Fachhochschule Mainz
University of
Applied Sciences

Update

Forschung & Wirtschaft

WS 05|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: http://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. Schmorleiz
Prof. Dr. Ulrich Schüle
Prof. Dr. Arno Peppmeier

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

Gestaltung: www.grafikbuero.com

Druck: Printec, Kaiserslautern

Auflage: 3000

Erscheinungsweise:
jeweils zu Beginn des Semesters
ISSN 1861-3152
Heft 1

Mainz, 2005

Inhaltsverzeichnis

Editorial/Prof. Dr. A. Beyer ***5***

Lehre und Studium **6**
Dialogmarketing/Prof. Dr. H. Holland 6
Standortwettbewerb und Unternehmensbesteuerung/Prof. Dr. V. Beeck 11
Geschäftsplanung – Erfolge lassen sich planen/Prof. Dr. M. Eickhoff, Prof. Dr. S. Fischbach 14
Kapitalerhaltung und Naturzerstörung – Ein Konzept nachhaltiger zukunftsfähiger Entwicklung/Prof. U. Gerdes 19
Human Resource Management Trends/Prof. Dr. S. Rank 22
„digital divide": Schattenseite der Wissensgesellschaft/Prof. Dr. J. Welsch 27
Selbstlernkompetenz – Eine Studienvoraussetzung/P. Bauer 33
IAS/IFRS im Mittelstand/J. Hammen 36

Unternehmenspraxis **41**
Stress- und Ressourcenmanagement als Führungs- und Personalaufgabe/Dr. S. Leidig 41
Controlling Information System – Evolution statt Revolution/N. Plattner, B. Geisel 45
Cross-Selling: Ein Konzept zur Ausschöpfung von Kundenpotenzialen/T. Keppler 52
Die Bank als industrielle Produktionsstätte/Dr. M. Kaufmann 55
Outsourcing und Offshoring für Hightechunternehmen/Dr.-Ing. J.-P. Akelbein 58
Transformational Leadership – Theory and Application/C. Ludwig 61

Unternehmensprofile **64**
Grafikbüro Ehlers + Kaplan/J. Ehlers 64
Die PROCON Unternehmensgruppe/R. Krog 66
Kompetenz im Markenweingeschäft – Die Firma A. Racke in Bingen/M. Kopp 69

Update
Forschung & Wirtschaft

Editorial

Wenn du schnell sein willst, geh' alleine. Wenn du weit kommen willst, nimm jemanden mit.

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

Am Beginn von Planungs- und Entscheidungsprozessen stehen Ziele. Die Ziele, die wir mit dieser Publikation verfolgen, resultieren aus den Zielen unserer Fachhochschule, die sich wiederum aus unserem Leitbild ableiten: „Die Fachhochschule Mainz hat ihre Stärke im ausgeprägten Praxisbezug von Lehre und Forschung. Unsere Profilbildung als anwendungsorientierte Hochschule basiert auf der starken Verankerung im Rhein/Main-Wirtschaftsraum, die sich in Kooperation mit zahlreichen Unternehmen und Organisationen manifestiert." Unsere Aktivitäten können deshalb nicht statisch sein. Sie erfordern den Dialog mit der Praxis und die Auseinandersetzung mit neuen Entwicklungen. Das kommuniziert auch der Titel unserer neuen Zeitschrift.

Das update greift Themen aus Lehre und Praxis auf, vertieft und differenziert sie. Die erste Rubrik fasst dazu Beiträge aus den Studieninhalten und den Forschungsprojekten zusammen. Die Inhalte sind für Studierende deshalb Wiederholung oder Ergänzung der Vorlesungen. Der externe Leser findet Ansatzpunkte für Veränderungen und Lösungen in der Praxis oder auch für Projekte in Kooperation mit der Hochschule.

Die zweite Gruppe von Beiträgen ist auf aktuelle Fragen, Lösungen und Trends aus der betrieblichen Praxis konzentriert. Sie wechselt damit die Blickrichtung und kann wiederum Impulse für Forschung und Lehre geben oder auch zu Projekten in Kooperation mit Unternehmen anregen.

Die Beschäftigung mit wirtschaftlichen Fragestellungen unter verschiedenen Aspekten und mit unterschiedlichen Zielsetzungen erhöht nicht nur die Analysequalität – sie initiiert Austausch und Kooperation. Damit wird Verständnis für unterschiedliche Standpunkte geschaffen und Empathie, Akzeptanz und differenziertes Denken gefördert.

Die Zielrichtung der dritten Rubrik, der Unternehmensportraits, liegt auf der Hand. Hier stellen Unternehmen, mit denen wir in Verbindung stehen, ihre Leistungen, ihre Organisation, ihre Grundsätze und ihre Besonderheiten dar. Die Studierenden erhalten dadurch fallbezogene Einblicke in unternehmerische Strukturen und Arbeitsweisen, wodurch der erwünschte Praxisbezug weiter gestärkt wird.

Wir wünschen uns, dass Sie durch den Dialog zwischen Praxis, Forschung und Studium in unserer Publikation viele interessante Einblicke erhalten, mit uns weiterkommen und uns weiterbringen.

Dialogmarketing

Heinrich Holland

Prof. Dr. **Heinrich Holland**

lehrt die Fächer Statistik, Mathematik, Direktmarketing sowie Handelsmanagement an der Fachhochschule Mainz.

E-Mail: heinrich.holland@wiwi.fh-mainz.de

1. Entwicklung zum Dialogmarketing

Das Dialogmarketing hat in den letzten Jahren eine rasante Entwicklung mit beträchtlichen Zuwachsraten erlebt; immer mehr Unternehmen aus den unterschiedlichsten Branchen haben es in ihr Marketing-Instrumentarium aufgenommen.

Dem direkten Marketing wird von zahlreichen Unternehmen bereits eine größere Bedeutung zugemessen als dem „klassischen". In der amerikanischen Literatur kursiert sogar der Ausspruch „in ten years all marketing will be direct-marketing". Das Dialogmarketing wird sicherlich nicht das klassische Marketing verdrängen, aber es ergänzt im Rahmen des Integrierten Marketing das Instrumentarium und führt zu Umschichtungen in der Allokation der Budgets.

Von 1997 bis 2003 sind die Aufwendungen für das Dialogmarketing in Deutschland nach einer jährlichen Erhebung der Deutschen Post AG von 17,1 Mrd. Euro auf 30,8 Mrd. Euro gestiegen. Die Aufwendungen für die direkte Kommunikation haben heute etwa die Hälfte der gesamten Kommunikationsaufwendungen erreicht.

Die Entwicklung des Dialogmarketing begann mit dem reinen Postversandgeschäft (Direct-Mail), wobei Direct-Mail einen Distributionskanal darstellte. Die Versandhändler stellten den Kunden Kataloge oder Prospekte zur Verfügung, aus denen Waren bestellt werden konnten, die dann per Post zugestellt wurden. Direct-Mail bedeutet den Versand von Werbebriefen (Mailings). Daraus hat sich die Direktwerbung und aus dem Direktmarketing schließlich das Dialogmarketing entwickelt. Direktwerbung umfasst neben dem Einsatz von Mailings bereits weitere Kommunikationsmedien wie das Telefon und stellt einen der Entscheidungsbereiche innerhalb des Direktmarketing dar. Direktmarketing ist darauf ausgerichtet, eine Reaktion der angesprochenen Person zu erhalten, die in einer Datenbank gespeichert wird, um eine individuelle Beziehung einzugehen. Langfristig soll sich daraus ein Dialog entwickeln; die Aktionen und Reaktionen werden ständig weitergeführt. Dieser langfristige Dialog steht im Zentrum des Dialogmarketing.

Direct-Mail ››› Direktwerbung ››› Direktmarketing ››› Dialogmarketing

Unter Dialogmarketing versteht man alle Marketing-Aktivitäten, die auf eine gezielte Ansprache der Zielpersonen und eine Reaktion (Response) ausgerichtet sind.

Dialogmarketing umfasst

- Marketingaktivitäten mit einer gezielten, direkten Ansprache der Zielpersonen und
- Marketingaktivitäten, die mit mehrstufiger Kommunikationen den direkten Kontakt herstellen wollen, und hat
- das Ziel, eine messbare Reaktion (eine Response) auszulösen.

Das entscheidende Merkmal des Dialogmarketing ist somit die direkte und individuell gezielte Ansprache einer Zielgruppe, die bei einer Aktion realisiert oder zumindest für eine spätere Stufe des Kontaktes angestrebt wird. Diese direkte Ansprache erlaubt eine genaue Erfolgskontrolle, da die Reaktionen auf eine Kampagne schon nach wenigen Tagen eintreten und den Aussendungen genau zugeordnet werden können.

2. Vom klassischen Marketing zum Dialogmarketing

Das klassische Marketing richtet sich an eine Zielgruppe, die sich im Rahmen der Marktsegmentierung selektieren lässt. Diese Selektion geht aber nicht so weit, dass jeder Empfänger der Werbebotschaft identifiziert werden kann. Die Zielpersonen werden durch Massenmedien angesprochen, wobei zum Teil große Streuverluste in Kauf genommen werden. Dagegen ist die Botschaft des Dialogmarketing an einzelne, individuell bekannte Zielpersonen gerichtet. Zumindest wird der Aufbau einer solchen individuellen Beziehung zwischen dem Absender und dem Empfänger der Botschaft angestrebt.

Das Dialogmarketing beinhaltet wie auch der klassische Marketingbegriff die Werbung als einen Bestandteil. Wie das Marketing in verschiedene Instrumente unterteilt wird, lässt sich auch das Dialogmarketing in die vier Marketing-Instrumente zerlegen. In allen Marketing-Instrumenten finden sich spezielle Aufgaben des Direktmarketing; im Rahmen eines Integrierten Marketing sind alle Aktivitäten aufeinander abzustimmen, um damit eine optimale synergetische Wirkung zu erreichen.

Das Marketing vieler Unternehmen hat sich vom Massenmarketing über das Marktlücken- und Marktnischenmarketing mit immer kleiner werdenden Zielgruppen zum individuellen, also zum Dialogmarketing entwickelt. Es wird der Dialog mit dem einzelnen, individuell bekannten Kunden oder Interessenten geführt (One-To-One-Marketing).

Massenmarketing ››› Marktlückenmarketing ››› Marktnischenmarketing ››› Dialogmarketing

3. Medien des Dialogmarketing

Die Palette der Dialogmarketing-Medien hat sich in den letzten Jahren ständig ausgeweitet (s. Abb. 1).

In der Übersicht finden sich auch Medien der Massenkommunikation. Nur wenn diese eine Aufforderung zur Reaktion und damit zum Dialog enthalten, werden sie dem Dialogmarketing zugerechnet. Eine Anzeige in einer Zeitschrift kann als Reaktionsmöglichkeit beispielsweise einen Coupon, eine aufgeklebte Antwortkarte, eine Telefonnummer oder eine E-Mail-Adresse enthalten. In einem TV- oder Radio-Spot wird die Aufforderung zum Dialog eine Telefonnummer enthalten. Der Interessent, der darauf reagiert, wird in einer Datenbank gespeichert, die folgenden Stufen des Dialogs werden durch die direkte Kommunikation geführt (z.B. Mailings, E-Mails).

Abb. 1: Medien des Dialogmarketing

- Adressierte Werbesendungen
  Mailing, Katalog, Prospekt
- Unadressierte Werbesendungen
  Postwurfsendung, Haushaltswerbung, Teiladressiert
- Telefon, Fax
  Aktiv, Outbound, Passiv, Inbound
- Neue Medien
  E-Mail, E-Newsletter, Internet, SMS, MMS
- Print (Zeitschrift, Zeitung)
  Anzeige, Beilage
- TV
  Werbespots, DRTV, Tele- u. Home-Shopping
- Radio
  Werbespots, Direct Response Radio
- Sonstige
  Außenwerbung, Rechnungs- u. Paketbeilagen, On-Pack, POS-Werbung

4. Erfolgsfaktoren des Dialogmarketing

Das starke Wachstum des Dialogmarketing ist durch zahlreiche Gründe zu erklären (s. Abb. 2).

Der Wertewandel in der Gesellschaft hat zu einer Individualisierung und Differenzierung geführt. Dieser Trend zur Individualisierung ist an den wachsenden Sortimenten zu erkennen, die den Konsumenten angeboten werden. Die Marktnischen wurden immer kleiner, so dass eine Zielgruppenansprache durch klassische Marketing-Instrumente zu immer größeren Streuverlusten führen musste.

Das Dialogmarketing hat von der rasanten Entwicklung im Bereich der EDV und Informationstechnologie profitiert, die zu immer leistungsfähigeren und kostengünstigeren Möglichkeiten der Informationsverarbeitung führte und damit die Bedeutung des Database-Marketing erhöhte. Das Dialogmarketing setzt eine sehr leistungsfähige Hard- und Software voraus und kann auf der Basis der Technologie seine Vorteile ausspielen.

Dialogmarketing bietet die Möglichkeit, die Kundenorientierung durch den Dialog mit dem Kunden zu intensivieren und die Bindung zwischen Unternehmen und Kunden zu stärken. Steigende Kosten der Kommunikation in Massenmedien und stark gestiegene Kosten des Außendienstes haben zu einer Substitution durch Dialogmarketing geführt, das Streuverluste minimiert.

Durch die gezielte und individuelle Kundenansprache kann mit einem höheren Wirkungsgrad gerechnet werden. Dieser Wirkungsgrad wird durch eine höhere Aufmerksamkeit und die Konkurrenzausschaltung beim Werbemittelkontakt verstärkt. Durch die persönliche Ansprache wird eine Ablenkung durch konkurrierende Werbebotschaften verhindert.

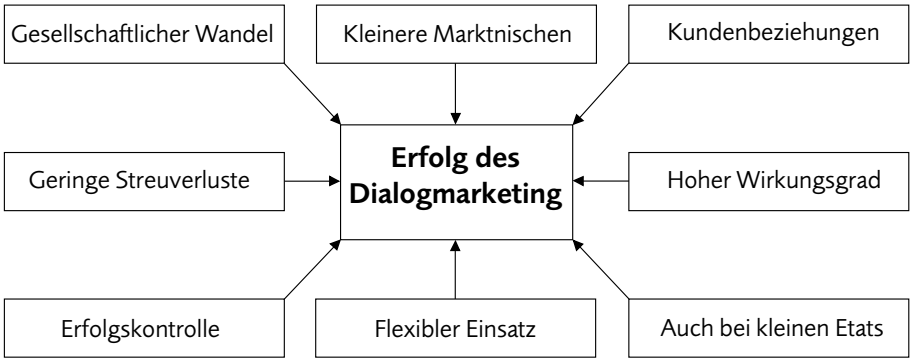

Abb. 2: Erfolgsfaktoren des Dialogmarketing

Ein Hauptvorteil des Dialogmarketing liegt in der schnellen und eindeutigen Messbarkeit des Erfolges einer Aktion. Die Messbarkeit des Erfolges mit der eindeutigen Zuordnungsmöglichkeit von Kosten und Erträgen erlauben eine genaue Rentabilitätsberechnung und die Durchführung von Tests zur Optimierung der Werbeansprache.

Die Handhabung ist sehr flexibel und der Einsatz lässt sich auch kurzfristig variieren. Dialogmarketing ist auch bei kleinen Werbeetats möglich und damit auch für mittelständische Unternehmen gut geeignet.

5. Database-Marketing als Grundlage des Dialogmarketing

Database-Marketing (datenbankgestütztes Marketing) ist eine Methode, Informationen und Kenntnisse über Kunden und Märkte für den Einsatz des Marketing-Instrumentariums zielgerichtet zu nutzen. Es ist eine Voraussetzung für den Einsatz von Dialogmarketing-Instrumenten. Nur wenn die Reaktionen der Zielpersonen, auf die der Einsatz des Direktmarketing ausgerichtet ist, in einer Datenbank erfasst werden, kann sich ein „Dialog" entwickeln.

Durch Database-Marketing kann eine größere Zielgenauigkeit bei der Segmentierung der Märkte erreicht werden, die Geschäfts- und Kundenbeziehungen lassen sich besser analysieren, steuern und nutzen. Dadurch wird es möglich, individuell und interaktiv mit den Kunden, Interessenten oder Zielpersonen zu kommunizieren.

Das Database-Marketing ist durch folgende wesentlichen Merkmale bestimmt:

- Der Einsatz von Database-Technologie dient dazu, die Adresse und weitere relevante Informationen über die Zielpersonen zu erfassen, zu bearbeiten und bereitzustellen.
- Database-Marketing ermöglicht die Nutzung der Daten und Informationen für den Einsatz der Marketing-Instrumente.
- Mit dem Database-Marketing wird die Ausgestaltung eines Dialoges vom ersten Kontakt bis hin zur Bildung eines Stammkundenverhältnisses oder bis zum Ende der Beziehung zwischen dem Unternehmen und der Zielperson ermöglicht.
- Das Database-Marketing stellt ein System dar, in dem permanent kommunikationsnotwendige Daten gesammelt und für strategische Aktionen genutzt werden.

Mittels des Database-Marketing eröffnet sich ein strategischer Spielraum. Die für eine gezielte und differenzierte Ansprache notwendigen Informationen werden systematisch generiert, aufbereitet und verarbeitet. Durch das Database-Management wird dafür Sorge getragen, dass die Daten immer aktuell bleiben und konsequent genutzt werden. Durch die Bereitstellung von Informationen und deren Koordination kann eine größtmögliche Effizienz der Dialogmarketing-Instrumente bei minimierten Streuverlusten erreicht werden.

6. Database-Marketing als Entscheidungshilfe

Die Database legt die Informationsgrundlage für die Selektion von Zielpersonen, auf die bestimmte definierte Kriterien zutreffen.

Viele Unternehmen, die in den letzten Jahren Kundenclubs gegründet und Kundenkarten herausgegeben haben, verfolgen dabei als wichtigstes Ziel den Aufbau einer Database, um die Kunden und ihr Kaufverhalten individuell bewerten zu können.

Bei zahlreichen Unternehmen trifft die bekannte 80/20-Regel (Pareto-Kriterium) zu, die besagt, dass etwa 20 % der Kunden 80 % des Umsatzes oder Deckungsbeitrages verantworten.

Gleichzeitig haben die meisten Unternehmen eine große Anzahl von „Karteileichen" oder „Non-Potentials" in ihrer Kundendatei. Nur mit einer Kundendatenbank ist es möglich, die Kunden zu selektieren und Kategorien (A-, B-, C-Kunde) zuzuordnen, damit die A-Kunden mit anderen Marketing-Aktivitäten angesprochen werden als die unrentablen.

Database-Marketing wird genutzt zur Segmentierung von Kunden für bestimmte Marketing-Aktivitäten. So lassen sich aus der Kundendatenbank auf Grund der gespeicherten Informationen beispielsweise Personensegmente herausfiltern, von denen man ein gesteigertes Interesse für bestimmte Angebote erwarten kann.

Die Kundendatenbank eines Unternehmens ist eine gute Voraussetzung für jede Kundenbefragung. Der wesentliche Vorteil einer Database gestützten Befragung liegt darin, dass die Untersuchung mit bekannten und damit nicht mit anonymen Personen stattfindet. Es ergibt sich die Möglichkeit, nicht nur festzustellen, welcher Anteil der eigenen Kunden mit einem Ablauf zufrieden ist, sondern was der einzelne Kunde denkt. Die Befragungsergebnisse können den einzelnen, individuell bekannten Personen zugeordnet werden, wenn man keine Anonymität zugesichert hat. Man kann somit dem Bedürfnis nach einer individuellen Kundenorientierung gerecht werden.

Eine statistische Auswertung der gespeicherten Daten über Soziodemografie und vor allem über das Kaufverhalten führt zu Informationen, die einen effektiveren Einsatz der Instrumente ermöglichen.

Durch eine zielgerichtete Vorgehensweise lassen sich gerade für die Neukundengewinnung mit dem Database-Marketing neue Impulse setzen. So können mittels Data Mining (z.B. durch Cluster- und Diskriminanzanalysen) Kundenstrukturen ermittelt werden,

die charakteristische Merkmale für einen guten Kunden ausweisen. Nur die systematische und stufenweise Weiterqualifizierung von Adressen ermöglicht es, dass weitgehend Streuverluste vermieden werden und nur dort Folgekosten entstehen, wo es ökonomisch sinnvoll ist.

Kunden, die in der Database verzeichnet sind, aber seit längerer Zeit nicht mehr aktiv waren, werden selektiert und mit einem speziellen Angebot angesprochen, damit der Kontakt nicht abreißt. Handelsunternehmen, die durch ihren Kundenclub diese Information haben, selektieren alle Kunden, die seit einem halben Jahr nicht mehr im Stationärgeschäft waren, und senden diesen ein Angebot mit dem Anreiz, wieder das Geschäft zu besuchen.

Unrentable Kunden können im Versandhandel solche sein, die sehr hohe Retourenquoten aufweisen. Auch eine Bank oder Versicherung hat sicherlich einen sehr hohen Anteil von unrentablen Kunden in der Datei. Aus der Database können diese Kunden identifiziert werden. Vielleicht lassen sich Gründe für diesen Zustand finden, oder die Kunden können durch Cross-Selling-Angebote für das Unternehmen aufgewertet werden.

7. Customer Relationship Management

7.1 Bedeutung des Kundenbindungsmanagements

Auch heute noch legen viele Unternehmen den Schwerpunkt ihrer Marketing-Bemühungen auf die Neukundengewinnung, allerdings kommt in jüngster Zeit dem Thema Kundenbindung ein steigendes Interesse in Wissenschaft und Praxis zu. Stagnierende Märkte mit einem ständig schärfer werdenden Verdrängungswettbewerb, der die Akquisition neuer Kunden zunehmend erschwert, sind Gründe für diese Entwicklung. Markterfolge hängen immer stärker von der intensiven Pflege des eigenen Kundenstammes ab.

Kundenbindung (Kundentreue oder -loyalität) äußert sich in einem Wiederkaufverhalten. Gelingt es einem Unternehmen, seine Kunden an sich zu binden, wirkt sich dies Gewinn steigernd aus, dadurch dass sich Marktanteil und Umsatz bei gleichzeitiger Kostenreduktion erhöhen. Je länger die Stammkundenbeziehung andauert, umso mehr Gewinn kann das Unternehmen aus dieser Beziehung erwirtschaften und umso dauerhafter und viel versprechender wird sein Gewinnpotenzial.

Einige Statements:

- Einen Neukunden zu gewinnen kostet etwa fünfmal soviel wie die Erhaltung einer bestehenden Kundenverbindung.
- Marketing orientiert sich heute noch überwiegend an der Realisation von Erstverkäufen. Dabei wird völlig übersehen, dass 65 % des Umsatzes mit Stammkunden erfolgt.
- 5 % weniger Abwanderungen von bestehenden Kunden steigern den Kundenwert um bis zu 75 %.
- Die Wahrscheinlichkeit, dass ein sehr zufriedener Kunde nachbestellt, ist dreimal höher als bei einem nur zufriedenen Kunden.
- Ein über einen längeren Zeitraum durch ein Unternehmen zufrieden gestellter Kunde gibt seine Erfahrungen an durchschnittlich drei Personen weiter, ein unzufriedener Kunde hingegen an durchschnittlich elf.
- Nur das Unternehmen, das seine Kunden langfristig zufrieden stellt, kann somit auf die Mundpropaganda als ein gezielt eingesetztes Marketing-Instrument bauen.
- 95 % der verärgerten Kunden bleiben dem Unternehmen treu, wenn ihr Problem innerhalb von fünf Tagen gelöst wird.
- Jeder Prozentpunkt nachhaltig erhöhter Kundenzufriedenheit steigert die Rentabilität (gemessen als ROI) um 7,25 %.

Customer Relationship Management (CRM) ist ein sehr junger Begriff, der sich in einer dynamischen und sehr stürmischen Entwicklung befindet. Da sich die technischen Möglichkeiten und auch die Einsatzbereiche ständig ausweiten, entwickeln sich die Definitionen noch weiter.

CRM ist als ein ganzheitlicher Ansatz zur Unternehmensführung zu verstehen. Es hat die Aufgabe, über alle Abteilungen hinweg alle kundenbezogenen Prozesse im Unternehmen zu optimieren und zu integrieren. Die Basis dafür ist eine Datenbank mit einer entsprechenden Software.

Zielsetzung von CRM ist die Schaffung von Mehrwerten sowohl auf der Seite der Kunden als auch auf der Seite des Unternehmens im Rahmen von Geschäftsbeziehungen. Die Kundenprozesse werden permanent verbessert, das Unternehmen lernt ständig mehr über seine Kunden, so dass die Kontakte zwischen Unternehmen und Kunden immer weiter optimiert werden können.

Im CRM steht der Kunde im Mittelpunkt. Es geht nicht länger darum, bestimmte (auf dem Lager liegende) Produkte möglichst vielen Kunden zu verkaufen und Marktanteile zu maximieren. Das Ziel besteht jetzt darin, einem bestimmten Kunden möglichst viele Angebote zu verkaufen. Der Kunde mit seinem bisherigen Kaufverhalten und seinen Präferenzen ist durch die Kundendatenbank bekannt, so dass man ihm ein optimales Angebot machen kann.

7.2 Kernelemente des CRM

- CRM ist kein Modethema.
- CRM ist nicht nur „alter Wein in neuen Schläuchen".
- CRM ist keine Software.
- CRM ist ein ganzheitlicher Ansatz zur Unternehmensführung.
- CRM integriert und optimiert abteilungsübergreifend alle kundenbezogenen Prozesse.

- CRM basiert auf einer Database.
- CRM stellt nicht das Produkt, sondern den Kunden in den Mittelpunkt.
- CRM beinhaltet eine permanente Verbesserung der Kundenprozesse.
- CRM setzt die Ansprüche des Relationship Marketing und der Kundenorientierung in die Tat um.
- CRM koordiniert die Kommunikation über alle Kanäle, Produkte und Serviceleistungen.
- CRM ermöglicht dem Kunden die Entscheidung darüber, wie er mit dem Unternehmen in Interaktion treten will.

7.3 Charakteristika des CRM

• Kundenorientierung:
Im Zentrum von CRM steht eine konsequente Ausrichtung sämtlicher Unternehmens-Aktivitäten an den Bedürfnissen der Kunden im Sinne einer ganzheitlichen Kundenbearbeitung.

• Langfristigkeit der Kundenbeziehungen:
Angestrebt sind andauernde Kundenbeziehungen als Voraussetzung für eine langfristige Kundenbindung, welche zur Steigerung des Gewinns, des Marktanteils und des Unternehmenswachstums beitragen sollen, beispielsweise durch eine verringerte Preissensitivität der gebundenen Kunden, Weiterempfehlungen, Wiederholungs- und Folgekäufe, Cross- und Up-Selling oder Kosteneinsparungen durch gesunkene Marketingkosten. Ferner tragen treue Kunden zu einem Imagegewinn und auf Grund der Loyalität gegenüber dem Unternehmen zu einer ökonomischen Risikoabgrenzung auch in kritischen Situationen bei.

• Wirtschaftlichkeit:
Der Fokus der Kundenbearbeitung sollte hierbei auf solchen Kunden liegen, die langfristig besonders profitabel sind. Auskunft hierüber gibt beispielsweise der Wert eines Kunden (Customer Lifetime Value).

• Individualisierung der Kundenbeziehung:
Eine individualisierte bzw. kundenspezifische One-to-One-Kundenbearbeitung erfordert eine Differenzierung der Kundenbeziehungen sowohl im Hinblick auf Produkte bzw. Dienstleistungen als auch den Dialog mit dem Kunden. Da eine kundenspezifische Ausgestaltung der Geschäftsbeziehung in der Regel mit zusätzlichen Kosten einhergeht, sollte der Kundenwert als wichtige Profitabilitätsgröße berücksichtigt werden. So ist es möglich, dass ein Unternehmen zunächst Verluste in Kauf nimmt, wenn der Kunde in Zukunft eine hohe Profitabilität verspricht.

• Systematische Kundenbearbeitung:
Eine systematische, an den Bedürfnissen der Kunden ausgerichtete Kundenbearbeitung ist über den gesamten Kundenbeziehungslebenszyklus hinweg, von der Kundenneugewinnung, -bindung bis zur Kundenrückgewinnung, zu gewährleisten.

• CRM-Software:
Das Ziel der qualitativen Verbesserung der Kundenbeziehung durch eine auf Mehrwert fokussierte, differenzierte Kundenbearbeitung erfordert eine ganzheitliche Abbildung des Kunden und ist daher durch eine spezielle CRM-Software bzw. DV-Technologie zu unterstützen. Diese ermöglicht die systematische Zusammenführung und bedarfsspezifische Bereitstellung aller kundenbezogenen Informationen. Das integrierte Informationssystem dient dazu, Kundenbearbeitungsprozesse schneller, effektiver und effizienter zu gestalten, was zu einer Optimierung der Relation zwischen den erzielten Umsätzen und entstandenen Kosten führen soll.

• Effizienz- und Effektivitätssteigerungen:
Die Effizienz- und Effektivitätssteigerungen resultieren beispielsweise aus einer Vereinfachung der täglichen administrativen Arbeit durch Prozessoptimierungen, eine systematische Datenintegration und -verteilung oder eine schnelle und gezielte Analyse dieser Daten. Eine Optimierung der internen Back-Office-Bearbeitungsprozesse, beispielsweise durch Workflow-Funktionalitäten zur automatisierten Verteilung von Informationen, ermöglicht an der Schnittstelle zum Kunden (Front-Office-Bereich) ein optimales, auf die Bedürfnisse des Kunden zugeschnittenes Leistungsangebot. □

Literatur

Bruhn, M. (2001): Relationship Marketing, München.

Dallmer, H. (Hrsg.) (2002): Das Handbuch, Direct Marketing & More, Wiesbaden.

Holland, H. (Hrsg.) (2001): CRM im Direktmarketing, Wiesbaden.

Holland, H. (2001): Direktmarketing-Aktionen professionell planen, Wiesbaden.

Holland, H. (Hrsg.) (2002): Direktmarketing-Fallstudien, Wiesbaden.

Holland, H. (Hrsg.) (2002): Das Mailing, Wiesbaden.

Holland, H. (2002): Dialogmarketing, München.

Holland, H. (2004): Customer Relationship Management, in: Gablers Wirtschafts-Lexikon, 16. Aufl., Wiesbaden, S. 637 - 639.

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

Holland, H. (2004): Kundenbeziehungen als Wettbewerbsvorteil – Strategisch CRM verstehen und nutzen, Göttingen.

Standortwettbewerb und Unternehmensbesteuerung

VOLKER BEECK

Prof. Dr. **Volker Beeck**

lehrt die Fächer Rechnungswesen, Steuerrecht und Wirtschaftsprüfung an der Fachhochschule Mainz.

E-Mail: volker.beeck@wiwi.fh-mainz.de

1. Bedeutung von Standortfaktoren

Gegenwärtig befindet sich Deutschland in einer schwierigen wirtschaftlichen Situation. Bei geringen Wachstumsraten des Bruttoinlandsprodukts hat die Arbeitslosigkeit Höchststände erreicht. Gleichzeitig sind die Spielräume für staatliches Handeln durch die bereits hohe Staatsverschuldung eng begrenzt. Die Wachstumsschwäche steht in Zusammenhang mit rückläufigen privaten und öffentlichen Investitionen. Damit entfallen wesentliche Wachstums- und Beschäftigungsimpulse.

Wichtiger Ansatzpunkt für einen künftigen Wirtschaftsaufschwung sind die Investitionen privater Unternehmen. Ihnen zugrunde liegende Investitionsentscheidungen sind u. a. durch die Höhe der Unternehmenssteuern beeinflusst. Insbesondere in Zeiten einer verstärkten internationalen Mobilität von Produktionsfaktoren gewinnt die Frage des Investitionsstandorts an Bedeutung. Hier befinden sich die verschiedenen Staaten mittlerweile im Wettbewerb miteinander. Sie konkurrieren um die Beibehaltung von Unternehmensstandorten und Neuansiedlungen. Ein Instrument der Auseinandersetzung ist die Besteuerung der Unternehmen. Beachtet werden dabei die Steuerbelastung der Unternehmen und die Steuersätze.

2. Bestimmungsfaktoren von Standortentscheidungen

Unternehmerische Investitions- und Standortentscheidungen sind durch eine Vielzahl von Parametern beeinflusst. Dazu zählen vorrangig die Größe des Absatzmarktes und sein Wachstum, Infrastruktur für Verkehr, Telekommunikation und Bildung, die Verfügbarkeit qualifizierter Arbeitskräfte, die allgemeine Kostensituation mit Blick auf die Arbeitskosten, -produktivität und das System der Arbeitsbeziehungen sowie das Ausmaß an Bürokratisierung und der Reglementierung unternehmerischen Handelns. Nach einer empirischen Untersuchung des Deutschen Industrie- und Handelskammertags (DIHK) aus dem Frühjahr 2005 ist die Absicht zur Kostenreduzierung ein ganz wesentliches Motiv für Auslandsinvestitionen deutscher Unternehmen. In ständiger Überprüfung der Wertschöpfungskette erfolgen ansteigende Investitionen im Ausland, um die Kostenprobleme in Deutschland zu reduzieren. Verbunden damit ist häufig ein Personalabbau an den deutschen Standorten.

