Fachhochschule Mainz
University of
Applied Sciences

Update 2

Forschung & Wirtschaft

SS 06

Fachhochschule Mainz | FB Wirtschaftswissenschaften

Impressum

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

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

Kontakt Redaktion:
a.beyer@wiwi.fh-mainz.de

Gestaltung: www.grafikbuero.com

Druck: Printec, Kaiserslautern

Auflage: 2800

Erscheinungsweise:
jeweils zu Beginn des Semesters
ISSN 1861-3152
Heft 2

Mainz, 2006

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

Inhaltsverzeichnis

Editorial / Prof. Dr. Andrea Beyer **3**

Lehre und Studium **4**

Variable Vergütung unbeliebt! / Univ.-Prof. Dr. Manfred Becker 4

Cash-Pooling und Kapitalerhaltung im Konzern

– Bedeutung und Auswirkungen des BGH-Urteils / Prof. Dr. Johannes Burkard 10

Portfoliomanagement für Immobilien / Prof. Dr. Agnes Sputek, Andreas Grunow 15

Mit der oder gegen die Marktwirtschaft zur „sozialen Gerechtigkeit"? / Prof. Dr. habil. Siegfried F. Franke 22

Harmonisierter Verbraucherpreisindex und Wertsicherungsklauseln / Prof. Dr. Kurt Scharnbacher 30

The process of real and nominal convergence in Central and Eastern European countries / Dr. Alexandre Sokic 32

Unternehmenspraxis **35**

Management auf Zeit – weit mehr als ein Instrument in Krisenzeiten / Dr. Norbert E. Rohleder 35

Der Bewerbungsprozess im Wandel / Thomas Bouzanne des Mazery 39

Kundenwert erkennen – Kundenpotenziale erschließen / Michael Dienes 43

Small is beautiful – Die Krise bringt neuen Schwung in den Zeitungsmarkt / Dr. Hans-Dieter Gärtner 48

Erst ein Test, dann ins Netz: Usability wirkt / Prof. Thomas Vogel 53

Mediation / Brigitta Honecker 60

Unternehmensprofile **66**

Die Welt liegt nebenan – Lufthansa Cargo verbindet Deutschland mit Wachstumsregionen / Nils Haupt 66

Globaler Player mit Flaschen-Kapseln – Vereinigte Kapselfabriken Nackenheim GmbH / Dr. Heinz von Opel 70

Stadtwerke Mainz AG – Kommunales Unternehmen auf Wettbewerbskurs / Stefan Jung 73

New Image Dental / Jochen Kriens in Kooperation mit Florian Grimm und Christoph Meisner 75

Update
Forschung & Wirtschaft

Editorial
Das Wasser verliert niemals seinen Weg

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

Der erste Schritt ist geschafft – jetzt liegt Heft zwei unserer Publikation vor. Dieser zweite Schritt ist eher schwerer gewesen als der erste. Wir haben Erwartungen geweckt, denen wir gerecht werden wollen und es gab Vorschläge zur Bereicherung des Konzeptes, die zu diskutieren waren. Zu dem ersten Heft haben uns viele Stimmen erreicht. Erfreulicherweise waren die meisten Äußerungen positiv. Von Unternehmerseite konnten wir hören, dass die Aufarbeitung der Themen praxisnah und deshalb hilfreich für die betriebliche Realität ist. Ähnlich waren Stimmen von der Studierendenseite: „Endlich einmal Texte zum Verstehen" oder „mit den Artikeln und unserem vorhandenen Wissen lässt sich nun mehr anfangen". Manche Leser sind allerdings auch verunsichert und können das „Update" noch nicht so recht einordnen. Das fordert heraus, unsere Profilierung weiter zu schärfen und unser Ziel zu verdeutlichen.

Wir bleiben unserem Konzept treu und fühlen uns durch die Stimmen zum ersten Heft bestärkt. Unser Ziel ist es, den Dialog zwischen Wissenschaft und Praxis zu fördern. Dabei kommt es uns darauf an, wissenschaftliche Erkenntnisse zu erzeugen und zu diskutieren, ohne dabei die betriebliche Realität aus den Augen zu verlieren. Die Themenbereiche sollen einfach und klar dargestellt sein, ohne dabei auf den wissenschaftlichen Anspruch zu verzichten. Wir orientieren uns an dem Nutzen für die betriebliche Realität, für die Diskussion volkswirtschaftlicher Fragestellungen und an dem Nutzen für die Entwicklung wissenschaftlicher Forschung.

Einige Anregungen für den Inhalt unserer Zeitschrift wie beispielsweise Buchbesprechungen oder Schwerpunktthemen pro Heft behalten wir für die zukünftige Entwicklung im Hinterkopf. Zuerst kommt es darauf an, unser Konzept und unsere Netzwerke zu stärken. Dann ist möglicherweise die Zeit für kleinere Innovationen gekommen.

Gut aufgenommen wurde das Update auch von unseren Partner-Hochschulen. Es erreichten uns einige Beiträge zur Veröffentlichung. Damit beginnen wir in diesem Heft. Wir hoffen, dass diese Entwicklung anhält, da sie die Diskussion um internationale Standpunkte und Blickwinkel erweitert. Das Gleiche gilt für die Beiträge von Kollegen anderer Hochschulen im Inland. Es war unser Ziel, dass nicht nur Autoren von der Fachhochschule Mainz den wissenschaftlichen Teil bestreiten. Damit wird die Vielfalt ein weiteres Mal bereichert.

Schon der erste Schritt gehört zum Weg und auch der zweite ist bereits gemacht. Wir hoffen, dass Sie uns eine lange Strecke begleiten und uns mit Beiträgen und Kritik unterstützen.

Variable Vergütung unbeliebt!

Erklärung der Ablehnung variabler Vergütung durch Mitarbeiter aus Sicht der Theorie der kognitiven Dissonanz

MANFRED BECKER

Univ.-Prof. Dr.
Manfred Becker

ist Universitätsprofessor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Organisation und Personalwirtschaft an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg.

E-mail: becker@wiwi.uni-halle.de

1. Ausgangslage

Die Forderungen nach Flexibilität und Anpassungsfähigkeit der Unternehmen infolge der gestiegenen Anforderungen und der wachsenden Komplexität der Märkte haben auch die Führung und die Vergütung von Mitarbeitern verstärkt in den Blickpunkt des unternehmerischen und wissenschaftlichen Interesses gerückt. Moderne, leistungsorientierte und flexible Vergütungssysteme sollen die Flexibilität, Selbststeuerung und Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter steigern und sie durch die Beteiligung am Erfolg des Unternehmens zu hohen Leistungen motivieren. Während Unternehmen in den USA die variable Vergütung seit Jahren erfolgreich anwenden, ist in Deutschland, insbesondere bei den Arbeitnehmern, immer noch Skepsis und Ablehnung gegenüber flexiblen Vergütungssystemen zu beobachten.

Der nachfolgende Beitrag stellt mögliche Erklärungsansätze für Zurückhaltung und Ablehnung gegenüber variabler Vergütung dar und zeigt Anforderungen und Gestaltungsaspekte für eine erfolgreiche Einführung flexibler Entgeltsysteme auf.

2. Grundlagen variabler Vergütung

Die „Vergütung umfasst die Gesamtheit aller materiellen Leistungen, die die Unternehmen ihren Mitarbeitern als Gegenwert für ihre Arbeitsleistungen bieten" (Evers 2001, S. 27). Sie setzt sich zusammen aus Grund- oder Festbezügen (Grundgehalt), variablen Bezügen monetärer Form und Zusatz- oder Sozialleistungen (vgl. Evers 1995 Sp. 297). Während das Grundgehalt und die Zusatz- und Sozialleistungen

Allgemeine Bemessungsgrundlagen	Beispiele
Buchhaltungskennzahlen (aus dem operativen Geschäft)	• Gewinnziffern • Cash-Flow • Return on Investment • Return on Assets • Umsatz
Marktindizes	• Marktwert absolut oder im Vergleich zu Konkurrenten (z.B. Aktienkurs)
Ökonomische Werte	• Ertragswert oder Kapitalwert einer Strategie, Geschäftseinheit oder Unternehmung
Strategische Erfolgsfaktoren	• Marktanteile • Produktqualität • Innovationsrate
Verhaltensindikatoren	• Führungsstil • Sorgfalt • Kooperationsbereitschaft

Abb. 1: Bemessungsgrundlagen variabler Vergütung
Quelle: Berthel, J., Becker, F. G. (2003), S. 459

der Höhe nach festgelegt sind, sind die variablen Bezüge dem Mitarbeiter dem Grunde nach zugesagt, in der Höhe jedoch variabel. Die variablen Vergütungsbestandteile können leistungs- bzw. erfolgsabhängig z.B. in Form von Erfolgsbeteiligungen, Tantiemen, Bonuskonzepten und Prämien gezahlt werden. Die Höhe der variablen Bezüge bemisst sich an der Entwicklung bestimmter Bezugsgrößen (vgl. Abb. 1) oder ist von einer Ermessensentscheidung zuständiger Instanzen abhängig.

Variable Entgeltbestandteile können entsprechend der Fristigkeit der Anreize operativen, taktischen oder strategischen Charakter haben.

3. Empirische Befunde zur variablen Vergütung

Die vorliegenden empirischen Untersuchungen zur variablen Vergütung lassen sich unterteilen in Untersuchungen zum Grad der Einführung variabler Vergütungsbestandteile in Entgeltsysteme von Unternehmen, in Untersuchungen zur Höhe der variablen Vergütung sowie in Untersuchungen zur Akzeptanz der variablen Vergütung.

Eine im Jahr 2001 am Lehrstuhl für Organisation und Personalwirtschaft der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg durchgeführte empirische Studie zur Personal- und Führungskräfteentwicklung hat die Unternehmen nach dem Grad der Einführung variabler Vergütungsbestandteile in die Entgeltsysteme befragt. Ergebnis dieser Untersuchung ist, dass 38,0% der befragten Unternehmen Vergütungskonzepte mit flexiblen Anteilen zur Erhöhung der Leistungsbereitschaft ihrer Mitarbeiter einsetzen. Darüber hinaus verwenden 31,4% der Unternehmen zumindest teilweise flexible Vergütungssysteme. Weitere 30,6% der Unternehmen haben keine flexiblen Vergütungssysteme installiert (vgl. Becker/Schwertner 2002, S. 49f.).

Eine von Oechsler/Reichmann (2002, S. 535ff.) im Frühjahr 2000 durchgeführte Unternehmensbefragung zur Rolle des Tarifvertrages bei aktuellen Flexibilisierungstendenzen des Entgelts untersucht den Grad der Einführung variabler Vergütungsbestandteile speziell für zwei Formen variabler Vergütung. Ergebnis dieser Studie ist, dass Zielvereinbarungsprämien und Erfolgsbeteiligungen als variable Entgeltbestandteile im Durchschnitt von 18,5% der Unternehmen eingesetzt werden, wobei die Einsatzrate in Tarifvertrag anwendenden Unternehmen wesentlich geringer ist als in Unternehmen ohne Tarifbindung. Darüber hinaus geben 65,4% der Unternehmen an, die Erfolgsbeteiligung in den kommenden Jahren ausbauen zu wollen. Die Zielvereinbarungsprämie als Entgeltkomponente wollen fast dreiviertel der Unternehmen ausbauen.

Die Vergütungsstudien der Kienbaum Vergütungsberatung geben sowohl zum Grad der Einführung variabler Vergütungsbestandteile in Entgeltsysteme von Unternehmen als auch zur Höhe der variablen Vergütung Auskunft. Demnach haben im Jahr 1999 weit mehr als 80% der Top-Manager variable Bezüge erhalten, die zwischen 25% und 30% der Gesamtbezüge betragen. Im mittleren Management liegt der Empfängerkreis der variablen Vergütung je nach Führungsrang zwischen 45% und 75%, wobei diese zwischen 8% und 15% der Gesamtbezüge erhalten (vgl. Evers 2001, S. 31).

Die von Towers Perrin im Jahr 2004 durchgeführte Gehaltsstudie zu den Managergehältern in der Hightech-Branche sowie der IT-Führungskräfte in Anwenderunternehmen kommt in Bezug zur Höhe der variablen Vergütung zu dem Ergebnis, dass die Vergütung variabler und leistungsbezogener wird. So macht der variable Anteil der Vergütung in Softwareunternehmen ein Drittel der Gesamtvergütung aus, in Anwenderfirmen ein Viertel, wobei der variable Anteil der Vergütung mit der Hierarchiestufe (Ausnahme ist der Verkauf) ansteigt (vgl. Königes 2004, S. 76; vgl. für ähnliche Ergebnisse auch Lurse/Stockhausen 2001).

Während die variable Vergütung somit in die Vergütungspolitik der Unternehmen Eingang gefunden hat, zeigt sich bei der Akzeptanz durch die Mitarbeiter ein anderes Bild. Einer Studie von Randstad Deutschland zufolge wünschen 49% der Arbeitnehmer kein leistungsabhängiges Entgelt, 10% der Befragten könnten sich ein leistungsabhängiges Gehalt in Höhe von bis zu 10% vorstellen, weitere 12% eines im Bereich von 11% bis 20% (vgl. o. V. 2005).

4. Theoretische Erklärung des Verhaltens der Akteure

Die empirischen Daten haben gezeigt, dass variable Vergütung von Unternehmen verstärkt eingesetzt, von Mitarbeitern jedoch tendenziell abgelehnt wird. Zur Erklärung der Zustimmung bzw. der Ablehnung variabler Vergütung als Teilbestandteil im Entgeltsystem soll im Folgenden die Theorie der kognitiven Dissonanz herangezogen werden.

Grundannahme der Theorie der kognitiven Dissonanz nach Festinger (1957), die sich der Gruppe der Konsistenztheorien zuordnen lässt (vgl. Stahlberg/Frey 1987, S. 214), ist „die Existenz eines generellen Bedürfnisses des Menschen zur Herstellung sinnvoller Strukturen in seinem Gedankensystem" (Weidmann/Frey 1992, Sp. 727). Widersprüchliche (dissonante) Beziehungen zwischen den Handlungen, Überzeugungen und Wahrnehmungen (Kognitionen) werden von den Personen als unangenehm empfunden und führen zu dem Wunsch, Widersprüche zu eliminieren, d.h. konsonante Beziehungen herzustellen.

Aus dieser Grundannahme der Theorie der kognitiven Dissonanz lassen sich das Prinzip der Einfachheit und das Prinzip der Wertungskonsistenz ableiten. Das Prinzip der Einfachheit, das auf die Arbeiten der Gestaltpsychologie beruht, besagt, dass die Wahrnehmungsinhalte bei der Organisation des kognitiven Systems vereinfacht, kategorisiert und zu einer guten Gestalt geordnet werden. Gelingt diese Ordnung, dann entsteht ein festes Bezugssystem, an dem neue Wahrnehmungen schnell und folgerichtig gespiegelt werden. Die komplexe Welt wird vereinfacht, die Orientierung erleichtert.

Feste Vergütungstabellen und fixe Gehälter werden von Mitarbeiter als geordnete und einfache Systeme ohne Risiko wahrgenommen. Vergütungssysteme mit flexiblen Bestandteilen werden dagegen als ungeordnete, unsichere und risikoreiche Systeme wahrgenommen, in denen der Erfolg (die Bezahlung) von einer Vielzahl unterschiedlich beeinflussbarer Variablen abhängt und auf einer vielfältig interpretierbaren Grundlage punktueller Leistung und situativ gezeigtem Verhalten beruhen kann. Diese komplexen Systeme belasten die Akteure, für die die Vergütung ihre materielle Existenzgrundlage darstellt und der Befriedigung ihrer Sicherheitsbedürfnisse (z.B. Vorsorge für Krankheit, Invalidität und Tod, Absicherung des Ruhestands, Grundlage des Konsums) dient. Komplexe Systeme vergrößern die subjektiv erlebte kognitive Dissonanz. Kontingente und diffuse Wahrnehmungsmuster werden als Dauerstress empfunden und deshalb subjektiv eher abgelehnt. Folglich werden Systeme mit festen Entgeltkomponenten von den Mitarbeitern eher akzeptiert als solche mit flexiblen Bestandteilen.

Das Prinzip der Wertungskonsistenz umschreibt den Sachverhalt, dass Individuen Wahrnehmungsinhalte, die gedanklich miteinander verknüpft sind, auch ähnlich bewerten bzw. Dinge, die ähnlich bewertet werden, untereinander assoziieren. Variable Entlohnungskonzepte werden von den Mitarbeitern als inkonsistente, spannungsgeladene und durchaus widersprüchliche Lebenssituationen wahrgenommen. Feste Gehälter mit festgelegten Anfangs- und Endpunkten und klaren Gehaltspfaden werden dagegen als konsistent, logisch und weitgehend widerspruchsfrei beurteilt. Wenn nun die Gleichgewichtstheorien unterstellen, dass der Mensch nach Ordnung strebt und Unsicherheit in Sicherheit zu transformieren versucht, dann spricht dies aus individueller Sicht gegen flexible Entlohnungskonzepte.

Aus institutioneller Sicht ist gegen eine feste Ausgestaltung des Vergütungssystems, die sich aus der Betrachtung der Vergütung aus Sicht der kognitiven Dissonanz ergibt, jedoch einzuwenden, dass die konfliktarme Orientierung der Belegschaften am „food channel" der Gehaltsbänder und der Beförderungsgesetzmäßigkeiten Motivation, Kreativität und Wettbewerb im Unternehmen behindert. Das Top-Management und die Führungskräfte verlangen deshalb Führungs- und Anreizsysteme, die eine kreative Unruhe im Unternehmen erzeugen und aufrechterhalten. Dabei ist zu beachten, dass es Grenzen „kreativer Unruhe" gibt. Es ist zwischen dem Maß an Erwünschtheit und dem Grad an Erträglichkeit kreativer Unruhe zu unterscheiden. Dabei gibt es kein allgemeines Maß der Erträglichkeit von Konsistenz und Inkonsistenz. Die jeweilige Situation und der erlernte Umgang mit Inkonsistenz entscheiden über die Art, die Akzeptanz und die Wirksamkeit flexibler Entgeltsysteme.

5. Gestaltungsempfehlungen

Die Betrachtung variabler Vergütungskonzepte aus Sicht der Konsistenztheorie hat gezeigt, dass Individuen diese subjektiv ablehnen, da sie die komplexe Ordnung und die individuelle Sicherheit der Akteure stören. Eine primär konsistenzorientierte Gestaltung der Vergütung ist jedoch aus Sicht der Unternehmen abzulehnen, da diese die Freisetzung kreativer Ideen behindert. Nachfolgend sollen einige Anregungen zur Gestaltung variabler Vergütung gegeben werden, die sowohl die konsistenztheoretisch mit der variablen Vergütung verbundenen individuellen Ängste der Mitarbeiter als auch die aus Unternehmenssicht mit der variablen Vergütung verbundene kreative Freisetzung der Ideen berücksichtigen.

Um eine produktive kognitive Dissonanz in den Köpfen der Belegschaft zu erzeugen und damit erwünschte Leistung und Kreativität hervorzurufen, müssen die Akteure wissen bzw. subjektiv einschätzen, worauf sie sich bei der variablen Vergütung einlassen. Mitarbeiter benötigen Informationen, die den subjektiven Entscheidungsprozess steuern und ihr Leistungsverhalten bestimmen. Die Unternehmen müssen wissen, was die Mitarbeiter leisten können und welches Potenzial durch entsprechende Anreize aktivierbar ist. Beiden Parteien sind dabei opportunistische Handlungsstrategien zu unterstellen, die auf Optimierung des jeweiligen Nutzens ausgerichtet sind. Kognitionstheoretisch werden die Handlungsstrategien von den nachfolgenden Kriterien geleitet.

Identifikation

Je mehr sich ein Mitarbeiter mit seiner Arbeit identifiziert, desto weniger ist er auf extrinsische Motivation durch variable Gehaltsanteile angewiesen, um zufrieden zu sein. Die Identifika-

tion mit der Arbeit steigt mit dem Einfluss auf Inhalt und Ausführung der Arbeit, der einem Mitarbeiter eingeräumt wird oder den er sich erkämpft. Handlungsalternativen und Entscheidungsspielräume sind für anspruchsvolle Mitarbeiter mit hohem Qualifikationsniveau entscheidende Aspekte ihrer Leistungsbereitschaft. Identifikation mit Inhalt, Ergebnis und Wichtigkeit der Aufgabe bewirkt hohe Motivation, stärkt die Leistung und die Zufriedenheit des Mitarbeiters. Identifikation wirkt sich positiv auf das Selbstbewusstsein aus. Variable Entlohnung nimmt der Mitarbeiter als Bestätigung seiner Person und seiner Leistung wahr. Positive Bestätigung in Form von Lohn und Anerkennung erhöht, negative Rückmeldungen in Form von Tadel und Vorwürfen verringern das Selbstbewusstsein und wirken sich entsprechend leistungsmindernd aus. Mehr Leistung und kreatives Engagement wird abgelehnt.

Dissonanztoleranz

Leistungsstarke und geistig flexible Personen leiden weniger stark darunter, wenn ihre Anstrengungen, ihr Engagement und ihre Kreativität nicht ausreichend gewürdigt werden. Sie ändern mit der Rate des Erfolges entweder ihr eigenes Verhalten (strengen sich mehr oder weniger an) oder sie überprüfen ihre Einstellung zu den gegebenen Verhältnissen, um zufrieden zu werden. Sie sind intrinsisch motiviert. Die Freude am gelungenen Werk entschädigt sie für eine möglicherweise geringe variable Vergütung. Auf eine besondere Gefahr der variablen Vergütung ist hinzuweisen. Variable Vergütungskonzepte lenken die Aufmerksamkeit der Menschen von den Arbeitsinhalten auf die Früchte aus der Arbeit. Variable Vergütung korrumpiert daher möglicherweise die intrinsische Motivation. Innovative und kreative Suche nach guten Lösungen, die oft lange Phasen der Enttäuschung einschließt, wird zugunsten der Aktivitäten vernachlässigt, die einen schnellen Euro einbringen. Die Fixierung auf Aufgaben mit der Aussicht auf höhere Entlohnung wirkt als Wahrnehmungsfilter. Wer sich selbst wenig zutraut, lehnt die variable Vergütung eher ab und zweifelt stärker an der gerechten Bemessungsgrundlage der variablen Vergütung.

Attribution

Unbefriedigende Margen variabler Vergütung, zum Beispiel hatte man 150% erwartet und erreicht nur 85%, werden extern attribuiert, d.h. die Mitarbeiter schreiben die unbefriedigende Zielerreichung den Umständen, nicht sich selbst zu. Erreichte Erfolge und damit eine hohe variable Vergütung, schreibt der Mitarbeiter dagegen sich und seiner eigenen Leistung zu. Günstige Umstände, die die Zielerreichung gefördert haben, werden vernachlässigt.

Aufwand

Je höher die materiellen und die immateriellen Investitionen in eine Handlung gewesen sind, desto unangenehmer empfindet der Handelnde unbefriedigende Ergebnisse oder gar das Scheitern seiner Bemühungen. Rechtfertigungen und überlanges Festhalten an erfolglosen Strategien sind die Folge.

Flexible Vergütungssysteme müssen folglich so gestaltet sein, dass sich der Mitarbeiter mit deren Komponenten identifizieren kann. Die variable Vergütung muss auf Bemessungsgrundlagen aufbauen, die der Mensch kennt und akzeptiert. Der Mitarbeiter muss seine Arbeit nach Menge, Güte, Zeit und Kosten beeinflussen können. Wenn z.B. die Einkaufsstrategie festlegt, welche Qualität an Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen eingekauft werden soll, dann ist der individuelle Spielraum für einen Einkäufer gering. Berücksichtigt werden muss auch, dass das Unternehmen, nicht der Einzelne, die Produktionstechnik, das Produktionsprogramm, den Verkaufspreis festlegt und der Kunde entscheidet, ob ihm Preis, Menge und Güte zusagen. Darüber hinaus muss festgelegt werden, wann ein Resultat als erreicht gilt. Ist z.B. das zu belohnende Resultat eines Kreditsachbearbeiters erreicht, wenn der Kunde und die Bank den Kreditvertrag unterschreiben? Oder ist das Ergebnis erst erzielt, wenn der Zins pünktlich gezahlt und die Darlehensschuld getilgt ist? Kann ein Kreditsachbearbeiter z.B. dafür belohnt oder bestraft werden, wenn er einen soliden oder unzuverlässigen Kreditnehmer gewinnt (vgl. Lindert 2001)?

Zur Vermeidung der Korrumpierung der intrinsischen Motivation des Mitarbeiters durch das variable Vergütungssystem sollte die Höhe der variablen Vergütung auf unterschiedlichen Bemessungskriterien aufbauen. Durch die Kombination kurz- und langfristiger Erfolgskriterien sowie leistungs- und erfolgsorientierter Beurteilungsstandards kann vermieden werden, dass der Mitarbeiter zur Vermeidung dissonanter Zustände seine Leistung aufgrund externer Einflüsse nicht erreicht oder eigenmächtig reduziert, weil er an den Erfolg nicht mehr glaubt.

6. Praktische Beispiele

Bei einer Umstellung von fixer auf variable Vergütung ist der Erfolg flexibler Vergütungssysteme von der subjektiven Beurteilung der Situation durch die Akteure aufgrund des einzugehenden Risikos abhängig. Dazu drei Beispiele (s. Abb. 2).

Entlohnungskonzepte dürfen nicht nur den Output messen, sondern müssen auch das unterschiedliche Risiko entlohnen oder bestrafen, das ein Mitarbeiter zur Erzielung eines Resultats eingeht. Zugespitzt formuliert lässt sich aus diesen Beispielen folgern: Ist der variable Gehaltsbestandteil gering und das Risiko groß, dann lohnt sich die Anstrengung nicht und die flexible Entlohnung wird abgelehnt. Ist der variable Gehaltsbestandteil dagegen hoch, das Risiko und die Anstrengung ebenfalls hoch, dann führt diese Konstellation tendenziell ebenfalls zur Ablehnung der variablen Vergütung. Kognitive Dissonanz im Sinne kreativer Unruhe und nachfolgender Anstrengung zur Zielerreichung werden nicht erzeugt.

Beispiel A

Wird die fixe Vergütung von 100% auf 90% gesenkt und demnach 10% variabel vergütet, dann können die Mitarbeiter nur verlieren.

Normstrategien: 1) Ablehnung variabler Vergütung.

2) Risikoakzeptanz, wenn die Einführung unvermeidlich ist und Bemühen, die Einbußen gering zu halten oder gänzlich zu vermeiden.

Beispiel B

Wird die fixe Vergütung auf 90% gesenkt und 20% variabel vergütet, sind folglich 110% erreichbar, dann können die Mitarbeiter sowohl gewinnen als auch verlieren.

Normstrategien: 1) Ablehnung variabler Vergütung, weil der Zugewinn für eine zusätzliche Anstrengung als zu gering empfunden wird.

2) Risikoaversion, wenn die Einführung unvermeidlich ist, um so wenigstens das Fixum und einen leicht erreichbaren variablen Anteil zu erreichen.

Beispiel C

Wird das Fixum bei 100% garantiert und sind zusätzlich 20% über variable Vergütung erreichbar, dann können die Mitarbeiter nur gewinnen.

Normstrategie: Realistische Einschätzung der Wertigkeit von zusätzlichen 20%, Abschätzung der Eintrittswahrscheinlichkeit, dass 20% erreicht werden können und Abschätzung der Einflussmöglichkeiten, die der Mitarbeiter auf die Zielerreichung hat.

Abb. 2: Beispiele für die Umstellung von fixer auf variable Vergütung

Bei der Einführung variabler Vergütungskonzepte sollten die gesicherten Erkenntnisse der Motivationstheorien, insbesondere die Annahmen der Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungstheorie von Vroom (1964) beachtet werden. Vroom legt in seiner psychologisch orientierten ökonomischen Entscheidungstheorie dar, dass Menschen solche Handlungsalternativen wählen, die den subjektiv erwarteten Nutzen maximieren. Dabei entscheiden die Akteure im Sinne der Instrumentalität, ob eine Leistungserbringung auch mit hoher, jedenfalls subjektiv ausreichend hoher Wahrscheinlichkeit, zu der Ausschüttung variabler Entlohnungsbestandteile führt. Die Valenz entscheidet als subjektiver Wertungsvorgang darüber, ob es sich lohnt, das Lohnadditivum aus variabler Vergütung anzustreben. Schließlich schätzen die Akteure die Wahrscheinlichkeit, inwieweit sie tatsächlich erwarten können, dass einer großen Anstrengung und einer hohen Risikobereitschaft auch tatsächlich eine hohe variable Entlohnung folgt. Viele haben Zweifel an der objektiven Beurteilung ihrer Leistung durch die Führungskräfte. Sie vermuten, dass Sympathie- und Antipathiewerte die Höhe der variablen Vergütung mitbestimmen. Auch muss eingeräumt werden, dass die Messinstrumente zur Leistungsmessung nicht immer messen, was sie messen sollen.

7. Zusammenfassung und Ausblick

Flexible und leistungsorientierte Vergütungskonzepte sollen die Flexibilität, Selbststeuerung und Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter steigern und sie durch Lohn- und Gehaltsanreize zu höherer Leistung motivieren. Während Unternehmen die ökonomischen Vorteile dieser Vergütungsform hervorheben, bleiben viele Mitarbeiter eher kritisch.

Getreu dem Motto „der Spatz in der Hand wiegt schwerer als die Taube auf dem Dach" sehen die Akteure eine feste und berechenbare Bezahlung als wesentlich wichtiger an als die vage und riskante Aussicht eines bescheidenen Additivums aus variabler Vergütung.

Eine Grundvoraussetzung für die erfolgreiche Implementierung variabler Vergütung ist die Bereitschaft aller beteiligten Parteien, sich auf die Flexibilisierung der Entlohnung und auf die damit einhergehende Segmentierung der Beschäftigten nach ihrem individuellen Leistungsbeitrag einzulassen. Die Leistungskriterien der variablen Vergütung sollten offen gelegt, diskutiert und anspruchsvoll, aber erreichbar gestaltet werden. Der Personalabteilung kommt die Aufgabe zu, leistungsfähige, einfache und für alle transparente Messverfahren zu entwickeln.

Variable Vergütung ist ein erster Schritt in Richtung Preisbildung. Arbeitsangebote und Arbeitsnachfrage werden in Zukunft stärker über Märkte und weniger über traditionelle Arbeitsverträge zueinander finden. Es wird zu mehr Markt im Austausch von Arbeit kommen. Arbeitsmärkte, organisiert als Arbeitsbörsen und als „at will contracting", benötigen als Regulativ spontane und am Grad der tatsächlichen Knappheit der angebotenen und nachgefragten Arbeit orientierte Preisbildung. Schwankungen der Einkommen aus der Vermarktung von Arbeit drücken die relative und situative Knappheit des jeweiligen Humanvermögens im erzielbaren Preis aus. Variable Vergütung wäre damit in funktionsfähigen Arbeitsmärkten der Normalfall. □

Literatur

Becker, M. (2005): Systematische Personalentwicklung, Stuttgart.

Becker, M., Schwertner, A. (2002): Gestaltung der Personal- und Führungskräfteentwicklung. Empirische Erhebung, State of the Art und Entwicklungstendenzen, München/Mering.

Berthel, J., Becker, F. G. (2003): Personal-Management. Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit, 7., überarb. u. erw. Aufl., Stuttgart.

Evers, H. (1995): Entgeltpolitik für Führungskräfte, in: Kieser, A., Reber, G., Wunderer, R. (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung, 2., neugest. Aufl., Stuttgart, Sp. 297-306.

Evers, H. (2001): Stand und Entwicklung variabler Vergütungssysteme für Führungskräfte in Deutschland, in: Eckardstein, D. von (Hrsg.): Handbuch variable Vergütung für Führungskräfte, München, S. 27-45.

Festinger, L. (1957): A Theory of Cognitive Dissonance, Stanford.

Königes, H. (2004): CW-Gehaltsstudie. Firmen achten mehr auf Leistung, in: Computerwoche, Heft 12, S. 76-77.

Lindert, K. (2001): Anreizsysteme und Unternehmenssteuerung, München/Mering.

Lurse, K., Stockhausen, A. (2001): Manager und Mitarbeiter brauchen Ziele. Führen mit Zielvereinbarung und variable Vergütung, Neuwied/Kriftel.

Oechsler, W. A., Reichmann, L. (2002): Entgeltflexibilisierung – Zur Rolle des Tarifvertrages bei aktuellen Flexibilisierungstendenzen, in: ZfbF (Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung), Heft 5, S. 527-542.

O. V. (2005): Variable Vergütung bei Arbeitnehmern unbeliebt, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Nr. 211, S. 59.

Stahlberg, D., Frey, D. (1987): Konsistenztheorien, in: Frey, D., Greif, S. (Hrsg.): Sozialpsychologie. Ein Handbuch in Schlüsselbegriffen, 2., erw. Aufl. München/Weinheim, S. 214-221.

Vroom, V. H. (1964): Work and Motivation, New York.

Weidmann, J., Frey, D. (1992): Dissonanztheorie, in: Gaugler, E., Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 2., neubearb. u. erg. Aufl. Stuttgart, Sp. 727-738.

Cash-Pooling und Kapitalerhaltung im Konzern

Bedeutung und Auswirkungen des BGH-Urteils vom 24. November 2003 (Az.: II ZR 171/01)

JOHANNES BURKARD

Prof. Dr.
Johannes Burkard

lehrt das Fach Recht mit dem Schwerpunkt Wirtschaftsrecht an der Fachhochschule Mainz.

E-mail: johannes.burkard@wiwi.fh-mainz.de

1. Die Ausgangslage

Der Bundesgerichtshof hat im November 2003 ein Urteil gefällt, das die bisherige Praxis deutscher Konzerne, ein zentrales Cash-Management zu betreiben, nur noch in engen Grenzen gestattet (BGH vom 24. November 2003, Az.: II ZR 171/01, ZIP 2004, S. 263). Das Urteil befasst sich unverfänglicherweise mit der Kreditvergabe einer kleinen GmbH an ihre Gesellschafter und enthält keinen ausdrücklichen Bezug auf das Cash-Management. So erstaunt es nicht, dass zunächst nur Stimmen in der rechtswissenschaftlichen Literatur auf die Tragweite des Urteils und ihre Bedeutung für die Finanzierungspraxis großer Konzerne hinwiesen. Die Unternehmen wurden erst im Zusammenhang mit der Erstellung der Jahresabschlüsse für das Jahr 2004 im ersten Quartal 2005 auf die Problematik aufmerksam. Unruhe verursachte in den Konzernleitungen indes nicht nur die Tatsache, dass eine weit verbreitete, jahrelang geübte Praxis mit einem Mal rechtswidrig sein sollte, sondern auch, dass die handelnden Geschäftsführer sich mit dem Risiko zivil- und strafrechtlicher Haftung konfrontiert sahen. Der folgende Beitrag beschreibt in gebotener Kürze die Bedeutung des Urteils für das zentrale Cash-Management der Konzerne und zeigt auf, welche Möglichkeiten in der Praxis bestehen, auf die verschärften Anforderungen der Rechtsprechung zu reagieren. Die Fragestellung berührt neben juristischen auch vielfältige betriebswirtschaftliche Aspekte und verdient daher Beachtung über die rein rechtliche Bewertung hinaus.

2. Cash-Pooling

In den großen Konzernen in Deutschland ist es üblich, ein Cash-Management zu betreiben, das es der Konzernmutter erlaubt, die Liquidität der Konzerngesellschaften zentral zu überwachen und zu steuern. Am verbreitetsten sind Cash-Pooling-Systeme, bei denen die Konzerntochtergesellschaften ihre Liquiditätsüberschüsse meist auf täglicher Basis an ein von der Konzernmuttergesellschaft geführtes Zielkonto abführen. Den Konzerntochtergesellschaften mit Liquiditätsbedarf gleicht die Konzernmuttergesellschaft von diesem Zielkonto den Überziehungsbetrag ebenfalls tagesgleich aus.

Cash-Pooling-Systeme dieser Art koordinieren die Liquidität der Konzerngesellschaften und stellen so sicher, dass nicht Konzerngesellschaften überschüssige Liquidität zu geringen Habenzinsen anlegen, während andere zur Deckung ihres Liquiditätsbedarfs Darlehen zu höheren Sollzinsen aufnehmen müssen. Darüber hinaus spart der Konzern Verwaltungskosten, kann Liquiditätsüberschüsse bündeln und zu günstigeren Konditionen anlegen und bei Liquiditätsbedarf bessere Darlehenskonditionen erzielen.

Banken haben ein großes Interesse daran, für die Konzerne das Cash-Pooling zu organisieren. Da sinnvollerweise alle Konten der am Cash-Pooling beteiligten Konzerngesellschaften bei einer Bank geführt werden, bedeutet die Einrichtung eines Cash-Pooling-Systems eine langfristige Bindung des Kunden an die Bank und garantiert ihr so meist Anschlussgeschäfte.

3. Problemstellung

Zahlungen von Tochtergesellschaften in der Rechtsform der GmbH an ihre Muttergesellschaften (Gesellschafter) sind rechtlich problematisch. Dies gilt auch, wenn die Zahlungen im Rahmen eines Cash-Pooling vorgenommen werden. Es besteht die Gefahr eines Verstoßes gegen die Kapitalerhaltungsregeln des § 30 Abs. 1 GmbHG. Demnach darf das zur Erhaltung des Stammkapitals erforderliche Vermögen der GmbH nicht an die Gesellschafter ausgezahlt werden. Zweck dieser Regelung ist es, das Gesellschaftsvermögen im Interesse der Gläubiger der Gesellschaft als Haftungsmasse zu erhalten.

Ein Verstoß gegen § 30 Abs. 1 GmbHG liegt vor, wenn Vermögen der GmbH einem Gesellschafter übertragen und dadurch zugleich eine Unterbilanz herbeigeführt wird. Eine Unterbilanz ist gegeben, wenn das Reinvermögen der Gesellschaft nach Abzug der Passiva die Stammkapitalziffer nicht mehr erreicht. Zahlungen an die Gesellschafter dürfen somit nicht aus dem so genannten gebundenen Vermögen der Gesellschaft geleistet werden, also dem Vermögen, das nach Abzug der Passiva einem Wert in Höhe der Stammkapitalziffer entspricht. Sie können vielmehr nur aus dem frei verfügbaren Eigenkapital, dem so genannten freien Vermögen gezahlt werden, das sich aus der Kapital- und Gewinnrücklage, dem Gewinnvortrag und dem laufenden Jahresergebnis der GmbH zusammensetzt.

Wird ein höherer Betrag abgeführt, also aus dem gebundenen Vermögen der Tochtergesellschaft geleistet, ist die Tochtergesellschaft verpflichtet, die rechtswidrig abgeführten Verträge unverzüglich zurückzufordern (§ 31 GmbHG). Die Geschäftsführer der Tochtergesellschaft haften der Tochtergesellschaft gegenüber für entstehenden Schaden (§ 43 Abs. 3 GmbHG). Darüber hinaus ist eine strafrechtliche Verantwortlichkeit der Geschäftsführer wegen Untreue (§ 266 StGB) nicht ausgeschlossen.

Rechtlich betrachtet handelt es sich bei den auf- und absteigenden Zahlungsströmen zwischen Mutter- und Tochtergesellschaften im Zusammenhang mit dem Betrieb eines Cash-Pool-Systems nach ganz überwiegender Ansicht um Darlehen zwischen den beteiligten Konzerngesellschaften (Cahn 2004, S. 2; Vetter 2004, S. 1509). Nach bisheriger in der Wissenschaft herrschenden Auffassung (Schilmar 2004, S. 1411f.) ist für das Vorliegen einer Auszahlung im Sinne des § 30 Abs. 1 GmbHG eine rein bilanzielle Betrachtungsweise maßgeblich. Die Auszahlung eines Darlehens der GmbH-Tochtergesellschaft an ihre Muttergesellschaft wäre nach bilanzieller Betrachtungsweise keine Auszahlung im Sinne des § 30 Abs. 1 GmbHG, da dem Abfluss an Werten ein Anspruch auf Rückzahlung gegenübersteht. Ein Verstoß gegen § 30 Abs. 1 GmbHG aufgrund der Gewährung eines Darlehens kommt also nur dann in Betracht, wenn der Darlehensrückzahlungsanspruch nicht vollwertig ist, weil, etwa wegen Liquiditätsengpässen der Muttergesellschaft, der Rückzahlungsanspruch gefährdet ist.

Zahlungen der GmbH-Tochtergesellschaften an ihre Muttergesellschaften im Rahmen eines Cash-Pooling-Systems sind folglich nach der bisher gültigen bilanziellen Betrachtungsweise unproblematisch, selbst wenn die Zahlungen zu einer Unterbilanz bei der Tochtergesellschaft führen.

4. Das Urteil des Bundesgerichtshofes

Der Bundesgerichtshof hat in seinem Urteil vom 24. November 2003 diese bilanzielle Betrachtungsweise verworfen. Er hat festgestellt, dass Darlehensgewährungen an Gesellschafter zu Lasten des gebundenen Vermögens der Gesellschaft auch dann als verbotene Auszahlung von Gesellschaftsvermögen im Sinne von § 30 Abs. 1 GmbHG zu bewerten sind, wenn der Rückzahlungsanspruch gegen den Gesellschafter vollwertig sein sollte.

Das Urteil beschränkt die Funktionsfähigkeit der Cash-Pooling-Systeme, weil nur noch Zahlungen an die Muttergesellschaft zulässig sind, die maximal dem Betrag des freien Vermögens entsprechen. Bei Gesellschaften mit geringer Kapitalisierung sind die Geschäftsführer der Tochtergesellschaft gezwungen, den Umfang des freien Vermögens permanent zu überwachen und möglicherweise in regelmäßigen Abständen Sonderbilanzen aufzustellen, um sicherzustellen, dass die Kapitalerhaltungsvorschriften während des Betriebes des Cash-Pooling-Systems jederzeit eingehalten werden. Dieser Aufwand und das erwähnte strafrechtliche Risiko der Geschäftsführer lässt für viele Unternehmen den Betrieb eines Cash-Pooling-Systems unattraktiv erscheinen.

Doch selbst, wenn ein Konzern das Risiko eines Verstoßes einer Tochtergesellschaft gegen die Kapitalerhaltungsvorschriften in Kauf nimmt und sich entscheidet, das Cash-Pooling in gewohnter Form weiterzuführen, wird er spätestens im Zusammenhang mit der Erstellung des Jahresabschlusses erneut mit der Problematik der Kapitalerhaltung konfrontiert. Wenn nach den neuen Kriterien des Bundesgerichtshofes eine unzulässige Darlehensver-

gabe vorliegt, müssen sich die Wirtschaftsprüfer mit der Frage befassen, inwieweit dies eine Einschränkung des Bestätigungsvermerks erforderlich macht (Keller/Rödl 2005, S. 16 und 19). Zu ihrer eigenen Absicherung tendieren die Wirtschaftsprüfer zu einer solchen Einschränkung, auch wenn sie nach den Vorschriften der Rechnungslegung nicht zwingend erforderlich wäre. Es steht zu vermuten, dass Unternehmen in diesem Fall eine Einstellung des Cash-Pooling einem eingeschränkten Bestätigungsvermerk der Wirtschaftsprüfer vorziehen.

