in:** Reidt, O., Stickler, T., Glaß, H. (Hrsg.): Vergaberecht, 2. Aufl., § 99, Rn. 27a, Köln.
- Vergaberecht:** Kommentar zum 4. Teil des GWB, § 99 Rn. 57
- Vergaberecht:** Kommentar zum 4. Teil des GWB, § 99 Rn. 32
- Wansleben, R. (1994), in:** Held, F. u. a. (Hrsg.): Kommunalverfassungsrecht Nordrhein-Westfalen, Loseblatt-Sammlung, § 9 Ziff. 2.2.

# Paradoxie der Qualität und der Erforschung der Zufriedenheit an den Hochschulen

ZOLTÁN VERES, NIKOLETT MIHÁLY



Prof. Dr.  
**Zoltán Veres**

ist stellvertretender Hochschulleiter der  
Wirtschaftshochschule Budapest Fakultät für  
Außenhandel, Budapest.

E-mail: Veres.Zoltan@kkfk.bgf.hu



**Nikolett Mihály**

ist PhD-Studentin an der  
Wissenschaftlichen Universität Szeged.

## 1. Einführung

Aufgrund der demographischen Entwicklung der entwickelten Länder stehen die Hochschulen in einem immer schärfer werdenden Wettbewerb um Studierende. So liegt es im Interesse der Hochschulen, die Zufriedenheit der Studenten zu messen, um Hinweise für Verbesserungen an den Instituten zu erhalten. Laut der den Messungen zugrunde liegenden Hintergrundhypothese hängen die Begriffe Qualität, Erwartung und Zufriedenheit sehr eng miteinander zusammen. Einer der vielen Mängel von Zufriedenheitsanalysen ist, dass die angewandten Untersuchungsmodelle eher beschreibend und nicht erklärend sind. Sie untersuchen also den Ursprung der Zufriedenheit nicht. Die Veränderungen,

die auf diesen Ergebnissen aufbauen, werden dementsprechend nicht den erwünschten Effekt erreichen. Unser Ziel ist es, die Auswirkungen der einzelnen Hintergrundmechanismen zu untersuchen. Hiermit soll verdeutlicht werden, wie diese die Wahrnehmung der Qualität des Instituts verzerren und dadurch die Effektivität der auf den Zufriedenheitsanalysen basierenden Entwicklungen beeinträchtigen. Folgende Moderatorfaktoren wurden von uns untersucht: Der Zeitfaktor, die Motivation der Studenten, ob sie die Teilnahme am Unterricht als Konsum oder als Investition betrachten, sowie die Dynamik der Anstrengungen und der Erwartungen der Studenten.

## 2. Motivation der Studenten

Wie denken die einzelnen Studenten über ihre Teilnahme am Unterricht? Wird sie von ihnen als Konsum oder als Investition betrachtet? Die Hypothese, nach der im Bewusstsein der Studenten mit der Zeit eher der Investitions- als der Konsumgedanke dominiert, scheint logisch zu sein. Dies hat auch Auswirkungen auf die Zufriedenheit. Für den Studienbewerber entsteht der größte Motivationsschub, wenn er zum Studium zugelassen wird. Der Absolvent hingegen urteilt nach dem Angebot der potentiellen Stellen, ob er eine Nutzenmaximierung erreicht hat, indem er sich für das jeweilige Bildungsinstitut entschieden hat.

### 3. Beziehung zwischen Qualität und Zufriedenheit

Eines der bekanntesten Modelle baut auf der Konzeption von Parasuraman und seinen Mitarbeitern (1985) auf. Demnach sei die Qualität einer Dienstleistung das Ergebnis eines Bewertungsprozesses, bei dem der Kunde vergleicht, was er von dem Dienstleister erwartet und was er momentan von ihm bekommt. Dieses Modell enthält jedoch nicht den Einfluss anderer Konsumenten und umfasst ebenso wenig den longitudinalen Charakter von Dienstleistungserfahrungen. Letztere ist neben seiner nichtphysikalischen Beschaffenheit eine der wichtigsten Besonderheiten des Unterrichts als Dienstleistung. Die extreme Länge der Transaktion (mehrere Jahre) erlaubt es nicht, von den zeitlichen Änderungen der Qualität, der Präferenzen und der Zufriedenheit zu abstrahieren.

### 4. Der Zeitfaktor und andere Moderatorfaktoren

Die Zufriedenheit wird durch die Zufriedenheitsanalysen im Hochschulunterricht als eine statische Produktleistung definiert. Nach den Ergebnissen der longitudinalen Forschung von Clewes (2003) werden abhängig von der Studienphase drei verschiedene Erwartungsniveaus der Studenten unterschieden:

- Erwartungen vor Studienbeginn,
- Erfahrungen während des Studiums,
- Einschätzung nach abgeschlossenem Studium.

Die Präferenzen ändern sich mit der Zeit. Haller kommt bei der Untersuchung der Managerausbildung (1985) auch zu einem ähnlichen Ergebnis. Auch wenn wir die Hypothese akzeptieren, dass sich die Zufriedenheit aus der Abweichung zwischen den Erwartungen und der wahrgenommenen Qualität ergibt, ist eine Verallgemeinerbarkeit der gewonnenen Messer-

gebnisse bezüglich der Beurteilung der Qualität sehr stark zu bezweifeln. Auch bei einer entsprechend großen Grundgesamtheit ist eine Differenzierung nach der Studienphase unerlässlich.

### 5. Die Dynamik der eigenen Anstrengungen und Erwartungen

Die angemessene Gewichtung aller Einflussfaktoren auf die Zufriedenheit ist aufgrund der Komplexität nicht möglich. Darüber hinaus gibt es Faktoren, deren Auswirkungen von den vorliegenden Untersuchungen nicht erfasst werden. Sie berücksichtigen z. B. die Beeinflussungskraft der psychologischen Faktoren nicht. In dem vorliegenden Forschungsprojekt erfolgt die Konzentration auf den psychologischen Faktor „Anstrengungen der Studenten“. Die Ergebnisse lassen darauf schließen, dass die Auswirkung der eigenen Anstrengungen auch auf die Zufriedenheit der Studenten an den Hochschulen einen signifikanten Einfluss ausübt.

Experimente am Testmarkt beweisen, dass die Produktbewertung/-zufriedenheit der Testsubjekte davon abhängt, wie sehr sie sich vor dem Erwerb eines Produktes anstrengen müssen, bzw. von den Erwartungen bezüglich des Produktniveaus.

- Bei den Experimenten haben die untersuchten Personen, deren Erwartungen niedrig gelegen haben, aber im Verlauf des simulierten Kaufprozesses trotzdem große Anstrengungen gemacht haben, das Produkt am höchsten bewertet.
- Die niedrigste Produktbewertung wurde von denjenigen abgegeben, die nur geringe Anstrengungen gemacht haben, obwohl sie hohe Erwartungen hatten.

Zwei psychologische Theorien liefern Erklärungen für die Ergebnisse: die Theorie der Kontraste und die Theorie der kognitiven Dissonanz. Nach der ersten Theorie vergrößert sich der Unterschied bei den Konsumenten, deren vorläufige Erwartungen höher gelegen haben als der tatsächliche Wert des Produktes. Auf den Hochschulbereich bezogen bedeutet dies, derjenige, der mit hohen Erwartungen ein Universitätsfach belegt, wird später vermutlich eine größere Enttäuschung empfinden, als derjenige, der keine vergleichbaren Erwartungen hatte.

Die Dissonanztheorie beschreibt eine gerade gegensätzliche Wirkung: Eine Person, die hohe Erwartungen an ein Produkt stellt, diese sich aber nicht bestätigen, wird eine kognitive Dissonanz erleben. Diese kann gemildert werden, indem der Konsument die Leistung überwertet. Auf den Hochschulbereich bezogen bedeutet dies, derjenige, der mit hohen Erwartungen ein Universitätsfach belegt, die sich jedoch nicht bestätigen, wird versuchen das Ergebnis für sich dennoch positiv darzustellen.

Eine Annäherung zwischen den beiden Theorien lässt sich durch die Einführung der Konzeption der eigenen Anstrengung erreichen. Wenn also der Kunde große Anstrengungen macht, wird die Wirkung der kognitiven Dissonanz zur Geltung kommen. Kommt es dagegen zu keinen – oder nur zu geringen – Anstrengungen, überwiegt die Kontrastwirkung, weil der Ausgang wahrscheinlich nicht wichtig ist.

### 6. Empirische Forschung

Die erste Phase unseres Forschungsprojektes konzentrierte sich auf die Identifizierung der Einflussfaktoren, die auf die Zufriedenheit wirken. Es handelte sich um eine Befragung mittels Fragebögen von 437 Studenten.

Die beiden Zielgruppen der Forschung waren dabei Einsteiger und Absolventen. Der Fragebogen enthielt zwei Fragengruppen: Die eine untersuchte die Anstrengungen für die Zulassung zum Studium an unserer Hochschule. Als Indikator für die Anstrengung haben wir die erfolgreiche Zulassung zum Studium (An wievielter Stelle hat er das Bildungsinstitut angegeben? Nach dem wievielten Anlauf wurde die Aufnahme geschafft?) verwendet. Ein weiteres Kriterium war die Zugehörigkeit zu einem Jahrgang. Die andere Fragengruppe erfasste die partielle Zufriedenheit im Hinblick auf das Unterrichtsniveau; die Tätigkeiten außerhalb des Unterrichts; die gegenständlichen Faktoren und die Qualität der Administration sowie die aggregierte Zufriedenheit.

Die Untersuchung widmete sich der Frage, ob es zwischen der Zufriedenheit der einzelnen Segmente signifikante Unterschiede gibt und wenn ja, in welchen Dimensionen. Durch Variantenanalyse (ANOVA) haben sich folgende Ergebnisse gezeigt:

- Diejenigen, die sich an erster Stelle um die Zulassung zum Studium an der jeweiligen Hochschule beworben hatten, sind mit den Tätigkeiten außerhalb der Veranstaltungen zufriedener als die anderen.
- Von den Studenten der Wirtschaftsuniversitäten sind diejenigen, die sich an weiteren Stellen um die Zulassung beworben haben, mit dem Umfeld zufriedener als diejenigen, die sich an erster Stelle beworben hatten.
- Von den Studenten der Wirtschaftshochschulen sind diejenigen, die sich an erster Stelle um die Zulassung beworben haben, am zufriedensten mit der gesamten (aggregierten) Qualität.
- Die Absolventen sind signifikant zufriedener als diejenigen, die erst jetzt mit ihren Studien beginnen.

Bezüglich der anderen Faktoren konnte in keinem Segment ein signifikanter Unterschied nachgewiesen werden.

## 7. Die praktische Anwendbarkeit der Forschungsergebnisse

In unserem Forschungsprojekt nahmen wir einige Hintergrundfaktoren auf die Zufriedenheit mit dem Hochschulunterricht unter die Lupe: Dem Zeitfaktor, der Motivation der Studenten, ob sie die Teilnahme am Unterricht als Konsum oder als Investition betrachten, sowie dem Ausmaß der eigenen Anstrengungen der Studenten wurde von uns besondere Wichtigkeit beigemessen. Durch diese Faktoren werden – wie es schon von den Ergebnissen der Vorforschung angedeutet wurde – die Studierenden kräftig segmentiert, dabei werden signifikant unterschiedliche Zufriedenheitsverteilungen gezeigt.

Gelingt es, mit dem Testen der Hypothesen, signifikante Zusammenhänge zwischen den Kompetenzen der Hochschule, der Qualität der Dienstleistungen und der Zufriedenheit, sowie den Moderatorfaktoren nachzuweisen, können die Ergebnisse zu den folgenden Punkten gewinnbringend beitragen:

1. zur Weiterentwicklung der gegenwärtig angewandten Qualitätssicherungsverfahren im Hochschulunterricht,
2. zur Verbesserung der zielgruppenorientierten Kommunikation mit den Studenten und der Gesellschaft.

## Literatur

**Clewes, D. (2003):** A student centered Conceptual Model of Service Quality in Higher Education, *Quality in Higher Education*, Vol. 9, No. 1.

**Haller, S. (1995):** Measuring service quality: the results of a longitudinal study in further education, in: Kunst, P., Lemmink, J. (eds.): *Managing Service Quality*, Paul Chapman, London – Innovation Trading B.V., Vught, pp. 13–28.

**Parasuraman, A., Zeithaml, V., Berry, L. (1985):** 'A conceptual model of service quality and its implications for future research', *Journal of Marketing*, 49, pp. 41–55.

# Controlling mit Kennzahlen: Möglichkeiten und Grenzen

JÜRGEN CRÖSSMANN, PHILIPP KROH



Prof. Dr.  
Jürgen Crössmann

studierte Wirtschaftswissenschaften an der TU Darmstadt und der Universität Frankfurt/Main, Diplom 1978.

Von 1978 bis 1982 war er wissenschaftlicher Mitarbeiter am Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Universität Frankfurt/Main, Promotion 1982.

Ende 1982 trat er in die Zentrale der Deutschen Bank ein, wo er im Bereich Controlling/Rechnungswesen verschiedene Führungsaufgaben wahrnahm.

Seit 1993 ist er Inhaber des Lehrstuhles „Internationales Controlling/Rechnungswesen“ der FH Wiesbaden, University of Applied Sciences und Unternehmensberater/Managementtrainer. Er berät führende internationale Unternehmen, Banken und Sparkassen und ist Vorsitzender mehrerer Management-/Controllingkonferenzen.

E-mail: J@Croessmann.net



Dipl.-Betriebswirt (FH)  
Philipp Kroh

studierte Betriebswirtschaftslehre am Fachbereich Wirtschaft der FH Wiesbaden im Studiengang International Business Administration und arbeitet seit 2003 als Unternehmensberater in einer großen, international tätigen Beratungsgesellschaft.

## 1. Die Begriffe „Controlling“ und „Kennzahlen“ im Laufe der Jahrzehnte

Der Controllingbegriff unterlag seit seiner Verbreitung in Deutschland einem permanenten Wandel. Anfangs stand die letzte Phase des Planungs-, Steuerungs- und Kontrollprozesses im Vordergrund und „Controlling“ wurde häufig mit „Kontrolle“ gleichgesetzt. Es bestand die Vorstellung, Controlling sei vor allem die Kontrolle, ob die realisierten Kennzahlen in einem Unternehmen den geplanten Kennzahlen entsprechen. Inzwischen besteht Einigkeit darüber, dass Controlling die Aufgabe hat, die Unternehmensführung bei der Planung, Steuerung und Kontrolle aller Aktivitäten zu unterstützen, die Informationsversorgung zu koordinieren und dabei den bestmöglichen Stand der Methoden, Systeme, Organisationsformen und Konzepte zu gewährleisten.

In Abbildung 1 ist die Sichtweise des Controller Vereins dargestellt (Controller Verein e. V., o. J., S. 3), der Controlling als Schnittstelle zwischen Manager und Controller begreift.

Danach ist der Manager ergebnisverantwortlich in Bezug auf Projekte, Produkte, Unternehmensbereiche und strategische Erfolgspositionen. Der Controller unterstützt dabei als „Lotse zum Gewinn“, bietet Informations-, Entscheidungs- und Koordinationsservice und moderiert den Planungsprozess.

Ähnlich wie die Begriffe „Controlling“ und „Controller“ hat sich auch der Kennzahlenbegriff im Laufe der Jahr-

## Controlling als Schnittstelle zwischen Manager und Controller

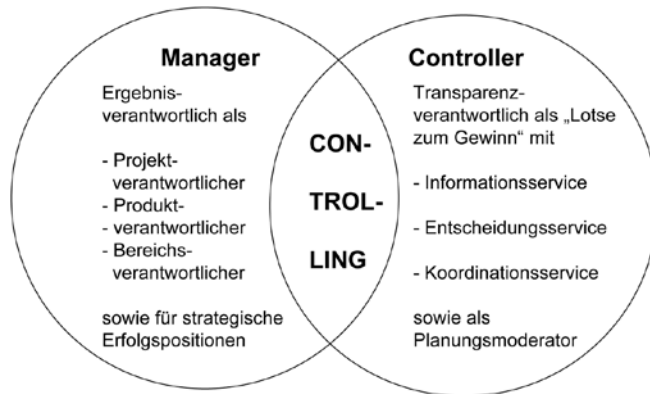


Abb. 1: Controlling als Schnittstelle zwischen Manager und Controller

zehnte verändert. Zunächst wurden Kennzahlen hauptsächlich als vergangenheitsorientierte Analyseinstrumente zur Beurteilung der Wirtschaftlichkeit und Liquidität aufgefasst (Schenk 1939). Erst einige Jahre später (Bouffier 1952) gingen die Aspekte, mit Kennzahlen Ziele zu setzen und den Zielerreichungsgrad zu überwachen und zu steuern, in die Definition ein. Inzwischen dominiert die Auffassung, Kennzahlen sollten hauptsächlich zur operativen Zielsetzung und Messung im Hinblick auf strategische Erfolgsfaktoren verwendet werden (Kaplan/Norton 1992). Generell handelt es sich bei betriebswirtschaftlichen Kennzahlen um absolute Zahlen und Zahlenverhältnisse (relative Zahlen) zur quantitativen Erfassung relevanter Zusammenhänge in konzentrierter Form. Mit Kennzahlen gelingt es, den Informationsgehalt großer Datenmengen in knapper, verdichteter Form zu beschreiben. Damit werden sie für die Unternehmensführung zu einem wertvollen Steuerungsinstrument und ermöglichen es, Ziele und Ergebnisse prägnant und überschaubar zu quantifizieren.

## 2. Kennzahlenarten

Um die nahezu unendliche Vielfalt der möglichen betriebswirtschaftlichen

Kennzahlen zu systematisieren, gibt es zahlreiche Gliederungsversuche in der betriebswirtschaftlichen Literatur. Besonders häufig finden sich Gliederungen nach betrieblichen Funktionen, nach dem Geldkriterium, nach strategischen Erfolgsfaktoren und nach statistischen Merkmalen (vgl. Abbildung 2).

Bei der Gliederung nach statistischen Kriterien wird zwischen Grundzahlen (absoluten Zahlen) und Verhältniszahlen (relativen Zahlen) getrennt. Die Grundzahlen bestehen aus Einzelzahlen, Summen oder Differenzen.

Bei den Verhältniszahlen ist zwischen Gliederungszahlen, Beziehungszahlen und Indexzahlen zu unterscheiden. Die Gliederungszahlen beschreiben das Verhältnis einer Teilgröße zu einer Gesamtgröße, z. B. Vertriebskosten in Prozent der Gesamtkosten. Bei der Ermittlung einer Beziehungszahl werden zwei unterschiedliche Merkmale zueinander ins Verhältnis gesetzt, z. B. Umsatz pro Außendienstmitarbeiter. Die Indexzahlen zeigen als Preisindex, Mengenindex oder Wertindex die Entwicklung einer Größe im Zeitablauf mit Basis 100 (Bsp.: Marketingkosten Jahr 01 = 5 Mio. €, Jahr 02 = 6 Mio. €, Jahr 01 = Basisjahr = 100, Marketingkostenindex Jahr 02 =  $6/5 = \text{Indexzahl } 120\%$ ).

Monetäre Kennzahlen beinhalten eine Gelddimension, z. B. Umsatz in €, Deckungsbeitrag in US-\$. Sie werden auch als Finanzkennzahlen bezeichnet und sind aus den Zahlen des Rechnungswesens oft leichter ableitbar als nicht-monetäre Kennzahlen, wie z. B. Kundenzufriedenheit, Qualitäts- und Zeitaspekte. Nicht zuletzt deshalb dominieren sie auch heute noch in der Mehrzahl der Unternehmen. Sie haben allerdings den Nachteil, dass wichtige strategische

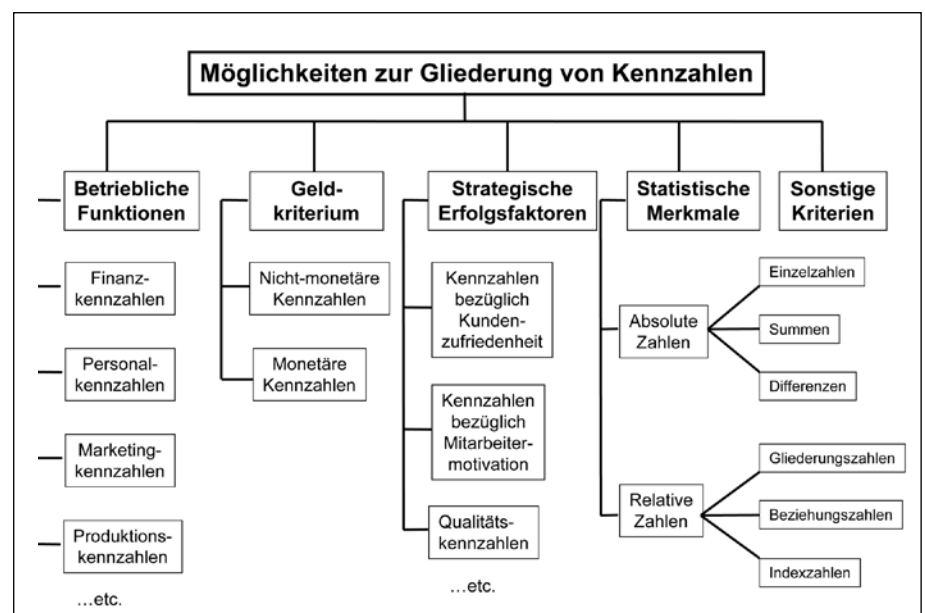


Abb. 2: Möglichkeiten zur Gliederung von Kennzahlen

Erfolgsfaktoren wie Qualitäts- und Zeitaspekte kaum monetär messbar sind, Sachziele – z. B. weniger Personalfluktuation – eventuell vernachlässigt werden und Geldziele indirekt als Symptome auftreten können, z. B. Symptom „Gewinnrückgang“ durch Ursache „Qualitätsmängel“. Die Bedeutung der nicht-monetären Kennzahlen ist deshalb im Controlling in den letzten Jahren gestiegen.

Die Gliederung nach betrieblichen Funktionen betrachtet den Betriebsablauf eher vertikal mit einem Blick „von oben“ in die einzelnen Funktionsbereiche und Abteilungen und vernachlässigt damit, dass die Wertschöpfung in einer Prozesskette entsteht, die horizontal den Betrieb durchläuft, kein schwaches Glied beinhalten darf und insgesamt – auch unter Beachtung der Schnittstellen zwischen den Funktionsbereichen – mit Kennzahlen überwacht und gesteuert werden muss.

Dagegen wird bei der horizontalen Gliederung nach strategischen Erfolgsfaktoren der „horizontale Blick“ auf die gesamte Prozess- und Wertschöpfungskette betont. Im Extremfall ist dann z. B. keine Endinspektion des Produktes erforderlich, weil jeder Teilprozess perfekt mit Kennzahlen überwacht und gesteuert werden konnte.

### **3. Möglichkeiten und Grenzen einzelner Kennzahlen**

Die Möglichkeiten mit einzelnen, unverbundenen Kennzahlen zu steuern sind gegenüber der Verwendung von Kennzahlensystemen begrenzt. Unverbundene Kennzahlen ermöglichen es zwar bereits, Veränderungen und Auffälligkeiten darzustellen, um daraus Maßnahmen abzuleiten. Ziele werden konkret fassbar und messbar gemacht, eine Funktion mit essentieller und praktischer Bedeutung. Zusätzlich können unverbundene Kennzahlen auch wichtige Zielwerte als Vorgabe für das Gesamtunternehmen

liefern. Die Verwendung von Kennzahlen ermöglicht eine Vereinfachung von komplexen Steuerungsprozessen. Vergleiche und Abweichungsanalysen können Verbesserungspotentiale aufzeigen. Als Lernfunktion ermöglicht ein Feedback mit Kennzahlen gegenüber Mitarbeitern die Verbesserung der eigenen Handlungen.

#### **3.1 Messbarkeit/Quantifizierbarkeit**

Die Datenbasis kann mit Fehlern behaftet sein, die manchmal unter Berücksichtigung der Kosten-Nutzen-Relation nur teilweise bereinigt werden können. Betriebswirtschaftliche Tatbestände, die durch Kennzahlen ausgedrückt werden sollen, müssen eine numerische Dimension besitzen. Daher müssen die ihnen zugrunde liegenden Basisdaten zunächst gemessen werden. Unter einem Messvorgang versteht man die auf bestimmten Regeln basierende Zuordnung von Zahlen zu Eigenschaften von Objekten (Litz 1998, S. 20). Zu diesem Zweck werden Maßskalen benutzt.

Die Nominalskala (nominelles Messen) verfügt über keinerlei Rangordnung, d. h. Merkmalsausprägungen können nur auf ihre Übereinstimmung hin geprüft werden. Das nominal skalierte Merkmal „Haarfarbe“ kann z. B. die Merkmalsausprägungen „braun“, „blond“ oder „rot“ haben.

Die Ordinalskala (ordinales Messen) ordnet den Merkmalsausprägungen Klassen mit Rangordnung zu. Nicht zulässig ist ein Vergleich der Abstände zwischen den einzelnen Rängen. Die Mitarbeiterzufriedenheit kann z. B. mit „sehr zufrieden“, „zufrieden“, „neutral“, „unzufrieden“ skaliert werden. Ein Abstand zwischen „sehr zufrieden“ und „zufrieden“ ist jedoch ebenso wenig definiert, wie derjenige zwischen „neutral“ und „unzufrieden“.

Bei der Intervallskala (kardinales Messen) werden Klassen mit einer Rangordnung und Regelmäßigkeit der Klassengrößen gebildet. Es können nur Abstände zwischen einzelnen Merkmalsausprägungen verglichen werden. Die Bildung von sinnvollen Verhältniszahlen ist nicht möglich, da nur ein willkürlicher Nullpunkt gesetzt wurde. Steigt z. B. die Temperatur von 10 Celsius auf 20 Celsius, hat sie sich nicht verdoppelt (Hippmann 1994).

Da die Verhältnisskala (kardinales Messen) zusätzlich zu den Eigenschaften der Intervallskala über einen natürlichen Nullpunkt verfügt, ist die Bildung von Quotienten möglich. Das Bilden von relativen Zahlen ist also möglich und sinnvoll.

Vom Begriff der „Messbarkeit“ ist die „Quantifizierbarkeit“ zu unterscheiden. Während letztere sich lediglich auf das kardinale Messen beschränkt, umfasst die Messbarkeit alle vier Skalen.

Eine Grenze des Controllings mit Kennzahlen besteht zunächst darin, dass in einem Unternehmen auch nichtquantifizierbare Tatbestände existieren, die für die Unternehmensführung von Bedeutung sind. Aufgrund der Möglichkeit, in solchen Fällen auf so genannte „weiche Kennzahlen“ auszuweichen, ist diese Grenze in den meisten Fällen jedoch leicht zu überwinden. Messen lassen sich dann auch schwer fassbare Tatbestände wie Emotionen (z. B. Mitarbeiterzufriedenheit). Hierzu wird lediglich vom kardinalen zum ordinalen Messen gewechselt, d. h. es werden Skalen mit Rangordnungen unter Einbezug subjektiver Einschätzungen vorgenommen. Auf diese Weise gewonnene Kennzahlen werden oft als „weiche Kennzahlen“ bezeichnet (Crössmann 2001a, S.16). Die Aussagekraft „weicher Kennzahlen“ muss nicht geringer sein als die Aussagekraft „harter Kennzahlen“. Die Akzeptanz und Bedeutung „weicher

Kennzahlen" ist sogar in den letzten Jahren auch im Controlling deutlich gestiegen.

### 3.2 Genauigkeit und Aktualität

Beim exakten Rechnen mit Kennzahlen wird eine Exaktheit der Basisdaten vorausgesetzt, die in der Regel in dieser Form nicht gewährleistet werden kann. Dies hat zwei Gründe:

- Eine Kennzahl kann nur dann vollkommen „wahr“ sein, wenn alle Messungen, auf denen sie beruht, vollkommen genau sind. Dies schließt nur kardinales Messen ein. Es ist davon auszugehen, dass die Messgenauigkeit in der Regel einer Gauß'schen Normalverteilung unterliegt und von positiven und negativen Fehlern mitbestimmt wird. Nur in den seltensten Fällen kann vollkommen genau gemessen werden. Die Wahrscheinlichkeit großer Abweichungen vom wahren, richtigen Messwert ist jedoch insgesamt geringer als die Wahrscheinlichkeit kleiner Messfehler.
- Keine Kennzahl kann aktueller sein, als die Aktualität der Basisdatenerfassung. Die Qualität von Informationen hängt somit in besonderem Maße von ihrer Aktualität ab. Ist die Aktualität der Datenbasis von Kennzahlen nicht gegeben, so besteht die Gefahr, dass die Kennzahlen bei ihrer Entwicklung bereits überholt sind und nur noch historischen Charakter haben. Werden sie trotzdem benutzt, sind Fehlschlüsse möglich, da sich die Situation bereits geändert haben kann. Die tagesaktuelle Erfassung aller Basisdaten jedoch „ist weder sinnvoll noch praktisch realisierbar. Nur sollte [...] diese Tatsache auch offen dargestellt werden“ (Friedag/Schmidt 2000, S. 62).