Neben wirtschaftlichen und allgemein politischen Bestimmungsgründen kommt der Unternehmensbesteuerung nicht unerhebliche Bedeutung zu. Da sich die Besteuerung auf die Höhe der eine Investition charakterisierenden Nettorendite auswirkt, sind alle Investitionskalküle unter Einbeziehung der Besteuerung vorzunehmen.

3. Steuerpolitik als Instrument des Standortwettbewerbs

Die Neuansiedlung von Unternehmen erweist sich infolge der damit verbundenen Investitionen als wachstumsfördernd für die Zielstaaten. So ist es vielfach Gegenstand der staatlichen Politik geworden, die Attraktivität des eigenen Staats als Investitionsstandort zu steigern. Ein Kernelement dazu ist die Ausgestaltung der Unternehmensbesteuerung. Im Mittelpunkt steht die Reformierung der Steuersysteme mit einer Senkung der steuerlichen Belastung von Unternehmen. Diesen Weg ist bereits Österreich begleitet von einer werblichen Offensive mit großem Erfolg gegangen. Auch Polen, die baltischen Staaten, die Slowakei, Slowenien, Tschechien und Ungarn haben ihre Steuersysteme reformiert und die Steuersätze der Unternehmensbesteuerung deutlich abgesenkt. Damit sieht sich Deutschland einem Wettbewerb der Steuersysteme ausgesetzt. Da die Belastungsunterschiede teilweise gravierenden Ausmaßes sind, gewinnen steuerliche Überlegungen in der Entscheidung der Standortfrage an Einfluss.

Bereits frühzeitig wurde die Notwendigkeit gesehen, den zwischenstaatlichen Wettbewerb auf steuerlichem Gebiet zu begrenzen. Mit dem Verhaltenskodex für die Unternehmensbesteuerung vom 1.1.1997 hat der Rat für Wirtschafts- und Finanzfragen der Europäischen Gemeinschaften das entsprechende Regelwerk beschlossen. Es verbietet den unfairen Wettbewerb, der sich in der Begünstigung von Ausländern gegenüber Inländern äußern könnte oder darauf abzielt, ausländisches Steuersubstrat anzulocken, ohne dass eine entsprechende wirtschaftliche Aktivität entfaltet wird.

Es ist festzustellen, dass die Reformbemühungen der baltischen Staaten und anderer der Europäischen Union in den letzten Jahren beigetretener Staaten diesen Regeln nicht widersprechen. Gleichwohl sind Deutschland und Frankreich bemüht, sich dem Wettbewerb der Steuersysteme zu entziehen. Ihre Bemühungen zielen darauf, Bemessungsgrundlagen und Steuersätze in der Europäischen Union zu vereinheitlichen, um dadurch die steuerlichen Standortvorteile anderer Staaten zu neutralisieren und ihre relative Position zu verbessern.

4. Position Deutschlands im internationalen Steuerwettbewerb

Steuerliches Instrument des zwischenstaatlichen Wettbewerbs ist zunächst die Höhe der Steuerbelastung von Unternehmen, die sich aus der Bemessungsgrundlage der einzelnen Steuerarten und deren Steuersätzen ergibt. Ergänzend sind die Berücksichtigung von Verlusten, die Ergebnisverrechnung im Konzern, die Kosten der Steuerdeklaration sowie die Absehbarkeit der Steuergesetzgebung von Bedeutung.

Gewerbliche Gewinne sind in Deutschland mit Gewerbe-, Körperschaft- und Einkommensteuer belastet. Hinzu tritt der Solidaritätszuschlag. Gewerbliche Gewinne unterliegen der Gewerbesteuer, die als Betriebsausgabe abziehbar ist. Personenunternehmen und Kapitalgesellschaften werden verfahrensrechtlich unterschiedlich behandelt. So ist das Ergebnis von Personengesellschaften anteilig von ihren Gesellschaftern zu versteuern. Bei Kapitalgesellschaften greift das Trennungsprinzip. Die Kapitalgesellschaft unterliegt der Körperschaftsteuer. Ausschüttungen an ihre Gesellschafter werden bei diesen einkommensteuerlich nach dem Halbeinkünfteverfahren erfasst bzw. sind von der Köperschaftsteuer befreit.

Die steuerlichen Vorschriften zur Gewinnermittlung haben sich in den vergangenen Jahren ständig verschärft. Ehemals günstige Abschreibungsmöglichkeiten wurden durch Einschränkung der degressiven Abschreibung und Verlängerung der betriebsgewöhnlichen Nutzungsdauern zurückgenommen. Vielfach eingeschränkt wurde ferner die Bildung von Rückstellungen. Beide Entwicklungen führen zu einer zeitlichen Nachverlagerung von Aufwendungen und damit Vorverlagerung von Steuerzahlungen. Damit weist Deutschland keine signifikanten Wettbewerbsvorteile hinsichtlich der laufenden steuerlichen Bemessungsgrundlage im internationalen Vergleich auf.

Mit seinen Steuersätzen nimmt Deutschland trotz verschiedenster Reformen eine internationale Spitzenstellung ein. So ermittelt sich die Gesamtsteuerbelastung unter Einbeziehung von Gewerbesteuer (Hebesatz 400 %) und Solidaritätszuschlag für eine Personengesellschaft bei einem Spitzensteuersatz für die Einkommensteuer von derzeit 42 % auf knapp 46 %.

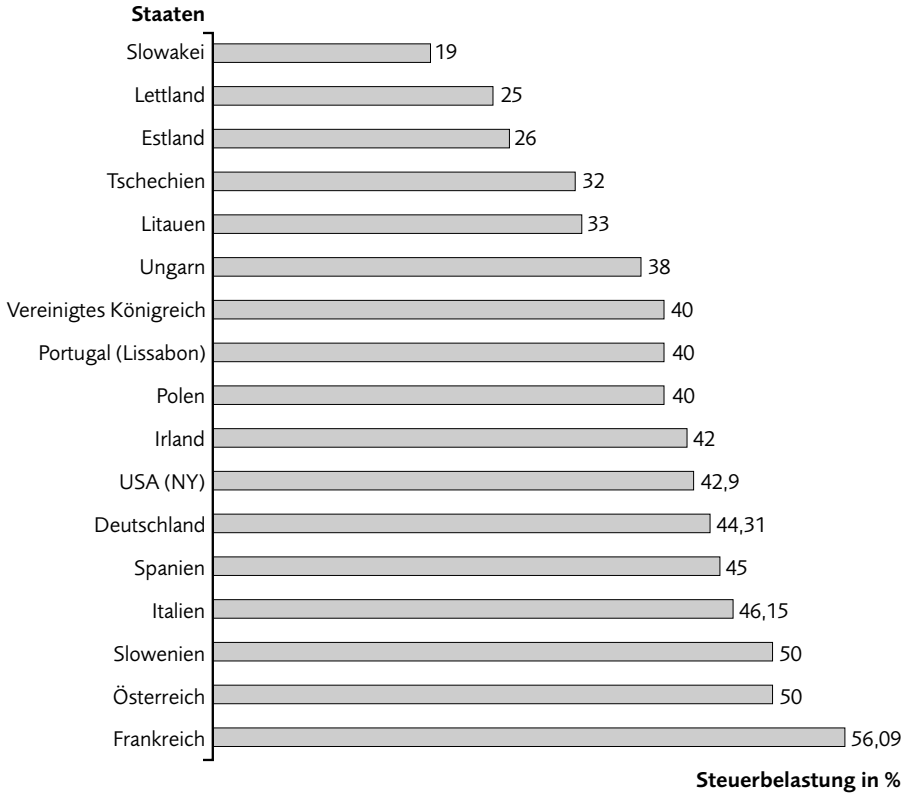

Abb. 1: Spitzensteuersatz bei der Einkommensteuer
Quelle: Die wichtigsten Steuern im internationalen Vergleich, Monatsbericht des BMF, Januar 2005.

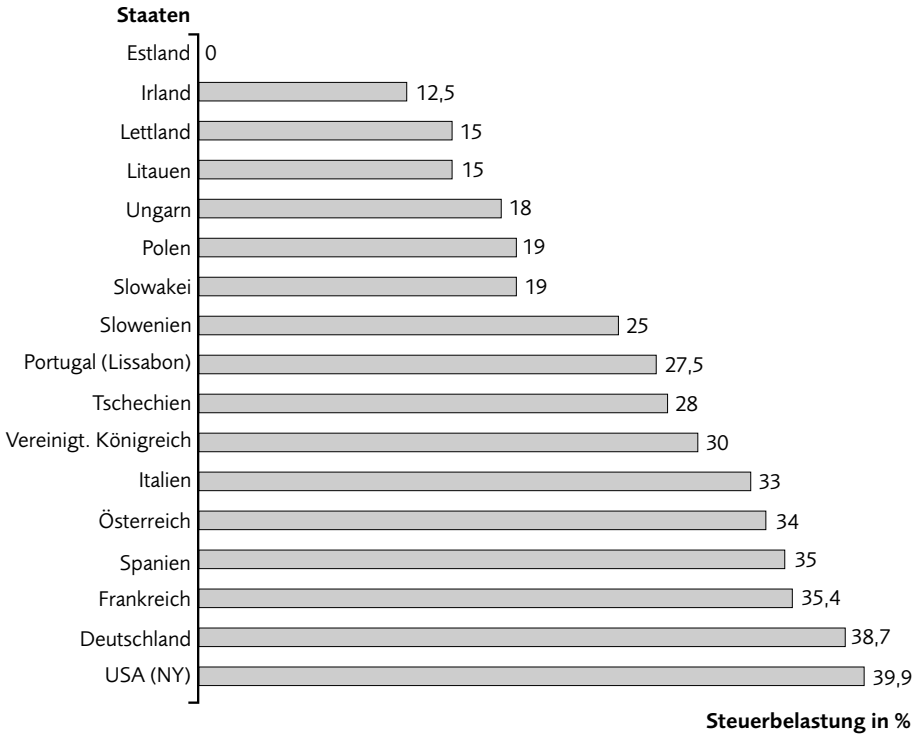

Abb. 2: Steuerbelastung von Kapitalgesellschaften
Quelle: Die wichtigsten Steuern im internationalen Vergleich, Monatsbericht des BMF, Januar 2005.

Nicht wesentlich günstiger sieht es bei Kapitalgesellschaften aus, deren kumulierte Steuerbelastung knapp 39 % beträgt. Die Vergleichswerte anderer Industriestaaten sind in der Abbildung 2 aufgeführt.

Auf heftige Kritik stößt die Mindestbesteuerung, durch die der Verlustvortrag eingeschränkt wird. Es kommt zur Besteuerung von Gewinnen, obwohl in der Vergangenheit angefallene Verluste noch nicht vollständig ausgeglichen wurden. Insbesondere Investitionen, die mit Anfangsverlusten verbunden sind, werden dadurch benachteiligt und Liquiditätsprobleme verschärfen sich.

Ähnlich wie in den meisten Staaten verfügt das deutsche Steuerrecht durch die Organschaft über Möglichkeiten, die Ergebnisse einzelner Konzernunternehmen zusammenzufassen. Dadurch gelingt es, Gewinne und Verluste bereits im Entstehungsjahr miteinander zu saldieren und die Steuerbelastung zeitnah zu reduzieren. Anders als z.B. in Österreich beschränkt sich die Verrechenbarkeit der Ergebnisse jedoch auf inländische Unternehmen.

Als besonderes Ärgernis gilt die Kompliziertheit des deutschen Steuerrechts in Verbindung mit seinen ständigen Änderungen. Zur Beherrschung von Umfang und Komplexität der Regeln entstehen den Unternehmen erhebliche Kosten. Sie werden auf mindestens 3 % der Steuersumme geschätzt. Häufig unklare Formulierungen und die Rückwirkung von Rechtsänderungen führen zu Unsicherheiten, die Investitionsentscheidungen verzögern oder verhindern und dem Standort schaden.

5. Ansätze für Reformen

Deutschland kann nicht länger darauf verzichten, grundlegende Reformen seines Steuerrechts vorzunehmen, um international wettbewerbsfähiger zu werden und an Attraktivität als Unternehmensstandort zu gewinnen. Im Mittelpunkt wird eine Senkung der Unternehmenssteuern zu stehen haben. Einen ersten Ansatz dazu weist der Entwurf eines Gesetzes zur Verbesserung der steuerlichen Standortbedingungen auf, dem das Bundeskabinett am 4.5.2005 zustimmte. Fraglich bleibt allerdings, ob die dort formulierten Maßnahmen ausreichen und wie die Gegenfinanzierung der beabsichtigten Steuersenkungen zu bewerkstelligen ist. Neben einer Reduzierung von Subventionen und anderen staatlichen Leistungen kommen Effizienzsteigerungen in Betracht, wie sie im Zuge der Föderalismusreform angestrebt wurden. In der Diskussion bleibt ferner die weitere Erhöhung der indirekten Steuern. In Deutschland wächst bereits seit langem der Anteil der indirekten Steuern am Steueraufkommen bei gleichzeitigem relativem Rückgang der direkten Steuern. Auch liegen die Steuersätze der Umsatzsteuer in Deutschland im internationalen Vergleich auf geringem Niveau. Erhöhungen der Umsatzsteuer liegen also nahe. □

Literatur

Jacobs, O. H. (2002): Internationale Unternehmensbesteuerung, 5. neu bearbeitete und erweiterte Auflage, München.

Djanani, C., Brähler, G. (2004): Internationales Steuerrecht, 2. überarbeitete Auflage, Wiesbaden.

Institut Finanzen und Steuern (Hrsg.) (2004): Internationaler Steuerwettbewerb, IFSt-Schrift Nr. 422, Bonn.

Deutscher Industrie- und Handelskammertag (Hrsg.) (2005): Investitionen im Ausland, Berlin.

American Chamber of Commerce in Germany und The Boston Consulting Group (2004): Perspektiven zum Wirtschaftsstandort Deutschland, o. O.

Geschäftsplanung – Erfolge lassen sich planen

Matthias Eickhoff, Sven Fischbach

Prof. Dr. **Matthias Eickhoff**

lehrt Betriebswirtschaft mit den Schwerpunkten Marketing und Innovationsmanagement an der Fachhochschule Mainz.

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

Prof. Dr. **Sven Fischbach**

lehrt Betriebswirtschaft mit den Schwerpunkten Rechnungswesen und Controlling an der Fachhochschule Mainz.

E-Mail: sven.fischbach@wiwi.fh-mainz.de

1. Definition

Ein Geschäftsplan (auch Business Plan, Unternehmensplan, Gründungsplan oder -konzept) ist eine schriftliche Ausarbeitung, in der eine Geschäftsidee, Schritte zu deren Realisation und der daraus resultierende Nutzen dargelegt werden.

2. Anlässe einer Geschäftsplanung

Die Anlässe einer Geschäftsplanung sind vielfältig: Gegenstand einer Geschäftsplanung kann die Gründung eines Unternehmens (Erstinvestition) sein, aber auch die Erweiterung oder Veränderung eines bestehenden Unternehmens. So werden Geschäftspläne z.B. regelmäßig beim Aufbau neuer Geschäftsfelder, der Durchführung von (Groß-) Investitionen aber auch einer Fusion, Ausgliederung oder Sanierung erstellt. Gemeinsam ist allen Anlässen, dass es sich jeweils um Vorhaben mit erheblichen Auswirkungen für den Unternehmer bzw. das Unternehmen handelt. Folglich sollte das Vorhaben sorgfältig vorausgeplant werden.

Das Erstellen eines Business Plans, das so genannte Business Planning, zwingt den Unternehmer, seine Geschäftsidee zu durchdenken, Chancen und Risiken zu erkennen und abzuwägen, die Umsetzung zu strukturieren sowie das Vorhaben schließlich für einen Dritten nachvollziehbar darzustellen. So erfüllt die Erstellung eines Geschäftsplans neben den planerischen Aufgaben der bestmöglichen Vorausschau zur Risikoreduktion und Gefahrenabwehr sowie der Grundlegung einer Kontrolle des Betriebsgebarens vor allem auch eine erzieherische Funktion.

Dwight D. Eisenhower bringt es auf den Punkt: „Plans are often worthless, yet the planning process is priceless."

Im Rahmen der Analyse und Strukturierung des Vorhabens sind zuerst die Ziele des Vorhabens zu konkretisieren. Weiterhin müssen die Rahmenbedingungen analysiert werden: Welche Stärken und Schwächen hat das Unternehmen bzw. Konzept, welche Chancen und Risiken ergeben sich im relevanten Umfeld. Gerade in einem dynamischen Umfeld ist es erforderlich, sich mit den unsicheren Rahmenbedingungen intensiv auseinanderzusetzen und zukunftsfähige Strategien für das Unternehmen zu entwickeln. Auf Grundlage dieser Erkenntnisse werden Strategien und Maßnahmen zur Realisierung der Geschäftsidee sowie deren betriebswirtschaftliche Wirkungen aufgezeigt. Zu betrachten ist hierbei in der Regel ein mittelfristiger Zeithorizont von drei bis fünf Jahren.

3. Adressaten von Geschäftsplänen

Der Geschäftsplan ist demzufolge sowohl in großen Unternehmen ebenso wie für erfolgreiche und wachstumsorientierte mittelständische Unternehmer, als auch für Existenzgründer ein wichtiges Planungsinstrument. Zugleich ist ein schlüssiger und überzeugender Geschäftsplan eine Visitenkarte des Unternehmens, mit dem den Lesern die relevanten Informationen über die angestrebte Unternehmensentwicklung vermittelt werden. Adressaten des Business Plans sind insbesondere die Geldgeber des Unternehmens/

Vorhabens, aber auch das Unternehmen selbst sowie potenzielle Zulieferer, Kunden und Partner. Für (potenzielle) Geldgeber ist ein Business Plan regelmäßig Grundlage für Gespräche über die erforderlichen Finanzierungsmaßnahmen (Beteiligung, Kreditaufnahme, Vorbereitung eines Börsengangs, Verkauf des Unternehmens). Zugleich ist der Business Plan aber auch eine wichtige Orientierungshilfe für den Unternehmer selbst und seine Gremien (z.B. Aufsichtsrat oder Beirat) bei der Planung und auch später Kontrolle von wichtigen Maßnahmen (Soll-Ist-Vergleich). Im Zuge zielorientierter Unternehmensführung kann der Geschäftsplan zu einer wichtigen Führungsgrundlage für die Mitarbeiter ausgebaut werden.

4. Prozess der Geschäftsplanung

Der Prozess des Business Planning Prozesses ist aufwändig, doch erweist er sich als sinnvoll und nutzbringend, da Zusammenhänge, Chancen und Risiken bei der Erstellung erkannt sowie Fehler vermieden werden können. Das Vorliegen eines konsistenten Geschäftsplans kann somit als Qualitätsmerkmal gesehen wird, das Planenden und Vorhaben auszeichnet. Erfahrungsgemäß sind beispielsweise Existenzgründer mit einem fundierten Business Plan überdurchschnittlich erfolgreich. Sie haben mit dem Erstellen des Business Plans ihre erste unternehmerische Herausforderung bereits erfolgreich gemeistert. Ebenso erleichtert ein aussagekräftiger Business Plan für bestehende Unternehmen, gerade vor dem Hintergrund der Anforderungen von Basel II, die Beschaffung finanzieller Mittel.

Am Prozess des Business Planning, der Erstellung des Geschäftsplanes, sind alle Mitglieder des Gründungs-/Projektteams zu beteiligen. Gemeinsam sind aus den allgemeinen Unternehmenszielen konkrete Teilziele abzuleiten und Maßnahmen zur Erreichung dieser (Teil-)Ziele zu entwickeln. Hierbei sind die organisatorischen und finanziellen Konsequenzen für alle betrieblichen Teilbereiche zu planen, aufeinander abzustimmen und zu einem konsistenten Gesamtplan zusammenzufassen. Die aussagekräftige Darstellung der Ergebnisse, notwendiger Aktivitäten sowie erkannter Chancen und Risiken erfolgt dann in einem strukturierten Business Plan.

5. Aufbau eines Geschäftsplanes

Aufgrund der heterogenen Anlässe einer Geschäftsplanung überrascht es nicht, dass sich weder in Theorie noch Praxis ein einheitliches Bild zum Aufbau eines Geschäftsplans findet. Vielmehr sind bei der individuellen Ausgestaltung Anlass, Umfang und Besonderheiten des Vorhabens, die Branche sowie die Informationsbedürfnisse der Adressaten zu berücksichtigen. Beispielsweise werden für eine Existenzgründung als Fahrradkurier wesentlich weniger Informationen benötigt werden, als für den Bau einer Produktionsstätte für neuartige Speicherchips. Trotzdem werden sich die Elemente in den Plänen ähneln. Bewährt hat es sich in der Praxis, auf die nachfolgenden Punkte einzugehen.

- Erster und wichtigster Baustein ist die Zusammenfassung (Executive Summary). Hierin wird dem Leser des Plans in knapper Form ein Eindruck über die wesentliche Inhalte und Aussagen des Business Plans verschafft. Entsprechend ist auf die (innovative) Geschäftsidee und das Geschäftsmodell, die Marktgegebenheiten sowie die Qualifikation der tragenden Personen einzugehen. Weiterhin ist in der angemessenen Kürze auf die finanziellen Anforderungen und Auswirkungen des Geschäftsvorhabens (Gewinn/Rendite) einzugehen. Abgeschlossen wird dieser erste Teil üblicherweise durch einen Antrag, z.B. auf Bewilligung einer Finanzierung oder Aufnahme einer Kooperation.

Auch wenn die Executive Summary am Anfang des Geschäftsplans steht, so sollte sie erst nach Ausarbeitung der anderen Bausteine erstellt werden. Schließlich werden darin die wesentlichen Informationen des Plans zusammengefasst. Hierbei ist besonders auf eine verständliche und knappe Darstellung (maximal zwei Seiten) zu achten, die zum Weiterlesen animiert.

- Zweiter Baustein eines erfolgreichen Geschäftsplans ist der Unternehmensplan, in dem die Geschäftsidee und das Unternehmen vorgestellt werden. Grundlegend für den Erfolg eines Unternehmens/Vorhabens ist die Geschäftsidee, die einen Kundennutzen schaffen und am Markt umsetzbar sein muss. Hierbei muss es sich nicht zwangsläufig um etwas vollkommen Neuartiges handeln, doch sollte ein am Markt umsetzbarer Vorteil für das Unternehmen (z.B. geringere Produktionskosten, Besetzen einer Marktnische) bestehen, da dadurch die Aussicht auf erfolgreiche Marktdurchsetzung gegenüber einem identischen (me-too) Angebot deutlich steigt.

Da Geldgeber erfahrungsgemäß eher in Personen als in Ideen investieren, ist weiterhin eine überzeugende Vorstellung von Management und Unternehmen wichtig. Diesbezüglich ist insbesondere auf die fachliche und persönliche Qualifikation der tragenden Personen einzugehen. Ebenso sind Organisation, Rechtsform, Standort, Produktion und weitere relevante Rahmenbedingungen des Unternehmens zu erläutern. Bei bestehenden Unternehmen ist weiterhin die Entwicklung in der Vergangenheit darzustellen.

- Im Marketingplan sind das Produkt mit seinem Leistungsversprechen, der Markt, Kunden und Wettbewerber zu analysieren. Wichtig ist in diesem Zusammenhang, die Analyse nicht zu eng anzulegen, da dabei die Gefahr bestünde, Chancen ebenso wie Risiken zu übersehen. So wird allein schon die Bestimmung der Wettbewerber und natürlich erst recht die Betrachtung ihrer Ziele, Strategien, Ressourcen und damit der zu erwartenden Marktchancen sehr unterschiedlich ausfallen, je nachdem, ob z.B. ein Hersteller von Schrauben sein Geschäft als ‚Schraubenhersteller' oder als ‚Löser von Befestigungsproblemen' versteht. Aufbauend auf diesen Informationen ist darzulegen, mit welchen Marketingmaßnahmen die Geschäftsidee am Markt erfolgreich platziert werden soll (Marketing-Strategien und -Instrumente). Am Ende dieses Planungsabschnitts erfolgt die Festlegung der auf Basis der gegebenen Situation und der vorgesehenen Maßnahmen erwarteten Absatzmengen des Unternehmens. Dies bildet das Mengengerüst, auf dem die weitere Planung der Unternehmensfinanzen aufbaut.
- Der Finanzplan bildet den vierten Baustein des Geschäftsplans. Aus dem Kapitalbedarf für das Investitionsvorhaben ergibt sich unter Berücksichtigung der zur Verfügung stehenden eigenen Mittel das zu finanzierende Volumen. Bei einer Fremdfinanzierung sind Vorstellungen über Laufzeiten und Konditionen zu nennen. Vorhandene Sicherheiten zur Absicherung von Krediten sind aufzuzeigen. Berücksichtigt werden sollten bei der Finanzierung auch zur Verfügung stehende öffentliche Fördermittel.

Finanzielle Mittel in Form von Krediten oder Beteiligungskapital wird ein Unternehmen aber nur dann erhalten,

Gliederungspunkt	Beschreibung
Deckblatt Inhaltsverzeichnis Zusammenfassung (Executive Summary)	fasst Ziel und wichtigen Ergebnisse des Business Plans auf 1-2 Seiten zusammen: kurze Beschreibung des Vorhabens und seiner Umsetzung (Geschäftsfeld, Produkt), Umsatz- und Gewinnaussichten, Finanzbedarf, mögliche Chancen und Risiken, Antrag an den Empfänger; soll zum Weiterlesen animieren
Unternehmensplan	beschreibt das Unternehmen und seine Ziele • Vision und Strategie des Unternehmens • Geschäftsidee (Produkt/Dienstleistung und deren Entwicklungsstand) • Unternehmenskonzept: Strategie, Rechtsform, Standort, Logistik, Organisation und ggf. bisherige Entwicklung • Qualifikation des Managements/der Gründer (insbesondere einschlägige Erfahrung in der Branche und kaufmännische Kenntnisse) sowie wichtiger Mitarbeiter, ggf. vorhandene Berater • Beschaffungs- und Produktionsplan: wichtige Lieferanten, Produktionsverfahren, Technologien, Kapazitäten, Logistik, Forschung und Entwicklung • Risikoanalyse: Chancen, Risiken und deren Absicherung • Zeitplan: Meilensteine bei der Umsetzung des Vorhabens
Marketingplan	verdeutlicht, wie welche Kunden in welchem Umfang (Umsatz) mit welchem Ergebnis (Deckungsbeitrag, Gewinn) erreicht werden sollen • Produktanalyse: Charakterisierung der Produkte (mit Stärken und Schwächen), Besonderheiten, Stand der Entwicklung, vorhandene Schutzrechte • Kundenanalyse: potenzielle Kunden und deren Wünsche, Kundennutzen der Produkte • Marktanalyse: Beschreibung der Ausgangslage am Absatzmarkt (Größe, Marktbarrieren, Wachstumsraten), bestehende Abhängigkeiten, Marktstellung, Erfolgsfaktoren • Konkurrenzanalyse: Stärken und Schwächen der Wettbewerber/Konkurrenzprodukte • Marketingstrategie: Zielkunden, Markteinführungsstrategie, Preispolitik, Vertriebswege, Werbung, Umsatzziele/angestrebter Marktanteil und Margen
Finanzplan	zahlenmäßige Beschreibung des Vorhabens und relevante Ergebnisse • Ermittlung des Kapitalbedarfs • Finanzierungsplan (Eigen- und Fremdkapital, Fördermittel, Sicherheiten) • Liquiditätsplan zeigt die Verfügbarkeit finanzieller Mittel: Geldzu- und -abflüsse • Erfolgsplan: Planbilanzen, -erfolgsrechnungen • wichtige betriebswirtschaftliche Kennzahlen, insbesondere Rentabilitätsvorschau (erwartete Renditen), Cashflow und Gewinnschwelle • Risikoanalyse: Normalfall (realistic case), aber auch Angaben zum best case und insbesondere schlechteren Entwicklungen (worst case) und deren Absicherung
Anhang	ergänzende Informationen zur Unterstützung der Aussagen, z.B. Produktbeschreibungen, Ergebnisse von Marktuntersuchungen, Lebensläufe der Gründer, Verträge, Referenzen, detaillierte Erfolgs- und Liquiditätsrechnungen, Szenarien

Abb. : Muster für den Aufbau eines Geschäftsplans

wenn ein erfolgreiches Wirtschaften zu erwarten ist. Dieses kann durch Planerfolgsrechnungen und daraus abzuleitende Planbilanzen sowie Liquiditätspläne geschehen. Entsprechende Ergebnisse sowie ausgewählte Kennzahlen (insbesondere zu Gewinnen, Rentabilitäten, Cashflow und Gewinnschwelle) erleichtern dem Leser die Entscheidung ebenso, wie Simulationen alternativer Geschäftsverläufe (Best- bzw. Worst-Case-Szenarien). Im Finanzplan werden allerdings nur die Ergebnisse dieser Rechnungen zusammengefasst und gewürdigt, die detaillierten Darstellungen gehören in den Anhang.

- Weiterhin ist im Geschäftsplan auf Chancen und Risiken einzugehen. Insbesondere Risiken sollten nicht verschwiegen werden. Sie sind in den heutzutage üblichen unsicheren Umwelten normal. Ein Unternehmer muss sich über die relevanten Risiken bewusst sein, und, wenn möglich bzw. sinnvoll, geeignete Abwehrmaßnahmen ergreifen (z.B. Versicherungen, Alternativstrategien entwickeln). Geschäftspläne ohne angeführte Risiken wirken unrealistisch. Hingegen wird auch ein riskanter Geschäftsplan überzeugen können, wenn die Investoren eine entsprechend hohe Rendite erwarten können. Wesentlich erscheint auch, die Evolution des Unternehmens planerisch zu berücksichtigen. Die Halbwertzeit von Geschäftsmodellen sinkt und in einem dynamischen Umfeld müssen sich Unternehmen immer wieder ‚neu erfinden', um den Erfolg nachhaltig zu sichern.
- In den obigen Abschnitten sind (nur) die wesentlichen Informationen zu vermitteln. Detailinformationen, wie z.B. ausführliche Produktbeschreibungen, genaue Liquiditäts- und Erfolgspläne sowie relevante Verträge sind aus Gründen der Übersichtlichkeit im Anhang aufzunehmen.

6. Anforderungen

Nicht nur bei den Inhalten des Planes, sondern auch bei dessen formaler Gestaltung hat eine Orientierung an den Bedürfnissen der Adressaten zu erfolgen. Eine übersichtliche Strukturierung erleichtert die Orientierung im Plan. So enthält ein ansprechender Geschäftsplan nach dem Deckblatt eine Gliederung. Dann folgen die oben dargelegten Bausteine mit ihren Untergliederungen (siehe obige Abbildung). Die Ausführungen müssen auch für Branchenfremde nachvollziehbar (kein „Fachchinesisch") und schlüssig sein. Ggf. sind im Anhang Erläuterungen (z.B. genaue Produktbeschreibungen, Glossar mit Fachbegriffen) und Belege für Aussagen aufzunehmen. Eine zu positive wird ebenso wie eine zu kritische Darstellung kontraproduktiv sein. So sollten für erkannte Schwächen und Risiken Lösungsmöglichkeiten aufgezeigt werden. Auf allgemeine betriebswirtschaftliche Abhandlungen sollte hingegen verzichtet werden.

Der Umfang eines Business Plans ist sicherlich abhängig vom geplanten Vorhaben. Erfahrungsgemäß ist aber ein Umfang von 20 bis 30 Seiten geeignet, um ein Vorhaben angemessen darzustellen und die Adressaten zu erreichen. Deutlich längere Berichte werden häufig nicht angemessen gewürdigt, kürzere Berichte wirken oftmals zu oberflächlich. Weiterhin ist auf eine ansprechende optische Gestaltung zu achten. Schließlich repräsentiert der vorgelegte Business Plan das Unternehmen bzw. das Projekt und die dafür eintretenden Personen.