5. Gestaltungsmöglichkeiten

Konzernen, die weiterhin ein Cash-Pooling in der beschriebenen Form betreiben wollen, bieten sich folgende Möglichkeiten, einen Verstoß gegen die Kapitalerhaltungsvorschriften zu vermeiden:

Beschränktes Cash-Pooling

Konzerne können das Cash-Pooling so ausgestalten, dass die Tochtergesellschaften in der Rechtsform der GmbH sich am Cash-Pooling nur in Höhe des jeweiligen frei verfügbaren Eigenkapitals beteiligen. Der für die Kapitalerhaltung erforderliche Mindestbetrag ist dann der Liquiditätsübertragung des Cash-Pooling-Systems entzogen. Die Cash-Pooling-Vereinbarung muss sicherstellen, dass die Tochtergesellschaft im Rahmen des Cash-Pooling nicht zu Leistungen verpflichtet ist, die gegen die Kapitalerhaltungsvorschriften verstoßen (Schilmar 2004, S. 1411 und 1414). Für den Fall, dass dennoch eine Unterbilanz eintritt, ist es sinnvoll der Tochtergesellschaft das Recht zur fristlosen Kündigung der Cash-Pooling-Vereinbarung einzuräumen, oder zumindest die Beteiligung der betroffenen Gesellschaft am Cash-Pooling bis zum Ausgleich der Unterbilanz ruhen zu lassen.

Dieses beschränkte Cash-Pooling verlangt eine permanente Überwachung der Kapitalverhältnisse der am Cash-Pooling beteiligten GmbHs und ist daher nur schwer zu realisieren. Nicht nur wegen des erheblichen Prüfungsaufwandes wird das Cash-Pooling in dieser Form für den Konzern unattraktiv, auch ist die Zweckmäßigkeit eines Cash-Pooling, das nicht die gesamte Liquidität der beteiligten Unternehmen erfasst, begrenzt.

Darüber hinaus ist zweifelhaft, ob Wirtschaftsprüfer bei einem Cash-Pooling in dieser Form von einer Einschränkung des Bestätigungsvermerkes in jedem Fall absehen würden, da eine Verletzung der Kapitalerhaltungsvorschriften trotz der genannten Vorkehrungen nicht ausgeschlossen wird.

Eine zivilrechtliche und strafrechtliche Haftung der Geschäftsführer der Tochter-GmbHs zumindest wird bei einer solchen Gestaltung des Cash-Pooling erschwert, da den Geschäftsführer durch die Beschränkung des Cash-Pooling ein gesteigertes Maß an Sorgfalt zugestanden werden muss.

Virtuelles Cash-Pooling

Den Beschränkungen der Kapitalerhaltungsvorschriften kann sich der Konzern entziehen, indem er ein so genanntes virtuelles Cash-Pooling, auch „Notional Pooling" genannt, betreibt. Hier erfolgt keine tatsächliche Übertragung von Liquidität zwischen den Konzerngesellschaften, statt dessen werden die Kontensalden aller teilnehmenden Konzerngesellschaft durch die Bank rein rechnerisch zusammengefasst und auf dieser Grundlage Soll- und Habenzinsen mit der Bank bestimmt (Morsch 2003, S. 97f.). Auf diese Weise lässt sich zwar ein dem realen Cash-Pooling vergleichbarer Zinsvorteil erzielen, die für viele Unternehmen wichtige Konzentration der Liquidität kann jedoch nicht erreicht werden. Für die Bank bedeutet das virtuelle Cash-Pooling gegenüber dem realen ein höheres Kreditausfallrisiko, da die Bank jeder einzelnen Konzerngesellschaft mit negativem Saldo ein Darlehen gewährt.

Ausnahme bei Beherrschungs- und Gewinnabführungsvertrag

Eine weitere Möglichkeit sich den Kapitalerhaltungsvorschriften zu entziehen, stellt der Abschluss von Beherrschungs- und Gewinnabführungsverträgen dar. Dies gilt zwar gemäß § 291 Abs. 3 AktG zunächst nur, wenn die Tochtergesellschaft in der Rechtsform einer Aktiengesellschaft verfasst ist. Der Bundesgerichtshof (BGH NJW 1988, S. 1326f.) und die juristische Literatur (Seidel 2004, S. 1130 und 1133) wenden jedoch den § 291 Abs. 3 AktG auch auf Beherrschungs- und Gewinnabführungsverträge zwischen GmbH-Tochtergesellschaften und der Muttergesellschaft an. Ein Cash-Pooling zwischen Gesellschaften, die durch Beherrschungs- und Gewinnabführungsverträge verbunden sind, ist daher ohne Gefahr eines Verstoßes gegen die Kapitalerhaltungsvorschriften möglich. Allerdings wird ein Konzern nicht nur zur Legalisierung des Cash-Pooling Beherrschungs- und Gewinnabführungsverträge abschließen, da er sich in seinen Gestaltungsmöglichkeiten der Konzernstruktur auch im Hinblick auf eine steuerliche Optimierung auf diese Weise unnötig einengte.

6. Ausnahmetatbestand des Bundesgerichtshofes

Für Konzerne, die aus betriebswirtschaftlichen oder anderen Gründen nicht in der Lage oder willens sind, das Cash-Pooling-System in den eben beschriebenen Formen auszugestalten, bietet der Bundesgerichtshof in seinem Urteil einen Ausweg.

Der Bundesgerichtshof beschreibt in einem „obiter dictum" einen Ausnahmetatbestand von dem Verbot der Zahlung aus dem gebundenen Vermögen der Tochtergesellschaft an ihre Muttergesellschaft.

Demnach kann eine Darlehensgewährung aus dem gebundenen Vermögen und damit der Betrieb eines Cash-Pooling-Systems ausnahmsweise zulässig sein, wenn

- die Darlehensvergabe im Interesse der Konzerntochtergesellschaft erfolgt,
- die Darlehensbedingungen dem Drittvergleich standhalten und
- die Kreditwürdigkeit des Gesellschafters „selbst bei Anlegung strengster Maßstäbe außerhalb jedes vernünftigen Zweifels steht" oder die Rückzahlung des Darlehens durch werthaltige Sicherheiten voll gewährleistet ist.

Interesse der Gesellschaft an der Darlehensgewährung

Das erste Erfordernis ist regelmäßig dann erfüllt, wenn auch die Tochtergesellschaften vom der mit dem Cash-Pooling angestrebten Liquiditätsverbesserung und Zinskostenreduzierung der Muttergesellschaft profitieren (Keller/Rödl 2005, S. 16f.).
Doch selbst wenn die Vorteile des Cash-Pooling nicht unmittelbar an die Tochtergesellschaften weitergeleitet werden, sondern aus Sicht der Tochtergesellschaften allein in der wirtschaftlichen Stärkung der Muttergesellschaft liegen, kann dies für die die Erfüllung des Erfordernisses ausreichen (Cahn 2004, S. 18).

Drittvergleich

Nach dem zweiten Erfordernis müssen die Bedingungen der Darlehen einer Tochtergesellschaft an ihre Muttergesellschaft im Rahmen eines Cash-Pooling denen entsprechen, die die Tochtergesellschaft bei einem Darlehen an einen beliebigen, mit ihm nicht verbunden Dritten anwenden würde. Wenn die Tochtergesellschaft tatsächlich keine Darlehen an Dritte gibt, kommt es statt des Drittvergleichs auf die Marktüblichkeit der Darlehensbedingungen an.

Selbst wenn Unternehmen bisher konzernintern günstigere Zinsen berechnet haben als der Markt, so lässt sich dieses Erfordernis unschwer erfüllen. Dies gilt umso mehr, da bereits vor dem Urteil des Bundesgerichtshofes konzerninterne Darlehen einer Tochtergesellschaft an ihre Muttergesellschaft zu nicht marktgerechten Bedingungen als Verletzung der Kapitalerhaltungsvorschriften angesehen wurden (Habersack/Schürnbrand 2004, S. 689 und 695).

Sicherheit des Rückgewähranspruches

Das dritte Erfordernis stellt die eigentliche Hürde für die Entstehung des Ausnahmetatbestandes dar. Das Erfordernis ist dann erfüllt, wenn die Bonität der Muttergesellschaft „außerhalb jedes vernünftigen Zweifels steht", der Rückzahlungsanspruch der Tochtergesellschaft aus dem Darlehen also als sicher gelten kann. Die wenig Halt bietende Formulierung des Bundesgerichtshofes macht es den Unternehmen schwer, dieses Erfordernis als mit Sicherheit erfüllt ansehen zu können. Kann man von zweifelsfreier Bonität nur ausgehen, wenn ein entsprechendes Rating einer anerkannten Ratingagentur vorliegt? Bei welchem Rating ist die Bonität tatsächlich zweifelsfrei?

Da das Erfordernis der zweifelsfreien Bonität mehr Fragen aufwirft als es Antworten bietet, kommt es entscheidend auf das Vorliegen der Variante dieses Erfordernisses an. Ist die Bonität der Muttergesellschaft nicht über jeden vernünftigen Zweifel erhaben, muss die Konzernmutter demnach für den Rückzahlungsanspruch der Tochtergesellschaft werthaltige Sicherheiten bestellen.

Als werthaltige Sicherheiten kommen nur solche in Betracht, die von der wirtschaftlichen Situation der Muttergesellschaft unabhängig sind. Demnach sind sowohl harte Patronatserklärungen, Garantien als auch Bürgschaften der Muttergesellschaft selbst oder eines verbundenen Unternehmens ausgeschlossen. Möglich ist die Stellung von Garantien und Bürgschaften von konzernexternen Dritten, insbesondere Banken und die Bestellung von Grundpfandrechten (Habersack/Schürnbrand 2004, S. 689 und 695). Die Sicherheitenstellung durch Dritte belastet allerdings den Kreditrahmen der Muttergesellschaft und birgt zusätzliche Kosten.

Insoweit ist es zweifelhaft, ob der Weg über den vom Bundesgerichthof aufgezeigten Ausnahmetatbestand für die Konzerne praktikabel ist.

7. Fazit

Das Urteil des Bundesgerichtshofes vom 24. November 2003 stellt in seinen Auswirkungen die Rechtmäßigkeit international üblicher und wirtschaftlich sinnvoller Konzerninnenfinanzierungen durch Cash-Pooling in Frage.

Es gibt nur wenige alternative Gestaltungsmöglichkeiten. Diese können die Vorteile des klassischen Cash-Pooling nur in begrenztem Umfang realisieren. Sie sind zudem meist für die Unternehmen wegen des erhöhten Aufwandes oder aus Kostengründen nicht von Interesse. Der vom Bundesgerichtshof in seinem „obiter dictum" aufgezeigte Ausnahmetatbestand ist inhaltlich nicht ausreichend bestimmt und für die Unternehmen von zweifelhafter Praktikabilität.

Der Bundesgerichtshof hat am 17. Januar 2006 in zwei Grundsatzurteilen (Urteil vom 17. Januar 2006 – II ZR 75/04 und 75/05) seine nicht ausdrücklich auf das Cash-Pooling bezogene, aber nach einhelliger Meinung unzweifelhaft auf das Cash-Pooling anzuwendende Rechtsprechung aus dem Urteil vom 24. November 2003. Der Bundesgerichtshof schafft damit zwar Rechtssicherheit in einer umstrittenen Frage, er trägt damit allerdings nicht zur Lösung der dadurch entstehenden praktischen Probleme einer rechtmäßigen Ausgestaltung von Cash-Pooling-Systemen im Konzernverbund bei.□

Literatur

Cahn, A. (2004): Das richterliche Verbot der Kreditvergabe an Gesellschafter und seine Folgen, Institute for Law and Finance, Working Paper Series No. 20, veröffentlicht in: Der Konzern, S. 235.

Habersack, M., Schürnbrand, J. (2004): Cash Management und Sicherheitenbestellung bei AG und GmbH im Lichte des richterrechtlichen Verbots der Kreditvergabe an Gesellschafter, in: NZG (Neue Zeitschrift für Gesellschaftsrecht), 689ff.

Keller, B., Rödl, B. (2005): Neuere Rechtsprechung zur Kapitalerhaltung in der GmbH und ihre Auswirkungen auf die Jahresabschlussprüfung, in: Beilage zu BB (Betriebs-Berater), Heft 20, S. 16ff.

Morsch, S. (2003): Probleme der Kapitalaufbringung und der Kapitalerhaltung im Cash-Pool, in: NZG (Neue Zeitschrift für Gesellschaftsrecht), S. 97ff.

Reiner, G., Brakemeier S. (2004): Darlehen der GmbH an ihre Gesellschafter als verbotene Einlagenrückgewähr, in: BB (Betriebs-Berater), S. 1458ff.

Schilmar, B. (2004): Kapitalerhaltung versus Konzernfinanzierung? – Cash-Pooling und Upstream-Besicherung im Lichte der neuesten BGH-Rechtsprechung, in: DB (Der Betrieb), S. 1411ff.

Seibt, C. (2004): Zentrales Cash Management im GmbH-Konzern, in: NJW (Neue Juristische Wochenschrift), Spezial Heft 5, S. 219ff.

Seidel, W. (2004): Cash-Pooling nur noch im Vertragskonzern?, in: DStR (Deutsches Steuerrecht), S. 1130ff.

Stein, M. (2004): Kapitalerhaltung bei GmbH und AG, in: DZWIR (Deutsche Zeitschrift für Wirtschafts- und Insolvenzrecht), S. 493ff.

Vetter, J. (2004): Darlehen der GmbH an ihren Gesellschafter und Erhaltung des Stammkapitals, in: BB (Betriebs-Berater), S. 1509ff.

Portfoliomanagement für Immobilien

Agnes Sputek, Andreas Grunow

Prof. Dr.
Agnes Sputek

lehrt die Fächer Volkswirtschaftslehre und Wirtschaftspolitik an der Fachhochschule Mainz.

E-mail: agnes.sputek@wiwi.fh-mainz.de

Andreas Grunow

ist Teamleiter „Betriebswirtschaftliche Beratung" der BBT GmbH Berlin.

E-mail: andreas.grunow@bbt-treuhand.de

1. Einführung Portfoliotheorie

1.1 Gegenstand

Die Portfoliotheorie als Teil der Kapitalmarkttheorie geht im Wesentlichen auf Markowitz (1952) zurück, der für seine Arbeiten 1990 (zusammen mit Merton C. Miller und William Sharpe) den Nobelpreis in Wirtschaftswissenschaften erhielt. Sie befasst sich mit der Anlageentscheidung individueller Anleger. Da niemand auf eine Anlageart beschränkt ist, sondern sich für eine Kombination unterschiedlicher Anlagen – ein Portfolio – entscheiden kann, stellt sich die Frage, wie der betrachtete Anleger sein Vermögen auf unterschiedliche Anlagen (Assets) verteilen sollte. Dies ist der Gegenstand der Portfoliotheorie, sie entwickelt Ansätze zur Auswahl der für den individuellen Anleger optimalen Zusammenstellung von Assets. Die Anwendung der Portfoliotheorie wird als Portfoliomanagement bezeichnet (vgl. hierzu bspw. Spremann 2003 oder Breuer et al. 1999). Assets können beispielsweise Aktien oder Bonds sein, aber auch Immobilien.

1.2 Methodik

Die Analyse erfolgt in zwei Schritten: Analog zu der aus dem Grundstudium bekannten Nutzenmaximierung[1] werden zuerst die effizienten Portfoliozusammensetzungen bestimmt (vgl. hierzu bspw. Becker/Peppmeier 2002), dann aus diesen das individuell optimale Portfolio bestimmt, dessen Zusammensetzung folglich von den individuellen Präferenzen abhängt.

Allerdings ist anders als bei der aus dem Grundstudium bekannten, auf die laufende Periode bezogenen Nutzenmaximierung die Optimierung eines (Wertpapier-)Portfolios zukunftsgerichtet. Ziel einer Vermögensanlage nämlich sind zukünftige Renditen. Diese aber sind zum Zeitpunkt der Entscheidung nicht bekannt, der Anleger kann nur Erwartungen über die zukünftigen Renditen bilden. Diese Erwartungen aber müssen nicht eintreffen. Das heißt, die Entscheidung ist risikobehaftet, insofern als Risiko bezüglich der in der Zukunft tatsächlich erzielten Rendite existiert, denn es können unterschiedliche Umweltzustände eintreten, die zu Abweichungen von der erwarteten Rendite führen. Der Anleger trifft somit eine Entscheidung unter Risiko. Folglich können Anlageentscheidungen nicht alleine auf dem erwarteten Ertrag der Anlage beruhen, das Risiko muss in die Entscheidung einbezogen werden[2].

1 Diese Struktur der Analyse ist beispielsweise auch in der Produktionstheorie zu finden: Aus den durch die Produktionsfunktion gegebenen effizienten Input-Output-Kombinationen wird die gewinnmaximale bestimmt.

2 Die Berücksichtigung von Rendite und Risiko ist die Minimalanforderung. Geht man davon aus, dass die zukünftigen Renditen nicht normalverteilt sind, sind (soweit man keine konkreten Annahmen über die Nutzenfunktion der Anleger macht) weitere Informationen über die Renditeverteilung notwendig.

Das für den jeweiligen Anleger optimale Portfolio wird abhängig von dessen Nutzenfunktion, insbesondere seiner Risikopräferenz, unter Risiko- und Renditegesichtspunkten bestimmt. Besonders wichtig ist die Berücksichtigung von Risiko jedoch, weil Markowitz zeigte, dass durch die Mischung unterschiedlicher Assets, also durch die Diversifikation des Portfolios das Risiko reduziert wird, solange die einzelnen Anlage nicht vollständig positiv korreliert sind. Das Risiko des Portfolios ist dann geringer als das jeder Einzelanlage.

Zur praktischen Umsetzung der Portfolioselektion ist eine Quantifizierung sowohl der zu erwartenden Rendite als auch des Risikos durch anwendbare Maßgrößen unerlässlich. Nach der auf Markowitz beruhenden Portfolioselektionstheorie werden sie durch den Erwartungswert μ bzw. die Standardabweichung σ der unterstellten Renditeverteilung gemessen[3]. Die Standardabweichung misst dabei die Streuung der Renditen um den Erwartungswert, bildet somit das Risiko ab, dass dieser nicht erreicht wird. Beide Größen müssen für die praktische Analyse geschätzt werden. In der Praxis der Wertpapieranlage geschieht dies üblicherweise aus Vergangenheitsdaten.

2. Portfoliomanagement für Immobilien

Seit einiger Zeit werden Anstrengungen unternommen, die Erkenntnisse der Portfoliotheorie zur strategischen Planung auf eine besondere Asset-Klasse, nämlich auf Immobilien zu übertragen. Ziel ist auch hier eine systematische Steuerung der Vermögensstruktur. Ein Problem (die Übertragbarkeit auf Immobilienportfolios wird teilweise kritisch beurteilt, vgl. insbesondere Bone-Winkel 2000) bei der praktischen Übertragung der auf quantitativen Rendite-Risikowerten basierenden Portfoliotheorie auf die Immobilienanlageentscheidung besteht in den Besonderheiten des Gutes Immobilie, wobei hier insbesondere die Heterogenität und die mangelnde Teilbarkeit hervorzuheben sind. Weiterhin besteht in der Praxis das Problem unzureichender Verfügbarkeit der für die Schätzung von Rendite und Risiko erforderlichen Daten, was zum einen in der im Vergleich zu Wertpapieren deutlich geringeren Zahl von Kauffällen begründet ist, zum anderen durch die erst sehr jungen Bemühungen zum Aufbau von Datenbanken bedingt ist. Unter anderem aus diesem Grunde wird in der Praxis häufig auf qualitative Ansätze zurückgegriffen, die regelmäßig in Form von Scoring-Modellen durchgeführt werden (vgl. etwa Bone-Winkel 2000, Kook/Sydow 2003 oder Wellner 2003).

2.1 Scoring-Modelle

Die grundsätzliche Vorgehensweise bei Scoring-Modellen ist folgende: Die einzelnen Immobilien werden nach zuvor festgelegten Kriterien bewertet, die einzelnen Kriterien gewichtet und so Punktwerte errechnet, die dann in Matrizen visualisiert werden, häufig in Anlehnung an die Matrizen der Boston Consulting Group oder von McKinsey. In jüngerer Zeit wurden auch dreidimensionale Matrizen entwickelt (ein dreidimensionales Modell wird von Kook/Sydow 2003 vorgestellt und beispielsweise von der AVE Consulting AG angeboten). Ziel ist die Ableitung von Normstrategien, de facto also Investitionsempfehlungen für einzelne Immobilien. Ein sehr einfaches Beispiel (in vereinfachender Anlehnung an die Matrix der Boston Consulting Group) ist in Abb. 1 dargestellt.

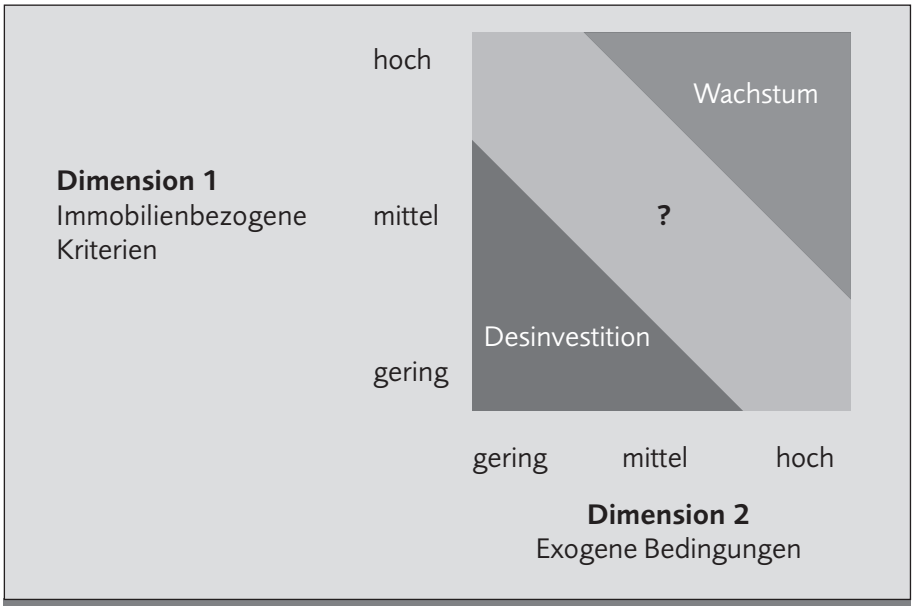


Abb. 1: Normstrategien – beispielhafte Darstellung

3 Die Annahme der μ–σ-Effizienz ist nur relevant, wenn der Anleger nur nach den Größen Risiko und Rendite entscheidet. Gehen andere Größen in seine Entscheidung ein, ist diese Definition der μ–σ-Effizienz nicht mehr relevant. Es existieren auch andere Risikomaße, die u.a. von den Zielen und Risikopräferenzen des Anlegers abhängen. Ein anderes Maß muss gewählt werden, wenn Sicherheit dem Anleger besonders wichtig ist, vgl. hierzu beispielsweise den „Safety-first-Ansatz" von Roy.

Effiziente Portfolios

Ein Portfolio wird als **effizient** klassifiziert, wenn es keine Alternative gibt, die:

- bei identischem Risiko eine höhere Rendite erwirtschaftet,
- bei identischer Rendite ein geringeres Risiko aufweist oder
- sowohl eine höhere Rendite als auch ein geringeres Risiko aufweist.

Die herrschende Praxis bei Portfoliomanagementansätzen im Immobilienbereich ist somit eine Ist-Analyse, denn jede Immobilie wird nur zum Scoring-Zeitpunkt bewertet. Das aber bedeutet, dass die Weiterentwicklung der Immobilien unter Risikogesichtspunkten nicht explizit betrachtet wird: Zwar wird das Risiko indirekt, etwa über Lagefaktoren oder Bauzustände, erfasst, doch fehlt eine objektkonkrete zukunftsbezogene Quantifizierung des Ertragsrisikos. Für die Ableitung effizienter Portfolios im Sinne von Markowitz und die Realisierung von Diversifikationsvorteilen ist jedoch eine explizite quantitative Erfassung des Risikos unerlässlich. Der Verzicht auf die explizite Schätzung des Risikos ist ein gravierendes Problem in der praktischen Immobilienportfolio-Analyse. Es muss an dieser Stelle betont werden, dass eine Risikoanalyse auch bei der Assetklasse Immobilien notwendig ist. Zwar gelten Immobilien, insbesondere Wohnimmobilien, gemeinhin als risikoarme Anlage, doch zeigen die Erfahrungen ein anderes Bild. Die Ertragslage kann nach der Anlageentscheidung durchaus von den erwarteten Werten abweichen. Risiko existiert insbesondere im Hinblick auf die zukünftige demographische Entwicklung in den westlichen Industrieländern. Es kann somit nicht unberücksichtigt bleiben, dass in der Zukunft unterschiedliche Entwicklungen eintreten, die renditerelevant sind. Da gerade Immobilieninvestitionen (im Vergleich zu Wertpapieranlagen) schwerer reversibel sind, ist die Berücksichtigung der möglichen zukünftigen Entwicklung, also des Risikos, von besonderer Bedeutung.

2.2 Anwendung der Portfoliotheorie auf das Asset Immobilie

Ein wesentliches Problem bei der Bestimmung konkreter Risikowerte für Immobilien ist der Mangel an Daten. Liegen Vergangenheitsdaten zur Schätzung des Risikos, wie es bei Immobilien sehr häufig gegeben ist, nicht in ausreichendem Umfang vor, sind Rendite und Risiko nicht aufgrund ökonometrischer Methoden seriös zu schätzen. Dann müssen andere Methoden herangezogen werden. Hier wird ein möglicher Ansatz zur Einbeziehung von Risiko entwickelt, der anwendbar ist, wenn Vergangenheitsdaten nicht in ausreichendem Umfang vorliegen[4]. In Anlehnung an die Portfoliotheorie nach Markowitz, in der Risiko als Abweichung des tatsächlichen von dem statistisch zu erwartenden Ergebnis verstanden wird, wird die Standardabweichung der zukünftigen Rendite als Risikomaß herangezogen. Die Analyse erfolgt wie allgemein üblich in zwei Schritten. Zunächst werden die effizienten Portfolios (siehe Kasten) bestimmt. Anschließend wird von den effizienten Portfolios das für den jeweiligen individuellen Anleger entsprechend seiner Ziele optimale Portfolio bestimmt.

2.2.1 Bestimmung effizienter Portfolios

Der erste Schritt besteht in der Prognose zukünftiger Renditen. Ausgangspunkt ist, wie auch bei den beschriebenen Scoring-Modellen, eine genaue Analyse der relevanten Objekte inklusive der renditerelevanten weichen Faktoren. Zunächst werden Zukunftsszenarien entwickelt und anschließend für alle Immobilien sowie für jedes Szenario eine Zukunftsrendite prognostiziert. Hierzu wird in der Regel die Ist-Rendite als Basis dienen und zukünftige Abweichungen davon vorausberechnet. Weiterhin muss für jedes Entwicklungsszenario seine Eintrittswahrscheinlichkeit geschätzt werden.

Es muss an dieser Stelle betont werden, dass es sich hierbei um eine zukunftsgerichtete Analyse handelt. Sichere Ergebnisse sind nicht erzielbar, ein solcher Anspruch wäre verfehlt. Angestrebt werden kann grundsätzlich nur eine Verbesserung gegenüber einer reinen Ist-Analyse. Da die Beschränkung auf eine Ist-Analyse de facto bedeutet, dass in allen die Rendite beeinflussenden Größen der Status quo erhalten bleibt, liefert eine seriöse Szenarioanalyse in jedem Fall eine echte Verbesserung der Ergebnisse. Beispielhaft wird ein mögliches Ergebnis einer solchen Marktanalyse in Abb. 2 dargestellt.

4 Da es unterschiedliche Risikoeinstellungen potentieller Anleger gibt und folglich im Einzelfall unterschiedliche Risikomaße heranzuziehen sind, ist ein allgemeingültiger Ansatz zur Quantifizierung des Risikos nicht möglich. Hier wird ein bestimmter Risikobegriff zugrunde gelegt. Andere Risikomaße sind gesondert zu betrachten.

Szenario	Eintrittswahrscheinlichkeit	erwartete Rendite	
		Immobilienklasse 1	Immobilienklasse 2
A	0,2	4,0%	7,5%
B	0,4	6,0%	8,0%
C	0,2	6,0%	6,0%
D	0,2	5,0%	5,5%
Erwartungswert μ_i		5,4%	7,0%
Standardabweichung σ_i		0,8%	1,05%

Abb. 2: Rendite und Risikoprognose

Aus Übersichtlichkeitserwägungen wird hier von zwei homogenen Klassen von Immobilien ausgegangen. Dem Argument, Immobilien seien in aller Regel nicht homogen, kann begegnet werden, denn notwendig ist nicht eine Homogenität in jedem Merkmal einer Immobilie. Nicht die Immobilien selbst müssen vergleichbar sein, sondern lediglich ihre erwarteten Renditen. Wodurch die Renditeerwartung begründet ist, ob durch eine besondere Lage oder Migration im betreffenden Gebiet oder durch andere Kriterien ist hier irrelevant. Nicht einmal die Szenarien müssen ähnlich sein, sondern lediglich die Wahrscheinlichkeiten, mit denen bestimmte Renditen erwartet werden. Eine Klasse besteht aus einer Vielzahl von Immobilien, so dass auch Teile der Klasse veräußert werden oder hinzugekauft werden können. Eine Anpassung an die optimalen Portfolioanteile wird somit deutlich erleichtert.

Zugrunde gelegt wurden hier vier Zukunftsszenarien, sowie deren geschätzte Eintrittswahrscheinlichkeiten. Dabei ist zu beachten, dass ein gegebenes Szenario für alle betrachteten Immobilien beleuchtet wird, dass es aber bei Betrachtung mehrerer Objektklassen nicht zwangsläufig ein für alle gleichermaßen geltendes Best-case-Szenario geben muss: Es ist durchaus denkbar, dass das Best-case-Szenario für eine bestimmte Immobilie für eine andere Immobilie nicht die beste der denkbaren Welten darstellt. Dies kann schon durch unterschiedliche Nachfrageentwicklungen in Teilmärkten bedingt sein.

In diesem Beispiel ist die erwartete Rendite für die Immobiliengruppe 2 zwar höher, doch wird diese Renditeverbesserung mit einem höheren Risiko „erkauft". Auf Basis der Szenarioanalyse lässt sich der Erwartungswert der Rendite jedes aus den beiden Immobilienarten zusammengesetzten Portfolios μ_p berechnen:

$$\mu_p = \sum_{i=1}^{n} x_i \mu_i$$

Die Standardabweichung des Portfolios σ_p ist:

$$\sigma_p = \sqrt{\sum_{i=1}^{n} \sum_{k=1}^{n} x_i x_k \rho_{ik} \sigma_i \sigma_k}$$

Diese μ-σ-Werte lassen sich für jede Portfoliozusammensetzung graphisch darstellen (siehe Abb. 4).

Die definitorischen Gleichungen zeigen, dass zwar der Erwartungswert der Portfoliorendite durch das gewichtete arithmetische Mittel der Erwartungswerte der Renditen der einzelnen Immobilienklassen im Portfolio bestimmt ist, das Portfoliorisiko aber nur dann dem gewichteten arithmetischen Mittel der Risiken der Einzelwerte entspricht, wenn $\rho_{ik} = 1$ ist (vgl. Abb. 3).

Das bedeutet, sobald die Renditen der Immobilienklassen nicht vollständig positiv korreliert sind ($\rho_{12} < 1$), ist das Portfoliorisiko geringer als das gewichtete arithmetische Mittel der Einzelrisiken, die Risiken der einzelnen Objekte neutralisieren sich also teilweise. Lediglich im Falle vollständiger positiver Korrelation ist kein Diversifikationseffekt möglich. Im vorliegenden Zahlenbeispiel beträgt der Korrelationskoeffizient $\rho_{12} = 0{,}119$. In Abb. 4 sind die effizienten Portfolios schematisch durch die fettgedruckte Linie dargestellt.

2.2.2 Auswahl des optimalen Portfolios

Die Auswahl des optimalen aus den so bestimmten effizienten Portfolios ist anlegerspezifisch. Ein für jeden Anleger optimales Portfolio existiert nicht, denn es hängt ab von seiner Risikopräferenz. Die Optimierung für zwei extreme Haltungen gegenüber dem Risiko sollen hier knapp dargestellt werden.

Notation:

x_i den Anteil der Immobilie i im Portfolio, i = 1, …, n
μ_i den Erwartungswert über die Rendite der Immobilie i, i = 1,…,n
σ_i die Standardabweichung der Rendite der Immobilie i, i = 1,…,n
ρ_{ik} den Korrelationskoeffizient zwischen den Immobilien i und k, i, k = 1, …, n

- **Der Anleger ist ausschließlich renditeorientiert**

Betrachtet man einen Investor, der lediglich an der Rendite interessiert ist, das Risiko also nicht in die Entscheidung einbezieht, so wird dieser die erwartete Rendite maximieren. In vorliegendem Beispiel ist dies bei alleiniger Anlage in Immobilien der Sorte 2 gegeben. Allerdings ist hier auch das Risiko am größten. Einem auch nur mäßig risikoaversen Anleger sollte diese Anlagestrategie nicht empfohlen werden. Pro Einheit Risiko erhält dieser Investor eine Rendite von 6,67 (vgl. Abb. 6).

- **Der Anleger ist extrem risikoscheu**

In diesem Falle ist die Idee einer ausschließlichen Anlage in die weniger riskanten Immobilien der Sorte 1 zwar auf den ersten Blick nahe liegend, aber dennoch nicht zu empfehlen. Einem extrem risikoaversen Anleger wäre vielmehr ein Portfolio zu empfehlen, das die Varianz (und somit die Standardabweichung) der zukünftigen Rendite minimiert:

$\sigma_p^2 \rightarrow \min!$

Nebenbedingung:

$\sum_i x_i = 1$, hier also $x_2 = 1 - x_1$

Diese Optimierung ergibt das Minimumvarianzportfolio, mit

$$x_1 = \frac{\sigma_2^2 - \mathrm{Cov}(r_1 r_2)}{\sigma_1^2 + \sigma_2^2 - 2\mathrm{Cov}(r_1 r_2)}, \quad x_2 = \frac{\sigma_1^2 - \mathrm{Cov}(r_1 r_2)}{\sigma_1^2 + \sigma_2^2 - 2\mathrm{Cov}(r_1 r_2)}$$

Das Minimumvarianzportfolio setzt sich somit aus 64,94% in Immobilien der Klasse 1 und 35,06% der Klasse 2 zusammen (vgl. Abb. 5). Die erwartete Rendite des Minimumvarianzportfolios ist im vorliegenden Zahlenbeispiel mit 5,96% geringer als in Fall 1, allerdings ist das Risiko nur noch 0,67% gegenüber 1,05%. Bereits bei dieser sehr vorsichtigen Anlagestrategie wurde also ein deutlicher Diversifikationseffekt erzielt. Zum Minimumvarianzportfolio ist noch zu betonen, dass es die Menge der effizienten Portfolios begrenzt: Portfolios mit einem höheren Anteil der Immobiliensorte 1 sind nicht effizient (vgl. Abb. 5).

Eine weitere Zielfunktion soll neben diesen Extremen ebenfalls am vorliegenden Beispiel gezeigt werden, nämlich die Maximierung der Rendite pro Risikoeinheit, also

$\frac{\mu_p}{\sigma_p} \rightarrow \max!$

Die Renditen und Risiken der so nach den Risikopräferenzen der Anleger zusammengesetzten Portfolios zeigt Abb. 6.

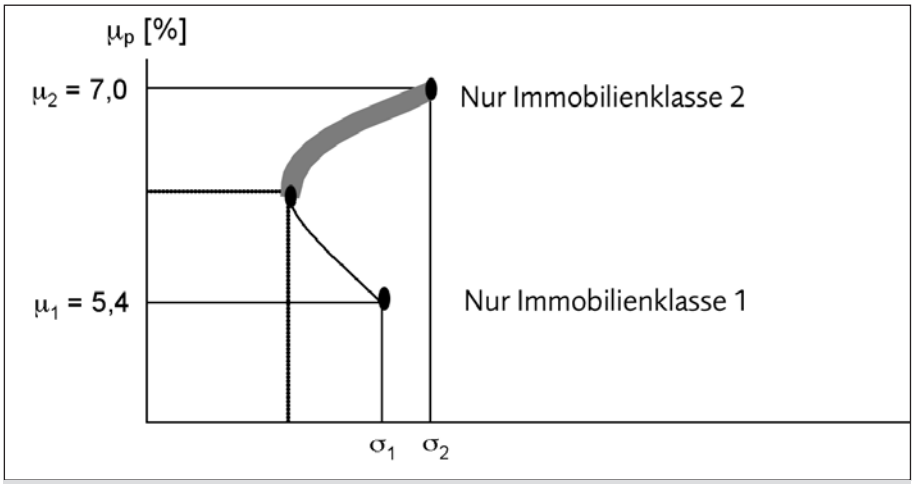


Abb. 4: Effiziente Portfolios

Das gewichtete Mittel der Standardabweichungen der einzelnen Assetklassen

lässt sich folgendermaßen „umformulieren": (1) $(x_1\sigma_1 + x_2\sigma_2) = \sqrt{(x_1\sigma_1 + x_2\sigma_2)^2}$

Nach der 1. binomischen Formel gilt: (2) $(x_1\sigma_1 + x_2\sigma_2)^2 = x_1^2\sigma_1^2 + x_2^2\sigma_2^2 + 2x_1x_2\sigma_1\sigma_2$

Falls $\rho_{12} < 1$ gilt: (3) $x_1^2\sigma_1^2 + x_2^2\sigma_2^2 + 2x_1x_2\sigma_1\sigma_2 > x_1^2\sigma_1^2 + x_2^2\sigma_2^2 + 2\rho_{12}x_1x_2\sigma_1\sigma_2$

und somit (4) $\underbrace{(x_1\sigma_1 + x_2\sigma_2)}_{\text{gewichtetes Mittel der Einzelrisiken}} > \underbrace{\sqrt{x_1^2\sigma_1^2 + x_2^2\sigma_2^2 + 2\rho_{12}x_1x_2\sigma_1\sigma_2}}_{\text{Portfoliorisiko}}$ für $\rho_{12} < 1$

Abb. 3: Rechnerischer Nachweis der Risikosenkung durch Portfoliosenkung

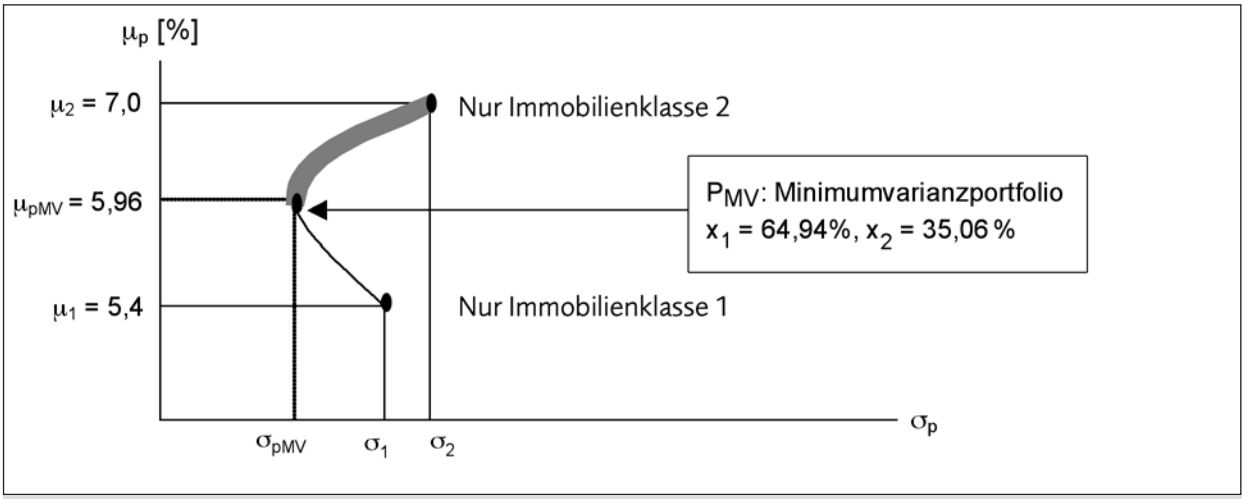


Abb. 5: Effiziente Portfolios im Beispielfall

Interessant ist vor allem das Rendite-Risiko-Verhältnis in Fall 3 im Vergleich zum Verzicht auf Diversifikation (Fall 1), denn es übersteigt den Wert bei alleinigem Kauf der renditestärkeren Immobilienklasse 2 um mehr als 2! Da auch für die Anleger im dritten Anlegerprofil das Risiko negativ und mit dem gleichen Absolutwert des Exponenten in die Zielfunktion eingeht, ist der Unterschied gegenüber Fall 2 weniger deutlich. Weniger risikoaverse Anleger werden einen höheren Anteil der Immobilienklasse 2 wählen.

Diese Werte ergeben sich aus einer Optimierung unter Nebenbedingungen. Sie lassen sich (zumindest im Falle einer so überschaubaren Zahl potentieller Objektklassen) aber auch mit handelsüblichen Tabellenkalkulationsprogrammen bestimmen, indem man sich dem Maximum des Rendite-Risiko-Ratios schrittweise im Sinne einer Intervallschachtelung annähert, wie in nachfolgender Tabelle (Abb. 7) zu sehen ist. Das μ/σ-maximale Portfolio ist fett gedruckt. Dabei ist anzumerken, dass in der Tabelle eine sehr weitgehende Differenzierung bis hin zur dritten Nachkommastelle vorgenommen wurde, um das Optimum zu finden. Dies wird in der Praxis weder möglich noch notwendig sein. Zum einen existieren Unteilbarkeiten, zum anderen werden die Veränderungen im Rendite-Risiko-Ratio vernachlässigbar.