### 3.3 Instrumente zur Kennzahlenbildung

Bei den Instrumenten zur Kennzahlenbildung kann einerseits zwischen internen und externen Instrumenten, andererseits zwischen zweckbestimmten und zweckfremden Instrumenten unterschieden werden. Die jeweilige Eignung des Instruments hängt von den Eigenschaften der Datenbasis ab. Häufig ist davon auszugehen, dass die Informationsqualität von internen, zweckbestimmten Instrumenten höher einzuschätzen ist. Im Folgenden seien drei Beispiele traditioneller Instrumente (Jahresabschluss, Kostenrechnung, Sekundärquellen) sowie drei Business Intelligence Tools (Data Warehouse, OLAP, Data Mining) zitiert.

Grundsätzliche Aufgabe von Modellen ist die Abbildung der Realität, wobei zwischen Modell und Realität Ähnlichkeitsbeziehungen bestehen. Diese Ähnlichkeitsbeziehungen sollten möglichst groß sein, im Idealfall tritt sogar Isomorphie auf.

Das Modell „Jahresabschluss“ versucht die Realität „Betrieb“ abzubilden, verfügt aber je nach Einzelfall eventuell nur über gering ausgeprägte Ähnlichkeitsbeziehungen. Es ist jedoch das älteste, am stärksten ausgebaut und differenzierteste Subsystem der Informationsversorgung. Beim Heranziehen der Finanzbuchhaltung als Instrument für die Kennzahlenbildung ist zu beachten, dass die Finanzbuchhaltung durch Handels- und Steuerrecht verlangt wird. Die Zielsetzung des deutschen Handelsrechts besteht überwiegend im Gläubigerschutz, die des Steuerrechts in der Erfolgsermittlung. Die aus diesen Zielen abgeleiteten Bewertungsvorschriften können dazu führen, dass die in der Bilanz und der Gewinn- und Verlustrechnung ausgewiesenen Werte nicht den tatsächlichen Werten entsprechen. So darf im Jahresabschluss nach HGB ein

Teil der Vermögensgegenstände nicht enthalten sein (z. B. selbst entwickelte Patente). Weiterhin bestehen „legale“ Manipulationsmöglichkeiten des Jahresabschlusses. Besonders die auf dem Gewinn basierenden Kennzahlen wie der Return on Investment (ROI) oder der Return on Capital Employed (ROCE) können durch Bewertungswahlrechte gezielt beeinflusst werden. Dies schränkt letztlich die Genauigkeit der Datenbasis weiter ein. Eine weitere Schwäche des Jahresabschlusses als Datenbasis besteht darin, dass er lediglich die monetären Konsequenzen historischer Entscheidungen widerspiegelt und somit dem Kriterium der Aktualität nicht gerecht wird.

Verfügt ein Unternehmen über eine Kostenrechnung kann auch diese als Quelle dienen. Aufgrund der Gestaltungsfreiheit dieses Instruments ist eine Abstimmung mit den an der Produktion und Nutzung von Kennzahlen beteiligten Personen Voraussetzung.

Da ein Unternehmen nicht nur von innerbetrieblichen Daten beeinflusst wird, sind auch Informationen über die Umweltbedingungen zu berücksichtigen. Aus Wirtschaftlichkeitsgründen werden hier häufig externe Sekundärquellen den Vorzug vor einer Primärerhebung erhalten. Aufgrund der geringen Möglichkeiten der Einflussnahme und des Einblicks in die Bedingungen des Entstehens dieser Unterlagen, sollten diese auf Eignung und Mängel geprüft werden.

Wichtige Entwicklungen im Bereich der Verarbeitung der Basisdaten sind moderne IT-Technologien, wie z. B. Data-Warehousing. Ein Data Warehouse ist eine Datenbasis, die durch Integration verschiedener operativer Datenbestände gebildet wird und durch Aggregation und Selektion alle betriebswirtschaftlich relevanten Daten enthält. Um die Schwächen des herkömmlichen Datenbankkonzepts

zu überwinden, wurde dieses zu einem Data Warehouse weiterentwickelt, in dem sich der „Kunde“ nach seinem „Bedarf“ die „Ware“ Information beschaffen kann.

Ein weiteres Instrument zur Verarbeitung der Basisdaten ist die Software-Technologie OLAP, die eine zeitnahe und erleichterte Einsicht in relevante Daten ermöglicht. Eine mehrdimensionale Sicht auf die vorhandenen Informationen, die aus den Basisdaten durch Transformation gewonnen und mit externen Informationen angereichert werden, ist mittels schneller, konsistenter und interaktiver Zugriffe direkt nutzbar (Gladen 2005).

Data Mining extrahiert vorhandene, aber bislang unbekannte Informationen aus großen Datenbeständen durch Methoden der Datenmustererkennung. Data Mining ist also ein Instrument zur ungerichteten, datengetriebenen Selektion und Analyse von Daten, wohingegen OLAP-Werkzeuge eine gerichtete, nutzergetriebene Analyse unterstützen (Gladen 2005).

### 3.4 Kosten-Nutzen-Relation

Die Qualität der Datenbasis kann erhöht werden, indem man die Messgenauigkeit und/oder -frequenz erhöht. Allerdings ist die zusätzliche Qualität der Datenbasis nicht nur mit einem höheren Nutzen, sondern häufig auch mit zusätzlichen Kosten verbunden. Prinzipiell sollte ein Unternehmen bestimmte Kennzahlen nur dann erheben, wenn der sich daraus ergebende Nutzen die Kosten übersteigt. Die zusätzlichen Kosten können im Gegensatz zum Nutzen meistens relativ leicht festgestellt werden. Der Nutzen ist jedoch in der Regel nur schwer messbar, weil sich das immaterielle Wirtschaftsgut „Information“ kaum in aussagefähigen Zahlen fassen lässt. Daher erfolgt eine Einschätzung dieses Investitionseffekts entweder subjektiv oder gar nicht. Die

mangelhafte Kosten-Nutzen-Relation wird besonders von kleinen und mittelständischen Unternehmen betont. Die Kosten der Informationsermittlung bei nur gering eingeschätztem Nutzen sind einer der wichtigsten Gründe, weshalb diese Unternehmen das Controlling mit Kennzahlen nur ungenügend nutzen.

### 3.5 Prozess der Kennzahlenermittlung

In der älteren Kennzahlenliteratur steht noch häufig das reine Interpretieren vorhandener Kennzahlen im Vordergrund. Inzwischen herrscht Einigkeit darüber, dass zunächst die Herleitung und Begründung von Kennzahlen aus dem Informationsbedarf heraus erfolgen sollte, bevor man mit der Interpretation vorhandener Zahlen beginnt. Als Informationsbedarf wird Wissen verstanden, das zur Erfüllung der Aufgaben in der Unternehmung benötigt wird. Ist die zu lösende Aufgabe Ausgangspunkt für die Ableitung des Informationsbedarfs, ergibt sich der objektive Informationsbedarf. Sind die Informationsempfänger der Ausgangspunkt ergibt sich der subjektive Informationsbedarf. Erst nachdem der Informationsbedarf ermittelt wurde, schließt sich die Suche nach geeigneten Instrumenten/Kennzahlen zur Deckung des Informationsbedarfs an. Eine Kennzahl sollte folgerichtig nur dann benutzt werden, wenn sich der Informationsbedarf mit der Aussage der Kennzahl möglichst gut deckt. Eine Kennzahl erfüllt also keinen Selbstzweck, sondern der Zweck ist Ausgangspunkt der Kennzahlenbildung. Dieses Vorgehensweise dient der Vermeidung von „Kennzahlengräbern“ und den damit verbundenen, unnötigen Kosten der Kennzahlenerhebung und -berichterstattung. Trotzdem wird nach wie vor ein „Mangel im Überfluss“ beklagt. „Die Informationen die wir bekommen, die brauchen wir nicht, und die Informationen, die wir brauchen, die

bekommen wir nicht!“ (Michel 1999, S.127).

Wichtig ist auch die dauerhaft korrekte Ermittlung, da „schöne“ Kennzahlen nutzlos sind, solange sie falsch berechnet wurden oder es in der Ermittlung an Kontinuität mangelt. Außerdem ist hierbei zu bedenken, dass Informationsempfänger schnell das Vertrauen in Kennzahlen verlieren, wenn sich ex post Rechenfehler und Ungenauigkeiten zeigen.

Grundvoraussetzung für die richtige Kennzahlenermittlung und Anwendung ist darüber hinaus die fachliche Qualifikation des Personals. Mangelndes Know-how ist eine häufig auftretende Grenze des Controllings mit Kennzahlen insbesondere in kleinen und mittleren Unternehmen.

## 4. Möglichkeiten und Grenzen von Kennzahlensystemen

Schon bei Friedrich Schiller (Wilhelm Tell) findet sich der Satz „Verbunden werden die Schwachen mächtig“. Schon vor über 80 Jahren wurden Kennzahlensysteme entwickelt, um einzelne Kennzahlen mit Ausrichtung auf ein übergeordnetes Ziel (z. B. ROI) zu verbinden. Man hatte erkannt, dass sich das Controlling mit Kennzahlen durch den Einsatz von Kennzahlensystemen im Vergleich zur „losen“, fallweisen Verwendung einzelner Kennzahlen wesentlich verbessern lässt, insbesondere weil damit die Ursache- und Wirkungsbeziehungen zwischen den Kennzahlen bessere Berücksichtigung finden, verfeinerte Analysen und Vergleiche möglich sind und Zielkonflikte leichter identifiziert werden können.

Bei Kennzahlensystemen sind zunächst Rechensysteme und Ordnungssysteme zu unterscheiden. Bei reinen Rechensystemen sind sämtliche Kennzahlen streng mathematisch verknüpft (z. B. Kapitalrentabilität = Umsatzrentabilität x Kapitalum-

schlagshäufigkeit, mathematisch  $G/K = G/U \times U/K$  mit  $G$  = Gewinn,  $K$  = Kapitaleinsatz,  $U$  = Umsatz). Bei reinen Ordnungssystemen werden Kennzahlen nach sachlogischen Kriterien ohne mathematische Verknüpfung gruppiert (z. B. Messung der Mitarbeitermotivation durch Motivationsindex, Fluktuation und Krankheitstage). Mischformen zwischen Rechen- und Ordnungssystemen sind möglich.

#### 4.1 Analysesysteme

Zu den bekannten Analysesystemen, die häufig auch als traditionelle Kennzahlensysteme bezeichnet werden, zählen insbesondere folgende Systeme:

- Du-Pont-System (USA 1919)
- Pyramid Structure of Ratios (Großbritannien 1956)
- Tableau de Bord (Frankreich 1965)
- ZVEI-System (Deutschland 1970)
- RL-System (Deutschland 1976)

Die Beschreibung der einzelnen Systeme würde den Rahmen dieser Untersuchung sprengen. Zusammenfassende Darstellungen finden sich bei Gladen (2005), Horvath (2006), Reichmann (2006) oder Siegart (2002). Diese Systeme besitzen im Vergleich zu den neueren Entwicklungen insbesondere folgende Grenzen:

- Kein direkter inhaltlicher Bezug zur Unternehmensstrategie
- Als Datenbasis dienen meist nur die Finanzbuchhaltung, der Jahresabschluss und eventuell die Kostenrechnung. Ansatz- und Bewertungswahlrechte sowie die Betrachtung ex-post schwächen die Aussagekraft.
- Fast ausschließlich werden finanzielle (monetäre) Kennzahlen berücksichtigt. Wichtige strategische Erfolgsfaktoren wie Qualität, Kundenbindung, Mitarbeitermotivation etc. fehlen. Damit werden lediglich Anreize zur kurzfristigen Gewinnmaximierung gegeben.
- Keine Berücksichtigung schwacher

- Signale mit Frühwarncharakter
- Fehlendes Chancen- und Risikomanagement
- Fokussierung überwiegend auf interne Anspruchsgruppen und kurzfristige Aktionärsinteressen
- Zu wenig Anreizbezugspunkte für einzelne Mitarbeiter und Mitarbeitergruppen
- Beschränkte Aussagekraft von Rechensystemen durch das Ausschließen nicht-quantitativer Ursache-/Wirkungsbeziehungen

Bereits hier wird deutlich, dass traditionelle Kennzahlensysteme nicht in der Lage sind, als wirksames Instrument der Unternehmensführung zu dienen. Ihnen fehlt hauptsächlich der Bezug zur Unternehmensvision, -politik und -strategie.

Die traditionellen Kennzahlensysteme eignen sich allenfalls als Navigationshilfe bei der Analyse von Kennzahlen. Die Schwächen dieser Systeme gaben jedoch den Anstoß zur Entwicklung der Steuerungssysteme, die häufig auch als PM-Systeme (Performance Measurement Systeme) bezeichnet werden.

#### 4.2 Steuerungssysteme

Zahlreiche Steuerungssysteme wurden in den letzten Jahren von Wissenschaft und Praxis entwickelt, um die Grenzen der traditionellen Kennzahlensysteme (Analysesysteme) zu überwinden. Zu den praxisrelevanten Steuerungssystemen zählen hauptsächlich:

- Balanced Scorecard (Kaplan/Norton 1992)
- Performance Pyramid (Lynch/Cross 1995)
- EFQM-Modell (EFQM 2000)
- Performance Prisma (Neely 2002)
- GOPE (Schrack 2002)
- ABACUS (Perlit 2003)
- Value-Based-Performance-Measurement (Brunner 1999)
- RAVE (Boston Cons. Group 2001)

- Integrated EVA-Scorecard (Stern Stewart & Co., o. J.)
- Value-Scorecard (Welge/Lattwein 2002)
- Skandia Navigator (Skandia 1993)
- Intangible Assets Monitor (Sveiby 1998)
- Intellectual Navigator (Stewart 1998)
- Risk Enhanced Balanced Scorecard (Broetzmann/Oehler 2001)

Im Rahmen dieser Untersuchung wird auf die detaillierte Beschreibung der einzelnen Steuerungssysteme verzichtet. Zusammenfassende Darstellungen finden sich bei Gleich (2002) und Kroh (2003). Von Bedeutung ist jedoch zunächst, welche Möglichkeiten die einzelnen Steuerungssysteme bieten. Hierzu ist von den folgenden zehn Anforderungen an Steuerungssysteme auszugehen:

##### Anforderung 1: Visions- und Strategieanbindung

Ausgehend von der Unternehmensvision und der Strategie zur Erreichung der angestrebten langfristigen Ziele werden die Kennzahlen abgeleitet.

##### Anforderung 2: Berücksichtigung wichtiger Stakeholdergruppen

Ansprüche der Stakeholder (Anteilseigner, Führungskräfte, Kunden, Mitarbeiter, Staat etc.) sind Ausgangspunkt für das Controlling mit Kennzahlen und werden bewusst integriert.

##### Anforderung 3: Steuerungs- und Regelkomponente

Bei Abweichungen sollten im Rahmen eines Steuerungssystems Maßnahmen zur Verbesserung der Performance ableitbar sein (Regelung). Steuerung soll hier als Antizipation von Störungen der Ergebnisrechnung aufgefasst werden, was die Revision sowohl der Elemente des Systems, als auch der zugrunde liegenden Unternehmensstrategie mit einschließt (Grünning 2002).

#### **Anforderung 4: Ausgewogenheit**

Sowohl finanzielle als auch nichtfinanzielle Kennzahlen sind ausgewogen zu verwenden. Außerdem werden Kennzahlen gefordert, die kurz- und langfristige Ziele, Ergebnisse und Leistungstreiber, sowie harte und weiche Faktoren ausgewogen berücksichtigen.

#### **Anforderung 5: Mehrstufige Gliederung**

Das Anwendungsumfeld muss sich auf mehrere Erfolgs- und Leistungsebenen beziehen, d. h. im Idealfall sollte das Kennzahlensystem auf Unternehmens-, Profit-Center-, Prozess- und Mitarbeiterebene anwendbar sein (Gleich 2001).

#### **Anforderung 6: Verknüpfung der Kennzahlen**

Verbindung von Ursache-/Wirkungsbeziehungen zwischen den Kennzahlen. Welcher Art diese Verknüpfung sein soll, ist in der Literatur strittig. Einige Autoren postulieren eine eher mathematische Kausalverknüpfung der einzelnen Kennzahlen, wohingegen andere eine mehr argumentative Verkettung als sinnvoll erachten (Grady 1991).

#### **Anforderung 7: Berücksichtigung von Anreiz- und Belohnungsaspekten**

Die Kopplung eines Anreizsystems an das Steuerungssystem ist von großer praktischer Relevanz, um möglichst die Aktivitäten aller Mitarbeiter im Interesse des Gesamtunternehmens in die richtige Richtung zu leiten.

#### **Anforderung 8: Wertorientierung**

Die wertorientierte Unternehmensführung baut auf dem Leitsatz der dynamischen Investitionsrechnung auf, nämlich dass Wert in einem Unternehmen nur dann geschaffen wird, wenn die Rendite einer Investition deren Kapitalkosten übersteigt. Sie beschreibt die maßgebliche Ausrichtung der Unternehmensführung am Unter-

nehmenswert. Dieser gewinnt aufgrund der steigenden Kapitalmarktorientierung vieler Unternehmen zunehmend an Bedeutung. In der Praxis hat der Shareholder Value, welcher nach Rappaport (1986) den rechnerischen Marktwert des Eigenkapitals darstellt, eine besondere Bedeutung, da sich das Management damit vornehmlich an den Zielen der Eigentümer orientiert. Zur Messung des Shareholder Value werden heute unterschiedliche Konzepte herangezogen. Es existieren Residualgewinnkonzepte, wie z. B. Economic Value Added (EVA®). Darüber hinaus gibt es die Verfahren des Discounted Cash Flow (DCF) oder des Cash Flow Return on Investment (CFROI), welche auf der Kapitalwertmethode beruhen.

Gemeinsam ist diesen unterschiedlichen Ansätzen der Anspruch, wesentliche Mängel traditioneller Erfolgskennzahlen zu beseitigen und so eine bessere wertorientierte Erfolgsmessung zu erlauben. Kritikpunkte an traditionellen Erfolgskennzahlen betreffen eine mangelhafte Berücksichtigung von langfristigen Zahlungsströmen und die ungenügende Berücksichtigung der Korrelation dieser Kennzahlen mit der Wertentwicklung am Kapitalmarkt. Weiterhin wird kritisiert, dass diese Kennzahlen möglichen Risiken, der Inflation, den Altersstrukturen des Anlagevermögens sowie dem Finanzierungsbedarf zukünftigen Wachstums nicht ausreichend Rechnung tragen.

#### **Anforderung 9: Wissensorientierung**

North definiert „Wissen als die Gesamtheit der Kenntnisse und Fähigkeiten, die Personen zur Lösung von Problemen einsetzen“ (North 2002, S. 39). Er sieht Wissen als die zukünftig entscheidende Ressource von Gesellschaft und Unternehmen in einem neu beginnenden Kontradieff-Zyklus. Intellektuelles Kapital bzw. immaterielles Vermögen (diese Begriffe wer-

den synonym verwendet) umfasst neben dem Wissen auch z. B. das Image eines Unternehmens oder den Markenwert.

Obwohl sich das Bewusstsein für immaterielles Vermögen wie Mitarbeiter, Kunden- und Lieferantenbeziehungen etc. deutlich verbessert hat, können bei den Unternehmen nur geringe Anstrengungen festgestellt werden, diese Positionen als relevante Vermögenswerte aktiv zu entwickeln und in die Feststellung der Vermögenswerte einzubinden. So fehlt auch im Konzept der BSC eine konkrete Operationalisierung der Wissensperspektive mit entsprechenden Kennzahlen. Der 1993 entwickelte Skandia Navigator (Skandia 1993) will anhand von fünf Perspektiven (finanzieller Fokus, Kundenfokus, Mitarbeiterfokus, Prozessfokus und Erneuerungs- und Entwicklungsfokus) aufzeigen, von wo eine Steigerung des Unternehmenswertes ausgeht. Auch der von Sveiby entwickelte Intangible Assets Monitor (Sveiby 1998) geht davon aus, dass der Unternehmenswert aus dem sichtbaren Vermögen (visible equity) und dem immateriellen Vermögen (intangible assets) besteht. Ein ähnliches Kennzahlensystem ist der von Stewart entwickelte Intellectual Capital Navigator (Stewart 1998). Diese Kennzahlensysteme können zwar die Stakeholder in Bezug auf die Ressource Wissen sensibilisieren, jedoch kann mit diesen Systemen nicht immer der direkte Bezug zu den Geschäftsergebnissen hergestellt werden. Der RAVE™-Ansatz der Boston Consulting Group (Boston Consulting Group 2001) zielt darauf ab, durch die Einbindung von Humankapital, Kundenwert und Lieferantenwert sowie durch eine hohe Gewichtung des Faktors Wissen Unternehmenswert zu generieren. Um als Resultat eine messbare Shareholder Value Größe zu erhalten, richtet sich dieser Ansatz am EVA® unter Zuhilfenahme des Cash Value Added (CVA) aus.

## Anforderung 10: Risikoorientierung

Die Forderung nach stärkerer Einbindung eines Risikomanagements stützt sich auf zwei Säulen: Die erste besteht aus gesetzlichen Anforderungen. Das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) verpflichtet seit dem 27. April 1998 in § 91 II AktG den Vorstand dazu „geeignete Maßnahmen zu treffen, insbesondere ein Überwachungssystem einzurichten, damit den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklungen früh erkannt werden.“ Außerdem ist in § 289 (1) HGB festgelegt, dass im Lagebericht „auch auf die Risiken der zukünftigen Entwicklung einzugehen“ ist. Zwar wird durch das KonTraG ein Risikomanagement gefordert, jedoch handelt es sich hierbei lediglich um Mindestanforderungen.

Eine weitere gesetzliche Relevanz bekommt das Thema Risikomanagement durch die Bonitätsbewertung im Rahmen des Ratings gemäß Basel II. Auch mittelständische Unternehmen, die nicht unmittelbar durch das KonTraG betroffen sind, werden aufgrund von Basel II dem Trend folgen und das Risikomanagement zur strategischen betriebswirtschaftlichen Optimierung nutzen. Beide Gesetze zielen auf eine Ergänzung vergangenheitsbezogener Informationen des Jahresabschlusses um eine zukunftsorientierte Dimension. Über die Bewertung von Risiken sollen unter anderem den Aktionären, Gesellschaftern oder Kreditinstituten bessere Entscheidungsgrundlagen zur Verfügung gestellt werden (Stolle 2003).

Die zweite Säule besteht in einem durch empirische Untersuchungen nachgewiesenen akuten Nachholbedarf bei der Einbindung eines Chancen- und Risikomanagements in ein übergreifendes Managementsystem (Arthur Andersen 2001).

Fundamentale Voraussetzung eines effizienten Risikomanagements ist die

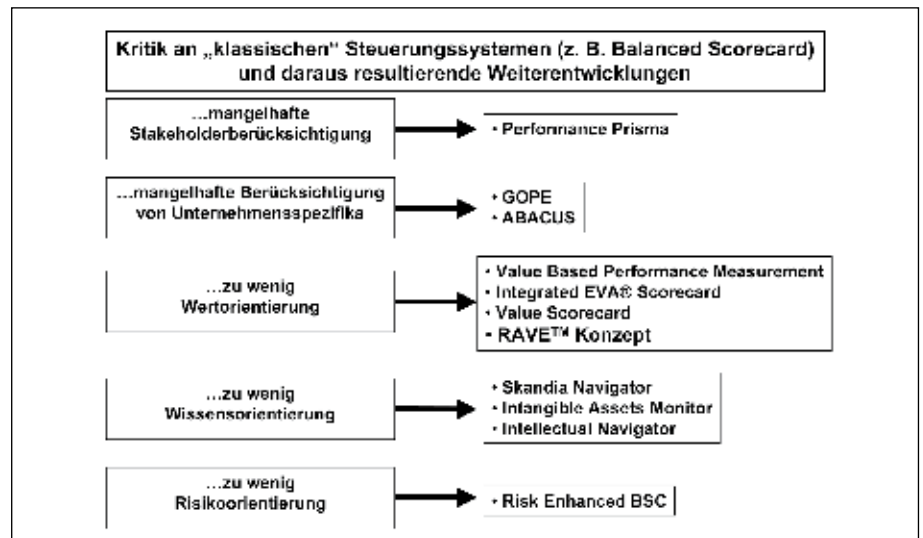


Abb. 3: „Klassische“ Steuerungsinstrumente – Kritik und Weiterentwicklungen

Identifikation aller relevanten Risiken. Dabei sind relevante Risiken nicht nur Betriebsunfälle oder Brände, sondern auch und vor allem das Scheitern der Strategie. Im unternehmensexternen Beobachtungsbereich können Risiken im außenwirtschaftlichen, technologischen, soziokulturellen, politisch-gesetzlichen und ökologischen Umfeld auftreten. Im internen Beobachtungsbereich können Risiken u. a. das Produktprogramm, die Mitarbeiter, die maschinelle Ausrüstung, die Ergebnis- und Finanzlage etc. betreffen (Wurl/Meyer 2001). Eng verbunden mit dem Risiko ist die Chance. Konsequenterweise wird somit auch ein Chancenmanagement benötigt.

Zur frühzeitigen Erkennung von Chancen und Risiken werden Kennzahlen benötigt, mit denen sich zukünftige Größen näherungsweise prognostizieren lassen. Daher soll an dieser Stelle der Begriff des Vorlaufindikators als Ersatzgröße zur Abschätzung schwer prognostizierbarer Größen definiert werden. Als Beispiel kann der Auftragseingang als Vorlaufindikator für den Umsatz genannt werden.

Da Risikomanagement und Balanced Scorecard (BSC) viele Gemeinsamkeiten aufweisen, liegt ein Integrationsversuch unter Berücksichtigung der gesetzlichen Anforderungen

nahe. Hierzu existieren grundsätzlich vier Möglichkeiten (Wurl/Meyer 2001):

- Es können Risikoaspekte unmittelbare Berücksichtigung in den unterschiedlichen Perspektiven einer originären Harvard-BSC finden.
- Eine originäre Harvard-BSC kann um die Perspektive Risikomanagement erweitert werden.
- Reichmann und Form modifizierten in ihrer „Balanced Chance- and Risk-Card“ das originäre Konzept, indem sie Balanced Scorecards für unternehmerische Chancen mit jenen für die entsprechenden Risiken verbinden (Reichmann/Form 2000).
- Eine vierte Variante basiert auf einer „Erfolgsfaktoren-basierten Balanced Scorecard“. Diese hybride Integration erfasst, bewertet und weist die spezifischen Risiken für identifizierte strategische Erfolgsfaktoren aus (Wurl/Meyer 2001).

Die Balanced Scorecard, die Performance Pyramid und das EFQM-Modell können bereits als „klassische“ Steuerungssysteme bezeichnet werden. Insbesondere die Balanced Scorecard hat in zahlreichen Unternehmen weltweit eine starke Verbreitung gefunden. Diese „klassischen“ Steuerungssysteme erfüllen mehr

oder minder die grundlegenden Voraussetzungen 1–7 aus dem obigen Anforderungskatalog. Häufig kritisiert werden jedoch:

- zu wenig Stakeholderberücksichtigung
- zu wenig Berücksichtigung von Unternehmensspezifika
- zu wenig Wertorientierung
- zu wenig Wissensorientierung
- zu wenig Risikoorientierung

Die übrigen, oben genannten Systeme können deshalb zumindest teilweise als Weiterentwicklungen und Antworten auf die vorgebrachte Kritik aufgefasst werden. Abbildung 3 zeigt die Kriterien, die von den einzelnen Systemen hierzu in den Vordergrund gestellt werden.

## 5. Zusammenfassung und Ausblick

Mit dieser Untersuchung wird deutlich, dass sowohl Einzelkennzahlen als auch Kennzahlensysteme zahlreiche Möglichkeiten bieten um Controlling mit Kennzahlen wirksam betreiben zu können. Grenzen ergeben sich hauptsächlich aus der Messbarkeit/Quantifizierbarkeit, Genauigkeit, Aktualität, den Instrumenten zur Kennzahlenbildung, der Kosten-Nutzen-Relation und aus dem Prozess der Kennzahlenermittlung. Noch wesentlich besser als Einzelkennzahlen eignen sich Kennzahlensysteme zur Analyse und Steuerung. Traditionelle Kennzahlensysteme existieren bereits seit über 80 Jahren, jedoch ist mit diesen Systemen keine Unternehmenssteuerung möglich, da sie grundlegende Elemente der Steuerung wie Strategieanbindung, Ausgewogenheit etc. nicht enthalten. Um diese Grenzen zu überwinden wurden Steuerungssysteme (Performance Measurement Systeme) entwickelt, die mit Einschränkungen eine ganzheitliche Unternehmenssteuerung ermöglichen. Zur Einordnung und Bewertung der

## Literatur

**Arthur Andersen (Hrsg.) (2001):** Chancen und Risiken managen, Glück oder Geschick? Ergebnisse einer empirischen Studie über das Managen von Chancen und Risiken sowie die Umsetzung wertorientierter Führungskonzepte junger Aktiengesellschaften und Börsenkandidaten, Frankfurt am Main.

**Boston Consulting Group (2001):** Das RAVE-Konzept, München.

**Bouffier, W. (1952):** Kennzahlen im betrieblichen Rechnungswesen, in: Der Österreichische Betriebswirt, 1952, S. 26–40.

**Broetzmann, F., Oehler, K. (2001):** Strategie-Umsetzung und Risiko-Management – zwei getrennte Welten? Risk Enhanced Balanced Scorecard, in: is report, 5. Jg., Nr. 9, S. 26–31.

**Brunner, J. (1999):** Value-Based Performance Management – Wertsteigernde Unternehmensführung: Strategien, Instrumente, Praxisbeispiele, Wiesbaden.