Wahlpflichtfach Business Planning

Die Verfasser bieten regelmäßig für Studierende aller Fachbereiche der Fachhochschule Mainz ein Wahlpflichtfach Business Planning an. Dort können die Studierenden am Beispiel einer eigenen Geschäftsidee oder einer fiktiven Unternehmensgründung die vielschichtigen Herausforderungen einer Unternehmensgründung erleben und bewältigen. Im Rahmen dieser Veranstaltung wurden in der Vergangenheit auch Expansionsstrategien bestehender Unternehmen bearbeitet. Insbesondere handelte es sich um die Einführung neuer Produkte und die Erschließung neuer Märkte. Auch zukünftig sind Praxisprojekte willkommen. Bei Interesse steht das Institut für Unternehmerisches Handeln (IUH) als Ansprechpartner gerne zur Verfügung.

E-Mail: unternehmer@fh-mainz.de,
Tel.: 06131/628-270

7. Präsentation

Neben der Erstellung eines aussagekräftigen Business Plans ist schließlich dessen überzeugende Präsentation von großer Bedeutung. Sind Defizite vorhanden (z.B. fehlende Branchenerfahrung, geringes Eigenkapital), so muss schlüssig dargelegt werden, wie diese Defizite bis zur Durchführung des Vorhabens beseitigt werden können.

8. Fazit

Das Business Planning ist eine wichtige Tätigkeit zur Vorbereitung unternehmerischer Tätigkeiten. Das geforderte Zusammentragen aller relevanten Informationen zwingt zur gedanklichen Vorwegnahme zukünftiger Handlungen (Planung). Hierdurch können Wissenslücken, notwendige Maßnahmen, Chancen und insbesondere Risiken bereits frühzeitig erkannt werden. Allerdings ist das Business Planning keine ausschließliche Aufgabe von Existenzgründern, sondern auch für

bestehende Unternehmen eine wichtige Tätigkeit. Regelmäßig wird in Unternehmen vor Freigabe von Mitteln für eine größere Investition ein überzeugender Geschäftsplan verlangt. In allen Unternehmen ermöglichen die im Geschäftsplan erstellten Planungen im Falle der Umsetzung eine spätere Kontrolle sowie (Gegen-)Steuerung bei Abweichungen. Damit ist der Business Plan auch ein wichtiges Controlling-Instrument. □

Literatur

Bischof, F.-G. (2000): Der professionelle Business Plan, München.

Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (Hrsg.) (2005): Starthilfe. Der erfolgreiche Weg in die Selbständigkeit, 25. Auflage, Bonn.

Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (Hrsg.) (2004): Gründerzeiten Nr. 17: Gründungskonzept/Businessplan, Berlin.

Controller Verein e.V. (Hrsg.) (2000): Business-Planung – mehrjährig, Gauting/München.

Eickhoff, M. (2005): Beyond Business Planning – The Role of Creativity in Sustainable Entrepreneurial Development, in: Cross-Cultural Innovation. Results of the 8th European Conference on Creativity and Innovation, hrsg. von B. Jöstingmeier und H.-J. Boeddrich, Wiesbaden.

Eickhoff, M. (2005): Stichworte‚Finanzhilfen der Länder', ‚Gründerfinanzierung' und ‚Unternehmensentwicklung', in: Kompakt-Lexikon, Unternehmensgründung', hrsg. von T. Kollmann, erscheint voraussichtlich im Herbst 2005.

Fischbach, S. (2001): Business Planning, in: Praxis-Lexikon Controlling, hrsg. von U. Brecht, Landsberg/Lech, S. 55 f.

Fischbach, S., Kanat, S. (2004): Erfolgs- und Finanzmanagement im Mittelstand, Aachen.

Hundt, I., Neitz, B. (2001): Businesspläne für kleine und mittlere Unternehmen, München.

McKinsey & Company (Hrsg.) (2002): Planen, gründen, wachsen. Mit dem professionellen Businessplan zum Erfolg, 3. Auflage, Frankfurt (Main).

Zahlreiche Hinweise finden sich auch im Internet, u. a. beim Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (www. bmwa.bund.de).
Weitere Links finden sich beim Institut für Unternehmerisches Handeln (IUH) unter www.unternehmer.fh-mainz.de.

Kapitalerhaltung und Naturzerstörung – Ein Konzept nachhaltiger zukunftsfähiger Entwicklung

Uwe Gerdes

Prof. **Uwe Gerdes**

lehrt die Fächer Volkswirtschaftslehre, Statistik und Umweltwirtschaft an der Fachhochschule Mainz.

E-Mail: uwe@gerdi.de

1. Einführung

Wirtschaften, so lernt man, ist die rationale Kombination von Produktionsfaktoren zur Herstellung von Gütern. Ohne Produktionsfaktoren keine Güter. Der Bestand dieser Produktionsfaktoren ist unser Kapital, die Quelle aller Wertschöpfung. Durch Anhäufung von Kapital wurde im Laufe der Geschichte der Strom der Güter so vergrößert, dass er vielen Menschen Wohlstand brachte.

Es wird aufgezeigt, dass heute das Kapital zerstört wird und damit der Wohlstand zukünftiger Generationen. In Teilen dieser Welt wird das Humankapital vernichtet und das Naturkapital weltweit zerstört. Am Ende dieser Analyse wird angedeutet, wie man den Kapitalismus reformieren kann mit dem Ziel einer Erhaltung aller Bestandteile des Kapitals.

2. Die Krise

Hunger und Seuchen begleiten die Geschichte des wirtschaftenden Menschen. Nur langsam entwickelte sich ein Wohlstand für viele. Das BIP wuchs um zwei, drei oder vier Prozent in 50 Jahren. Heute wächst es um zwei, drei oder vier Prozent in einem Jahr. Ein gigantischer Fortschritt, entstanden vor etwa 200 Jahren und mit vielen Namen belegt: die moderne Zeit, der Kapitalismus, die Marktwirtschaft, die industrielle Revolution, die Aufklärung. Hunger und Seuchen verschwanden in den Staaten Europas, in Nordamerika, in Japan und anderen Flecken dieser Welt. Breite Massen konnten konsumieren, was früher nur wenigen Adligen vorbehalten war.

Der Nationalstaat begann durch Marktordnungen und Infrastruktur die Produktivität zu fördern. Er sorgte für alle Menschen, die – aus welchen Gründen auch immer – am Markt nicht zum Zuge kamen (Wohlfahrtsstaat). Dieses so erfolgreiche Entwicklungsmodell – in Westdeutschland nach dem 2. Weltkrieg mit dem Label „Soziale Marktwirtschaft" geadelt – befindet sich in einer existenziellen Krise. Gemeint ist nicht die schlechte Konjunktur, nicht die Finanzierung der Sozialleistungen, nicht das Problem der Arbeitslosigkeit. All das sind kleine Krisen, die innerhalb des Systems zu bewältigen sind. Es handelt sich um zwei große Krisen:

- die extrem ungleiche Verteilung des weltweit erwirtschafteten Wohlstandes auf die Menschen dieser Erde (Nord-Süd-Konflikt) und
- die Zerstörung der Natur durch die Art der Produktion und des Konsums in den Ländern des Nordens, aber auch in den Ländern des Südens.

Die UNO zählt fast eine Milliarde hungernder Menschen auf dieser Erde – in großen Teilen Lateinamerikas, Asiens und besonders Afrikas. Die Wohlstandsschere zwischen den Reichen des Nordens und einigen Flecken des Südens einerseits und den Habenichtsen dieser Welt geht auseinander, obwohl das BIP dieser Welt ständig wachsende Gütermengen anzeigt. Das Thema der ersten Krise, des Nord-Süd-Verteilungskonflikts, wird hier nicht weiter verfolgt, obwohl es enge Verbindungen zur zweiten großen Krise der Naturzerstörung gibt. Der geneigte Leser sei dazu auf die Dokumente der UNCED (United Nations Conference on Environment and Development) 1992 in Rio de Janeiro verwiesen.

Artensterben, Klimaveränderungen, Ozonlöcher, Verwüstung, Vergiftung von Flüssen, leergefischte Meere zeigen an, dass wir die Natur, die Mutter der Produktion, zerstören. Ohne Mutter Natur kein Leben und keine Produktion – auch wenn der arbeitende Vater noch so kreativ ist. Der englische Ökonom W. Petty (1623-1687) sagt: „Die Arbeit ist der Vater und das aktive Prinzip des Wohlstandes, sowie der Boden seine Mutter ist." Die Naturzerstörung ist meist schleichend, still und

leise, die Komplexität von Ursache und Wirkung ermöglicht viele Theorien und auch Spekulationen. Für die Mehrheit der Fachleute aber ist klar: Wohlstand und Naturzerstörung sind heute Kuppelprodukte, ohne Entkopplung werden wir letztlich auch den Wohlstand verlieren.

3. Das Seeohr und die Mikrobe

Archnoidiscus, das ist der Name einer Kieselalge von fünfzigtausendstel Millimeter Größe. Das klitzekleine Lebewesen hat einen Körper aus Silicat, der von filigranen Rippen, Waben und Poren durchsetzt ist. Jetzt macht Archnoidiscus Karriere. Ihre von der Natur entwickelte Schale wird zum Konstruktionsprinzip einer leichten Autofelge. Das spart Energie und Rohstoffe. Eine ähnliche Karriere wird der australischen Meeresschnecke, dem Seeohr, prophezeit. Sie ist hart wie Keramik und biegsam wie Plastik. Die Natur hat ihr diese zwei nützlichen Eigenschaften gemeinsam gegeben und wir bauen sie nach für Autos, Flugzeuge, Küchengeräte.

Natur, das war das Kapital unserer bäuerlichen Vorfahren und es ist das Kapital für unsere Zukunft. Stirbt Archnoidiscus oder das Seeohr aus, wird Kapital vernichtet. Die Zahl der aussterbenden Arten pro Zeiteinheit nimmt ständig zu. Der Lebensraum des Meeres wird durch Schadstoffe, Klimawandel, Tourismus und industriellen Fischfang zerstört.

Biotope sind Lebensgemeinschaften, in denen sich einzelne Arten mit bestimmten Eigenschaften entwickelt haben. Craig Venter, weltbekannter Genomforscher, segelt mit seiner Yacht Scorcerer II um die Welt und entnimmt Biotopen Proben. Er interessiert sich für kleine Lebensgemeinschaften von Mikroben, die im Boden, im Wasser, auf oder in Meerestieren leben. Craig Venter analysiert die Gene dieser zu 99 Prozent bisher unbekannten Welt der Kleinstlebewesen und prüft deren Eigenschaften. Die können vielleicht Energie erzeugen, Medikamente machen oder Computer beschleunigen. Die Bakterien haben vieles gelernt in drei Milliarden Jahren Evolution. Das kann genutzt werden – übrigens ohne genetische Manipulationen. Verschwinden die Biotope durch Umweltverschmutzung, wird Naturkapital für nachfolgende Generationen vernichtet.

Da hilft es vielleicht in einem Studium der BWL den Gedanken der Kapitalerhaltung in den Mittelpunkt zu stellen, gehört das Kapital doch zu den zentralen wissenschaftlichen Kategorien der Wirtschaftswissenschaften.

4. Kapital – ohne ismus

Unter Kapital versteht man Werte, die neue Werte schaffen. Dabei meint Wert eine Eignung für den Zweck des Wirtschaftens, den Konsum von Sachgütern und Dienstleistungen. Eine Wirtschaftsgesellschaft verfügt zu einem bestimmten Zeitpunkt über einen Bestand von Kapitalwerten, aus denen der laufende Strom der Konsumgüter im Prozess der Produktion entsteht. Das Kapital wird dadurch abgenutzt und der Strom wird klein und kleiner. Um dies zu vermeiden, muss Kapital erhalten, gepflegt, regeneriert werden.

Kapitalerhaltung lautet die einfache Formel für ein nachhaltiges, zukunftsfähiges Wirtschaften im Sinne einer Mindestanforderung. Besser noch ist natürlich Kapitalvermehrung.

Gut gebrüllt Löwe, aber wo ist das Problem?

In einer Marktwirtschaft ist doch Kapitalerhaltung die Basis des Profits. Und Profit ist doch die Antriebskraft der Wirtschaft. Richtig! Aber dieser wunderbare marktwirtschaftliche Mechanismus zur Kapitalerhaltung wirkt nur für einen Teil des Kapitals, genau für den Teil, der dem Eigentümer Kosten verursacht und Erlöse bringt.

Um dies zu verstehen sollte das Kapital aufgeteilt werden in Sachkapital, Humankapital und Naturkapital:

- Sachkapital umfasst die produzierten Produktionsmittel wie Gebäude, Anlagen und Know-how.
- Humankapital umfasst die Menschen als Arbeitskräfte.
- Naturkapital umfasst Boden, Luft und Wasser und alle Schätze in der Erdrinde.

Unternehmer in einer Marktwirtschaft sind Pfleger und Erhalter von Sachkapital. Gemäß dem Prozess der Nutzung und des erwarteten technischen Fortschritts wird Geld zurückgelegt und damit neues Sachkapital erworben (Abschreibung und Investition).

Beim Humankapital ist das, wenn es sich um freie Bürger in einer Demokratie handelt, nicht so einfach. Der Unternehmer besitzt es nicht. Er mietet Humankapital auf Zeit und mit einer Fülle rechtlicher Auflagen. Braucht er das Humankapital nicht mehr, setzt er es frei. Abschreibungen und Investitionen sind nicht zwingend nötig. Die Erhaltung des Humankapitals freier Bürger obliegt den Kapitalbesitzern oder der Gemeinschaft. Dies ist eine spannende Story, jedoch sind Pisa oder Studiengebühren hier nicht das Thema.

Das Naturkapital ist zum Teil Eigentum des Unternehmers, insbesondere Teile des Bodens und der Bodenschätze. Der ganz überwiegende Teil des Naturkapitals ist Kapital der Gemeinschaft, oft der globalen Gemeinschaft aller Menschen. Wenn jemand mit seinem Schlitten über die Autobahn saust und etwa hundert verschiedene Stoffe aus seinem Auspuff bläst, dann kostet ihn das nichts, obwohl er das lokale und globale Naturkapital vermindert. Wenn er sich die Fahrt versagt, bringt ihm das nichts, obwohl er das Naturkapital erhält.

Naturkapital ist zu einem großen Teil nicht in den Kreislauf der marktwirtschaftlichen Kapitalverwertung eingeschlossen, es handelt sich um so ge-

nannte freie Güter in der Sprache der Volkswirte.

5. Ein Gedankenexperiment

Angenommen, Unternehmer besitzen auch Humankapital und Naturkapital, also es existieren private Eigentumsrechte auf arbeitende Menschen und auf die Naturnutzung. Dann müssten der Mitarbeiter, die Kieselalge, das Seeohr und das Biotop in der Bilanz stehen. Abschreibungen und Investitionen wären zu tätigen. Aber wie hoch ist der Ertragswert einer Kieselalge? Wie viel muss abgeschrieben werden, wenn das Seeohr ausstirbt oder gar: wie viel ist ein arbeitender Mensch wert?

Das Gedankenexperiment soll schnell abgebrochen werden. Naturkapital ist Gemeinschaftskapital. Die Bestimmung von Bilanzwerten in Euro oder Dollar ist aussichtslos. Man muss sich zufrieden geben mit einer subjektiven Bewertung einer Fülle mengenmäßiger Indikatoren wie Wasserverschmutzung, Bodenversiegelung, Emissionen von Schadstoffen, Zahl der ausgestorbenen Arten usw. Es gibt kein Rechnungswesen wie beim bilanzierten Kapital, das uns den Zustand der Natur und seine Veränderung in Heller und Pfennig ausdrücken könnte. Naturzerstörung findet weltweit statt – das ist klar. Aber die Bewertung dieser Naturzerstörung, die Kennzeichnung als große Krise (nach Ansicht des Verfassers) ist subjektiv und wird vermutlich nur von einer Minderheit auf dieser Welt geteilt.

6. Die vier Gebote zur Erhaltung des Naturkapitals

1. Gebot
Du sollst nur so viele Fische aus dem Meer und Getreide vom Boden ernten, dass die Fruchtbarkeit des Meeres und des Bodens erhalten bleibt. (Regel für erneuerbare Roh- und Energiestoffe)

2. Gebot
Du darfst die Schätze dieser Erde, wie Erdöl und Kohle, nur in dem Maße verbrauchen wie du Ersatz in Form erneuerbarer Roh- und Energiestoffe schaffst. (Regel für nicht erneuerbare Roh- und Energiestoffe)

3. Gebot
Da darfst die Natur mit Abfall und Abgasen nur in dem Umfange verpesten wie die Naturfabrik diese Stoffe verdauen kann. (Regel für Grenzwerte und Qualitätsstandards)

4. Gebot
Du musst die Natur als existenzielles Lebensmittel für dein dauerhaftes Wohlbefinden schützen.

Diese vier Gebote müssen nun in praktische Politik umgesetzt werden. Akteure der Politik sind die Nationalstaaten, die Europäische Union, die UNO, aber auch Konsumenten und Unternehmer. Konkrete Ziele müssen formuliert werden, Instrumente zum Erreichen der Ziele müssen diskutiert werden und daraus muss ein verbindlicher Maßnahmenkatalog entstehen. Ein Beispiel ist das Kyoto-Abkommen zum Klimaschutz. Das Ziel ist die Senkung der klimarelevanten Emissionen um 5,2 Prozent bis zum Jahr 2012. Instrumente sind u.a. die Ausgabe von Emissionszertifikaten, die Förderung emissionsfreier Technologien und die Besteuerung des Verbrauchs fossiler Energiestoffe.

Dies funktioniert alles mehr schlecht als recht im globalen Maßstab, so dass Pessimisten von einer weiteren Zerstörung des Naturkapitals, insbesondere in Schwellenländern wie China und Indien, ausgehen.

Was sind die Ursachen für die schlechte „performance" der vier Gebote?

- Naturkapital wird selten mit einem Donnerschlag zerstört. Die Zerstörung ist schleichend, kommt in homöopathischen Dosen daher. Die Menschen merken lange nichts.
- Die Ursache-Wirkungs-Beziehungen sind so komplex, dass die Aussagen der Wissenschaftler über die Zerstörung von Naturkapital mit vielen Fragezeichen und wenigen klaren Antworten versehen sind.
- Unser Wirtschaftssystem ist zunehmend auf den schnellen Euro oder Dollar ausgerichtet (Philosophie des Shareholder Value) und beachtet langfristige Auswirkungen des Handelns auf alle Stakeholder immer weniger.
- Auch die Politik hechelt mehr und mehr von kurzfristigem Wahltermin zu kurzfristigem Wahltermin. Konzepte einer langfristigen Kapitalerhaltung erscheinen nicht einmal mehr in Parteiprogrammen.
- Mächtige transnationale Konzerne, die neuen Herren der Welt, verhindern durch tatsächliche oder oft nur angedrohte Standortentscheidungen politische Rahmenbedingungen zur Erhaltung des Naturkapitals.

Dennoch muss man nicht resignieren. Erste Schritte zur Erhaltung des Naturkapitals wurden in den vergangenen 30 bis 40 Jahren in den hoch entwickelten Volkswirtschaften der Triade getan. Weitere werden folgen, wenn sich viele Menschen kritisch und lernend engagieren: Als Bürger, als Konsument, als Unternehmer, als Politiker.

Wie sagte doch Johann Wolfgang Goethes Doktor Faust: „Ich fühle Mut, mich in die Welt zu wagen, der Erde Weh, der Erde Glück zu tragen." □

Literatur

Constanza R. et al. (2001): Einführung in die Ökologische Ökonomik, Stuttgart.

Dasgupta, P. (2001): Human Well-Being and the Natural Environment, Oxford, New York.

Ricklefs, R. E. (1993): The Economy of Nature, 3d ed., New York.

Human Resource Management Trends

Susanne Rank

Prof. Dr. **Susanne Rank**

lehrt Betriebswirtschaft mit dem Schwerpunkt Personalmanagement an der Fachhochschule Mainz.

E-Mail: susanne.rank@wiwi.fh-mainz.de

1. Bedeutung des Human Resource Managements

Human Resource Management (HR) leistet als Querschnittsfunktion in Unternehmen dann einen wertschöpfenden Beitrag zum Unternehmenserfolg, wenn es eng mit der Unternehmensstrategie verzahnt ist, die zukünftigen HR Trends aufnimmt und eine eigene HR Strategie mit messbaren Kennzahlen definiert.

Patterson et al. (1998) und Guest et al. (2003) zeigten in ihren Studien, dass ein Zusammenhang zwischen HR und der Performance der Unternehmen besteht. Die HR Studie von PWC (2002, N=1.000 Unternehmen in 47 Ländern) ging einen Schritt weiter und verdeutlichte einen Zusammenhang zwischen dokumentierter HR Strategie und Umsatz pro Mitarbeiter. Liegt eine dokumentiert HR Strategie in einer Firma vor, ist deren Umsatz pro Mitarbeiter um 70 US$ per anno höher als bei Unternehmen, bei denen keine HR Strategie existiert. Dies sollten sich die Personalchefs zu Herzen nehmen und jährlich eine HR Strategie mit ihrer Geschäftsführung auf Basis ihrer Unternehmensstrategie definieren. Die Erfolgsmessung der Umsetzung der HR Strategie ist von Anfang an mit messbaren Kennziffern für die jeweiligen HR Ziele festzulegen. Viele Personalabteilungen haben bereits in ihr Personalcontrolling investiert, um mittels einer HR Scorecard quartalsweise den Umsetzungserfolg ihrer HR Strategie zu messen und ihrer Geschäftsführung transparent zu machen.

In vielen Unternehmen basiert die Geschäftsstrategie auf der Balanced Scorecard (BSC) von Kaplan und Norton (1996). Anhand der vier Dimensionen der BSC (Finanzen, Kunden, Interne Prozesse, Mitarbeiter/Lernen & Entwicklung) werden messbare Ziele mit Kennzahlen definiert. Der Personalbereich kann dann die BSC nutzen, um die HR Strategie mit der Unternehmensstrategie zu verzahnen. Die HR Ziele mit ihren Kennzahlen werden in einer HR Scorecard dokumentiert. Kaplan und Norton (2004) haben Ursache-Wirkungsketten („Strategy Maps") zwischen den Geschäftszielen aufgestellt. Wenn Mitarbeiter lernen, sich in ihrem Serviceverhalten zu bessern, dann sollte dies eine Wirkung auf das Kundenziel „Servicequalität" haben. Aus der PWC-Studie (2002) geht auch hervor: überschreitet die Kennzahl Fehlzeiten (BSC-Dimension Mitarbeiter) 10 Fehltage, sinkt der Deckungsbeitrag pro Mitarbeiter um 12 %. Dies verdeutlicht, welchen Einfluss professionelle Personalarbeit auf die Leistungssteigerung der Mitarbeiter eines Unternehmens hat.

Dies kann sich der HR Manager zu Nutze machen, um aufzuzeigen, wie die HR Ziele die Geschäftsziele (Kunden, Mitarbeiter) auf der Unternehmensebene beeinflussen können.

Darüber hinaus bieten die vier Dimensionen der BSC der HR Strategie einen Rahmen, um die jährlichen HR Ziele zu definieren. Wenn bspw. ein HR Ziel „Bindung der Leistungsträger" formuliert wurde, können die Kennziffern zum einen deren Fluktuation bei 2 % oder die Kompetenzsteigerung der High Potentials um 30 % (gemessen in der jährlichen Leistungsbeurteilung bzgl. eines zukünftigen Anforderungsprofils) sein. So kann eine kontinuierliche Evaluierung der Zielereichung durchgeführt werden.

Die folgenden Zahlen belegen, wie weit das Instrument der HR Scorecard Anwendung findet. In einer Studie von Towers & Perrin (2004) wurden 28 HR Executives (Direktoren) befragt. Diese gaben an, dass 57,1 % HR Kennzahlen zur Effektivitäts- und Effizienzmessung einsetzen. 52,6 % berichteten, dass diese HR Kennzahlen in die Messinstrumente des Unternehmenscontrollings eingebunden sind. Nur 20 % der Befragten haben ihre HR Scorecard in die BSC des Unternehmens eingebunden. Hier wird der Entwicklungsbedarf deutlich. Die HR Strategie sollte mit der Unternehmensstrategie verzahnt werden, um einen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten zu können (siehe Studie von PWC, 2002).

Ziele des HR-Bereichs sind, die Mitarbeiter zu binden, zu motivieren und ihre Leistungsfähigkeit und -bereitschaft zu steigern. Diese Ziele sollte jeder Personalchef für das Unternehmen mit seinen Stakeholdern (Geschäftsleitung, Führungskräfte, Betriebsrat) definieren. Im nächsten Schritt müssen diese HR Ziele zeitnah den eigenen Personalmitarbeitern als auch den internen Kunden transparent gemacht werden.

Die Kennziffern der HR Scorecard sind allerdings auch von dem Geschäftsmodell abhängig, welches die Personalabteilung aufgrund ihrer langfristigen HR Strategie wählt. Zum Beispiel ist es für eine Dimension der HR BSC – die Finanzperspektive – entscheidend, ob die Personalabteilung ihr Geschäftsmodell über Kostenumlage oder als Profit Center definiert (Wucknitz, 2002).

2. Zukünftige HR Trends

Auf der Basis aktueller HR Studien, die nun vorgestellt werden, werden Personalabteilungen von mittelständischen Unternehmen bis hin zu Großunternehmen gefordert sein, diese HR Trends pro-aktiv umzusetzen, d. h. in ihre jeweilige HR-Strategie zu integrieren.

In der PWC Studie (2002) ist zu erkennen, dass sich bereits im Vergleich von 2000 zu 2002 die Arbeitszeit, die Personaler für folgende HR Aktivitäten aufwenden, signifikant verändert hat:

- HR Payroll und Benefits geht um 8 % zurück
- HR Strategie steigert sich um 3 %,
- Training um 13 % erhöht
- Recruitment: gleich bleibend
- Compensation Planning: 4 % erhöht.

Dieser Trend bestätigt, dass die Kapazität, die für HR Strategie aufgewendet wird, leicht steigt. Gleichzeitig sinkt die Arbeitszeit für administrative HR Tätigkeiten wie HR Payroll and Benefits. Beide Trends ergänzen sich, da durch die Einsparung an Kapazität bei administrativen HR Tätigkeiten mittels IT-Unterstützung (E-HR) wertvolle Zeit für strategische HR Themen frei wird. Zudem wird klar, dass Entgeltfindung weiterhin ein wichtiges strategisches HR Thema darstellt. Allerdings geht es bei den strategischen Themen um Entgeltmodelle und ihre Planung, insbesondere im globalen Kontext, aber weniger um deren administrative Abwicklung.

In ihrem HR Trend-Barometer 2004/2006 befragten Capgemini (2004) 132 Top-HR Entscheider, von denen etwa 60 % Personalvorstände von deutschen, schweizerischen sowie österreichischen Unternehmen waren, welche HR Themen in den nächsten Jahren strategischen Einfluss auf den Unternehmenserfolg haben werden. Top HR Thema für 2004 war demnach die Personalentwicklung, insbesondere die Führungskräfte (FK)-Entwicklung. Neben FK-Entwicklung wurden die Selektion und Steuerung der Personalrekrutierung sowie die Bindung des Personals durch spezielle Vergütungs- und Anreizsysteme als strategische HR Themen für 2004 von den Personalvorständen eingestuft. Diese Ergebnisse können als Fortführung der Trends gesehen werden, welche die PWC-Studie (2002) aufzeigte.

Für 2006 sehen die Befragten einen Zuwachs an strategischer Bedeutung für die folgenden HR Themen:

- 31 % High Potential Recruiting und Retention (Bindung der Mitarbeiter)
- 20 % Maßnahmen rund um den demographischen Wandel und die Überalterung der Mitarbeiter
- 18 % Human Capital Management/ Kompetenzmanagement
- 10 % HR Business Partnership.

Zudem sollte der Personalbereich durch eine entsprechende „schlanke" Betreuungsquote (ein Personaler auf 100 Mitarbeiter) auf Effizienz achten, um kostendeckend zu arbeiten.

Fünf Ergebnisse für den HR Bereich zogen Capgemini aus ihrem HR Trendbarometer für die Zeit bis 2006:

- Sicherstellung der Kosteneffizienz
- Erschließung von Inter-/Intranet für HR
- Renaissance der Personalentwicklung
- Professionelles Change Management
- Sicherstellung von Rollen und Verantwortung.

Diese HR Trends sollte der HR Manager hinsichtlich der strategischen Bedeutung für sein Unternehmen und seinen Personalbereich überprüfen.

3. HR Business Partnership

Für ihr HR Team definiert Grit Zipser, HR Business Partner Managerin für Vertrieb und Marketing der SAP Deutschland, HR Business Partnership anhand der folgenden drei Komponenten:

HR Business Partner Services:
- Strategischer Beratungspartner für oberes/mittleres Management
- Individuelle und pro-aktive Beratung von Führungskräften
- Unterstützung bei der Entwicklung strategischer Ziele der Organisation

HR Employee Services:
- Operational Excellence als Rückgrat von HR
- Verantwortung nicht nur für Teile, sondern für komplette Prozesse
- Vorantreiben der Zusammenarbeit zwischen HR Business Partner Services und HR Expertise Services

HR Business Expertise Services:
- Thementreiber – spürt neue Themen, Trends, Initiativen auf dem Arbeitsmarkt auf, adaptiert diese auf das Unternehmen und bringt sie mit HR Business Partner Services in die Organisation ein
- Verantwortung für den Know-how Transfer innerhalb des HR Teams und hat die Trainingsfunktion und Aufgabe eines „Knowledge-Brokers"

In der nachfolgenden Abb. 1 wird deutlich, wie sich die Rolle einer HR Managerin verändert, wenn sie die Verantwortung eines HR Business Partners einnimmt. Dann wird ihre Tätigkeit sich von einer operativen HR Tätigkeit in Richtung strategischer HR Beratung in der Rolle eines Strategie Partners und Change Agents wandeln.

Gerke (2005) zeigt in seiner Studie, dass 38 % seiner befragten Unternehmen bereits ihre HR Kernprozesse (z.B. Personalverwaltung, Entgeltfindung) optimiert haben und 50 % dies mittelfristig vorhaben, um die Servicequalität und Zeit für strategische HR Arbeit der HR Business Partner zu steigern.

Wenn zudem eine HR Strategie definiert wurde, die auf der Unternehmensstrategie basiert, ist es dem HR Manager und Business Partner möglich, die operativen Einheiten seines Unternehmens strategisch in HR Fragen zu beraten und seinen HR Beitrag zum Unternehmenserfolg transparent zu machen. Beispiele hierfür sind Beratung in HR-Themen, die unmittelbar für das Unternehmen wertsteigernd sind, wie Identifizierung und Bindung von Leistungsträgern oder Change Berater bei Reorganisationen in seinem zubetreuendem Fachbereich/Standort, um Produktivitätseinbußen auf Mitarbeiterseite zu minimieren.

In der Studie von Tower & Perrin (2004) sehen sich 64 % der befragten Personalchefs als kompetente Business Partner. Dies ist allerdings ein Selbstbild der Personaler. Ein richtiger Schritt hin zur Validierung, ob der HR Manager bereits als Business Partner von Führungskräften akzeptiert wird, ist eine „Kundenbefragung" der FK. Für diese Selbst- und Fremdeinschätzung sei der HR Quick Check der Selbst GmbH empfohlen (Thomas, 2005).

Capgemini (2004) fanden in ihrem HR Trendbarometer heraus, dass der Stellenwert von HR als strategischer Business Partner sich immer häufiger bei einem Blick auf das Organigramm zeigt. Ein HR Vertreter auf erster Ebene (Vorstand/Geschäftsführung), der sich ausschließlich um HR Fragen kümmert, ist ein Indiz dafür. 44 % der befragten Personalvorstände waren bereits dorthin gekommen. Wenn der Head (Direktor) des HR-Bereiches an den CEO oder Vorstandsvorsitzenden berichtet (66 % stimmten dem zu), ist dies ein weiteres Indiz.

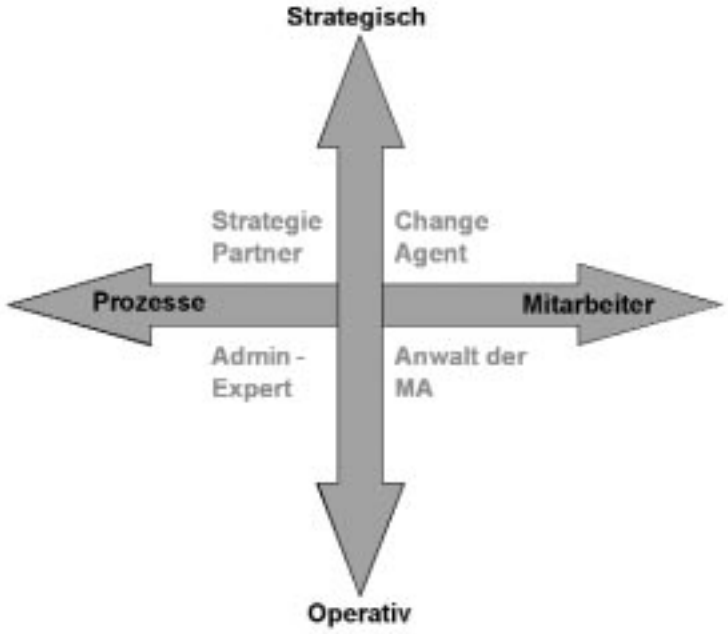

Abb. 1: HR Business Partnership; Quelle: Zipser (2004)

4. Mehr Kapazitätsspielräume für strategische HR Aufgaben

Ein Ansatzpunkt liegt im E-HR, welches IT-Unterstützung für die administrative HR Arbeit bietet. Durch Einsatz eines HR Portals im Intranet (Employee Self Service Scenario) und einer HR Service-Hotline können bis zu 95 % aller Anfragen der Mitarbeiter an die Personalabteilung beantwortet werden.