Betrachtet wurde hier beispielhaft das Rendite-Risiko-Ratio als Maßzahl. Dies ist nicht als allgemeingültige Maßzahl für jeden Anleger zu verstehen, denn die Risikopräferenz kann doch sehr unterschiedlich sein, womit die Anlageempfehlungen ebenfalls unterschiedlich ausfallen werden. Die obige Analyse ist jedoch auch nicht auf dieses Ratio beschränkt, sie hat auch für andere Risikopräferenzen und Anlegerziele Geltung, solange diese mit Rendite und Risiko sinnvoll beschrieben werden können.
Das vorliegende Beispiel beschränkt sich aus Übersichtlichkeitserwägungen auf zwei Immobilienklassen. Die Praxis kann und soll damit nicht abge-

Anlegerziele / Portfolio	Fall 1: ausschließlich renditeorientiert	Fall 2: extrem risikoavers (MVP)	Fall 3: interessiert an Rendite-Risiko-Ratio
x_1	0	64,94%	58,4%
x_2	100%	35,06%	41,6%
μ_p	7,0%	5,96%	6,07%
σ_p	1,05%	0,67%	0,68%
$\frac{\mu_p}{\sigma_p}$	6,67	8,88	8,97

Abb. 6: Optimale Portfolios nach Anlegerpräferenzen

bildet werden, denn hier gibt es i.d.R. deutlich mehr unterschiedliche Objekte. Es wurde gezeigt, wie deutlich bereits bei zwei Immobilienklassen durch die Diversifikation das Risiko gesenkt werden kann. Die Vorgehensweise ist jedoch nicht auf zwei homogene Assetklassen beschränkt.

3. Fazit

Die Übertragbarkeit der Portfolioselektionstheorie auf direkte Immobilieninvestments wird von einigen Autoren kritisch beurteilt. Dies ist wesentlich in den Besonderheiten des Gutes Immobilie, vornehmlich der mangelnden Markttransparenz, der mangelnden Teilbarkeit und den z.T. erheblichen Transaktionskosten bei der Veräußerung begründet. Weiterhin wird der Datenmangel angeführt. Eine Optimierung im Sinne einer vollständigen Beseitigung des unsystematischen Risikos wird auch von den Verfassern nicht erwartet. So etwa kann die mangelnde Teilbarkeit (siehe Abb. 6) die exakte Realisierung des anlegerspezifisch optimalen Portfolios verhindern. Wenn auch das Optimum nicht zu erreichen ist, so kann es doch als Benchmark dienen. Eine teilweise Reduktion des Risikos ist (bei gegebener Rendite) möglich und sollte so weit wie möglich entsprechend dem vorliegenden Ansatz verfolgt werden. □

Anteil Immobilie 1 x_1	Anteil Immobilie 2 x_2	Portfoliorendite μ_p	Portfoliorisiko μ_p	Rendite-Risiko-Ratio $\frac{\mu_p}{\sigma_p}$
0	1	7,00 %	1,05 %	6,674238
0,1	0,9	6,84 %	0,96 %	7,149088
0,2	0,8	6,68 %	0,87 %	7,654432
0,3	0,7	6,52 %	0,80 %	8,158929
0,4	0,6	6,36 %	0,74 %	8,604027
0,5	0,5	6,20 %	0,70 %	8,902681
0,584	**0,416**	**6,07 %**	**0,68 %**	**8,970325**
0,585	0,415	6,06 %	0,68 %	8,969919
0,6	0,4	6,04 %	0,67 %	8,960202
0,7	0,3	5,88 %	0,67 %	8,720926
0,8	0,2	5,72 %	0,70 %	8,208366
0,9	0,1	5,56 %	0,74 %	7,514886
1	0	5,40 %	0,80 %	6,750000
0	1	7,00 %	1,05 %	6,674238

Abb. 7: Optimierung des Portfolios durch Intervallschachtelung

Literatur

Becker, H.-P., Peppmeier, A. (2002): Bankbetriebslehre, 5. Aufl., Ludwigshafen.

Bone-Winkel, S. (2000): Immobilienportfolio-Management, in: Schulte, K.-W. (Hrsg.): Immobilienökonomie, 2. Aufl., München.

Breuer, W., Gürtler M., Schuhmacher F. (1999): Portfoliomanagement. Theoretische Grundlagen und praktische Anwendungen, Wiesbaden.

Garz, H., Günther. S., Moriabadi C. (2004): Portfolio-Management. Theorie und Anwendung, 3. Aufl., Frankfurt am Main.

Kook, H., Sydow M. (2003): Strategisches Portfoliomanagement in der Immobilienwirtschaft. Ein Leitfaden für Theorie und Praxis, Hamburg.

Spremann, K. (2003): Portfoliomanagement. 2. Aufl., München, Wien.

Wellner, K. (2003): Entwicklung eines Immobilien-Portfolio-Management-Systems zur Optimierung von Rendite-Risikoprofilen diversifizierter Immobilien-Portfolios, Norderstedt.

Mit der oder gegen die Marktwirtschaft zur „sozialen Gerechtigkeit"?

Siegfried F. Franke

Prof. Dr. habil.
Siegfried F. Franke

ist ausgebildeter Groß- und Außenhandelskaufmann und Ordinarius für Wirtschaftspolitik und Öffentliches Recht an der Universität Stuttgart. Er ist Mitglied im Fakultätsvorstand der Fakultät für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften und Mitglied im Universitätsrat der Universität Stuttgart. Zugleich ist er Mitglied zahlreicher Organisationen, darunter der Verein für Socialpolitik und die Aktionsgemeinschaft Soziale Marktwirtschaft e.V.

E-mail: franke@ivr.uni-stuttgart.de

1. Die Hiobsbotschaften häufen sich

Deutschland befindet sich seit Jahren in einer ökonomischen Krise. Ursächlich dafür sind ökonomische, politische und staatsstrukturelle Gründe. Bislang gelang es keiner Regierung, diese Ursachen zurückzudrängen oder gar zu beseitigen. Die Folgen sind fatal (siehe hierzu Abb. 1).

Was, so wird gefragt, ist daran eigentlich noch sozial? Aber damit nicht genug:

- Der gesamte Bildungsbereich befindet sich – so bitter nötig eine exzellente Bildung und Ausbildung für ein bevölkerungsreiches, aber rohstoffarmes und geographisch kleines Land ist – seit Jahren im Niedergang. PISA hat insoweit nichts Neues zu Tage gefördert. Ein „Ruck" ging davon jedoch nicht aus: Stattdessen werden ideologische Ladenhüter wieder hervorgekramt (Gesamtschule, Ganztagesschule), während gleichzeitig die Hochschulen mit unausgegorenen Reformen überzogen werden.
- Nach wie vor legt sich ein Übermaß an Regulierungen wie Mehltau über Menschen und Institutionen. Kein Wunder, dass der Aufbruch zu neuer Leistungsbereitschaft auf sich warten lässt.
- Nach alledem ist das mangelnde Wirtschaftswachstum die zwangsläufige Folge. Das so sehnlich von der Regierung und insbesondere vom ehemaligen Superminister Wolfgang Clement erwartete Wachstum hat sich nicht eingestellt. Stattdessen: ebenfalls nahezu im Wochenrhythmus neue Hiobsbotschaften. Abb. 2 bietet dafür ein paar Beispiele aus der letzten Zeit.

Dem damit verbundenen Abbau von Arbeitsplätzen steht leider keine entsprechende Neuschaffung gegenüber: Verständlich also, dass der Sozialstaat in allen Fugen ächzt. Dabei stellen sich zwei zentrale Fragen, die nicht erst seit der „Heuschrecken-Rede" des letzten SPD-Chefs, Franz Müntefering (im April 2005 im Wahlkampf in Nordrhein-Westfalen), und dem CDU-Wahlkampf-Slogan „Sozial ist, was Arbeit schafft" die Gemüter bewegen:

Die reale Arbeitslosigkeit (registriert und verdeckt) erreicht inzwischen um die sechs Millionen Menschen. Daran wird auch Hartz IV so bald nichts ändern.
Noch in der Endphase der rot-grünen Koalition entdeckte Hans Eichel nahezu im Wochenrhythmus neue Haushaltslöcher, um deren Stopfung sich die Große Koalition verzweifelt bemüht. Derweil steigt die Staatsverschuldung unaufhörlich weiter an.
Allen Steuer- und Sozialreformen zum Trotz: die Abgabenlast der Bürger ist gestiegen. Dazu genügt ein Blick auf den monatlichen Lohnzettel.
Während die SPD und die Grünen noch der Bürgerversicherung das Wort redeten, stritten sich die CDU und die CSU erbittert um die sog. Kopfpauschale. Zurzeit ist noch unklar, wie die Große Koalition die Gesetzliche Krankenkasse (GKV) reformieren will. Allerdings erodieren auch die anderen Säulen der Gesetzlichen Sozialversicherung.

Abb. 1: Krisensymptome in Deutschland

- Ist womöglich eine pervertierte Marktwirtschaft dabei, das „Soziale" zu zermalmen?
- Oder hat das, was wir für „soziale Errungenschaften" halten, die Wettbewerbskräfte der Marktwirtschaft langsam, aber stetig ausgehöhlt?

Diese Fragen berühren die Konzeption der „Sozialen Marktwirtschaft". War diese Zauberformel von Anfang an ein Missverständnis? Oder wird sie womöglich gar nicht richtig verstanden?

2. Der „Markt" – ein unverstandenes und ungeliebtes Kind

Die aufgeworfenen Fragen sind nicht leicht zu beantworten, weil es selbst bei politischen Willens- und Entscheidungsträgern – trotz des Scheiterns planwirtschaftlicher Systeme – oft am Grundverständnis des „Marktes" mangelt und weil der Begriff daher in der Öffentlichkeit negativ konnotiert ist. So wird auch über die Medien ein Bild transportiert, das die „Global Players", die selbst nationale Regierungen durch geschickte Verlagerung von Kapitalien und Produktionsstätten zum Spielball ihrer Interessen machen, im Gegensatz zu jenen sieht, die in diesem Spiel nicht mithalten können, die unfair behandelt werden und fortdauernd soziale Einbußen hinnehmen müssen.

Kenntnisse aus der gründlichen Lektüre von Marx, Keynes, von Mises, von Hayek, Erhard, Müller-Armack und Schiller sind kaum anzutreffen. Dagegen scheint es, als ob die Sozialpolitiker aller politischen Richtungen die sog. Globalisierung nutzen, um auf die Schädlichkeit des wieder auferstandenen Liberalismus hinzuweisen. „Ultraliberalismus, Neoliberalismus, Manchesterkapitalismus, Turbokapitalismus, Kapitalismus pur" oder gar „Kapitalismus brutal" sind eine Auswahl von Vokabeln, mit denen der „Markt" angeprangert wird.

2003:	Vodafone schluckt Mannesmann
2003/2004:	Krise bei General Motors (Opel): Komplette Werksschließungen in Europa werden angedacht – Nationale Standorte [Bochum oder Rüsselsheim vs. Trollhättan (Schweden)] werden gegeneinander in Stellung gebracht – Arbeitsplatzabbau
2004:	Sanofi übernimmt Aventis
2004/2005:	Karstadt/Quelle saniert sich durch Arbeitskräfteabbau
2004/2005:	Daimler-Chrysler scheitert endgültig beim Versuch, in der Triade Fuß zu fassen: Trennung von Mitsubishi – Mehrarbeit und Arbeitsplatzabbau
2005:	Unicredito (Italien) übernimmt die Hypo-Vereinsbank

Das sind nur einige spektakuläre Fälle: Im Schatten der Giganten werden jedoch auch kleinere und mittlere Unternehmen übernommen, sie bauen Arbeitsplätze ab oder schließen Produktionsstätten. Als Beispiel seien nur drei Unternehmen aus der Automobilzulieferindustrie im Raum Bietigheim-Bissingen/Ludwigsburg genannt [Valeo (Wischermotoren), Beru (Zündkerzen), Mann & Hummel (Filter)], die 2005 solche Schritte planten, was einem Abbau der Hälfte bis zwei Drittel der Arbeitsplätze bedeutete (zusammen rund 800 bis 1000!).

Abb. 2: Übernahmen, Abbau von Arbeitsplätzen, Schließungen

Interessanterweise befinden sich unter den Kritikern des „Neoliberalismus" gerade solche, denen es sonst im Öffentlichen Recht (z.B. in der Schule/Hochschule: Disziplin und Leistungsbereitschaft sind suspekt), im Privatrecht (etwa bei gleichgeschlechtlichen Partnerschaften) und im Strafrecht (der Täter ist das eigentliche „Opfer") nicht liberal genug zugehen kann.

Warum aber ist das so? Haben sich die Marktkritiker im Netz einer scheinbar sozialen Ideologie verfangen, oder führen sie aus Eigeninteressen die Bevölkerung populistisch in die Irre? Dem ist nur entgegenzuwirken, wenn klar ist, warum die Bevölkerung solchen Argumenten Glauben schenkt. Warum ist sie so ungeduldig und ängstlich bei Neuerungen? Warum will sie nahezu rechnerische und unwiderlegbare Beweise, die auch noch im Vorhinein zu erbringen sind, dass vorgeschlagene Reformen tatsächlich Vorteile nach sich ziehen? Denn: Längere Durststrecken werden nicht als notwendige Gesundungsprozesse interpretiert, sondern als Beleg dafür, dass die Reformen eben doch nichts bringen (Franke 2003, S. 29).

3. „Soziale Gerechtigkeit" als auratischer Großbegriff

Offenbar haben sich die Umwälzungen im vorvorigen Jahrhundert von einer traditionellen und gesicherten Existenz in bäuerlich oder handwerklich

orientierter Großfamilie im vorwiegend ländlichen Bereich hin zu einer nicht selbstbestimmten und abhängigen Arbeit in kleineren Familienstrukturen im anonymen städtischen Bereich tief in unser kollektives Gedächtnis gebrannt. Schließlich waren es diese Umwälzungen, die zur solidarischen Sozialversicherung für abhängige Arbeitnehmer geführt haben. Kersting (1996) spricht in Bezug auf die „soziale Gerechtigkeit", die nicht zuletzt mit dem Solidarsystem herbeigeführt werden soll, von einem „auratischen Großbegriff".

Richtig ist auch, dass das von Bismarck eingeführte System der gesetzlichen Sozialversicherung den Menschen selbst nach den beiden Weltkriegen im 20. Jahrhundert im Alter, bei Krankheit und bei Arbeitslosigkeit ein halbwegs gesichertes Einkommen verschaffen konnte. Konsequenterweise halten die Volksparteien und die Gewerkschaften an dieser Form der solidarischen Sicherung mit großer Zähigkeit fest.

Dabei wird in Kauf genommen, dass das Solidarsystem inzwischen zur kollektiven Zwangsversicherung ausgeartet ist (so sind schon 90% der Bevölkerung in der gesetzlichen Krankenversicherung erfasst: Schnapp 2004, S. 1055), und es wird übersehen, dass der überzogene Versuch, moralisches oder ethisches Handeln einzufordern, stets zur Unfreiheit geführt hat. Hätten nicht die Politiker, einschließlich Norbert Blüms mit seinem Denkmal der Pflegeversicherung, schon vor zwanzig Jahren die demographische Entwicklung und ihre Wirkung auf das Rentensystem sehen können und dementsprechend Änderungen einleiten müssen? Hat den niemand, der das Privileg hatte, in die ehemalige DDR fahren zu dürfen, seine Augen aufgemacht?[1] Warum haben alle den gefälschten Statistiken geglaubt, die die DDR als führende Industrienation auswiesen?

Und dennoch: Das sozialistische Rezept wird wieder hervorgekramt, und es findet – wie der Wahlerfolg der Listenverbindung von PDS und WASG zeigt – durchaus Anklang.[2] Die kollektive Angst vor Freiheit, Selbstbestimmung und Selbstverantwortung ist offenbar tief im Unterbewusstsein der Bevölkerung verankert.

Entsprechend schwer, wenn nicht gar unmöglich, scheint es zu sein, die Entscheidungsträger und die öffentliche oder veröffentlichte Meinung für Änderungen zu gewinnen. Denn, um abermals Kersting (1996, S. 246) zu zitieren: „Wenn auf der einen Seite Gerechtigkeit eingeklagt wird und auf der anderen Seite nur eine Rechnung aufgemacht wird, dann ist das Spiel für die Ökonomie moralisch bereits verloren."

> Dabei ist die Konzeption der Sozialen Marktwirtschaft – richtig verstanden und umgesetzt – demokratisch, aufgeklärt liberal, effizient und umweltschonend, und sie ist sozial sowie ethisch begründet.

Daher wird im Folgenden die Kernthese, wonach die Soziale Marktwirtschaft alle ethisch wünschenswerten Ausprägungen in sich trägt, schrittweise entwickelt, um zu zeigen, dass diese Konzeption einer richtig verstandenen „sozialen Gerechtigkeit" entspricht.

4. Grundpfeiler und historische Wurzeln der Sozialen Marktwirtschaft

Die Konzeption der Sozialen Marktwirtschaft fußt auf liberalem und ordoliberalem Gedankengut. „Liberal" meint die Gedanken jener Theoretiker der Volkswirtschaftslehre, die letztlich zu Wettbewerb, freiem Außenhandel und der Aufhebung der Ständeordnung geführt haben [prominente Namen: Smith 1776 (1970); Ricardo 1817 (1994); in Deutschland: Karl-Heinrich Rau 1826 ff.]. Dabei haben sie freilich der staatlichen Regelungsnotwendigkeit zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt. „Ordoliberal", das heißt: den freiheits- und wohlstandsfördernden Ansatz der Liberalen aufzugreifen, dabei aber den Nachteil einer zu großen Abstinenz der Staates zu vermeiden. Zudem sind Lehren aus den Entwicklungen zur sozialistischen Zwangswirtschaft gezogen worden (Schachtschabel 1976, S.65ff.; Eucken, 1952).

Zugleich berücksichtigt die Konzeption der Sozialen Marktwirtschaft die Situation Deutschlands nach dem Zweiten Weltkrieg. Der darin zum Ausdruck

1 Der Verfall der Wohnsubstanz in der ehemaligen DDR war zum Schluss größer als die durch den Zweiten Weltkrieg verursachten Zerstörungen. Die Infrastruktur (Versorgungssysteme wie Wasser, Gas, Strom; Straßen, Kanäle; Krankenhäuser; Telekommunikation) waren in grauenhaftem Zustand. Die Verschmutzung der Umwelt hatte gesundheitsschädliche Ausmaße angenommen. Und das alles trotz der Milliardenkredite und der privilegierten Anbindung an die EU (der Handel zwischen der Bundesrepublik Deutschland und der ehemaligen DDR wurde als innerdeutscher Handel gewertet).

2 Im Übrigen haben auch die rechtsradikalen Parteien mit Freiheit und liberaler Marktwirtschaft nichts im Sinne. Man buchstabiere nur mal das Kürzel NSDAP: National"sozialistische" Deutsche Arbeiterpartei.

kommende Pragmatismus erlaubt es, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Wandlungsprozessen offen gegenüberzustehen. Als jüngstes Beispiel dafür ist die Integration des umweltpolitischen Zieles in die Konzeption der Sozialen Marktwirtschaft zu nennen (CDU 2001).

Ludwig Erhard prägte die berühmte Formel vom »Wohlstand für alle« und »Eigentum für jeden«.

Diese Formel begriff sein langjähriger Staatssekretär und Mitstreiter, Alfred Müller-Armack, als ein „irenisches Symbol", ein Symbol also, das die „Versöhnung von Kapital und Arbeit" zum Ausdruck bringen soll (Müller-Armack 1974, S. 150ff.). Die einprägsame politische Verheißung zielte zugleich auf möglichst große Akzeptanz in der Bevölkerung ab.

„Wohlstand" bedeutet die angemessene Teilhabe aller Gruppen am laufend erzeugten Nationaleinkommen, während „Eigentum" den Mitbesitz am volkswirtschaftlichen Kapitalstock meint. Gelingt es, diese Ziele zu realisieren, so sind Gerechtigkeit, Freiheit und Sicherheit verwirklicht; eine solche Gesellschaft lebt auch im inneren sozialen Frieden (Giersch 1961, 59ff.). Dauerhaft gelingen kann dies nur auf der Basis einer konsequenten Ordnungspolitik.

Das im genannten Slogan in pointierter Kürze zusammengefasste Programm der Sozialen Marktwirtschaft wird im Einzelnen durch die wirtschaftspolitischen Oberziele der Konzeption der Sozialen Marktwirtschaft fundiert (Preisniveaustabilität, hoher Beschäftigungsstand, außenwirtschaftliches Gleichgewicht, stetiges und angemessenes Wachstum; Verteilungsziele). Diese Ziele sind zum Teil in das Stabilitäts- und Wachstumsgesetz eingegangen.

Nach Buchanan (1999) ist unter „Ordnungspolitik" eine gesellschafts- und wirtschaftspolitisch orientierte Regelsetzung zu verstehen, die verfassungsmäßig formal garantierten Grundrechte und Verfassungsgrundsätze material fundiert. Dabei kommt es darauf an, die Regeln sachgerecht zu setzen und sie so aufeinander abzustimmen, dass ein Missbrauch nicht möglich ist. Erst dann kann eine Verfassung die in sie gesetzten Erwartungen auch erfüllen. Eine Politik, die all jene Regeln, die den Rahmen für eine Soziale Marktwirtschaft aufspannt und diese garantiert, ist als Ordnungspolitik zu bezeichnen. Eine richtig verstandene und durch entsprechende Rahmensetzung ermöglichte Soziale Marktwirtschaft vermag die in der Kernthese genannten Charakteristika zu realisieren.

5. Die Charakteristika der Sozialen Marktwirtschaft im Einzelnen

• **Demokratisch**
Sich als Bürger (bei Wahlen), als Produzent (bei der Entscheidung für die Selbständigkeit und das jeweilige Gewerbe oder die Branche) und als Konsument (bei der Nachfrage bzw. dem Kauf von Produkten und Dienstleistungen) ungebunden äußern und betätigen zu dürfen, ist das Wesenselement einer freiheitlichen Ordnung. So wie Wahlen die entscheidende Ausprägung der Demokratie im politischen Bereich sind, ist der Markt die „demokratische Seite" der wirtschaftlichen Betätigung.

• **Liberal**
ist die Konzeption deshalb, weil sie nicht vom „neuen Menschen" träumt und weil sie keine übertriebenen Ansprüche an seine Tugendhaftigkeit stellt, sondern den Menschen mit seinen Fehlern und Schwächen annimmt. Sie schafft vielmehr einen Rahmen, in dem die Einzelnen – ungeachtet ihrer Motive – zur Wohlstandsmehrung der Gesellschaft beitragen.

• **Effizient und umweltschonend**
Die Nutzung des Marktmechanismus trägt zur „effizienten" und damit zugleich zur „umweltschonenden" Ressourcenverwendung bei.

• **Sozial**
Die kurz erläuterten Charakteristika der Sozialen Marktwirtschaft rechtfertigen – kombiniert mit dem hohen Wohlstand, der durch die Wettbewerbswirtschaft ermöglicht wird – zugleich das Attribut „sozial".

• **Ethisch**
Dies alles zusammengenommen umreißt ein sich wechselseitig kontrollierendes und bedingendes Wertesystem, das hohen „ethischen Ansprüchen" genügt.

Die knappe Charakterisierung der Sozialen Marktwirtschaft spiegelt sich im Begriff vom „funktionsfähigen Wettbewerb" wider. Ein solcher Wettbewerb (Franke 1996)

- gewährt eine hohe Marktversorgung bei angemessenen Preisen,
- trägt zur Verbesserung der Produkte und Produktionsverfahren bei (Realisierung technischen Fortschritts = effizientere Nutzung knapper Ressourcen),
- und er ist ein geeigneter Anreiz- und Sanktionsmechanismus,
  - um Fehler möglichst zu vermeiden,
  - begangene (Planungs-)Fehler so schnell wie möglich zu korrigieren,
  - bei Unvermögen ein schnelles Ausscheiden vom Markt zu bewirken (Minimierung suboptimaler Ressourcennutzung) und
  - um eine schnelle Anpassung an externe Schocks (Rohstoffverknappungen, Ölpreiserhöhungen usw.) und an Bedürfnisveränderungen zu ermöglichen.

Weil indessen ökonomische Macht – wie jede Macht – eine Tendenz zum Missbrauch in sich trägt, und weil die Menschen Zeit und Hilfe bei wirtschaftlichen Anpassungen benötigen, bedarf es ergänzender sozialer Komponenten, auch wenn dem „funktionsfähigen Wettbewerb" als Wesenselement der Sozialen Marktwirtschaft ein hohes Maß an sozialen Elementen inhärent ist.

So benötigen die Menschen Schutz vor Willkür und Hilfe bei Krankheit, im Alter und bei besonders belastenden Lebensumständen. Dieser grundgesetzliche Auftrag [Art. 3 Abs. 1 GG: Gleichbehandlung und Willkürverbot; Art. 20 Abs. 1 GG: Sozialstaatspostulat] ist insbesondere für abhängig Beschäftigte hervorzuheben. Für sie kommt hinzu, dass sie als einzelne der Kapitalkraft der Unternehmen verloren gegenüberstehen. Daher der Art. 9 Abs. 3 GG [Tarifautonomie] und die zahlreichen Schutzvorschriften im Arbeitsrecht. Abb. 3 zeigt eine Auswahl der gesetzlich normierten Schutzbereiche für Arbeitnehmer, die letztlich auch ein Ausfluss der „irenischen Formel" ist, mit der Müller-Armack (1974, S. 150ff.) die verschiedenen Ziele einer pluralistischen Gesellschaft zum praktischen Ausgleich bringen wollte. Allerdings darf nicht unerwähnt bleiben, dass genau in diesem Bemühen um einen „sozialen Ausgleich" die Achillesferse der Sozialen Marktwirtschaft erkennbar wird, nämlich die Überforderung der Marktkräfte durch das „Soziale" (Zohlnhöfer 1988).

Die Liste der Arbeitsschutzgesetze ist nicht vollständig (vgl. Franke 2002, S. 5). Die Funktionsfähigkeit des Arbeitsmarktes wie des Wettbewerbs überhaupt wird noch durch zahlreiche andere Regelungen eingeschränkt. Dazu gehören z.B. das Umweltrecht, der Risikostrukturausgleich der Krankenkassen, die Zertifizierungs- und Prüfvorschriften der Industrie- und Handelskammern bzw. der Handwerkskammern sowie die Steuergesetze.

- Recht zu kollektiven Lohnverhandlungen [Art. 9 Abs. 3 GG; TVG: Allgemeinverbindlichkeitserklärung; Günstigkeitsprinzip]
- Kündigungsschutzgesetze [Schutz vor reiner Willkür; soll aber zugleich Arbeitgeber vor übereilter Kündigung bewahren, denn später, bei sich drehender Konjunktur, finden sie keine Arbeitskräfte mehr]
- Sozialpläne [Art. 20 Abs. 1 GG (Sozialstaatspostulat): unvermeidbare Entlassungen sind nach sozialen Kriterien vorzunehmen; Willkürverhinderung]
- Mitbestimmung/Mitsprache (in Kapitalgesellschaften und bei laufenden Betriebsentscheidungen [Art. 20 Abs. 1 GG; Art. 14 Abs. 1 Satz 2 und Abs. 2 GG (Sozialbindung des Eigentums); Betriebsverfassungsgesetz bzw. Personalvertretungsgesetz]
- Mutterschutz und Erziehungsurlaub [Art. 6 Abs. 1 und Art. 20 Abs. 1 GG]
- Gesetzliche Sozialversicherung mit den fünf Säulen: Krankenversicherung, Rentenversicherung, Arbeitslosenversicherung, Unfallversicherung und Pflegeversicherung
- Arbeitszeitregulierungen einschließlich Mindesturlaub [Schutz der Gesundheit; insbes. auch bei Jugendlichen]

Abb. 3: Ausgewählte gesetzlich normierte Schutzbereiche für Arbeitnehmer

Nicht jedes dieser Gesetze, zumindest nicht jede ihrer Regelungen, erfüllt in der Realität die politisch gedachten Ziele. Es ist müßig, die entsprechenden Schwächen – die inzwischen hinreichend bekannt sind – erneut extensiv auszuleuchten. Es kommt vielmehr darauf an, dass sich die ordnungspolitischen Herausforderungen einer Neuordnung der Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik in Deutschland im Kern an den Bedingungen für eine Soziale Marktwirtschaft orientieren.

6. Zwischenbefund: Mit der Sozialen Marktwirtschaft zur „sozialen Gerechtigkeit"

Die Soziale Marktwirtschaft stellt – wie erwähnt – auf die Wünsche der Menschen ab, lässt ihnen politischen und wirtschaftlichen Spielraum und sorgt für einen knappen, d.h. effizienten Umgang mit Ressourcen. Dies schafft Wohlstand, wirkt der Verschwendung entgegen und schont zugleich die Umwelt. Damit sind zentrale Gerechtigkeitsfunktionen erfüllbar (Abb. 4).

Dass diese Leistungen und Funktionen der Sozialen Marktwirtschaft immer weniger gewürdigt, ja zum Teil gar nicht mehr erkannt werden, liegt wohl im Unverständnis [mangelndes Abstraktionsvermögen] und im Eigennutzdenken von Politikern und Verbandsfunktionären. Daher droht dieser Konzeption nicht nur Gefahr; sie ist schon vielfältig verwässert und ausgehöhlt und zum Teil in ihr Gegenteil verkehrt worden. Die Wirtschafts- und Sozialpolitik folgt auch nicht der Konzeption des Demokratischen Sozialismus (Schachtschabel 1976, S. 85ff.; Schiller 1964), sondern ist durch einen dezisionistischen, zusammenhanglosen Interventionismus gekennzeichnet. Über 50 Steuergesetze und rund 800 Sozialgesetze legen dafür ein beredtes Zeugnis ab. Das Irrsinnige daran: die Soziale Markt-

Der Wohlstand ermöglicht Eigenvorsorge und Fürsorge und garantiert so den Menschen Schutz und Sicherheit in Grenzfällen des Lebens.

Allerdings ist in diesem Zusammenhang ungeschminkt festzustellen, dass bei der Vermögensverteilung einiges im Argen liegt. Dies ist freilich kein konzeptioneller Mangel, sondern Ergebnis einer fehlerhaften Politik, nämlich der Betonung des Gegenwartskonsums [Einkommen] zu Lasten zukunftsorientierter Investitionen.

Die Entlohnung nach Leistung (Leistungsgerechtigkeit) ist möglich, ohne bedarfsorientierte Gesichtspunkte zu vernachlässigen (Bedarfsgerechtigkeit). Hier kommt die ausgleichende Sozial- und Steuerpolitik zur Geltung (Familienlastenausgleich).

Leider wird bislang einerseits der Umverteilung in zahlreichen Gesetzen (von der progressiven Einkommensteuer, über einkommensbezogene Beiträge bis hin zum Risikostrukturausgleich bei den Krankenkassen) (zu) viel politische Aufmerksamkeit gewidmet, während andererseits kinderbezogene Lasten zu wenig berücksichtigt werden.

Schließlich ist als besonderer ethischer Vorteil hervorzuheben, dass die Konzeption der Sozialen Marktwirtschaft mit einer Minimalethik auskommt und insofern das Freiheitselement besonders unterstreicht. Sie ist wahrhaft „multikulturell". Um Adam Smith (1776 [1970]) etwas abgewandelt zu zitieren:

Der Bäckermeister trägt zum Wohlstand bei, wenn er gute Brötchen backt und verkauft, unabhängig davon, ob er Moslem, Buddhist, Christ, Jude oder Atheist ist, und unabhängig davon, ob er das Geld völlig eigensüchtig [Eigennutz] selbst verbraucht, für seine Familie sorgt oder aus altruistischen Gründen zum Teil wohltätigen Organisationen stiftet.

Eigennutz wird durch einen funktionierenden Wettbewerb gezügelt. Willkürlichem Umgang mit seinen Arbeitnehmern kann rechtlich begegnet werden, und im Übrigen wird ein funktionierender Arbeitsmarkt die Möglichkeit zu ihrer Ausbeutung verhindern.

Abb. 4: Gerechtigkeitsfunktionen der Sozialen Marktwirtschaft

wirtschaft wird für Fehlentwicklungen haftbar gemacht, die sie gar nicht zu verantworten hat, und die – bei konsequenter Befolgung ihrer Leitlinien – erst gar nicht eingetreten wären.

Das muss wieder vom Kopf auf die Füße gestellt werden. Für die Soziale Marktwirtschaft zu werben kommt freilich einer mühseligen und langandauernden Kärrnerarbeit gleich. Dennoch: Der zentrale Handlungsbedarf und die große ordnungspolitische Herausforderung liegen darin, Verständnis für einen funktionsfähigen, d.h. regelgeleiteten, Wettbewerb zu wecken und ihn wieder zu installieren.

7. Der zentrale Handlungsbedarf: Werbung für einen regelgeleiteten Wettbewerb

Das A und O der Sozialen Marktwirtschaft ist eine Wettbewerbswirtschaft, die die kreativen und wohlstandsfördernden Kräfte freisetzt und zugleich möglichen negativen Folgen wie Konzernbildungen, ruinösem Wettbewerb und sozialem Abbau entgegenwirkt.

„Sozial" ist also eine Marktwirtschaft nur, wenn es gelingt, die positiven Kräfte des Wettbewerbs zu entfalten und den negativen durch ein Regelwerk entgegenzuwirken. Das „Spiel" des Wettbewerbs erfordert starke „Schiedsrichter". Das können nur die nationalen Regierungen sowie supra- oder internationale Organisationen sein (EU-Kommission, WTO). Diese dürfen freilich nicht der Versuchung erliegen, selbst „mitspielen" zu wollen oder gar fallweise – aus angeblich sozialen Gründen – die „Spielregeln" außer Kraft zu setzen. Für gewöhnlich läuft dies auf die Konservierung überholter Wirtschaftsstrukturen, auf die Förderung von Mammutprojekten und auf ein Übermaß an Regulierungen und Behörden hinaus mit der Folge, dass zukunftsträchtige Entwicklungen verbaut und Spielräume für eine wünschenswerte und notwendige flankierende Sozialpolitik beschnitten werden.

Zum einen muss sich also die Ordnungspolitik wieder stärker auf eine regelgeleitete Wettbewerbswirtschaft besinnen. Dazu gehört insbesondere, dass die Bedingungen, unter denen der Produktionsfaktor „Arbeit" getauscht wird, nicht – wie bisher – vom eigentlichen Marktgeschehen abgekoppelt werden. Bei allem (psychologischen) Verständnis für die Position der Gewerkschaften (ILO: „Arbeit ist keine Ware wie jede andere"): Der Versuch, den Arbeitsmarkt nicht als Markt zu begreifen und zu ordnen, hat zu einer Unzahl von Selbstbindungen der Gesellschaft geführt, die Arbeitslosigkeit nachgerade zur Folge haben.

Zum anderen müssen alle Bereiche der Gesellschafts- und Wirtschaftspolitik so gestaltet werden, dass sie einen Beitrag zur Stärkung der Sozialen Marktwirtschaft leisten, d.h., die Regelungsbedingungen für diese Subsysteme dürfen den Bedingungen für eine Soziale Marktwirtschaft nicht widersprechen. Abb.5 (umseitig) umreißt diese stichwortartig.

Ständige dezisionistische Eingriffe in Einzelmärkte oder gar nur einzelne Branchen sind kontraproduktiv: Es müssen stattdessen die Vorteile des „Marktes" auf der Basis eines regelge-

leiteten Wettbewerbs (wieder) aufgegriffen und begriffen werden. Dafür ist permanent zu werben (z.B. Wirtschaftsgilde/AEU 1996). Weder Ludwig Erhard noch Alfred Müller-Armack und ihre Weggefährten redeten einer platten Ökonomie das Wort. Sie waren sich immer der gesellschaftlichen und demokratischen Einbindung ihrer wirtschaftlichen Konzeption bewusst. Der heute kaum noch geläufige Begriff von der „formierten Gesellschaft" will dies zum Ausdruck bringen. Dies setzt freilich, so Erhard, eine „informierte Gesellschaft" voraus (Erhard 1965/66, S. 81).

Bildung und Information, insbesondere auch über wirtschaftliche Zusammenhänge sind daher ein unverzichtbarer Bestandteil der Sozialen Marktwirtschaft. Nur so kann es gelingen, den beteiligten Kräften in Gesellschaft, Politik und Wirtschaft den Sinn der „irenischen Formel" wieder begreiflich zu machen und sie nicht weiter zum Einfallstor zwar gut gemeinter, aber faktisch freiheitsbegrenzender und wohlstandssenkender Sozialpolitik werden zu lassen.

In diesem Sinne hat Karl Schiller mit seiner Idee der „Konzertierten Aktion", die er 1967 im Stabilitäts- und Wachstumsgesetz verankern konnte, einen richtigen Weg gewiesen. Danach war vorgesehen, dass die Regierung den relevanten Wirtschaftsverbänden in einem institutionalisierten Rahmen die Leitlinien ihrer mittel- und langfristigen Politik verdeutlicht, und zugleich sollte dieses Forum zum Austausch von Informationen dienen (Schiller 1963, S.228). Leider haben die Gewerkschaften diesen Weg alsbald blockiert bzw. verlassen.

Inzwischen ist diese Idee in Form von sog. runden Tischen, Spitzengesprächen oder – wie jüngst – von „Jobgipfeln" wieder aufgegriffen worden, wobei diese Treffen – leider – häufig nur wahltaktischen Scharmützeln dienen und über wechselseitige Unterstellungen nicht hinauskommen. Angesichts der immensen wirtschaftlichen Probleme, denen sich Deutschland gegenübersieht, und angesichts der Erfahrungen mit einer entsprechenden Politik in Dänemark und Holland (Franke 2000; van Paridon 2000), ist die deutsche Dialogunwilligkeit oder -unfähigkeit äußerst betrüblich. Vor diesem Hintergrund kann auch die schon früh von Hoppmann (1971) geäußerte theoretische Kritik nicht überzeugen. □

Wettbewerbspolitik und Lohnpolitik: Berücksichtigung der Tatsache, dass viele Länder der „Dritten Welt" inzwischen am Weltmarkt konkurrenzfähig sind (Schwellenländer)

Steuerpolitik: Sie muss mit klaren Bemessungsgrundlagen und moderaten Steuersätzen dauerhaft verlässlich (vertrauenschaffend) wirken

Verteilungspolitik: Keine unergiebige Umverteilung, die den Gegenwartskonsum zu Lasten zukunftsgerichteter Investitionen bevorzugt. Nötig hingegen: Eine effiziente Vermögenspolitik

Neuorientierung der Sozialpolitik: Stärkung der Eigenvorsorge; stärkere Berücksichtigung des Familienlastenausgleichs; keine Überforderung der Anpassungsfähigkeit der Unternehmen; Anreize zur Einsatzbereitschaft der Arbeitnehmer

Zukunftsgerichtete Bildungspolitik: Förderung und Forderung bei intelligenter Nutzung des Marktes

Und schließlich: Eine Neuorientierung der Tarifautonomie

Abb. 5: Reformfelder der Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik

Literatur

Buchanan, J. M. (1999): The Logical Foundations of Constitutional Liberty. The Collected Works of James M. Buchanan, Vol. 1, Indianapolis.

CDU (2001): Neue Soziale Marktwirtschaft. Diskussionspapier der CDU Deutschlands, Berlin, 27. August 2001.

Erhard, L. (1965/66): Das gesellschaftspolitische Leitbild der Formierten Gesellschaft, in: Ludwig-Erhard-Stiftung e. V. (Hrsg.): Grundtexte zur Sozialen Marktwirtschaft, Stuttgart, New York, S. 79-81.

Eucken, W. (1952): Grundsätze der Wirtschaftspolitik, versch. unveränd. Folgeauflagen, Tübingen.

Franke, S. F. (1996): Die Soziale Marktwirtschaft in der globalen Bewährung, in: Protokolldienst 1996 der Evangelischen Akademie Bad Boll, Nr. 20/96 [November 1996 (ISSN 0170-5970)], S. 123-138.

Franke, S. F. (2000): Flexibel und solidarisch – Pragmatische Ansätze in der Arbeitsmarktpolitik Dänemarks, in: Berg, H. (Hrsg.): Arbeitsmarkt und Beschäftigung: Deutschland im internationalen Vergleich, Berlin, S. 251-276.

Franke, S. F. (2002): Arbeitsmarktregulierung im Spannungsfeld zwischen Schutz und Schaden: Sind die Vorschläge der Hartz-Kommission ein Befreiungsschlag?, Vortrag vom 12. Juli 2002 [www.ivr.uni-stuttgart.de/wipo].

Franke, S. F. (2003): Wählerwille und Wirtschaftsreform, in: Aus Politik und Zeitgeschichte, Nr. 18-19, S. 24-31.

Giersch, H. (1961): Allgemeine Wirtschaftspolitik, Wiesbaden.

Hoppmann, E. (Hrsg.) (1971): Konzertierte Aktion. Kritische Beiträge zu einem Experiment, Frankfurt/Main.

Kersting, W. (1996): Sozialstaat und Gerechtigkeit, in: Veröffentlichungen der Walter-Raymond-Stiftung, Band 35, S. 243-265 und 266-287.

Müller-Armack, A. (1974): Genealogie der Sozialen Marktwirtschaft, Bern, Stuttgart.

Paridon, K. van (2000): Arbeitsmarktentwicklung in den Niederlanden seit 1983, in: Berg, H. (Hrsg.): Arbeitsmarkt und Beschäftigung: Deutschland im internationalen Vergleich, Berlin, S. 101-120.

Rau, K.-H. (1997): Lehrbuch der politischen Ökonomie, Heidelberg (Erstauflage: Heidelberg 1826, 1828 und 1832)

Ricardo, D. (1994): Über die Grundsätze der Politischen Ökonomie und der Besteuerung, hrsg. von H. D. Kurz, Marburg (Englische Erstauflage: 1817).

Schachtschabel, H. G. (1976): Wirtschaftspolitische Konzeptionen, 3. Aufl., Stuttgart u. a. O.

Schiller, K. (1963): Stetiges Wirtschaftswachstum als ökonomische und politische Aufgabe, in: Schiller, K. (1964), S. 218-230.

Schiller, K. (1964): Der Ökonom und die Gesellschaft. Das freiheitliche und das soziale Element in der modernen Wirtschaftspolitik, Stuttgart.

Schnapp, F. E. (2004): Sozialstaatlichkeit im Spannungsfeld von Eigenverantwortung und Fürsorge, in: DVBl, 2004/17, S. 1053-1061.

Smith, A. (1970): The Wealth of Nations, ed. by A. Skinner, Bangay, Suffolk (Englische Erstauflage: 1776).

Wirtschaftsgilde e. V./AEU [Arbeitskreis evangelischer Unternehmer in Deutschland e. V.] (Hrsg.) (1996): Aufruf zur Erneuerung der Sozialen Marktwirtschaft in Deutschland, Stuttgart.

Zohlnhöfer, W. (1988): Sozialpolitik – Achillesferse der Sozialen Marktwirtschaft? In: Aus Politik und Zeitgeschichte, Nr. 17-18, S. 40-54.

Harmonisierter Verbraucherpreisindex und Wertsicherungsklauseln

KURT SCHARNBACHER

Prof. Dr.
Kurt Scharnbacher

lehrt Statistik, quantitative Marktforschung und Anwendung von SPSS an der Fachhochschule Mainz; er ist lizenzierter, autorisierter Planspielleiter.