**Controller Verein e.V. (Hrsg.)(o. J.):** Controller Statements, Gauting bei München.

**Crössmann, J. (1982a):** Entscheidungsverhalten auf unvollkommenen Märkten, Frankfurt a. M.

**Crössmann, J., Tietz, R. (1982b):** Market Behaviour Based on Aspiration Levels, in: Tietz, R. (Hrsg.): Aspiration Levels in Bargaining and Economic Decision Making, Berlin, Heidelberg, New York, Tokyo, S. 170–185.

**Crössmann, J. (1989):** Internes Controlling von Finanzinnovationen im Bankbereich – am Beispiel der Finanzswaps, in: Burger, K.-M. (Hrsg.): Finanzinnovationen, Risiken und ihre Bewältigung, Stuttgart, S. 159–176.

**Crössmann, J. (1999):** Konzeption der Gesamtbankrisikosteuerung, 6. Handelsblatt-Konferenz „Risikomanagement für die Gesamtbank“, Mainz.

**Crössmann, J. (2000a):** Controlling/Banksteuerung: Konzepte und Stand der Verfahren, in: Deutscher Sparkassen- und Giroverband e. V. (Hrsg.): Betriebswirtschaftliche Blätter, Heft Juli 2000, S. 335–342.

**Crössmann, J. (2001a):** Erfolgskennzahlen für das Marketing-Controlling, in: is report, Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Informationssysteme, Heft 8/2001.

**Crössmann, J. (2001b):** Für Kundenzufriedenheit, Kundenbindung und Marketing-Mix: Indices und Kennzahlen, in: is report, Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Informationssysteme, Heft 9/2001.

**Crössmann, J. (2002):** Mehr als eine Kennzahl, in: Strukturen – Information für Management und Controlling, 1/2002.

**Crössmann, J. (2003):** Marketing-Controlling-Erfolgskennzahlen, in: Pepels, W. (Hrsg.): Marketing-Controlling-Organisation, Berlin, S. 81–106.

einzelnen Steuerungssysteme wurde ein Anforderungskatalog mit zehn Kriterien abgeleitet. Dabei zeigten sich interessante Möglichkeiten für das Controlling mit Kennzahlen aber auch die vorhandenen Grenzen der

unterschiedlichen Kennzahlen und Kennzahlensysteme. Die Thematik „Controlling mit Kennzahlen“ wird deshalb auch in den kommenden Jahren Praktiker und Wissenschaftler intensiv beschäftigen.

- EFQM (2000):** European Foundation for Quality Management (Hrsg.): Das EFQM-Modell für Excellence, Brüssel.
- Friedag, H. R., Schmidt, W. (2000):** Balanced Scorecard – mehr als ein Kennzahlensystem, 2. Aufl., Freiburg.
- Gladen, W. (2005):** Kennzahlen- und Berichtssysteme – Grundlagen zum Performance Measurement, 3. Aufl., Wiesbaden.
- Gleich, R. (2001):** Das System des Performance Measurement – Theoretisches Grundkonzept, Entwicklungs- und Anwendungsstand, München.
- Gleich, R. (2002):** Performance Measurement – Grundlagen, Konzepte und empirische Erkenntnisse, in: Controlling, 14. Jg., Nr. 8/9, S. 447–454.
- Grady, M. W. (1991):** Performance Measurement: Implementing Strategy, in: Management Accounting, 72. Jg., Nr. 12, S. 49–53.
- Grüning, M. (2002):** Performance-Measurement-Systeme – Messung und Steuerung von Unternehmensleistung, Wiesbaden.
- Hippmann, H.-D. (1994):** Statistik für Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler, Stuttgart.
- Horváth, P. (2006):** Controlling, 10. Aufl., München.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1992):** The Balanced Scorecard – Measures that drive Performance, in: Harvard Business Review, 70. Jg., Nr. 1, S. 71–79.
- Kroh, P. (2003):** Möglichkeiten und Grenzen der Unternehmensführung mit Kennzahlen, unveröffentlichte Diplomarbeit, FH Wiesbaden, Fachbereich Wirtschaft.
- Litz, H. P. (1998):** Statistische Methoden in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, 2. Aufl., München, Wien.
- Lynch, R. L., Cross, K. F. (1995):** Measure up! How to Measure Corporate Performance, 2. Aufl., Cambridge MA, Blackwell.
- Michel, R. (1999):** Komprimiertes Kennzahlen-Know-how: Analyse-methode, Frühwarnsysteme, PC-Anwendungen, Checklisten, Wiesbaden.
- Neely, A. (2002):** The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success, London.
- North, K. (2002):** Wissensorientierte Unternehmensführung, 3. Aufl., Wiesbaden.
- Perlitz (2003): Perlitz Strategy Group (Hrsg.):** Performance Measurement & Management in R & D – The System used at Johnson and Johnson Consumer Products, Introducing ABACUS, Düsseldorf.
- Rappaport, A. (1988):** Shareholder Value, New York.
- Reichmann, T. (2006):** Controlling mit Kennzahlen und Management-Tools, 7. Aufl., München.
- Reichmann, T., Form, S. (2000):** Balanced Chance- and Risk-Management, in: Controlling, 12. Jg., Nr. 4/5, S. 189–198.
- Schenk, H. (1939):** Die Betriebskennzahlen, Leipzig.
- Schrank, R. (2002):** Neukonzeption des Performance Measurements: Der GOPE Ansatz, Wissenschaft und Praxis, Sternfels.
- Siegwart, H. (2002):** Kennzahlen für die Unternehmensführung, 6. Aufl., Bern.
- Skandia (1993):** [www.skandia.com](http://www.skandia.com).
- Stern Stewart & Co. (Hrsg.):** Integrated EVA® Scorecard, London, o. J.
- Stewart, T. A. (1998):** Der vierte Produktionsfaktor. Wachstum und Wettbewerbsvorteile durch Wissensmanagement, München/Wien 1998.
- Stolle, F. (2003):** Risikomanagement – praktische Durchführung und Integration in Controlling und Unternehmensplanung, in: Controller-Magazin, 28. Jg., Nr. 1, S. 69–72.
- Sveiby, K. E. (1998):** Wissenskapital – das unentdeckte Vermögen. Immaterielle Vermögenswerte aufspüren, essen und steigern, Landsberg/Lech 1998.
- Welge, M. K., Lattwein, J. (2002):** Wertorientiertes Performance Controlling mit der Value Scorecard® – Darstellung eines Referenzkonzepts in der Automobilindustrie, in: Controlling, Nr. 8/9, S. 455–464.
- Wurl, H.-J., Mayer, J. H. (2001):** Balanced Scorecards und industrielles Risikomanagement – Möglichkeiten der Integration, in: Klingebiel, N. (Hrsg.): Performance Measurement & Balanced Scorecard, München, S. 179–213.

# Der „Übernahmepool“ für Absolventen einer dualen Berufsausbildung

Ein Instrument zur langfristigen Sicherung von Investitionen in die Nachwuchsqualifizierung

STEFAN HÜPPE



Dipl. Wirtschaftspädagoge  
Stefan Hüppe

Jahrgang 1956, Abschluss an der Universität Köln 1982, seit diesem Zeitpunkt in der Betrieblichen Berufsausbildung von Boehringer Ingelheim tätig, seit 2000 Übernahme der Leitung der Aus- und Weiterbildung bei Boehringer Ingelheim für den Standort Ingelheim.

Weitere Tätigkeiten: Seit 1989 Dozent an der FH Mainz im Kurs „Ausbildung der Ausbilder“ und Autor des Buches „Erfolgsrezept Ausbildung“ sowie eines Gruppenselbstlernkonzeptes „Angst verlieren beim Präsentieren“ für die Sekundarstufe II, siehe auch [www.selbstlernkonzept.de](http://www.selbstlernkonzept.de)  
E-mail: [hueppes@ing.boehringer-ingelheim.com](mailto:hueppes@ing.boehringer-ingelheim.com)

## 1. Der Ausbildungsmarkt: Ausgangslage und Perspektive 2015

Die Wirtschaft ist aufgerufen, den weiter steigenden Zahlen von Schulabsolventen ausreichende Einstiegsmöglichkeiten in die Berufs- und Arbeitswelt zu geben. Für ungefähr zwei Drittel der Schulabsolventen bedeutet dies, einen Ausbildungsplatz zu finden. Das wird für viele bei jährlich ansteigender Nachfrage von Jahr zu Jahr schwieriger. Als sich die Lage auf dem Ausbildungsmarkt 2003 zuzuspitzen begann, wurde der Ruf nach einer Ausbildungsumlage immer lauter. Diese sollte Betriebe ab einer bestimmten Größenordnung sanktionieren, die sich nicht oder nicht ausreichend an der Nachwuchsqualifizierung beteiligten. Die Einnahmen sollten zum Aufbau und zur Förderung von schulischen, überbetrieblichen und zusätz-

lichen betrieblichen Ausbildungsplätzen genutzt werden. Diskutiert wurde eine Pflichtquote von 7%.

In dieser Situation entstand das „Bündnis für Ausbildung“, ein Bündnis von Regierung, Arbeitgeberverbänden und Kammern, das die Schaffung zusätzlicher, neuer Ausbildungsplätze fördern sollte. Die freiwillige Selbstverpflichtung der Wirtschaft zur Schaffung zusätzlicher Ausbildungsplätze konnte bis heute die Einführung einer Zwangsabgabe verhindern. Zusätzlich engagierten sich Kammern und Verbände in Nachvermittlungskaktionen, um auch denjenigen noch eine Chance einzuräumen, die es auf Anhieb nicht geschafft hatten. Diese Bemühungen führten dazu, dass die drohende Lehrstellenlücke bis heute klein gehalten werden konnte.

Die Branche der chemischen Industrie schloss einen Tarifvertrag „Zukunft durch Ausbildung“ ab, der vorsah, das Ausbildungsplatzangebot auf Basis der Zahlen von 2003 im Zeitraum 2004 bis 2007 um insgesamt 7% zu steigern. Bisher konnten die Arbeitgeber in gemeinsamer Anstrengung dieser Verpflichtung nachkommen. Wirtschaftlich starke Betriebe gingen deutlich über die geforderte Quote hinaus und kompensierten den Rückgang bei anderen Betrieben, die z. B. ihr Angebot einer rückläufigen Beschäftigung anpassen mussten.

Im Hinblick auf die einsetzende leichte Konjunkturerholung stehen die Zeichen für die Wirtschaft auch weiterhin gut, eine drohende Lehrstellenlücke zu verhindern. Da auch der Gipfel des „Schülerbergs“ bundesweit in 2007 erreicht sein wird, könnte man anneh-

men, dass sich danach die Situation von Jahr zu Jahr weiter entspannt.

Dies ist allerdings nur rechnerisch richtig, eine genaue Betrachtung differenziert nach Ost und West zeigt, dass in den westlichen Ländern eine Entspannung frühestens ab 2014 zu erwarten ist. Nur die steil abfallenden Zahlen der Schulabsolventen in den östlichen Bundesländern führen zu diesem rechnerischen „Bergfest“ in 2007, dies macht die nachfolgende Tabelle sehr deutlich. So wird heute schon sichtbar, dass lediglich der Strom von Schulabsolventen aus dem Osten, der in die strukturstarke Gebiete des Westens zieht, nach und nach versiegen wird. Im Westen bleibt die Situation jedoch deutlich über 2010 hinaus angespannt.

Fazit: Die von der Politik bereits angekündigte Verlängerung des nationalen Pakts für Ausbildung und zukünftige tarifliche Vereinbarungen werden darauf ausgerichtet sein, die Ausbildungsbereitschaft der Wirtschaft weiter zu steigern. Dies wird dazu

führen, dass einzelne Betriebe deutlich über ihren eigenen Bedarf hinaus ausbilden werden, um der nachwachsenden Generation eine Chance auf eine solide Erstausbildung zu geben.

In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, wie Betriebe einen möglichst großen Teil ihrer Ausbildungsinvestitionen trotz Über-Bedarf-Ausbildung selbst nutzen können, wenn zum Zeitpunkt der Übernahme nicht genügend Stellen zur Verfügung stehen.

## 2. Das Instrument des Übernahmepools am Beispiel der Boehringer Ingelheim Pharma GmbH & Co. KG (abgekürzt: BIP)

### 2.1 Ausgangssituation im Unternehmen BIP

Boehringer Ingelheim ist ein Global Player und gehört zu den weltweit größten 15 Pharmaunternehmen mit insgesamt über 37.000 Beschäftigten. In der BIP, der größten Einzelgesell-

schaft im Unternehmensverband, waren zum Jahresende 2005 8.940 Mitarbeiter aktiv beschäftigt. Die Zahl der Auszubildenden betrug an den beiden Standorten Ingelheim und Biberach zusammen genommen 680, dies entspricht einer Ausbildungsquote von 7,6 % bezogen auf die Zahl der aktiv im Unternehmen beschäftigten Mitarbeiter.

BIP steigerte seine Einstellungszahlen im Ausbildungsbereich von 171 im Jahr 2000 auf 233 im Jahr 2006, dies entspricht einer durchschnittlichen jährlichen Steigerung von 6 %. Mit dieser Anhebung des Ausbildungsplatzangebots hat das Unternehmen einen aktiven Beitrag zur Schließung der Angebotslücke auf dem Ausbildungsmarkt geleistet. Dies geschieht vor dem Hintergrund, dass sich das Familienunternehmen zum Standort Deutschland bekennt und seine gesellschaftspolitische Verantwortung ernst nimmt.

Klar war, dass bei dieser starken Anhebung nicht allen Ausgelernten eine Stelle angeboten werden konnte. Ausbildung – so trägt es auch die IG BCE mit – geht vor Übernahme. Doch wer viel in Ausbildung investiert, möchte auch einen möglichst guten Return on Investment erzielen. Vor diesem Hintergrund entstand das Projekt „BIZAS“ – Boehringer Ingelheim Zeitarbeit-Service. Eine Projektgruppe erhielt den Auftrag ein Instrument zu planen und auszugestalten, das aus der zeitpunktbezogenen Übernahmesituation eine zeitraumbezogene machen sollte.

### 2.2 Der Kerngedanke

Die Idee war nicht neu. Es gab schon andere Firmen, die ähnliche Instrumente bereits eingeführt und einige Erfahrungen aufzuweisen hatten. In einem Benchmark wurde transparent, wie unterschiedlich sich ein Instrument „Übernahmepool“ gestalten lässt. Mit dem Pool verfolgen die

| Jahr | Alte Länder | Neue Länder und Berlin | Bund    |
|------|-------------|------------------------|---------|
| 2004 | 463.553     | 154.003                | 617.556 |
| 2005 | 473.000     | 151.000                | 624.000 |
| 2006 | 482.000     | 147.000                | 629.000 |
| 2007 | 489.000     | 138.000                | 627.000 |
| 2008 | 492.000     | 118.000                | 610.000 |
| 2009 | 493.000     | 104.000                | 597.000 |
| 2010 | 490.000     | 93.000                 | 583.000 |
| 2011 | 494.000     | 86.000                 | 580.000 |
| 2012 | 486.000     | 84.000                 | 570.000 |
| 2013 | 487.000     | 83.000                 | 570.000 |
| 2014 | 474.000     | 84.000                 | 558.000 |
| 2015 | 466.000     | 85.000                 | 551.000 |

Tab.: Entwicklung der Nachfrage nach Ausbildungsplätzen bei gleich bleibendem Verhalten der Schulabsolventen  
Quelle: Statistisches Bundesamt 2003

Firmen folgende Grundgedanken: Alle zum Prüfungsabschluss Unversorgten, die die Übernahmekriterien erfüllen, kommen in einen Pool und werden bedarfsabhängig in verschiedenen Fachabteilungen eingesetzt. Dabei wird ihnen ein Mindestbeschäftigungsprozentsatz garantiert (z. B. Teilzeit 50 %), auch wenn es zeitweise keine Einsatzmöglichkeit geben sollte. Im Gegenzug kann ein Poolarbeitsvertrag auch vorsehen, dass die Prüfungsabsolventen phasenweise beruhsfremd und unterhalb ihrer Regeleingruppierung eingesetzt werden können. Die Poolverträge sind in den meisten Fällen auf zwölf Monate befristet. Jedes Beschäftigungsangebot, das über diesen Zeitraum hinaus führt, führt auch den Betreffenden aus dem Pool heraus, so dass sich der Pool im Idealfall bis zum nächsten Prüfungstermin wieder überwiegend geleert hat.

### 2.3 Das BIP-Modell

Auf der Basis der Benchmarkdaten entwickelte das Projektteam, das sich aus Vertretern der Ausbildungsleitung, der Personalleitung und dem

Betriebsrat zusammensetzte, ein BIP-spezifisches Modell. Die Eckdaten des Modells enthält die folgende Abbildung. Einen intensiven Diskussionspunkt bildete die Frage der Kostenverrechnung. Sollte der Pool wie ein Profitcenter arbeiten oder sollten nur die tatsächlich entstehenden Personalkosten an die anfordernde Stelle weitergegeben werden. Diesbezüglich entschied man sich für die zweijährige Pilotphase gegen das Modell Profitcenter, auch, um im Experimentierstadium den Aufwand so gering wie möglich zu halten.

### 2.4 Vorteile eines Übernahme-pools

Welche Vorteile sollte die Einrichtung eines Pools haben?

- Der Übernahmeprozess wird auf zwölf Monaten gestreckt
- Einsatzbereite „Feuerwehr“ für personelle Engpässe
- Profil der Ausgebildeten ist bekannt und kann sehr gut beurteilt werden
- Einsparung von Rekrutierungskosten für externe Beschaffungsvorgänge

- Keine bzw. geringere Einarbeitungszeit im Vergleich zu Externen
- Kostengünstigere Eingruppierung Ausgebildeter als externe Leiharbeitnehmer
- Besserer Return on Investment der Investitionen in die Berufsausbildung
- Bindung junger Nachwuchskräfte wirkt der demografischen Entwicklung entgegen

Von den Vorteilen überzeugt, stimmte die Geschäftsführung der Einrichtung eines Übernahmepools mit einer zweijährigen Probezeit zu. Die Poolgröße wurde auf 50 Personen pro Jahr limitiert, das bedeutet, dass nicht mehr als 50 Absolventen gleichzeitig einen Poolvertrag haben sollten. Die Limitierung sollte gewährleisten, dass sich der Pool nicht von Prüfungstermin zu Prüfungstermin unbegrenzt aufbauen kann. An beiden Standorten wurde jeweils eine halbe Mitarbeiterkapazität eingerichtet, die das Poolmanagement übernahm. Dies sollte sicherstellen, dass der Pool erfolgreich umgesetzt werden konnte.

### 2.5 Erfolgskriterien für den Übernahmepool

Gemeinsam mit der Projektgruppe definierte das Poolmanagement die Erfolgskriterien für den Übernahmepool:

- die Anpassung des Bearbeitungsprozesses einer Personalanforderung,
- die Festlegung der Übernahmekriterien,
- die Kommunikation des neuen Instruments in alle relevanten Bereiche.

Der Bearbeitungsprozess einer Personalanforderung wurde dahingehend angepasst, dass die Betrachtung der vorhandenen Poolmitarbeiter Vorrang vor anderen Rekrutierungsquellen erhalten sollte. Der Stellenbesetzungsprozess stellt sicher, dass bereits nach

|                                                         |                                                                                                     |
|---------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Zielgruppe</b>                                       | Ausgebildete ohne oder mit Vertragsangebot < 12 Monate, die die Übernahmekriterien erfüllen         |
| <b>Vertragsart</b>                                      | auf 12 Monate befristeter Rahmenvertrag mit 50 % Beschäftigungssatz                                 |
| <b>Entgelt</b>                                          | entspricht Tätigkeit (max. E6/E7) und Beschäftigungsprozentsatz                                     |
| <b>Vermittlungspriorität</b>                            | berufs- und standortbezogen in Vollzeit                                                             |
| <b>Flexibilitätsklausel</b>                             | Maximal 3 E-Stufen unter Regeleingruppierung (E6/E7) ggfs. auch beruhsfremd und am anderen Standort |
| <b>Kostenverrechnung</b>                                | Tätigkeitsbezogenes Entgelt                                                                         |
| <b>Poolmitarbeiter in Phasen der Nichtbeschäftigung</b> | Bauen Zeitguthaben und bis zu 10 Urlaubstage ab                                                     |

Abb.: Eckwerte eines Poolvertrages bei BI

der Gruppe der Mitarbeiter, die aus verschiedenen Gründen intern ihren Arbeitsplatz wechseln müssen, die Gruppe der Auslerner vorrangig betrachtet wird, bevor andere Rekrutierungsquellen genutzt werden können.

Poolverträge erhalten nur Prüfungsabsolventen, die eine uneingeschränkte Übernahmeempfehlung aus der Ausbildung bekommen haben. Verhaltens- oder leistungsbedingte Defizite, die nur zu einer eingeschränkten oder zu keiner Übernahmemempfehlung führen, werden jedem Auszubildenden ca. sechs Monate vor Prüfungsabschluss in einem Übernahmegespräch mitgeteilt. Hierzu werden die laufenden Beurteilungen aus den Fachabteilungen, die Leistungen in der Berufsschule und das Lern- und Leistungsverhalten in Kursen und Seminaren der zentralen Ausbildung herangezogen.

Mit dieser klaren Abgrenzung sollte vermieden werden, dass der Übernahmepool zum Sammelbecken für Leistungsschwächere oder Verhaltensauffällige wird, die den Ruf eines solchen Instruments schnell zerstört hätten. Die Klärung der Übernahme erfolgt in berufsbezogenen Übernahmekonferenzen. An diesen Konferenzen nehmen die Personalleitungsbereiche und der Betriebsrat teil. Dort wird das Potenzial jedes Kandidaten vom zuständigen Ausbildungsreferenten präsentiert und erste Einsatzmöglichkeiten bei Erfüllung der Übernahmekriterien besprochen.

Die Kommunikation des neuen Instruments erfolgte über mehrere Kanäle sowohl innerhalb der Personalabteilung als auch außerhalb zu den Fachabteilungen (Präsentationen, Diskussionsrunden, Werkzeitung, Intranet). Im Kommunikationsprozess wurden auch aufkommende Fehlinterpretationen des neuen Instruments geklärt und der gesamte Abstimmungs- und Bearbeitungsprozess optimiert. Zum

Konzept gehört auch eine Schulung der Auszubildenden, in die ein Bewerbungstraining integriert ist. Auf dieser Informationsbasis erstellen alle Auslerner eine vollständige elektronische Bewerbung, die den BIZAS-Managern zu Vermittlungszwecken zur Verfügung steht.

## **2.6 Ergebnisse des neuen Instruments nach dem ersten Jahr der Pilotphase**

Zu Beginn der Einführung im Frühjahr 2005 war man gespannt, wie gut das neue Instrument funktionieren würde. Heute liegen aus der Sommerprüfung 2005 und der Winterprüfung 2006 erste Ergebnisse vor.

Im Sommer 2005 schlossen 151 Auszubildende ihre Ausbildung erfolgreich ab, 109 (72,2 %) konnten direkt auf Stellen (mindestens Jahresbefristung) vermittelt werden. 34 Absolventen (22,5 %) erhielten einen Poolvertrag, acht haben das Unternehmen verlassen (teils auf eigenen Wunsch, teils aufgrund fehlender Übernahmeempfehlung). Bis Ende Februar 2006 konnten 17 Poolmitarbeiter (50 %) auf interne Stellen vermittelt werden, zwei haben aufgrund externer Perspektiven das Unternehmen verlassen, 15 befinden sich noch im Pool.

In der Winterprüfung 2006 schlossen 49 Auszubildende erfolgreich ab. 33 erhielten direkt eine Stelle (mindestens Jahresbefristung), fünf haben das Unternehmen verlassen und elf erhielten einen Poolvertrag. Damit stieg die Poolgröße auf 26 Mitarbeiter an.

Der aktuelle Pool setzt sich aus 17 Kaufleuten, drei naturwissenschaftlich und sechs technisch Qualifizierten zusammen. Nur ein Mitarbeiter ist aktuell berufsblind und unter der Regleingruppierung eingesetzt. Jeder Poolmitarbeiter hatte durchschnittlich zwei bis drei verschiedene Einsätze mit einer durchschnittlichen Dauer von jeweils 4,6 Monaten. Insgesamt

erfolgten neun berufsblind Einsätze. Mitarbeiter, die erfolgreich aus dem Pool heraus weitervermittelt werden konnten, waren im Durchschnitt 4,5 Monate im Pool.

Da die noch im Pool befindlichen Absolventen der Sommerprüfung 2005 im Juli automatisch aus dem Pool ausscheiden, entweder durch Vermittlung oder durch Auslaufen ihres Poolvertrages, verbleiben maximal die elf Neuzugänge aus der Winterprüfung 2006. Aber auch hier wird vermutlich bis zum Sommerprüfungstermin ein Teil durch Vermittlung auf längerfristige Beschäftigungsangebote wieder aus dem Pool heraus gehen. Damit stünden für die Absolventen der Sommerprüfung erneut mindestens 39 Poolstellen zur Verfügung.

Im Sommer 2006 werden voraussichtlich 161 Auszubildende in die Prüfung gehen. Hier wird sich erstmals zeigen, ob das Poollimit ausreicht, um jedem erfolgreichen Absolventen mit Übernahmeempfehlung eine mindestens zwölfmonatige Perspektive geben zu können. Doch bereits ein Jahr nach Einführung des Instruments lässt sich erkennen, dass durch den Pool 45 Absolventen zusätzlich im Unternehmen bleiben konnten und bereits ein großer Teil über den Umweg der Poolbeschäftigung eine Perspektive im Unternehmen erhalten hat.

# Der MBTI® – Persönlichkeitsstrukturen systematisch erkennen

MATTHIAS LEUKEL



Dr.  
Matthias Leukel

hat Betriebswirtschaftslehre an der Fachhochschule Mainz und Katholische Theologie an den Universitäten Bonn, Münster sowie der Philosophisch-Theologischen Hochschule St. Georgen, Frankfurt studiert.

Er arbeitet als Personalberater und ist lizenzierter MBTI®-Trainer.

E-mail: leukel@percon.de

## 1. Einleitung

Teammeeting der Personalabteilung, Montagmorgen, 8.30 Uhr. Teilnehmer: Teamleiter T und seine vier Mitarbeiter M1, M2, M3 und M4. T präsentiert einen Vorschlag für ein zukünftiges E-Recruiting-Verfahren des Unternehmens. Die Idee entwickelt er nach einem Messebesuch am Wochenende, bei dem er zum ersten Mal von diesem Verfahren hörte. Zwischen T und M1–M3 entspannt sich spontan eine Diskussion. Auf die Frage von T an M4, was er denn von dem Vorschlag halte, antwortet dieser, dass er dies erst einmal durchdenken müsste. M1 schlägt vor, dass M4 seine Gedanken ja dann im Mittwochs-Meeting präsentieren könne. Da dies zur Konsequenz hätte, das kürzlich in Angriff genommene Thema Nichtmonetärer-Anreize nicht ausgiebig behandeln zu können, einigt man sich auf nächsten Montag. Als die Zeit am Mittwoch wider Erwarten für das Thema nicht ausreicht, verschiebt T die Präsentation von M4 um eine Wo-

che, in der Annahme, dieser habe sie sowieso noch nicht vorbereitet. Da jedoch das Gegenteil zutrifft, ist M4 leicht verärgert. Als er schließlich eine Woche später seinen Kurzvortrag hält, behandelt er darin vor allem Vor- und Nachteile des E-Recruiting im Wettbewerb um die besten Arbeitskräfte, angesichts des in einigen Jahren zu erwartenden Fachkräftemangels. Daraufhin äußern die übrigen Teammitglieder unisono, es wäre besser gewesen, er hätte sich überlegt, wie man das Thema hier und jetzt IT-bezogen umsetzt und welcher Nutzen damit verbunden ist. M4 ist nachhaltig verärgert.

Missverständnisse, daraus resultierende Spannungen und Verärgerung in einem Team, wer kennt dies nicht? Bevor man versucht, sie durch Handlungsempfehlungen bzw. adäquates Handeln zu beseitigen, gilt es, sie in ihrer Struktur zu verstehen. Eine Möglichkeit dies zu tun, bietet das Persön-

lichkeitsstruktur-Instrument Myers-Briggs-Typen-Indikator (MBTI®), wie im Folgenden gezeigt werden soll.

## 2. Der MBTI® – was ist das?

Beruhend auf der Lehre des Schweizer Arztes und Psychoanalytikers Carl Gustav Jung entwickelten Isabel Myers und Kathrin Briggs in den USA den nach ihnen benannten Indikator, der seit beinahe 60 Jahren in den unterschiedlichsten Lebensbereichen im Einsatz ist. Im Kern beschäftigt sich der MBTI mit zwei Fragen:

- **Wie nimmt jemand wahr?**
- **Wie entscheidet er?**

Die beiden psychischen Funktionen, Wahrnehmung und Entscheidung, werden flankiert von zwei Einstellungsmodi, unserer Energiequelle bei Erkenntnisakten und unserem Umgang mit der äußeren Welt, die sich in den beiden Fragen ausdrücken:

- **Woher stammt unsere Energie für Erkenntnisakte?**
- **Wie gehen wir mit der äußeren Welt um?**

Die Antwort auf die insgesamt vier Fragen bewegt sich jeweils zwischen zwei Polen, den so genannten Präferenzpaaren. Je mehr man sich einem der Pole annähert, desto stärker ist die Präferenz, d. h. die Vorliebe für diesen. Die vier Präferenzpaare lauten:

Extraversion – Introversion  
Sensing – iNtuition  
Thinking – Feeling  
Judging – Perceiving

Sie beschreiben wertfrei die Orientierung einer Person in Bezug auf die beiden psychischen Funktionen und die Einstellungsmodi. Ob jemand eher zum einen oder zum anderen Pol neigt, ist nicht besser oder schlechter, zumal jeder Mensch ebenfalls zum jeweils anderen Pol tendiert, eben nur weniger ausgeprägt. Jeder lebt auf seine individuelle Weise zwischen den beiden Polen, das heißt er verfügt auf die ihm eigene Art über eine jeweilige Präferenz, die sich unter anderem beim Arbeiten und in der Kommunikation ausdrückt, wie im Nachfolgenden kurz dargestellt werden soll.