Franke (2002) zeigt auf (siehe Abb. 2): Rund 70 % der Anfragen werden durch das HR Portal im Unternehmens-Intranet aufgefangen. Ca. 25 % werden durch die HR Service-Hotline beantwortet. Nur 5 % der Mitarbeiter-Anfragen werden von HR Spezialisten direkt beantwortet. Dabei handelt es sich um komplexere Anfragen wie Karrieremöglichkeiten, Versetzungen, Umgang mit den FK oder Veränderungsmanagement der FK bei Umstrukturierungen.

Basierend auf oben diskutierten E-HR Prozess empfahl Schmeisser et al. bereits 1999 einen vierstufigen Prozess für ein kundenorientiertes Personalmanagement:

Stufe 1: Self Service
z.B. Routineaufgaben, Datenpflege durch den Mitarbeiter selbst

Stufe 2: Call Center für 1st Level Support
z.B. Telefon, Mail für Standard-Personalbetreuung in Gehalts- und Versorgungsfragen

Stufe 3: HR Spezialist für 2nd Level Support
z.B. Interpretation von Gesetzen, Tarifverträgen sowie Spezialfälle

Stufe 4: HR Analysen
z.B. Prognosen, Benchmarking, Strategien

Durch dieses vierstufige HR Prozesskonzept können freie Kapazitäten für strategische HR Beratung zur Verfügung gestellt werden. Allerdings sind Übergangsphasen von bis zu einem Jahr zu beachten, bis die Prozessumstellung den Return on Invest bringt.

Jäger (2002) diskutierte dies an Beispielen von Global Playern wie DaimlerCrysler und Audi. Diese haben ihre HR Portale in ihrem Intranet mit ihren HR Prozessen verknüpft und fahren ein E-HR Konzept, wie es die Abb. 2 zeigt. Globale Unternehmen wie IBM, Deutsche Bank, BASF und SAP optimierten auch ihre HR Prozesse durch vierstufige Prozesskonzepte.

Nach Towers & Perrin (2004) haben 46,4 % der Befragten im HR-Bereich ein zentrales ERP-System, d. h. eine integrierte IT-Lösung für ihre HR Prozesse, im Einsatz. Hier wird aber auch noch möglicher Spielraum der Optimierung deutlich.

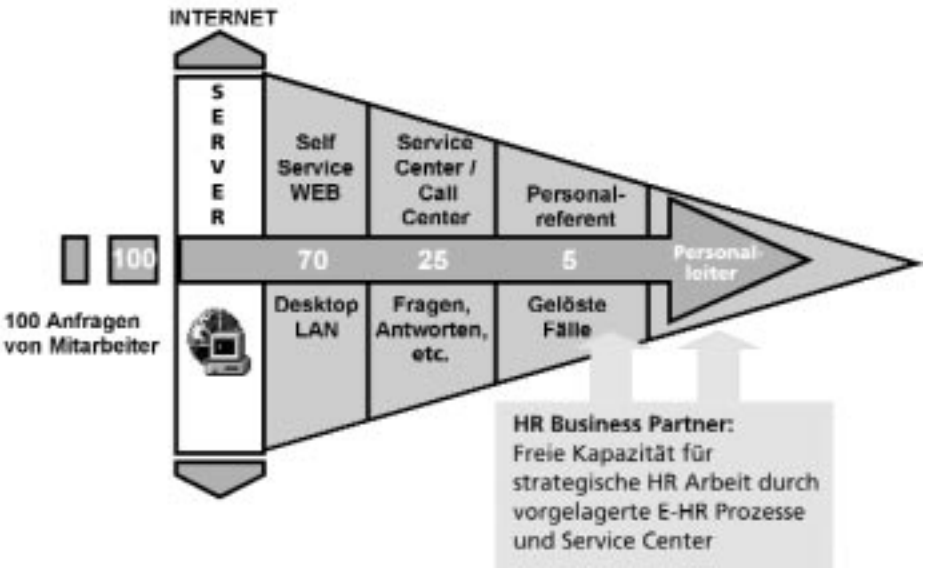

Abb. 2: Service Delivery HR Modell; Quelle: Franke (2002)

5. Nutzen des HR Business Process Outsourcings

Ein weiterer Schritt ist die Auslagerung von administrativen HR Prozessen an externe Dienstleister. Nach Gartner (2002) ist die Business Process Outsourcing (BPO) die Vergabe von einem oder mehreren klar abgegrenzten Geschäftsprozessen eines Unternehmens an externe Dienstleister. Diese externen Dienstleister administrieren und steuern die Prozesse nach klar definierten und messbaren Kennzahlen auf eigenes Risiko.

Nutzen des BPO für den Personalbereich sind:

- Variabilisierung fixer Kosten und dadurch Erhöhung der Flexibilität,
- Kostensenkung durch Größenvorteile und Prozess-Expertise,
- Konzentration auf Kernkompetenzen, freie Kapazitäten für strategische HR Arbeit mit großer Wertschöpfung,
- Prozess-Standardisierung und Qualitätssteigerung.

Kienbaum (2005) zeigt in seiner HR Outsourcing-Studie, welche HR Prozesse in welchem Verhältnis an externe HR Dienstleister ausgelagert werden:

- 69 % Reise und Reisekosten,
- 39 % Lohn- und Gehaltsabrechnung,
- 23 % Expatriates und Relocation,
- 23 % Compensation und Benefits,
- 8 % Personalbeschaffung.

Von 40 Firmen machte nur jedes dritte von HR Outsourcing Gebrauch. Personalentwicklung wurde von keinem Unternehmen ausgelagert (Kienbaum, 2005). Dies bestätigt die Personalentwicklung als eines der strategischen HR Themen (Capgemini, 2004).

Bevor jedoch Unternehmen administrative HR Prozesse auslagern, denken die Personalchefs häufiger über eine interne Bündelung administrativer HR Aufgaben nach. So bleiben die vertraulichen Daten im Unternehmen. Es entsteht keine Abhängigkeit von einem externen Dienstleister. In einem so genannten Shared Service Center werden aus verschiedenen Standorten der Personalabteilungen HR Aufgaben wie Gehalts-, Reisekostenabrechnung oder Zeitwirtschaft zusammengelegt, wie die aktuelle ISPA-Studie von Ackermann (2005) zeigte. Als „shared services" werden diese den jeweiligen Fachbereichen angeboten. Vorgeschaltet ist ein HR Portal im Intranet, in dem Mitarbeiter ihre persönliche Daten pflegen oder auch Richtlinien finden, wenn sie Fragen haben. Wenn die Fragen des Mitarbeiters dort nicht beantwortet können werden, hat er die Möglichkeit, eine Mail an ein Service Center zu schicken oder dort anzurufen (siehe Abb. 2).

Verständlich ist auch, dass dies erst ab einer bestimmten Mitarbeiterzahl (mehr als 500 Mitarbeiter) sinnvoll ist. Kosteneinsparungen der befragten Unternehmen liegen bei bis zu 10 % (Ackermann, 2005), wobei TDS (2005) in ihrer Studie von bis 20 bis 30 % ausgeht. Der Weg dorthin bedarf eines gut konzipierten Projektes, da sowohl das Business Process Reengineering der betroffenen HR Arbeitsabläufe als auch eine Einführung eines unterstützenden IT-Konzeptes gefragt sind. Erfolgsfaktor dabei ist die Einbindung der betroffenen Personaler, um die geforderten Synergien in Kosten und Qualität zu realisieren.

6. Neues Kompetenzmodell für Personaler

Aus den diskutierten HR Trends wird deutlich, dass sich mit zunehmender Bündelung von administrativen HR Tätigkeiten und IT-Unterstützung die Rolle des HR Manager stark wandeln wird. In der HR Betreuung wird es vor allem um Beratung in strategischen HR Fragen gehen.

Somit verändert sich auch das Anforderungs- und Kompetenzprofil des Personalers. Eine internationale Umfrage des SHL Beratungshauses (2005) ergab, das folgende Kompetenzen in Zukunft gefragt sein werden:

- „Working with other people like teamwork and social competencies to get credibility
- Change and evolution in the organisation to respond on new challenges in an efficient and innovative way
- HR role within the organisation to link HR with company´s strategy and financial planning
- Coping with stress, tolerance for ambiguous, uncertain situations."

Dieser hat als akzeptierter und kompetenter Business Partner sowohl Fachwissen über neueste HR Trends als auch über seine zu betreuenden Fachbereiche. Er/sie kann beraten, wie dort eine effiziente Organisation mit den Mitarbeitern entwickelt werden kann und ist ein geschätzter Ratgeber, „trusted advisor", der FK des Fachbereichs. Damit entwickelt sich die HR Funktion zu einer vielseitigen und herausfordernden Aufgabe mit einem Anforderungsprofil, welches breites HR Fachwissen, Wissen über Wertschöpfungsprozesse, Organisationsstrukturen sowie Unternehmensentwicklung und -führung voraussetzt. □

Literatur

Becker, B. E., Huselid, M. A. & Ulrich, D. (2001): The HR Scorecard: Linking people, strategy and performance. Boston: Harvard Business School Press.

Cap Gemini (2004): HR Trendbarometer 2004/2006. Berlin: Capgemini.

Franke, M. H. (2002): Unternehmensportale: Gestalterische Chance für das Personalwesen. Personal, 54, S. 14ff.

Gartner (2002): The BPO market model. www.gartner.com (4.5.2005).

Gerke D. (2005): Business-Partner haben ihre Geschäftsprozesse im Griff. Personalwirtschaft, 1, S. 22-24.

Guest, D., et al. (2003): Human resources management and corporate performance in the UK. British Journal of Industrial Relations, 41 (2), S. 291-314.

Kaplan, Robert S., Norton, David P. (2004): Strategy maps. Boston: Harvard Business School Press.

Kienbaum, D. (2005): HR Outsourcing. ManagerSeminare, 86, S. 14.

Jäger, W. (2002): E-HRM: Neue Wege im Personalservice, in: Klinkhammer, Heinz (Hrsg.) Personalstrategie. Neuwied/Kriftel: Luchterhand.

Patterson, M. G. et al. (1998): Impact of People Management practices on business performance. London: Institute of personnel and development.

PricewaterhouseCoopers, PWC (2002): Global Human Captial Survey. London: Pricewaterhouse Coopers.

Schmeiser, W., Clermont, A. & Protz, A. (Hrsg.) (2002): Personalinformationssysteme und Personalcontrolling. Neuwied: Luchterhand.

SHL (2005): Competency profile of HR Manager – The survey. www.shl.com (4.5.2005).

TDS (2005): Mehrwertdienste verändern die Personalarbeit in den Unternehmen. www.tds.de (4.5.2005)

Thomas, D. (2005): Der HR Check – die politische Waffe. Personalwirtschaft, 1, S. 25f.

Towers & Perrin (2004): HR zwischen Effektivität und Effizienz. www.towersperin.de (4.5.2005).

Wucknitz; U. D. (2002): Handbuch Personalbewertung. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Zipser, G. (2004): HR Business Partner bei SAP HR. Gastvortrag an der FH Mainz im Seminar Personalbeschaffung.

„digital divide“: Schattenseite der Wissensgesellschaft

JOHANN WELSCH

Prof. Dr. **Johann Welsch**

ist Professor für Wirtschaftswissenschaften an der FH-University of Applied Sciences Wiesbaden. Forschungsschwerpunkte: Innovation und Innovationspolitik, Strukturwandel und Beschäftigung, Arbeitsmarktwirkungen moderner Technologien, Zukunft der Arbeit

E-Mail: johann.welsch@t-online.de
www.johann-welsch.de

1. Problemstellung

Seit das Europäische Labor für Teilchenphysik (CERN) im April 1993 den www-Standard der Allgemeinheit zur kostenlosen Nutzung öffnete, haben sich zunächst einige und im Laufe der Zeit immer mehr Menschen an dieses elektronische Kommunikationsnetz „Internet“ angeschlossen. Heute nutzen rund 36 Mio. Deutsche, d. h. 55 % der Bevölkerung im Alter von 14 Jahren und mehr dieses Medium für Informations-, Kommunikations-, Unterhaltungs- sowie Kauf- und Verkaufzwecke. Der weltweite Siegeszug des Internet bringt einen kräftigen „Schub“ im Übergang vieler Länder von der Industrie- in die Wissensära. Mit dieser Entwicklung waren von Anfang an vielfältige Verheißungen und Hoffnungen verbunden.

Die Erwartungen richteten sich auf mehr Wirtschaftswachstum, weiter steigenden gesellschaftlichen Wohlstand, neue Arbeitsplätze und interessante Erwerbschancen sowie auf eine bessere „Versöhnung“ von Ökonomie und Ökologie. Der Triumph der „new economy“ in der zweiten Hälfte der 1990er Jahre schien diese Erwartungen zunächst zu bestätigen. Wo liegt das Problem? Der Zusammenbruch der temporären wirtschaftlichen Blütezeit, der „Neuen Ökonomie“, seit 2001 lässt die Schattenseiten des Internetbooms und der Wissensgesellschaft seit einigen Jahren stärker hervortreten. Eine dieser Schattenseiten ist der „digital divide“, die „digitale Spaltung“ der Gesellschaft, ein Problemfeld, was seit Ende der 1990 er Jahre in den USA bereits gesehen und breit thematisiert wurde, was jedoch erst in jüngster Zeit allmählich auch in der Europäischen Union ins Bewusstsein der Öffentlichkeit und der Politik rückt. Ich möchte in diesem Artikel das Problem skizzieren, seine gesellschaftliche Bedeutung analysieren und ausgewählte quantitative Dimensionen desselben beleuchten.

2. Was heißt „digital divide“?

Die These der digitalen Spaltung bezieht sich auf Unterschiede in der Nutzung der gesellschaftlichen Informationsinfrastruktur bzw. der mit deren Unterstützung erreichbaren Daten-, Informations- und Wissensbestände. Durch das Internet wird eine allumfassende elektronische Vernetzung aller Personen und Institutionen der Gesellschaft möglich. Aus diesem Grund werden zwei Faktoren in der Wissensgesellschaft zu einer unverzichtbaren Grundlage für gleichberechtigte gesellschaftliche Teilhabe:

- ein allgemein verfügbarer Internet-Zugang und
- die Fähigkeiten, das Internet gezielt und effektiv zu nutzen.

Alle Bürgerinnen und Bürger sowie alle Institutionen benötigen in der Wissensgesellschaft eine Onlineanbindung sowie die erforderlichen Internetqualifikationen, um in der Lage zu sein, unabhängig von Ort und Zeit auf alle Dienste und Informationen des Netzes zugreifen zu können. „digital divide“ meint das Problem, dass dieses Ziel derzeit in keinem Land der Welt realisiert ist und dass auch im Vergleich zwischen verschiedenen Ländern und Ländergruppen – teils erhebliche – Zugangs- und Nutzungsdifferenzen bestehen.

3. Bedeutung des „digital divide"

Welche gesellschaftliche Bedeutung hat der „digital divide", anders: Welche gesellschaftlichen Auswirkungen gehen von ihm aus? Zur Klärung dieser Frage müssen wir uns genauer mit der gesellschaftlichen Bedeutung des Internet befassen. Die verbreitete Nutzung des Netzes führt dazu, dass immer mehr gesellschaftliche und wirtschaftliche Transaktionen über das Netz kostengünstig abgewickelt werden: von der privaten Post über die geschäftliche Bestellung von produktionswichtigen Werkstoffen und Materialien oder die Teilnahme an beruflicher Weiterbildung bis hin zur Erbringung von öffentlichen Dienstleistungen (Bürgerinformationen, Steuererklärungen und -bescheide, Anhörungsverfahren zu geplanten Bauprojekten). Selbst die Teilnahme an politischen Wahlen erfolgt bereits in Einzelfällen über das Netz (Vorwahlen der amerikanischen Demokratischen Partei). Die gezielte Nutzung des Netzes eröffnet den Zugriff auf gesellschaftliche und private Bestände an Daten, Informationen und Wissen.

Diese Zugriffs- und Nutzungsmöglichkeiten versetzen Individuen, Gruppen und Unternehmen in die Lage, ihre jeweilige Position in gesellschaftlichen Macht- und wirtschaftlichen Marktstrukturen zu verbessern. Individuen können sich neue Fähigkeiten aneignen, um in der gesellschaftlichen Einkommenshierarchie nach oben zu klettern. Firmen können ihre Wettbewerbsfähigkeit verbessern, um sich neue Marktchancen zu erschließen. Die unausweichliche Konsequenz solcher Vorgänge: Über die Nutzung des Netzes erfolgt die Teilhabe am gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und politischen Leben und die Forcierung sozioökonomischer Veränderungen. Wer von der Nutzung ausgeschlossen ist oder aber – trotz technischen Zugangs zum Netz – dessen Potenziale nicht ausschöpft, läuft Gefahr, gesellschaftliche Nachteile zum Beispiel in Form von Wachstums- und Arbeitsplatzverlusten (Volkswirtschaften, Unternehmen, Arbeitnehmer), von Einkommens- und Gewinneinbußen (Erwerbstätige, Unternehmen), des Ausschlusses aus der Nutzung elektronisch bereitgestellter öffentlicher Dienstleistungen oder aber in Form der Exklusion aus gesellschaftlichen Willensbildungs- und Entscheidungsprozessen (Bürgerinnen und Bürger) zu erleiden.

Die konkreten gesellschaftlichen Wirkungen des „digital divide" hängen ganz wesentlich von seiner empirischen Bedeutung in einem Land ab. Länder ohne Internet kennen das Problem des „digital divide" als internes Problem nicht, sie stehen jedoch aus internationaler Sicht auf der Schattenseite des digitalen Grabens und laufen Gefahr, wirtschaftliche Nachteile in Kauf nehmen zu müssen. Quantitative Unterschiede im Zugang zwischen Gruppen sind wichtig für den „digital divide" innerhalb eines Landes, können jedoch relativiert werden z.B. durch einen Online-Zugang außerhalb. Vielleicht wichtiger noch ist die Nutzungsart. Nicht alle Nutzungsformen verbessern die sozialen Teilhabechancen in gleicher Weise. Und selbst wenn man feststellt, dass sinnvolle Nutzungsformen auf dem Vormarsch sind, muss dies nicht für alle Gruppen in gleicher Weise gelten. „Positive" und „schädliche" Nutzungsformen können ungleich über die Gruppen verteilt sein.

Deshalb ist die Sicht zu einfach, wenn lediglich die technischen Zugangsmöglichkeiten von Individuen und Gruppen für digitale Gräben verantwortlich gemacht werden. Das Phänomen ist wesentlich komplexer. Viele Menschen stehen nicht einfach auf der Seite der „Onliner" oder der „Offliner" und zählen damit zu den „information haves" oder „not haves". Selbst „Onliner" können in bestimmten Fällen zur letzteren Gruppe gerechnet werden, da der technische Zugang zum Internet allein noch keinen Informationsgewinn, Wissensvorsprung oder einfach einen Vorteil gegenüber „Offlinern" bringt. Viele internetfähige PCs stehen in Haushalten oder Schulen herum und werden nicht angerührt, weil die Fähigkeit zur Nutzung fehlt. Oder weil es keine nutzerspezifischen oder für den potenziellen Nutzer attraktiven Inhalte im Netz gibt. Oder weil sich Menschen für das Internet einfach nicht interessieren, es für überflüssig halten, Angst davor haben oder es aus sonstigen (kulturellen, religiösen usw.) Gründen ablehnen. Eine solche irgendwie begründete Abneigung soll z.B. für 25 % der US-Bevölkerung der Grund für den gewählten „Offliner-„Status sein (bridges.org 2002, S.90). Vorteile bringt ein Internetanschluss aber nur dann, wenn über den bloßen Zugang hinaus auch eine Nutzung des Internet bzw. seiner Inhalte erfolgt.

Und selbst das reicht nicht aus, um soziale Exklusion in jedem Falle zu verhindern, da die Nutzung des Internet allein noch nichts über dadurch gewonnene Vorteile und Chancen aussagt. Soziale Exklusion beruht auf mehr: auf dem Mangel an konkreten, sinnhaften, zielorientierten, qualifizierten Nutzungsformen der Internetpotenziale. Drei Stunden Online einer Person können ganz Unterschiedliches bedeuten: zum Beispiel Kontaktaufnahme und Kommunikation mit potenziellen Kunden, Abschluss eines Geschäftsvorganges, Recherche wirtschaftlich nützlicher Informationen, Zugriff auf persönlich wertvolle Wissensbestände, die Verstehen ermöglichen usw. Sie können aber auch einen Streifzug durch Werbeseiten, das Ersteigern einer Musik-CD, die Teilnahme an einem Lifestyle-Chat, das Betrachten von pornographischen Seiten o. ä. beinhalten. Beide Arten von Internetnutzung haben unterschiedliche individuelle und gesellschaftliche Bedeutung: die erste Art der Nutzung bringt Inputs, welche die wirtschaftlichen und persönlichen Chancen des Nutzers vergrößern, die zweite Nut-

zungsart ist rein konsumtiv und dient vorrangig der Unterhaltung, bringt somit keinen Input zur Erweiterung von Zukunftspotenzialen (vgl. zur Gerechtigkeitsdimension des „digital divide" ausführlich Welsch 2004).

4. Quantitative Dimension des „digital divide"

Deshalb ist es wichtig, nicht nur die quantitativen Unterschiede zwischen Individuen, Gruppen und Institutionen hinsichtlich der Internetnutzung herauszuarbeiten, sondern auch die Nutzungszwecke des Internet zu analysieren. Das heißt, wir müssen nicht nur untersuchen, wer das Internet nutzt bzw. nicht nutzt, sondern auch der Frage nachgehen, wie das Internet genutzt wird.

4.1 „digital divide" nach Gruppen und Institutionen

Im Jahr 2004 verfügten 60 % aller Haushalte in Deutschland über einen häuslichen Internetanschluss. In den beiden Jahren seit 2002 stieg dieser Anteil (von 46 %) um 14 Prozentpunkte, gemessen am Ausgangsniveau war das eine eindrucksvolle Steigerung um 30 %. Mit dieser Ausprägung und Entwicklung der Internetpartizipation bewegte sich Deutschland zum einen deutlich über dem Durchschnitt der 15 Länder der bisherigen Europäischen Union, zum anderen zeigt die Kehrseite der Medaille, dass selbst hier zu Lande noch 40 % aller privaten Haushalte über keinen Zugang zum „Netz der Netze" verfügen. Für dieses „Abseitsstehen" in der Wissenschaftsgesellschaft sind wirtschaftliche Gründe maßgeblich: Zwar geben zwei Drittel der „Offline-Haushalte" an, keinen Bedarf am Internetzugang zu haben, bei genauerem Hinsehen zeigt sich jedoch, dass immerhin für 31 % dieser Haushalte die Anschaffungskosten und für 29 % die Zugangskosten als zu hoch angesehen werden (Statistisches Bundesamt 2005, S. 28 f.) Rund 30 % der

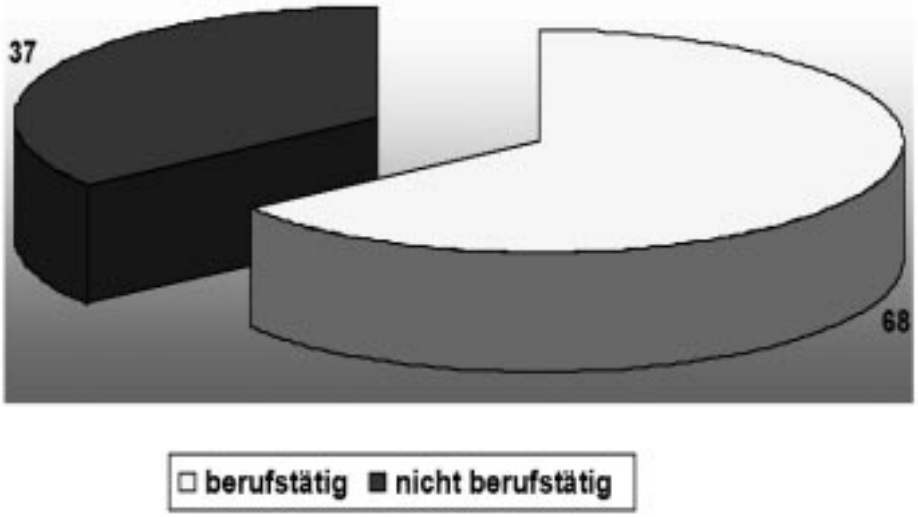

Abb. 1: Internetnutzung nach Berufstätigkeit; Anteil der Internetnutzer in Deutschland in Prozent 2004 – Quelle: Graphik: Welsch; Daten: TNS Emnid, (N)ONLINER Hessen 2004

Haushalte geben fehlende Kenntnisse und 25 % die Möglichkeit eines außerhäuslichen Internetzugangs als Grund für ihren „Offliner-„Status an.

Untersucht man die Trennungslinien zwischen „Onlinern" und „Offlinern", so gibt es bestimmte gesellschaftliche Faktoren, die diese digitalen Gräben begründen und prägen. Die wesentlichen Faktoren sind der Arbeitsmarktstatus, der Bildungsgrad, das Lebensalter, das Geschlecht und das Einkommen:

Der Arbeitsmarktstatus einer Person

Berufs- und Erwerbstätigkeit ist ein wesentliches Kriterium für die Entstehung und Vertiefung gesellschaftlicher Spaltungen. Berufs- bzw. Erwerbstätigkeit eröffnet den Zugang zur Internetparti-

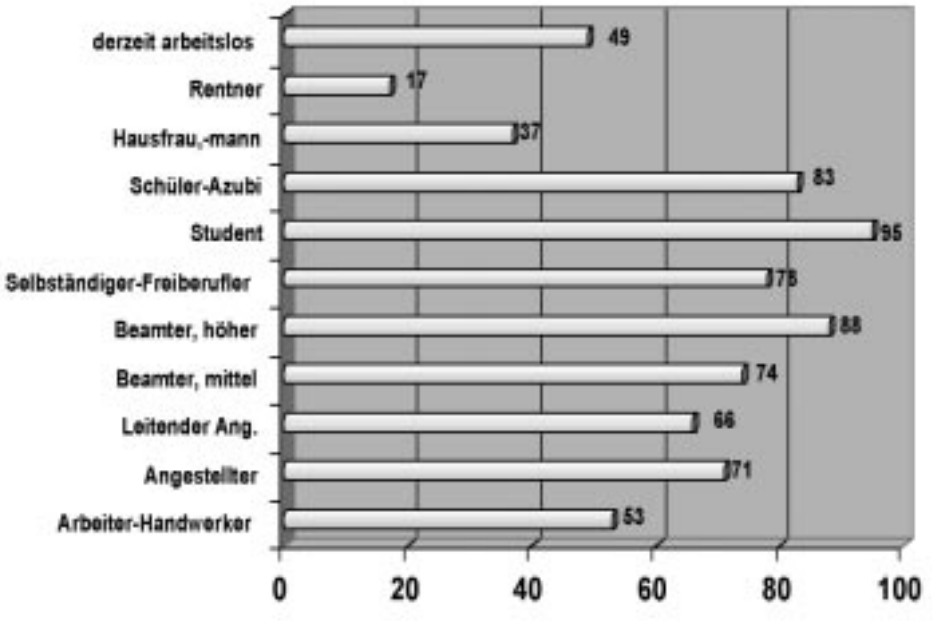

Abb. 2: Internetnutzung nach beruflichem Status; Anteil der Internetnutzer in Deutschland in Prozent 2004 – Quelle: Graphik: Welsch; Daten: TNS Emnid, (N)ONLINER Hessen 2004

zipation und wirkt der digitalen Spaltung entgegen (vgl. Abb.1): Berufstätige haben einen deutlich besseren Zugang zur Nutzung des Internet im Vergleich zu nicht Berufstätigen (Arbeitslose, Rentner etc.). Zwei Drittel der Berufstätigen nutzen das Internet im Vergleich zu nur gut einem Drittel der nicht Berufstätigen.

Eine differenziertere Betrachtung zeigt, dass es neben der Berufstätigkeit weitere Trennungsfaktoren wie Form der Erwerbstätigkeit, Art der Berufstätigkeit, Bildungsstatus usw. gibt (vgl. Abb. 2). Zu den Vielnutzern des Internet zählen Studierende/Auszubildende, höhere und mittlere Beamte sowie Selbständige und Freiberufler. Am wenigsten genutzt wird das Netz von Rentnern, Hausfrauen bzw. -männern sowie von Arbeitslosen.

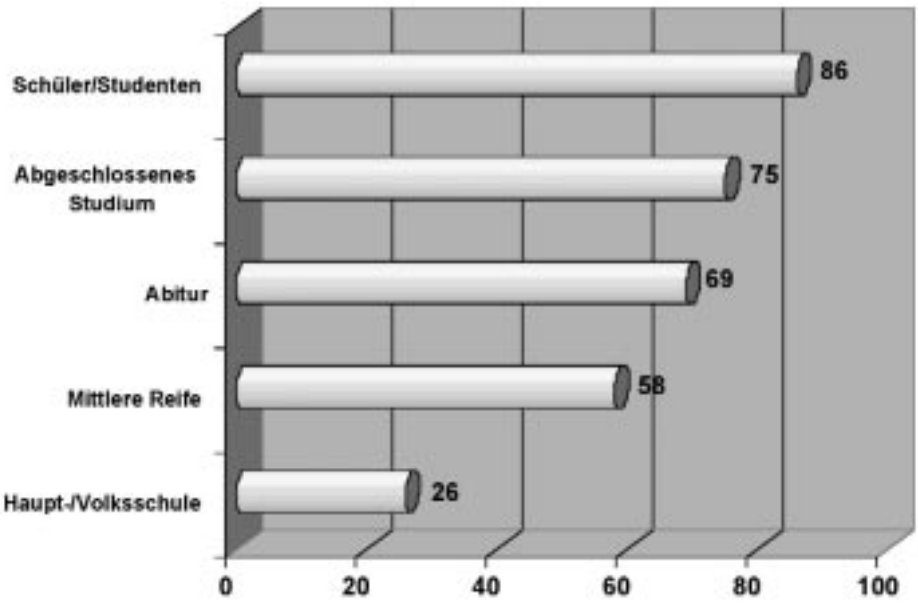

Abb. 3: Digitale Spaltung nach Bildungsgrad;
Internetnutzer in Prozent der jeweiligen Bevölkerungsgruppe in Deutschland 2002
Quelle: Graphik: Welsch; Daten: BMWi (Hrsg.), Monitoring Informationswirtschaft 2003

Das Humankapital bzw. der Bildungsgrad

Der Bildungsgrad ist ein zentraler Faktor der Nutzung des Internet und damit für die Entstehung digitaler Gräben äußerst relevant (vgl. Abb. 3): Je höher der Bildungsgrad, desto intensiver die Nutzung des Internet und seiner Möglichkeiten. Menschen mit Hochschulreife nutzen das Internet zu 75 %, jene mit Haupt- und Volksschulabschluss nur zu 26 %. Dass Schüler und Studenten die höchsten Nutzungsraten aufweisen, hängt nicht nur mit dem Ausbildungsstatus, sondern auch mit dem Lebensalter als Einflussfaktor zusammen.