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

1. Ausgangslage

In Miet-, Pacht-, Übergabe-, Pensions- und anderen Verträgen, bei denen laufende Zahlungen anfallen, dienen Wertsicherungsklauseln auf der Basis von Preisindices als Sicherung gegen die Inflation, also die Geldentwertung. Die ehemaligen Preisindices der Lebenshaltung werden nicht mehr berechnet, sie wurden durch den Verbraucherpreisindex ersetzt. Auf EU-Basis wird der harmonisierte Verbraucherpreisindex berechnet; ist dieser als Wertsicherungsklausel geeignet?

2. Bestehende Wertsicherungsklauseln

Bestehende Wertsicherungsklauseln basieren häufig auf einem Verbraucherpreisindex für das frühere Bundesgebiete oder die neuen deutschen Länder. Diese werden nicht mehr berechnet. Die Wertsicherungsklauseln sollen daher auf den neuen Verbraucherpreisindex (VPI) für die Bundesrepublik Deutschland umgestellt werden. Dieser Verbraucherpreisindex ist repräsentativ für die Entwicklung der Verbraucherpreise aller privaten Haushalte in ganz Deutschland.

3. Der harmonisierte Verbraucherpreisindex (HVPI)

Der harmonisierte Verbraucherpreisindex ist eine monatliche Statistik, wobei der Berichtstermin in der ersten bis dritten Woche des Berichtsmonats liegt. Er ist eine repräsentative Preiserhebung bei Anbietern von Waren und Dienstleistungen. Die Rechtsgrundlage ist eine EG-Verordnung, das Preisstatistikgesetz und das Bundesstatistikgesetz.

3.1 Erhebungsgesamtheit

Zur Erhebungsgesamtheit für den HVPI gehören alle Anbieter von Waren und Dienstleistungen in einem Wirtschaftsgebiet, d.h. in einem Land (Inlandskonzept). Die Angebote an Waren müssen Teil der Verbrauchsausgaben der privaten Haushalte sein und die Ausgaben müssen tatsächlich getätigt sein. Die Erhebung wird als Repräsentativerhebung durchgeführt. Bestimmte Waren – das Statistische Bundesamt (StBA) nennt ausdrücklich Drogen, Prostitution und Glücksspiel – sind von der Erhebung ausgenommen; als Grund wird die erschwerte Ermittlung der Preise angeführt.

Jahr	Gesamtindex (alle 12 Abteilungen)
2004	106,2
2003	104,5
2002	103,2
2001	102,0
2000	100,0
1999	98,6
1998	98,0
1997	97,1
1996	95,3
1995	93,9

Abb. 1: Verbraucherpreisindex (VPI) für Deutschland (2000 = 100)
Quelle: www.destatis.de, 23.11.2005

Jahr	Gesamtindex
2004	110,7
2003	108,8
2002	107,6
2001	106,2
2000	104,2
1999	102,8
1998	102,1
1997	101,5
1996	100,0
1995	98,8

Abb. 2: Harmonisierter Verbraucherpreisindex (HVPI) (Indexbasis 1996 = 100)
Quelle: www.destatis.de, 23.11.2005

3.2 Erhebungseinheiten, -methodik und Datenschutz

Erhebungseinheiten, also die Berichtsstellen, die die Informationen liefern sind die örtlichen Einheiten aller Anbieter von Waren und Dienstleistungen d.h. Einzelhandelsgeschäfte, Filialen von Handelsketten, Frisörsalons etc. Preiserhebungen erfolgen auch an Hand von allgemein zugänglichen Quellen wie Internet, Versandhandelskatalogen, Reiseprospekten, Gebührenordnungen u.a.

Die Daten werden in der Regel von Preisermittlern (Personen) vor Ort in ausgewählten Berichtsgemeinden erhoben. Die Stichprobenbildung erfolgt dabei in einem mehrstufigen Verfahren, d.h. in der ersten Stufe werden Berichtsgemeinden ausgewählt. In der zweiten Stufe werden die Berichtsstellen, z.B. Geschäfte, Filialen ausgewählt. Diese Auswahl wird alle fünf Jahre zusammen mit der Umstellung auf ein neues Preisbasisjahr überarbeitet. In der dritten Stufe werden die konkreten Waren und Dienstleistungen für die Preiserhebung ausgewählt. Der Warenkorb umfasst zurzeit rund 750 Positionen, für die in ca. 40.000 Berichtsstellen ca. 350.000 Preise erhoben werden.

Die Statistischen Landesämter (StLA) sind zuständig für die Preiserhebung in den Geschäften, Filialen u.a., die Katalogauswertung z.B. wird im StBA vorgenommen. Die StLA berechnen auf der Basis ihrer Daten Durchschnittspreis und Messzahlen. Diese werden an das StBA übermittelt und zum Gesamtindex unter Gewichtung der spezifischen Ländergewichte und des Wägungsschemas umgerechnet.

3.3 HVPI und VPI

Die Erhebung des VPI und des HVPI ist identisch, die Schätzung des HVPI beruht auf der Schätzung des VPI und der Einbeziehung des Mietindex. Die Erhebungsarbeit wird vereinfacht.

3.4 Nutzer des HVPI

Der HVPI wird von Eurostat in Luxembourg genutzt, um die verschiedenen EU-Aggregate für die Eurozone, die Europäische Union und den Europäischen Wirtschaftsraum zu bilden. Von der Europäischen Zentralbank (EZB) wird er zur Messung von Preisstabilität in der Eurozone herangezogen. Weitere Nutzer sind die nationalen Zentralbanken.

3.5 Vergleichbarkeit

Für die Berechnung wird das Laspeyres-Konzept angewandt. Dieses in der Verbraucherpreisstatistik übliche Konzept beruht auf der Konstanz aller Berechnungsgrundlagen (Warenkorb, Berichtstellen-Stichprobe, Stichprobe der Preisrepräsentanten, Wägungsschema), wodurch eine zeitliche Vergleichbarkeit der berechneten Indices innerhalb eines Basiszeitraumes gewährleistet ist. In der Regel beträgt der Berichtszeitraum fünf Jahre.

4. Der HVPI als Wertsicherungsklausel

Das Rechtsberatungsgesetz (RBerG) lässt eine über die rechnerische Hilfeleistung hinausgehende Beratung des StBA nicht zu. Das StBA ist aber bei der rechnerischen Umstellung (gegen geringe Gebühr) behilflich. Dabei kann es allerdings nicht über die währungsrechtliche Zulässigkeit solcher „Preisgleitklauseln" entscheiden. Dies liegt in der Verantwortung des Bundesamtes für Wirtschaft und Ausfuhrkontrollen (Tel.: 06196/908-0) in Bad Homburg. Das StBA gibt auch keine Hilfestellung; welcher Index für welche Vertragssituation am besten geeignet ist, da es sich um privatrechtliche Verträge handelt.

Das StBA empfiehlt jedoch auf der Basis der bestehenden Erhebung die eine oder andere Art des Index. So wird davon ausgegangen, dass der VPI die wirtschaftlichen und preislichen Verhältnisse in der Bundesrepublik Deutschland am besten abbildet. Er kann also generell als Wertsicherungsklausel genutzt werden.

Der HVPI wurde entwickelt, um die Preisveränderungen international, d.h. innerhalb der Europäischen Union, vergleichen und zu einem Gesamt-Inflationsindex zusammenfassen zu können. Es muss jedoch davon ausgegangen werden, dass sich dieser Preisindex im Laufe der nächsten Jahre in erheblichen Umfang weiter entwickeln wird und den europäischen Erfordernissen in großen Umfang angepasst wird. Dies wird erhebliche Änderungen in diesem Index mit sich bringen.

Auf der Basis dieser zukünftigen Entwicklung kann man feststellen, dass der HVPI als Wertsicherungsklausel sicherlich geeignet ist, aber wegen fehlender Konstanz oftmals angepasst und umgerechnet werden muss. Dies wirkt erschwerend in seiner praktischen Umsetzung. Damit ist dem VPI der Vorzug gegenüber dem HVPI als Wertsicherungsklausel in privatrechtlichen Verträgen zu geben. □

Literatur

Institut für Statistik und Ökonometrie an der Humboldt-Universität zu Berlin (Hrsg.) (2002): Papers zum Workshop Nr. 4 Wirtschaftsstatistik 2002: Inflationsmessung in Deutschland und Europa, Daten – Methoden – Entwicklungen, Berlin.

Weitere Hinweise finden sich im Internet, vor allem beim Statistischen Bundesamt: www.destatis.de

The process of real and nominal convergence in Central and Eastern European countries: some interesting delays

Alexandre Sokic

Dr.
Alexandre Sokic

is a professor of economics in Ecole Supérieure du Commerce Extérieur in Paris which is a partner university of Fachhochschule Mainz University of Applied Sciences.

E-mail: alexandre.sokic@devinci.fr

1. Introduction

The latest enlargement of the European Union has brought in eight countries from Central and Eastern Europe and the Mediterranean islands of Malta and Cyprus. It ended decades of division and represented a big opportunity to extend European integration eastwards. This enlargement is the biggest and most ambitious in the EU's history. It is the biggest because the arrival of these newcomers raised the number of members from 15 to 25 and increased the total EU population to over 450 million. It is also the most ambitious because these ten newcomers are poorer than the EU average and one of the first priorities of the enlarged Union is to raise their living standards as fast as possible towards those of the other EU countries.

The issue of large differences in living standards between the old and the new members raises a lot of fears. There have been and there are still fears in the old 15 EU countries about more immigration, an influx of cheap labour or eastwards industrial activities off-shoring. In the new members people are worried as to whether their economies can compete with those in the rest of the EU.

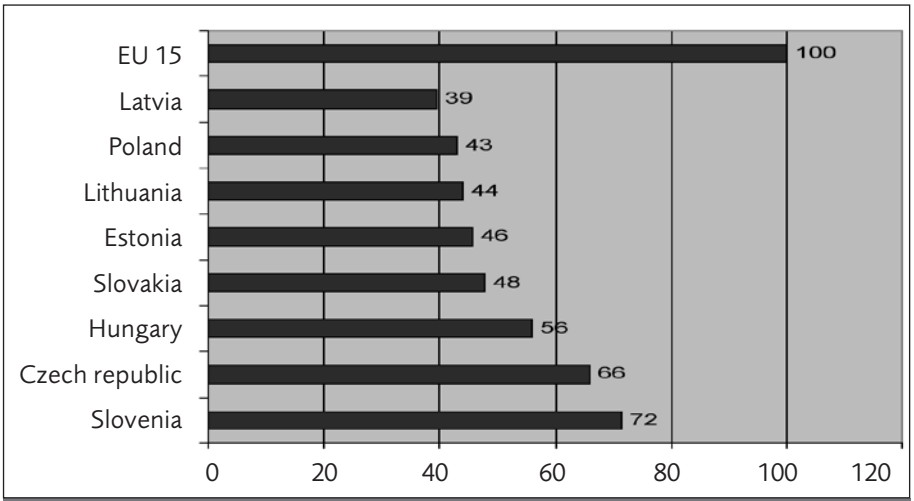
One of the Union's first post-enlargement priorities is to reduce the gap in living standards between the old and the new members. The gap in living standards is best measured by the gap between the Gross Domestic Product (GDP) per capita in old 15 EU countries and the newcomers. This process of GDP per capita catching up is called the "real convergence process". However, the newcomers don't face only the real convergence issue. By joining the EU they have committed to adopt the euro as their single currency. This means that the ten newcomers will have to join the European Monetary Union (EMU): this is called the "nominal convergence" issue.

The focus of this article is on the real and nominal convergence processes for the newcomers by asking what delays can be foreseen for them. We make a focus on the eight newcomers from CEEC's. Using the statistics from Eurostat and making simple assumptions concerning growth prospects for these countries we will firstly assess the time needed for catching up the current EU average GDP per capita. We will see that depending on the starting situation of a country the corresponding lags can be very long. In a second step we will show that the timetable for nominal convergence could be much shorter than that for the real convergence.

2. Estimated time lags for the real convergence process in CEEC's

The GDP per capita is an indicator of a country's total production and expenditure, and is therefore a way of measuring and comparing the degree of economic development of countries. The average GDP per capita level (at purchasing power parity) in the eight newcomers from the CEEC's is currently less than one half of the comparable level in the old 15 EU countries. Using the statistics provided by Eurostat it is quite easy to get a clear overview of the national discrepancies in GDP per capita between the eight CEEC's and the old EU average (see graph 1). In its calculations Eurostat uses the Purchasing Power Standards (PPS) method to take into account differences in national price levels that are not reflected by exchange rates.

Graph 1 shows the disparities in GDP per capita among the eight CEEC newcomers. For each country GDP per capita is expressed as a percentage of the average GDP per capita of old EU15 members. Even among the newcomers the disparities are large: in 2004 GDP per capita range from 39 % of the EU15 average in the case



Graph 1: Disparities in GDP per capita among the eight CEEC newcomers in 2004 (EU15=100); Source: Eurostat (2005)

of Latvia to 72 % of the EU15 average for Slovenia. In comparison Germany is right on the EU15 average whereas Luxembourg GDP per capita is 205 % of EU15 average.

Graph 1 shows the situation at one point in time but it would be interesting to have a dynamic perspective. Therefore we shall calculate the time needed for these countries to catch up their economic lagging behind. Doing these calculations requires some assumptions concerning GDP and population growth prospects for the newcomers. We definitely make the choice of an optimistic point of view for these calculations by making the hypothesis of a constant total GDP growth rate of 5% per annum and a constant population.

According to these hypotheses we can calculate the time lag in years needed for each country to reach the average EU15 GDP per capita level of 2004. The results of these calculations are shown on graph 2.

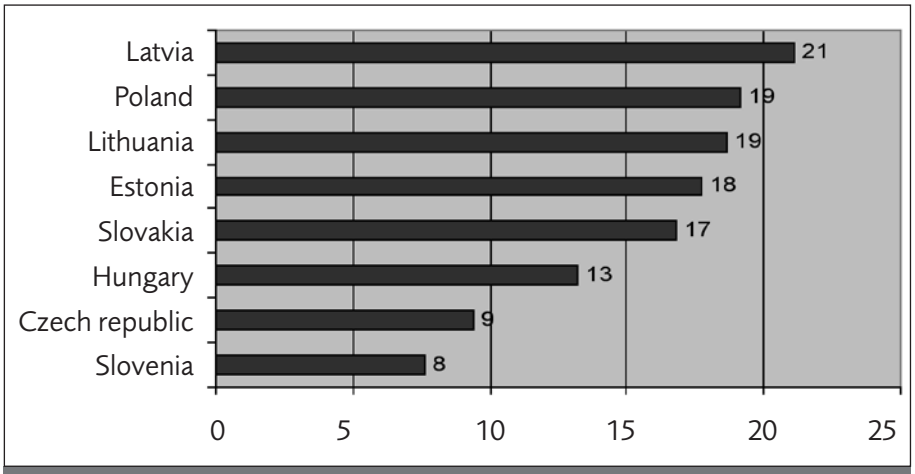
The results show that real convergence is a long lasting process. The time lags would range from more than twenty years in the case of Latvia to eight years for Slovenia. In other words the prospects of real convergence look much longer for Latvia or Poland than those of Slovenia or the Czech Republic. It is useful to stress that these delays require the optimistic hypothesis of a constant GDP growth rate of 5% sustained during the whole period of catching up. Recent growth trends show a maintained growth rate above 6% during the last three years for Latvia and between 2.5 and 3.8% in the case of Slovenia. Then the growth rate assumption should be further investigated to assess the validity of these catching up delays.

3. Timetable for the nominal convergence process

The membership terms agreed by the new entrant states include a commitment to adopt the euro and accept the disciplines of the EMU. But the process of joining the euro area is not automatic and no timetable has been set. As was the case with the older member states, each will join according to its own timetable. None has tried to negotiate an "opting out" clause, like the United Kingdom or Denmark. The question therefore is not whether the CEEC newcomers will adopt the euro but when and how.

The EU legislation clearly defines the way towards the adoption of the euro as a legal tender, according to a three-step institutional path. The first step consists of the accession to EU and was reached in May 2004. In the second step the member state must participate in the new Exchange Rate Mechanism (ERM II) involving the setting of a fixed central parity (with margins of fluctuations) for at least two years. The third step will begin when, after two years of membership of ERM II without tensions, the member state will have passed the test of nominal convergence criteria evaluated over the last year preceding the examination. If successful, countries will then be allowed to adopt the euro as legal tender.

The criteria of nominal convergence are the famous Maastricht criteria. All the current euro area members have been required to meet these criteria before their entry in EMU.



Graph 2: Time lag for catching up the EU15 average GDP per capita level of 2004 (in years) Source: author's calculations

These criteria relate to low inflation, low long term interest rates and fiscal discipline. It should be noticed that all EMU members are still required to meet these criteria according to the well known Stability and Growth Pact. Recently the biggest EMU countries, Germany and France, experienced a lot of difficulties to comply with these criteria.

Each new member state has developed its medium-term macroeconomic policy framework on the basis of its own evaluation of the desirability of an early entry into the euro zone. Estonia, Lithuania and Slovenia which joined the ERM II (second stage) in the second month of their EU membership may well adopt the euro in 2007. Latvia joined the ERM II in May 2005 and the likely date of euro adoption would be in 2009. Slovakia is committed to a relatively early adoption of the euro before 2010. The remaining three EU members from central Europe, Czech Republic, Hungary and Poland are unlikely to adopt the euro before 2010. For them the process of nominal convergence could be a long lasting one.

However a very short term nominal convergence process could be an alternative to the possibly long lasting three-stage path. All these countries could adopt in a very early stage the euro without any monitoring from the EU institutions. This is the debate of unilateral euroisation which started as soon as a few years before the accession in some of the CEEC's.

Unilateral euroisation means the unilateral decision of a sovereign country to abandon its national currency in favour of adopting the euro as legal tender without joining EMU. From a macroeconomic viewpoint one necessary and sufficient condition for a successful unilateral euroisation is a sufficient level of official foreign exchange reserves to replace the national currency.

This is not a theoretical issue since a non member and non candidate country, Montenegro, experienced already a successful unilateral euroisation in 2002. Montenegro did it in a total independent way without any negotiation or obligations on the part of the EU. Unilateral euroisation, however, has also its drawbacks and advantages (see for instance ECB 2004). From a technical point of view Slovenia and Estonia could currently do it as well. However EU officials don't appreciate such an approach because they put forward the obligation to comply with the same entry conditions as current euro area members ("principle of equal treatment"). The debate remains open.

4. Conclusion

This article stresses the issues of real and nominal convergence processes which are ongoing in the CEEC newcomers. The real convergence issue is the major concern of the latest enlargement and it truly represents one of the main post-enlargement priorities of the EU. It has been shown that it will be a long lasting process even under the most optimistic and sustained economic growth conditions. Under these assumptions the delay should be above twenty years for the poorest CEEC newcomer that is the Baltic country Latvia.

If we extend these calculations to the case of the current EU candidate countries which are Romania and Bulgaria (expected to join in early 2007 or 2008) on one hand, and Turkey and Croatia on the other hand, the delays are longer. It would take around 30 years both for Bulgaria or Turkey to catch up the current average EU15 GDP per capita.

The nominal convergence process is the third stage of the three-stage path towards the adoption of the euro as defined in the EU legislation concerning EMU. For each CEEC newcomer this process would last at least two years in the best conditions. Nominal convergence is expected to enhance real convergence. This is the principle of the Growth and Stability Pact: the nominal convergence criteria aim at ensuring the foundations for a strong and sound economic growth. Nevertheless some countries, like Poland, Hungary or the Czech Republic, feel uncomfortable with the fiscal discipline criteria since it may constraint their need to invest in infrastructures. That's the reason why the nominal convergence process could lead them to adopt the euro beyond 2010.

Unilateral euroisation could be a much shorter path as Montenegro successful recent experience suggests it. Some economists recommend these countries not to go through the compulsory stages and to adopt the euro without respecting the institutional path. However EU officials have already warned the CEEC countries that any unilateral euroisation would be contrary to economic rationale that underlies the EMU in the treaty. Therefore, unilateral euroisation could not be the way to bypass the nominal convergence criteria. □

References

Eurostat (2005): GDP per capita in 2004, Eurostat News Release, no. 75/2005, Eurostat, Luxembourg.

ECB (2004): Official dollarisation/euroisation: motives, features and policy implications of current cases, Occasional Paper Series, no.11, European Central Bank, Frankfurt.

Management auf Zeit – weit mehr als ein Instrument in Krisenzeiten

Norbert E. Rohleder

Dr.
Norbert E. Rohleder

ist bei der Boehringer Ingelheim Pharma GmbH & Co. KG in der Personalleitung für Forschung, Entwicklung und Medizin tätig.

E-mail:
norbert.rohleder@ing.boehringer-ingelheim.com

Die Notwendigkeit schneller, flexibler Anpassung an sich ändernde Marktanforderungen, stark schwankende Auftragslagen, Lean-Management und die Ausdünnung der Personaldecke auch in der ersten und zweiten Führungsebene führen gerade in kleinen und mittelständischen Unternehmen zu personellen Engpässen. Hier stehen Interimsmanager als kompetente und flexible Führungskräfte den Firmen innerhalb kürzester Zeit zur Verfügung. Aber Management auf Zeit bietet mehr als Rettung in der Not. Durch den gezielten Einsatz externer Manager können Unternehmen genau auf die Managementleistungen zugreifen, die sie aktuell benötigen, ohne sich langfristig binden zu müssen.

1. Management auf Zeit

Management auf Zeit kommt immer dann zum Einsatz, wenn in einem Unternehmen spezielles Know-how benötigt wird, Führungsverantwortung wegen einer vorübergehenden Vakanz befristet übernommen werden muss oder mit neuen Projekten personelle Engpässe entstehen. Um es auf den Punkt zu bringen: „Unternehmen können erfahrene Manager auf Zeit für einen klar definierten Zeitraum mit besonderen Aufgaben betrauen." (Linné, 2003, S. 46)

1.1 Gründe für einen Einsatz

In den Niederlanden, Großbritannien und den USA hat sich Management auf Zeit bereits seit Jahrzehnten als feste Größe eines flexiblen Personalmanagements etabliert ist. In Deutschland nimmt der Einsatz von Interimsmanagern zwar im Schnitt jährlich um 20 bis 30% zu, so die Schätzung von Experten, aber noch führt Management auf Zeit hierzulande ein Nischendasein. Das liegt nicht zuletzt daran, dass Interimsmanager in deutschen Unternehmen immer noch mit Turn arounds und Krisenmanagement assoziiert werden. Dabei zeigt sich in den letzten Jahren eine deutliche Entwicklung hin zum Einsatz jenseits des Trouble-Shooters. So nennt eine Studie des Europressedienstes vom Mai 2003 als wichtigste Gründe für den Einsatz von Interimsmanagern den plötzlichen Ausfall von Führungskräften und den Einsatz im Rahmen eines bestimmten Projektes. Erst dann folgen Umstrukturierungen und Krisenmanagement (Forst, 2003). Im Jahr 2001 spielten diese Gründe, folgt man dem Interimsmanagementreport der Handelshochschule Leipzig, eine eher untergeordnete Rolle. Dort standen Sanierungen und Turn arounds neben Projektmanagement und Börsengängen im Vordergrund. Diese Tendenz bestätigt auch eine weitere Studie aus dem Jahr 2003. Zwar stehen hier noch mit 30% Krise, Sanierung oder Restrukturierung an der Spitze der Gründe für einen Interimsmanagement-Einsatz, aber im Vergleich zum Vorjahr mit 34% zeigt sich der Bedarf rückläufig, während die Abdeckung eines zusätzlichen Managementbedarfs von 13% in 2002 auf 21% in 2003 stieg (Ludwig Heuse GmbH, 2003).

1.2 Vorteile eines befristeten Managements

Deutsche Unternehmen erkennen also zunehmend das Potenzial eines Managements auf Zeit und lernen die Vorteile eines flexiblen, zielgerichteten und hochqualifizierten Personaleinsatzes schätzen.

Vor allem kleine und mittelständische Unternehmen greifen auf die Dienste der Manager auf Zeit zu. Denn während Großunternehmen einen akuten Managementbedarf oft intern decken, stehen in kleineren Unternehmen personelle Reserven für Krisenfälle, neue Projekte oder plötzlich ausfallende Mitarbeiter in der Regel nicht

zur Verfügung. Entstandene Lücken über Neueinstellungen zu schließen, ist langwierig und kostenintensiv. Zumal Engpässe oft nur temporär sind und zusätzliche Managementkapazitäten häufig nur für die Dauer eines Projektes oder eines Veränderungsprozesses benötigt werden. Auch Unternehmensberater können nur bedingt unterstützen, wenn schnelles und zielgerichtetes Eingreifen vonnöten ist. Ihre Stärken liegen in der Analyse und Konzeption, die Umsetzung bleibt aber dem Unternehmen überlassen. In solchen Situationen ist ein Management auf Zeit eine effiziente und effektive Lösung. Der Interimsmanager steht innerhalb kürzester Zeit, bei Bedarf innerhalb von ein bis zwei Wochen, dem Unternehmen zur Verfügung, und seine Arbeitszeit ist flexibel. Der Einsatz dauert in der Regel drei bis zwölf Monate und umfasst nicht notwendigerweise eine Fünf-Tage-Woche, sondern kann an den individuellen Bedarf des Unternehmens angepasst werden. Ein externer Manager bringt das für seine Aufgaben notwendige Know-how, langjährige praktische Erfahrung und die erforderlichen Branchenkenntnisse mit. Und er agiert nicht nur bundesweit, sondern kann auch im Ausland eingesetzt werden. Der Schwerpunkt seiner Arbeit liegt auf der Umsetzung erforderlicher Maßnahmen und der Erreichung gesetzter Ziele innerhalb eines vorgegebenen Zeitrahmens.

Kurzfristige Verfügbarkeit	Innerhalb von ein bis zwei Wochen kann ein Manager auf Zeit wichtige Führungspositionen, erfolgskritische Aufgaben und Projekte übernehmen.
Hohe Flexibilität und Mobilität	Zeitpunkt, Einsatzort und Einsatztage pro Woche können problemlos auf den Bedarf des Unternehmens abgestimmt werden.
Gute Planbarkeit und Kostentransparenz	Dauer, Aufgaben und Kosten des Interimmanagements sind gut planbar. Es gibt keine versteckten oder indirekten Kosten, die z.B. durch Ausfallzeiten, Weiterbildung etc. entstehen.
Know-how-Transfer	Ein externer Manager bringt sein Wissen und seine Kompetenzen, neue Blickwinkel, Methoden und sein professionelles Netzwerk, seine Kontakte in das Unternehmen.
Qualifikation und Erfahrung	Ein Interimsmanager ist in der Regel überqualifiziert und wird unterhalb seiner bisher erreichten höchsten beruflichen Ebene eingesetzt.
Unvoreingenommenheit	Ein externer Manager hat einen objektiven und sachbezogenen Blick auf das Unternehmen und die anstehenden Projekte. Er ist unabhängig von unternehmensinternen Strukturen, persönlichen Bindungen und internen Verstrickungen.
Erfahrung	Ein Manager auf Zeit bringt in der Regel 10 bis 15 Jahre praktische Erfahrung und hervorragende Referenzen mit.
Keine sozialen Probleme und Folgekosten	Kündigungsprobleme, Abfindungen etc. entfallen ebenso wie eine kosten- und zeitintensive Rekrutierungs- und Einarbeitungszeit.

Abb. 1: Vorteile eines Managements auf Zeit auf einen Blick

1.3 Vorbehalte gegen den Einsatz

Trotz der Vorteile gibt es nach wie vor Vorbehalte gegen den Einsatz von Managern auf Zeit. Dass sich diese Vorbehalte hartnäckig halten, zeigen die Ergebnisse der bereits genannten Studien. Unternehmen befürchten vor allem, dass den externen Managern das Verständnis für das Unternehmen und die Akzeptanz durch die Mitarbeiter fehlt. Dabei liegen gerade in der Distanz zur auftraggebenden Firma und zu den Mitarbeitern die entscheidenden Pluspunkte, um möglicherweise unliebsame, aber notwendige Maßnahmen und Veränderungen zu erkennen und durchzusetzen. Auch die Kosten erscheinen, vor allem den Unternehmen, die noch keine Erfahrungen mit Interimsmanagern gesammelt haben, oft zu hoch. Doch tatsächlich liegen die Kosten eines Interimsmanagers meist (weit) unter denen eines Beraters oder einer festangestellten Führungskraft. Wie auch bei einem Berater fallen in der Regel nur Honorar und Spesen an, allerdings liegen die Tagesätze von Unternehmensberatern 50 bis 100% über denen von Managern auf Zeit. Ein Interimsmanager wird nur für die Arbeit bezahlt, die er tatsächlich leistet, Kosten für Krankheit, Weiterbildung und Urlaub entfallen ebenso wie Personalnebenkosten. Auf der anderen Seite darf nicht vergessen werden, dass „Opportunitätskosten entstehen, wenn Chancen nicht schnell genug genutzt oder Probleme nicht schnell gelöst werden, weil die Managementkapazitäten oder das notwendige Know-how nicht vorhanden sind und erst aufgebaut werden müssen" (König/Schönfeld, 2005, S. 15).

1.4 Einsatzbereiche

Interimsmanager können sowohl im Linienmanagement als auch im Projektmanagement an Einsatzorten im In- und Ausland eingesetzt werden. Im Linienmanagement übernehmen sie kurzfristig Vakanzen, wenn eine wichtige Führungskraft plötzlich durch Krankheit oder Trennung ausfällt. So hat das Unternehmen die notwendige Zeit, die offene Stelle dauerhaft neu zu besetzen. Sie begleiten aber auch Generationswechsel im Unternehmen oder coachen einzelne Manager und gleichen temporär Führungsdefizite bei fehlender oder mangelnder Managementkapazität- oder Kompetenz aus. Im Rahmen des Projektmanagements reichen die Einsatzgebiete eines Managers auf Zeit von der konsequenten Durchsetzung strategischer Neuausrichtungen und Umstrukturierungen über den Ausbau neuer Geschäftsfelder, Produkteinführungen oder der Erschließung neuer Märkte bis hin zur Vorbereitung des Börsengangs, der Eingliederung neuer Unternehmensteile oder dem Verkauf eines Unternehmens.

1.5 Voraussetzungen für ein erfolgreiches Management auf Zeit

Damit Interimsmanager die in sie gesetzten Erwartungen auch erfüllen können, muss ihr Einsatz gut durchdacht sein und einige wichtige Kriterien erfüllen. An erster Stelle steht dabei die klare Definition der zu erfüllenden Aufgabe hinsichtlich Zeitraum und Zielen. Bei der Planung muss auch das Unternehmen dafür sorgen, dass die Nachhaltigkeit der umgesetzten Konzepte, Maßnahmen und Ziele gewährleistet ist. Das bedeutet unter anderem auch, dass sich der Interimsmanager der Unterstützung durch die Verantwortlichen sicher sein muss und diese seine Aktivitäten, Veränderungen und Neuerungen mittragen. Dabei ist eine gute Kommunikation und Transparenz zwingend notwendig. Sowohl die Mitarbeiter als auch der Interimsmanager müssen ausreichend und, so weit bei den Mitarbeitern erforderlich, fortlaufend über alle Belange informiert sein, die sie betreffen. Ebenso hält der Interimsmanager seine Auftraggeber und die Führungskräfte der unmittelbar von seiner Arbeit berührten Geschäftsbereiche über seine Arbeit und seine Fortschritte auf dem Laufenden. Aber auch die persönlichen Voraussetzungen, die ein Manager auf Zeit mitbringen muss, tragen wesentlich zum Gelingen eines Management-auf-Zeit-Einsatzes bei.

2. Ideales Profil eines Interimsmanagers

Dass ein erfolgreicher Interimsmanager Fachkompetenz, Branchen- und Bereichskenntnisse sowie Führungserfahrung mitbringen muss, versteht sich von selbst. Die wichtigsten Eigenschaften sind jedoch, und darin sind sich sowohl die Unternehmen als auch die Manager auf Zeit einig, Glaubwürdigkeit und Kommunikationsfähigkeit. Denn nur wer seine Ideen, Pläne und Maßnahmen glaubhaft und verständlich vermitteln kann, wird auch in der Umsetzung erfolgreich sein. Da Management auf Zeit häufig dann eingesetzt wird, wenn „Not am Mann" ist, sollte der Interimsmanager sowohl physisch als auch psychisch besonders belastbar sein. Er muss auch in turbulenten Settings den Überblick, Ruhe und die Nerven behalten. „Dieser Typ von Manager ist sturmerprobt, wetterfest und in jedem Falle krisensicher"(Management

Abb. 2: Profil eines qualifizierten Managers auf Zeit, Quelle: Linné 2003, S. 47

Angels GmbH, 2004, S. 25). Neben Belastbarkeit, fachlicher Kompetenz und Durchsetzungsvermögen sind für einen Interimsmanager die so genannten „soft skills" von großer Bedeutung. Interimsmanager müssen sozial kompetent, konfliktfähig und kommunikativ sein. Schließlich wird von ihnen erwartet, dass sie die Situation innerhalb eines Unternehmens schnell erfassen und – bestenfalls gemeinsam mit den Betroffenen, in der Regel aber gegen viele Widerstände – verändern (Abb. 2).

3. Interimsmanagement-Agenturen vermitteln Manager auf Zeit

Damit ein Unternehmen den passenden Interimsmanager für sich und seine Aufgaben und Probleme finden kann, gibt es neben den üblichen Instanzen wie Personalvermittlern, Headhuntern, Zeitungen etc. inzwischen auch spezielle Agenturen, die Manager auf Zeit vermitteln. Zurzeit sind in Deutschland rund 100 Vermittlungsunternehmen tätig. Diese Interimsmanagement-Agenturen verfügen über einen großen Pool an hochqualifizierten Experten und können bei Bedarf auch ganze Projekt- und Führungsteams und interdisziplinäre Task Forces als Management auf Zeit vermitteln. So umfasst zum Beispiel der Expertenpool der EXECON (Executive Consultants & Products Ltd. mit Sitz in Bingen/Rhein) und seinen Kooperationsunternehmen mehr als 2.000 hoch kompetente Manager, Projektleiter und Experten mit einem wachsenden Netzwerk für internationale Einsätze (EXECON Ltd. Marcus Gerbershagen, www.execon-ltd.com).

Der Vorteil der Agenturen liegt neben dem riesigen Kontingent an Experten auch in einer laufenden Betreuung rund um den Management-auf-Zeit-Einsatz. Sie treffen eine Vorauswahl aus den zur Verfügung stehenden Führungskräften, klären die Formalitäten, begleiten den Einsatz und sind zur Stelle, wenn es Probleme gibt; im Fall der Fälle auch mit einem neuen Kandidaten. Allerdings sind über spezielle Interimsmanagement-Unternehmen beauftragte externe Manager teurer als Freelancer, da auf das Honorar üblicherweise eine Provision aufgeschlagen wird. Die Dachgesellschaft Deutscher Interim Manager e.V. stellt auf ihrer Webseite (www.ddim.de) einige Vermittler vor und informiert darüber hinaus Interessierte rund um das Thema Interimsmanagement.

4. Ausblick

Interimsmanager fassen in Deutschland immer mehr Fuß. Allerdings wird es noch eine Weile dauern, bis sie sich wie in den Beneluxstaaten, Großbritannien oder Skandinavien breitflächig etabliert haben. Aber schon jetzt lässt sich erkennen, welches große Potenzial in dieser Form des Personaleinsatzes liegt – nicht nur in Krisenzeiten. Management auf Zeit wird dem zunehmenden Bedarf nach schneller Unternehmensanpassung an den Markt, höchstmöglicher Flexibilität und neuen Organisationsformen gerecht. Es ist an der Zeit, externe Führungskräfte nicht mehr nur als Feuerwehr im Krisenfall zur Hilfe zu rufen, sondern bewusst einzusetzen, um auf den sich rasant verändernden, globalen Märkten auch in Zukunft wettbewerbfähig zu bleiben. □

Literatur und Links

Bloemer, V. (2003): Interim Management – Top-Kräfte auf Zeit. Aufgaben, Auswahl, Kosten; Regensburg.

Dachgesellschaft Deutscher Interim Manager e.V., online unter: www.ddim.de

EXECON Ltd. Marcus Gerbershagen, www.execon-ltd.com.

Forst, M. (2003): Der Einsatz von Führungskräften auf Zeit in der privaten Wirtschaft, in: Deutschland 2003. Bonn: Europressedienst, online als pdf: http://www.europressedienst.de/archiv/studien/?id=11

Grevenkamp, L. (2003/2005): Interimsmanagement, aus: Das flexible Unternehmen. CD-Rom. Düsseldorf: Symposion Publishing 2003/2005, Artikel online als pdf: www.symposion.de oder http://62.8.198.34/s/WebObjects/s.woa/wa/i/9320

König, A., Schönfeld, H. (2005): Wenn der Chef „jobbt": Interim-Management ist eine Chance und Herausforderung für Unternehmen und Manager, in: io new management. Zeitschrift für Unternehmenswissenschaften und Führungspraxis, Heft 4, S. 14-19ff.

Linné, H. (2003): Management auf Zeit. Umsetzungshilfe für Projekte und das operative Geschäft – ein hilfreiches Instrument in schwierigen Zeiten, in: MM Das Industrie-Magazin, Heft 23, S. 46-47.

Ludwig Heuse GmbH (Hrsg.) (2003): Studie zum Interim Management-Markt, online als pdf: http://www.interim-management.de/c/lhg_imstudie2003.pdf

Management Angels GmbH (Hrsg.) (2004): Interimsmanagement. Für die Wirtschaft im Wandel. Hamburg: e-book. http://www.managementangels.com/download/MA-Interimsmanagement-2004.pdf

Tiberius, V. A. (Hrsg.) (2004): Interimsmanagement. Management auf Zeit – in der Praxis, Bern u. a.

Der Bewerbungsprozess im Wandel

Dem Mix aus Print- und Onlineauftritt gehört die Zukunft – Auswirkungen für Unternehmen und Bewerber

Thomas Bouzanne des Mazery

Thomas Bouzanne des Mazery

ist als Syndikusanwalt und Personalleiter bei der Firma RENA Sondermaschinen GmbH in Gütenbach bei Furtwangen im Schwarzwald beschäftigt.

E-mail: thomas.bouzanne@rena.de

1. Ausgangslage

Durch den Einzug des Internet vor etwas mehr als zehn Jahren in unseren Alltag haben sich viele Prozesse verändert – vor allem beschleunigt. Auch in der Personalarbeit sind die Auswirkungen zu spüren. Es ist noch nicht so lange her, da waren Stellenanzeigen in Zeitungen die wichtigste Quelle für den Bewerbermarkt. Heute ist das Internet voll von Stellengesuchen und Bewerberdatenbanken. Im Jahr 2004 wurden über 50% der Stellen in Deutschland über das Medium Internet besetzt und etwa ein Drittel über Printmedien (Monster, 2004, TMP Worldwide, Universität Frankfurt). In diesem Beitrag möchte ich aufzeigen, welche Möglichkeiten heute Unternehmen und Bewerber haben, wenn Stellen zu besetzen sind und Jobs gesucht werden.

2. Die Sichtweise eines Unternehmens

In der täglichen Praxis sind Personalbedarfe nur zu einem Teil langfristig planbar. In der schnelllebigen Wirtschaft ergeben sich Einstellungsnotwendigkeiten oft von einem Tag auf den anderen: Mitarbeiter kündigen, Führungskräfte wollen eine Umbesetzung, Geschäftsführer entscheiden sich für neue Organisationsformen, um nur einige Gründe zu nennen. In der Personalabteilung ist dann die richtige Entscheidung zu treffen, welches Medium das geeignete ist, um unter dem Aspekt Zeit, Qualität und Kosten eine möglichst optimale Stellenbesetzung zu realisieren. Ausschlaggebend für die Entscheidungsfindung können neben dem gesuchten Profil und der zu besetzenden Stelle unter anderem der Standort (ländlich oder städtisch), die Größe (Mittelstand oder Großkonzern) sowie das Image des Unternehmens sein.

Als kostengünstige Varianten kommen in Frage:

- **Persönliche Kontakte, Nutzen des vorhandenen Netzwerkes.** In diesem Zusammenhang ist auffallend, dass im letzten Jahr in Deutschland mehr als die Hälfte aller Stellen ohne Stellenausschreibungen besetzt wurden. Kreativität und Kommunikationsstärke sind hier gefragt. So kann auch der Kontakt zu ehemaligen Mitarbeitern, die heute bereits in Rente sind, zum Erfolg führen. Gerade in ländlichen Regionen sind persönliche Netzwerke nicht zu unterschätzen. Ein ermöglichter Produktionsbesuch im letzten Jahr ist bei den Rentnern noch gut in Erinnerung und diese werden alle Hebel in Bewegung setzen, beim nächsten Stammtisch oder in der Vereinssitzung als verlängerter Arm der Personalabteilung die Werbetrommel zu rühren.

- **Die Ausschreibung am internen Schwarzen Brett.** Je nach Unternehmenskultur wird diese Vorgehensweise vom Betriebsrat gefordert, gerne aber auch bewusst von Unternehmensseite gewählt, um die Mitarbeiter ausfindig zu machen, die Interesse an einer Veränderung oder Weiterentwicklung haben.

- **Aushang des Stellengesuches an einer benachbarten Hochschule**, mit der im Idealfall ständig ein enges kooperatives Arbeitsverhältnis besteht.

- **Einschaltung der Bundesagentur für Arbeit**, die ihr Angebot in den letzten Jahren dank zahlreicher Reformen kundenfreundlicher gestalten konnte. Vom Arbeitsplatz aus können online Stellengesuche im Stelleninformations-Service (SIS) aufgegeben werden. Die Bundesagentur meldet die Stellen an andere überregionale Internetseiten weiter – wie etwa „meinestadt.de". Über die Qualität der Arbeitsagentur und der Anzahl der erfolgreichen Vermittlungen wird gerade in den letzten Monaten sehr

kontrovers diskutiert. Nach der am Anfang meines Beitrags zitierten Studie sind lediglich 4% der Stellen in Deutschland im letzten Jahr über die Arbeitsagentur besetzt worden. Meine Erfahrungen sind positiver. Unser Unternehmen konnte eine Stelle dank der Arbeitsagentur besetzen. Der Bewerber hatte sich über das Angebot von „meinestadt.de" beworben. Weitere interessante Kandidaten bewarben sich ebenfalls über die Arbeitsagentur.

• **Die Job-/Karriere-Rubrik auf der firmeneigenen Homepage** bietet eine weitere Möglichkeit, offene Stellen publik zu machen. Die Gestaltung des Internetauftritts ist eine Visitenkarte des Unternehmens. Wichtig sind benutzerfreundliche Ladezeiten der Seiten, Aktualität und Übersichtlichkeit.