### **Die Vorstellung der einzelnen Präferenzpaare**

Extraversion – Introversion: Außenwelt – Innenwelt

Das Präferenzpaar E – I beschäftigt sich mit dem Einstellungsmodus Energiequelle unserer Erkenntnisakte. Es wird gefragt, ob sich diese Quelle in der Außen- (E) oder Innenwelt (I) befindet.

Ein außenorientierter Mensch erlangt seine Energie zum Erkennen primär mittels anderer Menschen bzw. dem Dialog mit ihnen und anderen Objekten seiner Umwelt. Bei der Arbeit schätzt er besonders die Beteiligung

an vielen verschiedenen Aufgaben, weniger dagegen die langanhaltende Beschäftigung mit einer Aufgabe; er telefoniert gerne mit anderen und betrachtet Anrufe als willkommene Abwechslung; seine Gedanken entwickelt er im Gespräch mit anderen und arbeitet gerne in einem größeren Team. Seine Art zu kommunizieren ist folgende: er vermittelt Energie, Begeisterung, reagiert ohne lange Denkpausen; er spricht über Menschen, Dinge, Ideen in seinem Umfeld, redet auch gerne mit Gruppen; mündlich-direkte Kommunikation (Telefon) zieht er der schriftlich-indirekten (E-Mail) vor; als „Sprechdenker“ formuliert er in Besprechungen noch unausgereifte Ideen, um sie klarer zu erkennen.

Ein innenorientierter Mensch gewinnt seine Energie zum Erkennen aus der eigenen Innenwelt, wobei Impulse aus der Außenwelt genutzt und im Inneren verarbeitet werden. Am Arbeitsplatz bevorzugt er einen ruhigen Raum und arbeitet gerne lange und ununterbrochen an einer Aufgabe; Telefonanrufe empfindet er eher als störend; bevorzugt schreibt er E-Mails, weil ihn dies die Zeit der Kommunikation mit anderen bestimmen lässt; er entwickelt Gedanken im Stillen und arbeitet am liebsten allein oder in Kleingruppen. Seine Art zu kommunizieren ist so beschreibbar: Energie, Begeisterung behält er in seinem Innern, er hält inne und denkt nach, bevor er reagiert; intensives Nachdenken pflegt er bzgl. seiner Ideen, Gedanken, Eindrücke und er redet gerne mit Einzelpersonen; schriftlich-indirekte Kommunikation (E-Mails) zieht er der mündlich-direkten (Telefon) vor und als stiller Denker fasst er in Besprechungen Ideen in Worte, die schon gut überlegt sind.

### **Sensing – iNtuition: Details – Gesamtbild**

Das Präferenzpaar S – N thematisiert die psychische Funktion der Wahrnehmung. Gefragt wird danach, ob

wir primär einzelne Dinge mittels unserer fünf Sinne wahrnehmen (S) oder sich uns eher ein Gesamtbild zeigt (N). Etwas vereinfacht ausgedrückt: erkennen wir einzelne Bäume oder einen Wald.

Der S-Typ verlässt sich zum größten Teil auf Zahlen, Daten, Fakten, die er sich mittels seiner fünf Sinne erschließt, die er sehr genau wahrnimmt und sich in dieser Genauigkeit auch gut merken kann. Am Arbeitsplatz setzt er auf Erfahrungen und Standards bei Problemlösungen und wendet schon optimierte Fertigkeiten an; faktische Fehler macht er selten, beachtet aber Eingebungen unter Umständen nicht; er tut gerne Dinge mit praktischer Ausrichtung; dabei führt er bevorzugt Bestehendes (mit leichter Veränderung) fort und geht schrittweise vor, wobei er die benötigte Arbeitszeit richtig einschätzt. In Bezug auf Kommunikation mag es der S-Typ, wenn zunächst Beweismaterial für das Gesagte (z. B. Fakten, Details, Beispiele) vorgelegt wird und ihm diesbezüglich praktisch realistische Anwendungen sowie Beziehungen zwischen den Fakten klar erläutert werden; für Informationen, konkrete Beispiele verlässt er sich auf seine direkten Erfahrungen und verwendet bei Gesprächen eine geordnete, schrittweise Herangehensweise; er folgt in Besprechungen der Tagesordnung, verweist auf konkrete Beispiele und liebt einfache, durchführbare Vorschläge.

Der N-Typ verlässt sich auf den Gesamteindruck seiner Wahrnehmung, wobei er (abstrakt, d. h. nicht sinngebunden) Begriffe, Ideen, Assoziationen produziert, so dass ihm das Erkennen von Zusammenhängen und dem, was möglich (nicht was faktisch) ist, gut gelingt. Beim Arbeiten bevorzugt er das Lösen neuer, komplexer Probleme und genießt die damit verbundene Herausforderung, etwas Neues zu lernen; er wendet sich häufig neuen Einsichten zu, über-

sieht jedoch leicht Fakten; er schätzt es neue Problemstellungen, mit innovativer Ausrichtung anzugehen und (zuweilen radikal) anders zu machen als bisher, dabei geht er zeitlich ungeplant, in Energieschüben, den Eingebungen folgend, fortschreitend vor. Beim Kommunizieren bevorzugt er umfassende Programme mit Präsentation der allgemeinen Themen unter Berücksichtigung zukünftiger Möglichkeiten und Herausforderungen. Für Informationen und konkrete Beispiele verlässt er sich auf Einsichten und Vorstellungen und präferiert bei Gesprächen ein individuelles Herangehen; die Tagesordnung ist für ihn nur Ausgangspunkt, er verweist auf allgemeine Konzepte und liebt neue, ungewöhnliche Vorschläge.

### **Thinking – Feeling: Logische Urteile – Subjektive Werte**

T – F als weiteres Präferenzpaar beschäftigt sich mit der psychischen Funktion der Entscheidung. Entscheiden wir aufgrund von logisch-analytisch abgeleiteten Urteilen (T) oder aufgrund subjektiver Wertvorstellungen (F).

T-Typen überprüfen Wahrgenommenes auf dessen logische Konsistenz, auf damit verbundene Gesetzmäßigkeiten und treffen darauf beruhend ihre Entscheidungen unter Einschluss der Konsequenzen, die sich daraus ergeben (= Betrachtung von Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen). Beim Arbeiten lösen sie Probleme mittels logischer Analyse; sie brauchen keine Harmonie mit ihrem Umfeld, sondern sind auf die Aufgabe konzentriert; dabei verletzen sie zuweilen Andere ungewollt, wenn sie beim unpersönlichen Treffen von Entscheidungen, deren Gefühle übersehen. Sie sind i. d. R. bereit, zu kritisieren; sie betrachten die relevanten Prinzipien einer Situation; Anerkennung verlangen sie für Erfüllen oder Übertreffen der Aufgabenanforderungen. Kommunikation funktioniert beim T-Typen

auf kurze, bündige Art; er will das Pro und Contra jeder Alternative sehen; er kann in intellektueller Hinsicht kritisch, objektiv sein, sich durch kühle, unpersönliche Argumentation überzeugen lassend; Zielvorstellungen und -setzungen stellt er zuerst vor, Emotionen setzt er als sekundäre Daten ein und in Besprechungen zeigt er sich zuvorderst der Aufgabe verhaftet.

Der F-Typ orientiert sich bei Entscheidungen an subjektiven Wertvorstellungen der eigenen Person oder seiner Mitmenschen, daran also, was in einer bestimmten Situation zur eigenen Wertorientierung passt oder von der jeweiligen Umwelt erwartet wird. Am Arbeitsplatz schlussfolgert er anhand von Werten, bringt die beste Leistung in Harmonie mit anderen Menschen, auf die er sich bei seinen Entscheidungen auch konzentriert; er genießt es, die Bedürfnisse anderer zu erfüllen; eigene Vorlieben und Abneigungen, und die Anderer beeinflussen seine Entscheidungen; er fühlt mit und vermeidet es, anderen Unangenehmes mitzuteilen; grundlegende Wertvorstellungen sind in seinem Blick und er will Wertschätzung während der gesamten Erfüllung einer Aufgabe. Er kommuniziert auf eine persönliche Übereinstimmung suchende Art; bei alternativen Ansätzen will er die Auswirkung auf andere Menschen und Werte erfahren; er kann im Zwischenmenschlichen Anerkennung, Akzeptanz zeigen und sich durch persönliche Echtheit überzeugen lassen; Logik, Objektivität betrachtet er als sekundäre Aspekte, stellt zuerst übereinstimmende Punkte vor und zeigt sich in Beziehungen als erstes den Menschen verhaftet.

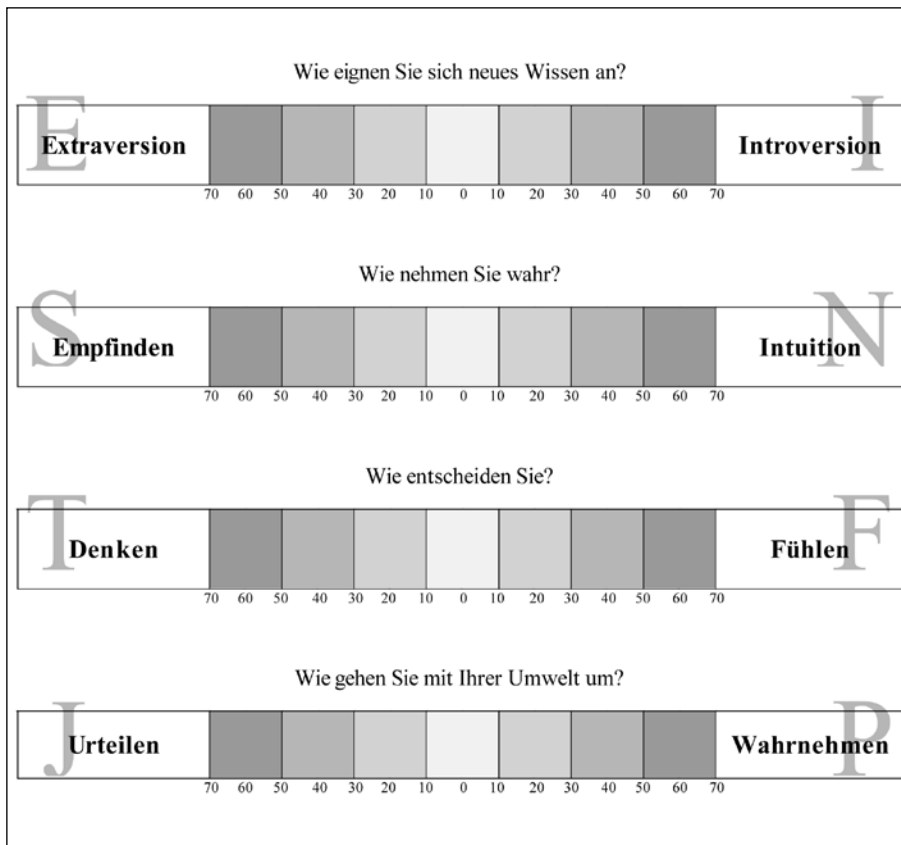
### **Judging – Perceiving: Festlegen – Offenlassen**

Das letzte Präferenzpaar, J – P, thematisiert als Einstellungsmodus den Umgang mit der äußeren Welt und fragt, ob dieser durch Entscheiden (J) oder

Wahrnehmen (P) geprägt ist. Damit weist diese Präferenzpaar zugleich darauf hin, welche der beiden psychischen Funktionen bei einem Menschen dominant sind, Wahrnehmung (S – N) oder Entscheidung (T – F).

Ein J-Typ tendiert zum zügigen Treffen von Entscheidungen und einem dementsprechend zügigen Handeln. Bei ihm dominiert die Entscheidungsfunktion (T – F). Am Arbeitsplatz plant er seine Tätigkeit am liebsten und arbeitet gemäß dem Plan; er genießt es, Aufgaben zu organisieren und abzuschließen, wobei er stets auf fertig zu stellende Dinge konzentriert ist und nebenbei Auftretendes ignoriert; mit getroffenen Entscheidungen fühlt er sich wohler als mit ungetroffenen; Entscheidungen fallen zügig, mit Bezug auf den Wunsch, Dinge abzuschließen; er strebt nach Strukturen und Zeitplänen und arbeitet bei bestimmten Aufgaben gerne mit Listen. In der Kommunikation wollen J-Typen sich über Zeitpläne, -rahmen, vernünftige Termine einigen; sie mögen keine Überraschungen und wollen vorgeplant sein; von anderen erwarten sie Verlässlichkeit und dass sie etwas durchziehen; ihre Positionen und Entscheidungen vermitteln sie als endgültig; sie streben Ergebnisse, Erfolge an und konzentrieren sich auf Zweck, Richtung sowie in Besprechungen auf die Erledigung der anstehenden Aufgabe.

Der P-Typ wartet ab mit seinen Entscheidungen, da er Dinge auf sich zukommen lässt und lange offen ist für neue Informationen. Bei ihm dominiert die Wahrnehmungsfunktion (S – N). Beim Arbeiten wünscht er sich Flexibilität; er genießt es, Aufgaben anzufangen und offen zu lassen, um kurz vor Abschluss Änderungen vornehmen zu können, da er somit offen für Erfahrungen bleibt und das Gefühl hat, nichts zu verpassen; er schiebt Entscheidungen auf, da er nach Optionen sucht; an veränderte



Situationen passt er sich an und fühlt sich durch ein hohes Maß an Strukturen eingeschränkt; zur Erinnerung an irgendwann zu erledigende Aufgaben benutzt er Check-Listen. Für P-Typen ist in der Kommunikation der zeitliche Rahmen diskutierbar; unveränderbaren Zeitplänen und knappen Terminen widersetzt er sich aber; er genießt Überraschungen und passt sich an Änderungen in letzter Minute an; von anderen erwartet er, auf situative Anforderungen zu reagieren; eigene Ansichten vermittelt er als modifizierbar; er will etwas über Optionen, Gelegenheiten hören, konzentriert sich auf Autonomie, Flexibilität sowie in Besprechungen auf den Prozess.

### 3. Die Ermittlung des eigenen MBTI®-Typs

Der MBTI® geht davon aus, dass jeder Mensch eine angeborene Persönlichkeitsstruktur hinsichtlich der vier MBTI® Dimensionen (= Präfe-

renzpaare) besitzt. Diese lässt sich ermitteln und in einem Vier-Buchstaben-Code darstellen (z. B. ESTJ, INFP, ENFJ, ISFP). Insgesamt gibt es 16 Persönlichkeitsstruktur-Typen (= 16 Buchstaben-Codes).

Ermittelt werden diese auf zwei Wegen: einem Fragebogen, der 88 Fragen beinhaltet, und einer Selbsteinschätzung bezüglich der vier Dimensionen. Die Selbsteinschätzung wird in einem Feedback-Gespräch vorgenommen, den eine für den Einsatz des MBTI® lizenzierte Person mit demjenigen, der den MBTI®-Fragebogen ausgefüllt hat, durchführt. Hier geht es darum, zu einem so genannten „best fit“ zu gelangen, das heißt, den Typ zu ermitteln, der am besten zu dem MBTI®-Kandidaten passt. In ca. 70 % der Fälle deckt sich der mittels Fragebogen ermittelte Typ mit der Selbsteinschätzung. Gibt es Unterschiede, ist es Aufgabe des Gesprächs, den Grund dafür zu ermitteln und so den am besten passenden Ty-

pen zu finden. Dabei wird der Selbsteinschätzung das größere Gewicht zugesprochen, da der MBTI® davon ausgeht, dass eine Person aus der Selbstperspektive am besten erkannt werden kann.

Ist in einer eher statischen Weise die Persönlichkeitsstruktur via des Vier-Buchstaben-Codes bestimmt, blickt der MBTI® in einer eher dynamischen Weise auf die beiden zentralen Präferenzpaare Wahrnehmung (S–N) und Entscheidung (T–F), indem er deren Zusammenwirken zum Ausdruck bringt. So zeigt sich, ob man es mit einem Typen, dessen Wahrnehmungs- von einer Entscheidungsfunktion unterstützt wird, zu tun hat oder vice versa. Dabei wird zugleich auch die so genannte Stresskomponente ermittelt. Bei ihr handelt es sich um die typspezifische Art, Stress zu äußern. Für die Art mit Stress umzugehen, lässt sich bei jedem Typen ein für ihn charakteristisches Muster aufzeigen, so die Annahme des MBTI®.

### 4. Ein Beispiel: INTJ

Um das Ganze an einem Beispiel für einen MBTI®-Typen zu konkretisieren, sei angenommen, Fragebogen und Selbsteinschätzung hätten den Typ INTJ ergeben. Dessen Persönlichkeitsstruktur könnte sich dann in etwa wie folgt darstellen.

Aufgrund seiner Introvertiertheit (I) zieht er seine Energie zum Erkennen bevorzugt aus der eigenen Innenwelt (Gedanken, Gefühle). Überlegungen behält er weitgehend für sich, vertieft sie und wirkt insgesamt konzentriert und nachdenklich. Er schätzt ein Einzelbüro, arbeitet gerne länger ohne Unterbrechung an einer Aufgabe und durchdenkt seine Aufgaben gründlich vor seinem Handeln. Bei der Konzentration darauf stören ihn Eingangs-telefonate. Nicht im Dialog, sondern im stillen Nachdenken entwickelt er in aller Regel seine Gedanken. Fol-

gerichtig arbeitet er am liebsten allein oder höchstens, aber selten, in kleinen Gruppen. Die mit ihm arbeitenden Menschen bekommen von seiner Energie und Begeisterung für seine Arbeitsaufgaben nichts oder zumindest nicht viel mit. Will man diesbezüglich etwas wissen, muss man ihn fragen. Dies tut man am besten, wenn sonst keiner oder nicht viele andere Personen zugegen sind. Dabei sollte man ihm eine Bedenkzeit für seine Antworten einräumen, die zumeist gut durchdacht sind und als fertige präsentiert werden. Einen Gefallen tut man ihm, wenn man für Mitteilungen an ihn eine E-Mail anstatt des Telefonats wählt, dann hat er Bedenkzeit für seine Antwort und wird nicht bei der Konzentration auf seine Aufgaben gestört.

Wegen seiner bevorzugt intuitiven Wahrnehmung (N) interessiert ihn an allem was er erkennt, die darin liegenden zukünftigen Möglichkeiten. Darüber hinaus fragt er, wie sich das Wahrgenommene theoretisch erklären lässt. Ferner erkennt er gut, was wirklich neu an einer Sache, einem Sachverhalt ist. Ganz allgemein verlässt er sich in seiner Wahrnehmung gerne auf seinen „sechsten Sinn“, seine Ahnung. Bei seiner Arbeit konzentriert er sich am liebsten auf die Lösung komplexer Probleme und genießt die Herausforderung, Neues zu lernen. Dabei verkennt er selten neue sich zeigende Einsichten, öfter aber schon einmal bloße Fakten. Dinge die eine innovative Richtung haben, tut er gerne. Er liebt es, Dinge anders zu machen, anstatt Bestehendes fortzusetzen bzw. zu perfektionieren. In Bezug auf die ihm zur Verfügung stehende Zeit arbeitet er schubweise, so eben, wie seine Einsichten entstehen. Strikt vorgegebene Fristen und Termine entsprechen ihm nicht. Beim Beschreiben seiner Tätigkeiten gibt er zunächst einen Gesamtüberblick. Überhaupt redet er mit anderen lieber über allgemeine Themen als über die

Details einer Sache. Folgerichtig verweist er in Besprechungen auf allgemeine Konzepte. Dabei ist für ihn die Tagesordnung nicht etwas, woran sich stricte sensu zu halten ist, sondern lediglich der Ausgangspunkt. An dort gemachten Vorschlägen schätzt er es, wenn sie neu und ungewöhnlich sind. Verwendet er in Besprechungen Beispiele, entspringen sie zumeist seiner Vorstellungswelt, nicht aber konkreten Erfahrungen.

Als Denk-Typ (T) verlässt er sich in Entscheidungen auf Logik, auf objektive (d. h. auch für andere einsehbare) Kriterien und das, was als vernünftig erscheint. Zumeist leiten ihn dabei auch Prinzipien. Er erstrebt mit seinen Entscheidungen Gerechtigkeit, weswegen sie oft als hart aber fair erscheinen. Ferner ist sein Urteilen eher durch Kritik als durch Anerkennung und Lob bestimmt. In seiner beruflichen Tätigkeit entscheidet er aufgrund von Schlussfolgerungen, zu denen seine logischen Analysen führen. Gerne betrachtet er hier Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge. Er hat bei seinen Entscheidungen stets primär seine Aufgaben vor Augen, so dass die Auswirkungen der Entscheidung nicht zur allseitigen Harmonie führen müssen. Es kann schon einmal (ungewollt) zur Verletzung bzw. Verärgerung anderer kommen, dadurch, dass ihre Gefühle übersehen werden. Ihre Wünsche müssen hinter der Sache zurückstehen. Der Denk-Typ ist stets bereit, Unangenehmes zu äußern und zeigt sich als entschieden in der Sache.

Seine Art der Kommunikation lässt sich als kurz und bündig kennzeichnen. Gibt es Alternativen, will er das Pro und Contra für jede erläutern wissen. Er ist im Gespräch kritisch und objektiv. Überzeugt wird er durch kühle, unpersönliche Argumente. Er rückt in Entscheidungen immer zuerst das Ziel in den Mittelpunkt. Man erlebt ihn als der Aufgabe verpflichtet. Emotionen sind dabei sekundär.

Als gegenüber seiner Umwelt urteilender Mensch (J) geht es ihm bei Informationen nicht primär um ein Sammeln, ein darauf Achten sondern ein darüber Entscheiden. Er regelt gerne Dinge, kontrolliert ihren beabsichtigten Fortschritt und ist selbst ebenso geregelt und festgelegt. Zugesagte Termine sind für ihn fix, nicht vorläufig. Er lebt darin, sich Ziele zu setzen und sie zu erreichen bzw. Sachen abzuschließen. Er ist organisiert. So arbeitet er auch am besten, wenn er planen und Pläne abarbeiten kann. Auf das Fertigzustellende ist er konzentriert, das daneben Auftretende ignoriert er. Bei Entscheidungen gilt: getroffene sind besser als offene, und: je früher getroffen, desto besser (denn dann kann das Fertigstellen endlich beginnen). Arbeiten sollten strukturiert und in Zeitpläne gebracht werden. Gerne arbeitet er mit Listen, die ihm zeigen, wann welche Schritte zu gehen sind. Deswegen ist er in der Kommunikation mit anderen stets um zeitliche Abmachungen bemüht. Er mag keine Überraschungen und ist auf Außerplanmäßiges lieber vorbereitet. Von anderen erwartet er Verlässlichkeit in Bezug auf Verabredetes. Hat er entschieden, vermittelt er seine Entscheidung als endgültig feststehend. Interessant sind für ihn Aussagen über Erfolge, Ergebnisse, die ihm zeigen, dass die Zielerreichung näher rückt. In Besprechungen ist sein größtes Anliegen, wie eine Aufgabe erledigt werden kann.

Die Reihenfolge seiner Wahrnehmungs- (S–N) und Entscheidungspräferenzen (T–F), welche die oben erwähnte dynamische Betrachtungsweise des MBTI® beschreibt, ist beim INTJ-Typen wie folgt: N–T–F–S (die Systematik zu dieser Ermittlung wird an dieser Stelle nicht thematisiert). Es dominiert also eine intuitive Wahrnehmung (N), unterstützt durch eine an logisch-schlussfolgerndem Denken orientierte Entscheidungsweise (T). Als primär introvertiertem Typ wird

die dominante Wahrnehmung (N) des INTJ-Typen, die ihm Ideen und Möglichkeiten aufzeigt, im Inneren stattfinden, also für andere unmerklich. Sichtbar für andere wird hingegen die unterstützende Entscheidungsfunktion, welche die Ideen und Möglichkeiten logisch-schlussfolgernd durchleuchtet, um damit deren Relevanz festzustellen. Hier findet Austausch mit anderen statt.

Aufgrund der Sichtbarkeit seiner Hilfsfunktion besteht die Gefahr, dass der INTJ-Typ als primär entschieden wahrgenommen wird, obgleich das Dominante seiner Persönlichkeitsstruktur die intuitive Wahrnehmung ist, die normalerweise verborgen bleibt (dass der dominante Zug einer Persönlichkeit verborgen bleiben kann, sollte in Assessment Centern berücksichtigt werden).

Seine tertiäre Funktion F, die Entwicklungspotenzial besitzt, wird der INTJ-Typ möglicherweise zuweilen einsetzen, um die zwischenmenschlichen Aspekte seiner Entscheidungen zu bedenken. Dies kann er in- oder extravertiert tun.

Die Stresskomponente bildet bei INTJ das detaillierte Wahrnehmen (S) mittels seiner fünf Sinne. Das heißt, wenn er unter massivem Stress steht, vielleicht verursacht durch das Zusammenfallen von Schlafmangel, Krankheit und hohen beruflichen Anforderungen, äußert sich dies sichtbar für seine Umwelt in typcharakteristischer Weise. Als Reaktionen kommen in Frage, dass INTJ von Ideen überwältigt wird, die ihm alle gleich attraktiv erscheinen, er sich mit unwichtigen Details befasst, oder eine unwichtige Tatsache als stellvertretend für einen Gesamtbereich ansieht, oder er sich zu sehr eigenen Sinneswünschen hingibt (zuviel Essen, Trinken, Fernsehen, Sport Treiben).

Betrachtet man vor dem Hintergrund der Darstellung des MBTI®-Konzepts und seiner Erläuterung an dem kon-

kreten Beispiel des INTJ-Typen noch einmal die Eingangssituation des Fünfer-Teams, so lässt sich Folgendes feststellen:

### **MBTI®-Analyse des Eingangsbeispiels**

**1.** Der Teamleiter T und die Teammitglieder M1, M2 und M3 sind offensichtlich sehr spontane Typen, die im Gespräch miteinander aufblühen und leben. Dabei kann die Thematik des Gesprächs durchaus neu und noch wenig bekannt sein (E-Recruiting-Verfahren). Diese Merkmale lassen auf die Präferenz Extraversion (E) schließen. M4 hingegen scheint eher der reflektierende Typ zu sein. Er braucht gerade bei neuen Themen Bedenkzeit, bevor er seinen Beitrag liefert. Diese Bedenkzeit geht nicht selten auch mit lesender Aneignung von bis dato Unbekanntem einher. Somit bevorzugt er eine introvertierte Weise (I) der Aneignung von Neuem. Treffen diese Typen aufeinander, kann dies zu Spannungen führen: M4 fühlt sich von dem spontanen „Sprechdenken“ von T und M1–M3 überfahren. Letzteren dagegen geht seine Aufnahme des neuen Themas viel zu langsam. Das Ergebnis: M4 klinkt sich nie in die Diskussion des Montags-Meeting ein und erhält auch keine weitere Unterstützung der restlichen Teammitglieder, dies zu tun (auf seine Aussage „er brauche Bedenkzeit“ fordern sie ihn nicht durch weiteres Nachfragen zu einem Minimalbeitrag heraus, sondern reden munter untereinander weiter).

**2.** T ist offensichtlich sehr flexibel, was kurzfristige Änderungen von Vorhaben angeht (z.B. Absage des geplanten Vortrags von M4 für das Montags-Meeting). Zudem wartet er mit der Erledigung von Aufgaben, bis keine Zeit mehr bleibt, sie pünktlich fertig zu stellen. Die knappe Zeit verleiht ihm zusätzliche Energie zum Arbeiten. Deswegen ist er der Ansicht, bei seiner Absage bzw. Verschiebung habe M4 noch lange nicht mit der

Vorbereitung des Vortrags begonnen. Beides zeichnet ihn klar als P-Typen aus. M4 demgegenüber weiß gerne frühzeitig, was ihn erwartet, um Dinge entsprechend zu planen und vorbereiten zu können. Dies verleiht ihm die erstrebte Sicherheit. Deswegen bereitet er seinen Vortrag auch beizeiten vor, um keine zeitlichen Probleme zu bekommen und unter Druck zu geraten. M4 ist somit eindeutig ein J-Typ. Im Ergebnis schätzt T die Arbeitsweise von M4 falsch ein und verärgert ihn durch seine kurzfristige Änderung.