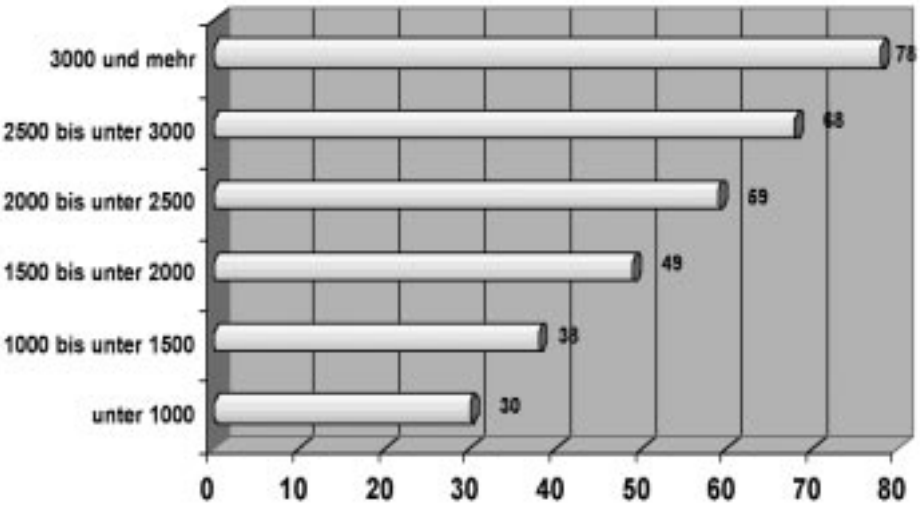

Abb. 4: Internetnutzung nach Haushaltseinkommen;
Anteil der Internetnutzer in Deutschland 2004 in Prozent
Quelle: Graphik: Welsch; Daten: TNS Emnid, (N)ONLINER Hessen 2004

Die Höhe des Einkommens

Die Einkommenshöhe ist eine stark wirkende Scheidelinie hinsichtlich der Internetpartizipation (vgl. Abb. 4): Je höher das Einkommen, desto intensiver die Internetnutzung. Personen in Haushalten mit einem monatlichen Nettoeinkommen von über 3.000 € nutzen das Internet zu mehr als drei Viertel, Haushalte mit Einkommen unter 1.000 € nur zu weniger als einem Drittel.

Die Unternehmensgröße

Diese spielt für digitale Spaltungen in zweierlei Hinsicht eine Rolle: Zum einen gilt aus der Sicht der Individuen: Menschliche Arbeit ist wesentlich in Form von Unternehmen organisiert. Je nach Größe des jeweiligen Arbeitgebers haben die abhängig Beschäftigten an ihrem Arbeitsplatz einen differenzierten Zugang zum Internet. Zum anderen muss die Sicht der Unternehmen berücksichtigt werden: Unterschiedliche Grade der Internetpartizipation bewirken ein Gefälle in der

Wettbewerbsstärke, da die Nutzung des Internet die Möglichkeit beinhaltet, zusätzliche wirtschaftliche Potenziale zu erschließen. Der Grad der Internetpartizipation ist eindeutig von der Unternehmensgröße abhängig (s. Abb. 5): Größere Unternehmen mit 250 und mehr Beschäftigten setzen alle auf die Möglichkeiten des Internet, Unternehmen mit weniger als 20 Beschäftigten nur zu 75 %.

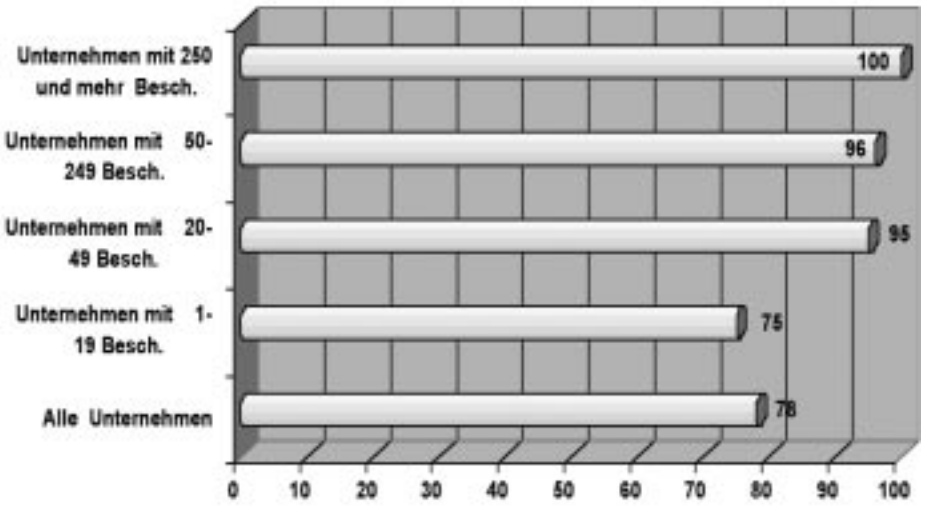

Abb. 5: Digital divide im Unternehmenssektor;
Anteile der Internet einsetzenden an allen Unternehmen in Deutschland 2004 in Prozent
Quelle: Graphik: Welsch; Daten: Statistisches Bundesamt

4.2 Ziele und Formen der Internetnutzung

Private Haushalte

Private Haushalte setzen das Internet vor allem (zu 91 %) für die Suche nach Informationen und für die Nutzung von Online-Diensten ein (Abb. 6). Es folgen mit einem Anteil von 84 % Kommunikationszwecke, was vor allem die Anwendung von E-Mail beinhaltet. Aber auch Zwecke wie der Kauf und Verkauf von Waren und Dienstleistungen (einschl. Online-Banking), der Kontakt zu Behörden und Weiterbildungszwecke haben noch einen beachtlichen Stellenwert bei der Internetnutzung .

Analysiert man den Hauptzweck der Internetnutzung durch private Haushalte, die Informationssuche und die Nutzung von Dienstleistungen genauer, zeigt sich, dass die Suche nach Informationen über Waren und Dienstleistungen klar dominiert (Abb. 7).

Es folgt mit weitem Abstand die Nutzung von Reisedienstleistungen, während andere Zwecke (Unterhaltung durch Spiele und Musik sowie durch Internetradio und -fernsehen, aber auch Nutzung von Printmedien, Jobsuche und Bewerbungen) weit abgeschlagen rangieren. Dass diese Zwecke wiederum nach Gruppen unterschiedliches Gewicht haben, zeigt das Beispiel der Suche nach einem und Bewerbung um einen Arbeitsplatz: Dieses Ziel verbinden 74 % der erwerbslosen Internetnutzer mit der Nutzung des Netzes.

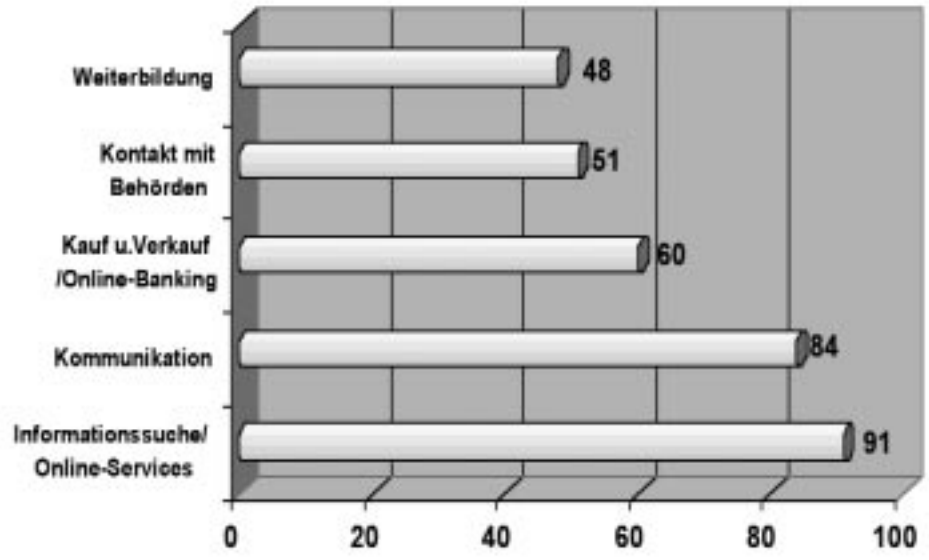

Abb. 6: Zwecke der Internetnutzung in Deutschland 2004; Anteile an allen Internetnutzern in Prozent – Quelle: Graphik: Welsch; Daten: Statistisches Bundesamt

Unternehmen

Unternehmen nutzen das Internet vor allem für die Inanspruchnahme von Bank- und Finanzdienstleistungen (70 %) sowie zur Marktbeobachtung (Abb. 8). Zwecke des Kundenservices und der Beschaffung digitaler Produkte haben ein mittleres Gewicht, zeigen im Zeitablauf jedoch deutliche Steigerungsraten. Ähnliches gilt für die Internetnutzung für Zwecke der Aus- und Weiterbildung der Belegschaft (E-Learning), was zweifelsohne der Steigerung der zukünftigen Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens dient.

5. Schlussfolgerungen

Analyse und empirischen Befunde zeigen, dass digitale Spaltungen in der sich durchsetzenden deutschen Wissensgesellschaft eine spürbare Rolle spielen. Dieser „digital divide" wird sich mit der fortschreitenden Durchsetzung der Wissensökonomie keineswegs automatisch verringern. Im Gegenteil ist zu befürchten, dass die digitalen Gräben größer werden und sich als immer größere Quelle von gesellschaftlichen Spannungen und wirtschaftlichen Hemmnissen für mehr Beschäftigung und Wirtschaftswachstum auswachsen. Deshalb kann der Politik diese Entwicklung nicht gleichgültig sein, staatliche Maßnahmen zum Abbau der Wurzeln digitaler Spaltungen sind dringend erforderlich (vgl. hierzu ausführlich: Welsch 2002). □

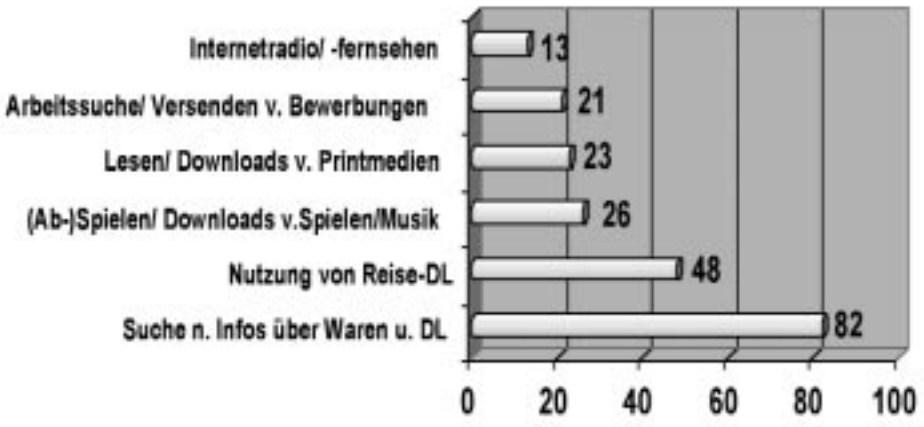

Abb. 7: Informationssuche und Nutzung von Online Services in Deutschland 2004;
Anteile an allen Internetnutzern in Prozent
Quelle: Graphik: Welsch; Daten: Statistisches Bundesamt; Anm.: DL = Dienstleistungen

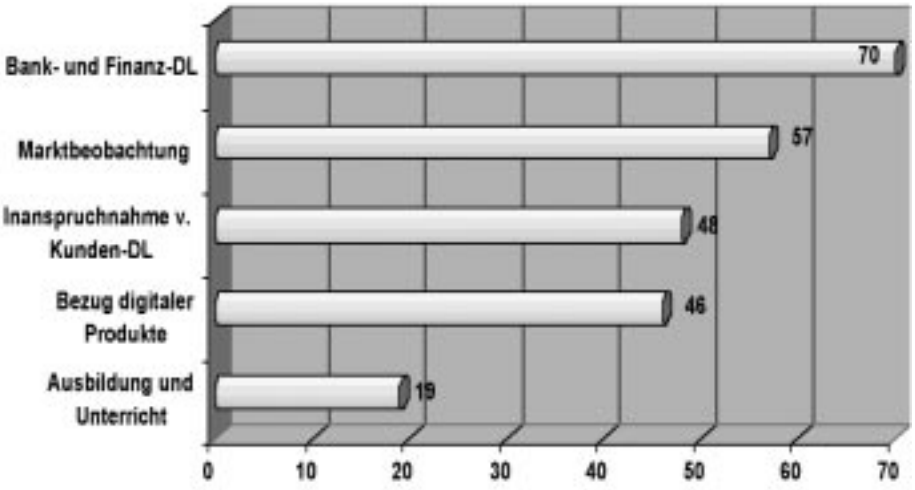

Abb. 8: Nutzung des Internet durch Unternehmen in Deutschland 2004;
Anteile an allen Internet nutzenden Unternehmen in Prozent
Quelle: Graphik: Welsch; Daten: Statistisches Bundesamt; Anm.: DL = Dienstleistungen

Literatur

BMWi (Hrsg.) (2003): Monitoring Informationswirtschaft 2003, Berlin.

bridges.org (2001): Spanning the Digital Divide. Understanding and Tackling the Issues, Washington D.C.

Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (2005): Informationstechnologie in Unternehmen und Haushalten 2004, Wiesbaden.

TNS Emnis (2004): (N)ONLINER Hessen. Eine Auswertung zum Thema Internetnutzung in Hessen, Wiesbaden.

Welsch, J. (2002): Die Schleichende Spaltung der Wissensgesellschaft, in: WSI-Mitteilungen Heft 4.

Welsch, J. (2004): „Digital Divide": Eine Dimension sozialer (Un-)Gerechtigkeit, in: Haubner, D., Mezger, E., Schwengel, H. (Hrsg.) Wissensgesellschaft, Verteilungskonflikte und strategische Akteure, Marburg.

Selbstlernkompetenz – Eine Studienvoraussetzung

PETRA BAUER

Diplom-Betriebswirtin,
Diplom-Pädagogin **Petra Bauer**

ist als freie Trainerin in der Erwachsenenbildung tätig. Für die Fachhochschule Mainz hat Frau Bauer bereits wiederholt Lehraufträge übernommen. Derzeit promoviert sie an der Johannes Gutenberg-Universität zum Thema E-Learning.

E-Mail: BauerPetra@web.de

1. Einführung

Lernen kann man lernen. Lernen ist ein bewusster oder nicht bewusster Vorgang. Manchmal lernen wir beiläufig, manchmal gezielt. Bei einigen Lernfeldern fliegen uns die Inhalte zu, bei anderen Lernfeldern tun wir uns schwer. Dieser Beitrag thematisiert die bewusste Auseinandersetzung von Lernenden mit Lerninhalten.

In betrieblichen Anforderungsprofilen für Mitarbeiter wird häufig die Lernfähigkeit sowie die Bereitschaft zum „lebenslangen Lernen" betont. Im Studium wird vermehrt die eigenständige Erarbeitung von Inhalten gefordert. Immer seltener sollen bereits von Lehrenden vorstrukturierte Inhalte gelernt und wiedergegeben werden. Es ist sinnvoll sich vor dem „Loslernen" Gedanken zu machen, was Lernen eigentlich ist und welche Aspekte dazugehören. Die Überlegung, wie bisher gelernt wurde, und wann Lernen erfolgreich war, kann helfen eigene Lernstrategien zu entdecken und zu entwickeln.

Im folgenden Artikel werden Lernstrategien vorgestellt, die das selbstgesteuerte Lernen unterstützen und Möglichkeiten aufgezeigt, diese Strategien im Studium zu entwickeln.

2. Selbstlernkompetenz

Selbstlernkompetenz ist Teil der Persönlichkeitsentwicklung. Wissen über sich selbst begünstigt selbstgesteuertes Lernen. Kenntnisse der eigenen Lernmuster und Lernverhaltensweisen sowie individuell passender Lernstrategien sind dafür förderlich. Gemeint sind Lerntechniken, Lernmedien und Lernwege sowie die Fähigkeit diese zu nutzen. Zusätzlich hat die Selbstmanagement-Kompetenz für Selbstlerner eine wichtige Bedeutung. Hierunter werden Ziel- und Motivationsklärung, planvolles Vorgehen und Zeitmanagement verstanden (vgl. Dietrich 2000, S. 5). Vor dem Hintergrund, dass Schüler häufig noch mit traditionellen Lernformen (Frontalunterricht) und Lehrerzentrierung konfrontiert werden, kann nicht davon ausgegangen werden, dass ihnen als Studierende Strategien zur Verfügung stehen, um Lernprozesse selbstgesteuert durchzuführen. Das bedingt, dass diese Selbstlernkompetenzen gezielt entwickelt und gefördert werden müssen. Bildungsberatung und Lernbegleitung, die an Hochschulen im Idealfall auch von Lehrenden übernommen werden sollten, haben eine wichtige und unterstützende Funktion.

3. Lernstrategien

Die Lernstrategien, die bei der Gestaltung des selbstgesteuerten Lernens als wichtig erachtet werden umfassen drei Bereiche (s. Abb.):

- die kognitiven Lernstrategien,
- die metakognitiven Lernstrategien und
- die Ressourcen des Lernens (vgl. Wild/Wild 2002, S.5)

Die kognitiven Strategien dienen dazu, dass der Lernende einen Lernfortschritt durch die individuell unterschiedliche Auseinandersetzung mit den Lerninhalten erfährt. Sie beinhalten Lernaktivitäten, die der unmittelbaren Informationsaufnahme, der Informationsverarbeitung und der Speicherung dienen. Hierunter fallen die vier Bereiche Wiederholung, Organisation, Elaboration und kritisches Prüfen. Für komplexe Lernleistungen ist das Wiederholen und Üben eine wichtige Tätigkeit. Die Organisationsstrategien beinhalten die Aktivitäten des Lerners, wenn er den Lernstoff aufbereitet, strukturiert und für sich verfügbar macht. Hierzu gehören z.B. das bewusste Lesen von Texten, das Herausschreiben und Zusammenfassen von Inhalten, die Arbeit mit Karteikarten und die Darstellung mit Hilfe von Mind-Maps. Für komplexe

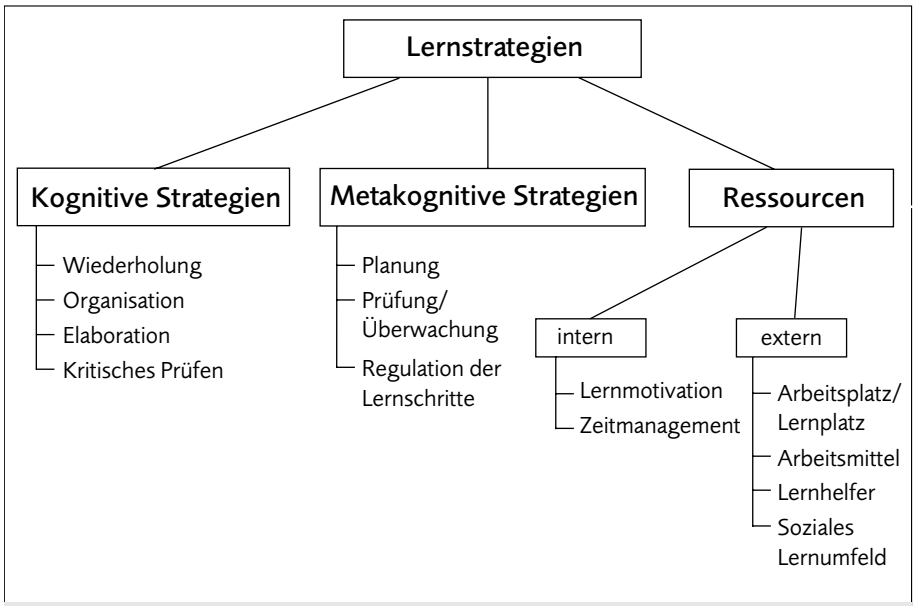

Abb.: Lernstrategien

Lernleistungen ist das Wiederholen und Üben eine wichtige Tätigkeit. Elaborationsstrategien sind Lerntätigkeiten, die das neu aufgenommene Wissen in bestehende Wissensstrukturen des Lernenden integrieren. Dies sind z. B. die Bildung von Analogien, die Herstellung von Beziehungen zu anderen Themengebieten und das Ausdenken von Beispielen und „Eselsbrücken". In enger Beziehung zur Elaboration steht das kritische Prüfen. Darunter fällt die Prüfung auf Schlüssigkeit von Argumentationen und Schlussfolgerungen (vgl. Wild/Wild 2002, S. 5ff.; Höffer-Mehlmer 2004).

Die metakognitiven Lernstrategien gewährleisten die interne Erfolgskontrolle der Lernfortschritte und betreffen die Planung von Lernschritten, die Prüfung und Überwachung des erreichten Lernfortschritts sowie die selbstständige Regulierung der Lernschritte. Hierbei ist es wichtig, dass der Lernende für sich einen Lernplan oder ein „Lernmanagementsystem" entwickelt. Die bisherigen Kontrollaufgaben, welche häufig von Lehrenden vorgenommen wurden, muss im Selbstlernprozess der Lernende selbst durchführen (vgl. Wild/Wild 2002, S. 9ff.).

Die Ressourcen des Lernens werden in interne und externe differenziert. Den internen Ressourcen werden Anstrengung, Aufmerksamkeit und Zeitmanagement zugeordnet. Die individuellen Lernanstrengungen werden von inneren und äußeren motivationalen Bedingungen geprägt. Bei der Aufmerksamkeit geht es um die Fähigkeit, Lernanstrengungen dauerhaft auf Ziele hin auszurichten und eine Zeitplanung vorzunehmen (Wild/Wild 2002 S. 12). Die Frage nach dem Sinn des Lernens (warum? für was? oder für wen?) sollte gestellt und auch beantwortet werden. Wenn über einen längeren Zeitraum hinweg Energien in einen Lernprozess fließen sollen, was bei einem Studium der Fall ist, dann ist diese Zielvorstellung sehr wichtig. Die Bewusstheit über die Lernmotivation erleichtert es, schwierigere Phasen im Lernprozess, so genannte „Durststrecken" zu bewältigen. Die externen Ressourcen betreffen die Gestaltung der Lernumgebung und des Arbeitsplatzes, die Nutzung zusätzlicher Informationsquellen und Arbeitsmittel sowie das soziale Lernfeld und den Austausch mit anderen Lernenden (Wild/Wild 2002, S. 12ff.). Letztere, die Zusammenarbeit und der Austausch mit anderen Lernenden, können den Studienverlauf fördern und unterstützen, was sich positiv auf die Lernmotivation auswirken kann. Zusätzlich dient dieser Austausch der Entwicklung weiterer Kernkompetenzen, wie Team- und Kommunikationsfähigkeit, welche für das Berufsleben und das soziale Miteinander wichtig sind. Für ein erfolgreiches Lernen ist das Zusammenwirken der verschiedenen Lernstrategien sowie die Nutzung der Ressourcen wichtig (vgl. Höffer-Mehlmer 2004).

4. Bedeutung für das Lernen an Hochschulen

An Hochschulen gibt es zwei Lernpartner, die Lehrenden und die Studierenden. Studierenden sollte schon zu Beginn des Studiums klar werden, dass es neben einer Fülle von Fachwissen auch Methodenwissen zu erwerben gilt. Dies wird damit begründet, dass ein Teil des zu erwerbenden Fachwissens in relativ kurzer Zeit überholt sein wird und aktualisiert werden muss. Zusätzlich werden während der Berufstätigkeit Kenntnisse und Fähigkeiten hinzukommen, die im Studium noch nicht erworben werden konnten, teilweise noch nicht einmal existierten.

Demnach ist die Fähigkeit, selbstgesteuert und selbstorganisiert zu lernen, eine wichtige Kompetenz, die Hochschulabsolventen auszeichnet. Das bedeutet sich selbst in Themengebiete einzuarbeiten, diese zu strukturieren und für sich zugänglich zu machen. Diese Techniken, welche die aufgeführten Lernstrategien betreffen, können in Seminaren zu Lerntechniken erworben und reflektiert werden.

Zusätzlich werden Selbsterfahrungsgruppen, Rhetorikkurse und Seminare zu Präsentationstechniken, Arbeits- und Zeitmanagement angeboten, die diese Selbstlernkompetenz unterstützen. Selten kommt man im Leben so kostengünstig an Methodentrainings wie während der Studienzeit. Die Inhalte sind zum Teil identisch mit den für Berufstätige angebotenen Seminare zu Arbeitstechniken, Stressbewältigung und Zeitmanagement etc.

Nicht zu vernachlässigen ist beim Erwerb methodischer und sozialer Kompetenzen, dass diese sich auch über die eigene Reflexion entwickeln, indem man seine Arbeitsweisen überdenkt, Prozesse verändert und verschiedene Lern- und Arbeitswege ausprobiert. Hierbei können z. B. folgende Fragestellungen hilfreich sein:

- Zu welchen Themen habe ich bereits selbstgesteuert gelernt?
- Was ist mir dabei gut gelungen, was weniger gut? Woran lag das?
- Wen kann ich bei auftretenden Problemen fragen?
- Was hindert mich beim Lernen, was ist förderlich?

Die Lehrenden der Hochschule können die Studierenden unterstützen, indem nicht nur Fachinhalte, sondern auch wissenschaftliche Arbeitstechniken und Lernmethoden thematisiert werden.

Folgende Fragestellungen können in Seminaren und Veranstaltungen bearbeitet werden:

- Wo bekommen Studierende Informationen zu den verschiedenen Themengebieten?
- Wie geht man mit Informationsmedien (Bücher, Internet etc.) um?
- Wie werden Themenstellungen eingegrenzt?
- Mit welchen Methoden können komplexe Inhalte strukturiert, zusammengefasst und visualisiert werden?
- Wie funktioniert wissenschaftliches Schreiben? Welche Aspekte (Inhalte, Gliederung, Zitate etc.) sind zu beachten?
- Was sind kreative Schreibtechniken und wie können diese eingesetzt werden?
- Wie funktionieren Lerngruppen? Was gibt es hinsichtlich der Arbeitsteilung, Gruppenstruktur, möglichen Konflikten und Lösungsmöglichkeiten zu beachten?
- Wie kann man sich gut auf Prüfungen vorbereiten?
- Wie kann man mit Prüfungsangst umgehen?

Studierende, die in der Studienzeit neben dem Fachwissen auch Methoden- und soziale Kompetenzen trainieren, werden in der späteren Berufstätigkeit besser zurecht kommen. Zielsetzung von Hochschulen ist neben der funktionalen und fachlichen Qualifizierung auch die Persönlichkeitsentwicklung der Studierenden. Die Selbstlernkompetenz gehört dazu. □

Literatur

Dietrich, S. (2000): Vorwort in Schloos, U., Der Kreislauf des Erfolgs. Materialien zum Selbstmanagement für Lernende, Frankfurt, www.die-frankfurt.de/segel/lernen/definition.htm vom 9.5.2000.

Höffer-Mehlmer, M. (2004): Prinzipien subjektiver Didaktik, in: Grundlagen der Weiterbildung, Praxishilfen, Nr. 6.40.50, o. O.

Wild, K.-P. (2000): Lernstrategien im Studium, Münster.

Wild, E., Wild, K.-P. (2002): Jeder lernt auf seine Weise ... Individuelle Lernstrategien und Hochschullehre, in: Berendt, B., Voss, H.-P., Wild, J. (Hrsg.) (2002): Neues Handbuch Hochschullehre; Lehren und Lernen effizient gestalten, A 2.1, Berlin.

Eine interessante Internetadresse zum Thema Lernen, Lerntechniken, wissenschaftliches Schreiben, Präsentation, Moderation u. ä. ist: http://arbeitsblätter.stangl-taller.at/

IAS/IFRS im Mittelstand

Jörg Hammen

Diplom-Betriebswirt (FH)
Jörg Hammen

ist Partner in der Kanzlei Prof. Dr. Schmorleiz & Partner. Er ist dort als Steuerberater, Wirtschaftsprüfer sowie Certified Public Accountant tätig. An der Fachhochschule Mainz hat er einen Lehrauftrag für Externes Rechnungswesen.

E-Mail: joerg.hammen@schmorleiz.de

1. Einleitung

Die Frage nach einer internationalen Rechnungslegung lässt sich einfach beantworten:

In einer globalisierten Welt sind globalisierte Standards erforderlich. Wenn Güter, Kapital und Menschen grenzüberschreitend beweglich sein sollen, dann ist es ein großes Hindernis, wenn jedes Land noch seinen eigenen Rechnungslegungsvorschriften folgt. Der Keim einer Vereinheitlichung wurde mit dem Vertrag von Maastricht, der ab 1993 den einheitlichen europäischen Wirtschaftsraum begründete, gelegt und ist nunmehr auch auf das Gebiet des Rechnungswesens übergesprungen.

Der deutsche Gesetzgeber musste dieser Entwicklung folgen und musste die EU-Verordnung „betreffend die Anwendung internationaler Rechnungslegungsstandards" vom 19.07.2002, die die zwingende Anwendung der IAS/IFRS für kapitalmarktorientierte Unternehmen im Konzernabschluss ab dem Jahr 2005 bzw. 2007 vorsieht, umsetzen.

2. Stand der Umsetzung in Deutschland

Mit dem nunmehr beschlossenen Bilanzrechtsreformgesetz (BilReG) werden die Mitgliedstaaten-Wahlrechte zur Einführung der internationalen Rechnungslegung, die die IAS-Verordnung der EU vorsieht, umgesetzt. Diese Mitgliedstaaten-Wahlrechte betreffen insbesondere die Anwendbarkeit der IAS/IFRS für den Konzernabschluss von nicht-kapitalmarktorientierten Gesellschaften und die Anwendung der IAS/IFRS im Einzelabschluss. Für kapitalmarktorientierte Unternehmen besteht nach der Vorschrift des § 315a HGB eine Pflicht zur Anwendung der IAS/IFRS im Konzernabschluss.

- Für den Konzernabschluss von nicht-kapitalmarktorientierten Unternehmen sieht § 315a Abs. 3 HGB vor, dass diese Unternehmen ihren Konzernabschluss nach IAS/IFRS aufstellen dürfen. Den davon betroffenen vorwiegend familienorientierten Konzernen soll dadurch eine größtmögliche Flexibilität gewährt und diesen die Möglichkeit gegeben werden, ihren Geschäftspartnern einen Abschluss nach internationalen Standards zu präsentieren. Die zusätzliche Aufstellung eines Konzernabschlusses nach HGB würde dann entfallen.
- Bezüglich der Ausübung dieses Wahlrechtes für den Einzelabschluss ist die Bundesregierung sehr restriktiv vorgegangen. Sie beschränkt die Anwendung der IAS/IFRS beim Einzelabschluss auf rein informatorische Zwecke. Für alle übrigen Zwecke des Einzelabschlusses wird am traditionellen HGB-Abschluss festgehalten. Das bedeutet, dass insbesondere mittelständische Unternehmen, die sich für die Aufstellung eines Jahresabschlusses nach IAS/IFRS entscheiden, immer in Betracht ziehen müssten, zusätzlich noch einen HGB-Abschluss als Ausschüttungsbemessungsgrundlage und Steuerbemessungsgrundlage aufstellen zu müssen. Lediglich für Zwecke der Offenlegung wurde durch die Einführung des § 325 Abs. 2a, 2b HGB die Möglichkeit geschaffen, den IAS/IFRS-Abschluss statt des HGB-Abschlusses offen zu legen.

3. Darstellung wesentlicher Standards im Hinblick auf den Mittelstand

3.1 Immaterielle Vermögenswerte (IAS 38)

Dieser Standard betrifft explizit:
- Werbung und öffentliche Meinung,
- Training,
- Start-up (d. h. Kosten der Gründung und Ingangsetzung) sowie
- Forschung und Entwicklung.

Der Standard definiert einen immateriellen Vermögenswert als identifizierbaren, nicht monetären Vermögenswert ohne physische Substanz, der für

die Herstellung von Erzeugnissen oder Erbringung von Dienstleistungen, die Vermietung an Dritte oder Zwecke der eigenen Verwaltung genutzt wird.

Ausgaben für immaterielle Vermögenswerte sind dann – und nur dann – zu aktivieren, wenn bestimmte Kriterien erfüllt sind:

- Identifizierbarkeit (bilanzielle Greifbarkeit),
- Verfügungsmacht über den Gegenstand,
- Wahrscheinlichkeit, dass ein dem Gegenstand zuordenbarer wirtschaftlicher Nutzen dem Unternehmen zufließen wird und
- zuverlässig ermittelbare Anschaffungs- oder Herstellungskosten.

Diese Kriterien, die im Gegensatz zu § 248 Abs. 2 HGB keinen Erwerb von immateriellen Vermögensgegenständen des Anlagevermögens voraussetzen, eröffnen dem Unternehmen die Bilanzierung selbst geschaffener Vermögenswerte. Interessant ist dabei insbesondere der Bereich der Aufwendungen für Forschung und Entwicklung. Grundsätzlich wird dabei zwischen der Forschungs- und der Entwicklungsphase eines immateriellen Vermögenswertes unterschieden, wobei Forschungskosten stets als Periodenaufwand zu erfassen sind, während Entwicklungskosten unter bestimmten Voraussetzungen zu aktivieren sind. Forschung wird definiert als die planmäßige Suche nach neuen Erkenntnissen, während Entwicklung definiert wird als die Suche nach neuen Anwendungsmöglichkeiten für bestehende Erkenntnisse. Diese Regelung ist auf der einen Seite wesentlich zeitgemäßer als die Vorschrift des § 248 Abs. 2 HGB, birgt jedoch auf der anderen Seite auch die Gefahr der Aktivierung von „heißer Luft", was dann zu einer Verzerrung des Bilanzbildes führen könnte. Relativiert wird dies aber durch die notwendigen Zusatzangaben im Anhang, so dass ein potenzieller Bilanzleser durchaus in die Lage versetzt wird, sich selbst ein Bild über die Werthaltigkeit des Vermögenswertes zu machen.