Alle bisher genannten Aktionen sind unter ökonomischem Aspekt gewählt, denn sie sind bis auf die Personalkosten für den Mitarbeiter in der HR-Abteilung kostenfrei. So kann es sinnvoll sein, zunächst einige Tage zu warten, um erste Resonanzen zu bekommen. Danach sind zusätzliche Wege zu beschreiten, denn in der Regel reichen alleine die bisher angeführten kostengünstigen Aktivitäten nicht aus.

Die Aspekte Zeit und Qualität spielen ebenfalls eine wichtige Rolle im Rekrutierungsprozess. Printmedien, Online-Jobbörsen, Beauftragung eines Personalberaters oder die Durchführung eines Bewerber-Assessment-Centers sind hier weitere Möglichkeiten.

• **Stellenanzeigen in einer Tageszeitung** sind teuer. Eine repräsentative mehrspaltige Anzeige in einer überregionalen Tageszeitung kostet Tausende von Euro und hat folgende Besonderheit: sie erscheint nur an einem Tag. Damit spiegelt sie zwar immer den aktuellen Stellenmarkt wieder, im Gegensatz zu Online-Inseraten werden die Bewerber aber nicht zeit- und ortsunabhängig erreicht. Der Unterschied besteht vielmehr in dem Adressatenkreis. Die überregionale Tageszeitung wird am Wochenende auch von Menschen gelesen, die nicht aktiv auf Stellensuche sind, sich aber informieren und gerne über den Tellerrand hinaus schauen. Diese interessante Population wird nur auf diesem Wege erreicht, höchstens noch über die so genannte Direktansprache eines Headhunters. Ein weiterer Vorteil der Anzeige in einer renommierten Zeitung ist die positive Auswirkung auf das Image und den Bekanntheitsgrad einer Firma. Wer kennt als F.A.Z.-Leser nicht die Personalberatung mit dem klingelnden Telefonhörer aus der Samstagsausgabe. Glaubt man aktuellen Umfragen, ist die Resonanz auf Printmedien nicht unbedingt sehr groß, die Qualität der eingehenden Bewerbungen aber sehr gut (Medialeistungstest Print und Online 2004 – www.westpress.de).

• **Online-Jobbörsen** bieten dem Unternehmen den Vorteil, durch Zahlung eines Betrages zwischen 300 und 1.000 € für mehrere Wochen mit einem Stellengesuch im Netz präsent zu sein. Einige Jobbörsen bieten auch die Möglichkeit, eine individuell gestaltete Anzeige zu schalten, damit der einheitliche Auftritt des Unternehmens gewährleistet wird. Da der Online-Stellenmarkt stark in Bewegung ist, kann über die Preise bzw. sonstigen Modalitäten eines Inserates im Regelfall noch einmal verhandelt werden. Preislich interessante Sonderaktionen sind üblich und die Mitarbeiter der Anbieter sind erfahrungsgemäß verhandlungsbereit, wenn es um Extrawünsche geht. Die Anzahl der sogenannten „hits" (Zugriffe) wird dokumentiert und trägt zur Transparenz einer Analyse bei. Bei einer geringen Anzahl von Zugriffen auf die geschaltete Anzeige ist etwa eine kostenfreie Verlängerung der Anzeige um eine Woche realistisch. Möglich ist auch, die Anzeige für einige Tage auf die Startseite des Online-Anbieters zu setzen. Dadurch erweckt sie wesentlich mehr Aufmerksamkeit. Ein weiterer Vorteil der Online-Jobbörsen ist die Möglichkeit auf hinterlegte Profile von Bewerbern Zugriff zu bekommen. Dies ist meistens eine Extraleistung und muss zusätzlich bezahlt werden. Wie bereits zuvor erwähnt, ist die Resonanz auf Onlineanzeigen in der Regel höher, die Qualität der Bewerbungen aber geringer als bei gedruckten Anzeigen. Diese Aussage kann ich durch eigene Erfahrungen bestätigen. Im letzten Jahr bekamen wir im Durchschnitt 27 Bewerbungen auf Printanzeigen. Daraus resultierten vier Vorstellungsgespräche und 1,3 Einstellungen. Bei Online-Anzeigen waren es durchschnittlich 53 Bewerbungen bei 1,7 Vorstellungsgesprächen und lediglich 0,3 Einstellungen. Es besteht die Möglichkeit so genannte Rahmenverträge mit Online-Anbietern abzuschließen. Dies kann interessant sein, wenn viele Rekrutierungen anstehen und diese eventuell auch im Ausland stattfinden sollen. In diesem Zusammenhang möchte ich noch anmerken, dass alle Ausführungen in diesem Beitrag lediglich für den nationalen Rekrutierungsprozess in Deutschland gelten. In anderen Ländern gelten zum Teil völlig andere Regeln und teilweise sind Online-Inserate unüblich.

• **Die Beauftragung eines Personalberaters** kann im Einzelfall auch der geeignete Weg sein, der zum Erfolg führt. Zwar ist der professionelle Rekrutierer in der Regel teuer – Vermittlungsgebühren von 25% eines Jahresgehaltes sind üblich – dennoch kann dessen Einschaltung sinnvoll sein. Zum Beispiel in Zeiten starken Wachstums kann die Personalabteilung mit einer Vielzahl von Rekrutierungen überfordert sein. Weiterhin kann die Besonderheit einer zu besetzenden Stelle unter dem Aspekt Diskretion (die Konkurrenten sollen nicht mitbekommen, dass eine strategische Stelle neu besetzt wird) oder Komplexität und Schwierigkeitsgrad

die Beauftragung eines Personalberaters rechtfertigen. Das Sichten der Unterlagen, das Durchführen von Vorstellungsgesprächen und die administrative Bearbeitung der Bewerberauswahl können sehr langwierige und damit kostenintensive Prozesse sein.

• **Die Durchführung eines Assessment-Centers (AC)** ist zunächst sehr zeit- und kostenintensiv. Diese Alternative kann für größere Unternehmen von Interesse sein, die gleich mehrere Positionen zu besetzen haben. In der Regel ist dies bei mittelständischen Unternehmen nicht der Fall. In der letzten Zeit treten vereinzelte Personalberater mit diesem Produkt am Markt auf und bieten etwa ein AC für Auszubildende an.

Zusammenfassend sind, unabhängig von der Wahl des Mediums, folgende Kriterien für eine gute Personalabteilung bei einem Rekrutierungsprozess wichtig: ein gutes Personalmarketing, eine aussagekräftige professionell gestaltete Stellenanzeige, eine korrekte Korrespondenz und vor allem Verbindlichkeit und Zuverlässigkeit bei versprochenen Reaktionszeiten und Terminnennungen sowie eine zeitnahe Erstattung der Reisekosten nach einem Bewerbungsgespräch. Eine zügige Reaktion auf eine Bewerbung kostet nicht mehr, steigert aber deutlich die Qualität des gesamten Prozesses.

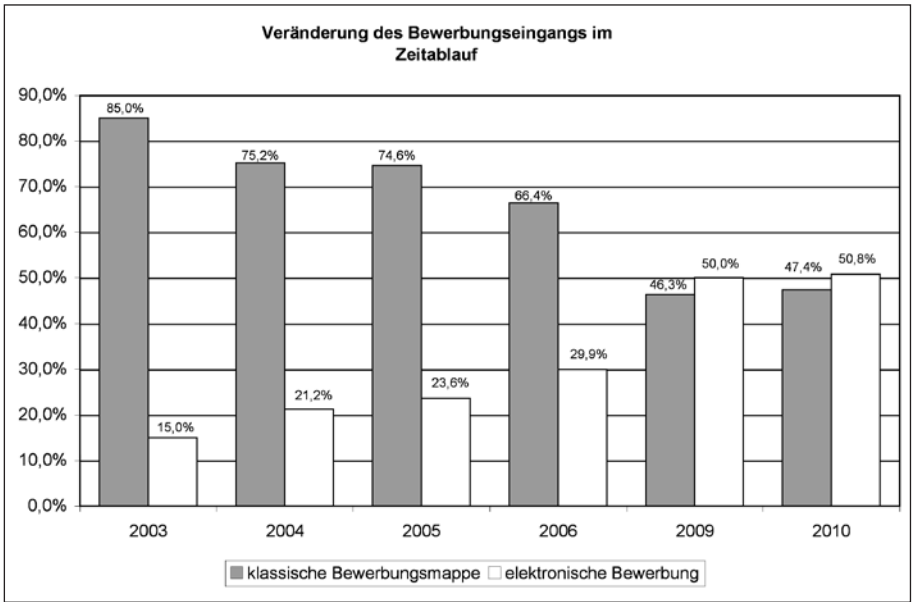
3. Die Sichtweise eines Bewerbers

Hier stellt sich zu Beginn die Frage, wie der Bewerber bei der Suche nach geeigneten Annoncen vorgehen soll. Neben den Anzeigen in Tageszeitungen und Fachzeitschriften, sollten auch Fachmessen mit in die Auswahl aufgenommen werden, persönliche Kontakte genutzt werden („Networking") und diverse Stellenbörsen im Internet besucht werden. Um nur einige Anbieter zu nennen: Monster, Jobpilot oder Stellenmarkt. Das Internet bietet den Vorteil, gezielt Fachgebiete oder Regionen zu filtern. Auch das Angebot der Arbeitsagentur kann hilfreich sein.

Ist ein interessantes Stellengesuch gefunden, stellt sich die Frage nach der geeigneten Form: die klassische Bewerbungsmappe per Post oder die E-mail-Bewerbung. Geht aus einer Stellenanzeige nicht hervor, auf welchem Wege die Bewerbung eingereicht werden soll, empfehle ich eine kurze telefonische Kontaktaufnahme zwecks Abklärung. Ist eine E-mail-Adresse im Inserat angegeben, spricht nichts gegen eine erste Kontaktaufnahme in Form einer Kurzbewerbung (Anschreiben, Photo, Lebenslauf) über E-mail.

• **Bei der klassischen Bewerbungsmappe** fällt schnell auf, wer sich Zeit und Mühe gegeben hat und wer eine weitere Bewerbung „rausgehauen" hat. Anhaltspunkte für eine gute Bewerbung sind etwa die Wahl des Papiers, die Individualität des Anschreibens sowie die Qualität des Photos. All diese Merkmale ergeben ein Gesamtbild und sind Zeichen dafür, wie ernst dem Bewerber sein Anliegen ist. Die Bewerbungsmappe bietet entgegen der E-mail die Möglichkeit einer individuellen Gestaltung und dies sollte auch genutzt werden. Eine Tücke beim Benutzen von Serienbriefen ist der falsche Datensatz der von der vorherigen Bewerbung noch eingestellt ist. Getreu nach Loriot „kann dies, es darf aber einfach nicht passieren". Zwar würde ich einem Kandidaten nicht alleine deswegen absagen, wenn ansonsten die Unterlagen interessant sind. Vielmehr würde ich ihn mit diesem „faux pas" konfrontieren und warten, ob er souverän darauf reagiert. In diesem Punkt gehen jedoch mit Sicherheit die Meinungen auseinander.

• **Immer mehr Bewerbungen gehen heute per Mail ein.** Dabei ist es üblich, das Anschreiben im Mailtext selbst zu integrieren und die komplette Bewerbungsmappe eingescannt als PDF-Datei anzuhängen. Wer sich im Lebenslauf als EDV-Experte ausweist, im Anhang dann aber jedes Dokument als einzelne Datei mitschickt, kann nicht der EDV-Spezialist sein, für den er sich ausgibt. Zu beachten ist auch die Datengröße. Viele Firmen haben Datenbegrenzungen installiert. Schicken Sie zu aufwändige Scans oder Photos, besteht die Möglichkeit, dass die Bewerbung nicht ankommt.



Veränderung des Bewerbungseingangs im Zeitablauf

Auffallend ist, dass die Anzahl der Bewerbungen über den Datenweg im Vergleich zur Print-Anzeige größer, die Qualität der Unterlagen aber schlechter ist. Warum ist dies so? Ich stelle fest, dass eine Bewerbung per Mail schneller verfasst ist. Ein Anschreiben am Computer ist schnell geschrieben und die Anhänge sind bei den Bewerbern auf dem Computer bereits abgespeichert. Eine komplette Bewerbung kann somit schnell zusammengestellt werden. Gerade auf Grund dieser sehr schnellen Reaktionszeit schleichen sich aber auch zahlreiche Fehler ein. Wird als ein wichtiges Kriterium auf jeder Rekrutierungsveranstaltung gepredigt, im Anschreiben eine korrekte Rechtschreibung und richtige Interpunktion zu wählen, scheinen diese Ratschläge bei der Bewerbung im Datennetz nicht mehr zu gelten oder zumindest nicht mehr so genau genommen zu werden. So waren in einem halbseitigen Anschreiben mehr als zehn Rechtschreibfehler enthalten. Außerdem hat der lockere Umgangston, der in Mailkontakten üblich ist anscheinend auch bei geschäftlichen Nachrichten Einzug gehalten. Ist eine E-Mail-Bewerbung erwünscht, rate ich daher, die gleiche Sorgfalt an den Tag zu legen, wie bei einer herkömmlichen Bewerbungsmappe. Meine Beobachtungen lassen darauf schließen, dass E-Mail-Bewerbungen weniger verbindlich scheinen. Während bei Bewerbungen im klassischen Sinne zu Recht immer ein verbindlicher Abschluss seitens des Bewerbers erwartet wird (Absage, Mappe zurücksenden, Aufnahme in den Bewerberpool...), scheint dies bei einer E-Mail-Bewerbung nicht immer der Fall zu sein. Mehrmals zeigten sich Bewerber bei erneuter Kontaktaufnahme überrascht. Die Bewerbung war schon wieder vergessen.

Allgemeingültige Regeln beim Erstellen von Bewerbungen gibt es meiner Meinung nach nicht. Dafür sind die Stellenprofile, die Unternehmen, die Bewerber und die Personaler zu unterschiedlich und individuell. Einige Anhaltspunkte scheinen mir jedoch erwähnenswert. Es empfiehlt sich, die Bewerbungen von Inhalt und Form immer auf den zukünftigen Arbeitgeber und die ausgeschriebene Stelle anzupassen. Ein Lebenslauf kann bei jeder Bewerbung etwas unterschiedlich ausfallen. Kleine Anpassungen, Weglassen von Aushilfsjobs, Hinzufügen von Hobbies ohne den Lebenslauf wahrheitswidrig abzuändern, sind legitime Mittel.

Erfolgt die Einladung zu einem Vorstellungsgespräch (dies ist der nächste Schritt im Rekrutierungsprozess und soll hier nicht weiter behandelt werden), kann es im Einzelfall von Vorteil sein, als Bewerber auf die Erstattung der Reisekosten zu verzichten – gerade wenn die Reisekosten nicht so hoch waren. Steht das in Aussicht gestellte Anfangsgehalt etwa eines Ingenieurs im krassen Gegensatz zu einem relativ geringen Reisekostenbetrag (bspw. bis etwa 20 €), kann dies seitens des Arbeitgebers als Pragmatismus und unternehmerisches Denken ausgelegt werden, wenn darauf verzichtet wird.

4. Ausblick

Versuchen Sie, sich als Bewerber in die Position des Arbeitgebers zu versetzen. Wenn Sie seine Motivation verstehen und es schaffen, darauf entsprechend einzugehen und ihn dann davon überzeugen können, eine mögliche Lösung für sein Problem zu sein, haben Sie als Bewerber gute Chancen, ein Vertragsangebot zu bekommen. Manchmal passen aber Bewerber und Unternehmen nicht zusammen. Dann sollten beide Seiten so ehrlich sein, dies zu erkennen und zu akzeptieren. Nichts ist unbefriedigender, als jeden Tag ohne Lust zur Arbeit zu gehen oder als Arbeitgeber während der Probezeit festzustellen, dass eine langfristige Zusammenarbeit nicht möglich sein wird. Der gesamte Prozess fängt wieder von vorne an.

Für Unternehmen und Bewerber hat sich der Rekrutierungsprozess in den letzten Jahren stark verändert. Beide Parteien haben sich darauf einzustellen. Dem Internet gehört mit Sicherheit die Zukunft, Online-Jobbörsen werden weiterhin wachsen. Sie sind aber meiner Meinung nach nicht die alleinigen Glücksbringer. Vielmehr wird die Kombination aus Print- und Online-Inserat für Arbeitgeber eine erfolgreiche Variante sein. Je nach gesuchtem Profil ist im Einzelfall der geeignetste Weg einzuschlagen (etwa Online-Inserate bei Absolventen, Abteilungsleiterpositionen über Printmedien oder Personalberater). Auch die Bewerber sollten bei ihrer Stellensuche einen Mix aus den zur Verfügung stehenden Möglichkeiten wählen.

Mit dieser Kombination können beide Seiten von den neuen Entwicklungen und Möglichkeiten im Rekrutierungsprozess profitieren und die Effizienz bei Stellenbesetzungen für Unternehmen und Bewerber steigern. Zukünftig wird der Rekrutierungsprozess weitere Veränderungen erfahren. Er wird transparenter werden, für Bewerber jederzeit online nachvollziehbar, in welchem Stadium sich gerade die eigene Bewerbung befindet. Er wird nicht unbedingt schneller werden und zum persönlichen Gespräch wird es auch in Zukunft keine Alternative geben. Ob die Chemie zwischen Bewerber, Unternehmen und Vorgesetzten passt, kann keine Software herausfinden. □

Kundenwert erkennen – Kundenpotenziale erschließen

Michael Dienes

Michael Dienes

ist als Leiter Business Development und Marketing bei der OMNIMAGO GmbH in Ingelheim tätig.

E-mail: michael.dienes@omnimago.tv

1. Bedeutung des Kundenwertes

Konjunkturell stagnierende Zeiten zwingen viele Unternehmen aufgrund der sinkenden Konsumentennachfrage zu teilweise massiven Kosteneinsparungsprogrammen und Mitarbeiterreduktion. Das betrifft in der Regel verschiedene Bereiche des Unternehmens, vor allem das Marketingbudget ist ein beliebtes Mittel für cost cutting-Maßnahmen. Ein geringeres zur Verfügung stehendes Marketingbudget führt zwangsläufig zur Forderung, mit reduzierten Mitteln die gleiche Wirkung zu erzielen: „Marketingeffizienz" ist das Stichwort, das fast inflationär die Presse beschäftigt und für Marketingleiter Rettung bringen soll. Dabei wird im Wesentlichen von einer verbesserten Wirkung der Werbemaßnahmen gesprochen, was sicherlich nicht falsch ist, gerade wenn zwei Drittel aller Kampagnen nicht einmal die eigenen Kosten einspielen, geschweige denn Return on Investment erzielen.

Dennoch ist dieser Ansatz im Rahmen einer effizienten Kundenansprache alleine nicht ausreichend, da ein Großteil dieser Maßnahmen und des Budgets durch zu hohe Streuverluste wirkungslos verpufft. Zwar können klassische Werbeformen wie TV- oder Printwerbung mit einem verhältnismäßig hohen Aufwand fast jeden (potenziellen) Kunden erreichen, sie berücksichtigen aber nicht die Höhe des Beitrags, den ein Kunde für ein Unternehmen geleistet hat oder möglicherweise noch leisten wird. Dieser Beitrag ist der Wert, den ein Kunde für ein Unternehmen hat. Dabei zielt die Berechnung des Kundenwertes im Wesentlichen auf die eigenen Bestandskunden ab, da hier der Informationsgrad deutlich höher ist als bei Neukunden.

Unternehmen beschäftigen sich zunehmend mit dem Kundenwert, wenn entweder die Konjunktur rückläufig ist, oder sie sich in Märkten bewegen, in denen aufgrund von Marktsättigung der Anteil von Neukunden deutlich abnimmt oder der finanzielle Aufwand zur Gewinnung neuer Kunden deutlich steigt, wie z.B. im deutschen Mobilfunkmarkt. Idealerweise sollte die Kenntnis des Kundenwertes immer eine Rolle spielen und unabhängig von marktwirtschaftlichen Gegebenheiten sein, zumal nicht nur zusätzliches Kundenpotenzial identifiziert, sondern auch Marketingressourcen durch zielgerichtetere Ansprache effizienter eingesetzt werden können.

2. Kundenbewertungsverfahren

2.1 Grundlagen

Dass eine „intelligente" Kundenwertberechnung für eine systematische Klassifizierung der Kunden Sinn macht, klingt also selbstverständlich, ist aber in deutschen Unternehmen noch nicht weit verbreitet. Das zeigt das Ergebnis einer von einer deutschen Unternehmensberatung durchgeführten Studie, für die fast 500 Unternehmen angeschrieben wurden. Besonderes Interesse lag dabei auf der Frage, auf welche Weise Unternehmen ihre wertvollen Kunden klassifizieren und welches Umsatz- bzw. Gewinnpotenzial sie vermuten, das ihnen derzeit verloren geht bzw. mit geeigneten Instrumenten abgeschöpft werden könnte. Der hohe Rücklauf mit fast 30% zeigt die Bedeutung, die die befragten Unternehmen dieser Thematik zuordnen, auch wenn die Umsetzung in der Realität noch mehr als dürftig ist.

So gibt es schon bei der Einschätzung der jeweils wichtigsten Kunden große Unterschiede zwischen den Unternehmen. Die Polarisierung in einen entweder sehr hohen oder einen eher niedrigen Anteil besonders wertvoller

Kunden spiegelt sich im Einsatz von Kundenbewertungsverfahren durch die Unternehmen wieder. Gerade bei Anwendung innovativer Bewertungsmethoden wie z.B. Scoring-Modellen oder Customer-Lifetime-Value-Verfahren wird der Anteil der Top-Kunden vergleichsweise deutlich geringer eingeschätzt. Dieses Ergebnis lässt den Rückschluss zu, dass bei Unternehmen generell der Anteil besonders wertvoller Kunden eher gering ist, unabhängig davon, welche Kriterien zur Bestimmung der Werthaltigkeit herangezogen werden.

Unterschiede gibt es allerdings in der Meinung, welche Verfahren zur Bestimmung des Kundenwertes als geeignet angesehen werden und welche Methoden derzeit in deutschen Unternehmen eingesetzt werden. Obwohl innovative Kundenbewertungsverfahren von den befragten Unternehmen besser beurteilt werden, weist die praktische Realität mit dem Einsatz überwiegend traditioneller Methoden eher ein gegenteiliges Bild auf (siehe Abb. 1).

Die am häufigsten eingesetzten Verfahren zur Bestimmung des Kundenwertes sind mit 87% nach wie vor traditionelle umsatzbasierte ABC-Analysen, obwohl diese lediglich auf vergangenheitsorientierten Betrachtungen beruhen sowie die gesamten Kundengewinnungs-und-betreuungskosten nicht berücksichtigen. Zwei Kunden mit gleichem Umsatz könnten somit den gleichen Wert für ein Unternehmen haben, obwohl ein Kunde z.B. durch hohe Vertriebsprozesskosten nur einen sehr niedrigen Deckungsbeitrag realisiert. Daher sollten in eine Kundenwertberechnung idealerweise Kennzahlen der Kundenerfolgsrechnung einfließen, die zwar nicht das Potenzial eines Kunden erfassen, aber im Rahmen einer mehrstufigen Deckungsbeitragsrechnung angeben, welchen Wertbeitrag ein Kunde historisch zum Unternehmenserfolg beigetragen hat.

Als führende Verfahren zur Bestimmung des Kundenwertes werden deckungsbeitragsorientierte ABC-Analysen und Scoringmodelle beurteilt, allerdings in weniger als der Hälfte der Unternehmen eingesetzt. Die Customer-Lifetime-Value-Methode als innovatives Verfahren berücksichtigt im Wesentlichen das zukünftige Kundenpotenzial, fin-

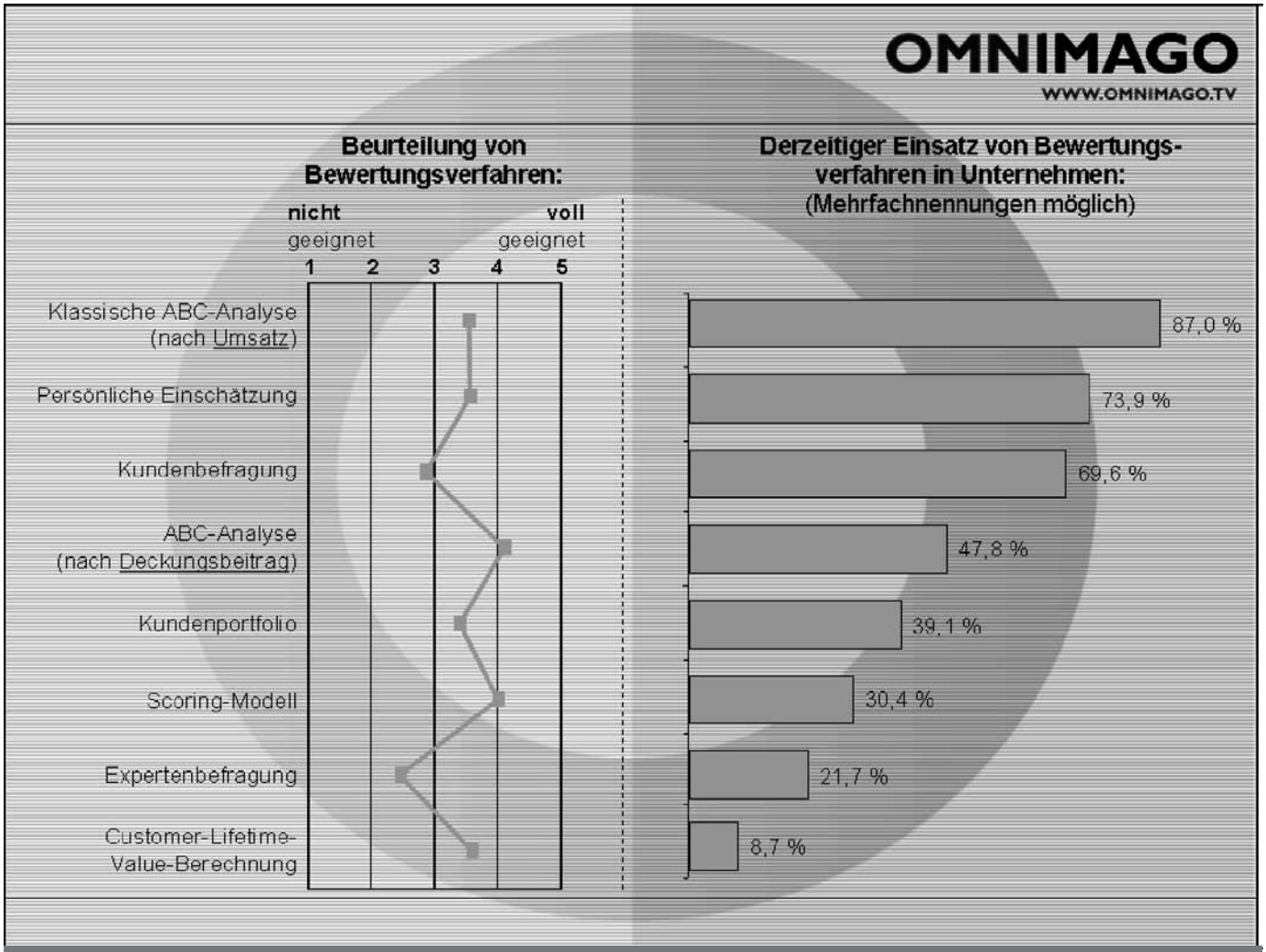


Abb. 1: Beurteilung und Einsatz von Kundenbewertungsverfahren

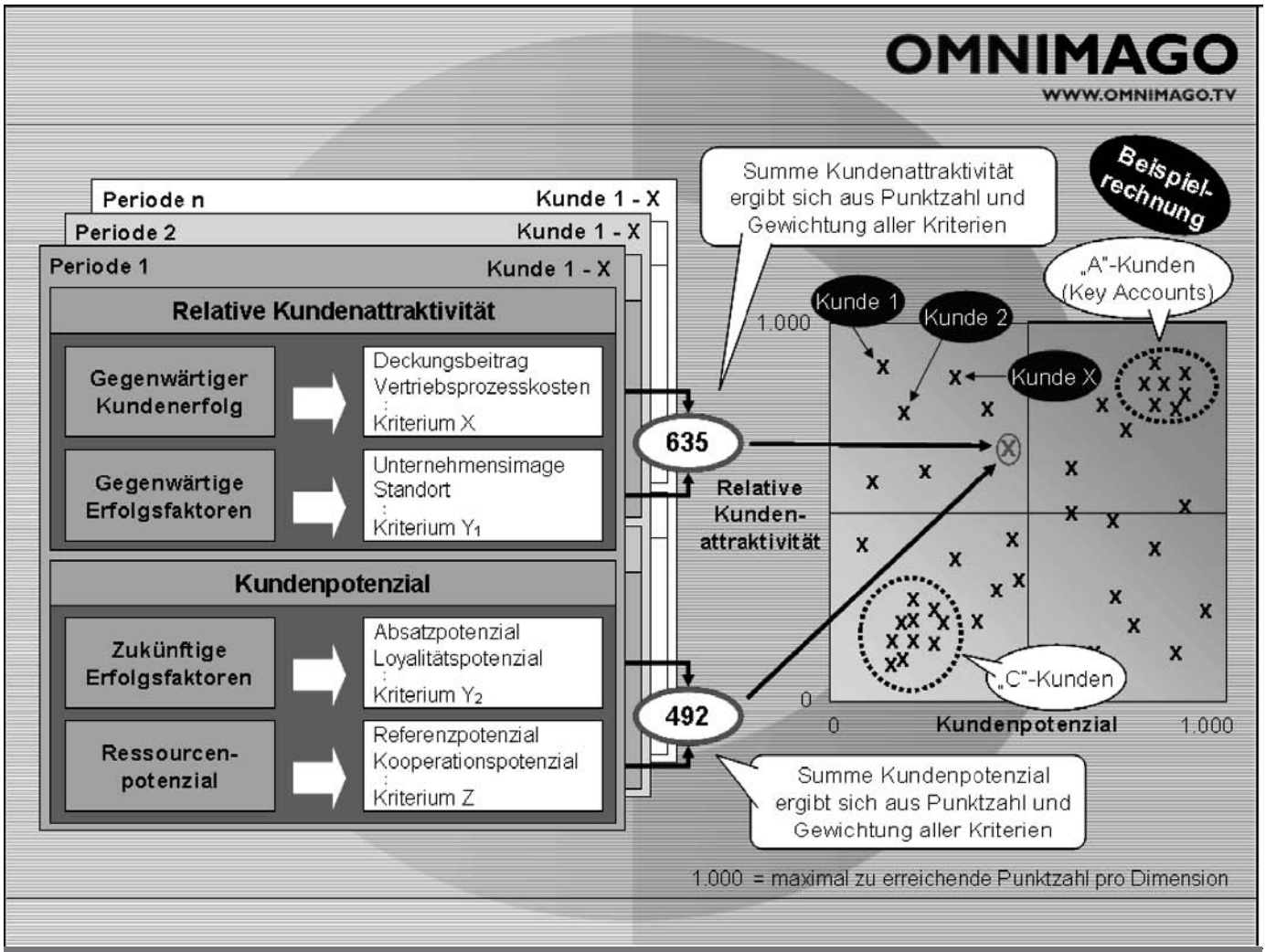


Abb. 2: Möglichkeit zur Berechnung des Kundenwertes

det aber bislang nur eine vergleichsweise geringe Anwendung bzw. ist mehr als der Hälfte der Unternehmen nicht bekannt.

Jedes der beschriebenen Kundenbewertungsverfahren bietet sicherlich Vorteile, dennoch bestehen z. T. wesentliche Mängel hinsichtlich der Operationalisierbarkeit (z. B. Kundenbefragung) oder der Berücksichtigung entscheidender Kennziffern.

2.2 Systematische Kundenwertanalyse

Als in der Praxis sinnvolles Instrument zur Bestimmung des Kundenwertes hat sich die wertorientierte Kundensegmentierung erwiesen. Sie kombiniert die Vorteile vieler herkömmlicher Verfahren und vernachlässigt deren Mängel (siehe Abb. 2).
Die Bewertung eines Kunden erfolgt wertorientiert anhand ausgewählter quantitativer und qualitativer Kriterien, die sowohl Kennzahlen aus dem historischen Kundenerfolg wie auch Einschätzungen des (zukünftigen) Kundenpotenzials beinhalten. Alle zur Berechnung herangezogenen Kriterien werden entsprechend ihrer eingeschätzten Ausprägung mit Punktzahlen bewertet und hinsichtlich ihrer Bedeutung für ein Unternehmen gewichtet. Der Gewichtungsfaktor ist für alle Kunden eines Unternehmens gleich, aber zwischen Unternehmen verschieden, da z. B. der Standort eines Kunden für verschiedene Unternehmen eine unterschiedlich hohe Bedeutung besitzt. Die quantifizierten Kriterien werden den Ebenen „Relative Kundenattraktivität" oder „Kundenpotenzial" zugeordnet und die entsprechenden Einzelwerte der Kriterien summiert. In einem zweidimensionalen Diagramm werden die Kunden anschließend entsprechend ihres Wertes positioniert und sind vergleichbar.

Vorteile einer systematischen Kundenwertanalyse:

1. Quantitative Größen

- Senkung der Betreuungskosten durch zielgerichtete Kundenansprache mit Berücksichtigung des entsprechenden Kundenwertes für das Unternehmen.

- Intensivierung der Kundenbeziehung durch zunehmend bedürfnisorientierte Ansprache.
- Reduzierter Aufwand zur Neukundengewinnung durch geringere Kundenabwanderung bei gleich bleibendem (Netto-)Kundenstamm.

2. Qualitative Größen

- Detaillierung des Kundenprofils durch Gewinnung relevanter Informationen über Konsumverhalten mit zunehmender Dauer der Kunden beziehung.
- Zunehmend aktive Mitgestaltung des Kunden mit steigender Zugehörigkeit.
- Effektivere dialogorientierte Kommunikation mit dem Kunden aufgrund eines höheren und aktuelleren Informationsgrades über Kundenbedürfnisse.

Ein weiterer entscheidender Vorteil dieses Kundenbewertungsverfahrens ist die Identifikation des gegenwärtig nicht ausgeschöpften ökonomischen Kundenpotenzials. Unternehmen haben im Rahmen der Studie den zusätzlichen Umsatz, der mit den bestehenden Kunden erzielt werden könnte, auf 14% geschätzt. Fast zwei Drittel dieses zusätzlichen Umsatzbetrages könnte sich dabei idealerweise in direktem Gewinn für das Unternehmen niederschlagen. Die Unternehmen sind überzeugt, dass der größte Anteil dieses Potenzials auch realisiert werden könnte, wenn man geeignete Instrumente einsetzen würde.

Die Wahl dieser Instrumente ist von entscheidender Bedeutung, ob ein Unternehmen die Kenntnis des Kundenwertes für sich in Gewinn bringende Potenziale umsetzen kann. Die strategischen Maßnahmen betreffen alle Bereiche der direkten oder indirekten Kundenansprache und sollten sich entsprechend der ermittelten Wertigkeit orientieren (siehe Checkliste).

CHECKLISTE

1. Situationsanalyse in Marketing & Vertrieb

- Screening des bestehenden Kundendatenmaterials hinsichtlich Aussagekraft, Aktualität etc.
- Bewertung bisher eingesetzter Segmentierungsverfahren und Analyse der Kundenansprache durch Vertriebsinnen- und -außendienst
- Untersuchung des Marketingbudgets in Höhe und bisheriger Verwendung

2. Identifikation der Schwachstellen

- Aufzeigen von Mängeln hinsichtlich bisheriger Kundenbewertungsmethoden und Segmentierungsformen
- Schwächenanalyse bisheriger Marketing- und Vertriebsaktivitäten
- Kritische Beurteilung bestehender Prozesse und Strukturen in Marketing und Vertrieb

3. Wertorientierte Segmentierung der Kunden

- Wahlweise Bildung von konsistenten Kundensegmenten auf Basis bestehender Kundendaten
- Alternativ Neuerhebung der Kundendaten anhand ausgewählter Kriterien mit dem Ziel einer wertorientierten Segmentierung
- Wichtig: Berücksichtigung des Potenzials der Kunden

4. Optimierung der Ressourcenallokation in Marketing & Vertrieb

- Ausrichtung des Vertriebs an der entwickelten Kundenklassifizierung sowie Erarbeitung zielgerichteter Betreuungsmaßnahmen
- Definition von Höhe und Art der Verwendung des Marketingbudgets pro Segment
- Optimierung des Ertragsmanagements durch wertorientiertes Zusammenwirken von Kundenansprache und Preispolitik

5. Optimierung der Prozesse und Strukturen

- Anpassung der Produktpolitik an Kundenbedürfnisse
- Schaffung von pro- und reaktiven Beschwerdeprozessen
- Reduktion kognitiver Dissonanzen, z. B. durch After-Sales-Maßnahmen
- Ausrichtung der Kundenansprache und Betreuungsintensität durch Vertriebsinnen- und -außendienst an der ermittelten Werthaltigkeit der Kunden
- Verbesserung bzw. Reduktion von Schnittstellen, z.B. Zusammenarbeit mit externen Agenturen

6. Aufbau einer Kundendatenbank

- Definition eines Anforderungskataloges sowie Erstellung eines Pflichtenheftes etc.
- Untersuchung und Selektion geeigneter CRM-Anbieter, ggf. auch Eigenentwicklung
- Einführung einer CRM-Software sowie kontinuierliche Pflege des Kundendatenbestandes

Checkliste: Wege zu einer effizienten Kundenansprache

Dabei sollte das zur Verfügung stehende Marketingbudget wertorientiert auf die einzelnen Segmente aufgeteilt werden, wobei auf die Top-Kunden („A"-Kunden) mindestens die Hälfte des gesamten Budgets entfallen sollte. Die entsprechenden Maßnahmen sollten je nach Wertigkeit und dem Entwicklungspotenzial, das man einzelnen Kunden bzw. Kundengruppen zurechnet, erfolgen. So werden individuelle Betreuungsprogramme wie z. B. After-Sales-Marketing und spezielle Bindungsprogramme an der ermittelten Kundenklassifizierung ausgerichtet. Dabei steigt der Grad an Betreuungsintensität und Angebot an exklusiven Serviceleistungen mit dem Kundenlebenszeitwert für das Unternehmen. Für Top-Kunden ist eine bedürfnisorientierte Produktentwicklung denkbar, die identifiziertes Cross-Selling-Potenzial auszuschöpfen hilft. Wichtig ist auch zu prüfen, ob Kunden entwicklungsfähig sind, denn kurzfristig unprofitable Kunden können mittel- bis langfristig zu Top-Accounts ausgebaut werden.

Auch der Vertrieb muss an den wichtigen Kundengruppen des Unternehmens ausgerichtet werden. Während z. B. Kunden mittlerer Wertigkeit durch den Außendienst oder spezielle Key Accounts betreut werden, kann bei Top-Kunden sogar der Vertriebsleiter selbst als Ansprechpartner dienen. Ebenso wird sich die Besuchshäufigkeit des Außendienstes an dieser Kategorisierung ausrichten. Denkbar ist auch die Ausweitung der Vertriebskanäle für die wichtigsten Kunden im Rahmen einer Multichannelstrategie, sofern hier aufgrund der Bedürfnisidentifizierung weiteres Umsatzpotenzial erzielt werden kann. Kunden, die wenig attraktiv für Unternehmen erscheinen und kein erkennbares Entwicklungspotenzial besitzen („C"-Kunden) sind defizitär und unter Vermeidung negativer Reaktionen, z. B. durch schädigende Mund-zu-Mund-Propaganda, zu „eliminieren".
Bei dieser Kundengruppe, die in der Regel den Großteil des gesamten Kundenstamms ausmacht, ist die aktive Ansprache durch das Unternehmen auf ein kostenmäßiges Minimum zu reduzieren, um weitere Verluste zu vermeiden.

Unter Berücksichtigung dieser Maßnahmen kann die Ermittlung des Kundenwertes helfen, Potenzial der Kunden zu erkennen und auszuschöpfen. Eine nachhaltige Gewinnsteigerung und Optimierung des Ertragsmanagements durch eine wertorientierte Kundenansprache kann allerdings nur in Verbindung mit einer Optimierung der internen Marketing- und Vertriebsprozesse erreicht werden. Neben der Anpassung der Vertriebsstrukturen und -kanäle an der Werthaltigkeit der Kunden ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor die Steigerung der Effizienz von Prozessabläufen zur Erhöhung der Servicequalität. Die kundenverantwortlichen Mitarbeiter müssen für die unterschiedliche Werthaltigkeit der Kunden sensibilisiert werden und die (Top-) Kunden müssen bessere und direktere Kontaktmöglichkeiten zum Unternehmen durch die Einrichtung von z. B. Call-Centern oder einer Hotline erhalten.

3. Fazit

Unternehmen haben zum Großteil noch nicht entdeckt, welches Potenzial in ihren Kunden schlummert. Mit einer intelligenten Kundenwertanalyse und einer konsequenten Ausrichtung des Geschäftes an den ermittelten wertvollen Kunden kann nicht nur das eingesetzte Budget effizient allokiert oder ggf. reduziert werden, sondern auch die Servicequalität verbessert und dadurch entscheidende Wettbewerbsvorteile geschaffen werden. Und das ist vor allem in konjunkturellen Krisen von essenzieller Bedeutung. □

Small is beautiful – Die Krise bringt neuen Schwung in den Zeitungsmarkt

Hans-Dieter Gärtner

Dr.
Hans-Dieter Gärtner

ist geschäftsführender Gesellschafter der Gesellschaft für sozialwissenschaftliche Begleitforschung mbH (GESO GmbH) in Bodenheim bei Mainz. Der gelernte Journalist und Publizist war elf Jahre Geschäftsführer der Regionalpresse e.V. und deren Nachfolgeorganisation Zeitungs Marketing Gesellschaft (ZMG) in Frankfurt und ist seit 14 Jahren im Board der International Newspaper Marketing Association (INMA) tätig.

E-mail: hdgaertner@geso-pr.de

1. Ausgangslage auf dem deutschen Zeitungsmarkt

Seit dem Boomjahr 2000 befindet sich der deutsche Zeitungsmarkt in einer latenten Krise. Die meisten Zeitungsverlage konzentrierten sich zunächst vor allem auf Maßnahmen zur Kostenbegrenzung und Einsparung. Neben dieser – inzwischen weitgehend abgeschlossenen – innerbetrieblichen Orientierung sind jetzt vermehrt auf den Markt ausgerichtete Initiativen zu beobachten. Das Spektrum hierfür ist breit gefächert. Einige dieser Möglichkeiten werden in der Bundesrepublik jedoch nur zögerlich umgesetzt. Dazu gehört auch das Trendthema „Tabloidformat". Das Ausland ist hier weiter, konsequenter und mutiger.