**3.** T und M1–M3 nehmen einen Sachverhalt mit Blick auf die Gegenwart wahr. Sie erkennen die Details und fragen nach dem praktischen Nutzen. Damit erscheinen sie deutlich als an sinnlicher Wahrnehmung ausgerichtete S-Typen, die in Bezug auf das E-Recruiting nach einer konkreten IT-Lösung hier und jetzt sowie deren Nutzen fragen. M4 dagegen erkennt an einem Sachverhalt eher die zukünftigen Möglichkeiten, die in ihm liegen. Ferner stellt er ihn in einen größeren Zusammenhang und fragt nach dem Neuen, Innovativen. Dadurch erweist er sich als theoretisch orientierter N-Typ, der in Bezug auf das E-Recruiting nach dem Zusammenhang mit dem zukünftig zu erwartenden Fachkräftemangel sowie den Möglichkeiten (Vor-/Nachteilen) dieser Bewerbungsart fragt. Aufgrund der unterschiedlichen Wahrnehmungspräferenzen knüpfen sich an den Vortrag von M4 unterschiedliche Erwartungen, die beiderseitig unerfüllt bleiben und auf der einen Seite (M4) sogar zu einer nachhaltigen Verärgierung führen.

### **Einsatzgebiete des MBTI®**

Der MBTI® vermag die Vorlieben in Bezug auf Wahrnehmung (S–N), Entscheidung (T–F), Innen-/Außenorientierung (E–I) und Umgang mit der Umwelt (J–P) bei jeder Person offen zu legen. Damit ist er zunächst

in der Lage, zu zeigen, dass Reibungen im Umgang mit Mitmenschen nicht notwendigerweise in Dummheit oder Böswilligkeit begründet sein müssen, sondern vielmehr in genau diesen Vorlieben, also in der Persönlichkeitsstruktur des Einzelnen. Die klare Erkenntnis dieser Struktur bei sich selbst und bei anderen, das heißt die Erkenntnis spezifischer Vorlieben, Sachverhalte wahrzunehmen und zu entscheiden, kann schon viel Konfliktpotenzial im Umgang miteinander beseitigen, denn:

### **Erkenntnis bringt Verständnis.**

Zugleich kann die Erkenntnis der Persönlichkeitsstruktur des Einzelnen die Grundlage der Bildung neuer Teams sowie der Entwicklung bestehender sein. Mit Blick auf obiges Beispiel könnte positiv betont werden, wie wichtig der Weitblick von M4 und seine Fähigkeit, Dinge in einen größeren Zusammenhang zu stellen, für das Team sind. Nur so können Entwicklungen wirklich frühzeitig wahrgenommen werden und Innovationspotenzial wird sichtbar. Hinzutreten muss dann die Realisierung des Potenzials, die Umsetzung in konkrete Produkte und Dienstleistungen, wie sie durch das detaillierte, analytische, auf das Hier und Jetzt ausgerichtete Verstehen von T und M1 – M3 gegeben ist. Geschieht beides, können sich die unterschiedlichen Persönlichkeitsstrukturen bzw. die Spannungen, die sie hervorbringen, positiv entladen und führen nicht zur Verärgerung von Teammitgliedern.

Hinsichtlich der beruflichen Entwicklung des Einzelnen kann die Erkenntnis der eigenen Persönlichkeitsstruktur die Basis für eine Karriereplanung sein, ob als fachlicher Mitarbeiter oder als Führungskraft bzw. Führungsnachwuchskraft. Hier gilt es, sich Aufgabengebiete zu suchen, deren Bearbeitung durch die persönlichen Vorlieben wahrzunehmen und zu entscheiden unterstützt werden. Bei-

spielsweise könnte M4 eine Position anstreben, die überwiegend strategisches, bereichsübergreifendes Denken und Arbeiten verlangt, weniger jedoch analytische Tätigkeiten.

Auf diesen beiden Gebieten, der Teamentwicklung sowie der Entwicklung von Fach- und Führungskräften, ist dann auch der größte Nutzen des MBTI®-Einsatzes im Bereich wirtschaftlicher Organisationen zu sehen.

#### **Literatur**

**Briggs Myers, I. (2000):** An Introduction to Type. A Guide to Understanding your Results on the Myers-Briggs Type Indicator: European English Version, Palo Alto.

**Krebs Hirsh, S., Kummerow, J. M. (1998):** Einführung in Typen innerhalb von Organisationen, 3. Aufl., Palo Alto.

**Scharlau, C. (2004):** Der MBTI – ein ressourcenfokussierendes Instrument für Coaching und Karriereberatung, in: Kommunikation und Entwicklung, Nr. 10, 04/2004, S. 5–12.

**Stahl, S., Alt, M. (2005):** So bin ich eben! Erkenne dich selbst und andere, Hamburg.

# International Competence or Intercultural Competence?

MARIA SCHMITZ



B.A.  
**Maria Schmitz**

ist Geschäftsführerin der CABV Communication, Neu-Anspach, Hessen.

Außerdem ist sie seit dem Sommersemester 2005 als Lehrbeauftragte an der FH Mainz tätig. Im Wintersemester 2006 hielt sie die Vorlesung „Interkulturelle Kompetenz – Deutsche und amerikanische Geschäftsstile“ auf Englisch als Wahlpflichtfach ab.

Email: [marias@erfolgssprichtenglisch.de](mailto:marias@erfolgssprichtenglisch.de) oder [info@cabv-communication.de](mailto:info@cabv-communication.de)

## 1. In Quest of a Definition

Whereas international competence (Bengt Nilsson from the University of Malmö) is the knowledge about and ability in international relations, for example, foreign language skills and knowledge about the political, social and economic development of countries and regions, intercultural competence is, as Trompenaars/Wooliams put it rather succinctly, the propensity to reconcile dilemmas (Trompenaars 2003). Bengt Nilsson sees it as the development of understanding, respect and empathy for people of different national, cultural, social, religious and ethnic origin – including sensitivity for one's own cultural involvement. Yet another anthropologist, Alexander Thomas, calls it the necessary precondition for an adequate, successful and mutually satisfactory communication, encounter and cooperation between people from different cultures.

It seems to be one of those terms that cannot be satisfied by just one defini-

tion. As Bengt Nilsson's definition partially also fits the term rapport, I will now create my own definition in form of a synthesis between the aforementioned. Intercultural competence is the propensity to reconcile dilemmas based on understanding, respect and empathy for people of different national, cultural, social, religious and ethnic origin and the acceptance of one's own cultural involvement. This is all facilitated by effective communication and encounter and a spirit of cooperation.

It requires of us intimacy with at least one other culture with the realization that each culture is possessed of its own specific novelty and uniqueness, born of its own individual struggle over thousands of years to cope with nature and circumstance. According to Martin Jacques, a senior visiting research fellow at the Asia Research Institute, National University of Singapore, in an article in the London Guar-

dian, "globalisation creates an illusion of intimacy when, in fact, the mental distances have changed little".

Sensitivity for one's own cultural involvement is gained in the first phase of intercultural training which is the sensitization stage in which awareness is created.

Intercultural competence can also be termed Cultural Intelligence<sup>1</sup>, whereby

**C** stands for culture  
**U** for understanding  
**L** for lifelong learning  
**T** for teamwork  
**U** for "us" and "them"  
**R** for rapport and  
**E** for exploitation.

<sup>1</sup> web resource

## 2. The Key

---

Culture is all pervasive in our lives and demands our understanding the cultural beliefs, values and perceptions of others as the key to success and vice versa. Learning diverse cultural heritage is rewarding, inspiring and empowering. Without cultural intelligence, teamwork in the increasingly global and diverse workplace is impossible. "Us" and "them" cultural programming gives way to a feeling of "we" and a better understanding of "their" perceptions. Rapport is the emotional affinity that results when people are able to surface, understand and accept the motivations of others. From an organizational standpoint, exploiting cultural diversity is a key to unlimited innovation and growth.

## 3. Culture Shock

---

The three stages of culture shock are said to be elation, disappointment and assimilation. In the latter stage one is not necessarily intercultural competent. Only he who has learned to reflect deeply about the differences involved between two or more cultures and – above all – on their own cultural involvement and who is willing to reconcile dilemmas can be called a truly intercultural competent person. One of the tools that leads to such deep reflection is experiential training.

## 4. The Components of Intercultural Competence

---

However, there is yet another aspect to it all. Worldwork<sup>2</sup> uses its tool "The International Profiler" to identify a

battery of "international competencies", ten in all, pluralizing a word that should not be pluralized. These are qualities that reflect great competence: Openness, flexibility, personal autonomy, emotional strength, perceptiveness and listening orientation as well as transparency, cultural knowledge, influencing skills and synergy. Employees being sent abroad and, to a lesser extent, employees who have to work in virtual project teams, are tested according to this criteria by the International Profiler.

Openness is characterized by new thinking, welcoming strangers and acceptance; flexibility by flexible behaviour, flexible judgements and the willingness to learn languages. An inner purpose and a focus on goals go to make up personal autonomy, while resilience, the ability to cope and strength of character are regarded as emotional strength. Being attuned and having reflected awareness makes us perceptive and our listening orientation should be active.

To be transparent one must have clarity of communication and be able to build and maintain trust, i.e. to expose intentions or surface motivations. Cultural knowledge implies information gathering and valuing differences. People who value differences like to work with colleagues and partners from diverse backgrounds and are sensitive to how people see the world differently. They are keen not only to explore and understand other's values and beliefs, but also to communicate respect for them.

Influencing presupposes the use of soft skills such as rapport – the exhibition of warmth and attentiveness when building relationships in a variety of contexts.

This heading also includes a range of styles and sensitivity to context. With a range of styles employees have a variety of means for influencing people across a range of international contexts which in turn gives them a greater capacity to "lead" an international partner in a style with which he or she feels comfortable.

Sensitivity to context is good at understanding where political power lies in organisations and keen to figure out how best to play to this. It also puts energy into understanding the different cultural contexts in which messages are sent and discussions are made (low and high-context communication described by Edward T. Hall).

Finally, synergy creates new alternatives. In successful mergers, managers are sensitive to the need for a careful and systematic approach to facilitating group and teamwork to ensure that different cultural perspectives are not suppressed, but are properly understood and used in the problem-solving process.

You will now say no-one has been able to do this. In his book *21 Leaders for the 21st Century*, Fons Trompenaars writes about 21 managers whom he personally tested on the grounds of their intercultural competence and cites examples where they applied each of his seven dimensions to a particular problem. Among these are Martin Gillo of AMD, Michael Dell and Richard Branson, to name a few.

---

<sup>2</sup> Worldwork is a company set up by experienced international managers and academic experts in cross-cultural communication. It was established in May 2002 to bring together the particular areas of specialisation represented by TCO – an organisation concerned with international diversity management and Castleton Partners Limited, an HR consultancy with extensive experience of using a range of different approaches, including psychometrics, to the assessment and development of leaders.

## 5. Storytelling

American-German business relationship, around which my present course revolves, is, among other things and according to Patrick Schmidt (Schmidt 2005), the story of individualism versus egalitarianism. The following cross-cultural dialogue (Storti 1994) illustrates this.

DAVID: Good to see you, Otto. How's Mrs. von Klein?

OTTO: She's well, thank you. She had to host a reception at the embassy. What a nice party.

DAVID: There's someone I want you to meet, another German.

OTTO: I see. What's the name?

DAVID: Hannah. She's the mother of that family Kate lived with last year on her high school exchange trip. They have a small farm in Bavaria.

OTTO: I see.

DAVID: Hannah couldn't afford to come to America on her own, of course, so we helped out. We really wanted to meet her. Anyway, now you won't have to speak English all night.

OTTO: I see.

Americans also try to "level the playing field", as they call it, by using first names. Just because Mr. von Klein is German does not necessarily mean that he would have anything to do with Hannah back home in Germany, nor that he would be more comfortable speaking to her all evening than with his host. Mrs. von Klein is an ambassador, indicating Mr. von Klein's social standing. Hannah, on the other hand, could not even afford the trip to America. But all this does not occur to the American mind which thinks: "I am doing him a favour".

## 6. Conclusion

This course is one of storytelling, rational observation, attempts at interpretation and reconciliation. That is, recognizing, respecting and reconciling which are the three Rs in intercultural training.

### References

- Schmidt, P. (2005):** German-American Business Styles, 4th ed., Wien.
- Storti, C. (1994):** Cross-cultural Dialogues, Yarmouth.
- Trompenaars, F. (2003):** Did the Pedestrian Die? Insights from the World's Greatest Cultural Guru, Oxford.

# Die Wissensbilanz als Instrument der Unternehmenssteuerung

## Transparenz und Bedeutung der immateriellen Werte eines Unternehmens für die Personalarbeit

STEPHANIE LOSKE, GUIDO PFEIFER



Dipl. Psychologin  
**Stephanie Loske**

Personalentwicklerin bei der FIDUCIA IT AG, war vorher als Teamleiterin Personalentwicklung in der VR Bank Südpfalz an der Erstellung der Wissensbilanz beteiligt



Dipl.-Betriebswirt (FH), Investmentanalyst (DVFA)  
**Guido Pfeifer**

Als Direktor der VR Bank Südpfalz in Landau war er für den Bereich „Unternehmenssteuerung und Risikomanagement“ zuständig. Das Haus veröffentlichte als erstes deutsches Kreditinstitut eine vollständige Wissensbilanz.

Seit 2006 ist er selbständiger Unternehmensberater u. a. mit dem Themenschwerpunkt „Ganzheitliche Unternehmensanalyse über Finanz- und Wissensbilanzierung“

E-mail: [gp@guido-pfeifer.de](mailto:gp@guido-pfeifer.de)

### 1. Einleitung

In vielen wissensintensiven Organisationen (z. B. Dienstleistungsbranche) übertrifft der Wert der immateriellen Ressourcen bereits heute die Höhe der materiellen Werte. Jedoch bleiben diese Werte in den traditionellen, finanzorientierten Bilanzierungen unberücksichtigt. Das heutige Rechnungswesen konzentriert sich zeitlich betrachtet i. d. R. auf das Ende einer Wertschöpfungskette. Dadurch bleiben die eigentlichen „Vorsteuergrößen“ des materiellen Erfolges, die

immateriellen Größen, wie Human- Beziehungs- und Strukturkapital, intransparent und können dadurch nicht zielführend beeinflusst werden<sup>1</sup>. So werden z. B. Personalkosten nur in der Aufwandsposition der Gewinn- und Verlustrechnung gesehen, nicht aber das Wissenskapital der Mitarbeiter als immaterielles Vermögen, das erheblichen Einfluss auf die Prozesse und damit den Geschäftserfolg hat. Wissen ist längst zu einem der bedeutendsten Rohstoffe in der Informa-

tions- und Wissensgesellschaft dieses Jahrhunderts geworden. Die Herausforderungen der Stunde liegen darin, die wissensorientierte Perspektive in Unternehmen mess- und steuerbar zu machen. Wie aber beeinflusst das immaterielle Vermögen das materielle Ergebnis eines Unternehmens?

Im Rahmen der Offensive der Bundesregierung zur Förderung des Innovationsstandortes Deutschland wurde im Jahr 2004 u. a. das Pilotprojekt „Wis-

sensbilanz – Made in Germany durch das BMWi<sup>2</sup> initiiert. Zwischenzeitlich wurden die methodischen Grundlagen zur Erstellung von Wissensbilanzen<sup>3</sup> erarbeitet sowie Leitfaden und Software vom BMWi veröffentlicht. Im Folgenden wird zunächst der Informationswert von Wissensbilanzen und anschließend die Bedeutung der immateriellen Werte in der Personalarbeit aufgezeigt. Die Autoren kommen zu dem Ergebnis, dass Wissensbilanzen insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) Vorteile in der Personalentwicklung bringen werden.

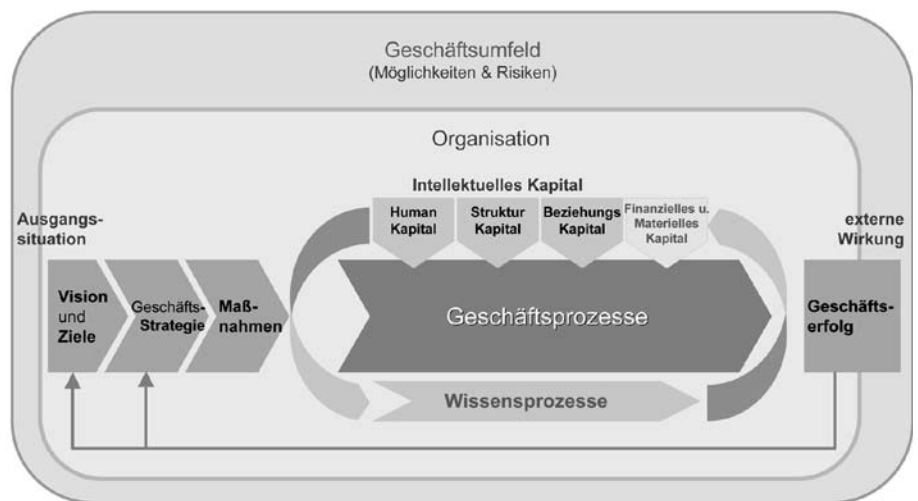


Abb. 1: Strukturmodell nach AK Wissensbilanz

## 2. Das Modell der Wissensbilanz

Ziel einer Wissensbilanz ist es, das intellektuelle Kapital eines Unternehmens systematisch zu erfassen und zu bewerten. Mögliche Potenziale sollen erkannt und bilaterale Wirkungszusammenhänge der einzelnen Einflussfaktoren des Wissenskaptals untereinander und auf die Geschäftsprozesse sowie den Geschäftserfolg, sollen aufgezeigt werden. Sie beschreibt diese Elemente mittels Indikatoren<sup>4</sup>.

Um eine transparente Darstellung zu erreichen, erfolgt eine Unterteilung der immateriellen Werte in verschiedene Kategorien. In Anlehnung an Edvinsson (vgl. Edvinsson/Malone 1997, S. 34) wird eine Unterteilung in drei Kategorien vorgenommen: Human-, Struktur- und Beziehungskapital (vgl. Bornemann et al. 2005,

S. 47). Abb.1 zeigt das Strukturmodell der Wissensbilanz.

Das Humankapital charakterisiert dabei die Fähigkeiten, Kompetenzen, Erfahrungen sowie die Motivation von Mitarbeitern. Das Strukturkapital umfasst die Strukturen, Prozesse und Abläufe, die für die unternehmerische Tätigkeit benötigt werden. Demgegenüber drückt das Beziehungskapital alle Verbindungen zu externen Partnern des Unternehmens, d. h. Kunden, Kreditgeber, Lieferanten oder Öffentlichkeit, aus<sup>5</sup>.

## 3. Der Erstellungsprozess der Wissensbilanz

Die Erstellung der Wissensbilanz kann über die vom BMWi zur Verfügung gestellte Toolbox erfolgen,<sup>6</sup> die kos-

tenlos zur Verfügung gestellt wird.<sup>7</sup> Im Folgenden wird an einem fiktiven Beispiel der Aufbau der Wissensbilanz in den genannten Schritten erläutert und der damit gebotene Informationswert herausgearbeitet. Dabei lässt sich der Prozess in drei Stufen gliedern:

1. Identifikation und Definition der Einflussfaktoren des intellektuellen Kapitals, der Kernprozesse und der Determinanten des Geschäftserfolges.
2. Messung und Bewertung der Einflussfaktoren, der Prozesse und des Geschäftserfolges.
3. Erfassung und Auswertung der Wechselwirkungen zwischen den in 1. definierten Größen.

Nach der genauen Definition der jeweiligen Einflussfaktoren, der Kernprozesse und den Determinanten

<sup>1</sup> Prof. Dr. Armin Müller, Vortrag am 01. Juli 2005, Forum „Controlling und Intangible Assets“, FH Pforzheim.

<sup>2</sup> Ursprünglich wurde das Projekt vom Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (BMWA) initiiert, das zwischenzeitlich in Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) umbenannt wurde.

<sup>3</sup> Als Synonyme werden auch die Begriffe Intellectual Capital Report, Intellectual Property Statement oder Intellectual Capital Account verwendet.

<sup>4</sup> BMWi, Wissensbilanz – Made in Germany, Leitfaden 1.0 zur Erstellung einer Wissensbilanz; Mertins/Alwert/Heisig (2005); Kivikas/Pfeifer (2005).

<sup>5</sup> Vgl. BMWi (Hrsg.) (2005), (<http://www.akwissensbilanz.org/Infoservice/infomaterial.htm>).

<sup>6</sup> Vgl. Pressemitteilung des BMWi (<http://www.bmw.de/BMWi/Navigation/Presse/pressemitteilungen,did=147180.html>).

<sup>7</sup> Die Software ist abrufbar unter <http://www.akwissensbilanz.org/toolbox.htm>.

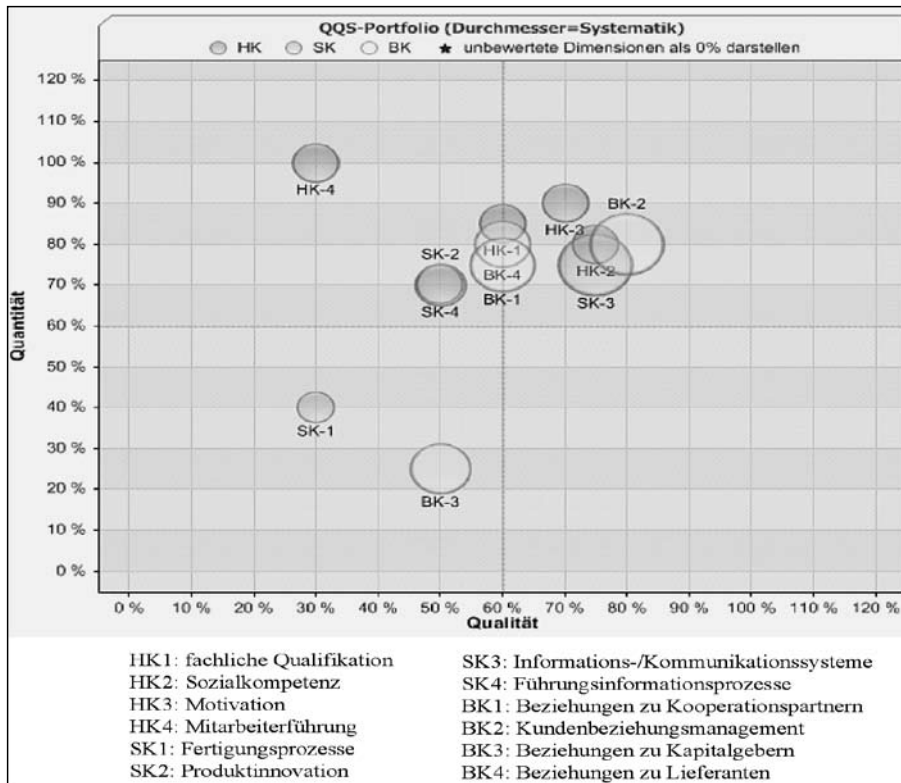


Abb. 2: Bewertungsportfolio der Erfolgsfaktoren hinsichtlich Quantität, Qualität und Systematik

zesse und den Erfolg wirken, damit die Ressourcen an der richtigen Stelle eingesetzt werden können. Dies erfolgt im Modell über die Sensitivitätsanalyse nach Frederick Vester. Die Erfassung der Zusammenhänge erfolgt durch die Abfrage bilateraler Wirkungen. Die Ergebnisse werden in einem Wirkungsnetz dargestellt. Darin beschreiben Generatoren entstandene Regelkreise zwischen den Einflussfaktoren, die sich gegenseitig verstärken. Abbildung 3 zeigt beispielhaft einen möglichen Wirkungszusammenhang aus dem Instrument der Wissensbilanz.

(Humankapital (HK), Strukturkapital (SK), Beziehungskapital (BK), Geschäftserfolg (GE), Qualifikation (HK-1), Motivation (HK-2), Führungskompetenz (HK-4), Unternehmenskultur (SK-4), Kundenbeziehungsmanagement (BK-1) und Deckungsbeitrag (GE-1) aus dem Kundengeschäft)

des Geschäftserfolges (erste Stufe) erfolgt anschließend die Bewertung des derzeitigen Ist-Zustandes in der Ausprägung: Quantität (Summe der Aktivitäten), Qualität (Wie gut agiert?) und Systematik (Wie systematisch wird agiert?). Der Systematik wird hierbei eine fundamentale Rolle zugeordnet, da dieser in der Regel Qualität und Quantität folgen.

**Als Bewertungsskala für die Ausprägung wurde folgende Skala herangezogen:**

- 0%: nicht oder noch nicht vorhanden,
- 30%: teilweise ausreichend,
- 60%: meist ausreichend,
- 90%: ausreichend,
- 120%: besser als erforderlich.

Das Ergebnis der Bewertung für das Humankapital (HK), das Strukturkapital (SK) und das Beziehungskapital (BK) kann entweder tabellarisch oder

als Portfolio dargestellt werden. Abbildung 2 zeigt beispielhaft ein Bewertungs-Portfolio. Während für die Dimensionen Quantität und Qualität die Werte auf den Achsenabschnitten abgetragen sind, wird die Systematik durch die Größe der Kreise dargestellt.

Im dritten Teilschritt soll dann die Frage beantwortet werden, wie die definierten Einflussfaktoren sowohl untereinander als auch auf die Pro-

#### 4. Die Bedeutung immaterieller Werte in der Personalarbeit

Die Wissensbilanz trägt in der beschriebenen Form den typischen Eigenschaften des intellektuellen Kapitals Rechnung in dem sie zukunfts- und zeitraumorientiert ist (vgl. Gröbel/North/Szogs 2004).

Am Praxisbeispiel der VR Bank Südpfalz<sup>8</sup> soll deutlich gemacht werden, welche Rolle die Wissensbilanzierung

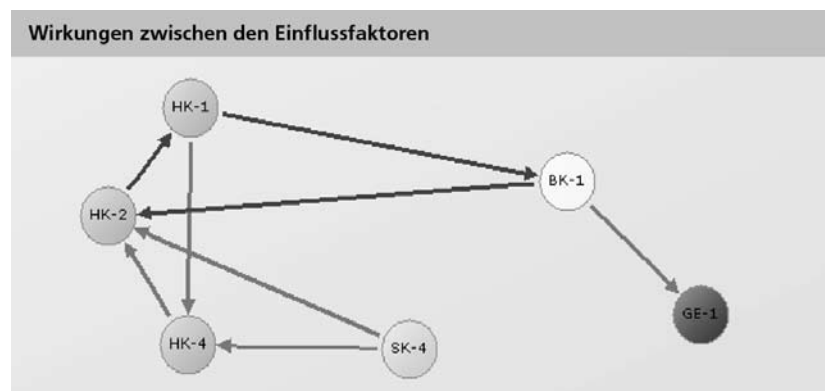


Abb. 3: Mögliches Wirkungsnetz

insbesondere für die Personalentwicklung, aber auch für die Organisationsentwicklung im Sinne des Change Management eines Unternehmens spielen kann.

Vor der ersten Wissensbilanz erfolgte die Personalentwicklungsplanung überwiegend situativ und individualsbezogen, wie es in vielen kleinen und mittelständischen Unternehmen der Fall ist. Eine konsequente Ausrichtung an der Strategie war nicht erkennbar.

Im Bereich des Humankapitals wurden folgende Erfolgsfaktoren definiert:

- **Führungskompetenz** (HK 4 in Abb. 3),
- **Motivation der Mitarbeiter** (HK 2 in Abb. 3),
- **gezielte und systematische Platzierung** und
- **gezielte und systematische Qualifikation der Mitarbeiter** (HK 1 in Abb. 3).

Die Führungskompetenz wurde dabei als überragende aktive Steuerungsgröße im System identifiziert, da sie einen starken und direkten Einfluss auf die Motivation der Mitarbeiter und darüber auch auf deren gezielte und systematische Qualifikation hat. Motivierte und gut qualifizierte Mitarbeiter wirken sich positiv auf die Kundenbeziehung aus und führen so zu einer Steigerung des Deckungsbeitrags.

Die Rolle der Führungskräfte auch im Rahmen der Personalentwicklung war in der VR Bank bis dato unklar. Dies wurde insbesondere am Beispiel der Führungskräfte im Marktbereich deutlich. Diese hatten neben einer Führungsspanne von bis zu 50 Mit-

arbeitern mit dezentraler Ansiedlung eine hohe Anzahl zugeordneter Kunden in der Betreuung.

Betrachtet man den erweiterten Wirkungszusammenhang unter Einbeziehung der Unternehmenskultur so sind Potenziale hin zu einer lernenden Organisation erkennbar. Ausgangspunkt hierfür bilden die Aktivitäten im Kundenbeziehungsmanagement. Der Anstoß zur Aktivierung des Kreislaufes erfolgt über die Führung. Hierüber gilt es, ein positives emotionales Umfeld und Leistungsanreize (z. B. leistungsorientierte Vergütung) zu schaffen, sowie die Eigenmotivation der Mitarbeiter für eine gezielte systematische Qualifikation zu fördern bzw. zu entwickeln. Wird dieses Ziel erreicht, hat das wiederum eine unmittelbar positive Auswirkung auf das Management der Kundenbeziehungen. Motivierte und gut qualifizierte Mitarbeiter, die ihre Kunden optimal beraten, können zu einer Steigerung des Deckungsbeitrages und damit zur Verbesserung des Betriebsergebnisses beitragen. Der hierdurch eintretende Effekt wird langfristig die Kultur hin zu einer lernenden Kultur weiter verändern.