Der erstmalige Ansatz eines immateriellen Vermögenswertes erfolgt mit seinen Anschaffungs- oder Herstellungskosten. Da immaterielle Vermögenswerte grundsätzlich abnutzbar sind, hat eine planmäßige Abschreibung in den Folgejahren verteilt auf den Zeitraum der Nutzung zu erfolgen. Hier besteht die – allerdings widerlegbare – Vermutung, einer Nutzungsdauer von höchstens zwanzig Jahren. Die Nutzungsdauer und die Abschreibungsmethode werden am Ende jedes Geschäftsjahres zur Überprüfung gegebenenfalls zu ändern sein.

Weiter sind immaterielle Vermögenswerte einem Niederstwert-Test zu unterziehen und bei Vorliegen eines Wertverlustes ist eine außerplanmäßige Abschreibung durchzuführen.

3.2 Sachanlagen (IAS 16)

Sachanlagen sind als Vermögenswerte zu aktivieren, wenn es wahrscheinlich ist, dass ein mit ihnen verbundener künftiger wirtschaftlicher Nutzen dem Unternehmen zufließen wird und ihre Anschaffungs- oder Herstellungskosten verlässlich ermittelt werden können. Die Sachanlagen umfassen wie im HGB bspw. unbebaute Grundstücke, Grundstücke und Gebäude, Maschinen, Schiffe, Flugzeuge, Kraftfahrzeuge, Betriebsausstattungen sowie Geschäftsausstattungen. Der Nichtansatz von Vermögenswerten des Sachanlagevermögens mit Anschaffungs- oder Herstellungskosten bis 60,00 €, so genannte geringstwertige Vermögenswerte, ist nicht explizit in den IAS/IFRS vorgesehen.

Gestützt auf den Grundsatz der Wesentlichkeit ist der Nichtansatz als unproblematisch anzusehen. Gleiches gilt auch für die Sofortabschreibung geringwertiger Vermögenswerte des Anlagevermögens bis 410,00 € ohne Mehrwertsteuer.

- Sachanlagen sind bei ihrer erstmaligen Erfassung in der Bilanz mit ihren Anschaffungs- oder Herstellungskosten anzusetzen. Die Anschaffungskosten-Definition nach IAS 16 unterscheidet sich nicht wesentlich von den Regelungen des § 255 Abs. 1 HGB.

Hinzuweisen ist jedoch auf die Möglichkeit der Einbeziehung von Fremdkapitalzinsen in die Anschaffungskosten (IAS 23), sofern sich die Anschaffung eines Vermögensgegenstandes (z. B. Spezialanfertigung) über einen längeren Zeitraum erstreckt und die während dieses Zeitraumes anfallenden Fremdkapitalzinsen dem Anschaffungsvorgang direkt zurechenbar sind. Diese Fremdkapitalzinsen können entweder sofort als Aufwand verrechnet werden (Benchmark-Methode) oder aktiviert werden (alternativ zulässige Behandlung).

- Im Rahmen der Folgebewertung von Sachanlagen kann zwischen der Anschaffungskosten-Methode und der Neubewertungs-Methode gewählt werden.

Bei der Anschaffungskosten-Methode sind abnutzbare Sachanlagen über deren voraussichtliche Nutzungsdauer planmäßig abzuschreiben. Ihre Bewertung erfolgt, wie im HGB, zu den fortgeführten Anschaffungs- oder Herstellungskosten. Rein steuerrechtlich motivierte Abschreibungen sind nach IAS/IFRS unzulässig. Auch die Nutzungsdauer ist losgelöst von steuerrechtlich motivierten Nutzungsdauern zu schätzen. Gegebenenfalls sind außerplanmäßige Abschreibungen, unabhängig von der Dauer der Wertminderung, auf den niedrigeren erzielbaren Betrag erforderlich. Sofern die Gründe,

die zu einer außerplanmäßigen Abschreibung geführt haben, später wieder entfallen, ist zwingend eine Zuschreibung vorzunehmen. Obergrenze dieser ergebniswirksamen Zuschreibungen sind die fortgeführten Anschaffungs- oder Herstellungskosten.

Bei Anwendung der Neubewertungs-Methode ist auch eine Neubewertung der Sachanlagen zum beizulegenden Zeitwert im Zeitpunkt der Neubewertung zulässig. Dieser wird dann in den Folgeperioden um anfallende Abschreibung und Abwertungsverluste sowie Zuschreibungen korrigiert. Allerdings ist darauf hinzuweisen, dass, falls eine Sachanlage neu bewertet wird, die ganze Gruppe der Sachanlagen, zu der der Vermögenswert gehört, neu zu bewerten ist. Im Rahmen dieser Bewertungsmethode können sich, wie bereits aufgezeigt, auch Wertansätze oberhalb der historischen Anschaffungs- oder Herstellungskosten ergeben, was mit dem HGB gänzlich unvereinbar ist.

In der Praxis kann die Neubewertung von unbebauten oder bebauten Grundstücken eine bedeutende Rolle spielen. Insbesondere, wenn dieses Grundvermögen erhebliche stille Reserven beinhaltet. Diese können ohne steuerliche Konsequenzen durch die Neubewertungs-Methode in der Bilanz sichtbar gemacht werden; allerdings muss die Neubewertung erfolgsneutral über eine so genannte Neubewertungsrücklage erfolgen, wobei dadurch die Eigenkapitalquote verbessert wird.

3.3 Langfristige Auftragsfertigung (IAS 11)

Gegenstand des IAS 11 ist die Bilanzierung von Fertigungsaufträgen beim Auftragnehmer. Fertigungsaufträge sind dadurch charakterisiert, dass der Beginn der Auftragstätigkeit und die Fertigstellung des Auftrages in verschiedene Berichtsperioden fallen. Dadurch ergibt sich das Problem der periodengerechten Zuordnung von Aufwendungen und Erträgen und insbesondere des damit verbundenen Umsatz- und Erfolgsausweises.

Nach HGB tritt eine Umsatz- und Gewinnrealisierung erst in der Periode der kompletten Fertigstellung und Abnahme ein. Zwar werden in den Perioden der Herstellung die Herstellungskosten des unfertigen Vermögensgegenstandes aktiviert; sofern aber bereits nicht aktivierungsfähige Aufwendungen, wie bspw. Vertriebskosten, angefallen sind, kann es in den Perioden der Herstellung sogar zu Verlustausweisen kommen, obwohl aus dem Fertigungsauftrag insgesamt ein nicht unerheblicher Gewinn erwirtschaftet werden kann.

Derartige Verzerrungen im Erfolgsausweis sollen nach IAS 11 vermieden werden. Umsätze und Gewinne aus Fertigungsaufträgen sind in der Regel nicht erst zum Zeitpunkt der vollständigen Auftragserfüllung (= Lieferung bzw. Abnahme des Gesamtwerkes) sondern fortlaufend nach Maßgabe des Auftragsfortschritts zu realisieren. Sofern das Ergebnis eines Fertigungsauftrages verlässlich geschätzt werden kann, sind die Auftragserlöse und die Auftragskosten entsprechend dem Leistungsfortschritt am Bilanzstichtag jeweils als Erträge und Aufwendungen zu erfassen.

IAS 11 darf nur angewendet werden, wenn das Ergebnis eines Fertigungsauftrages verlässlich geschätzt werden kann. Für den in der Praxis häufig auftretenden Fall eines Festpreisvertrages kann immer dann von einer verlässlichen Schätzung ausgegangen werden, wenn nachfolgend aufgeführte Kriterien kumulativ sind:

- die gesamten Auftragserlöse müssen verlässlich geschätzt werden;
- dem Unternehmen aus dem Ertrag ein wirtschaftlicher Nutzen wahrscheinlich zufließen wird;
- zum Abschlussstichtag können die bis zur Fertigstellung des Auftrages noch anfallenden Ausgaben und der Grad der Fertigstellung verlässlich ermittelt werden und
- die Auftragsausgaben müssen eindeutig bestimmt und verlässlich ermittelbar sein, um die bislang entstandenen Kosten mit früheren Schätzungen vergleichen zu können.

Ausgehend von den Anforderungen, die an einen Festpreisvertrag gestellt werden, müssen demnach die drei Parameter „Auftragserlöse", „Auftragskosten" und „Fertigstellungsgrad" eines Fertigungsauftrages geschätzt werden können. Das Kriterium des wahrscheinlichen Nutzenzuflusses wird immer dann erfüllt sein, solange die Bonität des Auftraggebers gewährleistet ist.

Bei der Ermittlung des Fertigstellungsgrades hat ein Unternehmen die Methode zu wählen, mit der die erbrachte Leistung verlässlich ermittelt werden kann. Dabei kann es sich sowohl um Input-Verfahren als auch um Output-Verfahren handelt. Das international gebräuchlichste Input-Verfahren ist die sogenannte Cost-to-Cost-Methode. Danach werden die bis zum Abschlussstichtag angefallenen Auftragskosten in das Verhältnis zu den gesamten geschätzten Auftragskosten gesetzt. Wesentliches Kriterium dieser Methode ist demnach der kostenmäßige Faktor Input (= Geld). Die output-orientierten Verfahren ermitteln den Auftragsfortschritt im Verhältnis der erreichten Leistung zur Gesamtleistung, wie es bspw. bei der Physical-Observation-Methode der Fall ist. Für die Bestimmung des Fertigungsstellungsgrades ist hier der mengenmäßige Faktor Output, wie z. B. erstellte Straßenkilometer, umbauter Raum oder bebaute Fläche, maßgeblich.

Kann das Ergebnis eines Fertigungsauftrages nicht verlässlich geschätzt werden, darf das Unternehmen die Erlöse nur in Höhe der angefallenen Auftragskosten ansetzen, die wahrscheinlich einbringbar sind. Die Auftragskosten sind als Aufwand der Periode zu erfassen. Somit kommt es nicht zu einem Gewinnausweis.

Ist aus einem Fertigungsauftrag wahrscheinlich ein Verlust zu erwarten (Auftragskosten > Auftragserlöse), dann ist dieser sofort als Aufwand der Periode zu buchen. Somit hat das Unternehmen den Verlust zu antizipieren. Eine Periodisierung der Verluste über die Fertigungsdauer findet nicht statt.

3.4 Leasingverhältnisse (IAS 17)

Leasing ist ein Geschäft, das Elemente eines Ratenkaufs und einer Miete enthält. Das Finanzierungsleasing entspricht im Grunde dem Ratenkauf. Der Käufer, der Leasingnehmer, erwirbt das wirtschaftliche Eigentum am Vermögenswert. Die Zahlung erfolgt aber erst nach dem Verschaffen der Verfügungsmacht; deswegen trifft ein Vergleich mit einem Kreditkauf, bei dem auch das rechtliche Eigentum übertragen wird, zu. Beim operativen Leasing, das eher der Miete entspricht, bleibt der Leasinggegenstand hingegen im wirtschaftlichen Eigentum des Leasinggebers.

Das praktische Problem ist nun, dass in der Regel Leasingverträge Elemente beider Vertragsformen enthalten. Deshalb muss der Bilanzierende im Einzelfall entscheiden, welche Leasingform gegeben ist und damit, welche Bilanzierung zu erfolgen hat. Dies regelt IAS 17. Es ist somit die Frage des Übergangs des wirtschaftlichen Eigentums entscheidend. IAS 17 liefert hierfür verschiedene Indikatoren, wobei für die Annahme eines Finanzierungsleasings ausreichend ist, wenn nur einer zutrifft:

- vorher vereinbarter Eigentumsübergang,
- eine für den Leasingnehmer vorteilhafte Kaufoption,
- eine im Vergleich zur Nutzungsdauer lange Grundmietzeit,
- ein im Vergleich zum Marktwert des Leasinggegenstandes niedrigerer Barwert der vom Leasingnehmer zu leistenden Leasingzahlungen oder
- die auf den Leasingnehmer zugeschnittene Beschaffenheit des Leasinggegenstandes (Spezialleasing).

(a) Bilanzierung des Finanzierungsleasings, beim Leasingnehmer

- Der Leasingnehmer hat als wirtschaftlicher Eigentümer des Leasinggegenstandes diesen zu Beginn des Leasingverhältnisses in seiner Bilanz in Höhe des Minimums aus Zeitwert des Leasingobjektes und Barwert der Mindestleasingzahlungen zuzüglich der anfänglichen, dem Leasingverhältnis direkt zurechenbaren Ausgaben zu aktivieren. Der Diskontierungssatz entspricht dabei dem internen Zinsfuß des Leasinggebers oder, da dieser in der Regel nicht bekannt ist, dem Zinssatz für eine vergleichbare Finanzierungsform des Leasingnehmers. Darüber hinaus ist in gleicher Höhe eine Verbindlichkeit für künftige Leasingzahlungen auf der Passivseite der Bilanz auszuweisen.

- Im Rahmen der Folgebewertung hat der Leasingnehmer das Leasingobjekt unter Beachtung der entsprechenden normierten Grundsätze planmäßig über seine Nutzungsdauer oder bei einem nicht gesicherten Eigentumsübergang am Ende des Leasingverhältnisses, über das Minimum aus Vertragslaufzeit und Nutzungsdauer abzuschreiben. Des Weiteren ist das Leasingobjekt jährlich auf seine Werthaltigkeit hin zu überprüfen und gegebenenfalls eine außerplanmäßige Abschreibung vorzunehmen.

- Darüber hinaus sind die in den Leasingzahlungen enthaltenen Finanzierungsaufwendungen, die sich aus der Differenz zwischen dem jährlich zu ermittelnden Barwert der Mindestleasingzahlungen bzw. dem beizulegenden Wert des Leasingobjektes zuzüglich der direkt zurechenbaren Ausgaben und der anfänglich passivierten Verbindlichkeit ergeben, über die Vertragslaufzeit aufwandswirksam auszuweisen, so dass sich eine konstante Verzinsung der noch ausstehenden Verbindlichkeit ergibt.

Für die auf diese Weise zu erfolgende Splittung der Leasingraten in einen erfolgsneutralen zu behandelnden Tilgungs- und erfolgswirksam zu behandelnden Zinsanteil können vereinfachte Verfahren, wie die Zinsstaffelmethode, angewandt werden.

(b) Bilanzierung des operativen Leasings beim Leasingnehmer

Im Gegensatz zum Finanzierungsleasing bleibt beim operativen Leasingverhältnis der Leasinggeber wirtschaftlicher Eigentümer des Leasingobjektes. Die bilanzielle Behandlung des operativen Leasings ist daher mit der eines Mietverhältnisses vergleichbar. Der Leasingnehmer hat in seinem Jahresabschluss lediglich die Leasingzahlungen aufwandswirksam zu erfassen.

Im Vergleich zum HGB, das keine eigenen Vorschriften für die Abbildung von Leasingverhältnissen kennt, sondern sich am steuerlichen Leasingerlass orientiert, kommt es nach IAS/IFRS sehr viel häufiger zu Finanzierungsleasingverhältnissen, die entsprechend in der Bilanz des Leasingnehmers abzubilden sind.

4. Motive für eine Anwendung der IAS/IFRS im Mittelstand

Die Motive für eine Umstellung der Rechnungslegung von HGB auf IAS/IFRS sind vielfältig und sollen an dieser Stelle nur kurz skizziert werden. Dabei wird zurückgegriffen auf eine Befragung mittelständischer Unternehmen (vgl. Köhler, A. G. et al. 2003, S. 2615 ff.).

- Stärkung der Position gegenüber Banken (Basel II) durch eine erhöhte Transparenz des Jahresabschlusses
- Zumindest kurzfristig höherer Eigenkapitalausweis durch die teilweise eingeräumte Möglichkeit des Ansatzes von Zeitwerten in der Bilanz
- Zumindest kurzfristig höherer Gewinnausweis, z. B. im Rahmen der langfristigen Auftragsfertigung
- Erhöhung der Attraktivität bei Merger and Acquisition
- Senkung der Integrationskosten bei Merger and Acquisition-Aktivitäten
- Erhöhung der Attraktivität für potenzielle Investoren; insbesondere im Bereich des Private Equity
- Effizientere Gestaltung interner Prozesse
- Signalisierung von Flexibilität und Innovationsbereitschaft
- Signalfunktion gegenüber Aufsichtsrat
- Bessere Steuerung durch erhöhte Transparenz
- Vereinheitlichung des Reportings bei ausländischen Töchtern

Trotz dieser Motive darf nicht verkannt werden, dass eine Umstellung von HGB auf IAS/IFRS zu einer erheblichen Mehrbelastung der Mitarbeiter sowie zu erheblichen Mehrkosten führen wird. Dennoch könnte je nach Motiv eine Umstellung für ein Unternehmen unausweichlich sein. Dennoch empfiehlt es sich, mit Bedacht vorzugehen. Als erste Weichenstellung in Richtung IAS/IFRS bietet sich einen Analyse der Jahresabschlüsse im Hinblick auf potenzielle Bilanzierungs- und Bewertungsunterschiede an. Ein weiterer Schritt könnte sein, das Finanz- und Rechnungswesen daraufhin zu beurteilen, ob und in welchem Umfang die zusätzliche Bewertungsebene eingerichtet werden kann.

5. Ausblick

Vor dem Hintergrund der Komplexität der Umstellung der Rechnungslegung von HGB auf IAS/IFRS und den damit verbundenen Mehrkosten scheuen viele mittelständische Unternehmen den Schritt in diese Richtung. Insbesondere weil ein Jahresabschluss nach IAS/IFRS nur dann als vollständig angesehen wird, wenn sämtliche Standards erfüllt sind. Das für die Entwicklung der Standards zuständige International Accounting Standard Board hat diese Problematik erkannt und im Juli 2003 das Thema „IFRS für kleine und mittlere Unternehmen (KMU)" in seine aktuelle Agenda aufgenommen. Im Juni 2004 wurde hierzu ein Diskussionspapier veröffentlicht und die interessierte Öffentlichkeit bis Ende September 2004 zur Stellungnahme aufgefordert. Bereits heute ist abzusehen, dass möglicherweise schon bis 2006 vereinfachte Regelungen für den Mittelstand erarbeitet und als Entwurf vorgestellt werden dürften. Verabschiedung und Wirksamwerden dürften dann noch einmal ein Jahr in Anspruch nehmen.

Vor dem Hintergrund der geplanten Erleichterungen bei der Aufstellung eines Jahresabschlusses nach den Vorschriften der IAS/IFRS kann mittelständischen Unternehmen, die sich mit dem Gedanken einer Umstellung tragen, nur empfohlen werden, das Projekt grundsätzlich noch aufzuschieben. Dennoch sollte die Zeit für eine Analyse des Jahresabschlusses im Hinblick auf anzuwendende Standards genutzt werden, um bestimmte Bereiche, die wahrscheinlich auch nicht im Rahmen der Erleichterungen wegfallen werden, bereits heute zu identifizieren und analysieren. □

Literatur

Buchholz, R. (2004): Internationale Rechnungslegung, Berlin.

Köhler, A. G. et al. (2003): Praxisbefragung: Erfahrungen von Unternehmen bei der Umstellung der Rechnungslegung von HGB auf IAS/IFRS oder US GAAP, in: Betriebsberater, Heft, 49, S. 2615 - 2621.

Leibfried, P., Weber, I., (2003): Bilanzierung nach IAS/IFRS, Wiesbaden.

Lüdenbach, N., Hoffmann, W.-D. (2004): IAS/IFRS, Freiburg.

Tanski, J. S. (2005): Internationale Rechnungslegungsstandards, München.

Stress- und Ressourcenmanagement als Führungs- und Personalaufgabe: Probleme, Ursachen, Lösungen

Stefan Leidig

Dr. **Stefan Leidig**

ist Psychologischer Psychotherapeut, Supervisor und Coach; Lehraufträge an der Johannes Gutenberg-Universität und der Fachhochschule Mainz; Leiter von emu-systeme, einem Beratungs-Netzwerk zur betrieblichen Gesundheitsförderung.

E-Mail: leidig@emu-systeme.de
www.emu-systeme.de

1. Einführung

Der Druck auf allen Hierarchieebenen wächst. Während krankheitsbedingte Fehlzeiten im Durchschnitt abnehmen, steigen psychische Stressreaktionen und deren leistungsmindernde Folgen überproportional an. Ängste und Depressionen gehören heute zu den häufigsten und am meisten Arbeitsunfähigkeitstage beanspruchenden Erkrankungen. Auch bei den Gründen für eine Frühberentung liegen psychische Störungen im traurigen Spitzenfeld; fast ein Drittel aller Erwerbs- und Berufsunfähigkeiten ist auf psychische Störungen zurückzuführen (vgl. Irle et al., 2001). Bevor jedoch eine derartige Eskalation sichtbar wird, vergehen mehrere Jahre. In dieser Zeit sind die Betroffenen in ihrer Produktivität gemindert und benötigen deutlich mehr Kurz-Fehlzeiten als ihre weniger gestressten Kollegen.

Psychische Stress-Probleme gehören mittlerweile in der Industrie zu den Produktivitätskillern mit den größten Wachstumsraten. In der Lösung dieses Problems liegt eine zentrale Führungs- und Personalaufgabe.

2. Probleme

2.1 Arbeitsunfähigkeit und Leistungsminderung durch psychischen Stress

Der BKK Bundesverband sieht die bedeutsamste Veränderung bei den Ursachen für Arbeitsunfähigkeit zwischen 1991 und 2002 im Anwachsen der psychischen Erkrankungen. Psychische Störungen sind nicht nur häufig, sie gehören auch (nach Krebs) zu den am längsten dauernden Erkrankungsfällen (vgl. BKK BV, 2003). Depressive haben bis zu dreimal mehr Kurzzeit-Arbeitsunfähigkeiten pro Monat. Das ist die höchste Rate von Kurzzeit-Arbeitsunfähigkeiten unter allen chronischen Erkrankungen (vgl. Kessler et al. 1999). Psychische Erkrankungen sind von daher die Ursache sowohl für extrem lange als auch gehäufte kurze Arbeitsausfälle (vgl. DAK 2004).

Bei gleich bleibendem Krankenstand von etwa 3,3 % verzeichnet die Techniker Krankenkasse jährliche Steigerungsraten von drei bis sechs Prozent an Arbeitsunfähigkeitstagen aufgrund psychischer Störungen (vgl. TK 2002). Hochgerechnet auf die Republik forderten alleine Depressionen 18 Millionen Krankheitstage in 2002, was einer Steigerung von 5,9 % gegenüber 2001 entspricht. Die DAK errechnet für die fünf Jahre von 1997 bis 2001 einen um 51 % gestiegenen Arbeitsausfall wegen psychischer Erkrankungen.

Diese extremen Arbeitsunfähigkeitszeiten sind darauf zurückzuführen, dass die Betroffenen in der Regel erst nach einigen Jahren kausal behandelt werden. Vor dem Hintergrund der mittlerweile sehr guten psychotherapeutischen und medikamentösen Heilerfolge sind die Erkrankungen nur deshalb so schlecht in den Griff zu bekommen, weil sie viel zu spät diagnostiziert werden. Untersuchungen aus Rehabilitationskliniken zeigen, dass psychische Störungen über durchschnittlich sieben Jahre nicht angemessen oder überhaupt nicht behandelt werden (vgl. Zielke et al. 2004). Psychische Stressreaktionen fordern schon während der Zeit, in der man noch arbeiten geht, ihren Tribut. Bis es zum auffälligen Zusammenbruch und in der Folge zu längeren Krankheitsepisoden oder zur Berentung kommt, geht man von einer 20- bis 40-prozentigen Leistungsminderung bei Mitarbeitenden mit psychischen Störungen aus (vgl. Panse, Stegmann 1998). Bei vielen Betroffenen ist unter diesem Blickwinkel die berufliche Leistungsfähigkeit alleine deshalb gefährdet, weil sie zu lange falsch behandelt wurden.

2.2 Präsentismus

Die durch die aufgeführten Daten nahe gelegte Vermutung, dass psychische Stressreaktionen ein massiver Kostenfaktor sind, weil sie nicht genügend be-

achtet und damit „verschleppt" werden, wird gegenwärtig unter dem Etikett „Präsentismus" diskutiert (vgl. Hemp 2005). Damit ist der Produktivitätsverlust durch schlecht oder ungenügend diagnostizierte, inkonsequent behandelte Erkrankungen in Bezug auf die berufliche Leistungsfähigkeit gemeint. Da chronische psychosomatische Krankheiten wie Migräne, Rückenschmerzen oder Depressionen zu massiven Produktivitätsminderungen führen, kann man beträchtliche indirekte Krankheitskosten einsparen, wenn diese Beeinträchtigungen rechtzeitig ernst genommen, besser diagnostiziert und dann auch punktgenau behandelt werden.

2.3 Leistungsprobleme durch Stress

Ein weiterer, zentraler Faktor stressbezogener Fragestellungen ergibt sich aus ungünstigen betriebsklimatischen Bedingungen. In Zeiten wirtschaftlicher Probleme nehmen Ängste um den Arbeitsplatz zu und wirken sich auf die Zusammenarbeit aus. Übertriebene Konkurrenz führt in diesem Zusammenhang zu einer Entsolidarisierung und damit zu Leistungsproblemen. Wer sich ängstigt oder ärgert und hauptsächlich darauf bedacht ist, sich keine Fehler nachweisen zu lassen, kann einen großen Teil seiner Informationsverarbeitungskapazitäten nicht für seine inhaltliche Arbeitsaufgabe nutzen. Die Folgen sind nicht nur für die Mitarbeitenden, sondern auch für die betriebliche Produktivität verheerend. Die Kölner Ökonomen Panse und Stegmann schätzen derzeit die Kosten der Produktivitätsminderungen aufgrund von Ängsten im Zusammenhang mit beruflichem Stress auf 100 Milliarden Euro pro Jahr alleine in Deutschland (2004). Betriebe haben also einen dringenden Handlungsbedarf vor Ort, sofern psychische Probleme nicht zur Leistungsbremse werden sollen. Die psychische Gesundheit von Mitarbeitenden ist zu einer wesentlichen personalpolitisch relevanten Größe geworden – und vor dem Hintergrund des demographischen Wandels zum Wettbewerbsfaktor.

3. Ursachen

Psychisches Stresserleben und psychische Störungen haben multiple Bedingungs- und Verursachungsfaktoren: Private Probleme (z. B. familiärer oder finanzieller Art) und gesellschaftliche Veränderungen (z. B. verringerte Arbeitsmarktchancen oder finanzielle Verunsicherungen) kommen zu den erhöhten beruflichen Anforderungen hinzu. Diese Einflussfaktoren führen dann zu gravierenden persönlichen Problemen, wenn den Betroffenen nicht genügend Stressbewältigungsfertigkeiten zur Verfügung stehen, keine Hilfe im privaten Umfeld geleistet wird, oder wenn sie im Betrieb keine Unterstützung bekommen und das Betriebsklima die Frage danach nicht zu erlauben scheint (vgl. Leidig 2003). Als eine der wichtigsten Ursachen psychischer Stressreaktionen wird „schlechtes Führungsverhalten" (im Sinne mangelhafter Informationspolitik und ungenügender Einbeziehung der Mitarbeitenden) genannt (vgl. BKK BV 2003).

Betriebliche Stressfaktoren sind prinzipiell unvermeidbar. Sie führen aber erst dann zu Leistungsminderungen, wenn die psychische Gesundheit beeinträchtigt ist. Ein Industriebetrieb kann weder psychomentale Belastungsfaktoren abschaffen noch persönliche psychische Probleme seiner Mitarbeitenden verhindern. Aber er bekommt trotzdem die Rechnung. Denn wenn Mitarbeitende Stressprobleme haben, wirkt sich das vor allem auf die berufliche Leistungsfähigkeit negativ aus. Die Produktivität bei der Arbeit leidet zuerst, und zwar unabhängig von der Stress-Ursache (vgl. Bürger 1997).

Von daher sollten alle (Mitarbeitende und Führungskräfte) in der Lage sein, möglichst effizient die alltäglich anfallenden Stressoren zu bewältigen: Gute Stressbewältigungskompetenzen sind die wichtigsten Determinanten psychischer Gesundheit und verbessern nachweislich die Leistungsfähigkeit (vgl. Sonnentag 2002). Gesund sein heißt handlungsfähig sein.

4. Lösungen

4.1 Gesundheitsförderung aus Sicht der Unternehmen

Aus Sicht des Topmanagements ist die Gesundheit eines Unternehmens primär mit wirtschaftlicher Gesundheit assoziiert. Von daher ist die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens die Basis für Investitionen in die betriebliche Gesundheitsförderung. Der Umkehrschluss, wonach gesunde Mitarbeitende zu einem wirtschaftlich gesunden Unternehmen entscheidend beitragen, wurde in einer Befragung von 40 deutschen und skandinavischen Führungskräften der obersten Leitung nicht gezogen (vgl. Schulte & Bamberg 2002). Es besteht aber ein Bewusstsein dafür, dass aktuell die psychosoziale Gesundheitssituation noch eher als die physische verbesserungswürdig ist. Die diesbezügliche Schlüsselfunktion in Bezug auf Gestaltung des Betriebsklimas und Eindämmung von Arbeitsunfähigkeitszeiten wird einhellig im individuellen Führungsverhalten gesehen.

Der Aufbau spezifischer Bewältigungskompetenzen auch auf Mitarbeiterebene steht nicht im Fokus der Aufmerksamkeit. Den befragten Topmanagern war nicht präsent, dass es bei psychischem Stress hoch effizient ist, über spezifische verhaltensbezogene Maßnahmen die Arbeits- und Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden vor Ort zu sichern. Hier bestehen noch große Informationslücken in Bezug auf die Größenordnung des Schadens durch psychischen Stress und der relativen Kostengünstigkeit verhaltensbezogener Maßnahmen der Gesundheitsförderung.

4.2 Führung, Arbeitszufriedenheit und Leistungsfähigkeit

Einflüsse des Führungsverhaltens auf die Arbeitszufriedenheit können zuverlässig nachgewiesen werden. Über die Höhe dieses Einflusses besteht allerdings keine wissenschaftliche Einigkeit (vgl. Nieder 2000). Denn nicht nur die Führungskräfte haben Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit in ihrer Abteilung. Vorübergehende Launen und individuelle Persönlichkeitseigenschaften der befragten Mitarbeitenden sind ebenfalls in hohem Maße für die aktuelle Arbeitszufriedenheit verantwortlich (vgl. Wegge 2004).

Unabhängig davon, wie groß der Einfluss von Führungsverhalten auf die Arbeitszufriedenheit auch ist: Es wurde bisher noch nicht nachgewiesen, dass Führungskräfte mittels der Verbesserung der Arbeitszufriedenheit auch einen positiven Einfluss auf die psychische Gesundheit der Mitarbeitenden haben und dadurch die Leistungsfähigkeit sichern können. Die genauen Zusammenhänge zwischen Arbeitszufriedenheit, Gesundheit und Leistung sind noch nicht hinreichend geklärt (vgl. Wegge 2004). Da Führungskräfte aber für die Leistung ihrer Mitarbeitenden verantwortlich sind, besteht zumindest mittelbar auch eine Verantwortung für deren Gesundheit.

Psychosoziale Belastungen resultieren aus sozialen Bedingungen. Führungskräfte nehmen direkten Einfluss auf die Arbeitsorganisation und soziale Aspekte der Zusammenarbeit. Sie sollten von daher als relevante Gestalter des Betriebsklimas gesehen und auch in die Verantwortung genommen werden. Insofern sind Befragungen zur Arbeitszufriedenheit immer auch wichtige erste Indikatoren für betriebliche Stimmungen und eine gute Ausgangsbasis für die Planung von Maßnahmen.

4.3 Stress- und Ressourcen-Management

Probleme, verursacht durch Umstrukturierungen, Computerabstürze oder unzufriedene Kunden sind alltäglich und werden es auch bleiben. Mitarbeitende sollten unter derartigem Alltagsstress nicht zusammenbrechen. Sie sind von daher verantwortliche Gestalter ihrer Gesundheit. Gleichzeitig obliegt es der besonderen Verantwortung der Führungskraft, günstige Bedingungen zur effektiven Problemlösung zu schaffen. Dabei kann es aber nicht darum gehen, einen Betrieb „stressfrei" zu organisieren. Die Kernfrage in Bezug auf psychischen Stress lautet also: „Wie gehe ich effektiv mit den arbeitsbezogenen Belastungen um, damit meine Probleme nicht überhand nehmen?"