Die Probleme der deutschen Zeitungen zeigten sich spätestens seit dem wirtschaftlichen Ausnahmejahr 2000 in rückläufigen Werbeeinnahmen und sinkenden Auflagenzahlen. Auch wenn der Rückgang der Netto-Werbeeinnahmen im Jahr 2004 zum Stillstand gekommen ist (plus ein Prozent), sind die generellen Probleme der Branche damit nicht gelöst, zumal die Entwicklung der Webeeinnahmen in 2005 erneut leicht rückläufig war

Die Werbeeinnahmen machen nur noch die Hälfte der Erlöse aus, während sie in den 90er Jahren einen Finanzierungsanteil von 66 Prozent besaßen. Das ist nicht nur auf die schlechte konjunkturelle Lage, sondern teilweise auch auf die zunehmende Konkurrenz der elektronischen Medien zurückzuführen. Insbesondere die Rubriken-Anzeigen wandern vermehrt ins Internet ab und haben die Verlage bereits zu entsprechenden Onlineaktivitäten veranlasst.

Darüber hinaus ist der geringe Anteil jugendlicher Zeitungsleser schon seit geraumer Zeit ein Problem für die Tageszeitungsverlage, das sich durch die Attraktivität der neuen Medien weiter verstärkt. Das Internet scheint aber nicht nur Jugendliche als Informationsmedium anzuziehen: Im Jahr 2004 waren nach einer Umfrage des Instituts für Demoskopie Allensbach nur noch 29 Prozent der 14 bis 29-Jährigen und 52 Prozent der 30 bis 44-Jährigen der Meinung, dass man regelmäßig eine Tageszeitung lesen sollte. Die Gruppe der Nicht-Leser gilt es deshalb mit neuen Konzepten anzusprechen.

Die Probleme auf dem Werbemarkt resultieren entsprechend der Anzeigen-Auflagen-Spirale letztlich auch aus den Problemen auf dem Lesermarkt. Diese sind nicht nur den neuen Medien zuzuschreiben, sondern auch durch die Strukturen in den Verlagen beeinflusst. In managergeführten Unternehmen ist die Verlagspolitik durch die Vertragslaufzeiten der Geschäftsführer oftmals zu kurzfristig orientiert, während bei eigentümergeführten Verlagen die sich ergebenden Nachfolgeprobleme zu eher zögerlichem Verhalten oder einer Übergangsstrategie beitragen. Beide Entwicklungen führten bisher kaum zu deutlich sichtbaren Innovationen, deren Erfolg langfristig ausgelegt ist.

2. Ansatzpunkte für die Innovationspolitik

Die geringeren finanziellen Möglichkeiten seit 2001 initiierten in den Verlagen zuerst die Suche nach Einsparpotenzialen auf der Kostenseite. Ansatzpunkte waren hierfür vor allem Einstellungsstopps und Personalab-

bau, die Suche nach Auslastungsmöglichkeiten für die aufgebauten Druckkapazitäten und der teilweise Rückzug aus den Diversifizierungs-Segmenten. Die Möglichkeiten auf der Absatzseite wurden nur zögerlich in Angriff genommen, zumal das Jahr 2000 als eine Ausnahmeerscheinung zu sehen war und man zunächst von einer Rückkehr zu „normalen Verhältnissen" ausging. Gerade hier liegt aber eine Fülle von Alternativen, die zu einer Kräftigung der Position auf dem Lesermarkt und damit teilweise auch wieder auf dem Werbemarkt führen können. Sie lassen sich in drei große Gruppen fassen:

- **Differenzierung und Ergänzungen um das bestehende Kernprodukt „Tageszeitung".**

Hierunter fallen besondere Angebote für bestimmte Zielgruppen, insbesondere Jugendliche, ein intensiveres regionales Angebot, mobile und onlinegestützte Ergänzungsangebote, verbunden mit neuen Vertriebswegen, neue Abonnementmöglichkeiten oder besondere Kundenbindungsmöglichkeiten wie Kundenclubs, Leserreisen, Lesermagazine.

- **Neue Produkte um das Kernsegment**

Dazu zählen vor allem Gratiszeitungen, kleinformatige Zeitungen (Tabloid-Format) oder Sonntagszeitungen.

- **Aktivitäten außerhalb des Kernsegmentes**

Darunter fallen alle Aktivitäten in den so genannten Nebengeschäften mit Büchern, DVDs, CDs, CD-Roms oder aber auch die Ausnutzung der logistischen Basis im Bereich des Briefgeschäftes oder des Direktmarketings.

3. Gratiszeitungen

Die markantesten Innovationen im Tageszeitungsmarkt selbst sind jedoch die Pläne und Projekte um Gratiszeitungen und die Umstellung auf das Tabloid-Format. Gratiszeitungen hatten bereits 2001 eine wichtige Rolle im so genannten Kölner Zeitungskrieg eingenommen. Der norwegische Verlag Schibsted wollte damals mit Gratiszeitungen („20 Minuten") auf dem deutschen Markt Fuß fassen. Der Axel Springer Verlag und DuMont Schauberg konterten in Köln mit eigenen Gratiszeitungen, stellten diese aber wieder ein, nachdem Schibsted nach 18 Monaten aufgab. Zurzeit scheinen Pläne sowohl von der Schibsted-Gruppe als auch von der schwedischen Metro-Gruppe in Kooperation mit deutschen Medienhäusern zu existieren, um den Markt der Gratiszeitungen in Deutschland wieder zu beleben.

Gratiszeitungen werden fast ausschließlich über Werbung finanziert. Ihr Konzept orientiert sich an kürzerer und übersichtlicher Informationsvermittlung, die insbesondere für den Konsum auf Pendlerstrecken gedacht ist. Die beiden skandinavischen Gruppen sind seit zehn Jahren mit Gratiszeitungen weltweit vertreten und in den meisten Märkten erfolgreich. Allein 2004 wurden 43 neue Gratiszeitungen etabliert; in diesem Jahr sind es bis jetzt 37. Aktuell existieren Gratiszeitungen weltweit in 35 Ländern mit einer Gesamtauflage von 21 Millionen Exemplaren.

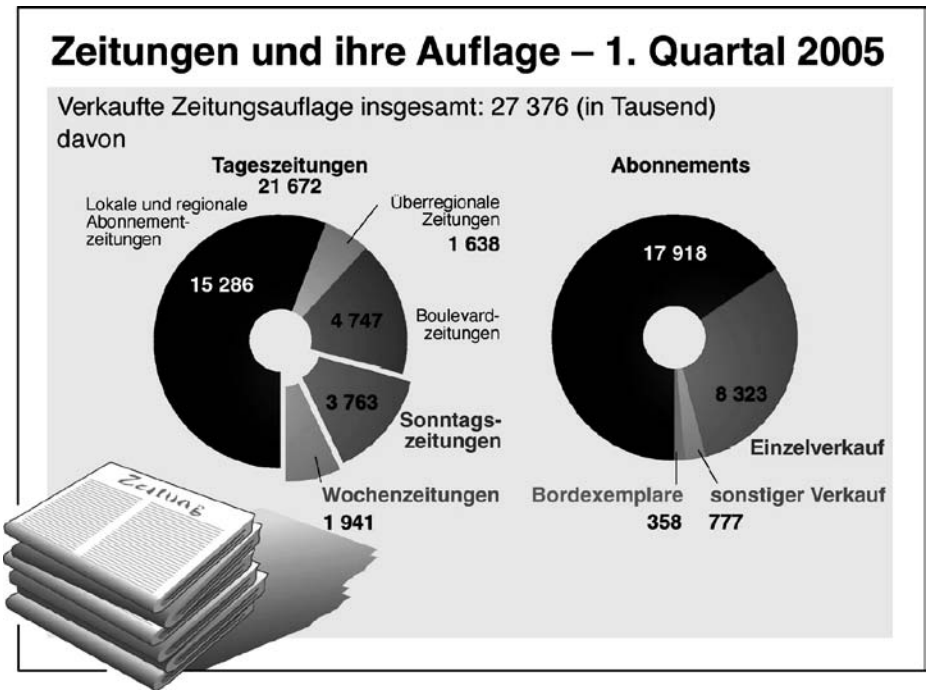


Abb. 1: Zeitungen in Deutschland – 1. Quartal 2005; Quelle: BDZV

4. Tabloid-Zeitungen

4.1 Charakteristische Merkmale

Zeitungen im Tabloid-Format sind im Vergleich zu den in Deutschland bekannten Formaten (Nordisches, Rheinisches und Berliner Format) kompakte, kleinformatige Zeitungen. Jugendliche und weibliche Leser bevorzugen das kleinere Format und könnten so als Leser zurück oder überhaupt erst als solche gewonnen werden. Es ist insgesamt handlicher und entspricht dem Micro-Trend. Jedoch ist es nicht das kleinere Format an sich, das Kompaktzeitungen zu einer attraktiven Ergänzung oder zu einem Ersatz der bisherigen Zeitung werden lässt. Der Formatwechsel ist ein geeigneter Anlass, grundsätzliche Veränderungen bei Inhalt und Layout

anzugehen, um sich so den Marktbedingungen beziehungsweise den Leserwünschen anzupassen.

Die Konzepte hierfür können unterschiedlich aussehen. Meist werden die Inhalte kompakter und mit mehr Bildern, Infografiken und serviceorientierten Internetlinks aufbereitet. Weniger ist für den Leser oft mehr. Deshalb muss das neue Konzept nicht mit einem sinkenden Qualitätsanspruch einhergehen.

Das Layout wird übersichtlicher und durchgängig farbiger. Die Zeitungen wandeln sich damit stärker in Richtung eines täglichen Nachrichtenmagazins und können dem geänderten, kürzeren Mediennutzungsverhalten Rechnung tragen. Das wiederum bringt den Vorteil, dass die Beiträge besser für den Onlineauftritt geeignet sind. Längere Artikel sind im Internet für den Leser unbequem.

Neue Wege eröffnen sich auch für den Vertrieb von Tabloid-Zeitungen. Bei dem Testlauf von „News" der Verlagsgruppe von Holtzbrinck wird die Zeitung dem Leser in U-Bahnen, Diskotheken, auf dem Campus und anderen für die gewünschten Zielgruppen wichtigen Stellen angeboten.

Tabloid-Zeitungen besitzen auch für die werbungtreibende Wirtschaft Vorteile. Es sind vor allem die größeren Wahrnehmungschancen durch die Dominanz der Anzeigen in den kleinformatigen Zeitungen. Darüber hinaus kann durch eine entsprechende Anzeigenpreispolitik der Verlage mit den Tabloid-Formaten für lokale Unternehmen überhaupt erst eine Alternative zu anderen, günstigeren Werbeträgern entstehen.

Probleme bei der Einführung von Tabloid-Zeitungen existieren durch den möglichen Widerstand in den Redaktionen, das in den Köpfen der Entscheider bestehende Image von schlechter Qualität und Boulevardisierung und vor allem aufgrund der verlegerischen Bedenken bezüglich der Leserreaktionen. Darüber hinaus sind zum Teil Investitionen in Druckkapazitäten und neue, intensive Marketingstrategien notwendig.

4.2 Tabloid-Zeitungen in Deutschland

Zurzeit experimentieren folgende deutsche Zeitungsverlage mit Tabloid-Formaten:

- Springer mit „Welt Kompakt"
- Verlagsgruppe Handelsblatt/ Holtzbrinck mit „News"
- Holtzbrinck-Gruppe mit „Boulevard Würzburg" und „20 Cent"
- DuMont Schauberg mit „Köln Direkt"

Alle diese Kompaktzeitungen starteten im Jahr 2004. Alle profitieren von den Ressourcen etablierter Muttergesellschaften. Jedoch hat noch kein Unternehmen die vollständige Umstellung gewagt. Die herkömmlichen und neuen Formate und Konzepte bestehen parallel. Im Ausland wird das neue Zeitungskonzept bereits seit längerem konsequenter und mutiger umgesetzt.

4.3 Tabloid-Zeitungen im Ausland

Von Belgien bis Schweden, von Irland bis zur Schweiz haben Zeitungen ihr Format umgestellt – die meisten als direkte Reaktion auf den „Independent" und die „Times" in London, die vor über zwei Jahren den Boom auslösten. Ende 2005 haben bereits über 30 Zeitungen ihr Format verkleinert – weitere werden folgen.

Der „Independent" stellte 2003 zunächst nur einen Teil seiner Auflage auf das Tabloid-Format um, bevor im Mai 2004 die komplette Umstellung beschlossen wurde. Allein im ersten Jahr erzielte das neue Format eine Auflagensteigerung von 27 Prozent. Bei der altehrwürdigen „Times" war der Auflagengewinn niedriger, aber auch dort verkürzte man die Testphase mit zwei unterschiedlichen Formaten zugunsten des Tabloid-Formats.

In Schweden erscheinen mittlerweile Formatumstellung hat dort bereits 1955 begonnen. Der schwedische Verlegerverband geht davon aus, dass in wenigen Jahren alle Zeitungen umgestellt sein werden.

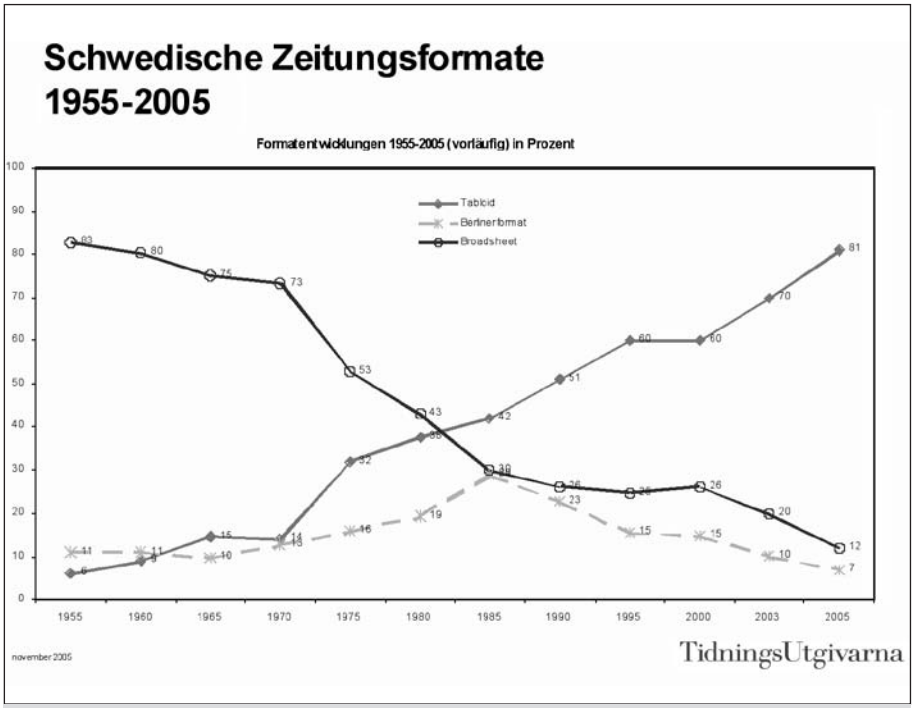


Abb. 2: Schwedische Zeitungsformate 1955-2005

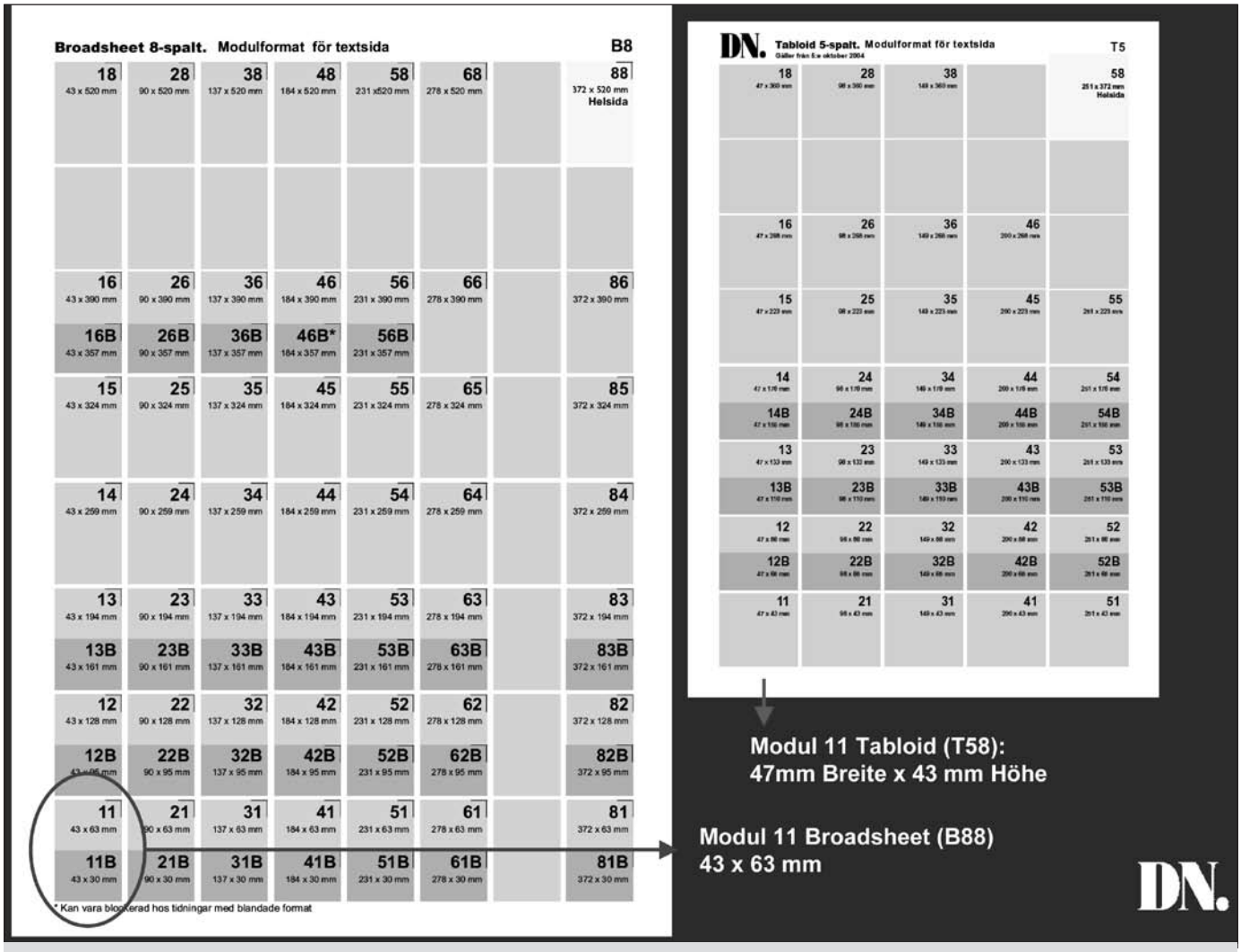


Abb. 3: Chart mit den Broadsheet- und Tabloid-Modulen

Wenn es nach den Ergebnissen der Leserschaftsforschung gehen würde, so wäre die Entscheidung zur Formatänderung schon überall getroffen. Weltweit kommt der Formatwechsel in der Zielgruppe der jungen Generation und bei den Frauen hervorragend an. Nichtleser werden offensichtlich damit angesprochen und auch die Werbeagenturen halten dies mehrheitlich für eine Maßnahme, um die Zeitungen wieder ins Gespräch zu bringen.

Die zahlreichen internationalen Fallstudien zur Formatumstellung sind allerdings auch ein Beweis dafür, dass es mit dem Formatwechsel allein nicht getan ist. Der Chefredakteur der belgischen Zeitung „De Standaard", Peter Vandermeersch, hat es auf den Punkt gebracht: „Es geht nicht allein um eine Formatänderung – es geht um die Erneuerung und Positionierung des Produkts". Der Redakteur müsse der Marketingmann sein und umgekehrt. Ein Rezept, das dem „Standaard" 2004 einen zehnprozentigen Zuwachs in der Leserschaft gebracht hat.

Der Formatwechsel als Instrument zur Neupositionierung der Zeitung? Die Beispiele zeigen, dass die damit verbundenen Kampagnen für Leser und Anzeigenkunden die Zeitung in der Tat wieder ins Gespräch gebracht hat. Liegt also die größte Hürde für eine Formatänderung im Anzeigengeschäft und in der hohen Abhängigkeit der Gesamtumsätze von den Anzeigen-Einnahmen?

In Belgien weist die „Gazet van Antwerpen" auf aufwändige Forschungsergebnisse hin, die nachweisen, dass von der Werbewirkung her eine Seite im Broadsheet-Format (Nordisches oder Rheinisches Format) genau den Effekt einer Tabloid-Seite hat. Ein Ergebnis, das natürlich intensiv mit den Anzeigenkunden und Agenturen diskutiert werden muss. Auch nach den schwedischen Ergebnissen von Research and Analysis of Media (RAM) kann man auf breiter Basis feststellen: Eine Seite ist eine Seite.

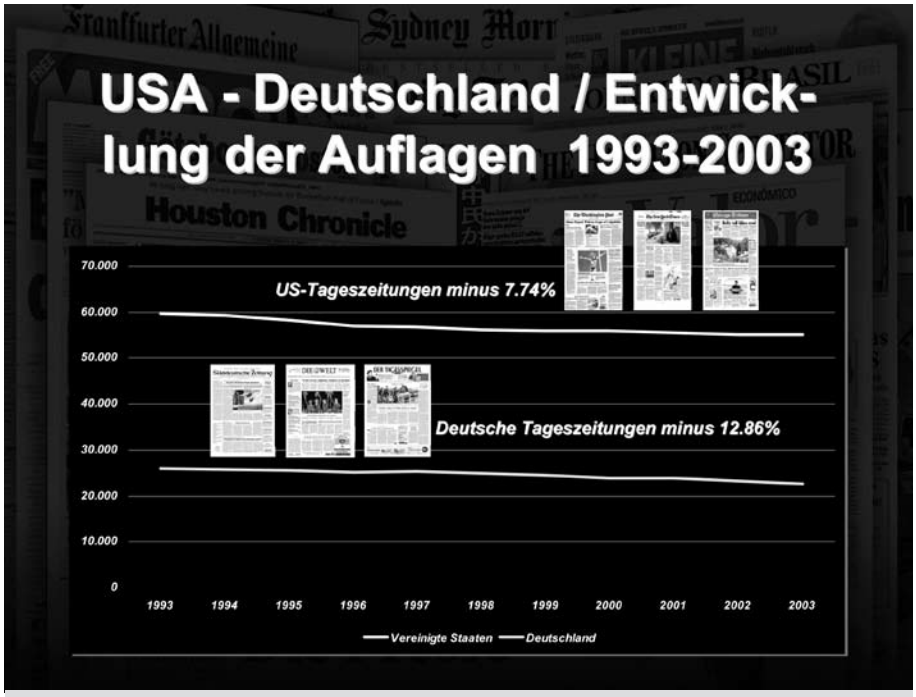


Abb. 4: Auflagenrückgang in den USA und Deutschland

Die zweite Problematik, die es zu überwinden gilt, ist das deutsche Abrechnungssystem nach Millimetern. Die größte Sorge jedes Anzeigenverantwortlichen ist natürlich die Frage, wie kann ich das Risiko der potenziellen Anzeigenverluste minimieren. Auch hier hilft der Blick ins Ausland: Die Skandinavier berechnen ihre Anzeigenpreise seit vielen Jahren nach Modulen und sind damit sehr erfolgreich (siehe Abb. 3).

Zwei große Regionalzeitungen in Schweden, „Dagens Nyheter" in Stockholm und„Göteborgs-Posten" in Göteborg haben am 5. Oktober 2004 auf das Tabloid-Format umgestellt. In Göteborg stieg die Auflage um 10.000 neue Abonnenten. Bei „Dagens Nyheter" konnte das Anzeigenvolumen trotz einer 25prozentigen Senkung der Anzeigenpreise gehalten werden. Die Kunden beider Zeitungen sind begeistert von dem neuen Format und investieren in größere Anzeigenformate und eine höhere Frequenz.
Belgien hat am 1. Januar 2005 ein Modulsystem landesweit eingeführt und in der Schweiz wird ebenfalls über die Einführung nachgedacht. Damit erleichtern die Verlage die Arbeit ihrer Kunden und schaffen gleichzeitig neue kreative Möglichkeiten, um Anzeigen in den Zeitungen zu platzieren.

Zuviel Revolution auf einmal? Die dramatischen Auflagenrückgänge in den Vereinigten Staaten und in Deutschland zeigen (siehe Abb. 4), dass die Verlage sich bewegen müssen, um nicht in eine abwärts gerichtete Auflagen-Anzeigen-Spirale zu kommen. □

Literatur

BDZV (Hrsg.) (2005): Zeitungen 2005, Berlin.

Garcia, M. R. (2005): Compacting Newspapers without Changing Size, in: Ideas Magazine No. 9.

Haas, M. (2005): Die geschenkte Zeitung – Bestandsaufnahme und Studien zu einem neuen Pressetyp in Europa, Münster.

Karle, R. (2005): Wenn gratis geliefert wird, in: Horizont Nr. 41.

O. V. (2005): Standpunkte zum Thema Tabloid – Auf dem Weg in eine neue Zeitungswelt?, in: Medienwirtschaft Heft 1.

Reinhard, K., F. Rauchfuß, F. (2004): Cross-Media Publishing & Management – Erfolgreich (re)-agieren auf veränderte Anforderungen an die Medienbranche, in: Ottler, S., Radke, P. (Hrsg.): Aktuelle Strategien von Medienunternehmen, München.

Wilberg, E. (2005): How effective are newspaper Ads?, in: Ideas Magazine No. 2.

Erst ein Test, dann ins Netz: Usability wirkt

THOMAS VOGEL

Prof.
Thomas Vogel

ist Gründungsgesellschafter der mediaman GmbH, einer der führenden Internetagenturen Deutschlands. Über vierzig „communication architects" in Mainz gestalten den Online-Dialog großer Marken. Seit 1996 tragen sie mit Strategie, Kreation und Technologie zu einem höheren Return on Internet-Investment (ROI) bei – für Kunden wie Boehringer Ingelheim, DaimlerChrysler und Deutsche Bank.

Seit 2002 lehrt und forscht Prof. Vogel am Emerson College, Boston/USA, auf den Gebieten Strategische Kommunikation im Internet sowie Globale Marketingkommunikation & Werbung. Er studierte Medientechnik an der Fachhochschule Stuttgart sowie Film- und Videogestaltung an der dortigen Staatlichen Akademie der bildenden Künste.

In New York arbeitete er als Art Director bei den Werbeagenturen GGK, Grey und J. Walter Thompson, ab 1990 als Mitinhaber einer Agentur. In Deutschland baute er ab 1993 den Fachbereich Medienwirtschaft der FH Wiesbaden mit auf.

E-mail: thomas.vogel@mediaman.de

1. Einführung

Viele Unternehmen haben in den vergangenen Jahren hart daran gearbeitet, ihre IT-Plattformen zu standardisieren, zu integrieren und „web-fähig" zu machen. Der Browser hat dadurch erheblich an Bedeutung gewonnen und entwickelte sich zur Standard-Software sowohl für externe und interne Geschäftskommunikation als auch für Geschäftsprozesse in E-Business und E-Commerce. Unternehmen kommunizieren mit Kunden, Mitarbeitern und Lieferanten über browserbasierte Web-Applikationen. Kunden kommunizieren mit anderen Kunden und tauschen online persönliche Erfahrungen mit Produkt, Unternehmen oder Marke aus.

Im Online-Banking und im Automobilgeschäft, um nur zwei Beispiele zu nennen, gibt es eine Reihe von Geschäftsprozessen mit hochkomplexen Interaktionen und entsprechender Anbindung an Backend-Systeme. Bei so typischen Themen wie Online-Banking oder Fahrzeug-Konfiguration werden Informationen stark verdichtet und viele Entscheidungen von den Nutzern gefordert. Der Bedienbarkeit und Nutzerfreundlichkeit (Usability) von Software kommt also eine hohe Bedeutung zu, die mit dem Ausbau elektronischer Kommunikation, Interaktion und Transaktion wächst.

2. Eine neue Definition von Marketing

Zwei Entwicklungen haben das Internet in den letzten Jahren geprägt:

- Die Bandbreiten sind gewachsen und haben den Zugang zu Internet-Angeboten erheblich beschleunigt. Breitbandtechnologien ermöglichen neue und immer komplexere Internet-Anwendungen, bei denen verstärkt Audio, Video, Animation eingesetzt werden.
- Zweitens werden die Rechner immer leistungsstärker, und es lassen sich immer mehr und immer schneller Daten erfassen, speichern und analysieren. So wird es möglich, mit Kunden und Konsumenten neue Kommunikationsbeziehungen einzugehen.

Die technischen Bedingungen verändern unsere Kundenbeziehungen und unser Einkaufserlebnis. Unternehmen stehen daher vor der Herausforderung, ihre Marketingstrategie auch in einer komplexer werdenden Online-Welt umzusetzen: Das Markenerlebnis wird mehr denn je vom Informationsangebot und den Prozessanwendungen online geprägt. Das

Internet muss einen entsprechenden Platz in der Markenführung einnehmen. Diese Veränderungsprozesse wurden kürzlich von der American Marketing Association (AMA) in einer neuen Definition des Begriffs Marketing aufgegriffen: „Marketing is an organizational function and a set of processes for creating, communicating, and delivering value to customers and for managing customer relationships in ways that benefit the organization and its stakeholders."
Die AMA macht deutlich, dass dem Internet kommt künftig eine noch größere Bedeutung zukommen wird. In der Online-Realität lässt sich die gewachsene Rolle des Mediums nicht immer wiederfinden: Die Nutzungsqualität vieler Online-Anwendungen ist weiterhin unbefriedigend. Eine Umfrage in den USA zum Online-Banking kam im Mai 2003 zu folgendem Ergebnis: „Online-Banking ist zwar ein vielversprechender Chancenbereich für Banken, aber noch trifft es die Erwartungen der Kunden nic ht. [...] Die Studie zeigt, dass zufriedene Online-Banking-Kunden ihre Bank auf verschiedenste Weise belohnen: mit höherer Loyalität und Weiterempfehlung, vermehrter Nutzung von Online-Dienstleistungen und zusätzlichen Käufen von Produkten. Unzufriedene Online-Banking-Kunden suchen nach Alternativen, für die Bank weniger wünschenswerten, weil teureren Kanälen, oder sie verlassen die Bank komplett." (Forbes.com/ForeSee Results).

Auch Unternehmen anderer Branchen laufen Gefahr, mit einer mangelhaften Online Experience Kunden und Interessenten an die Konkurrenz zu verlieren. Übersichtliche Navigation und schnelle, einfache Aufgabenerledigung sind im Kontext der Online-Erfahrung die wichtigsten Treiber für Zufriedenheit. Auch die Hilfe- und Kontaktfunktion bietet häufig Spielraum für wesentliche Verbesserungen und ist ein großer Hebel für mehr Kundenzufriedenheit.

3. Die Bedeutung von Usability

Die Internationale Organisation für Standardisierung definiert Usability als „Gebrauchstauglichkeit" eines Produkts: Gemessen werden soll das Maß an Effektivität, Effizienz und Zufriedenheit, mit dem durch den Gebrauch eines Produkts gesetzte Ziele erreicht werden können. Angewendet auf das Internet, lautet die Frage: Wie effektiv, effizient und zufriedenstellend unterstützt eine Website ihren Besucher darin, seine Aufgaben zu erfüllen?

Gleichbedeutend mit Usability wird auch der Begriff User Centered Design verwendet, das heißt, die Bedürfnisse der Nutzer stehen über allem. Feedback von tatsächlichen Nutzern einer Website wird im Rahmen von sogenannten Usability Tests frühzeitig eingeholt. Damit lassen sich Probleme in Websites vermeiden, die Besucher frustrieren oder orientierungslos machen. Und letztlich dazu führen, dass sie die Website für nutzlos halten.

4. Warum ist Usability wichtig?

Untersuchungen zeigen, dass schlecht benutzbare Webseiten zu Frustration, geringer Nutzung, Abwanderung zur Konkurrenz, negativer Wahrnehmung des Unternehmens oder Imageverlust führen. Eine nutzerfreundliche Website hingegen erlaubt es, Aufgaben mühelos zu erledigen, sie macht zufrieden, führt zu intensiver Nutzung und Kauf von Produkten und Dienstleistungen, Wiederholbesuchen, Weiterempfehlung und Imagegewinn.

Die Realität des WWW zeigt, dass viele der im Internet abgebildeten Kommunikations- und Geschäftsprozesse und die damit verbundenen Online-Strategien von Unternehmen nicht mit den Erwartungen der Internetnutzer übereinstimmen. Positive Beispiele solcher Kommunikations- und Geschäftsprozesse haben sich in den vergangenen Jahren zu echten Markenmerkmalen entwickelt. Amazon wurde unter anderem für seinen benutzerfreundlichen Kaufprozess berühmt und dafür seit Jahren immer wieder mit dem Gewinn von Kundenzufriedenheitspreisen belohnt. Google erhielt 2002 zum Beispiel den „Webby Award" in der Kategorie „Best Practice" und Yahoo Finance in der Kategorie „Finance". Jedes dieser Unternehmen besticht durch herausragende Abwicklung von Teilprozessen, die ganzheitlich zu einem Markenerlebnis führen.

Marktkenner sprechen in diesem Zusammenhang von „Prozesswettbewerb", einem „markenübergreifenden Wettbewerb, bei dem die Beherrschung von Kundenprozessen in den angebotenen Kommunikations-, Transaktions- und Servicekanälen im Mittelpunkt steht" (Bachem/Weischer 2004). Die „Teilprozesse" verschiedener Marken im Wettbewerb prägen den Erfolgsfaktor „Prozessnutzen". Ein solcher Wettbewerb entsteht zum Beispiel, wenn ein Online-Banking-Kunde bei Amazon eine positive Online-Erfahrung beim Kauf eines Medienprodukts macht. Diese positive Nutzererfahrung steigert die Erwartung im Umgang mit Online-Prozessen anderer Unternehmen. Empfindet derselbe Kunde zum Beispiel den Online-Prozess seiner Bank beim Kauf von Online-Bankprodukten oder Verwalten von Online-Konten als weniger nutzerfreundlich, so entsteht ein Prozesswettbewerb ungeachtet verschiedener Produkte.

Gravierender wirkt sich der Prozesswettbewerb innerhalb derselben Produktkategorie aus.

Vor diesem Hintergrund ist es umso wichtiger, mit Hilfe von Usability-Tests Erwartungen und Erfahrungen von Kunden im Internet zu messen und auszuwerten und die Unternehmensstrategie damit in Einklang zu bringen. Erst dadurch lassen sich Kundenloyalität und -zufriedenheit erhöhen und langfristige Unternehmensziele und Wettbewerbsvorteile im Netz erreichen.

5. Usability-Tests

5.1 Wirtschaftliche Bedeutung

Die Entwicklung umfangreicher Internetauftritte mit dynamischen Inhalten, multimedialen Präsentationsformen und integrierten Geschäftsprozessen macht es unabdingbar, die Usability noch vor der eigentlichen Produktion anhand von Prototypen sowie während des laufenden Betriebs immer wieder zu überprüfen. Erst durch den Einsatz von Usability-Tests lässt sich der Return-on-Internet-Investment (ROI) erhöhen. Für Unternehmen ergeben sich zahlreiche Vorteile durch erfolgreiche Websites:

- Transaktions- und Supportkosten lassen sich verringern.
- Bei der Neukundengewinnung kommt es in der Regel zu einer Erhöhung der Abschlussquote und zu höheren Umsätzen.
- Gute Presse und gute Testergebnisse und ein damit verknüpfter Imagegewinn bieten weitere Vorteile.
- Bei Einsatz usability-geprüfter Anwendungen im Intranet lassen sich Produktivität und Zufriedenheit von Mitarbeitern erhöhen.

Fallstudien von IBM haben ergeben, dass die Investition eines US-Dollars in die Usability eines Softwareproduktes einen Return-on-Investment von bis zu einhundert Dollar generieren kann. Ähnliche Ergebnisse lassen sich durch Usability-Testing von Internetanwendungen erzielen. Der amerikanische Usability-Experte Jakob Nielsen schreibt in einer Studie (Januar 2003): „Spending about 10% of a project's budget on usability activities doubles usability." Grad und Umfang einer Verbesserung ist abhängig von der jeweiligen Anwendung und der Anzahl der Internetnutzer.

Meßbare Faktoren sind:

- Verkaufszahlen, Konversionsrate
- Website-Verkehr, Besucherzahlen
- Nutzerverhalten und -produktivität
- Anwendung zielgruppenspezifischer Funktionen.

Je mehr Nutzer eine Anwendung oder Website hat, umso größer ist der zu erreichende Usability-ROI.

Nehmen wir ein fiktives, aber nicht unrealistisches Beispiel: Die Verbesserung der Usability einer Website führt dazu, dass weniger Kaufprozesse abgebrochen werden. Dadurch steigt der Online-Umsatz um zehn Prozent.

- **Vorher:**
  Absatzmenge pro Jahr: 6.000 Stück
  Nettogewinn pro Stück: 100 Euro
  Nettogewinn pro Jahr: 600.000 Euro
- **Nachher:**
  Absatzmenge pro Jahr: 6.600 Stück
  Nettogewinn pro Jahr: 660.000 Euro
  Zusatzgewinn pro Jahr: 60.000 Euro

Zusätzlich verringert sich die Zahl der Anrufe je Kunde im Call-Center durch einen verbesserten Produktsupport im Internet. Basis der Kalkulation sind 6.000 bzw. 6.600 Kunden und 20 Euro pro Call-Center-Stunde.

- **Vorher:**
  Anrufe pro Kunde: 1,5 p.a.
  Zeitaufwand pro Anruf: 10 Minuten
  Kostenaufwand pro Jahr: 30.000 Euro
- **Nachher:**
  Anrufe pro Kunde: 1,0 p.a.
  Kostenaufwand pro Jahr: 22.000 Euro
  Kostenersparnis pro Jahr: 8.000 Euro

Insgesamt hat das Unternehmen nach dem ersten Jahr 68.000 Euro mehr in der Kasse, auf fünf Jahre gesehen summiert sich dieser Betrag auf 340.000 Euro. Ein Teil dieser Summe wird in die initiale und laufende Optimierung der Website investiert, ein erheblicher Teil bleibt als zusätzlicher Nettogewinn durch Usability-Tests.

Beispielrechnung: Mehr Umsatz, geringere Supportkosten

5.2 Methodik

Bei vielen Internet-Projekten fließt die Erfahrung von Usability-Experten in die Gestaltung der Websites ein. Typische Fehler lassen sich bereits in der Entwicklungsphase durch das Wissen über vergleichbare Fälle und die Beachtung allgemeiner Prinzipien vermeiden. Allerdings: Jede Website, jeder Prozess, jedes Unternehmen ist anders. Politische Rücksichtnahmen und persönliche Vorlieben dominieren manche Entscheidung, und das Verhalten von Nutzern in bestimmten Nutzungsprozessen lässt sich nicht immer in allen Details vorhersehen. Usability-Tests mit tatsächlichen Nutzern sind das beste Mittel, um herauszubekommen, wie eine Website genutzt wird und welche Schwierigkeiten dabei auftauchen. Sie geben zum Beispiel Aufschluss darüber, ob ein Nutzer in der Lage ist, einen Bestellvorgang erfolgreich abzuschließen, oder ob er ihn abbrechen muss. Die Eindeutigkeit von Menübegriffen lässt sich dabei genauso überprüfen wie die Wahrnehmung einer kompletten Website-Struktur.

Weltweit operierende Werbeagenturen mit jahrzehntelanger Erfahrung entwickeln klassische Werbekampagnen, die anschließend trotz aller Erfahrung in der Marktforschung mit Zielpersonen getestet und gegebenenfalls verworfen oder verbessert werden müssen. Warum sollte es sich bei Websites und Online-Applikationen anders verhalten? Mit Usability-Tests lassen sich Stolpersteine in der Nutzung identifizieren: Irritationen, Unsicherheit oder gar der Abbruch einer Online-Bestellung lassen sich so vermeiden.

Usability-Testing ist ein interdisziplinäres Arbeitsfeld, das sich aus verschiedenen Fachgebieten zusammensetzt. In der Regel sind Experten folgender Fachrichtungen involviert:

- Informatik (Programmierung),
- Informationsarchitektur (Inhaltsgestaltung),
- Computer-Interface-Design (Visuelles Design),
- Kognitive Psychologie (Interaktion und Navigation),
- Marktforschung (qualitative und quantitative Testmethoden und Vorgehensweisen).

Einige Institutionen, Forschungseinrichtungen und Unternehmen haben in den letzten Jahren Methoden und Vorgehensweisen entwickelt, die bei Usability-Tests angewendet werden. Für den Usability-Experten Theo Mandel zum Beispiel sind Testmethoden ein „set of methods based on having evaluators inspect or examine usability-related aspects of a user interface". Grundsätzlich muss jeder Usability-Test zwei Bedingungen erfüllen, damit seine Ergebnisse als aussagekräftig gelten können:

- Verlässlichkeit (Reliabilität): Liefert der Usability-Test bei wiederholten Messungen vergleichbare Ergebnisse?
- Gültigkeit (Validität): Misst der Usability-Test überhaupt, was er messen soll?

5.3 Ablauf und Auswertung

Am Ende eines Usability-Tests sollten immer konkrete Ergebnisse bereitstehen: Klare, priorisierte Handlungsempfehlungen zur Verbesserung der Website oder eines Online-Geschäftsprozesses. Voraussetzungen dafür sind nicht nur die sorgfältige Planung des Tests und die Rekrutierung geeigneter User, sondern wesentlich die Entwicklung eines Testleitfadens. Er muss für jeden Usability-Test individuell entwickelt und abgestimmt werden.

Der Leitfaden legt fest, welche Fragen durch den Usability-Test beantwortet werden sollen. Typische Fragen sind:

- Entspricht die Anwendung/Website den Anforderungen der User?
- Was gefällt, was gefällt nicht?
- Sind die Begriffe für Menüs, Funktionen, Buttons, Links so gewählt, dass die Zielgruppe damit etwas anfangen kann?
- Finden Nutzer die Informationen oder Funktionen, die sie suchen?
- Können die Nutzer konkrete Aufgaben auf der Website bewältigen, zum Beispiel einen Wert berechnen oder Informationen recherchieren?
- Sind die Website-Inhalte zielgruppengerecht aufbereitet?
- Was fehlt den Nutzern auf der Website? Welche Vorschläge haben sie?
- Kommuniziert die Homepage adäquat das Image des Unternehmens?
- Weiß der Nutzer aufgrund der Homepage, was er auf der Website alles erfahren und machen kann?

Auch ein Zeitpunkt für den Test ist zu bestimmen: In der Entwicklung einer Website oder eines Online-Geschäftsprozesses gibt es mehrere Projektphasen, in denen die Usability getestet werden kann. Nach der Designentwicklung lassen sich je nach Projektumfang und Aufgaben erste Entwürfe, Skizzen oder Konzepte testen. Während Konzeptentwicklung und Programmierung sollten Beta-Tests anhand erster Prototypen stattfinden.