Hierzu ist es notwendig auch aus Sicht der Personalentwicklung nicht nur an einzelnen Faktoren bspw. der Führungskompetenz zu arbeiten, sondern auch die sie beeinflussenden Faktoren im Blick zu behalten und gezielt zu verändern. So wurden bspw. die Führungsstrukturen in einzelnen Bereichen verändert und die Führungsspannen reduziert. Das Anforderungsprofil der Führungskräfte wurde auf diese Erkenntnisse hin überprüft, teilweise neu definiert und der Schwerpunkt der Marktführungskräfte auf den Aspekt „Personalent-

wickler vor Ort“ gelenkt. Um die dazu notwendigen Kompetenzen zu erwerben und auszubauen, nahmen alle Marktführungskräfte an einer Ausbildung zum systemischen Vertriebscoach teil. Parallel dazu wurde mit der Management Potential Analyse<sup>9</sup> (kurz MPE von Dr. Cevey) das individuelle Potenzial der Führungskräfte erfasst, um die entsprechenden Personalentwicklungsmaßnahmen ableiten zu können.<sup>10</sup> Dieses Verfahren wurde zudem standardmäßig zur systematischen Erhebung des Potenzials der Bewerber bei der Neubesetzung von Führungspositionen eingeführt.

Insgesamt wurde die Analyse des individuellen Potenzials der Mitarbeiter bezogen auf die aktuellen und zukünftigen Anforderungen verstärkt systematisiert und durch standardisierte Verfahren unterstützt. Damit konnte die Quantität und Qualität im Erfolgsfaktor „systematische Platzierung“ aber auch im Faktor „systematische Entwicklung“ weiter verbessert werden.

Durch die heterogene Zusammensetzung der Projektgruppe über verschiedene Bereiche und Hierarchieebenen des Unternehmens sollte bei der ersten Wissensbilanzierung ein möglichst zutreffendes Bild der Organisation und ihrer Stärken und Schwächen gezeichnet werden. Die durchweg hohe Akzeptanz der Ergebnisse vom Vorstand bis zum Mitarbeiter bestätigten dieses Vorgehen und die Einschätzung der Projektgruppe. Bei der Erstellung der zweiten Wissensbilanz wurden die Mitarbeiter noch stärker eingebunden, um die Ergebnisse zu validieren und eine noch höhere Transparenz und Identifikation auf breiterer Ebene zu erreichen. Hierzu

<sup>8</sup> Wissensbilanz 2004 der VR Bank Südpfalz, [www.vrbank-suedpfalz.de](http://www.vrbank-suedpfalz.de).

<sup>9</sup> s.a. <http://www.ceveyconsulting.com>.

<sup>10</sup> Management-Fokus2/02, Interview mit Dr. Cevey.

wurden zu ausgewählten Einflussfaktoren (Motivation, Unternehmenskultur und das Beziehungsmanagement) systematische Mitarbeiterbefragungen durchgeführt.

Sowohl die Kommunikation auf breiter Basis als auch die Einbindung der Mitarbeiter durch die Befragungen führten zu einem klareren Verständnis und zu einer gemeinsamen Begrifflichkeit der Erfolgsfaktoren und deren Wirkungsweise. Dies förderte das Verständnis der Mitarbeiter für notwendige Veränderungsmaßnahmen.

Die in der Wissensbilanz aufgezeigten Wirkzusammenhänge sorgten so für eine erhöhte Sensibilität und systemische Betrachtung von Veränderungen. Neben der Personalentwicklung wurde im Folgenden ein eigener Bereich „Organisationsentwicklung“ im Bereich der Unternehmensplanung angesiedelt, um die Verknüpfung der einzelnen Veränderungsmaßnahmen zu koordinieren.

## 5. Fazit und Ausblick

Das Praxisbeispiel der VR Bank Südpfalz zeigt, wie man mit Hilfe der Wissensbilanz im Sinne eines Fitnesschecks zentrale Handlungsfelder und bilaterale Wirkungszusammenhänge transparent machen kann. Hieraus ergeben sich wichtige Erkenntnisse für die Unternehmen und es lassen sich konkrete Maßnahmen für die Personal- und Organisationsentwicklung ableiten. Durch die Erstellung einer Wissensbilanz kommt in den Unternehmen ein wichtiger Lernprozess in Gang. Hier werden Stärken und Schwächen aber auch

Chancen und Risiken im Hinblick auf die Zukunft ermittelt, da die vergangenheitsorientierte Bilanz um zukunftsgerichtete Informationen über zukünftige Unternehmenspotenziale ergänzt wird. Durch die wiederholte Erhebung des intellektuellen Kapitals können die Auswirkungen der eingeleiteten Maßnahmen unter Berücksichtigung der zeitlichen Verzögerungen in der Wirkung überprüft werden. Dadurch ist es möglich, bei Bedarf gegenzusteuern.

Die angewandte Methode fördert nachhaltig die Fähigkeit des vernetzten Denkens und gibt eine gute Struktur für das Komplexitäts-Management vor. Nur mit der Bereitschaft und Fähigkeit der Führungsmannschaft für ein gezieltes und systematisches „Change-Management“ können die zukünftigen Anforderungen an die Unternehmen erfüllt werden. Wir stehen in der Anfangsphase dieses einschneidenden Umdenkungsprozesses, der für die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens eine existenzielle Grundlage bildet.

Auch die Entwicklungen internationaler Bilanzierungsvorschriften (hier: IAS 38) befassen sich immer stärker mit dem Begriff der „intangible assets“. Ein rechtzeitiges Auseinandersetzen mit dieser Thematik wird dadurch auch von dieser Seite notwendig.<sup>11</sup>

Ab 2006 sind alle österreichischen Universitäten gesetzlich dazu verpflichtet, jährlich ihre Wissensbilanz vorzulegen. Darüber hinaus wird auch deren staatlicher Finanzierungsanteil bis zu 20 % vom Erfolg der Entwicklung des Wissenskaptals abhängig gemacht.<sup>12</sup>

## Literatur

**Bornemann, M. et al. (2005):** Wissensbilanzen – „Made in Germany“ – Ein Praxisbericht aus dem Mittelstand, in: Mertins, K., Alwert, K., Heisig, P. (Hrsg.): Wissensbilanzen – Intellektuelles Kapital erfolgreich nutzen und entwickeln, Berlin, Heidelberg, New York.

**BMWi (Hrsg.) (2005):** Wissensbilanz – Made in Germany, Leitfaden, Berlin.

**Edvinsson, L., Malone, M. S. (1997):** Intellectual Capital, New York.

**Grübel, D., North, K., Szogs, G. (2004):** Intellectual capital Reporting – ein Vergleich von vier Ansätzen, in: ZFO (Zeitschrift Führung und Organisation) 1/2004, S. 19–27.

**Kivikas, M., Pfeifer, G. (2005):** Wissensbilanzierung als Chance für den Standort Deutschland: ein Fallbeispiel, in: Finanz Betrieb 12/2005, S. 799–807.

**Mertins, K., Alwert, K., Heisig, P. (Hrsg.) (2005):** Wissensbilanzen – Intellektuelles Kapital erfolgreich nutzen und entwickeln, Berlin, Heidelberg, New York.

<sup>11</sup> Vgl. auch hierzu DRS 15 des Deutschen Rechnungslegungsstandard Committee.

<sup>12</sup> Vgl. hierzu Leitfaden zur Wissensbilanz A2006, [www.assess.at](http://www.assess.at), Knowledge Management Austria, S. 6.

# Y-3 – eine Modemarke lebt im Internet

CHRISTINE RÖMPP



Marketing- und Kommunikationsfachwirtin  
**Christine Römpf**

ist als Corporate Communications Assistant  
für die NEUE DIGITALE GmbH tätig.

E-mail: christine.roempp@neue-digitale.de

Ein Ypsilon und eine drei, ein Buchstabe und eine Zahl, getrennt und zusammengehalten von einem Bindestrich. Verspielt und gleichzeitig schlicht und minimalistisch. Eigentlich nur eine Abkürzung und doch eine außergewöhnliche Marke.

Der Name Y-3 setzt sich zusammen aus dem Anfangsbuchstaben des Designers Yohji Yamamoto und dem Markensymbol von adidas, den drei Streifen. Die Y-3-Mode steht für die Kombination aus hochwertiger, eleganter Designermode und sportlichem Style – zu bestaunen auf allen internationalen Modenschauen und natürlich im Internet unter [www.Y-3.com](http://www.Y-3.com).

Für die Websites zeichnet seit jeher die Frankfurter Kreativagentur für digitales Marketing NEUE DIGITALE verantwortlich.

## 1. Wie alles begann...

Die Zusammenarbeit zwischen der adidas AG, Herzogenaurach und dem japanische Designer Yohji Yamamoto startete 2002 mit dem Ziel, die gemeinsame Kollektion adidas Sport Style Y-3 so zu positionieren, dass sie die design-orientierten „Fashionvictims“ begeistert und sich in dem hochpreisigen Modesegment etabliert. Zielgruppe der Mode sind kreative

Trendsetter sowie trend- und qualitätsbewusste Käufer. Sie bringen eine hohe Affinität zu modernster Technik und zeitgemäßem Design mit und haben eine Vorliebe für Mode, die nicht für die breite Masse bestimmt ist.

Bei der Marketingstrategie für Y-3 geht es nicht vorrangig um die Steigerung des Abverkaufs, als vielmehr um ein positives Image der Marke Y-3 sowie die Positionierung als innovativstes Label. Daher wurden und werden die Y-3 Kollektionen dem Lifestyle orientierten Endverbraucher fast ausschließlich im Internet vorgestellt – außer medienwirksamer Pressearbeit flankieren keine weiteren Maß-





nahmen die Breitband-Darstellung im Internet. Die Online-Präsenzen für Y-3 führen deshalb die ästhetische Tonalität und das Y-3 Selbstverständnis der Marke im Internet weiter.

Ein Modelabel, das komplett auf klassische Werbung verzichtet, muss sich schon etwas Besonderes einfallen lassen, um seine Zielgruppe zu erreichen. Ob das mit den von NEUE DIGITALE entwickelten Websites gelingt, bleibt dem Betrachter und Konsument selbst überlassen. Doch die Zahlen sprechen für sich: inzwischen besuchen fast 300.000 User monatlich die Website.

Alle Webpräsenzen gewannen Medaillen, darunter die weltweit höchsten vergebenen Preise bei den national und international renommiertesten Kreativwettbewerben. Die Auftritte für Y-3 sind nachweislich mitverantwortlich für NEUE DIGITALEs Platzierung als kreativste deutsche Multimedia-Agentur in diversen kreativen Hitlisten – wie denen des Manager Magazins oder der Fachmagazine w&v und Horizont.

## 2. Multimediale Räume brechen die Norm

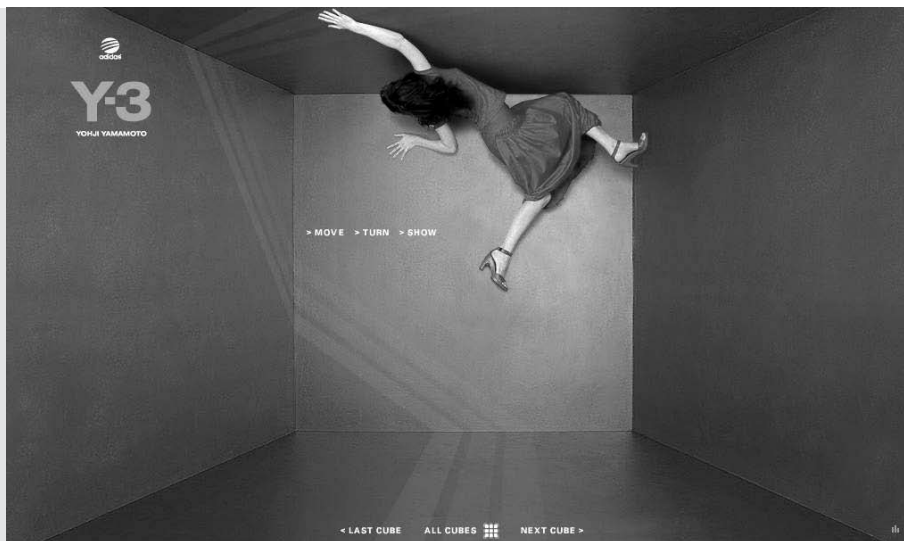
Um ein Luxuslabel wie Y-3 unter den technik-affinen Trendsettern zu etablieren, müssen die Sites deren Surfverhalten und damit auch ihrem Lebensstandard entsprechend gestaltet sein. Was macht also den Erfolg der Y-3 Internetauftritte aus? Seitdem es die Y-3 Kollektionen gibt, präsentieren sie sich in multimedialen Räumen, die die Norm brechen. Die Einzigartigkeit der Websites: Y-3 steht für eine ganz neue, individuelle Sicht der Modedarstellung. Websites, die durch ungewöhnliche Perspektiven die Aufmerksamkeit des Betrachters wecken und den Blick auf die Mode lenken. Dabei hat jede der bisher vier Auftritte seine Besonderheiten, die die entsprechende Art und Weise der Modedarstellung zu einer individuellen Site macht.

## 3. Reflektierte Models

Bei der aktuellsten Website, der seit August 2006 im Internet live zu erlebenden Y-3 Reflections ([www.adidas.com/Y-3](http://www.adidas.com/Y-3)), erscheint wie aus dem Nichts ein Model in einem undefinierbaren Raum. Spiegelverkehrt erscheint das Y-3 Logo neben dem Mo-

del. Plötzlich zerbricht die komplette Szenerie in tausende Spiegelsplitter und der Raum dreht sich, so dass man das Model und den Schriftzug erkennen kann. Auf der Webpräsenz des Modelabels kann der Besucher die Models frei im dreidimensionalen Raum rotieren und die Kleidungsstücke in ebenfalls drehbaren Spiegeln erforschen: Die Models posieren nach dem spannenden Intro vor Spiegelflächen, die nicht nur das Mannequin reflektieren, sondern auch unerwartete Blickwinkel auf die Mode eröffnen. Der User hat die Möglichkeit, das Model vor den Spiegelflächen zu drehen und von allen Seiten zu betrachten. Daneben lassen sich auch die reflektierenden Flächen frei drehen und zeigen so, dass sich in dem unendlich wirkenden Raum noch weitere Models befinden. So lässt sich das Erlebnis beschreiben, dass sich dem Besucher bietet. Die Website ist bereits die vierte, nachdem das Label im Jahr 2002 erstmals an den Start ging.

Die aktuelle Kollektion ist inspiriert vom Stil und der Mode der 50er/60er Jahre und greift in der Kleidung Elemente der Thriller dieser Zeit auf. Die Mode spiegelt sich daher in der mysteriösen Stimmung des Internetauftritts wider. Zugleich wird der User



immer wieder überrascht – durch kleine, zufällig eingespielte Videosequenzen in den Spiegeln. Auch der Y-3 Newsletter, der die Zielgruppe bereits vorab über die neue Frühjahrs-/Sommerkollektion informiert und der Kundenbindung dient, kann nur mit einem Spiegel gelesen werden. Oder aber der User klickt in den Newsletter und landet dann direkt auf der Y-3 Website. Dort zersplittert der Spiegel und erst jetzt kann der Text entziffert werden. Ein Video der neuen Kollektion, präsentiert in einem Spiegelsplitter, rundet den außergewöhnlichen Newsletter ab. Die mysteriöse und gleichzeitig schlichte Optik, die neben den innovativen Navigationsmöglichkeiten und den nahtlos eingebundenen Videos den Reiz der Site ausmacht, entstand passend zur neuen Herbst-/Winterkollektion. Die Präsentation der Mode in Spiegeln hebt die Linie zwischen Reflektion und Wirklichkeit auf.

Die Mode wird als „Fashion in Motion“, dargestellt und spielt zugleich mit der Irritation und Neugierde des Besuchers. Die Grundidee, nämlich Mode in Bewegung zu zeigen, zieht sich durch die komplette Evolution der Marke Y-3 im Internet. So auch bei den Y-3 Cubes, die 2005 entstanden: Sie spielen mit der Wahrneh-

mung von Perspektiven im Raum und überlisten das einfache, physikalische Prinzip der Schwerkraft.

#### 4. Scheinbar schwerelos

Der User sieht ein zusammengekauertes Model, das sich in einem Kubus blitzschnell um die eigene Achse dreht. Es fliegt in die rechte obere Ecke des Würfels und landet dort in einer akrobatischen Pose. Ein Klick – und das Model stößt sich von der Wand ab, dreht sich erneut und springt in eine neue Position. Noch ein Klick und der gesamte Raum dreht sich um 90 Grad. Und mit ihm das Model, das die Y-3 Herbst-/Winter Kollektion 2005/2006 trägt und so in vielfältigen Ansichten präsentiert. Neben den in Kuben inszenierten Styles präsentiert sich im Produktbereich die gesamte Y-3 Kollektion mit zahlreichen Outfits, Accessoires und Schuhen. Und wo es die zu kaufen gibt, erfährt man im Storefinder.

Was jedoch für Website-Besucher wie ein völlig realistisches Raumgebilde aussieht, ist in Wirklichkeit ein technisch aufwändiges Konstrukt aus Flash, 3dsmax und Digitalfotografie. Die ungewöhnliche „Auf-dem-Kopf“-Perspektive weckt automatisch die

Aufmerksamkeit des Betrachters und lenkt den Blick auf die Mode. Durch die drehbaren Würfel werden die Kleidungsstücke von allen erdenklichen Perspektiven gezeigt.

Das Spiel mit der Perspektive, um die Y-3 Mode in den Vordergrund zu stellen, überzeugte die Juroren bei zahlreichen Kreativwettbewerben. Gleich zum Auftakt gewann die Website zwei Grand-Prix-Auszeichnungen: bei den Eurobest Awards und den New York Festivals Interactive. Dazu mehrere Medaillen und Grand Prix' als höchstmögliche Auszeichnung bei international renommierten Kreativwettbewerben. Mit der Website für adidas Y-3 gelang es, eine kreative Idee technisch komplex umzusetzen. Dies erkennt der Betrachter jedoch erst, wenn er sich intensiv mit der Website und der Marke Y-3 beschäftigt.



#### 5. Videosequenzen versus starre Bilder

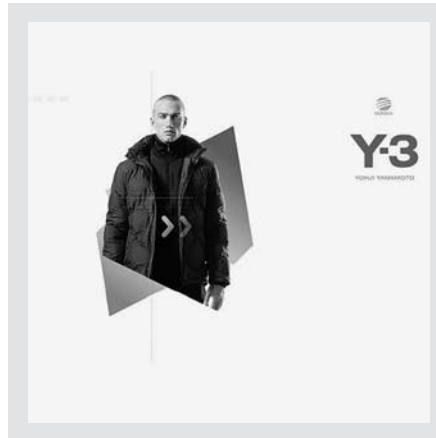
Noch bevor die Cubes das Licht des Cyberspaces erblickten dachte man bereits darüber nach, wie sich Mode im Internet am besten darstellen lässt. Eine einleuchtende Idee lag damals bereits auf der Hand: Models auf einem Laufsteg. Dank der interaktiven Y-3 Prêt-à-Porter Modenschau konnte 2004 erstmals Mode in Bewegung dargestellt werden – eine geradezu revolutionäre Weise eine Webpräsenz Online zu bringen und ein Meilenstein in der Y-3 Evolution auf der sowohl die Cubes- als auch die Reflections-Site aufbaute. Angelehnt an die im Frühjahr und Herbst stattfindenden Modenschauen in Paris brachte NEUE DIGITALE parallel die Y-3 Prêt-à-Porter Modenschau ins Internet. Grund: Starre Fotos haben eine Reihe entscheidender Nachteile. Sie können beispielsweise nicht zeigen, wie Stoffe fallen oder wie sie

im Licht glänzen. So entstand das dominierende Element der Website – die laufenden Models, die in Videosequenzen auf einem Laufsteg die jeweiligen Kleidungsstücke präsentieren. Die Herbst-/Winterkollektion 2004/2005 des Modelabels Y-3 zeigt sich dynamisch und futuristisch: Auf einem virtuellen Laufsteg stolzierten Models, die sich aus verschiedenen Perspektiven betrachten ließen: von vorne, der Seite und von hinten.

Das Resultat der Website konnte sich sehen lassen: Nicht nur, dass die Site schon kurz nach ihrem Launch für Spekulationen und Diskussionen in vielen Flash-Foren sorgte, die 2004 entstandene Prêt-à-Porter Modenschau erhielt auch zahlreiche Preise: unter anderem Gold bei den New York Festivals, bei The One Show Interactive, bei Cresta und den Eurobest Awards. Zudem wurde sie als Website des Jahres und als eine der kreativsten Kampagnen der letzten Zeit ausgezeichnet.

## 6. Kaleidoskopisch gebrochene Bilder

Der Kaleidoskop-Internetauftritt zeichnet sich durch ein außergewöhnliches visuelles Konzept aus, das mit kaleidoskopartig gebrochenen Bildern eine raffinierte, dynamisch-fließende Komposition aus urbanen und ästhetischen Elementen erzeugt. Zu den Zusatzfunktionalitäten der Prêt-à-Porter Vorgänger-Website zählt beispielsweise eine spezielle „Catwalk-Cam“: Mit einer umfangreichen Bildergalerie und zahlreichen Videosequenzen ermöglicht sie hautnahe Einblicke in eine Pariser Fashion-Show, in der die Folge-Kollektion erstmals öffentlich präsentiert wurde – der Computer-Bildschirm wurde so zum exklusiven Logenplatz am Laufsteg. Das machte den Nutzer mit der Markenidentität vertraut. Schon dieser erste Internetauftritt stand für NEUE DIGITALEs Definition von strategischer und kre-



ativer Online-Markenführung: Eine stringente Darstellung der Markenidentität im Internet, die der Marke ein Gesicht verleiht.

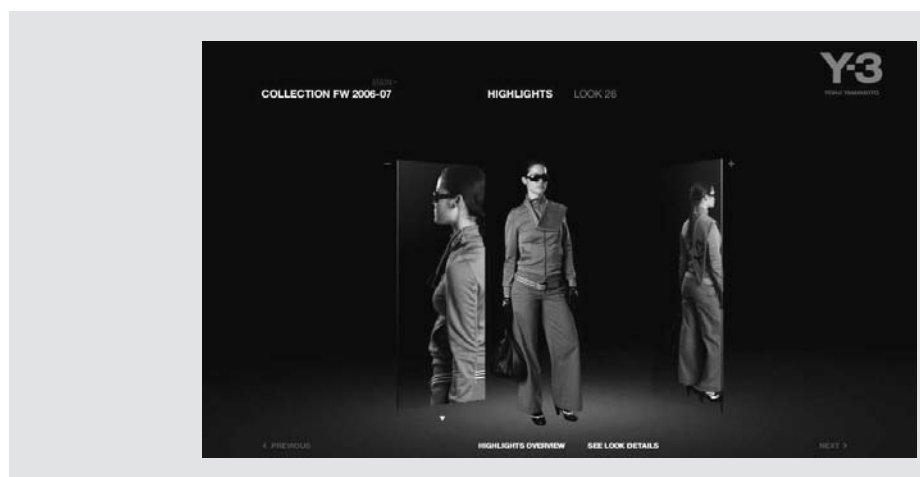
Der Kaleidoskop Online-Auftritt für Y-3 war der erste für das adidas Fashionlabel überhaupt. Die Marke war zu diesem Zeitpunkt noch jung und verfügte über eine geringe Medienpräsenz. Bekanntmachung und Imageaufbau sowie Etablierung der Marke im hochwertigen, design-orientierten Modesegment und der entsprechenden Zielgruppe waren die Herausforderungen, denen sich NEUE DIGITALE mit der Entwicklung des Internetauftritts für die Herbst-/Winterkollektion 2003/2004 stellte. Was dabei herauskam war zu damaligen Stand des Screendesigns geradezu visionär, ästhetisch und dynamisch zugleich: Die Einzigartigkeit

der Marke, nämlich die ausgewogene Kombination aus Eleganz und sportlicher Funktionalität findet der Nutzer in der Y-3 Website wider.

So verschieden die vier Auftritte für Y-3 scheinen, sie fußen sie doch alle auf einer stringent verfolgten Strategie. Deshalb sind die Auftritte einerseits schlicht und einfach, zugleich aber künstlerisch und fordern den Benutzer dazu auf, von Anfang an mit der Mode zu interagieren. Aufwändige Videodreh und Fotoshootings sowie die Umsetzung mithilfe von Techniken, Tools und Programmen, die ihrer Zeit weit voraus sind, findet der User in jeder der vier Sites wieder – allerdings zählen diese Punkte heute schon als Standards für die meisten Webproduktionen. Wo liegt also der Unterschied der Y-3 Sites zu anderen Modedarstellungen im Internet?

## 7. Evolution bringt den Erfolg

Die Online-Kommunikation für Y-3 stellt eine Evolution der Marke im Internet dar. Die Marke hat sich in den vergangenen Jahren von Auftritt zu Auftritt weiterentwickelt. Dies ist auch notwendig, um den User nicht nur anzusprechen, sondern ihn insbesondere teilhaben zu lassen und einzubinden. Die Y-3 Präsentation im Internet reizt stets alle technischen und visuellen Möglichkeiten aus,



überschreitet Grenzen und geht mit dem Fortschritt. Dabei spielen die Präsenzen immer mit der Mode, die prinzipiengetreu immer der Mittelpunkt der Kommunikation bleibt.

Die Strategie für Y-3 macht sich deshalb die Vorteile des Kommunikationskanals Internet zu nutze: Während beispielsweise mit einer Printanzeige oder einem TV-Spot nur einseitig kommuniziert wird und dadurch die Zielgruppe lediglich bedingt erreicht werden kann, gilt die Zielgruppenansprache im Internet insgesamt als direkter, weniger anonym und spezifischer. Der Kontakt zwischen Werbendem und Beworbenem ist enger, und meist gibt es weitaus bessere Rückmeldungen über den Erfolg der Maßnahmen, sowohl insgesamt als auch auf die einzelne Person bezogen. Das Internet bietet im Gegensatz zu anderen Kommunikationskanälen zudem mehr Möglichkeiten in der Darstellung und Weiterentwicklung. Der Konsument kann interagieren und wird dadurch eingebunden. Dank neuer Techniken, Programme und Tools wird Kreativität in einem solchen Ausmaß erst zugelassen. Eine kontinuierliche Evolution findet statt, eine stetige Weiterentwicklung die sich an den Bedürfnissen der Zielgruppe anpasst sowie mit den Ansprüchen der Kunden und des Konsumenten wächst.



Dabei geht es jedoch nicht nur um außergewöhnlich kreative Webseiten, die alle User und Fans von Flash, 3D & Co. begeistern, sondern vor allem darum, den Konsumenten auf die Seite zu locken, ihn dort zu halten und auch zur Wiederkehr zu animieren. Und: ihm Freude zu bereiten. Denn Spaß machen muss eine Website. Obwohl sich der Auftritt stets in einem neuen Kleid zeigt und sich weiterentwickelt, zieht sich dieser Grundsatz durch alle Y-3 Präsenzen. Zum Erfolg der einzelnen Seiten und des Projekts als Ganzes hat neben der ungewöhnlichen Darstellungsweise sowie einem hohen technologischen und visuellen Anspruch vor allem eine stimmige Useransprache geführt. Dabei wird gänzlich auf Parallelgeschichten verzichtet, denn ein positives Markenerlebnis führt zu einer langfristigen Bindung des Users.

#### Und wie geht es mit den Y-3 Web-präsenzen weiter?

Nach dem Reflections-Update im Frühjahr darf man pünktlich zur Herbst-/Winterkollektion 2007/2008 gespannt sein, was auf Models, die an der Decke hängen und Mannequins, die plötzlich aus dem Nichts im Spiegel auftauchen folgt: der nächste Y-3 Relaunch kommt bestimmt, und mit ihm wieder eine außergewöhnliche, bahnbrechende Site, die sowohl technisch als auch kreativ überrascht und erneut die Möglichkeiten und die Vielfalt des Internets ausreizt. Sicher ist jedoch jetzt schon: das Ypsilon und die drei werden im Internet erneut ihre Fans begeistern.



#### ► Unternehmen auf einen Blick

##### NEUE DIGITALE

([www.neue-digitale.de](http://www.neue-digitale.de)) ist eine Kreativagentur für digitales Marketing mit Hauptsitz in Frankfurt am Main und einer Dependence in Berlin.

Im Jahr 1998 gegründet, bietet NEUE DIGITALE digitale Lösungen für integriertes Marketing. Der digitale Fullservice umfasst neben der strategischen Beratung auch die kreative Konzeption, technische Umsetzung, Online-Media, Analyse und Mobile Marketing.

Seit August 2006 gehört NEUE DIGITALE dem größten US-amerikanischen Network für digitales Marketing Avenue A | Razorfish an. Auf der Kundenliste stehen Markenartikler wie adidas, Nintendo of Europe, Germanwings, Daimler-Chrysler, Olympus Europa oder Coca-Cola.

In den aktuellen Kreativrankings des manager magazin sowie von w&v und Horizont ist NEUE DIGITALE der bestplatzierte Multimedia-Dienstleister 2006 und belegt weltweit Platz 11.

# Unternehmensleitbilder – Erfolgsfaktoren in Change Management Prozessen

ANABEL HOUBEN



Dipl.- Kauffrau  
**Anabel Houben**

ist Partner der auf Change Management spezialisierten Unternehmensberatung C4 Consulting in Düsseldorf.