Stress- und Ressourcenmanagement bedeutet von daher, die stressrelevanten persönlichen und abteilungsspezifischen Faktoren zu sichten, die die Produktivität hemmen bzw. fördern (vgl. Bamberg et al. 2003). Dies setzt allerdings – stärker als im Zusammenhang mit den traditionellen körperlichen Belastungsfaktoren – eine offene Kommunikationskultur voraus. Ein Wirtschaftsunternehmen ist als soziales System zu betrachten, in dem Stresssymptome auf vermeidbare Mängel in der Mitarbeiterführung und in der Gesundheitsförderung zurückzuführen sind. „Psyche" sollte nicht mehr mit Schwäche gleichgesetzt werden, da wir in Zeiten leben, in denen psychischer Stress eine der Hauptursachen für Leistungsrückgänge darstellt. Nicht wegschauen, sondern genau hinsehen hilft da weiter.

Gleichzeitig bedarf es gezielter Strategien. Die Verbesserung der individuellen Stressresistenz (durch Sport treiben und sich vernünftig ernähren) macht widerstandsfähiger, und eine gute Entspannungsfähigkeit hilft ebenfalls dabei, Stress besser zu ertragen. Jedoch reicht die gesunde Lebensführung alleine nicht mehr aus, wenn Druck am Arbeitsplatz zu Produktivitätsverlust führt. (Ein Mitarbeiter: „So viele Probleme, wie wir derzeit haben, soviel Sport kann ich gar nicht machen, um das auszugleichen …")

Mittlerweile sind auf allen Hierarchieebenen verbesserte, zielgenaue Bewältigungsfertigkeiten und stressbezogene Führungskompetenzen gefragt, um leistungsfähig zu bleiben. Vorhandene Handlungsspielräume müssen erfasst und möglichst gut genutzt, gegenseitige Unterstützung breit gefördert werden. Informationsprozesse sind so transparent zu gestalten, dass die Mitarbeitenden nicht verführt werden, nach den „wirklich" wichtigen Neuigkeiten zu forschen und darüber die Erfüllung ihrer Arbeitsaufgabe vernachlässigen.

Für Führungskräfte heißt das, Stressprozesse und ihre Bewältigung auf Mitarbeiterebene effizient steuern zu lernen und sich den abteilungsspezifischen Konflikten zu stellen, wenn nötig auch unangenehme Entscheidungen zu treffen. Psychomentale Belastungen lassen sich nicht durch einen Gehörschutz oder Sicherheitsschuhe eindämmen, hier sind personenbezogene Führungskompetenzen gefragt.

Gleichzeitig müssen die Mitarbeitenden in die Pflicht genommen werden, denn niemand kann verlangen, dass jeder seine individuell optimierte Arbeitsbedingung „gebacken" bekommt. Bedingungen sind immer unter bestimmten Blickwinkeln suboptimal; man sollte sie aber optimal nutzen können. Die Umsetzung der Verantwortung für Gesundheit und Produktivität bleibt also nicht nur den Führungskräften überlassen, sondern die Mitarbeitenden tragen dies mit. Die Strukturen dafür sollten von den Firmen gewährleistet werden.

4.4 Best Practice

Betriebliche Strategien im Bereich psychischer Stress sollte in die vorhandenen Strukturen eingebettet und auch im Management verankert sein.

Die Maßnahmen sollten zunächst einmal
- Verständnis für psychischen Stress fördern und
- über Vorkommen, Ursachen, Anzeichen und Konsequenzen informieren.

Psychischer Stress sollte die gleiche Aufmerksamkeit wie die körperliche Gesundheit bekommen, denn psychische Stressreaktionen müssen aus der Tabuzone, um die betriebliche Leistungsfähigkeit zu verbessern.

Die Effektivität derartiger Maßnahmen ist hoch und zeigt sich bei den Mitarbeitenden in
- erhöhter Arbeitszufriedenheit,
- reduzierter Ängstlichkeit, Depressivität und weniger körperlichen Symptomen,
- Reduktion krankheitsbedingter Fehlzeiten von bis zu 55 %,
- Verringerung der mit AU-Zeiten verbundenen Kosten um 34 %.

Es ergeben sich Kosten-Nutzen-Verhältnisse zwischen 1:2,5 und 1:10,1 allein durch reduzierte AU-Zeiten (vgl. BKK BV 2003 sowie Semmer & Zapf 2004).

4.5 Flankierende Maßnahme: „Employee Assistance Programs" (EAP)

In vielen Betrieben sind weder Führungskräfte noch betriebliche Gesundheitsdienste (Ärztlicher Dienst, Sozialberatung) auf den Umgang mit Mitarbeitenden mit psychischen Stressproblemen eingestellt oder gar entsprechend ausgebildet.

Employee Assistance Programs (EAP) sind vom Arbeitgeber finanzierte, außerbetrieblich vorgehaltene Beratungsangebote. Sie stehen täglich, auch am Feierabend, allen Mitarbeitenden und deren engsten Familienangehörigen bei persönlichen oder familiären Problemen zur Verfügung. Diese externen Mitarbeiterunterstützungs-Systeme sind im angloamerikanischen Sprachraum seit Jahrzehnten fester Bestandteil betrieblicher Gesundheitsförderung und stehen mittlerweile auch in Deutschland zur Verfügung. Die Beratungsleistungen decken alle Stressprobleme ab, die die Arbeitsleistung beeinträchtigen, egal ob sie aus arbeitsbezogenen, gesundheitlichen,

Literatur

Bamberg, E., Busch & Ducki, A. (2003): Stress- und Ressourcenmanagement, Bern.

BKK Bundesverband (Hrsg.) (2003): BKK Gesundheitsreport. Gesundheit und Arbeitswelt.

Bürger, W. (1997): Arbeit, Psychosomatik und medizinische Rehabilitation. Eine Längsschnittuntersuchung, Bern.

DAK (Hrsg.) (2004): DAK Gesundheitsreport.

Hemp, P. (2005): Präsentismus. Krank am Arbeitsplatz. Harvard Business Review, S. 47-60.

Irle, H., Amberger, S., & Nischan, P. (2001): Entwicklungen in der psychotherapeutisch/psychosomatischen Rehabilitation, in: Die Angestelltenversicherung, Heft 7, S. 1-7.

Kessler, R. C., Barbar, C., Birnbaum, H. G. & Franket, R. G. (1999): Depression in the workplace: effects on short-term disability, in: Health Affairs, 18, S. 163-171.

Leidig, S. (2003): Arbeitsbedingungen und psychische Störungen. Lengerich.

Nieder, P. (2000): Führung und Gesundheit, in: Brandenburg, U. et al. (Hrsg.), Gesundheitsmanagement im Unternehmen, S. 149-164.

Panse, W. & Stegmann, W. (1998): Kostenfaktor Angst, Landsberg.

Panse, W. & Stegmann, W. (2004): Angst Macht Erfolg, München.

Schulte, M. & Bamberg, E. (2002): Ansatzpunkte und Nutzen betrieblicher Gesundheitsförderung aus der Sicht von Führungskräften, in: Gruppendynamik und Organisationsberatung, Heft 33, S. 369-384.

Semmer, N. & Zapf, D. (2004): Gesundheitsbezogene Interventionen in Organisationen, in: H. Schuler (Hrsg.), Enzyklopädie der Psychologie, Themenbereich D, Serie III, Band 4, Organisationspsychologie – Gruppe und Organisation, S. 773-844, Göttingen.

Sonnentag, S. (2002): Performance, well-being, and self-regulation: in: Sonnentag, S. (Ed.), Psychological management of individual performance, S. 405-423, Chichester.

Techniker Krankenkasse (Hrsg.) (2002): Gesundheitsreport.

Wegge, J. (2004): Emotionen in Organisationen, in: Schuler, H. (Hrsg.), Enzyklopädie der Psychologie, Themenbereich D, Serie III, Band 3, Organisationspsychologie – Grundlagen und Personalpsychologie, S. 673-749, Göttingen.

Zielke, M. et al. (2004): Ergebnisqualität und Gesundheitsökonomie verhaltensmedizinischer Psychosomatik in der Klinik, Lengerich.

familiären, finanziellen oder rechtlichen Problemstellungen resultieren. Sie zielen darauf ab, den betroffenen Mitarbeitenden den Kopf für ihre Arbeitsaufgaben frei zu halten und damit deren Leistungsfähigkeit zu sichern.

Die Inanspruchnahme von Beratungen muss von den Betroffenen innerbetrieblich nicht kommuniziert werden. Dies senkt die Hemmschwelle, etwa wegen psychosozialer Problembereiche um Hilfe nachzusuchen („psychische Probleme" sind immer noch sehr mit Ressentiments behaftet). Dadurch werden Behandlungszeiten und ineffektive Selbstversuche abgekürzt und die berufliche Leistungsfähigkeit weitgehend erhalten.

Von vielen EAP-Anbietern wird eine jährliche, anonymisierte Statistik erstellt, über die die aktuellen stressrelevanten Problembereiche im Unternehmen identifiziert werden können.
Auf dieser Basis werden Empfehlungen zur Implementierung hilfreicher unternehmensübergreifender oder abteilungsbezogener Maßnahmen (z. B. spezifische Führungskräfteschulungen) ausgesprochen. Mithilfe der externen Unterstützungsangebote erreichen Unternehmen eine deutliche Reduktion krankheitsbedingter Fehltage.

Wenn gesund sein bedeutet, handlungsfähig zu sein, dann haben Unternehmen durch solche Angebote auch zu einem großen Teil ihre Bringschuld erfüllt. Von Mitarbeitenden kann dann erwartet werden, die gelernten Strategien anzuwenden und so zu vertiefen, dass sie die vorhandenen betrieblichen Verhältnisse optimal nutzen können. □

Controlling Information System – Evolution statt Revolution

Nicole Plattner, Björn Geisel

Diplom-Betriebswirtin (FH)
Nicole Plattner

ist Gruppenleiterin des Management-Reporting innerhalb der Abteilung Controlling Corporation der Boehringer Ingelheim GmbH. In dieser Funktion versorgt sie die Zentrale mit weltweiten Konzerninformationen.

E-Mail:
Nicole.Plattner@ing.boehringer-ingelheim.com

Dipl.-Volkswirt
Björn Geisel

war vier Jahre in der Gruppe Reporting Support Controlling tätig und ist einer der „Väter" des Controlling Information System „CIS". Seit kurzem ist er als Controller für die Region Asien/Australien/Afrika im Marketing & Sales Controlling tätig

E-Mail:
Bjoern.Geisel@ing.boehringer-ingelheim.com

1. Notwendigkeit von Informationssystemen

Die Globalisierung und eine immer komplexer und dynamischer werdende Umwelt, erfordern von den Entscheidungsträgern der Unternehmen eine möglichst zeitnahe Reaktion auf unvorhersehbare Situationen. Die Unternehmen stehen unter großem Druck, Finanz- und Performancekennzahlen nicht nur öfter, sondern auch mehr Interessengruppen zur Verfügung zu stellen. Dazu sind zuverlässige Managementinformationssysteme, die die notwendigen Informationen beinhalten, eine Grundvoraussetzung.

Eine integrierte Sicht auf die relevanten Informationen, die zur Verbesserung der Business Performance beitragen, wird benötigt.

2. Praxisorientierte Lösungen

Eine bedarfsgerechte und koordinierte Informationsversorgung beinhaltet die Abstimmung zwischen dem vom Management geäußerten Informationsbedürfnis, dem von verschiedenen Bereichen bereitzustellenden oder extern zu gewinnenden Informationsangebot und dem für die zielorientierte Führung erforderlichen Informationsbedarf.

Für völlig neue oder nicht genau definierte Informationsbedarfe, die in Zeiten dynamischer Umweltveränderungen auftreten, besteht grundsätzlich die Gefahr, dass zu wenig relevante und zu viele irrelevante Informationen verwaltet werden. Als Ergebnis erhält man somit auf Basis von Interviews und Analysen einen relevanten Orientierungsrahmen erfolgs- und risikobestimmender Faktoren, deren Analysen, Planung, Steuerung und Kontrolle hilft, dass das Unternehmen „im Ruder" läuft.

Ist das Ziel und der Weg klar vor Augen, kommt die praktische Umsetzung unter Einsatz einer modernen IT-Anwendung. Sie ist Mittel zum Zweck und muss die für das Unternehmen relevanten Prozesse wirksam unterstützen. Sie ersetzt nicht die Zielfindung selbst. Ein modernes Informationssystem sollte u. a. folgende Eigenschaften haben:

- intranetbasiertes Reporting unterstützt durch ein differenzierbares Berechtigungskonzept,
- automatisierte Datenermittlung für die zu erstellenden Berichte,
- optimale Ausrichtung auf die Anwenderbedürfnisse sowie
- intuitiv bedienbar und dynamisierte Berichte.

Der folgende Beitrag beschreibt das Projekt „Controlling Information System 2nd Generation" bei Boehringer Ingelheim und liefert wertvolle Hinweise und Vorschläge für die Weiterentwicklung eines Managementinformationsystems.

3. Controlling bei Boehringer Ingelheim

Boehringer Ingelheim ist eines der zwanzig weltweit führenden Unternehmen der pharmazeutischen Industrie. Seine Schwerpunkte liegen im Bereich Humanpharma und Tiergesundheit. Das Humanpharma Geschäft mit seinen Segmenten Prescription Medicines und Consumer Health Care, sowie Auftragsfertigung (Chemikalien, Bio-Pharmazeutika und Lohnkonfektionierung Pharma) für industrielle Kunden, generiert 96 % der Gesamtumsätze. Im Jahr 2004 erzielte der Konzern Gesamtumsätze in Höhe von 8,2 Mrd. Euro. Der Unternehmensverband beschäftigt in 152 Tochtergesellschaften vertreten in 45 Ländern etwa 35.500 Mitarbeiter. Produktion und Forschung werden an mehr als 40 Standorten in zwanzig verschiedenen Ländern betrieben.

Der Bereich Controlling in der Zentrale des Unternehmensverbandes, ist in eine funktionale Aufbauorganisation gegliedert. Der Leiter des Controllings berichtet direkt an das für Finanzen zuständige Mitglied der Unternehmensleitung. Der Kern der Organisation besteht aus den fünf Säulen „Controlling Marketing & Sales", „Controlling R&D+M/L.P./S.F" (Forschung & Entwicklung + Medizin, Licensing Projects und Support Functions), „Controlling Operations", „Controlling Subsidiaries" (Landessicht) und „Controlling Corporation" (weltweite Sicht). Dem Controlling gehören 87 Mitarbeiter an.

Controlling Subsidiaries und Controlling Corporation liefern die notwendigen Systeme und Werkzeuge für das Controlling der Zentrale. Sie kümmern sich um die Konsolidierung und das Reporting, sie treten als Business Partner in betriebswirtschaftlichen Fragen auf und begleiten bei den Innovations- und Wertschöpfungsprozessen. Eine zentrale Aufgabe fällt ihnen in der Koordination der Strategie, des Budgets und der Forecasts zu.

In der Weiterentwicklung der Führungsprinzipien „Lead & Learn" von Boehringer Ingelheim „Werte schaffen durch Innovationen" oder in der Orginalsprache „Value through Innovation" wird auf die Zusammenarbeit großer Wert gelegt. Der Fokus richtet sich auf den Ausbau der Stärken und des einzigartigen Charakters. Individuell aber auch im Kollektiv wurden bereits herausragende Erfolge erzielt. Dieser Anspruch stellt an das Controlling Team eine große Herausforderung, aus der sich auch die kritische Weiterentwicklung des vor drei Jahren implementierten Controlling Information Systems „CIS" (im Nachfolgenden nur CIS genannt) ableitete. CIS ist ein intranetbasiertes EIS-System, das einen vereinfachten Zugriff auf die weltweit eingesammelten und aggregierten Daten und deren Analyse ermöglicht. Unsere Motivation wurde durch die grundlegende Überarbeitung des Konzernplanungsprozesses, der die Nachfrage nach einer geeigneten Plattform für das Reporting (Long-Term-Forecast) auslöste, und den natürlichen Lebenszyklus der IT-Anwendung noch verstärkt. Im Rahmen der Weiterentwicklung wollen wir neuen Anwenderanforderungen gerecht werden und funktionale Erweiterungen umsetzen.

4. Das Projekt CIS

Die Einführung des CIS im Jahre 2001 war für Boehringer Ingelheim das erste weltweite Executive Information System für finanzielle Daten, das sowohl das Controlling, die Geschäfts- und Funktionsverantwortlichen der Zentrale als auch die Landes- und lokalen Finanzleiter mit relevanten Informationen versorgt. Es handelt sich um eine Eigenentwicklung, die in der Abteilung Controlling Subsidiaries durchgeführt wurde. Für das Marketing-Controlling und die Geschäftsverantwortlichen bedeutete diese Einführung einen Quantensprung im Hinblick auf die Verfügbarkeit von steuerungsrelevanten betriebswirtschaftlichen Informationen.

Eine IT-Anwendung durchläuft ebenso wie traditionelle Produkte einen Lebenszyklus. Die zentralen Phasen sind Planung, Erstentwicklung, Produktion (Betrieb, Wartung und Support), parallel dazu die Weiterentwicklung und

am Ende des Zyklus die Außerbetriebnahme. Zu Beginn der Weiterentwicklung wurde ein aus drei Controllern bestehendes Projektteam etabliert, welches die Untersuchung der Ist-Situation durchführte. Diese Untersuchung stützte sich maßgeblich auf Interviews mit den Anwendern des CIS. Als „roten Faden" für die Gespräche mit den Kunden konzipierte das Projektteam einen Leitfaden, der die wichtigsten Informationen abfragen sollte. Daraus leitete das Team neue Anwenderanforderungen und funktionale Erweiterungen ab:

Abb. 1: Mehrstufige Vorgehensweise bei der Weiterentwicklung des Controlling Information Systems (CIS)

Anwenderbezogene Ziele

- Optimale Ausrichtung der Systeminhalte an den Anwenderbedürfnissen
- Optimierte und kundenorientierte Visualisierung der präsentierten Inhalte
- Etablierung einer Reporting-Plattform für weiteren Informationsbedarf des Managements (Management Enterprise Planning, Long-Term-Forecast, IMS-Marktdaten, Siebel-CRM, HR)
- Integration aller Controllingfunktionen

Prozessbezogene Ziele

- Prozessoptimierung zwischen Bereich Controlling und Informationsverarbeitung
- Überprüfung des technischen Konzeptes
- Überführung der Eigenentwicklung („Bootleg"-Projekt) in ein standardisiertes System

4.1 Das Konzept

Das Team wählte ein Stufenkonzept als Vorgehensweise bei der Durchführung des Projektes. Die nachfolgende Grafik (Abb. 1) beschreibt die einzelnen Schritte. Das verfolgte Konzept lässt sich treffend unter dem Motto „Evolution statt Revolution" zusammenfassen. Aufgrund der großen Akzeptanz durch die Anwender wurde die bestehende Lösung nicht völlig über Bord geworfen. Das Team erhielt den expliziten Auftrag eine Anwenderbefragung durchzuführen. Durch persönliche Gespräche mit den Anwendern („Controllers Hausbesuch") wurden die Stärken und Schwächen des Systems erörtert. Über die Gespräche soll ein dauerhafter Kommunikationsprozess initiiert werden. Zum einen wurden die Nutzer ermutigt jederzeit mit Wünschen und Verbesserungsvorschlägen an das Team heranzutreten. Zum anderen wollte man die Anwender besser kennen lernen, um eine Anlaufstation zu haben, mit der man potentielle Neuentwicklungen diskutieren kann. Insgesamt wurden fünfzehn Personen befragt. Um zu vermeiden, dass ausschließlich die Bedürfnisse der Zentrale berücksichtigt werden, wurden auch fünf Controller und Finanzleiter operativer Einheiten befragt. In der Zentrale wurden neben einigen Controllern auch die Gebietsleiter der größten Geschäftsgebiete interviewt.

Erfragt wurde, welche Informationen benötigt werden, aber noch nicht im System enthalten sind. Darüber hinaus sollten aber auch Berichte identifiziert werden, die bisher im System berücksichtigt waren, von den Anwendern aber als obsolet betrachtet werden. Der angestrebte Zustand hinsichtlich der Systeminhalte lässt sich sehr gut anhand der nachfolgenden Abb. 2 verdeutlichen und beschreibt die Herausforderung, die es zu lösen gilt.

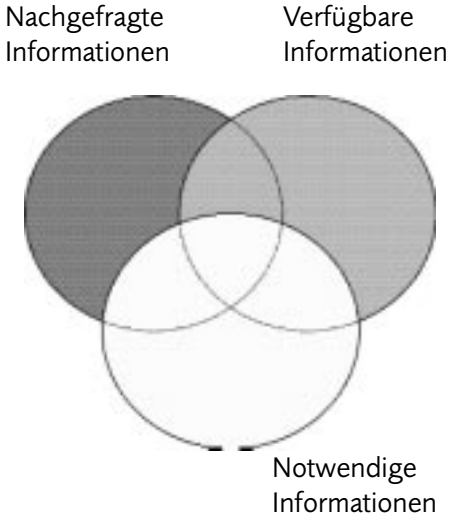

Abb. 2: Systeminhalte ergeben sich aus der Schnittmenge

Grundsätzlich sollen die von den Anwendern nachgefragten Informationen im CIS enthalten sein. Um die Übersichtlichkeit zu gewährleisten und den Erstellungsaufwand so gering wie möglich zu halten, sollen idealtypischerweise nur solche Informationen bereitgestellt werden, die von den Anwendern zur Erfüllung ihrer Aufgaben auch tatsächlich benötigt werden.

Ein weiteres wichtiges Projektziel war die Optimierung der Visualisierung der im System präsentierten Inhalte. Auch hier wurde im Dialog mit den Anwendern zunächst erörtert, ob ihre Anforderungen grundsätzlich erfüllt werden oder ob Verbesserungspotenzial besteht. Ein Verbesserungspotential besteht im Einsatz eines Management Cockpits, z. B. Tachometer Darstellungen der Umsatzerlöse.

Die Überarbeitung des Planungsprozesses bei Boehringer Ingelheim hatte großen Einfluss auf die Weiterentwicklung des EIS-Systems. Im Projekt „Management Enterprise Planning" wurde der bisherige sehr detaillierte Budgetplanungsprozess zu einem rollierenden Long-Term-Forecast umgebaut. Die hieraus resultierenden Berichte sollten nach den Vorstellungen des Managements ebenfalls in das Controlling Information System eingehen.

4.2 Die technische Lösung

Im Projekt diente das Vorläufersystem als Basis. Die bereits etablierte Lösung wurde zu einer zeitgemäßen Plattform („State of the Art") hin entwickelt. Untersucht wurden entsprechende Komponenten der Anbieter Cognos und MIS AG. Die Wahl bei Boehringer Ingelheim hinsichtlich der zu verwendenden Software fiel schließlich auf das Produkt „onVision" von der MIS AG (Abb. 3). Gründe hierfür waren unter anderem die guten Erfahrungen mit den Produkten der MIS AG, die Nutzbarkeit des bestehenden MIS Alea Datenmodells in Kombination mit MIS „onVision" und nicht zuletzt das „Look and Feel" dieser Lösung. Dies gilt zum einen für das Layout der fertigen Berichte als auch den intuitiv zu bedienenden Berichtsdesigner von MIS „onVision". Die Entscheidung für „onVision" wurde weiterhin dadurch begünstigt, dass man bereits Produkte der MIS AG im Einsatz hatte und die Nutzung von „onVision" im bestehenden Lizenzumfang enthalten war.

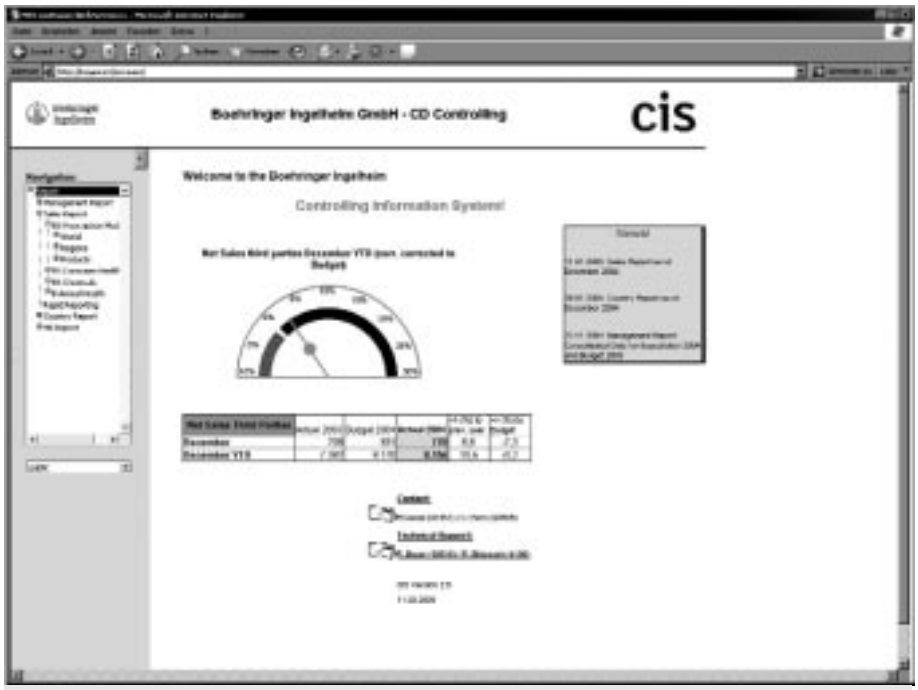

Abb. 3: Startseite des Controlling Information Systems (CIS)

Da das CIS sich einer großen Akzeptanz bei den Anwendern erfreut, wurde bei der Neukonzeption großen Wert auf den Wiedererkennungswert im Vergleich zum Vorgängersystem gelegt. Mit der neuen technischen Plattform wird die Navigation durch das System erleichtert. Zu diesem Zweck wurden in begrenztem Umfang auch dynamische Elemente eingesetzt, die in der Diskussion mit den Anwendern für durchaus sinnvoll angesehen werden. In der Software enthaltene technische Zusatz-Funktionalitäten (z. B. Downloadfunktionalität nach Microsoft Excel) wurden ebenfalls umgesetzt. Im Zuge der Migration auf die neue Plattform soll auch mit der Einbeziehung neuer und von den Anwendern in den Interviews angeregter Inhalte begonnen werden. Die pragmatische und effiziente Entwicklung und Umsetzung in der Praxis drückt sich in einer kurzen Projektlaufzeit von weniger als einem Jahr aus. Das Projekt wurde im März 2004 gestartet und im Januar 2005 konnte die Reportentwicklung sowie die Implementierung des Berechtigungskonzeptes abgeschlossen werden.

Die Tatsache, dass das Projekt gemeinsam mit der IT durchgeführt wurde hatte zur Folge, dass nun eine klare Aufgabenverteilung zwischen Controlling und IT etabliert wurde. Im Gegensatz zur alten Lösung, bei der mehrere Softwarekomponenten zum Einsatz kamen, ist das neue System durch den Einsatz einer Standardsoftware ein integriertes System. Die Reduzierung der Schnittstellen erhöht die Systemzuverlässigkeit. Aufgrund der Vereinfachung der Prozesse konnte der Aufwand für die monatliche Aktualisierung der Berichte in der Controllingabteilung um ca. 60 % reduziert werden. Der jährliche Wartungs- und Pflegeaufwand zu den einzelnen Berichtsperioden (Vorschau, Erwartung, Budget und Ist) verringert sich von zwanzig Manntagen auf circa fünf bis zehn Manntage.

Dies entspricht einer Zeitersparnis von 50 bis 75 %. Da die Aktualisierung des Systems nun schneller zu bewältigen ist, stehen die Daten dem Anwender früher zur Verfügung. Wurden die monatlichen Umsatzdaten früher am Nachmittag des sechsten Arbeitstages veröffentlicht, stehen sie nun bereits am Abend des fünften Arbeitstages zur Verfügung.

Der Dateninput wird aus verschiedenen Systemen generiert und in eine einheitliche Form konvertiert. Damit wird ein homogener Datenoutput erzeugt (Abb. 4).

4.3 Der Rollout

An die kurze Projektlaufzeit von weniger als einem Jahr schloss sich eine strukturierte Kommunikationsphase an. Im ersten Schritt wurden die Mitglieder der Unternehmensleitung, die Gebietsleitung, die Verantwortlichen in Marketing & Sales, die Landes- und Finanzleiter der operativen Einheiten und alle Mitarbeiter im Bereich Finanzen informiert. Die Kurzpräsentation des Projektes wies auf den „Go Live" Termin hin und wurde mit den Ergebnissen des Jahresabschlusses zur Verfügung gestellt. Die jährliche Konferenz der oberen Führungskräfte von Boehringer Ingelheim in Baden-Baden wurde als Kommunikationsplattform genutzt, um den Landesleitern einen ersten Eindruck des Systems zu ermöglichen. Das „Look & Feel" wurde durch eine Live Demonstration vermittelt. Den Kolleginnen und Kollegen in der Zentrale von Boehringer Ingelheim vermittelten wir in zwei „Lunch & Learn" Workshops das neue System und die verbesserten Funktionalitäten. Der „Vision & Leadership Tag" bot sich als weitere Möglichkeit an, das CIS zu präsentieren.

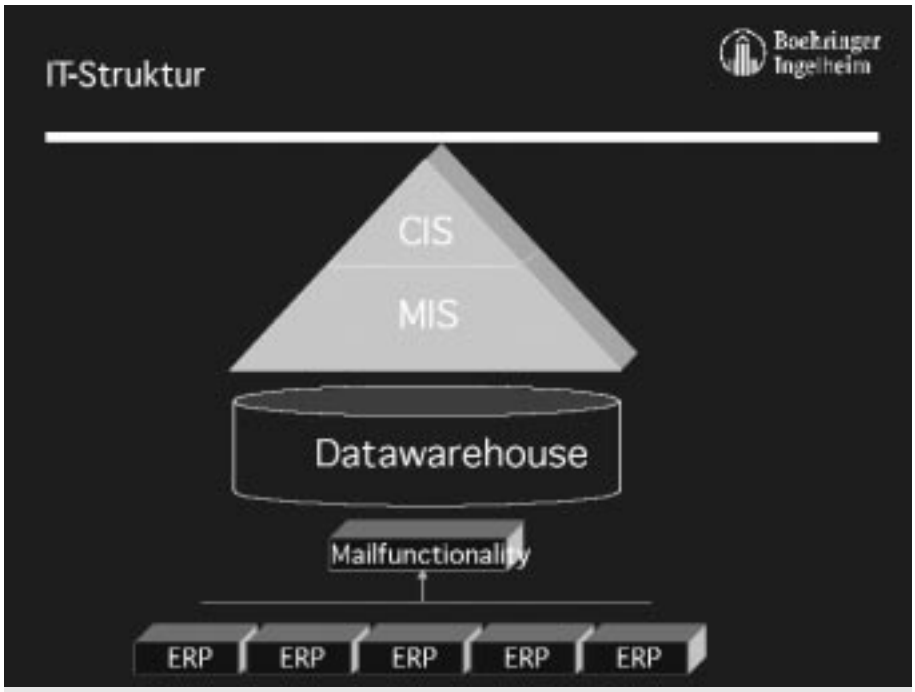

Abb. 4: Struktur – Systemhierarchie der Finanzsysteme

5. Die Konsequenzen für den Unternehmenserfolg

Mit dem überarbeiteten CIS wurde eine Reportingplattform für den neuen Planungsprozess bei Boehringer Ingelheim etabliert. Dem Management werden über das System seit Mai 2005 Long-Term-Forecasts zur Verfügung gestellt. Das Management wird somit frühzeitig in die Lage versetzt, Abweichungen von der Planung entgegenzusteuern.

CIS trägt durch eine sehr zeitnahe Berichterstattung für alle Managementfunktionen zum Erfolg des Unternehmens bei. Das Controlling kommt mit dem überarbeiteten System noch umfassender seinem Auftrag nach, in einer klaren Sprache und mit intuitiver Verständlichkeit, die keine Chance für falsche Interpretationen lässt, zielgruppengerecht entscheidungsrelevante Informationen bereitzustellen. Die aktive und transparente Information im Unternehmen ist eines der zentralen Argumente für professionelles Berichtswesen, unterstützt durch ein modernes Reportingtool. Dem Informationsbedürfnis des gesamten Managements wird umfassend Rechnung getragen (Abb. 5).