Sobald die ersten interaktiven Elemente funktionieren (z. B. Download-Funktion, Rechenmodule, Formulare, Konfiguratoren) und alle Verbindungen zu den Inhalten untereinander abgestimmt sind, sollten die ersten Nutzer die Internet-Anwendung prüfen. Zu untersuchende Aspekte sind: Funktionalität, Navigation, Design, Inhalt und alle Kommunikations- und Dialogmöglichkeiten. Der Erfolg ist erst dann gewährleistet, wenn Experten, gelegentliche Internet-Nutzer und Neulinge gleichermaßen ihre Erfahrungen einbringen können. Gegebenenfalls sind Tests unmittelbar vor dem Launch sowie an der Live-Website zu wiederholen (Abb. 1).

5.4 Auswertung

Gefundene Usability-Probleme werden aufgelistet und mit Zitaten von Probanden untermauert. Übergreifende oder größere Schwierigkeiten werden unterschieden von kleineren Punkten, wie bspw. einer gelegentlich schlecht verstandenen Feldbeschriftung. Für jedes Usability-Problem gibt es eine konkrete Handlungsempfehlung mit Priorisierung.

Die Bewertung ergibt sich aus der Beobachtung, wie häufig das Problem auftritt, wie hoch sein Einfluss ist (kann es von Nutzern leicht überwunden werden?) und wie hartnäckig es ist (dauerhaft überwindbar oder tritt es immer wieder auf?). Nielsen und Mack empfehlen, Usability-Probleme in vier Klassen einzuteilen:

- 0 Kein Usability-Problem.
- 1 Kosmetisches Usability-Problem. Sollte behoben werden, wenn noch Ressourcen vorhanden sind.
- 2 Kleines Usability-Problem. Behebung ist von geringerer Priorität.
- 3 Schweres Usability-Problem. Behebung ist sehr wichtig und hat hohe Priorität.
- 4 Usability-Katastrophe. Sollte vor dem Launch oder mit dem nächsten Update unbedingt behoben werden.

	Planung/ Live-Website	**Konzeption & erste Entwürfe/ fertige Designs**	**Protoyp/ Pre-Launch-Version**	**Live-Website**
Themen	Bevorzugte Inhalte, motivierendste Konzepte, Anforderungen, gute/schlechte Lösungen	Menübegriffe & Bezeichnungen Anforderungen erfüllt, Kommunikationsleistung, Informationsarchitektur	Menübegriffe & Bezeichnungen Anforderungen erfüllt, Kommunikationsleistung, Informationsarchitektur, Aufgaben und Nutzungsprozesse	User-Zufriedenheit und weitere Optimierungsmöglichkeiten
Methode	Fokusgruppen und Einzelinterviews	Kurze Einzelinterviews	Ausführliche Einzelinterviews	Online Fragebogen Aktion und permanent
Einsparpotential	Faktor 1	Faktor 10	Faktor 100	

Abb. 1: Möglichkeiten und Einfluss von Usability-Tests in den Phasen der Website-Entwicklung
Quelle: mediaman GmbH

Agentur	Testkonzept erarbeiten und abstimmen (Ziele, Nutzergruppen, Testmethode)	Screening Leitfaden zur Rekrutierung von Probanden entwickeln und abstimmen	Testleitfaden entwickeln und abstimmen	Test im Testlabor moderieren und überwachen	Testergebnisse und Empfehlungen präsentieren und diskutieren
Kunde	Testkonzept freigeben	Screening-Leitfaden freigeben	Testleitfaden freigeben	Auf Wunsch: Test im Labor beobachten	Aufgaben festlegen und in Auftrag geben

Abb. 2: Aufgabenteilung zwischen Kunde und Agentur im Ablauf eines typischen Usability-Tests
Quelle: mediaman GmbH

Die Entscheidung darüber, welche der gefundenen Usability-Probleme tatsächlich behoben werden, ist letztlich immer betriebswirtschaftlich bestimmt. Eine gute Agentur kann beraten, die Entscheidung darüber liegt beim Kunden. Bei Usability-Katastrophen hat der Kunde allerdings keine Wahl: Sie sind immer zu beheben, da sie den wirtschaftlichen Erfolg der Website komplett in Frage stellen (Abb. 2).

6. Mit Usability-Tests zum ROI

Nutzerfreundlichkeit von Websites und elektronischen Geschäftsprozessen wird immer wichtiger. Denn Unternehmen müssen in Zeiten globalen Wettbewerbs, wachsender Medienvielfalt und zunehmenden Werbedrucks verstärkt daran arbeiten, ihren Zielgruppen individuelle, positive „Markenerlebnisse" zu vermitteln. Dabei kann die Herstellung einer Online-Funktion inzwischen genauso komplex sein wie die einer typischen Software für den Bürogebrauch. Zunehmend werden Funktionen und Interaktionen ins Internet verlagert.

Lange standen die Anschaffungs- und Produktionskosten für Websites und Online-Geschäftsprozesse im Mittelpunkt des Interesses der Unternehmen. Heute erkennt man, dass Nutzungskosten und Nutzerzufriedenheit die wichtigeren Themen sind. Mit sorgfältig geplanten Usability-Tests entlang des Entwicklungsprozesses und während des laufenden Betriebs lassen sich Funktionen optimieren, Fehler vermeiden und dadurch positive Nutzererfahrungen und Markenerlebnisse vermitteln. Usability-Tests schaffen Gewissheit über die Erwartungen und das tatsächliche Verhalten von Nutzern und tragen dazu bei, komplexe Internetanwendungen kosteneffizient zu produzieren. Je früher potentielle Probleme erfasst und beseitigt werden, desto stärker machen sich Einsparungen bemerkbar und tragen dazu bei, den Return-of-Internet-Investments zu verbessern. Damit aus dem ROI wirklich ein ROI wird. □

Dieser Artikel ist eine gekürzte Fassung des Buchbeitrags von Prof. Thomas Vogel in: »Navigating to Yes. Wie Sie im Internet überzeugen.« Mainz: mediaman edition, 2005.

Weiterführende Informationen

www.useit.com
www.usableweb.com
www.tomalak.org
jthom.best.vwh.net/usability
www.webword.com
www.usabilitynet.org
www.cs.umd.edu/hcil
www.navigating2yes.de

Organisationen
www.upassoc.org
www.stcsig.org/usability/index.html
www.acm.org/sigchi

Literatur

Bachem, C., Weischer, J. (2004): Schnell, einfach, passgenau: Wie Marken im Prozeßwettbewerb bestehen, in: Boltz, D.-M.; Leven, W. (Hrsg.): Effizienz der Markenführung. Hamburg.

Brinck, T., Gergle, D., Wood, S. D. (2001): Usability for the Web: Designing web sites that work, San Francisco.

Dumas, J. S., Redish, J. C. (1999): A Practical Guide to Usability Testing, Westport.

Klein, G. (1998): Sources of Power: How People Make Decisions, Massachusetts.

Krug, S. (2000): Don't make me think.

Mandel, T. (1997): Elements of user interface design.

Mayhew, D. J. (1999): The Usability Engineering Lifecycle, San Diego.

Nielsen, J. (1999): Designing Web Usability, Indianapolis.

Nielsen, J. (1993): Usability Engineering, San Francisco.

Nielsen, J., Mack, R. L. (1994) (Hrsg.): Usability Inspection Methods, New York.

Nielsen, J., Tahir, M. (2001): Homepage Usability: 50 Websites Deconstructed, Indianapolis.

Pearrow, M. (2000): Web Site Usability Handbook, Rockland, Massachusetts.

Pickton, D., Broderick, A. (2001): Integrated Marketing Communications, Harlow.

Rosenfeld, L., Morville, P. (1994): Information Architecture for the World Wide Web, Sebastopol, Canada.

Rubin, J. (1994): Handbook of Usability Testing.

Vogel, T. (1997): Der Nutzen des Digitalen, in: Driesch, S. von (Hrsg.): Der Nutzen des Digitalen, Saulheim.

American Marketing Association (2004): Annual Educator's conference, Boston, August, http://www.marketingpower.com/content4620.php. [http://www-3.ibm.com/ibm/easy/eou_ext.nsf/Publish/23].

Forbes.com/ForeSee Results (2003), Online Banking: Promises Unfulfilled.

BusinessWeek Online (2002): December 4, Special Report: Software's next stage? Usability is next to profitability.

America's Online Pursuits (2003): The Changing Picture of Who's Online and What They Do. The Pew Internet & American Life Project. (Data collected from Aug. 2003 study, published Dec. 22, 2003.) http://www.pewinternet.org/ http://www.webbyawards.com.

Walker, L. (2003): Webby Awards Salute Online Originality. June 8. Retrieved Jan. 17, 2004 from http://www.washingtonpost.com.

Mediation

Brigitta Honecker

Dipl. Psychologin
Brigitta Honecker

Wirtschaftspsychologische Praxis
Am Bonifatiusbrunnen 201
60439 Frankfurt/Main

Tätigkeitsschwerpunkte:
- Personal- und Organisationsentwicklung
- Coaching und Training
- Eignungsdiagnostik: Potenzialanalysen, Assessment Center

E-mail: brigitta@brigitta-honecker.de

1. Definition

Was verbirgt sich hinter dem Schlagwort Mediation? Bei der Mediation handelt es sich um eine Methode zur Konfliktbearbeitung mit Hilfe einer neutralen dritten Person. Wörtlich übersetzt bedeutet Mediation Vermittlung. Durch das gemeinsame Verhandeln werden konstruktive Konfliktlösungen im Sinne von Win-win-Lösungen angestrebt.

Wichtig bei anscheinend unlösbaren Konflikten ist es, dass die Beteiligten wieder ein konstruktives Gespräch beginnen, in dem alle Meinungen und Sichtweisen gehört werden können. Vor allem dann, wenn die Fronten so verhärtet sind, dass die Beteiligten kaum oder gar nicht mehr miteinander kommunizieren, brauchen sie Unterstützung in der Person eines Mediators oder einer Mediatorin. Gerade im Wirtschaftsleben gewinnt die Mediation immer mehr an Bedeutung. Konflikte zwischen Firmen, Streitigkeiten in Unternehmen sind an der Tagesordnung. Nicht selten enden sie vor Gericht. Gerichtsverhandlungen bergen zeitlich und finanziell viel höhere Risiken für die Beteiligten in sich als eine Mediation. Zudem sind die Parteien nach einer juristischen Auseinandersetzung häufig völlig zerstritten und das Vertrauensverhältnis ist nachhaltig gestört oder ganz zerstört.

Bei der Mediation gibt es keine Verlierer, da die Parteien während des Prozesses Einsicht gewinnen und anschließend gemeinsam die bestmögliche Lösung erarbeiten. MediatorInnen sind dafür verantwortlich, dass dies in richtiger Weise geschieht und die richtigen Konfliktpunkte und Lösungen herausgearbeitet werden.

Einen bedeutenden Platz nimmt innerhalb des gesamten Mediationsprozesses die Gewaltfreie Kommunikation (GFK) von Marshall B. Rosenberg ein. Damit ist einfühlsames Zuhören und klares Sprechen unter Nennung der eigenen Beobachtungen, Gefühle und Bedürfnisse gemeint, die wesentlich zur Entschärfung des Gesprächsklimas beitragen.

2. Einsatzfelder von MediatorInnen in der Wirtschaft

Wenn Unternehmen einen Mediator bzw. eine Mediatorin beauftragen, kann das vielfältige Gründe haben. Wenn es sich um Konflikte zwischen Personen am Arbeitsplatz handelt, geht es um Themen wie mangelnder Informationsfluss, Führungsprobleme oder einfach nur um das Rauchen am Arbeitsplatz. Gerade in den letzten Jahren handelt es sich aber häufig um Auf-

träge für MediatorInnen mit Themen, die eher das gesamte Unternehmen betreffen wie z. B. Entscheidung bei Nachfolgeregelung, Fusion zwischen zwei Unternehmen, Entlassungen oder Zusammenarbeit zwischen Abteilungen. Aber auch bei Verhandlungen zwischen Unternehmen wird immer häufiger ein Mediator zu Rate gezogen, wenn es z. B. um Regressansprüche geht, bei Liefer- und Qualitätsproblemen oder wenn unklare Verträge vorhanden sind, die zu große Verhandlungsspielräume zulassen. Das Ziel der Mediation im beruflichen Bereich ist immer die Stärkung der Zusammenarbeit, der fach- und personengerechten Führung, der Klarheit, der Transparenz, Effizienz und Effektivität.

3. Die Rolle des Mediators

Mediation setzt voraus, dass alle Gesprächsparteien trotz gegensätzlicher Positionen an einer Lösung interessiert sind und der Mediator als neutrale Instanz von allen akzeptiert wird. Wenn diese Voraussetzungen erfüllt sind, trägt der Mediator die Verantwortung für den gesamten Ablauf des Verfahrens. Er ist allparteilich, d. h. der Mediator ergreift Partei für alle Seiten und ermutigt sie, ihre Meinungen und Empfindungen zu äußern. Darüber hinaus sorgt er für die Einhaltung der Regeln, in einer dem Vorgang angemessenen Gesprächsatmosphäre.

Während des gesamten Prozesses wendet der Mediator unterschiedliche Kommunikationstechniken an, wie Aktives Zuhören und Paraphrasieren, Doppeln, Dialogisieren, Fragetechniken, Gewaltfreie Kommunikation und als vorrangige Technik, das Moderieren. Mit diesen Techniken kann er den gesamten Prozess der Mediation begleiten und das möglichst bei gutem, zumindest annehmbarem und sachlichem Klima. Die Erarbeitung von Lösungen wird vom Mediator aktiv unterstützt. Der Mediator schafft die Voraussetzungen dafür, dass Konfliktparteien zu einer Lösung kommen, die in ihren Augen als gerecht empfunden wird. Im gesamten Prozess schlüpft der Mediator je nach Phase und Bedarf in eine Vielzahl von Rollen. Er ist vor allem Moderator, aber auch Berater, Organisator, Klärer, Vermittler oder Übersetzer.

4. Gewaltfreie Kommunikation

In der Praxis hat sich die Methode der Gewaltfreien Kommunikation (GFK) von M. B. Rosenberg bewährt, die sowohl vom Mediator angewendet als auch von den Teilnehmern erlernt werden sollte.

Die Gewaltfreie Kommunikation setzt sich aus **vier Komponenten** zusammen:

1. Beobachtungen: Zuerst beobachten wir, was in einer Situation tatsächlich geschieht, ohne zu beurteilen oder zu bewerten.

2. Gefühle: Als nächstes sprechen wir aus, wie wir uns fühlen, wenn wir diese Handlung beobachten.

3. Bedürfnisse: Im dritten Schritt sagen wir, welche unserer Bedürfnisse hinter diesen Gefühlen stehen.
Ein Vorgesetzter kann z. B. diese drei Bestandteile seinem Mitarbeiter gegenüber ausdrücken indem er sagt: „Herr Möller, ich habe Rechtschreibfehler in unseren Präsentationsmappen entdeckt (Beobachtung), das macht mich sehr sauer (Gefühl), weil mir wichtig ist, dass unsere Firma nach außen hin professionell auftritt (Bedürfnis)."

4. Bitten: Er macht dann sofort weiter mit der vierten Komponente – einer Bitte: „Achten Sie bitte in Zukunft darauf, keine Fehler mehr zu machen!"

5. Phasen der Mediation

Phase 0 – Auftragsklärung

In der Auftragsklärung wird überprüft, ob die angefragte Situation überhaupt für Klärungshilfe indiziert ist. Wenn dem so ist, wird hier auch das konkrete Vorgehen mit dem Auftraggeber zusammen geplant. Insgesamt umfasst diese Phase: Anfrage, Auftragsklärung und Beratung des Auftraggebers, inhaltliche Vorgespräche und organisatorische Absprachen.

Der Ablauf der Mediation gliedert sich von der Anfrage bis zum Abschluss des Falles in sieben Phasen auf:

0. Auftragsklärung
1. Anfangsphase
2. Selbstklärung
3. Dialogphase (Dialog der Wahrheit)
4. Erklärungen und Lösungen
5. Abschluss
6. Nachsorge

Bei der Beschreibung der einzelnen Phasen wird immer zwischen Zweierklärungen (zwei Konfliktparteien aus je einer Person) und Teamklärungen (meist eine Gruppe oder Abteilung) unterschieden.

Abb.: Überblick über das Vorgehen bei einer Mediation

Zweierklärung:
Ziel der Auftragsklärung für einen Zwei-Personen-Konflikt ist es herauszufinden, ob alle Voraussetzungen für die Klärung gegeben sind. Darüber hinaus müssen auch organisatorische Themen wie Ort, Zeit und Geld besprochen und vereinbart werden. Am Ende der Auftragsklärung muss der Mediator ein gutes Gefühl haben zur zukünftigen Klärung. Auch eine kurze Einschätzung der Situation und des Konflikts gehört in diese Phase, um abzustimmen, ob die angefragte Maßnahme aus der Sicht des Mediators sinnvoll ist, und um ihre Dauer abschätzen zu können.

Im Gegensatz zur Teamklärung muss der Mediator bei einer Zweierklärung die inhaltliche Sichtweise des Auftraggebers nicht kennen. Gerade wenn die Konfliktpartner auf der gleichen Hierarchie-Ebene stehen oder gleichrangig zusammenarbeiten (Projektarbeit), ist es hinderlich die Sichtweise der Beteiligten vorab zu erfahren. Die Konfliktinhalte sollten erstmals in Anwesenheit des Konfliktpartners formuliert werden. Im Vorgespräch stehen die Fragen der Situationsdiagnose im Vordergrund, um abschätzen zu können, ob es richtig ist, dass nur diese beiden Personen zur Klärung kommen. Zweierklärungen sind nur dann sinnvoll, wenn die Beteiligten einen isolierten Konflikt miteinander haben, in dem es keine Verbündeten oder andere Beteiligte gibt.

Teamklärung:
In der Teamklärung muss ein Vertrauensverhältnis zwischen dem Auftraggeber (zumeist der oberste hierarchische Betroffene) und dem Mediator entstehen. Konflikte innerhalb einer Abteilung zu klären ist die Aufgabe der Führungskraft. Diese Führungsaufgabe wird während der Klärung an den Mediator delegiert und dazu ist Vertrauen wichtig.

Der Auftraggeber als oberster Anwesender in der Hierarchie muss:
- die Wahrheit wirklich wollen, daran glauben, dass „alles" auf den Tisch kommt,
- daran glauben, dass sich das für die zukünftige Zusammenarbeit lohnt,
- die Mediation jetzt wollen und
- diesen Mediator wollen.

Das sind die vier Bedingungen die mit einem klaren „Ja" beantwortet werden müssen. Diese Punkte müssen im Vorgespräch zwischen dem Auftraggeber und dem Mediator klar herausgearbeitet werden. Es ist wichtig, die gesamte Sichtweise (z. B. auch anhand eines Organigramms) des Auftraggebers zu erfassen.

Eine weitere Grundlage für die erfolgreiche Klärung ist die Organisation von Zeit, Raum, Geld, Material und Teilnehmerkreis. Es geht darum, die stimmigste Form zu finden und zu vereinbaren. Die Einladung verfasst der Auftraggeber, d. h. die Führungskraft, und zeigt damit, dass er/sie dahinter steht, warum und wozu. Das soll im Text sichtbar werden.

Phase 1 – Anfang

In dieser Phase geht es darum, Kontakt zwischen dem Mediator und den anwesenden Beteiligten herzustellen. Der Mediator und die Konfliktparteien treffen das erste Mal aufeinander. Das Ziel der Anfangsphase ist die Vorbereitung der Anwesenden auf die nun folgende Klärungssituation, damit sie sich einlassen können. Situations- und Rollenklärung kommt vor Konfliktklärung.

In der Anfangsphase sollen alle Hindernisse einer ruhigen, inhaltlichen Klärung offen gelegt und ausgeräumt werden, um sich auf den zu besprechenden Konflikt konzentrieren zu können und zu wollen. Ein weiterer Punkt sind organisatorische Dinge, z. B. Pausen oder Essenszeiten. Außerdem müssen Abmachungen zum Verhalten und dessen Grenzen (Weinen, Rausrennen) getroffen werden.

Zweierklärung:
Am Beginn einer Zweierklärung steht eine kurze, informelle Begrüßung. Der Sitzabstand soll zwischen allen drei Personen gleich sein (der Abstand zwischen den Konfliktparteien kann auch kleiner sein als zum Klärungshelfer). Der Mediator soll in diesem gleichschenkligen Dreieck gegenüber den beiden Personen sitzen.
Das nächste Thema ist die Historie, das Zustandekommen dieses jetzigen Treffens. Hierbei ist es wichtig, dass der Mediator alles sagt, was ihm bereits bekannt ist, sonst entsteht leicht der Eindruck von Voreingenommenheit. Bei guter Ausgangslage ist die Frage nach der Vorstellung des Mediators: „Gibt es noch etwas zu sagen, bevor wir beginnen?"

Teamklärung:
So wie in der Zweierklärung in der Anfangsphase das Dreieck, wird bei der Teamklärung der Stuhlkreis erstellt. Der Mediator, der bereits schon im Raum ist, begrüßt die Teilnehmer. Wenn alle Teilnehmer da sind, beginnt die Führungskraft mit der Begrüßung und sagt in prägnanten Worten, warum alle hier sind, was das Ziel ist, und dass jetzt das „Zepter" an den Mediator übergeht. Diese Einleitung durch die Führungskraft ist äußerst wichtig. Es muss für alle klar werden, dass die Führungskraft die Klärung will.

Der Mediator begrüßt nun seinerseits alle Anwesenden, stellt sich vor und legt dar, was er bereits über den Konflikt durch die Führungskraft erfahren hat. Als Hauptteil der Anfangsphase nimmt der Mediator in einer Runde zu jedem Anwesenden Kontakt auf mit folgenden Worten: „Bitte sagen Sie mir kurz Ihren Namen und Ihre Funktion in der Abteilung ..."

Phase 2 – Selbstklärung

In dieser Phase geht es darum kennen zu lernen, wie alle Anwesenden das vereinbarte Konfliktthema sehen. Die Selbstklärung jedes Teilnehmers vollzieht sich dadurch, dass der Betreffende seinen Standpunkt darstellen kann und der Mediator ihm zuhört. Der Mediator muss jeden Einzelnen verstehen. Letztlich müssen natürlich alle Betroffenen begriffen haben, wie jeder Beteiligte die Sache sieht und den Konflikt erlebt. Dazu ist es überaus wichtig, dass jeder einmal die Gelegenheit erhält, seine Sicht in Ruhe darzustellen.

Zweierklärung:
Zunächst erklärt der Mediator den Teilnehmern, was in der nächsten Phase passiert.

Für die Zweierklärung heißt das: „Ich möchte Ihre individuellen Sichtweisen kennen lernen und verstehen. Daher möchte ich zuerst dem Einen von Ihnen ausführlich zuhören, wie er es sieht. Dann sollte der Zweite mir von Grund auf seine Sicht der Dinge schildern, damit ich auch ihn von A bis Z verstehen kann. Derjenige, der gerade nicht dran ist, hat schweigend zuzuhören und allenfalls Verständnisfragen zu stellen."

Die Selbstklärung findet also als direktes Gespräch zwischen Mediator und jeweils einer Konfliktpartei statt. Am Schluss der Selbstklärung kann der Mediator jeweils noch einmal fragen, was die Konfliktpartei genau bewirken, ändern und klären möchte.

Teamklärung:
In Teamklärungen werden die Teilnehmer aufgefordert, zur Selbstklärung ein Bild zu malen. Die Anleitung könnte folgender Maßen aussehen: „Jeder Einzelne von Ihnen sollte seine Sichtweise und seinen Standpunkt, seine Handlungsweisen und seine Gefühlslage nachvollziehen können. Nehmen Sie deshalb jeder ein großes Blatt Papier. Ziehen Sie sich 10 bis 15 Minuten alleine zurück. Was Sie da malen ist für Sie nur ein großer Spickzettel der Situation, während Sie mir dann erklären, wie das Ganze aus Ihrer Sicht aussieht. Das Ziel ist: Ich und die anderen möchten Sie verstehen."

Nach dem Malen und meist auch einer kleinen Pause, versammeln sich die Teilnehmer in der Runde. Der Mediator bittet einen Teilnehmer, sein Bild vorzustellen.

Nach der Vorstellung der Bilder folgt eine Pause. Damit er Zeit hat sich auf die Diagnose des Ist-Zustandes vorzubereiten. Diese Pause dokumentiert außerdem den Abschluss des ersten großen Abschnitts der Klärung, nämlich das Verstehen.

Zusammenfassung und Priorisierung der Einzelthemen:
Selten liegt der Fall vor, dass es für alle Beteiligten um nur ein Thema geht. Wenn das aber der Fall ist, kann sofort nach der Selbstklärungsphase mit der nächsten Phase fortgefahren werden.

In allen anderen Fällen (das sind ca. 95 %) muss zuerst herausgefunden werden, über welche Themen, mit welcher Priorität, in welcher Reihenfolge gesprochen werden soll. Diese Zwischenphase wird als Diagnose des Ist-Zustandes bezeichnet. Die Diagnose des Ist-Zustandes wird von dem Mediator eingeleitet, indem er auf Flipchart oder Wandtafel alle anwesenden Personen als Kreise in einem großen Kreis malt und zwischen diesen Personen mit Blitzen und Strichen die Beziehungsthemen so einzeichnet, wie sie von den Teilnehmern selber genannt wurden. So entsteht ein Bild der gesamten zu besprechenden Themen. In dem Bild werden nicht nur Beziehungsthemen, sondern auch Sachthemen (die darunter geschrieben werden) und persönliche Themen einzelner Teilnehmer (die in Stichworten bei der Person notiert werden) festgehalten. Der Mediator fragt dann, ob die Teilnehmer dieser Diagnose und Tagesordnungsliste zustimmen oder ob es noch Korrekturen und Ergänzungen gibt.

Für die Reihenfolge der Besprechung dieser Probleme, Themen, Beziehungen, Belastungen und Vorfälle gelten folgende Prinzipien: Immer mit dem schlimmsten, unangenehmsten oder schwierigsten Störungspunkt anfangen. Letztendlich bestimmt der Mediator welches Thema zuerst drankommt, die Teilnehmer beraten ihn dabei.

Phase 3 – Dialogphase oder Dialog der Wahrheit

In dieser Phase geht es darum, die verschiedenen sich widersprechenden Wahrheiten miteinander in Kontakt zu bringen. Hier findet nun endlich ein direkter Austausch zwischen den verfeindeten und zerstrittenen Konfliktparteien statt. Anfangs ist das natürlich ein unangenehmer Dialog, eine Art verlangsamt geführter ritueller Streit. Die Themen aus der Selbstklärung werden hier nacheinander im Dialog angesprochen.

Diese Phase ist emotional sowohl für den Mediator als auch für die Beteiligten der Höhepunkt der Klärung. Hier ist der Mediator auch wirklich Klärer, Vermittler, Übersetzer, Unterstützer, interpersoneller Wahrheitssucher und Transporteur von schwierig zu sagenden und/oder schwierig zu hörenden Dingen. Er dient als Notbrücke zwischen den beiden Parteien, bis sie endlich selber in direkten Kontakt treten, der klärend ist. Natürlich bleibt er auch Moderator des Gruppenprozesses.

Zweierklärung:
Besteht eine Vielzahl von Konfliktthemen, gibt es mehrere Möglichkeiten, den Einstieg in die Dialogphase zu gestalten:

- Mediator wählt Thema aus
- Eine Konfliktpartei wählt Thema aus
- Pauschale Überleitung

Die Dialogphase geht nahtlos aus der Selbstklärungsphase des zweiten Klienten hervor, indem der Mediator am Schluss die Gegenpartei pauschal fragt: „Wie reagieren Sie darauf? Was sagen Sie dazu?"

In dieser Phase werden die Techniken Dialogisieren und Doppeln vom Mediator häufig verwendet. Dialogisieren bedeutet ein zwischen den Konfliktparteien hin- und herschweifendes Moderieren, während das Doppeln ein Übersetzen des Mediators zwischen den Streitparteien und damit ein Vermitteln ist.

Teamklärung:
Die Dialogphase bei Teamklärungen besteht aus der Abarbeitung der Prioritätenliste, die in der Zusammenfassung der Diagnose des Ist-Zustandes von allen bestätigt wurde. Am Anfang stehen meistens Zweierklärungen, dann folgen die Einzelthemen und Gruppenthemen (klimatisches oder gefühlsmäßiges in der Zusammenarbeit) und zum Schluss kommen die sachlichen und organisatorischen Aspekte der Zusammenarbeit.

Die anfänglichen, Einzel-, Zweier- oder Gruppenklärungen beziehen sich auf die Vergangenheit und deren Aufarbeitung. Der Mediator wechselt seinen Sitzplatz so, dass er sich dabei in der Runde ungefähr zwischen die beiden am Konflikt beteiligten Personen setzt. Als Einstieg in das aktuelle Thema ist es jeweils notwendig, jeden Beteiligten ein kurzes Statement geben zu lassen, bevor es dann in den Austausch von Äußerungen, Reaktionen, Gefühlen und Ansichten geht, die möglichst alle einzeln gedoppelt werden.

Phase 4 – Erklärungen und Lösungen

Das Ziel dieser Phase ist, den Konfliktparteien dabei zu helfen, das, was vorher emotional aufgewühlt und oft unabgeschlossen war, durch Erklärungen und den Blick von außen zu beruhigen. Die Beruhigung bildet die Grundlage für das Akzeptieren des So-Seins, dessen was nun mal ist. Danach erst werden inhaltlich Lösungen und Transferansätze gesucht. Diese Beruhigung und Akzeptanz ist wichtig, damit die Betroffenen überhaupt zur aussichtsreichen Lösungssuche übergehen können.

Phase 4 besteht aus zwei aufeinander aufbauenden Schritten: Erstens Erklären und zweitens Lösungen finden sowie Transfer.

Der Mediator macht nun einen deutlichen Schnitt (egal wie die Dialogphase ausgegangen ist) und schlägt eine metakommunikative Sprache vor. Zum Beispiel: „Ich möchte Ihnen einmal sagen, wie ich das von außen sehe." Er begibt sich nun mit den Konfliktparteien auf eine höhere Stufe und schaut von dort auf das „Schlachtfeld des Konflikts" hinab. Er beschreibt, was er dort als Gesamtbild sieht und wie er das deutet. Diese Systemklärung kann anhand verschiedener Erklärungsmodelle und systemischer Theorien geschehen. Alles was der Erklärung dient ist in dieser Phase nützlich. Die Erklärung muss sinnstiftend und systemgünstig sein. Nur dann können die Konfliktparteien die Erklärungen annehmen und glauben oder sich damit auseinandersetzen, um ihre eigene Theorie zu finden.

Im zweiten Teil dieser Phase geht es um den Transfer in den Alltag. Hier werden auch die noch verbliebenen Sachthemen abschließend behandelt und Grundsatzdiskussionen geführt. Die Lösungen die hier entstehen sind individuell auf diese Menschen in dieser Situation und mit diesem Ziel maßgeschneidert. Es werden Abmachungen und Verabredungen getroffen und auch „Hausaufgaben" vereinbart.

Bei Teamklärungen werden Lösungen in Form von Brainstorming oder der „Marktplatz-Methode" erarbeitet. Dabei kann jeder mit jedem vor allen über alles verhandeln. Zunächst wird eine schriftliche Sammlung von Vereinbarungswünschen auf Metaplankarten geschrieben. Im Anschluss liest jeder seine Karte vor und legt sie in der Runde auf seinen „Marktstand" vor die eigenen Füße, so dass jeder alles lesen kann. Die verschiedenen Wünsche müssen dann einzeln vor und mit der ganzen Gruppe verhandelt werden. Man kommt jedes Mal zu einer Verabredung oder Abmachung,

die von den anderen Teilnehmern und dem Mediator auf ihre Realisierbarkeit und Überschneidungen mit anderen Abmachungen überprüft werden muss. Dann sind meist ein Terminkalender und schriftliche Notizen von Führungskraft und Mitarbeiter erforderlich.

Auch in der Zweierklärung spielen Abmachungen und Verabredungen eine wichtige Rolle. Zusätzlich gibt es aber durch die Folgetreffen die Möglichkeit, „Hausaufgaben" zu verteilen. Mit diesen „Hausaufgaben" kann das in der Sitzung Besprochene mit der Alltagsrealität enger verzahnt werden.

Phase 5 – Abschluss

Hier geht es darum, die Klärungssituation abzuschließen. Dazu gehört in erster Linie das Feedback an den Klärungshelfer. Oft geben sich die Konfliktparteien auch gegenseitig noch Feedback über die Zusammenarbeit im Klärungsprozess. Die Abschlussphase umfasst Metakommunikation über die Klärung, Feedback zur Klärung, Reste, weitere Termine und den Abschied. Der Mediator gestaltet nach seiner Art den Abschied und die Führungskraft sagt zum Schluss auch noch einmal formale Dankesworte und nennt organisatorische Einzelheiten.

Phase 6 – Nachsorge

In der Regel wird das Folgetreffen ein halbes bis ein Jahr nach der Akut-Maßnahme angesetzt. Haben sich die Abmachungen aus der Klärung als undurchführbar oder undurchgeführt erwiesen, untersucht der Mediator ganz genau, warum sie nicht durchgeführt wurden. Durch das Aufspüren des psychischen „Hemmers", kann eine neue Abmachung getroffen werden, die diesen Hemmer dann einbezieht. Am Ende des Folgetreffens steht eine Abschlussrunde, in der der Mediator darum bittet, besonders die unbefriedigenden, negativen, enttäuschenden und offenen Punkte deutlich zu nennen. □

Literatur

Dulabaum, N. (2003): Mediation. Das ABC, 4. Aufl., Weinheim, Basel.

Geißler, P., Rückert, K. (2000): Mediation – die neue Streitkultur, Gießen.

Glasl, F. (2004): Konfliktmanagement, 8. Aufl., Bern, Stuttgart, Wien.

Holler, I. (2005): Trainingsbuch Gewaltfreie Kommunikation, 2. Aufl., Paderborn.

Rosenberg, M. B. (2004): Gewaltfreie Kommunikation, 4. Aufl., Paderborn.

Schulz von Thun, F. (1981): Miteinander Reden 1 (Störungen und Klärungen), Reinbek bei Hamburg.

Schulz von Thun, F. (1989): Miteinander Reden 2 (Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung), 25. Aufl., Reinbek bei Hamburg.

Thomann, C. (2004): Klärungshilfe 2, Konflikte im Beruf, 2. Aufl., Reinbek bei Hamburg.

Die Welt liegt nebenan – Lufthansa Cargo verbindet Deutschland mit Wachstumsregionen in aller Welt

Nils Haupt

Nils Haupt

ist als Leiter Unternehmenskommunikation der Lufthansa Cargo AG tätig.

E-mail: nils.haupt@dlh.de

1. Der Markt für Luftfracht

Teile für die Automobilproduktion in Rüsselsheim, Impfstoffe aus Darmstädter Forschungslabors oder Designer T-Shirts in Wiesbadener Boutiquen. Die Wahrscheinlichkeit ist hoch, dass diese Waren auf dem Weg vom Hersteller zum Kunden mit dem Flugzeug transportiert wurden. Fast 2,7 Millionen Tonnen Luftfracht werden allein in Deutschland jährlich umgeschlagen. Das ist zwar nur etwa ein Prozent der bewegten Güter, aber ihr Warenwert entspricht rund 35 Prozent aller Im- und Exporte.

Mehr als 50 Prozent dieser Güter legen einen Zwischenstopp im Rhein-Main-Gebiet ein. Mit einem Frachtvolumen von 1,53 Millionen Tonnen behauptete sich Frankfurt knapp vor Paris-Charles de Gaulle (1,5), Amsterdam-Schiphol (1,31) und London Heathrow (1,22) auch 2004 wieder als größter europäischer Frachtflughafen. In der Cargo City am Frankfurter Flughafen haben sich mehr als 280 Unternehmen der Logistikbranche angesiedelt. Größter Arbeitgeber mit rund 3.500 Beschäftigten: die Lufthansa Cargo.

Kerngeschäft der Lufthansa Cargo ist die Abwicklung des Airport-to-Airport-Luftfrachtgeschäfts, also des Transports zwischen den Flughäfen. Mit einer eigenen Flotte von 19 MD-11 Frachtflugzeugen und den Kapazitäten der Frachträume von mehr als 300 Passagierflugzeugen der Lufthansa ist die Lufthansa Cargo einer der größten Anbieter weltweit. Darüber hinaus vermarktet die Cargo auch die Belly-Kapazitäten, also den Frachtraum in Passagierflugzeugen, der Fluggesellschaften Condor, Sun Express, Spanair, Air Asia sowie der Air Luxor. Durch dieses Partnernetzwerk erreicht die Cargo weltweit mehr als 450 Zielorte. Wichtiges Drehkreuz (auch Hub genannt) ist das Lufthansa Cargo Center am Frankfurter Flughafen. Hier schlägt die Fracht-Airline einen Großteil des transportierten Frachtgutes um. Neben Frankfurt betreibt die Lufthansa Cargo weitere Hubs in Köln, München, Shanghai, Hongkong, Singapur, Sharjah, JFK-New York, Chicago und Atlanta.

2. Von Fisch und Chips und großen Tieren

Den höchsten Bedarf an Luftfracht haben Unternehmen, bei denen es auf den schnellen weltweiten Transport der Ware ankommt. Das können Anbieter lebender tropischer Fische ebenso sein, wie Produzenten von (Computer-)Chips. So wenig die Produkte auf den ersten Blick gemeinsam haben, so ähnlich sind die Anforderungen an die Logistik. In beiden Fällen legen die Kunden besonderen Wert darauf, dass die Ware unversehrt und schnell am Zielort ankommt. Das beste Beispiel dafür sind Chiphersteller wie AMD, Infineon oder ZMD mit ihren Fabriken in Dresden. Ein entscheidender Erfolgsfaktor dieser Unternehmen ist die enge Anbindung an die weltweiten Produktionsnetzwerke der Elektronikindustrie. Diese wird unter anderem von den extrem kurzen Lebenszyklen der Produkte und einem schnellen Preisverfall geprägt. Die Aussage, nach der ein Computer schon veraltet sei, sobald man ihn aus dem Laden trägt, ist mittlerweile schon fast eine Volksweisheit.

Während es bei den Mikroprozessoren also vor allem die Schnelligkeit zählt, kommt es bei den Fischen vor allem auf den schonenden Transport an. Jährlich transportiert Lufthansa Cargo Millionen lebender Fische aus Brasilien in die ganze Welt. Der Transport ist logistisch eine echte Herausforderung. Die tagelange Reise setzt die Tiere enorm unter Stress. Deshalb kommt es darauf an, die Rahmenbedingungen möglichst gut zu gestalten. Der Transport der Tiere erfolgt in Beuteln, die mit Flusswasser gefüllt sind. An dessen Zusammensetzung, Sauerstoffgehalt und Temperatur sind die kleinen Passagiere gewöhnt. Vor dem Transport werden die Fische einige Tage lang nicht gefüttert. So verhindert man, dass Fäkalien das Wasser verschmutzen. Am Transporttag wird das Wasser mit einem Beruhigungsmittel versetzt und die Tiere werden in Plastiktüten mit mehreren Artgenossen verpackt. Diese Plastiktüten werden dann in einen Styroporkarton gelegt und der wiederum in einen Pappkarton verpackt. Dann kann die Reise losgehen.

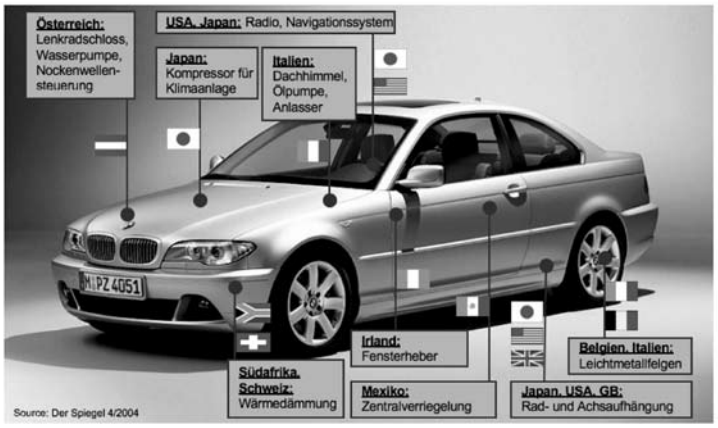
Mit großen Tieren kennen sich die Mitarbeiter der Lufthansa Cargo ebenso gut aus. Es gibt wohl kaum eine Tierart, die noch nicht an Bord einer Cargo Maschine war. Schon traditionell transportiert die Lufthansa Cargo die Pferde der deutschen Olympia-Equipe. Aber auch mit nicht-olympischen Sportarten kennt man sich aus. Als im Jahr 2004 insgesamt 110 Polopferde von Buenos Aires nach London und Frankfurt geflogen werden mussten, setzte die Cargo eine eigene Maschine dafür ein. Insgesamt 28 Container waren notwendig, um die Tiere sicher zu verstauen. Während des Fluges kümmerten sich zehn Tierbegleiter und Veterinäre um das Wohl der Pferde. Statt mit Cola, Bier und Tomatensaft sorgten sie mit 1.000 Litern Wasser für ausreichenden Flüssigkeitsvorrat während der langen Reise.

3. Intensiver Wettbewerb

Was in den Beispielen noch ein wenig nach Kuriositätenkabinett klingt, ist aus betriebswirtschaftlicher Perspektive ein knallhartes Geschäft. Zwar wächst der Markt für Luftfracht stetig, weil immer mehr Unternehmen darauf angewiesen sind, Waren schnell von einem Ort zum anderen zu transportieren. Doch das daraus resultierende globale Wachstum der Branche geht mit einer starken Konsolidierung einher. Die Waren- und Verkehrsströme verändern sich, denn nicht jedem Transport steht auch ein Hin- bzw. Rücktransport gleichen Umfangs gegenüber. Deutlich spürbare Effekte dieser Entwicklung sind ein verschärfter Wettbewerb und enormer Preisdruck. In den kommenden Jahren wird sich deshalb durch Fusionen und Zukäufe in der Luftfrachtindustrie vieles bewegen. Einen global agierenden Carrier wie Lufthansa Cargo stellt dieses komplexe Umfeld vor große Herausforderungen. Im gleichen Zuge bietet es aber exzellente Wachstumschancen. Entscheidend dafür ist die Zusammenarbeit mit den wichtigsten Kunden, den global tätigen Spediteuren. Nur wer auf deren Anforderungen schnell und flexibel reagieren kann, in ihrer Nähe ist und ihrem Anspruch an Kosten und Qualität als leistungsstarker und serviceorientierter Partner entgegenkommt, wird die Entwicklung der Branche aktiv und erfolgreich mitgestalten können. Der Schlüssel dafür ist die uneingeschränkte Kundenorientierung.