## 1. Change Management – notwendige Herausforderung

Die Notwendigkeit zu Veränderungen ist aufgrund dynamischer Umwelten für Unternehmen in den letzten Jahren stetig gewachsen. Einschlägigen Studien zufolge schätzen 89 % der befragten Manager die Bedeutung von Change Management mindestens als „wichtig“ ein.<sup>1</sup> Und das Schicksal verschiedener, ehemals führender namhafter Unternehmen verdeutlicht: Wem die Fähigkeit oder der Wille fehlt, sich im Zuge der Marktanforderungen zu verändern, der läuft Gefahr aus dem Markt auszuscheiden. Die Erfolgsbilanz von Veränderungsprozessen in Unternehmen fällt bisher aber überwiegend mäßig aus. Die Mehrzahl der Veränderungsprozesse erreicht nicht die anvisierten Ziele bzw. scheitert ganz (Vahs/Leiser 2003). Ein häufiges Problem ist, die gewünschten Veränderungen nachhaltig umzusetzen. Häufig verfestigen sich bei

den Beteiligten und Betroffenen die benötigten Wahrnehmungs-, Deutungs- und Handlungsmuster mangels Akzeptanz nicht.

In empirischen Untersuchungen zum Scheitern von Veränderungsvorhaben befragt, reflektieren Manager immer häufiger, dass hierbei eine unzureichende Kommunikation – neben zeitlichen und medialen – vor allem auch unter inhaltlichen Gesichtspunkten eine wesentliche Ursache für die schlechten Erfolgsquoten bei Veränderungen ist.<sup>2</sup> Neben der Kommunikation der Notwendigkeit zur Veränderung (Sense of Urgency), dem Ziel der Veränderung, des Weges dahin sowie der regelmäßigen Informationen über den Prozessfortschritt, spielt die Vermittlung eines konkreten Leitbildes eine große Rolle für den nachhaltigen Erfolg von Veränderungen.

## 2. Leitbilder stiften Orientierung bei Veränderungen

Die Veränderung eines Unternehmensfaktors, z. B. eine Veränderung der Organisationsstruktur, erfordert immer auch die Veränderung bestehender Denk-, Einstellungs- und Verhaltensweisen. Denn eine Veränderung der Organisationsstruktur kann die in sie gesetzten Erwartungen nur dann erfüllen, wenn die neue Struktur erfolgreich im praktischen Denken und Handeln der Mitarbeiter und Führungskräfte verankert wird. Nur dann wird die neue Struktur auch wirklich gelebt! Die Kommunikation eines Leitbildes stellt hierfür die basale Voraussetzung dar. Leitbilder sind die Verdichtung angestrebter und erwünschter Denk-, Einstellungs- und Verhaltensweisen. Nur wenn die Führungskräfte und Mitarbeiter genau wissen, welches Verhalten von ihnen erwartet wird, können sie sich in der Alltagspraxis daran orientieren.

<sup>1</sup> Otto-Friedrich-Universität Bamberg / BACES 2005.

<sup>2</sup> ProSci Incorporated 1998.

Die Kommunikation eines Leitbildes in Veränderungsprozessen ist also notwendig, um Wahrnehmungs- und Verhaltensweisen gezielt im Sinne des angestrebten Sollzustandes zu ändern.

Leitbilder übernehmen in diesem Zusammenhang gleichzeitig auch die Funktion, Ungewissheitszonen in Veränderungsprozessen zu reduzieren. Tiefgreifende Veränderung erzeugt in Unternehmen in der Regel auf breiter Front Unsicherheit, denn die bisherigen Denk-, Einstellungs- und Verhaltensmuster, die Orientierung in der Alltagspraxis garantierten, werden in Frage gestellt. Neben der ohnehin hohen Unsicherheit über die mögliche zukünftige Rolle bzw. den Verbleib im Unternehmen kann dieses Defizit an Orientierungspunkten in der Alltagspraxis und bei der Umsetzung der Veränderung zu erheblichen Effizienz- und Motivationsverlusten führen. Richtig entwickelt und kommuniziert, können Leitbilder hierbei die Rolle eines Fixsterns einnehmen, der die entstandene Orientierungslücke schließt und damit positive Effekte für das Gelingen von Veränderungen hat.

### **3. Erfolgreiche Leitbildentwicklung und Umsetzung ist Interaktion**

Doch selbst wenn diese Tatsache in der Praxis immer öfter Beachtung findet, verläuft die Verankerung eines neuen Leitbildes häufig nicht mit dem gewünschten Erfolg. Die Mitarbeiter können sich nicht mit dem Leit-

bild identifizieren. Vom Leitbild geht kein handlungsleitender Impuls aus. Am Ende steht damit der Erfolg des ganzen Veränderungsvorhabens in Frage, wenn die neuen Strukturen leere Hüllen bleiben. Was läuft schief?

Leitbilder werden oft in einem engen Kreis aus der Geschäftsleitung und einigen Fachabteilungsleitern erarbeitet. Mitarbeiter werden häufig nicht oder nur sehr oberflächlich in die Entwicklungsphase eingebunden. Hinzu kommt, dass Leitbilder allzu oft in Form von generischen Satzbausteinen entwickelt werden. Leitbilder sind jedoch unternehmensspezifische Unikate und müssen für jedes Unternehmen individuell entwickelt werden. Idealerweise sollte dabei an bestehende Denk-, Einstellungs- und Verhaltensweisen angeknüpft werden. Die Veränderung sollte nicht als ein Bruch mit der bisherigen Kultur, sondern als deren konsequente Entwicklung kommuniziert werden. Dies reduziert Irritationen und erhöht die Identifikation und Akzeptanz bei Führungskräften und Mitarbeitern in Veränderungsprozessen.

Partizipation und gegenseitiger Austausch im Entwicklungsprozess sind weitere wesentliche Voraussetzungen für eine breite Akzeptanz eines Leitbildes und für die notwendigen Verhaltensänderungen. Daher müssen bereits in einem Frühstadium der Leitbild-Entwicklung Stellvertreter aller relevanten Mitarbeitergruppen einbezogen werden. Diskussionen auf einer emotionalen Ebene, schon während der Entstehungsphase, lösen dabei bereits positive Effekte aus

– sogar unabhängig vom Ergebnis, das am Ende erzielt wird. Darüber hinaus kann durch diese Art des Vorgehens die Authentizität des Leitbildes sichergestellt werden.

### **4. Der Weg ist das Ziel**

Bei der Leitbildentwicklung ist der Weg schon Teil des Ziels. Die Kommunikation des Leitbildes sollte bereits in seiner Entwurfphase erfolgen und nicht ausschließlich als intensivierter Informationsprozess konzipiert und umgesetzt werden. Denn erfolgreiche und nachhaltige Veränderungsprozesse bei Leitbildern setzen Interaktion voraus. Nur so ist es möglich, die Akzeptanz des Leitbildes bereits in einem Frühstadium zu prüfen und Impulse aufzunehmen. Kommunikation in Veränderungsprozessen aus dieser Perspektive betrachtet, ist also weit mehr als Information! Eine bewährte Form der Interaktion stellt der direkte Dialog im kleinen Kreis dar. Einzelgespräche, Abteilungsmeetings sowie Workshops sind geeignete Foren für die Diskussion des Leitbildentwurfes und aktives Erwartungsmanagement.

Die Auseinandersetzung der Führungskräfte und Mitarbeiter mit dem Leitbildentwurf kann dabei in mehreren Stufen geschehen. Es ist sinnvoll, das unternehmensspezifische Leitbild zunächst in einer kleineren Projektgruppe zu entwerfen, es sollte aber anschließend in jedem Fall mit den Führungskräften und einer möglichst breiten Auswahl von Mitarbeitern diskutiert werden. Die Auseinandersetzung der Führungskräfte und Mit-

arbeiter mit dem Leitbildentwurf kann dabei in mehreren Stufen erfolgen. So kann beispielsweise einleitend ein Führungskräfte-Meeting durchgeführt werden, bei dem sowohl die Geschäftsführung, die Projektgruppe als auch alle Führungskräfte anwesend sind. Im Rahmen dieses Meetings sollte die aktuelle Situation diskutiert sowie die Transformationsnotwendigkeit verdeutlicht und begründet werden.

In einer zweiten Stufe wird das Leitbild von der Projektgruppe im Rahmen eines Workshops mit den Führungskräften diskutiert, um Modifikations- oder Ergänzungserfordernisse des Leitbildentwurfs zu identifizieren. Die Auseinandersetzung der Mitarbeiter mit dem Leitbildentwurf kann durch eine Befragung initiiert werden. Dadurch können Zustimmungen, Ergänzungen, Änderungswünsche und Umsetzungshürden aus Sicht der Mitarbeiter ermittelt sowie eine frühzeitige Einbindung der Mitarbeiter sichergestellt werden.

## 5. Leitbild leben

Die Kommunikation des Leitbildes ist in der Durchführung zu einem großen Teil Linienaufgabe. Dafür ist es besonders wichtig, die Führungskräfte im Prozess der Leitbildentwicklung abzuholen und frühzeitig einzubinden, denn als Multiplikatoren in der Kommunikation gegenüber den Mitarbeitern müssen sie ausnahmslos überzeugt sein.

Die Kommunikationsspezialisten können diese Prozesse durch das Angebot geeigneter Botschaften und Kommunikationsmaterialien für die Linienmanager unterstützen. Hierzu können Einweg-Informationsformen wie Mitarbeiterbriefe, Veröffentlichungen in Mitarbeiterzeitschriften und Intranet sowie Newsletter per Email einge-

setzt werden. Wichtig ist, dass diese Formen aufgrund der unpersönlichen Ansprache und fehlender direkter Feedbackmöglichkeiten im Rahmen einer erfolgreichen Kommunikation des Leitbildes in Change Prozessen nie für sich allein stehen.

## 6. Resümee/Summary

Die Kommunikation eines Leitbildes ist eine wesentliche Voraussetzung für erfolgreiche Veränderungsprozesse. Das Leitbild gibt die nötige Orientierung und Handlungssicherheit im Hinblick auf das angestrebte Zielbild. Der Entwicklungsprozess sollte dabei partizipativ unter Einbeziehung der beteiligten Stakeholder erfolgen, um sich deren Commitment zu sichern. Dazu muss bereits der Prozess der Leitbild-Entwicklung im Unternehmen eine entsprechende Beachtung finden. Denn erfolgreiche und nachhaltige Veränderungsprozesse bei Leitbildern setzen Interaktion voraus. Für die Umsetzung des Leitbildes sind die Linienmanager wichtige Multiplikatoren, die bei der Vermittlung des Leitbildes durch professionelle Kommunikation unterstützt werden sollten.

### Literatur

**Doppler, K., Lauterburg, C. (2002):** Change Management – Den Unternehmenswandel gestalten, Frankfurt am Main.

**Kotter, J. P. (1996):** Leading Change, Boston.

**Vahs, D., Leiser, W. (2003):** Change Management in schwierigen Zeiten – Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen für die Gestaltung von Veränderungsprozessen, Wiesbaden.

# Durch Veränderung zum Erfolg: Oelfke, Köngeter GmbH & Co. KG

DIETER OELFKE, MICHAEL KÖNGETER



Dipl.-Betriebswirt (FH)  
**Dieter Oelfke**

Geschäftsführender Gesellschafter,  
Jahrgang 1956

Schwerpunkte: Strategieberatungen, Unter-  
nehmensverkäufe, Unternehmenscoaching



**Michael Köngeter**

Geschäftsführender Gesellschafter,  
Jahrgang 1959

Schwerpunkte: Sanierungs- und Restrukturie-  
rungsmanagement, Umfinanzierung/  
Kapitalbeschaffung, betriebswirtschaftliche  
Expertisen

- Wie können wir mit den bisherigen Fremdkapitalgebern (in der Regel sind dies Bankinstitute) wieder eine vertrauensvolle Kommunikationskultur schaffen?
- Wie können zusätzliche Synergieeffekte praktisch erschlossen werden?
- Welche Kooperationsmodelle bieten sich für das Unternehmen an?

Diese und ähnliche Fragen stehen immer wieder im Mittelpunkt und führen in der Folge zu einem intensiven Beratungsmandat. Bereits bei der Erteilung des Mandats steht für den Auftraggeber fest, dass sich nachhaltige Veränderungen ergeben müssen. Unser Firmenmotto „Durch Veränderung zum Erfolg“ ist auch gleichzeitig unser Handlungsprogramm. Es ist aus unserer Sicht zur Wiederherstellung und Sicherstellung des wirtschaftlichen Erfolges der Unternehmen unbedingt notwendig, ein nachhaltig wirkendes Veränderungsmanagement durchzuführen. Die Entwicklung und Durchsetzung der dafür notwendigen Prozesse, betrachten wir als unsere Kernaufgabe.

## 1. Ausgangslage

Es gibt in Deutschland gut 14.000 Unternehmensberatungsgesellschaften, die sich tagein, tagaus intensiv um neue Mandate bemühen. Ein sehr heterogener Markt mit unterschiedlichsten Strategien, Unternehmenskonzeptionen und vor allem unterschiedlich qualifizierten Beratern.

Wir haben uns im Rahmen unseres Umfeldes eindeutig positioniert und auf eine klare Spezialisierungsstrategie gesetzt. In unserem betrieblichen Alltag stellen wir immer wieder fest, dass es den Unternehmen und Unternehmern um konkrete, praktische Hilfestellung geht. Dabei stehen häufig

vorab viele Fragestellungen zur Diskussion, z. B.:

- Welche strategischen Optionen gibt es für das Unternehmen grundsätzlich und welche davon sind in dieser individuellen Ausgangslage überhaupt machbar und finanzierbar?
- Wie können wir in einem stagnierenden oder rückläufigen Marktumfeld realisierbare Konzepte entwickeln, die das Unternehmen für die nächsten Jahre wieder profitabel machen?
- Welche Organisationsstruktur ist für die Zukunft des Unternehmens die geeignete?

## 2. Methodik

Viele Mandate erhalten wir auf Vermittlung von Fremdkapitalgebern und Bankinstituten. Diese werden i. d. R. allerdings immer erst dann tätig, wenn bereits ein Krisenszenario deutlich erkennbar ist. Eine Liquiditätskrise wird gerade für Bankinstitute an der Entwicklung von Kontoständen am schnellsten und deutlichsten sichtbar. Die Ursachen für die Liquiditäts-

krise liegen jedoch häufig verborgen und werden dann von uns sichtbar gemacht. In den Unternehmen vor Ort stellen wir dann fest, ob es sich „nur“ um eine Liquiditätskrise, um eine Ertragskrise, oder vielmehr um eine Strategiekrise handelt. Bei jedem Mandat steht grundsätzlich eine intensive, individuelle Situationsanalyse am Anfang (vgl. Abb. 1).

Bei jedem Mandat steht grundsätzlich eine intensive, individuelle Situationsanalyse am Anfang. Diese Analyse, die auf alle Funktionsbereiche des Unternehmens abzielt, ist Grundlage für die eigene Einschätzung, Beurteilung und Bewertung des Unternehmens. Nur dadurch kann überhaupt gewährleistet werden, dass sich die in der Folge veranlassten Veränderungsaktivitäten in den richtigen Bereichen und in die richtige Richtung entwickeln können.

Die systematische und methodische Vorgehensweise ist im Rahmen komplexer Mandate unumgänglich und macht die Komplexität transparenter. In der Praxis stellen wir immer wieder fest, dass es einen direkten Zusammenhang gibt zwischen Betriebsgröße und einer systemimmanenten

Komplexität. Abbildung 2 macht dies deutlich.

Häufig stellen wir bemerkenswerte Erstarrungsprozesse fest, die die Unternehmen in ihren Kernfunktionen zum Teil im beachtlichen Umfang lähmen. Überbordende Verwaltungsabläufe zeigen sich als Symptomatik verkrusteter Organisationsstrukturen.

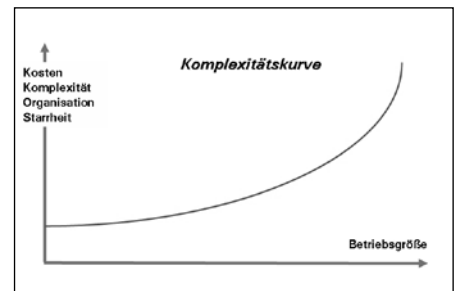


Abb. 2: Zusammenhang zwischen Betriebsgröße und Komplexität

### 3. Umsetzung

Nach der Phase 1, der Situationsanalyse und der anschließenden Phase 2, der Erstellung eines umfassenden Konzeptes mit integrierten Maßnahmen- und Terminplänen, erwarten unsere Auftraggeber und Mandanten innerhalb der Zusammenarbeit, konkrete, praktische Realisierungsschritte, die wir dann in der dritten Phase mit einer intensiven Umsetzung der vorher konzeptionell gestalteten Maßnahmen durchführen.

Viele Einzelaktivitäten werden dann in eine „To do-Liste“ gegossen und konkret mit den verschiedensten Mitarbeitern aus Produktion, Vertrieb, Verwaltung, Logistik, etc. in der Un-

ternehmenspraxis angepackt. Unsere sehr praxis- und zielgerichtete Arbeitsweise begünstigt die Realisierungsgeschwindigkeit und berücksichtigt eine rechtzeitige Einbeziehung der jeweils verantwortlichen Mitarbeiter vor Ort. Nur so (Beteiligte zu Betroffenen machen) lassen sich Veränderungsprozesse managen, die dauerhaft zum Erfolg führen. Gerade die in Deutschland nur unzureichend ausgebildete Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter, hemmt die Geschwindigkeit und vor allem die Wirksamkeit der verabschiedeten Maßnahmen. Hier gilt es im Vorfeld anzusetzen und im Rahmen von vielen Teamsitzungen und Besprechungen, das Gesamtprogramm auf den Weg zu bringen. Innerhalb der Umsetzung und der Begleitung des Unternehmens liegt der entscheidende Schlüssel für den Erfolg des vorangebrachten Veränderungsmanagements. Die Unternehmen haben häufig, aus welchen Gründen auch immer, deutliche Umsetzungsschwächen. Es fehlt oft an Zeit, Qualifikation, aber vor allem auch Führung. Aus diesen Gründen führen wir ein sehr stringentes Projektmanagement durch und nehmen alle Beteiligten, inklusive unseres eigenen Teams, in besondere Verantwortung für den Realisierungserfolg. Gerade innerhalb des Sanierungsmanagements, wo nach der Erteilung einer positiven Fortführungsprognose das notwendige Maßnahmenpaket realisiert werden muss, ist eine konsequente und methodisch gestützte Vorgehensweise alternativlos.

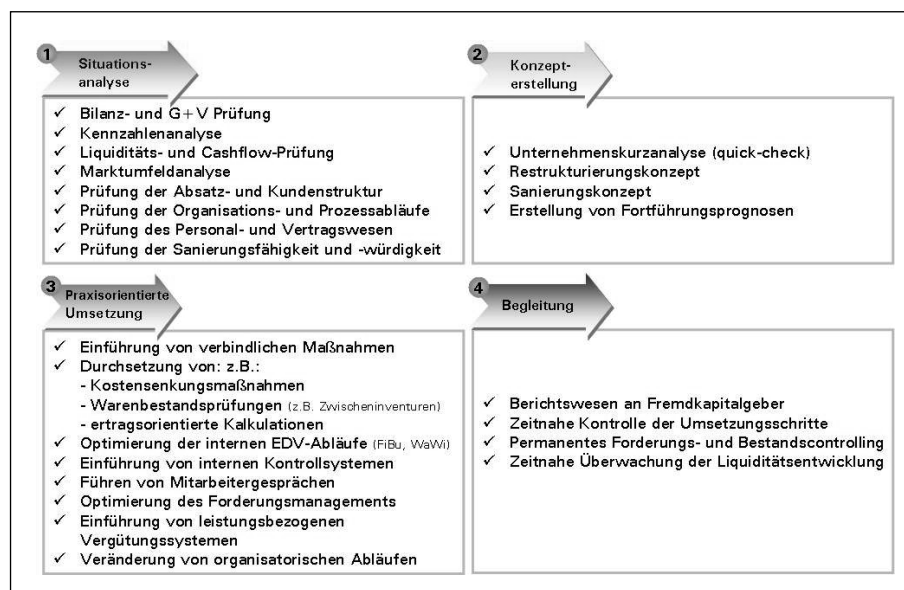


Abb. 1: Methodik der Vorgehensweise

#### 4. Begleitung

Das Sanierungs- und „Turn around-Management“ läuft nach einem Phasenkonzept ab (vgl. Abb. 3).

Im Rahmen der unterschiedlichen Beratungsprojekte und Beratungsstufen, ergeben sich häufig sehr verschiedene Beratungsanforderungen. Dafür bieten wir unterschiedliche Beratungsbausteine, die dann jeweils für das Projekt individuell angewendet werden.

#### 5. Fazit

Mitentscheidend für die Kundenzufriedenheit und den Erfolg im Begleitungsprozess, ist die hohe Übereinstimmung darin, dass die im Angebot definierten Beratungsdienstleistungen in einem festgelegten Zeitrahmen mit vorformulierten Ergebnissen erreicht werden und für unseren Mandanten jederzeit nachvollziehbar sind. Um diesen Anspruch sicherzustellen, haben wir unsere Beratungsdienstleistungen exakt definiert und ausformuliert.

Von Anfang an lassen wir uns an den erzielten Unternehmenserfolgen messen und legen daher bereits in der Angebotsphase dar, welche Vorteile sich für unsere Mandanten aus einer Zusammenarbeit mit der Oelfke, Köngeter GmbH & Co. KG ergeben werden.

Der Garant für den Erfolg ist eine praxisorientierte und enge Zusammenarbeit mit allen Projektteams und eine sehr intensive Abstimmung mit dem Unternehmen/Manager. Dadurch werden messbare und nachvollziehbare Ergebnisse aus den eingeleiteten Veränderungsprozessen sichergestellt und für alle Beteiligten sichtbar gemacht.

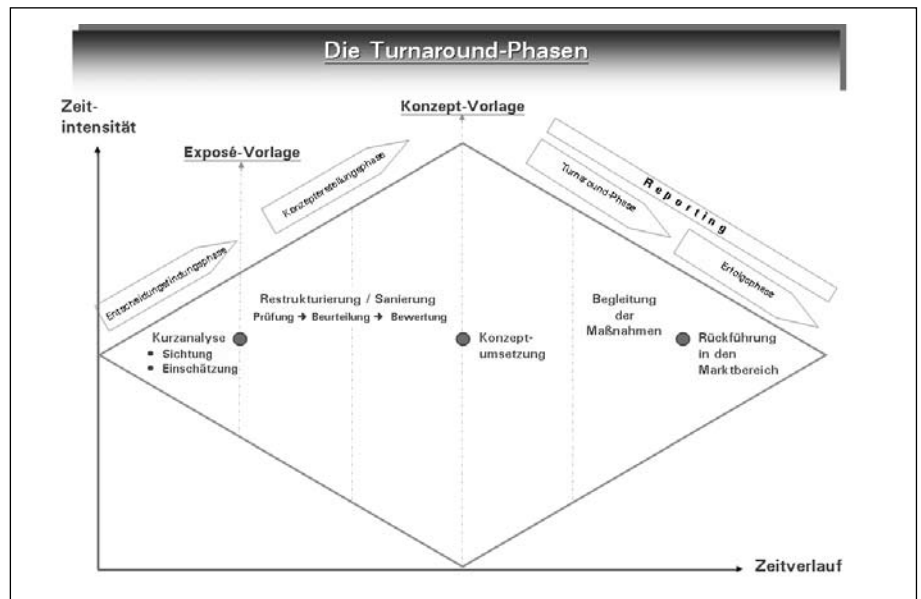


Abb. 3: Phasen des Sanierungsmanagements



**WELCHE BERATUNGS-DIENSTLEISTUNGEN BIETEN WIR AN?**

| Restrukturierungs- und Sanierungsmanagement                                       | Projektmanagement                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| ✓ Erstellung von QuickChecks                                                      | ✓ Entwicklung und Durchsetzung von Vertriebskonzeptionen                                |
| ✓ Erstellung von Fortführungsprognosen                                            | ✓ Aufbau und Durchsetzung von Einkaufssystemen                                          |
| ✓ Erstellung von Sanierungskonzeptionen                                           | ✓ Aufbau von Gewinn- und Verlustrechnungen und Liquiditätsplanungen nach Bankenstandard |
| ✓ Durchführung Interim-Management                                                 | ✓ Strategieberatungen für Handels-/Industrieunternehmen und Verbundgruppenzentralen     |
| ✓ Unternehmensbewertungen                                                         | ✓ Aufbau und Entwicklung von Kennzahlensystemen zur Steuerung von Betrieben             |
| ✓ Unternehmensverkauf                                                             | ✓ Durchführung von Bilanzanalysen und -bewertungen                                      |
| ✓ Durchführung Finanzierungsmanagement                                            |                                                                                         |
| ✓ Findung optimaler Finanzierungslosgen/ Private Equity                           |                                                                                         |
| ✓ Aufbau von Personalentwicklungssystemen                                         |                                                                                         |
| ✓ Entwicklung von Prozessoptimierungen im Rahmen von Warenwirtschaft und Logistik |                                                                                         |

#### ► Kontakt

**Oelfke, Köngeter GmbH & Co. KG**  
Werastraße 13/1  
88045 Friedrichshafen

Fon 075 41 / 95 38 10  
Fax 075 41 / 95 38 20  
www.oelfke-koengeter.de

Dipl.-Betriebswirt (FH) Dieter Oelfke  
mobil 0173 / 946 47 71  
info@oelfke-koengeter.de

Michael Köngeter  
mobil 0173 / 921 12 31  
mail@oelfke-koengeter.de

# Kompetenzzentrum Weinmarkt und Weinmarketing Rheinland-Pfalz

KATHRIN SAALER



Dipl.-Betriebswirtin (FH)  
**Kathrin Saaler**

studierte Betriebswirtschaftslehre im Studienschwerpunkt Kommunikationsmanagement an der Fachhochschule Mainz. 2005 schloss sie ihr Studium als Diplom-Betriebswirtin (FH) ab.

Heute ist die 27-jährige beim Kompetenzzentrum Weinmarkt und Weinmarketing Rheinland-Pfalz in Oppenheim in den Bereichen Weiterbildung, Beratung, Pressearbeit und Projektmanagement tätig.



Weinbaudomäne

## 1. Entstehung

Auf Initiative von Weinbauminister a.D. Hans-Artur Bauckhage wurde im Januar 2003 das Kompetenzzentrum Weinmarkt und Weinmarketing Rheinland-Pfalz gegründet. Aufgaben des Zentrums sind, die Aktivitäten in Fragen des Weinmarktes und des Weinmarketings landesweit zu bündeln, vertikale Kooperationen im Weinbau zu fördern und den Schwerpunkt Marketing in der Aus- und Weiterbildung zu vertiefen. Seinen Sitz hat das Kompetenzzentrum in Oppenheim am Dienstleistungszentrum für den Ländlichen Raum (DLR) Rheinhessen-Nahe-Hunsrück.

## 2. Moderation von Kooperationen

Eine zentrale Aufgabe des Zentrums ist die Moderation und Koordination von Kooperationsprojekten in der rheinland-pfälzischen Weinwirtschaft.

Die Zusammenarbeit von Weinerzeugern und dem Handel in vertikalen Kooperationen soll das gegenseitige Vertrauensverhältnis stärken und stellt eine nachfrageorientierte Produktion sicher.

Beispielhaft für laufende Kooperationsprojekte ist der Beratungsring Weinbau Qualitätsmanagement e. V. (WQM). Zweck von WQM ist die Erzeugung qualitativ hochwertiger Fassweine nach Grundsätzen des ganzheitlichen Qualitätsmanagements. Eine marktgerechte Produktion erfolgt mit der Festlegung von definierten Produktprofilen durch den Handel, welche über Produktionsrichtlinien im Weinberg umgesetzt und von WQM kontrolliert und beratend begleitet werden. Ziel ist es, die Erlössituation der beteiligten Unternehmen deutlich zu verbessern. Der Verein hat heute rund 470 Mitglieder, die ca. 4,5 Mio. Liter Wein über verschiedene Projekte erzeugen.

Ein weiteres Beispiel für die Kooperationsprojekte ist die Rivaner-Initiative, die im Jahr 2006 in die dritte Runde ging. Im Rahmen einer Präsentation werden bereits im November die jungen Rivanerweine noch im Jahr der Ernte vorgestellt. Unter dem Motto „Rivaner 2006: modern – lebendig, Müller-Thurgau, Rheinland-Pfalz“ wird der frische, jugendliche Rivaner – der rheinland-pfälzische „Primeur“ – Gastronomen, Fachhändlern und Journalisten vorgestellt. Hinter der Idee, einen jungen, frischen Rivaner schon frühzeitig nach der Ernte auf den Markt zu bringen, steht die Überlegung, im „Wettbewerb der Aromen“ einen Vorteil gegenüber den Wettbewerbern zu nutzen. Gerade der Rivaner bietet sich für den beschriebenen Weintyp in herausragender Weise an.



Weinseminar Lufthansa

### 3. Wissenstransfer

Die Vertiefung von Marketingfragen in der schulischen Ausbildung der Winzer und Winzerinnen in Berufsschule, Fachschule und der Technikerschule genießt hohe Priorität im Kompetenzzentrum. Die junge Winzergeneration wird bestmöglich auf die Herausforderungen der Weinvermarktung vorbereitet. Seit Ende 2004 bietet das Kompetenzzentrum das spezielle Modul „Weinmarketing“ für die Techniker- und Fachschule an, in dem mit Referenten aus der Praxis

von Erzeugung, Handel und Vertrieb komprimiert aktuelles Wissen vermittelt wird.

Das Kompetenzzentrum bietet neben der Einzelberatung von Winzerbetrieben im Bereich Marketing, eine Vielzahl von Seminaren, Workshops und Weiterbildungsveranstaltungen für die professionelle Weinvermarktung an. So finden sich im Seminarplan beispielsweise Themen wie Zeitmanagement, Mitarbeiterführung, Neukundenmarketing, Pressearbeit und die Gestaltung von Werbemitteln.

Mit Qualifizierungsmaßnahmen, z. B. zum Kultur- und Weinbotschafter erfolgt eine enge Verzahnung von Wein und Tourismus – beides wichtige Faktoren für das Standortmarketing in Rheinland-Pfalz.

Seit Februar 2004 wird exklusiv für die Deutsche Lufthansa AG ein Weinseminar angeboten. Auf dem Plan stehen ein Rundgang durch die Weinberge, Weinsensorik, eine Erkundungstour durch den Keller, ein virtueller Ausflug durch die rheinland-pfälzischen Weinanbaugebiete und die spannende Kombination aus Wein und Speise.

Dieses Seminar ist eine der zahlreichen gemeinsamen Weinmarketing-Initiativen von Lufthansa und dem Weinland Rheinland-Pfalz, um den Bekanntheitsgrad des rheinland-pfälzischen Weins „über die Grenzen hinaus“ zu steigern und das positive Image des Weines aus Rheinland-Pfalz noch weiter zu verbessern.

Bisher wurden über 1.500 Flugbegleiterinnen und Flugbegleiter der Lufthansa in Oppenheim in Sachen Wein aus Rheinland-Pfalz geschult. Seit März 2005 gibt es ein Premium-Seminar, bei dem das sinnliche Weinerlebnis im Mittelpunkt steht, um der großen Nachfrage gerecht werden zu können. Im Jahr 2006 wurden in 35 Seminaren über 600 Flugbegleiter/innen geschult.

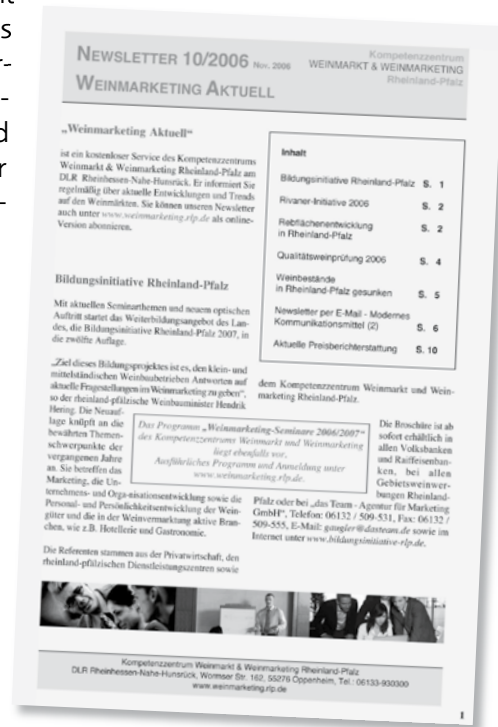
#### 4. Marktinformation

Landesweite Koordinationsaufgaben übernimmt das Zentrum in der Zusammenarbeit mit Forschungseinrichtungen und Kammern in Weinmarktfragen. Mit dem Auf- und Ausbau der Marktanalyse werden Marktinformationen gesammelt und für betriebliche Entscheidungen und die Beratung zur Verfügung gestellt.

Winzer und Brancheninteressierte können sich den monatlichen News-

letter „Weinmarketing Aktuell“ abonnieren, der aktuelle Themen des Weinmarketings und die Entwicklungen am Weinmarkt beleuchtet.

Unter die Zuständigkeit des Kompetenzzentrums fallen auch die Weinvermarktung der Weinbaudomäne Oppenheim und der zentrale Vertrieb der Staatsweingüter Rheinland-Pfalz.



Monatlicher Newsletter

#### ► Unternehmen auf einen Blick

##### Kompetenzzentrum Weinmarkt und Weinmarketing Rheinland-Pfalz

Wormser Str. 162  
55276 Oppenheim

Kontakt  
Bernd Wechsler  
Tel. 061 33-93 03 11  
Fax 061 33-93 03 33  
E-mail: bernd.wechsler@dlr.rlp.de  
www.weinmarketing.rlp.de

# VR-Bank Rhein-Sieg eG: Die Bank von A bis Z

MICHAEL KAUFMANN



Dr. jur.  
Michael Kaufmann

ist Vorstandssprecher  
der VR-Bank Rhein-Sieg eG

Schon der Blick in den Aufsichtsrat zeigt, dass die VR-Bank Rhein-Sieg eG auf breiter Basis steht. Da findet sich die Kauffrau neben dem Steuerberater, die Rechtsanwältin neben dem Notariatsbürovorsteher. Es ist das genossenschaftliche Prinzip, bei dem die Mitglieder gleichzeitig Kunden und Bankteilhaber sind, das diese Bank von vielen anderen unterscheidet.

Bei der VR-Bank Rhein-Sieg eG haben ca. 35.000 Kunden Genossenschaftsanteile erworben und partizipieren damit unmittelbar am Erfolg der Bank; sie sind damit zu Miteigentümern der Bank geworden.

Der genossenschaftliche Gedanke – mehr denn je on vogue. Der genossenschaftliche Gedanke wurde von Friedrich Wilhelm Raiffeisen begründet. Veranlasst durch die Hungersnot von 1846/47 und betroffen von der generellen Not der kleinen Landwirte, entwickelte er zunächst den „Hilfsverein zur Unterstützung unbemittelter Landwirte“, seit 1862 dann Darlehenskassenvereine als Selbsthilfeorganisationen. Nach der Gründung eines Regionalverbandes der Kassen schloss Raiffeisen 1877 alle deutschen Darlehenskassen in einem nationalen Dachverband zusammen. Dieser

Dachverband bildete die Grundlage für die weitere Entwicklung und weltweite Ausbreitung des Genossenschaftswesens. Der Pionier moderner Selbsthilfe starb am 11. Mai 1888 in Neuwied.

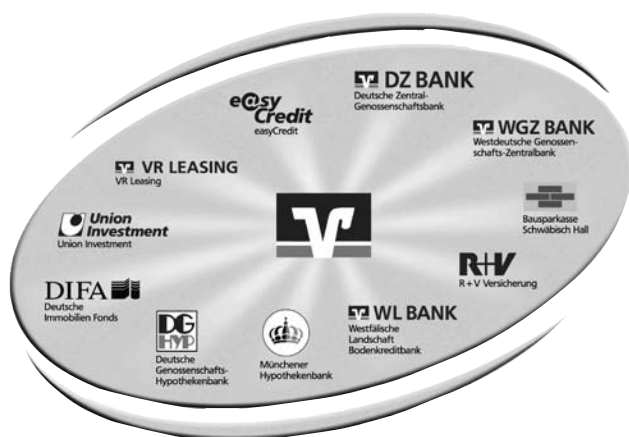
Nach Ende des Zweiten Weltkriegs benannte man im westlichen Nachkriegsdeutschland die landwirtschaftlichen Darlehenskassen nach dem Begründer der Genossenschaftsidee als „Volks- und Raiffeisenbanken“.

Die eingetragene Genossenschaft „eG“ ist mehr denn je on vogue, da der in die heutige Zeit übersetzte Leitgedanke für breite Kundengruppen vom Kleinanleger über den Gewerbe- und Firmenkunden bis zu dem Private-Banking-Kunden eine am Bedarf orientierte Betreuung gewährt, die sich eben nicht ausschließlich am shareholder value-Gedanken ausrichtet. Vor allem die „Miteigentümer“ erhalten durch die Mitgliedschaft zahlreiche Vorteile, die deutlich über die eines „Aktionärs“ hinausgehen:

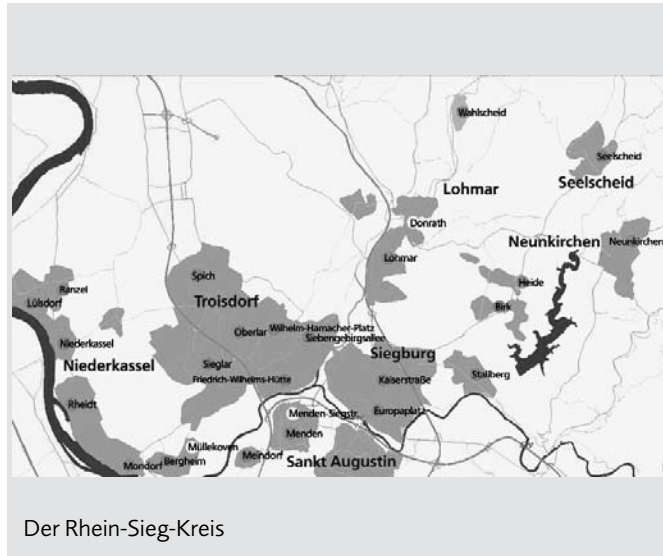
- Attraktive Verzinsung der Einlage, die deutlich über dem Zinssatz vergleichbarer Anlagen liegt.
- Spezielle Mitgliederprodukte (Vorsorge- Anlage- und Versicherungsprodukte), die im Preis-Leistungsverhältnis optimiert sind.

- So genannte VR-Mehrwert-Vorteile (Vergünstigungen bei über 100 Partnern der Volks- und Raiffeisenbanken im Rhein-Sieg-Kreis).
- Wir-vor-Ort-Veranstaltungen mit bekannten Entertainern und Darstellung der Geschäftsentwicklung.

Dadurch können sie mitgestalten und identifizieren sich als Kunden nachhaltig mit ihrer Bank. Die VR-Bank Rhein-Sieg ist ein Kreditinstitut, das sämtliche Anforderungen erfüllt, die heute an eine moderne und leistungsfähige Bank gestellt werden. Die Bank ist als Allfinanzpartner am Markt orientiert und nutzt die Angebote der Verbundpartner; damit werden den Privat- und Geschäftskunden von A wie Avale bis Z wie Zahlungsverkehr alle Bankgeschäfte im Sinne einer Rundumversorgung angeboten. Zu den Verbundpartnern gehören die R+V Versicherung, die DZ Bank, die Westdeutsche Genossenschafts-Zentralbank (WGZ), die Bausparkasse Schwäbisch-Hall, die Deutsche Genossenschafts-Hypothekenbank (DG HYP), VR Leasing, die Deutsche Immobilien Fonds AG (DIFA), die Münchener Hypothekenbank und Union Investment.



Das Unternehmen und seine Verbundpartner



Der Rhein-Sieg-Kreis

Dieser Verbund sichert den Zugang zu den internationalen Finanz- und Aktienmärkten und eröffnet den Kunden damit sämtliche Möglichkeiten.

Es sind rund 100.000 Kunden sowie 35.000 Genossenschaftsmitglieder, die der VR-Bank Rhein-Sieg vertrauen. Die Bank verzeichnet einen Umsatz von 1,434 Milliarden Euro bei einem Gesamtanlagevolumen von 1,533 Milliarden Euro.

Ihr Aktionsfeld ist die rechtsrheinische Seite des Rhein-Sieg-Kreises mit den Städten Siegburg, Troisdorf, Sankt Augustin, Niederkassel, Lohmar, Neunkirchen und der Gemeinde Seelscheid. Hier ist die Bank mit einem dichtmaschigen Netz in der Region mit 26 Geschäftsstellen vertreten und damit sehr nahe am Kunden.

Vorstandssprecher Dr. Michael Kaufmann bekleidet seine Funktion seit März 2004 und war zuvor bei Regionalbanken, der West LB und der WGZ-Bank tätig. Insgesamt kümmern sich 450 Mitarbeiter um die Belange ihrer Kunden. Die Gründung der Volkskasse Mondorf 1886 bildet den Grundstein der heutigen VR-Bank Rhein-Sieg. Im Laufe der Jahrzehnte schlossen sich immer mehr genossenschaftliche Banken zusammen. Die letzte Fusion erfolgte im Jahr 2000,

als sich die Raiffeisenbank Rhein-Sieg und die Volksbank-Raiffeisenbank Siegburg zur VR-Bank Rhein-Sieg zusammenschlossen.

Die Bank sieht sich für die kleinen privaten Kunden, den Handwerksbetrieb und den Mittelstand im Allgemeinen, ebenso wie für den Private-Banking-Kunden als idealen Ansprechpartner. Diesen Zielgruppen werden mit speziellen Beratern spezielle Produkte angeboten. Schwerpunkte sind hier Immobilienfinanzierungen, Vermögensberatung, Altersvorsorge sowie das mittelständische Kreditgeschäft.

So entfallen etwa drei Viertel aller gewerblichen Kredite auf mittelständische Kunden. Die haben in der VR-Bank Rhein-Sieg einen zuverlässigen Partner. Neben solchen Qualitäten ist die tiefe Verwurzelung in der Region ein Erfolgsfaktor. Die zeigt sich unter anderem in mannigfaltigen Aktivitäten wie dem Neujahrsempfang, Vor-Ort-Veranstaltungen für bis zu 600 Genossenschaftsmitglieder pro Veranstaltung, der Präsentation des Herbstgutachtens durch einen der fünf Wirtschaftsweisen sowie der finanziellen Unterstützung von Vereinen, Initiativen und Veranstaltungen. Bei der VR-Bank fließen Gelder in die Region zurück, und so fördert sie das kulturelle und sportliche Leben.

Das dichte Filialnetz soll auch künftig erhalten bleiben. Als kundenorientierte Servicebank setzt die VR-Bank Rhein-Sieg jedoch auch auf das Internet als Informations- und Banken-Plattform. In jedem Fall steht der Kunde stets im Mittelpunkt, unabhängig von dem Vertriebsweg, den er im Rahmen des Multikanalvertriebes wählt. Dabei wird der Kunde als Ganzes analysiert, seine Bedürfnisse herausgearbeitet, beraten und lebenslang begleitet.

#### ► Unternehmen auf einen Blick

**VR-Bank Rhein-Sieg eG**  
Europaplatz 8–12  
53721 Siegburg

Tel. 022 41/54 02-0  
Fax 022 41/54 02-200

info@vrbank-rs.de  
www.vrbankrheinsieg.de

#### Geschäftszahlen

Bilanzsumme: 1,434 Milliarden Euro  
Gesamtanlagevolumen von 1,533 Milliarden Euro  
450 Mitarbeiter, zwei Vorstände

# Graue Zellen *die* Unternehmensberatung – Eine Unternehmensberatung stellt sich vor

ERNST KEPPLER



Dipl.-Kaufmann  
Ernst Keppler

Ehemaliger Geschäftsführer der BakeMark  
Deutschland GmbH

## 1. Umfeld

Die unternehmerischen Herausforderungen haben sich in den letzten Jahren total verändert. Globales Handeln, innovatives Denken, Nutzung von Potenzialen zur Beschleunigung des Wachstums, Veränderungen und das Humankapital stehen im Vordergrund. Reine Kostensenkungsprogramme sind in den Hintergrund getreten. Dies gilt für alle Unternehmensgrößen, auch für den Mittelstand und auch kleinere Betriebe. Berufliche Erfahrung wird wieder wichtiger, und die Qualifikation der Mitarbeiter ist der entscheidende Faktor für Erfolg. Nur so gelingt es, sichtbare Wettbewerbsvorteile zu erzielen.

Vor diesem Hintergrund hat sich „Graue Zellen *die* Unternehmensberatung“ etabliert.

## 2. Philosophie

„Graue Zellen“ (bedeutet Weisheit und Erfahrung) versteht sich als Business Partner des Mittelstandes. Die Berater sind Branchenkenner aus der eigenen Praxis heraus und verfügen über Jahrzehnte Berufs- und Führungserfahrung in unterschiedlichen Branchen, mit dem Gespür für Trends und Marktentwicklungen. Aber aus Ideen werden nur dann sichtbare Vorteile, wenn es gemeinsam mit dem Kunden gelingt, Veränderungen auch umzusetzen. Wir stecken deshalb die Ziele mit unseren Kunden ab und setzen diese dann auch um. Dabei geht es stets um maßgeschneiderte Business Lösungen, die effizient und zukunftsgerichtet sind. Diese integrierte Beratung, ein Mix aus Branchenexpertise, Kompetenz und Projektmanagement, ist für unseren Erfolg entscheidend.

Wir sind an der praxisnahen Umsetzung interessiert, um Vertrauen aufzubauen und eine langfristige Zusammenarbeit einzugehen; d. h. nach dem Denken folgen das Handeln und

die gemeinsame Ergebniserzielung. Dies ist eine Einheit und spiegelt sich in der Arbeit wider. Wir versprechen nur, was wir auch halten können. Daran lassen wir uns messen.

Wir sehen uns als Ansprechpartner für Mittelstandsunternehmen, die gerade in Krisenzeiten beratende Unterstützung benötigen. Und wir orientieren uns immer an ganzheitlichen und unternehmensspezifischen Problemlösungen, die die Ziele verfolgen: Steigerung von Wettbewerbsfähigkeit, Ertragskraft und Unternehmenswert.

## 3. Kernteam

Die Berater von „Graue Zellen“ verfügen über eine langjährige Berufs- und Führungserfahrung und sind praxisnah im Denken und Handeln. Der eigene berufliche Erfolg hat die Berater geprägt. Jeder Einzelne hat sich durch Qualifikation und Kompetenz in verschiedenen Branchen bewährt und zur Steigerung des Unternehmenswerts beigetragen.

Die Berater arbeiten als Team und ergänzen sich in ihren Erfahrungen und Fähigkeiten je nach Aufgabenstellung.

#### **Geschäftsführende Gesellschafter:**

##### **Dipl.-Handelslehrer Gerhard Galloy**

Nach seinem Studium der Betriebswirtschaft war Gerhard Galloy zunächst bei einem Genossenschaftsverband tätig, bevor er seine Karriere bei der Deutschen Bank begann. Nach der Trainee-Ausbildung konzentrierte er sich auf das Kreditgeschäft und war in leitender Stellung für das Spezialkreditmanagement verantwortlich. In Magdeburg war er mitverantwortlich für den Aufbau der Deutschen Bank. Seine weiteren Stationen waren in Frankfurt und Mainz.

Gerhard Galloy ist eine erfahrene Persönlichkeit im Kreditgeschäft, Bilanzen und dem Geschäftsverkehr mit Banken.

##### **Dipl.-Kaufmann Ernst Keppler**

Er startete seinen beruflichen Werdegang bei der Unilever-Tochter 4P-Verpackungen, um danach als Produktmanager zum Nestlé-Unternehmen Allgäuer Alpenmilch (Nahrungsmittel) zu gehen. Seine dritte Station war die Firma Hosta (Süßwaren). Er verantwortete dort als Marketingmanager das Produktmarketing und Neuentwicklungen. Im Jahre 1987 trat er als Marketing-/Verkaufsleiter in die Firma Boehringer Ingelheim Backmittel ein. Ab 1990 wurde er als Geschäftsführer

eingesetzt und erhielt die Gesamtverantwortung weiterer Gesellschaften. 1998 wurde die Sparte durch den holländischen Nahrungsmittelkonzern CSM übernommen, mit der Maßgabe der Weiterführung und dem Ausbau der Geschäfte. Er war bei mehreren Akquisitionen und Integrationen beteiligt.

Ernst Keppler ist erfahren im Umgang mit Personen- und Kapitalgesellschaften. Seine Schwerpunkte liegen auf den Gebieten Marketing/Vertrieb, Innovation und Wachstum.

##### **Tilman Wachter**

Er begann seine berufliche Laufbahn bei Wella International in Darmstadt, mit dazugehörigen Auslandsaufenthalten in Frankreich, Italien, Österreich und Tunesien. Er war in diesen Ländern für die Umsatzausweitung mitverantwortlich. Danach ging er im Bereich Druck und Grafik zu Gewa-Druck in Bingen, wo er als Verkaufsleiter den Umsatz in Deutschland und Österreich zu verantworten hat. Daraus resultieren seine guten Kenntnisse von Wein- und Sektkellereien sowie Selbstvermarktern in dieser Sparte.

Tilman Wachter ist eine erfahrene Verkäuferpersönlichkeit und versteht den Umgang mit Kunden.

#### **Weitere praxiserfahrene Berater stehen zur Verfügung:**

- Bankmanager mit Erfahrung in Finanzierung und Wirtschaftlichkeit,

- Restrukturierungsfachleute,
- Berater für Kostenmanagement/Controlling,
- Personalfachleute im Bereich Personalmanagement und Personalmarketing,
- Hochschul- und Gymnasialmanagement mit Schwerpunkt Aus- und Weiterbildung, Seminare und Workshops.

Da wir Konzepte nicht nur ausarbeiten, sondern auch realisieren besteht die Umsetzungsphase gemeinsam mit dem Kunden und dessen Mitarbeitern. Diese ergänzen das Team um die notwendige Sicht von innen.

Aber damit noch nicht genug. Zusätzlich zu den Beratern verfügen wir über ein leistungsstarkes Netzwerk von Partnern, die uns im Bedarfsfalle unterstützen. Dies sind z. B. Anwälte, Steuerberater, Werbeagenturen und sonstige Spezialisten. Hierdurch machen wir unseren Kunden eine effiziente und kompetente Beratung zugänglich, ohne dass wertvolle Zeit verloren geht. Wir garantieren bestes Fach- und Umsetzungswissen, sowie entsprechende Ressourcen.

Das Leistungsangebot wird jedoch effizient gehandhabt, da wir immer wieder auf unsere Kernmannschaft zurückgreifen und die Gesamtverantwortung übernehmen. Schließlich soll der Kunde wissen, mit wem er es zu tun hat.

(Sammeln von Informationen) – Analyse – Optionen mit Lösungsentwicklung – Umsetzung



Abb. 1: Projektphasen

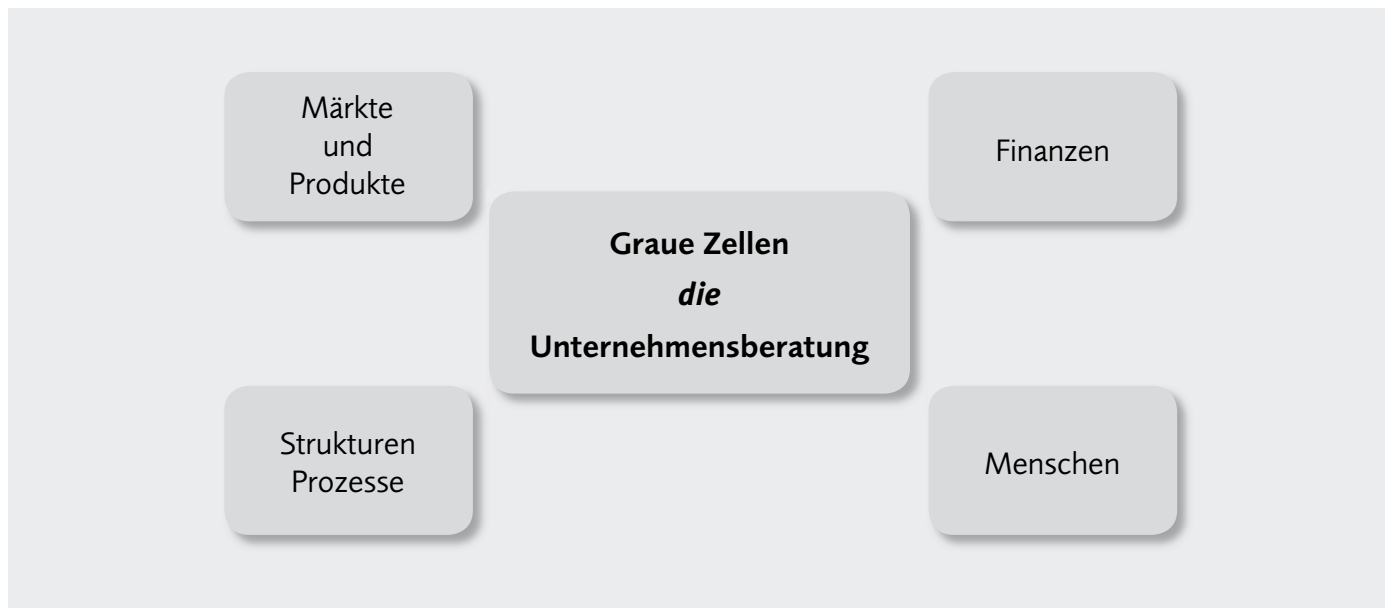


Abb. 2: Überblick über die Tätigkeitsfelder der Beratung „Graue Zellen“

#### 4. Arbeitsweise: Vom Konzept zum Ergebnis

Jeder Kunde, jede Aufgabenstellung ist verschieden. Und so verläuft auch jedes Projekt anders. Typischerweise gliedert sich ein Projekt in klar voneinander abgegrenzten Phasen:

Im ersten Schritt wird die Situation des Kunden untersucht. Eine tiefgehende Analyse der Situation, der Organisation und des Wettbewerbsumfeldes ist unerlässlich. Es werden die Fähigkeiten zum Wandel überprüft und der Rat der Mitarbeiter eingeholt. Im zweiten Schritt werden gemeinsam mit dem Kunden einzelne Optionen erstellt und bewertet. Das favorisierte Konzept wird zur Umsetzungsreife weiterentwickelt. In der entscheidenden dritten Phase wird das Projekt implementiert und mit dem Kunden umgesetzt. Dabei stellen wir durch Gespräche und Workshops sicher, dass die Vorschläge umgesetzt und von den Mitarbeitern akzeptiert werden.

Dies ist wie gesagt die klassische Vorgehensweise. Natürlich kann man je nach Situation abweichen und den

Prozess verkürzen. Dies hängt auch von der Aufgabenstellung und der Unternehmensgröße ab.

#### 5. Zielgruppen/Branchen

Gemäß unseren Erfahrungen in der Praxis sehen wir als Zielgruppe Kleinbetriebe mit 10 bis 50 Mitarbeitern und Mittelbetriebe mit 50 bis 800 Mitarbeitern. Dabei sehen wir Beratungsbedarf in den Branchen Dienstleistung, Handel, Handwerk und Industrie.

#### 6. Beratungsfelder

Die Beratungsgesellschaft konzentriert sich auf bestimmte Gebiete, die selbst in der Praxis mit Erfolg versehen sind. Wir sind jedoch jederzeit in der Lage diese Felder in ein integriertes System zu stellen, sodass eine ganzheitliche Unternehmensentwicklung gewährleistet ist.

##### Marketing/Vertrieb:

In gesättigten Märkten hängen Wachstum und Beschleunigung des Geschäftsgeschehens weitgehend von

Marketing und Vertrieb ab. Entscheidend sind hierbei funktionierende Vertriebsprozesse, Servicequalität, eine motivierte Vertriebsmannschaft und an klaren Zielen ausgerichtete Führungsprozesse und Steuerungsinstrumente. Wir bieten deshalb in diesen Bereichen folgende Leistungen an:

- Marketing: Sortimentsoptimierung, Verkaufsförderung, Werbung, Marktpotenziale/Marktforschung
- Vertrieb (Außendienst): Kundenmanagement, Verkaufskonzepte, Außendienstorganisation
- Vertrieb (Innendienst): Preispolitik, Verkaufsadministration

##### Finanzen/Bilanzen:

Banken werden immer restriktiver, was Kreditbewilligungen anbelangt. Bereits heute sind hier ein guter und ausführlicher Businessplan sowie eine höhere Eigenkapitalquote das A + O für eine Finanzierung. Dies hat sich seit Basel II noch verschärft. Wir bieten deshalb an:

- Bilanzanalyse
- Finanzierungskonzepte

- Beratung mit Banken
- Rating

### **Kosten/Controlling:**

Laufende Kostenoptimierung wird häufig nicht vorgenommen, sodass es dann zu drastischen Senkungsprogrammen kommt. Dies muss nicht sein, wenn man die stetige Kostenreserve optimal bearbeitet. Es verändert sich dabei eigentlich nichts, aber vieles verbessert sich. Dies gilt für alle Unternehmensbereiche und nicht nur für den Einkauf. Umstrukturierungen und die Neuausrichtung von Schwachstellen sparen Kosten und erhöhen die Effizienz.

### **Personalmanagement:**

Humankapital ist ein Gut, das häufig nicht genügend Beachtung findet. Gerade heutzutage, wo PISA uns Aufschluss gibt über die Ausbildung von Schulabgängern, ist die Qualifikation der eigenen Mitarbeiter besonders wichtig. Mitarbeiterführung, -gespräche, -umfragen, Führungsinstrumente und Führungsverhalten sind für den Erfolg unerlässlich. Kapital kann man beschaffen, Fabriken kann man bauen, aber Menschen muss man gewinnen. Wir bieten dazu folgende Leistungen:

- Personalauswahl mit Potenzialanalyse
- Personalentwicklung
- Personalmarketing

### **Training/Workshops/Seminare:**

Zur Weiterbildung der Mitarbeiter bieten wir betriebswirtschaftliche Seminare an. Probleme können am besten in Workshops gelöst werden. Und bessere Fertigkeiten erlangt man durch Training und Schulung. Je nach Bedarf bieten wir hier maßgeschneiderte Programme an, die vorher mit dem Kunden abgestimmt sind.

### **► Kontakt**

#### **Graue Zellen die Unternehmensberatung**

Dipl.-Kaufmann Ernst Keppler  
Oestricherstraße 19  
55218 Ingelheim am Rhein

Tel. 06132/85883

Fax 06132/897475

Mobil 0171/3378840

E-mail: ernst.keppler@gmx.de

Für Studierende sind wir gerne bereit, Diplom-, Bachelor- und Masterarbeiten zu vergeben und zu betreuen.



Fachhochschule Mainz  
Fachbereich III  
Wirtschaftswissenschaften  
An der Bruchspitze 50  
55122 Mainz

ISSN 1861-3152