Das ist, glaubt man den herkömmlichen BWL-Lehrbüchern, ganz einfach. In der unternehmerischen Realität ist es eine der größten Herausforderungen in der Luftfrachtindustrie. Die aktuellen Rahmenbedingungen des Geschäftes werden auf absehbare Zeit den Markt und damit die Anforderungen an die Carrier bestimmen. Ein starker Euro, Rekordpreise auf dem Treibstoffmarkt, weiter nachgebende Yields (Preise pro Kilo Fracht) sowie zunehmende Überkapazitäten haben sich zu festen Parametern der Luftfrachtbranche entwickelt. Kostendruck und Wettbewerb, Produktdifferenzierung bei gleichzeitiger Einschränkung der internen Komplexität, hohe Netzwerkdichte und Qualitäts- und Servicestandards zu marktfähigen Preisen – in diesen Spannungsfeldern ist es die zentrale Aufgabe der Lufthansa Cargo, ihren Kunden den entscheidenden Vorsprung in ihren jeweiligen Märkten zu verschaffen.

Weltweite Fertigung: Die einzelnen Komponenten eines Autos kommen aus der ganzen Welt.



Ein wesentlicher Schritt auf diesem Weg ist erstens, die eigenen „Hausaufgaben" zu machen. D. h. an allen internen Stellschrauben zu drehen, die für eine konsequente Kundenorientierung nötig sind. Ein weiterer wichtiger Punkt ist, den Kunden die Leistungen in punkto Qualität und Service transparent zu machen. Im Vergleich mit ihren Mitbewerbern steht die Cargo gut da. Langfristiges Ziel ist es aber „Best in Class" zu sein. Unter anderem deshalb hat das Unternehmen zusammen mit DHL Danzas Air & Ocean die Leitung der deutschen Interessensgruppe der Initiative Cargo 2000 im Rahmen der International Air Transport Association (IATA) übernommen. Ziel dieses Zusammenschlusses von Airlines und Spediteuren und Unternehmen der Logistikindustrie ist es, durch eine Vereinheitlichung von Prozessen die Effizienz innerhalb der Transportkette zu erhöhen und ein gemeinsames Qualitätssystem als Industriestandard zu implementieren. Anhand eines kontinuierlichen Monitorings und identischer Messpunkte nach dem so genannten Master-Operating-Plan sehen die Kunden der Cargo 2000 Mitglied-Airlines, wer bei Transportzeiten, Pünktlichkeit oder Bereitstellung der Fracht am Ankunftsort die Nase vorn hat. Lufthansa Cargo beginnt Anfang 2006 mit dem vollständigen Monitoring und Reporting nach diesen Standards. Ein entscheidender Aspekt dabei ist die Kommunikation aller Beteiligten untereinander sowie die interne Kommunikation, um die Mitarbeiter einzubinden. Und das im globalen Rahmen.

4. Sicherheit hat höchste Priorität

Ein ebenfalls globales Thema ist und bleibt das Sicherheitsmanagement. In Zeiten, in denen sich die Terrorkatastrophen häufen, wächst die Sorge um die Sicherheit von Personen und Fracht. Die Kunden drängen verstärkt darauf, die Sicherheit weiter zu erhöhen. Für Lufthansa Cargo erwächst daraus eine große Verantwortung. Seit Oktober 2003 hat das Unternehmen deshalb kontinuierlich in den „Security Hub Frankfurt" investiert. Das Betriebsgelände in Frankfurt zählt inzwischen zu den am besten abgesicherten Luftfracht-Zentren der Welt und hat mit seiner hochmodernen Überwachungstechnik und den physischen Barrieren Beispielcharakter für die gesamte Industrie. Mit Sicherheitsschleusen, umfassender Kameraüberwachung, einer Sicherheits-Palettieranlage und Röntgentechnik für den Check der unpalettierten Fracht ist Lufthansa Cargo aber auch in Shanghai Pudong seit Jahren Vorreiter beim Thema Sicherheit. Und das Lufthansa Cargo Terminal in New York gehört heute zu den sichersten seiner Art. Modernste Systeme nutzen die Kombination mehrerer Zugangs- und Kontrollverfahren, von der Videoüberwachung bis zur Anwendung biometrischer Verfahren, wie z. B. der Prüfung von Fingerabdrücken. Insgesamt haben sich in den vergangenen zehn Jahren die Aufwendungen für Sicherheit bei Lufthansa Cargo mehr als verzehnfacht. Auch das, gut investiertes Geld, denn Kunden gewinnt man durch Vertrauen, und Vertrauen schafft man durch Sicherheit.

5. Weltweites Partnernetzwerk

Eine ganz andere Form der Sicherheit, nämlich weltweite Services aus einer Hand, bietet die Lufthansa Cargo ihren Kunden durch ihr globales Partnernetzwerk an. Gemeinsam mit Partnern wie Singapore Airlines Cargo, SAS Cargo und JAL Cargo gründete Lufthansa Cargo im Jahr 2000 die Frachtallianz WOW. Die Flotte aller Partnerunternehmen verfügt über 43 Frachtflugzeuge und die Belly-Kapazitäten von mehr als 760 Passagierflugzeugen. Insgesamt umfasst das weltweite Netzwerk von WOW 523 Destinationen in 103 Ländern auf fünf Kontinenten und verbindet somit die wichtigsten Handelszentren der Welt. Alle Dienste der teilnehmenden Airlines sind optimal aufeinander abgestimmt, bei allen Services gelten die gleichen Produktversprechen und Garantien.

Ein weiteres Beispiel für eine unternehmensübergreifende Zusammenarbeit ist das „Global Partnership Program" der Lufthansa Cargo. Seit 1997 kooperiert die Cargo innerhalb dieses Programms mit ihren Topkunden, den

weltweit führenden Speditionsunternehmen. Die Partnerschaft zeichnet sich durch etablierte Geschäftsbeziehungen in allen wichtigen Märkten, ein durchgängiges Branding, eine zentrale Beeinflussung und Steuerung des Geschäfts im Hinblick auf Systeme, Standards und Policies, gemeinsame Produkte und Services sowie durch bevorzugte IT-Verbindungen aus. Aktuell nehmen Schenker, Panalpina, DHL Danzas Air & Ocean, Geologistics, Kühne & Nagel, Exel, UTI, Hellmann, ABX, UPS, und EGL an diesem Programm teil. Jüngstes Mitglied ist seit April 2005 das japanische Unternehmen Nippon-Express. Die Bedeutung dieses Programms wird auch an den Zahlen deutlich. Rund 40 Prozent ihres Umsatzes erwirtschaftet Lufthansa Cargo allein mit ihren „Global Partnern".

Mit einem der wichtigsten dieser Kunden, nämlich DHL, betreibt die Lufthansa Cargo darüber hinaus seit 2004 erfolgreich fünf Interkontinental-Strecken. Das Joint Venture ist die branchenweit größte operative Zusammenarbeit zwischen einem Luftfrachtcarrier und dem international führenden Express- und Logistikanbieter. Das gemeinsame Netzwerk umfasst drei Routen über den Nordatlantik und zwei Routen nach Asien. Diese Strecken bedienen die Partner jeweils vier bis fünf Mal wöchentlich mit Flügen. Daraus entsteht eine klassische Win-win-Situation, die sowohl den Unternehmen als auch den Kunden zugute kommt. Die Lufthansa Cargo kann ihre Basisauslastung auf den gemeinsamen Strecken verbessern und ihren Kunden neue interkontinentale Verbindungen anbieten. DHL-Kunden profitieren von den garantierten Kapazitäten, den auf Express-Timings ausgerichteten Abflugzeiten und interkontinentalen Anbindungen.

6. Wachstum durch Partnerschaften und Beteiligungen

Lufthansa Cargo hat den Konsolidierungstrend in der Branche sehr früh erkannt und aktiv auf strategische Partnerschaften und Beteiligungen gesetzt. Heute verfügt das Unternehmen über eines der besten weltweiten Streckennetze – und der Ausbau geht zügig voran. Mit ihrer Präsenz in Asien ist die Lufthansa Cargo in einem der wichtigsten Wachstumsmärkte vertreten. Bereits seit 23 Jahren arbeiten wir mit Cathay Pacific Cargo auf Joint Venture Basis zusammen und unterhalten damit eine der ältesten Kooperationen dieser Art in der internationalen Luftfrachtbranche. Erst im August 2004, wurde das Streckennetz um eine weitere Flugverbindung, München-Hongkong-München, erweitert, um ihren Kunden eine größere Auswahl bieten zu können und um Süddeutschland optimal an Osteuropa anzubinden.

▶ Unternehmen auf einen Blick

Lufthansa Cargo – Partner für Luftfracht-Lösungen weltweit

Die Lufthansa Cargo wurde am 30. November 1994 als eigenständiges Logistik-Unternehmen im Lufthansa Konzern gegründet. Im Geschäftsjahr 2004 erzielte das Unternehmen mit weltweit rund 5.000 Mitarbeitern einen Umsatz von knapp 2,5 Milliarden Euro. Das Unternehmen verfügt über eine eigene Flotte von 19 Frachtflugzeugen vom Typ McDonnell Douglas MD-11 F. Insgesamt transportierte Lufthansa Cargo im vergangenen Jahr 1,74 Millionen Tonnen Fracht und Post. Mit dieser Transportleistung ist die Lufthansa Cargo eines der führenden Luftfrachtunternehmen der Welt.

2004 waren die Frachtverbindungen innerhalb Asiens, zwischen Europa und Asien, sowie zwischen Asien und Amerika, die am stärksten wachsenden Märkte. Experten gehen davon aus, dass dieser Trend auch in den nächsten Jahren anhalten wird. Zusammen mit der chinesischen Shenzen Airlines und mit Unterstützung der Deutschen Investitions- und Entwicklungsgesellschaft (DEG) hat Lufthansa Cargo im Jahr 2004 die erste chinesische Airline mit ausländischer Beteiligung gegründet. Firmensitz und Hauptdrehkreuz der neuen Fluglinie mit dem Namen Jade Cargo International ist die südchinesische Millionenmetropole Shenzhen. Neben Zielen in China umfasst das Streckennetzwerk auch innerasiatische Flüge zum Beispiel nach Indien, Malaysia, Singapur oder Thailand.

Aber auch im Heimatmarkt stehen die Zeichen auf Wachstum. Mit der Übernahme der SWISS durch die Deutsche Lufthansa kommen weitere attraktive Cargo-Ziele zum Angebot der Lufthansa Cargo hinzu. Die konsequente Qualitätsorientierung und der Fokus der SWISS-Frachttochter Swiss WorldCargo auf hochwertige Produkte passen optimal zu Lufthansa Cargo. Die Kooperation mit Swiss lässt die Vision einer optimierten Cargo-Organisation innerhalb des Lufthansa-Konzerns Wirklichkeit werden, die der Claim der aktuellen Imagekampagne der Lufthansa-Cargo so treffend auf den Punkt bringt: Wir verbinden die Welt. □

Globaler Player mit Flaschen-Kapseln

Vereinigte Kapselfabriken Nackenheim GmbH in Nackenheim/Mainz

Heinz von Opel

Dr.
Heinz von Opel

Dr. Heinz von Opel ist am 18. Januar 2006 nach schwerer Krankheit verstorben. Er wurde 62 Jahre alt. Im Oktober 2005 schrieb er zwischen zwei kräftezehrenden Chemotherapien den Artikel für unsere Zeitschrift Update. Er hatte mir den Artikel versprochen und hat sein Versprechen gehalten.

Dr. Heinz von Opel wurde im Oktober 1943 in Mainz geboren. Er studierte Jura in Marburg, ging dann nach USA, um sich dort in das Automobilgeschäft einzuarbeiten.

1972 übernahm er als Geschäftsführender Gesellschafter die Vereinigte Kapselfabrik Nackenheim GmbH, seit Oktober 2005 ein Unternehmen der französischen Sparflex Groupe.

1978 übernahm er von seiner Mutter die Betriebe der Gutsverwaltung Schloss Westerhaus. Hierzu gehören das Weingut Schloss Westerhaus, das Hofgut Westerhaus und das Gestüt Westerberg in Ingelheim.

Von seinen zahlreichen Engagements soll nur eins erwähnt werden: Von 1995 - 2005 leitete er den Regionalverband Reheinhessen des „VDP. Die Prädikatsweingüter".

Klaus Beck, Chefredakteur der Allgemeinen Zeitung Mainz beschreibt ihn so, wie ich ihn auch kennen gelernt habe. „Wie er war, so schied er aus dem Leben: aufrecht, leise, distinguiert: seine eherne Selbstdisziplin wahrend und die in seinem festen Glauben wurzelnde Zuversicht, dass alles , was gut getan ist, auch ein gutes Ende nimmt." (AZ, 26.1.2006).

Ich kann nur noch auf seine große Bescheidenheit hinweisen. „Was hat ein kleiner mittelständischer Unternehmer schon zu sagen", meinte er. Was einen echten mittelständischen Unternehmer ausmacht, zeigt sein Artikel.

Prof. Dr. Ute Diehl

Januar 2006

1. Endlich! Das art-work.

Was war das wieder für eine Geheimniskrämerei. Aber jetzt kam endlich die PDF-Datei mit dem art-work. Zu öffnen mit Adobe Acrobat Reader. Das erfolgreichste Weingut der Welt, GALLO in Modesto, Kalifornien, bringt ein neues Produkt im Hochpreis-Segment auf den Markt: Ein ungefilterter MERLOT, Preisempfehlung US-Dollar 28,-. Startauflage 2,2 Mio. Flaschen. Die Farben der hochwertigen Zinn-Kapsel finden sich in keinem PANTONE-Fächer. Handgestrickt vom Grafikbüro. Wir müssen innerhalb von sechs Arbeitstagen Originalmuster rausfliegen: Dabei verschiedene Größen- und Farbvarianten anbieten. 72 Stunden nach Ankunft der Muster ist das „o.k." in Nackenheim.

Der erste 20 Fuß-Container mit ca. 250.000 Zinn-Kapseln muss zwölf Arbeitstage später als Luftfracht rausgehen. Es klappt!

2. ALDI hat entschieden

ALDI bestimmt mit den anderen vier Discountern etwa 50 Prozent des gesamten deutschen Weinmarktes, der ein Gesamtvolumen von etwa 20 Mrd. Flaschen p. a. bedeutet. Das heißt, dass jede zweite Flasche Wein in Deutschland über die Scanner-Kasse eines Discounters läuft. Da ALDI, LIDL & Co. jedoch max. 30 Weinprodukte führen, sind dies jeweils pro Produkt riesige Mengen. Und dann muss es immer schnell, noch schneller, am schnellsten gehen.

Jetzt ist zugunsten einer bedeutenden deutschen Kellerei die Entscheidung gefallen, innerhalb von drei Wochen in die ALDI-Regale das neu konzipierte Produkt „Dornfelder" zu stellen. Dabei wurde vom ALDI-Marketing eine völlig neue Kapselfarbe ausgewählt, die lange und mit vielen Geburtswehen bei den verschiedenen Instanzen mühsam erarbeitet wurde.

Dann aber der Startschuss. Innerhalb von einer Woche mussten für 2 Mio. Schrumpf-Kapseln die Folie eingefärbt, die Kapseln gewickelt und die Paletten bei unserem Kunden, der Kellerei, angeliefert sein. Das ist nur möglich, wenn alle Beteiligten in Nackenheim ein sehr liberal-flexibles Verständnis von Arbeitszeiten, Sonderschichten und Wochenend-Überstunden haben.

Vereinigte Kapselfabriken Nackenheim GmbH in Nackenheim

3. DISTRICTUS CONTROLLATUS PFALZ

Ein neuer Auftritt für das Weinanbaugebiet Pfalz. Mit dem gemeinsamen Logo „DC PFALZ" dürfen sich künftig Weine präsentieren, denen von einer Kommission das Erreichen besonderer Qualitätsanforderungen konstatiert wurde.

Wie aber das verbindende „DC PFALZ" kommunizieren? Die Kapsel wurde hierfür ausgewählt. Das heißt: Individuelle Flaschenformen und vor allem Etiketten, aber die stets gleiche Kapsel. Als Grundfarbe wurde Silber gefunden, mit schwarzem Aufdruck „DC PFALZ". Die besondere Herausforderung dieser Aufgabenstellung lag in der Notwendigkeit, einen möglichst vergleichbaren „Kapsel-Look" dem Verbraucher zu vermitteln, auch wenn die einzelnen Abfüller aus ökonomischen Gründen ganz unterschiedliche Kapselmaterialien zum Einsatz bringen wollen. Die VDP-Traditions- und Spitzenweingüter setzen natürlich nur das Beste vom Besten, eine Zinn-Kapsel für ca. acht Cent ein, während der preiswertere DC-PFALZ-Wein sich mit einer PVC-Schrumpfkapsel – für den unbefangenen Verbraucher optisch nahezu gleichwertig – präsentiert.

4. „Qualität aus Tradition"

Diese drei Einblicke in den Arbeitsalltag von VKN offenbaren uns Verschiedenes:

- **„Qualität aus Tradition"**

Dieser Slogan wurde vor über 30 Jahren geboren. Tatsächlich begann es in Nackenheim 1868 mit der Herstellung der damals einzigen, aber zugleich auch qualitativ höchstwertigen Kapsel, nämlich der so genannten Stanniol-Kapsel, einem Sandwichaufbau Zinn-Blei-Zinn. Schon vor über 40 Jahren kamen die legendären Brüder Julio und Ernest GALLO persönlich nach Nackenheim, weil sie von der Qualität der Kapselprodukte dieser rheinhessischen Fabrik mehr als überzeugt waren.

- **Geschwindigkeit dank flacher Hierarchie**

Es gibt bei VKN gewissermaßen keine Instanzen. Die Grafik-Abteilung liegt neben dem Geschäftsführer-Büro. Der Geschäftsführer ist gleichzeitig Verkaufsleiter und betreut wichtige Kunden wie GALLO oder bedeutende Kellereien ganz persönlich. Damit koordiniert er zugleich mit seinem Produktionsleiter die notwendigen Schritte in der technischen Umsetzung.

- **Hohe Mitarbeiter-Motivation**

Die Mitarbeiter wissen, dass die Weinbranche ihre Sorgen hat, und dass auch andere Kapselhersteller, insbesondere in Frankreich und Spanien, vorzügliche Produkte bei deutlich geringerem Personalaufwand auf den Markt bringen. Deshalb kämpft jeder in Nackenheim, um die gut 100 Arbeitsplätze (plus etwa 50 Teilzeit- und Auszubildenden-Plätze) zu erhalten. Immer wieder hat ein über den Tellerrand blickender Betriebsrat unpopuläre Arbeitszeit- und Entgeltmaßnahmen mitgetragen, um den Kunden schnell bedienen und damit halten zu können.

- **Überragende Bedeutung von Beratung und Service**

Zunächst sind Kapseln austauschbar. Farbe, Größe, Preis, Lieferzeit. Aber wie lässt sich die gelieferte Kapsel vor Ort verarbeiten? „Wie schmuck sehe ich auf der Flasche und später im Regal aus?" Hier gibt es gewaltige Unterschiede. Viel Erfahrung mit Kapselverarbeitungsmaschinen, Bandgeschwindigkeiten, speziellen Füllbedingungen

sind notwendig, um hier mit „Geduld und Spucke" dem Kunden nachhaltig zu helfen. Dies, wenn es denn gelingt, dankt er über lange Zeit!

5. König in der Nische

In den 70er Jahren unternahm VKN „Ausbruchsversuche" (Diversifikation). Wir hatten nicht nur ein hohes Know-how in der Metallverformung und Dekoration, sondern auch im hochwertigen Vielfarb-Flexodruck verschiedener Kunststofffolien (z. B. für Kartoffelchips-Beutel) wie im Kunststoff-Spritzguß mit anschließender Bedruckung der Behältnisse.

„Schuster bleib bei Deinem Leisten". Trotz gewisser Erfolge (Gewürzbranche, Pharmazie, Pflegemittel) konnten wir nirgends auf Dauer und mit ausreichenden Zukunftsperspektiven Fuß fassen. Im Grunde waren die Märkte von „Professionals" besetzt.

Das Sich-Zurückbesinnen auf die Kernkompetenz „Kapsel" ist VKN sehr gut bekommen. Die Position als „Deutschlands Kapselberater Nr. 1" konnte deutlich ausgebaut und untermauert werden. Die Spezialkenntnisse und Einrichtungen bezüglich der Zinn-Kapsel ließen VKN zu einem Global Player in dem etwa 1 Mrd. Zinnkapsel-Markt weltweit p. a. werden. Mit einem Zinnkapsel-Exportanteil von über 85 Prozent und einem Zinnkapsel-Umsatzanteil von über 60 Prozent hat VKN fürwahr seine Nische gefunden!

6. Es gilt, die Zukunft zu sichern

Dies beginnt bei den Ausbildungsplätzen. VKN war stets ausbildungsinteressiert, sowohl bei den so genannten gewerblichen Berufen (z. B. Maschinenschlosser) wie bei kaufmännischen Berufsbildern (Industriekaufmann/frau), aber auch Grafik und Technisches Büro.

Wir sind dankbar und ein wenig stolz, dass ein Gutteil unserer heutigen Abteilungsleiter/innen in Nackenheim irgendwann mal ihre Lehre begonnen hatten.

„Zukunft sichern" heißt auch, sich um möglichst exzellente Kontakte mit begleitenden Banken, insbesondere der oder den Hausbank(en) zu bemühen. Dies ist ein Prozess über Jahre. Vertrauen kann man nicht erzwingen, Vertrauen muss wachsen. „Die wichtigste Zukunftsinvestition ist immer der Kunde!" Vor allen anderen Investitionsentscheidungen muss die Frage stehen: Wie und was kann ich in meine Kontakte mit bestehenden wie mit neuen Kunden investieren? VKN ist ein nahezu rein auftragsbezogener Produktionsbetrieb. Ohne konkrete individuelle Kundenaufträge keine Produktion, damit kein Umsatz, damit keine Kostendeckung. Am Anfang steht also immer „König Kunde".

7. „Distribution" ist das Geheimnis

Was helfen die schönsten Kapseln mit dem besten Preis-Leistungsverhältnis, wenn aufstrebende Weinanbaugebiete wie China, Bulgarien, Brasilien, Kanada diese Kapseln nicht kennen bzw. kein Vertreter diese vor Ort repräsentiert.

Ein Nischen-Inhaber braucht also eine beständige Investition in eine verbesserte Distribution seiner Spezialprodukte. Diese Aufgabe hat VKN jetzt gelöst. Durch ein Zusammengehen mit dem französischen Konzern SPARFLEX vervielfältigen sich die Distributionsmöglichkeiten über Nacht. Voraussichtlich wird dies auch den Aufbau zusätzlicher Arbeitsplätze in Nackenheim bedeuten, denn es gibt weltweit einen weit größeren Bedarf an „Classic Cap" (so heißen die Nackenheimer Zinn-Kapseln), als VKN dies bisher für sich realisieren und umsetzen konnte.

Damit geht eine etwa 50-jährige Ära der Familie Zuckmayer (ca. 1885 bis Mitte der 30er Jahre)und eine etwa 70-jährige Ära der Familie von Opel mit guten, ja mit besten Zukunftsperspektiven für VKN zu Ende. □

▶ Unternehmen auf einen Blick

Größter deutscher Anbieter von Garantiekapseln für Wein-, Sekt- und Spirituosenflaschen. Mit dem Hauptprodukt der reinen Zinnkapsel Classic Cap einer der weltweit führenden Lieferanten.

Gegründet 1868. 50 Jahre bestimmte Familie Zuckmayer und 70 Jahre Familie von Opel die Geschicke des Unternehmens.

Jahresleistung 2005 über 500 Mio. Flaschen-Garantiekapseln. Export-Anteil über 60%.
Umsatz ca. Euro 14 Mio.

100 Mitarbeiter zuzüglich Teilzeitkräfte und Auszubildende.

Seit 2005 ist VKN-NACKENHEIM ein Teil der internationalen SPARFLEX-Gruppe, Zentrale in Epernay/Champagne. Notiert an der Pariser Börse „Nouveau Marché".

Kontakt:

Vereinigte Kapselfabriken
Nackenheim GmbH
Weinbergstraße 82-84
55299 Nackenheim

Tel.: 06135/710
Fax: 06135/71222
E-mail: info@vkn-nackenheim.com
Internet: www.vkn-nackenheim.com

Stadtwerke Mainz AG

Kommunales Unternehmen auf Wettbewerbskurs

Stefan Jung

Stefan Jung

ist Absolvent der Fachhochschule Mainz und bei der Stadtwerke Mainz AG als Vorstandsreferent mit Schwerpunkttätigkeit Interner Kommunikation tätig.

E-mail: s.jung@stadtwerke-mainz.de

1. Die Situation

Oft haftet kommunalen Unternehmen der Ruf an, sie seien unwirtschaftlich, zu unflexibel und nicht leistungsorientiert. Die Stadtwerke Mainz AG stellt sich als Unternehmen in kommunaler Hand dem Wettbewerb – mit Erfolg.

Bereits 1971 wurden die Stadtwerke Mainz vom kommunalen Eigenbetrieb in eine Aktiengesellschaft übergeleitet. Seit der Liberalisierung der Energiemärkte 1998 hat sich viel getan. Im Jahr 1999 wurde der Vertrieb des Unternehmens ausgegliedert. Gemeinsam mit dem Darmstädter Energieversorger HEAG wurden die Vertriebsaktivitäten in dem Unternehmen ENTEGA zusammengefasst. Die Verkehrsbetriebe wurden 2001 in eine eigene Gesellschaft, die Mainzer Verkehrsgesellschaft, überführt. Die Stadtwerke Mainz konzentrierten sich auf die eigentlichen Kernkompetenzen, den reinen Netzbetrieb. Das Unternehmen versorgt mit seinen Strom-, Gas- und Wassernetzen etwa 280.000 Menschen in Mainz und Umgebung. Außerdem betreibt das Unternehmen drei eigene Wasserwerke. Ein weiteres Geschäftsfeld ist das Anlagen-Contracting.

Die Stadtwerke Mainz betreiben zum Beispiel das Arealnetz eines ehemaligen IBM-Standortes in Mainz, auf dem sich inzwischen verschiedene Unternehmen niedergelassen haben.

2. Beteiligungen

Zusammen mit anderen dynamischen Partnern bilden die Stadtwerke Mainz einen Unternehmensverbund, um sich im Markt als Komplettanbieter zu positionieren und sich im Wettbewerb zu behaupten.

Die Stadtwerke Mainz AG ist an folgenden Unternehmen beteiligt:

- Mainzer Verkehrsgesellschaft mbH – ÖPNV
- Heizkraftwerk GmbH – Fernwärme
- Überlandwerk Groß-Gerau GmbH – Weiterverteilung
- Kraftwerke Mainz-Wiesbaden AG – Energieerzeugung
- ENTEGA Service GmbH – Dienstleistungen
- ENTEGA Vertrieb GmbH & Co. KG – Vertrieb von Strom, Gas und Wasser
- Rheinhessen-Energie GmbH – Energiedienstleistungen für die Region Rheinhessen
- citiworks AG - Deutsche Stadtwerke Allianz – Energielösungen für Groß- und Bündelkunden
- RHENUS Mainzer Gesellschaft für Spedition und Lagerei mbH – Logistik
- Wasserversorgung Rheinhessen GmbH – Regionale Wasserversorgung
- RIO GmbH & Co. KG – Energiedienstleistungen im Bereich der regenerativen Energie
- Mainzer Hafen GmbH – Umgestaltung und Verlagerung des Zoll- und Binnenhafens

Beteiligung der Stadtwerke Mainz AG an Unternehmen

3. Die Kräfte bündeln

Die Stadtwerke Mainz sind mit ihrer Struktur gut aufgestellt. „Wir sind selbst oder über unsere Beteiligungen auf jeder Stufe der Wertschöpfungskette aktiv", so Detlev Höhne, stellvertretender Vorstandsvorsitzender des Unternehmens. Die Strategie leuchtet ein: Wieso Strom kaufen, wenn die Kraftwerke Mainz Wiesbaden AG ihn vor Ort produzieren kann? ENTEGA kann die Energie an Privatkunden und kleine Geschäftskunden in einem größeren Versorgungsgebiet kostengünstiger vertreiben. Die speziellen Anforderungen von Großkunden bedient die citiworks AG. Die Verteilung der Energie übernimmt die Stadtwerke Mainz AG mit ihren Netzen. So bleiben die Gewinne jeder Wertschöpfungsstufe im Konzern und können dort reinvestiert werden. Der Wettbewerbskurs zeigt sich im gesamten Unternehmen. Durch die angestrebte Organisations- und Kostenführerschaft sollen alle Potenziale zur Kostensenkung ausgeschöpft werden. Nur so können die Netznutzungsentgelte auf dem aktuell niedrigen Stand gehalten werden.

4. Die Region stärken

Die Stadtwerke Mainz sind ein rein kommunales Unternehmen, alle Aktien liegen bei der Stadt Mainz. „Wir sind ein Mainzer Unternehmen, das durch seinen kommunalen Eigentümer in der Region verwurzelt ist" – so steht es im Unternehmensleitbild geschrieben. Eine Aussage, die bewusst gelebt wird. „Es ist uns ein Anliegen, dass das hier erwirtschaftete Geld auch in der Region bleibt. Fast 70 Prozent unserer Aufträge vergeben wir an Unternehmen in unserer Region. Wir möchten die Wirtschaft dort fördern, wo unsere Kunden und unsere Mitarbeiter leben!" betont Höhne. Die Stadtwerke Mainz schauen optimistisch in die Zukunft. Man befindet sich auf dem richtigen Weg – das sieht auch die Stadt Mainz so. Der Stadtrat hat im Frühjahr 2005 beschlossen, auch in Zukunft keine Anteile an den Stadtwerken zu veräußern. Damit bleiben die Stadtwerke Mainz im Rhein-Main-Gebiet der einzige Energieversorger in kommunaler Hand. □

▶ Kontaktdaten für …

… Praktika und Diplomarbeiten:

Philipp Schiffer
Personalreferent
KPS 01 Personalentwicklung
Rheinallee 41
55118 Mainz
Tel.: 06131/12-6951
E-mail:
pschiffer@stadtwerke-mainz.de

www.stadtwerke-mainz.de

New Image Dental oder Warum braucht ein Zahnarzt einen Unternehmensberater?

Jochen Kriens in Kooperation mit florian Grimm und Christoph Meisner

Jochen Kriens

Leiter der Öffentlichkeitsarbeit/PR

E-mail: jochen.kriens@new-image-dental.de

1. Umfassende Beratung

Knapp 65.000 aktive Zahnärzte arbeiten in Deutschland.[1] Das ist selbst für über 82 Millionen potenzielle Patienten nicht gerade wenig und entsprechend groß ist der Konkurrenzdruck. Deswegen muss ein Zahnarzt mittlerweile einiges tun, um erfolgreich zu bleiben. Die auf Zahnärzte spezialisierte Unternehmensberatung New Image Dental (NID) bietet Praxen ein umfassendes Beratungsangebot von der Überprüfung der Finanzen, über die Schulung der Mitarbeiterinnen bis hin zur Gestaltung der Räume durch Innenarchitekten. So hilft NID Zahnärzten, ihre immer anspruchsvoller werdenden Patienten zufrieden zu stellen.

Wer sich in Deutschland von einem Zahnarzt behandeln lassen möchte, braucht nicht lange zu suchen: Allein in Mainz kommen auf gut 202.000 Einwohner[2] 112 Praxen[3]. Zahnmediziner, die sich darauf beschränken, fachlich einwandfrei zu arbeiten, ohne sich um betriebswirtschaftliche Fragen und das Wohlbefinden ihrer Patienten zu kümmern, geraten daher heute schnell in finanzielle Schwierigkeiten. Dass der wachsende Konkurrenzdruck Zahnärzte zwingen würde, immer stärker unternehmerisch zu denken, erkannte Stefan Seidel schon Anfang der neunziger Jahre. 1993 gründete er New Image Dental – Agentur für Praxismarketing (NID), deren Zentrale in Alzey liegt. NID ist mit knapp 60 Festangestellten und Niederlassungen in Hamburg, Berlin und demnächst auch in München die mit Abstand größte auf Zahnärzte spezialisierte Unternehmensberatung in Deutschland. „Im Gegensatz zu vielen kleineren Beratungsunternehmen beschäftigt NID nicht nur einige Generalisten, sondern kompetente Spezialisten für alle Fachgebiete, die für den Erfolg einer Zahnarztpraxis entscheidend sind", betont Seidel. Denn vereinzelte, kurzfristige Maßnahmen reichen heute nicht mehr aus um als Praxis erfolgreich zu bleiben. Deswegen bietet NID eine umfassende Betreuung an von der Überprüfung der Einnahmen und Ausgaben durch diplomierte Betriebswirte, über die Schulung der Mitarbeiterinnen im Umgang mit den Patienten bis hin zur Gestaltung der Praxisräume durch Innenarchitekten und des Corporate Designs (das heißt des Logos, des Briefkopfes, der Schilder und ähnlichem) einer Praxis

Sich wohlfühlen beginnt schon am Empfang.

1 Quelle: Bundeszahnärztekammer

2 Quelle: Melderegister von 31.05.2005

3 Quelle: Bezirkszahnärztekammer Mainz

durch Graphiker. „Ein Zahnarzt will nur einen einzigen Ansprechpartner für alle seine Probleme", stellt Seidel fest. Deswegen wird jede Praxis, die bei New Image Dental Kunde ist, von einem Mitarbeiter persönlich betreut, der für etwa zehn Praxen zuständig ist und die Arbeit der Fachabteilungen koordiniert.

2. Fünf Schritte zum Erfolg

Am Anfang jeder Beratung steht ein so genanntes „Briefing". Der Kunde stellt dar, wie er die aktuelle Situation seiner Praxis sieht und welche Ziele er in Zukunft erreichen möchte. Dabei variieren die von den Zahnärzten geäußerten Wünsche stark: Der eine wünscht sich mehr Patienten, der andere weniger, aber verbunden mit steigendem Umsatz. Mancher sehnt sich nach mehr Freizeit oder sucht nach Wegen, um die Motivation seines Teams zu verbessern.

Im zweiten Schritt unterziehen die Spezialisten von NID die Praxis vor Ort einer akribischen Analyse. Hier kommen buchstäblich alle Sinne zum Einsatz: Zunächst inspizieren die Analysten die Fassade und das Praxisschild, dann ist eine empfindliche Nase gefragt. Denn bei manchem Patienten löst allein der antiseptische Geruch Angst aus, der ihm auf dem Weg zum Zahnarzt oft schon im Treppenhaus entgegenschlägt. Wenn er dann auch noch von einer unfreundlichen Sprechstundenhilfe in einem rein funktional eingerichteten Raum empfangen wird, vergrößert dies sicher nicht seine Bereitschaft, sich gerade in dieser Praxis behandeln zu lassen. Auch über die Stadt, in der eine Praxis angesiedelt ist, sammelt NID statistische Daten: Wie viele Einwohner leben in ihr, und wie sind die Einkommen verteilt? Durch Befragung von Passanten ermittelt NID, wie bekannt die Praxis in ihrem Stadtteil ist. Betriebswirtschaftler vergleichen außerdem die Einnahmen und Ausgaben der letzten fünf Jahre. Dabei geht es um Fragen wie: Konnten die Einnahmen gesteigert werden oder sind sie zurückgegangen? Welcher Zahnarzt einer Gemeinschaftspraxis hat wie viel erwirtschaftet? Wie viel musste an externe Labore für die Herstellung von Zahnersatz gezahlt werden? Genauso entscheidend für den Erfolg einer Praxis ist aber auch die Frage, wie die Kommunikation zwischen Zahnärzten und Mitarbeiterinnen funktioniert.

Die Entwicklung einer Strategie bildet die dritte Phase der Beratung: Die Strategie ist der Weg vom in der Analyse festgestellten aktuellen Zustand zum angestrebten Ziel. NID entwickelt nun einen Maßnahmenplan, der von der Schulung des Zahnarztes und seiner Mitarbeiterinnen bis zur Gestaltung einer Praxiszeitung reichen kann.

Anschließend beginnt die Umsetzung der Strategie in die Realität: Aus einem Bündel von Möglichkeiten müssen je nach Art und Umfang der zu überwindenden Probleme die geeigneten Maßnahmen ausgesucht werden. Dabei arbeitet NID von „innen nach außen", betont Seidel: Zuerst verbessert die Agentur die Qualität des von der Zahnarztpraxis gebotenen Services, bevor sie durch Öffentlichkeitsarbeit und Marketing für ein besseres Image und einen größeren Zustrom von Patienten sorgt. Nachdem die Strategie in die Tat umgesetzt wurde, achtet NID darauf, dass die erreichten Verbesserungen auch langfristig beibehalten werden. Dafür sorgt einerseits das regelmäßige Controlling der wirtschaftlichen Situation der Praxis, andererseits aber auch die dauerhafte Betreuung durch einen persönlichen Ansprechpartner von NID. Die Agentur achtet darauf, dass sich das gesamte Praxisteam auch nach der Phase der intensiven Veränderung weiterhin an den Bedürfnissen der Patienten orientiert.

3. Abhängigkeit von den Krankenkassen verringern

Da die Krankenkassen mittlerweile nur noch für die zahnärztliche Grundversorgung aufkommen, sind Zahnärzte mehr und mehr darauf angewiesen, Leistungen anzubieten, die der Patient selbst zahlt, weil sie eine echte Verbesserung seiner Gesundheit und Lebensqualität darstellen. Hierzu gehören etwa zukunftsweisende Verfahren wie Implantate, Laserbehandlungen oder ästhetische Techniken wie das Bleichen der Zähne. Es kommt außerdem darauf an, dass nicht nur die Zahnärzte an der Generierung des Praxisumsatzes beteiligt sind. So könnten Mitarbeiterinnen einfachere Behandlungen selbst durchführen, wie eben das Bleichen oder Reinigen der Zähne, erläutert Detlev Westerfeld, Leiter der Abteilung Wirtschaftsberatung von New Image Dental. „Auch die Spezialisierung auf Implantologie, die momentan den neuesten Stand zahnmedizinischer Heilkunst darstellt, ist kein Garant für mehr Gewinn. Wer viel implantiert, steigert mit dem Umsatz gleichzeitig auch seine Ausgaben, da beim Implantieren hohe Material- und Fremdlaborkosten anfallen", betont Westerfeld. Als Verantwortlicher für die Überprüfung der Finanzen der von NID betreuten Praxen kennt Westerfeld die speziellen Risiken genau, mit denen Zahnärzte umgehen müssen: Die Krankenkassen zahlen die Honorare zeitversetzt, erst einige Monate nachdem eine Behandlung durchgeführt wurde. Auch dass Honorare gar nicht gezahlt werden, weil das Budget einer Kasse für ein Quartal bereits erschöpft ist, kommt vor. Die Betriebswirte von NID sorgen dafür, dass diese Umstände bei der Umsatzplanung einkalkuliert und durch die Erhöhung der Einnahmen aus privaten Leistungen abgefedert werden.

4. Das Prinzip der zwei Gewinner

Das Werbeverbot für Ärzte und Zahnärzte wurde mittlerweile vom Bundesverfassungsgericht gelockert. Trotzdem legt Jochen Kriens, Leiter der PR-Abteilung von NID, Wert darauf festzustellen: „Wir machen keine Werbung, sondern Öffentlichkeitsarbeit." Die Agentur erarbeitet für jede Praxis, die bei ihr Kunde ist, ein umfassendes, langfristig angelegtes und systematisch aufgebautes PR-Konzept. NID organisiert beispielsweise Veranstaltungen, bei denen Zahnärzte potenzielle Patienten über ausgewählte zahnmedizinische Therapieformen informieren, oder gestaltet für die Praxen ihrer Kunden einen individuellen Internetauftritt. Auch wenn ein Zahnarzt Fachartikel in Lokalzeitungen veröffentlicht, im Gesundheitsmagazin eines (lokalen) Fernsehsenders auftritt oder einen Lehrstuhl für Zahnheilkunde innehat, dient dies dazu, sein Ansehen in der Öffentlichkeit zu vergrößern. „Auch Öffentlichkeitsarbeit ist ein langwieriger Prozess. Ich kenne Zahnärzte, die schon seit zehn Jahren PR machen", betont Kriens und fügt hinzu: „Ein Zahnarzt, der erfolgreich sein will, muss sowohl fachlich als auch betriebswirtschaftlich Überdurchschnittliches leisten". Kriens' Abteilung ist nicht nur für die Präsentation der Kunden in der Öffentlichkeit zuständig, sondern auch für die Darstellung des eigenen Unternehmens NID nach außen.

Dazu gehören Aufgaben wie die Teilnahme an Messen, aber auch Sonderprojekte wie die Beteiligung an Charity-Aktionen. „Ich freue mich, dass zwischen NID und der renommierten Plüschtierfirma Steiff eine Zusammenarbeit für einen guten Zweck zustandegekommen ist", sagt Kriens. Steiff stellt das so genannte Denti-Bärchen her – einen Teddybär im Zahnarztkittel, den NID für 89 Euro verkauft. Der gesamte Erlös aus dem Verkauf in Höhe von 39 Euro pro Stück geht an „Bärenherz", ein Hospiz für schwerstkranke Kinder in Wiesbaden.

„Grundlage unseres Erfolges ist das Prinzip der zwei Gewinner. Sowohl unsere Kunden, die Zahnärzte, als auch wir als Berater müssen von der Zusammenarbeit profitieren", fasst Seidel die Philosophie seines Unternehmens zusammen. Sie lässt sich aber auch auf das Verhältnis vom Zahnarzt zum Patienten übertragen: Der Zahnarzt kann nur erfolgreich sein, wenn er seine Patienten umfassend zufrieden stellt. „Dazu gehört nicht nur die kompetente Versorgung der Zähne, sondern auch eine angenehme Atmosphäre in der Praxis und ein gutes persönliches Verhältnis zwischen Ärzten, Mitarbeiterinnen und Patienten." □

Das New Image Dental-Team beim Jahreseingangsmeeting

Zur Verstärkung des Teams sucht New Image Dental

Praktikanten/innen für ...
- Kundenbetreuung
- Wirtschaftscontrolling
- Presse- und Öffentlichkeitsarbeit
- Personalberatung

Anforderungen:
- Hochschulstudium
- Kenntnisse im Marketing
- Hohe kommunikative und soziale Kompetenz
- Bereitschaft, sich in neue Aufgabenfelder einzuarbeiten

Bitte senden Sie Ihre aussagekräftigen Bewerbungsunterlagen an:

New Image Dental
Agentur für Praxismarketing
Personalabteilung
Herrn Matthias Krack
Mainzer Str. 5
55232 Mainz
Tel.: 06731/947000

Fachhochschule Mainz
Fachbereich III
Wirtschaftswissenschaften
An der Bruchspitze 50
55122 Mainz

ISSN 1861-3152