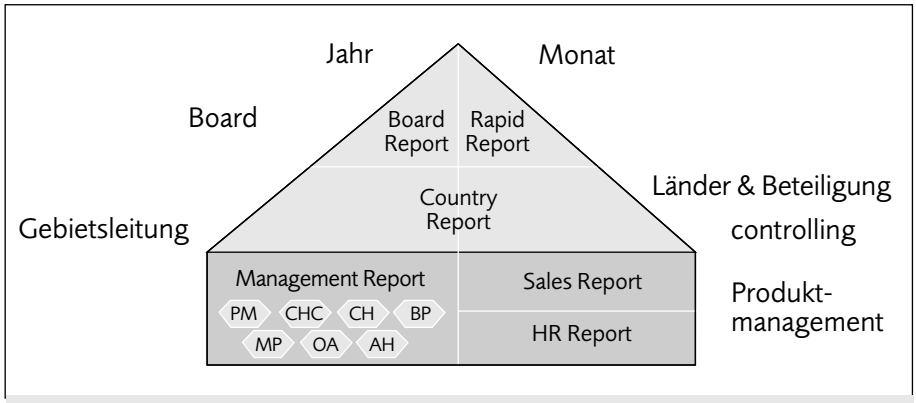

Abb. 5: CIS-Haus

- Der **Board Report** wird periodisch zu den einzelnen Berichtszeitpunkten (z. B. Budget oder Ist) veröffentlicht und beschreibt die Entwicklung des Boehringer Ingelheim Konzerns. Dabei wird auf folgende Schlüsselinformationen eingegangen: Ergebnissituation nach Geschäftsgebieten und Funktionen, BIVA (Boehringer Ingelheim Value Added), Umsatzentwicklung und finanzielle Daten, wie z. B. Liquiditätsentwicklung und Investitionen. Der Board Report wird allen Mitgliedern der Unternehmensleitung, der Gebietsleitung und den Verantwortlichen in Marketing & Sales, sowie alle Mitarbeitern im Bereich Finanzen zur Verfügung gestellt.
- Der **Rapid Report** stellt monatlich wichtige Umsatz- und Ergebnisgrößen nach Ländern und Produkten dar. Dieser Bericht ist neben dem Board Report der einzige Bericht, der auch Kommentare enthält.
- Der **Country Report** enthält detaillierte Informationen auf Landesebene. Hier werden Organigramme, Holdingstrukturen, Informationen zur Geschäftsentwicklung sowie die strategischen Pläne eines Landes dargestellt. Dieser Bericht soll insbesondere die Aufgabe erfüllen, geschäftsübergreifend einen Gesamteindruck der Situation in den einzelnen Ländern zu geben. Der Country Report stellt eine bedeutende Informationsquelle für das Beteiligungscontrolling und die Unternehmensleitung dar. Zu diesen Informationen hat auch das Management in den einzelnen Ländern Zugriff. Aus diesem Grund dient CIS auch als Kommunikationsplattform zwischen der Konzernzentrale und den operativen Einheiten.
- Der **HR Report** stellt detaillierte Informationen zur Personalentwicklung, zu den Personalkosten und HR Kennzahlen bereit. Neben dem Management des Personalbereiches greift vorwiegend die Gebietsleitung auf die präsentierten Informationen zu, um sich über die Personalentwicklung in den betreuten Regionen zu informieren.
- Der **Management Report** wird periodisch zu den einzelnen Berichtszeitpunkten aktualisiert. Auf den einzelnen Ebenen (Business-Segment, Land, Produkt) werden die Budgetannahmen für Umsatz, Ergebnis und verschiedene Kostenpositionen den entsprechenden Werten der Vergleichsperioden gegenübergestellt. Der Management Report ist die wichtigste Informationsquelle für die Gebietsleitung über die Performance in den einzelnen Ländern und Geschäftsgebieten.
- Der **Sales Report** stellt monatlich die Umsätze der Core Produkte, Neueinführungen und wichtigsten lokalen Produkte dar. Der Sales Report ist jedem Mitarbeiter von Boehringer Ingelheim zugänglich. Er ermöglicht dem Management bereits am fünften Arbeitstag vertiefte Analysen auf Produkt- und Landesebene. Zielgruppe des Sales Reports sind hauptsächlich das Produktmanagement und die Gebietsleitung.

Die o. g. Berichte sind in ein schlüssiges Gesamtkonzept eingebettet. Die etablierten Controllingkonzepte und -strukturen werden durch die Schaffung einer damit übereinstimmenden Form der Darstellung aufgewertet. CIS erweist sich als konsistent sowohl mit der Planungshierarchie im Unternehmensverband als auch mit der bestehenden Datenstruktur.

Insgesamt umfasst das System derzeit ungefähr 1.000 Berichte, welche sich durch den Benutzer weiter parametrisieren lassen (z. B. Selektion nach Ländern, Produkten, Perioden). Die Nutzung von CIS kann mit dem Besuch eines Supermarktes verglichen werden (One-Stop-Shopping), in dem sich der Kunde trotz Tausender angebotener Artikel zielgerichtet bewegt und mühelos in den wohlstrukturierten Regalen fündig wird. CIS erfreut sich eines positiven Feedbacks, welches durch die folgende Zugriffsstatistik bestätigt wird (Abb. 6).

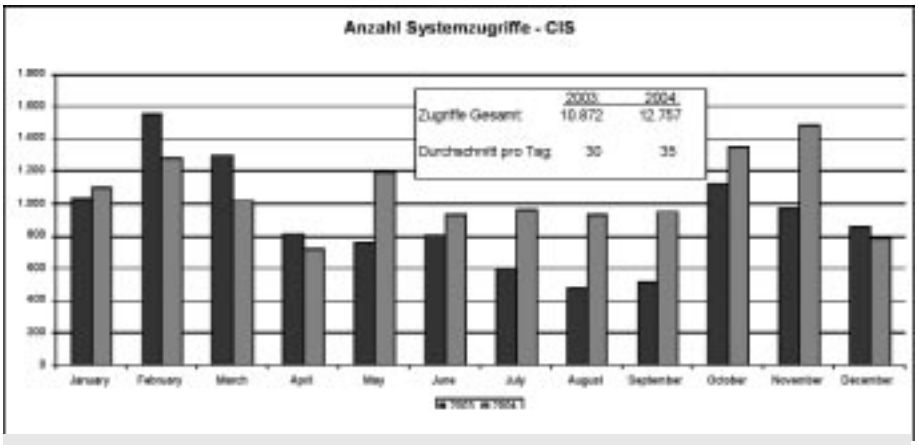

Abb. 6: Zugriffsstatistik

Das problemlose Auffinden der gesuchten Information wird in CIS durch die für jeden Anwender nachvollziehbare und im Zuge des Projektes überarbeitete Navigationsstruktur gewährleistet. Auch die Einteilung des Systems in einzelne Berichte, trägt schließlich dazu bei, die Komplexität zu reduzieren und den Kunden gezielt zu erreichen. Die heterogene Benutzerstruktur, gesichert durch ein differenzierbares Berechtigungskonzept, wird u. a. auch durch folgende Punkte berücksichtigt:

- Downloadoption (Controller),
- aggregierte Daten (Management),
- frühzeitige und umfassende Information (Gebietsleitung).

Dem Wunsch der Anwender nach einem intuitiv bedienbaren und verständlichen Informationssystem wird durch die nachfolgend skizzierten Punkte Rechnung getragen.

- Durch Informationsbündelung an einer Stelle soll dem Management zeitintensives Suchen erspart bleiben.
- Die Daten stehen dem Anwender nun noch schneller zur Verfügung. Sie sind jederzeit online via Intranet abzurufen. Aufgrund des einfachen Handlings ist keine Anwenderschulung erforderlich.
- Die im System enthaltenen Grafiken können problemlos in Präsentationen eingebunden werden und via PC-Download weiterverarbeitet werden.
- Die strikte Anwenderorientierung beim Design des Systems begünstigte die Tatsache, dass das Top-Management als Anwender gewonnen werden konnte.
- Das System bietet große Mobilität (Laptop ohne Netzwerkverbindung) und zeitliche Flexibilität (andere Zeitzonen, Wochenende).

Die Optimierung des bestehenden Systems hat einen sofort messbaren Nutzen erzielt:

- schnelle Verfügbarkeit,
- entscheidungsrelevante Informationen,
- bessere Effizienz bei der Wartung und Pflege des Systems,
- weitere Steigerung der bereits hohen Akzeptanz der Anwender,
- gesteigerte Effektivität durch den Einsatz als Kommunikationsplattform,
- einfachere Navigation.

Nachdem die Weiterentwicklung des CIS im Januar erfolgreich abgeschlossen wurde, soll das Reporting zum neuen Planungsprozess in das System integriert werden. Zum einen kommen wir mit dem System unserer Informationspflicht nach, wollen aber auch gleichzeitig Argumentationshilfen bereitstellen, die es den Geschäftsverantwortlichen erlauben, ihr Augenmerk auf die zukünftige Entwicklung der entsprechenden Geschäftsbereiche zu lenken. Unter dem Schlagwort „Decision follows Information" wollen wir auf die zukünftige Entwicklung hinweisen und zur notwendigen Korrektur der Geschäftsentwicklung steuernd beitragen. Eine Weiterentwicklung des CIS in ein EIS-System, das sich an den Unternehmenszielen ausrichtet und deren Zielerreichung visualisiert, ist unerlässlich. Die Vereinigung dieser Bedingungen hilft allen Verantwortlichen überzeugend zu kommunizieren, Trends zu erkennen und die zukünftige Entwicklung besser vorherzusagen.

Als weitere Schritte sollen Controllingfunktionen die bisher keine Berücksichtigung im System gefunden haben (z.B. IT-Controlling, Purchasing-Controlling) in das System integriert werden. Die in der Anwenderbefragung gewonnenen Erkenntnisse waren bei der Projektarbeit sehr hilfreich. Für eine dauerhafte Akzeptanz des CIS wird es als unerlässlich angesehen, in regelmäßigen Abständen Kontakt zu den Anwendern aufzunehmen. □

Literatur

Deyhle, A. (2003): Controller Handbuch, Teil II, Offenburg, 442 ff.

Erdmann, B., Janas, D. (2002): Maßgeschneidertes Online-Reporting bei Boehringer Ingelheim, in: Controlling-Office, S. 75 ff.

Koeder, K., Schmorleiz, W. (2004): Jahresabschluss – eine visualisierte Einführung, 6. Auflage, Stuttgart, S. 17.

Nölken, D. (2002): Controlling mit Intranet- und Business Intelligence Lösungen, Frankfurt am Main, S. 200.

Schwebel, J. (2001): Neue Informationsbedürfnisse des Managements ... neue Reporting-Lösungen im Controlling!, Jahrbuch Wirtschaftswissenschaften – FH Mainz, S. 54 ff.

Wieth, B.-D. (1992): Information im Entscheidungsprozeß, Management Informationssysteme, Berlin, Heidelberg, S. 53.

Zarnekow, R., Brenner, W. (2004): Einmalige und wiederkehrende Kosten im Lebenszyklus von IT-Anwendungen – Eine empirische Untersuchung, in: ZfCM-Controlling & Management, 48. Jg., Heft 5, S. 337.

Cross-Selling: Ein Konzept zur Ausschöpfung von Kundenpotenzialen

Thomas Keppler

Dipl.-Kfm.
Thomas Keppler, MBA

Bereichsleiter/Filialorganisation ALDI Süd

Lehrbeauftragter für wirtschaftswissenschaftliche Mathematik an der Fachhochschule Mainz

E-Mail: ThomasKeppler@gmx.net

1. Einführung

In hochentwickelten, gut etablierten Märkten wird der Ausbau des Kundenstammes zunehmend schwieriger, da die meisten Nachfrager schon bei irgendeinem Anbieter Kunde sind. Nicht die Neukundenakquisition, sondern die umfassende Bedürfnisbefriedigung bestehender Kunden steht im Mittelpunkt des Interesses. Es bedarf hierfür jedoch einer Strategie, die die bestehenden Kunden dazu bewegt, zusätzliche Käufe bei ihrem derzeitigen Anbieter zu tätigen. An der Erschließung von Potenzialen derzeitiger Kunden setzt das Konzept des Cross-Selling an. Mit dem Phänomen des Cross-Selling wurde sich in der Wissenschaft, trotz dessen hoher Relevanz für die Unternehmenspraxis, bisher wenig auseinandergesetzt. Dieser Artikel verfolgt das Ziel, die wichtigsten Facetten des Konzepts des Cross-Selling darzustellen und auf dessen Bedeutung im Rahmen der Erschließung von Kundenpotenzialen einzugehen.

2. Wesen

Unter Cross-Selling lassen sich sukzessive Zusatzverkäufe selbständiger Leistungen an aktuelle Kunden verstehen. Es handelt sich somit um ein Verkaufskonzept, bei dem bestehende Geschäftsbeziehungen dazu genutzt werden, Verkäufe ein und desselben Anbieters auch in anderen als den bisherigen Produktfeldern zu erzielen. Cross-Selling zielt auf Umsatzsteigerungen ab, die dadurch realisiert werden, dass einem bestehenden Kunden die gesamte Angebotspalette des Unternehmens gezielt unterbreitet wird. Betrachtet man das Konzept des Cross-Selling aus einer spezifischen Perspektive, so handelt es sich um eine Art „laterale Diversifikation", bei der die Beziehungspartner in solche Produktfelder vorstoßen, die bisher nicht Gegenstand der Geschäftsbeziehung waren. Cross-Selling stellt kein originäres marketing- bzw. verkaufspolitisches Instrument dar, sondern eine Kombination von bestehenden Aktionsparametern aus dem Produkt-, Preis-, Distributions- und Kommunikationsmix. Es bezeichnet die Deckung eines Kundenbedarfs durch den Verkauf zusätzlicher Produkte, die mit den Einstiegsprodukten (d. h. den Produkten, die ein Kaufinteresse ursprünglich begründen) verbunden sind, aber keine Substitute der Einstiegsprodukte darstellen. Der Verkauf der Zusatzprodukte kann zeitlich versetzt oder zeitgleich mit dem Verkauf der Einstiegsprodukte stattfinden. Ein Anbieter kann dabei Zusatzprodukte verkaufen, die er selbst produziert oder von anderen Anbietern zugekauft hat.

3. Potenzialermittlung

Die besondere Bedeutung des Cross-Selling resultiert aus der Annahme, dass aufgrund einer bereits bestehenden Geschäftsbeziehung ein Vorteil in der Akquisition neuer Abschlüsse bei diesem Kunden besteht. Als Voraussetzung zur Erzielung jener Absatzabschlüsse und zur Erhöhung des Ausschöpfungsgrades vorhandener Cross-Selling-Potenziale bei aktuellen Kunden gilt es zunächst, diejenigen Produkte aus dem Leistungsangebot des Anbieters zu bestimmen, die im Hinblick auf den betrachteten Kunden prinzipiell für Cross-Selling-Geschäfte in Frage kommen. Hierzu greift man auf Cross-Selling-Potenzialanalysen zurück.

Der am häufigsten angewandte Ansatz ist die produktbezogene Potenzialanalyse. Sie stellt auf die Analyse von leistungsspezifischen Affinitäten in Form von Verbundbeziehungen zwischen verschiedenen Produkten ab. Nimmt ein Kunde Leistung A ab, so kann die Wahrscheinlichkeit für die Abnahme einer weiteren Leistung B analysiert werden. Auf Basis dieses Verfahrens, werden produktspezifische Cross-Selling-Wahrscheinlichkeiten ermittelt, welche zukünftiges Kaufverhalten in Abhängigkeit von vergangenem Kaufverhalten prognostiziert. Darauf aufbauend kann ein Wahrscheinlichkeitsmodell in Form einer Cross-Selling-Matrix entwickelt werden, mit dessen Hilfe konkrete Cross-Selling-Erlöse geschätzt werden können. Diese Art der Potenzialanalyse findet insbesondere im Finanzdienstleistungsbereich breite Verwendung, welche bspw. die angebotsbezogenen Verbunde zwischen Lebensversicherungen, Bausparverträgen und Hypotheken für die Identifikation von Cross-Selling-Potenzialen nutzt. Die ermittelten Cross-Selling-Wahrscheinlichkeiten erlauben eine gezielte Planung und Steuerung von Marketing- und Vertriebsmaßnahmen eines Anbieters. Zudem bietet sich der Einsatz von Cross-Selling-Matrizen auch bei Strategieentscheidungen an, z. B. bei der optimalen Gestaltung von Leistungspaketen für attraktive Kundengruppen, bei der Prüfung der Erfolgswahrscheinlichkeiten neuer Produkte sowie zur Abschätzung von Synergien. Erfahrungen aus dem oben genannten Finanzdienstleistungsbereich belegen, dass die durchschnittliche Cross-Selling-Quote bei Versicherungen zirka zwei Produkte pro Haushalt beträgt. Geht man davon aus, dass ein Kunde insgesamt einen Bedarf von sechs bis acht Versicherungsleistungen hat, so zeigt sich, dass noch unerschlossenes Marktpotenzial besteht.

4. Vorgehensweise

Die positiven Effekte des Cross-Selling in Form von mehr Umsatz, höheren Deckungsbeiträgen oder auch einer erhöhten Kundenbindung, stellen sich jedoch nicht zwangsläufig bei allen Unternehmen ein, da viele Probleme mit der Umsetzung dieses Ansatzes haben. Die Ursachen hierfür liegen darin begründet, dass es in den Unternehmen meistens einerseits an den richtigen Rahmenbedingungen fehlt, andererseits Cross-Selling oft nur sporadisch betrieben wird. Damit sich ein positiver Cross-Selling-Erfolg einstellt, empfiehlt sich daher die Durchführung eines systematischen Cross-Selling, welches analysegestützt ist und auf ein planmäßiges Anbieten von zusätzlichen Leistungen an genau ausgewählte Kunden hinausläuft. Zuerst müssen die Kunden und deren Bedürfnisse einer gründlichen Analyse unterzogen werden. Danach erfolgt eine Bestandsaufnahme, welche Produkte diese Kunden bislang in Anspruch nehmen. Anschließend wird die Produktnutzung dem grundsätzlichen Bedarf des Kunden und mithin seinem Cross-Selling-Potenzial gegenübergestellt. Nachdem die Möglichkeiten zum Cross-Selling untersucht wurden, muss ein Unternehmen herausfinden, inwieweit der Bedarf der Zielkunden durch eigene Angebote gedeckt werden kann. Schließlich kommt es darauf an, die zu vermarktenden Leistungsbündel zu schnüren, wobei alle Produkte des Cross-Selling-Angebots zusammengestellt und aufeinander abgestimmt werden. Danach müssen die Vermarktungsmaßnahmen auf Grundlage des Marketing-Mix geplant und realisiert werden. Nach der Umsetzung erfolgt die Kontrolle der Cross-Selling-Aktion anhand einer Kennzahl, die das Maß der Potenzialausschöpfung bestimmt.

5. Erfolgsvoraussetzungen

Für die Umsetzung eines systematischen Ansatzes des Cross-Selling bedarf es gewisser unternehmensinterner Voraussetzungen. Hierzu zählt bspw., dass der strategische Fokus eines Unternehmens auf eine stärkere Bearbeitung existierender Kunden abzielen muss. Zudem bedarf es einer konsistenten Strategieumsetzung im Rahmen einer individualisierten Marktbearbeitung auf der Basis maßgeschneiderter Angebote. Des Weiteren sollte eine kundenbezogene Organisation in Form von Kundensegment-Managern zum Tragen kommen, um die Kundenpotenziale auszuloten und dann gezielt auszuschöpfen. Die Vertriebsmitarbeiter sollten vermehrt durch variable Vergütungsbestandteile angereizt werden, auch Zusatzprodukte an Kunden zu verkaufen. Zudem stellt Cross-Selling vollkommen neue Anforderungen an die Mitarbeiter, da diese Wissen und Können in Hinblick auf Produkt-, Kunden- und methodische Kompetenzen benötigen. Zu guter Letzt muss ein Unternehmen, das Cross-Selling betreibt über eine marktorientierte Unternehmensführung verfügen, die den Kunden und dessen Bedürfnisse in das Zentrum aller Aktivitäten stellt.

6. Erfolgswirkungen

Betrachtet man die Erfolgsauswirkungen des Cross-Selling so lässt sich vielfach ein positiver Beitrag des Cross-Selling zum Kundenwert identifizieren. Der Kundenwert aus Anbietersicht ist ein Maß für die ökonomische Gesamtbedeutung eines Kunden, d. h. dessen Beitrag zur Zielerreichung des Anbieters. Cross-Selling-Effekte auf den Kundenwert lassen sich grundsätzlich in monetäre und nicht-monetäre Effekte unterscheiden. Bezüglich der monetären Effekte kann zudem weiter in Umsatz-, Preis-, Kosten- und Gewinneffek-

te differenziert werden. Demgegenüber lassen sich die nicht-monetären kundenwertbezogenen Effekte des Cross-Selling an den möglichen Konkurrenz-, Kunden- und Sicherheitseffekten festmachen.

Ein Blick auf den Umsatzeffekt zeigt, dass die Ausweitung des Absatzvolumens auf weitere Angebote des Leistungsprogramms eines Anbieters zunächst zu einem höheren umsatzbezogenen Kundenertragspotenzial führt. Darüber hinaus kann der Verkauf bestimmter Einstiegsprodukte eine gesteigerte Nachfrage nach komplementären Zusatzprodukten auslösen. Betrachtet man den Preiseffekt so kann ein positiver Preiseffekt bspw. dann eintreten, wenn Einstiegs- und Zusatzprodukte als Systemlösungen verkauft werden. Stiftet das System dem Kunden aufgrund seiner höheren Funktionalität einen Zusatznutzen gegenüber dem Kauf von Einzelkomponenten, so kann der Anbieter dafür unter Umständen einen Preis durchsetzen, der über der Summe der Einzelpreise liegt. Neben der positiven Umsatzwirkung entfaltet das Cross-Selling auch eine Vielzahl von Kosteneffekten. Einerseits sind „economies of scale" zu erwarten, die sich im Zuge der Ausweitung der Produktions- und Absatzmenge durch eine breitere Verteilung der ohnehin anfallenden Fixkosten ergeben. Andererseits besteht die Möglichkeit „economies of scope" zu realisieren, indem bei Produktion, Verkauf oder Logistik auf dieselben sachlichen und personellen Kapazitäten zurückgegriffen wird. Durch die skizzierten Umsatz-, Preis- und Kosteneffekte nimmt das Cross-Selling automatisch Einfluss auf die Höhe des erfolgsbezogenen Kundenwertes und somit auf die Gewinnsituation des Anbieters. Da sowohl die kundenbezogenen Einzelkosten als auch die auftragsfixen Prozesskosten kaum Veränderungen erfahren, besitzt das Cross-Selling einen besonders starken Gewinn- bzw. Wachstumshebel, der auf steigenden Absatzmengen/Umsätzen einerseits und tendenziell unterdurchschnittlich steigenden Transaktions- und Produktionskosten andererseits beruht.

Nicht-monetäre Erfolgswirkungen werden vor allem auf die höhere Stabilität von Geschäftsbeziehungen zurückgeführt, bei denen sich die Zusammenarbeit auf mehrere Produktbereiche eines Anbieters erstreckt. Die stabilisierende Wirkung des Cross-Selling kann in einer höheren Qualität und Intensität persönlicher Beziehungen der interagierenden Personen auf Anbieter- und Kundenseite begründet liegen. Aber auch erhöhte Wechselkosten können stabilisierend wirken, wenn ein Kunde bspw. zu Konkurrenzprodukten inkompatible Systemlösungen bei einem Anbieter bezieht. Zudem werden die durch Cross-Selling produktübergreifenden Geschäftsbeziehungen gegenüber produktbezogenen Bedarfsschwankungen gesichert.
Selbst wenn der Kunde bspw. konjunkturbedingt keinen Bedarf an einzelnen Produkten hat, ist die gesamte Geschäftsbeziehung nicht in ihrer Existenz gefährdet.

7. Fazit

Als Resümee der Betrachtung des Phänomens Cross-Selling lässt sich festhalten: wenn ein Anbieter sich bietende Cross-Selling-Chancen nutzt, so erhöht dies das Absatzvolumen, den kundenbezogenen Umsatz und bei lediglich unterproportionalen Kostenveränderungen zugleich den erfolgsbezogenen Kundenwert. Zur Ausschöpfung von Cross-Selling-Potenzialen beim Kunden muss ein Unternehmen jedoch ein systematisches Cross-Selling betreiben und unternehmensinterne Voraussetzungen schaffen, die den Kunden und dessen Bedürfnisse in den Mittelpunkt des Interesses aller Aktivitäten stellen. Schließlich stellt das Cross-Selling besonders für Unternehmen in gut etablierten Märkten einen unverzichtbaren Ertrags- bzw. Wachstumshebel dar. □

Literatur

Cornelsen, J. (2000): Kundenwertanalysen im Beziehungsmarketing, Nürnberg.

Schäfer, H. (2002): Die Erschließung von Kundenpotenzialen durch Cross-Selling, Wiesbaden.

Homburg, C., Schäfer, H. (2000): Cross-Selling: Aus der Kundenbeziehung mehr herausholen, in: Harvard Business Manager, Heft 6, S. 35-44.

Rudolf-Sipötz, E. (2001): Kundenwert: Konzeption – Determinanten – Management, Wien.

Die Bank als industrielle Produktionsstätte

MICHAEL KAUFMANN

Dr. jur.
Michael Kaufmann

ist Sprecher des Vorstandes der VR-Bank Rhein-Sieg. Er verantwortet die Bereiche Vertriebsbank und Steuerungsbank.

Die VR-Bank ist eine mittelständische Bank mit ca. 1,5 Milliarden Bilanzsumme, ca. 470 Mitarbeitern und 26 Filialen.

1. Aufbau- und Ablaufprozesse in Banken

Erheblich steigender Wettbewerbsdruck durch Non- und Nearbanking-Institute sowie die Intensivierung des Wettbewerbs durch bisherige Marktteilnehmer, die sich deutlich effizienter aufgestellt haben, führen zu deutlich veränderten Marktmachtkonstellationen bei Banken.

Dies geht einher mit neuen bisher nicht stattgefundenen Vertriebs- und Produktionsverbünden, wie die Kooperation zwischen Postbank mit dem Strukturvertrieb AWD, die zu einer weiteren „Aufmischung" im Retailgeschäft führen werden. Grundsätzlich wird vor allem zukünftig der schnellere und wendigere Marktteilnehmer den langsameren und unflexibleren mittelfristig am Markt eliminieren.

Aus dieser grundsätzlich bestehenden Wettbewerbssituation resultiert wiederum die Notwendigkeit, u. a. sich kostengünstiger in der Produktion aufzustellen, um diesen Vorteil an den Kunden weitergeben zu können. Dies beinhaltet auch die Neugestaltung der Wertschöpfungskette, die zu einer sichtlichen Verringerung der Fertigungstiefe führt. Einher gehen diese Ausrichtungen mit der Notwendigkeit, deutlich mehr Standardprozesse zu implementieren und diese individuell beratend an den Kunden heranzutragen.

Diese Ausrichtung erfordert eine deutliche Trennung von Funktionsbereichen, die es gilt, aufbau- und ablauforganisatorisch umzusetzen und nicht – wie regelmäßig in der Vergangenheit – eine Vermischung von Aufgaben und Inhalten über die Gesamtbank zu haben.

Diese zu trennenden Funktionsbereiche sind (siehe Abb. 1)
- der Vertrieb,
- die Produktion sowie
- die Steuerung einer Bank.

Hintergrund für diese Ausrichtung ist die Überlegung, dass im Mittelpunkt des täglichen Bemühens auf allen Ebenen der Kunde steht und daher alle Aktivitäten auf diesen auszurichten sind. Denn letztlich richtet der Kunde sich nicht nach der Ausrichtung der jeweiligen Bank, sondern die Bank hat sich mit ihren Prozessketten an den Kunden zu orientieren.

Dies bedeutet, bezogen auf den Vertrieb, ein ungehemmtes Arbeiten im Sinne von Fokussieren auf den reinen Vertrieb zu gewährleisten. Für die Produktion sind ebenfalls Abläufe zu implementieren, die ein reibungsloses Abarbeiten unter industrieller Sicht- und Handlungsweise sicherstellen. Der Steuerungsbereich hingegen controllt und gibt entsprechende Ausrichtungen und Steuerungsimpulse für den erforderlichen Erfolg der Bank.

Damit steht im Mittelpunkt der Ausrichtung die Standardisierung und faktisch die Automatisierung von Prozessen im Sinne eines arbeitsteiligen Verhaltens; die industriellen Prozessketten

Abb. 1: Konzeptionelle Darstellung Vertriebs-Produktions-Steuerungs-Bereiche

sind letztlich auf den Kunden auch in nachgeordneten Bereichen zu fokussieren.

Die Notwendigkeit für Banken in Deutschland zur Strukturveränderung zeigt sich letztlich in der Klassifizierung; Deutschland ist ein Land der Universalbanken mit lediglich 4% Spezialinstituten. Damit zählen 96% der ca. 2.200 Banken zu den „Allroundbanken", die in vielen Fällen und im hohen Maße vergleichbare Produkte und Dienstleistungen aufzeigen. Dem Kunden wird es dadurch leicht gemacht, Preis und Qualität zu vergleichen.

Um aus diesen vergleichbaren Produkten und Dienstleistungen Skaleneffekte erzielen zu können, ist eine Standardisierung notwendig. Bis dato ist nach wie vor festzustellen, dass die Fertigungstiefe deutscher Finanzdienstleistungsinstitute ausgesprochen hoch ist. Ein Vergleich zu der Automobilindustrie zeigt, dass deren Fertigungstiefe auf rund 24% reduziert ist und dadurch erhebliche Kosten eingespart werden. Hingegen liegt bei den Finanzdienstleistungsinstituten die Fertigungstiefe bei deutlich über 70%. Umso mehr ist es nachvollziehbar, dass Finanzdienstleistungsinstitute eine „Anleihe" an die Industrie der Gestalt ziehen, dass sie von deren Erfahrungen und vor allem den kritischen Erfolgsfaktoren zunehmend profitieren.

Dieser im vollen Umfang bestehende neue Denkansatz mit deutlich veränderten Strukturen und Wertschöpfungsketten zeigt sich zunächst primär in der Innenorganisation der Finanzdienstleistungsunternehmen. Dabei sind in erster Linie als Schlagrichtung der Organisationsveränderung die eher kundenneutralen und kostenintensiven Bereiche mit hohen Synergiepotentialen, insbesondere der Zahlungsverkehr, die Kreditprozesse und die Wertpapierabwicklung zu sehen.

Diese Neustrukturierungen führen zwangsläufig zu einer ganzheitlichen Betrachtung mit dem Fokus auf

- aufsichtsrechtliche Anforderungen (MAK, MaH, Basel II, etc.), um diese schlank und effizient zu erfüllen,
- schlanke Prozessketten, um eine hohe Produktivität zu gewährleisten,
- hohe Deckungsbeiträge durch den Verkauf von Standarddienstleistungen im Kundengeschäft,
- die Nettomarktzeit, um diese in allen Vertriebssparten deutlich zu erhöhen,
- Outsourcing- und Insourcingprozesse.

2. Die Industrialisierung von Prozessketten in der Bank

Dreh- und Angelpunkt für eine erfolgreiche „Industrialisierung" ist die Blockbildung von Prozessen und der passgenauen Definition ihrer Schnittstellen. Einflussfaktoren sind hierbei die so genannten Realtime-Prozesse bzw. die „Tag + X"-Prozessketten, die das organisatorische Gefüge im Umstrukturierungsprozess deutlich beeinflussen.

Einher gehen diese organisatorischen Veränderungen mit der Grundsatzentscheidung, die Wertschöpfungskette von Produkten und Produktion unter dem Gesichtspunkt von Make Or Buy-Überlegungen zu substituieren.

Diese Betrachtungsweise wird dadurch deutlich erweitert, dass die Bankinstitute für sich definieren, welche Prozesse im hohen Maße von ihnen als Kernkompetenz beherrscht werden oder wo sie von Skaleneffekten am ehesten profitieren können. Als logische Konsequenz dieser Standortbestimmung bieten die Bankdienstleistungsunternehmen anderen Wettbewerbern an, diese optimierten Prozesse bei ihnen einzukaufen. Damit wird eine günstigere Preisrelation, bedingt durch die Skalierungseffekte, erzielt. Beispiel ist die Verlagerung der Abwicklung des Zahlungsverkehrs der Dresdner Bank und Deutsche Bank zur Postbank, die für beide Institute und für ihr eigenes Institut das Beleggut verarbeitet.

Als weiteres Ziel wird angestrebt, die so genannte Nettomarktzeit im Vertriebsbereich deutlich zu erhöhen, um am Point of Sale für den Kunden ohne Unterbrechung durch Abarbeiten von Marktfolgetätigkeiten zur Verfügung zu stehen. Impliziert wird dieses durch die „Zentralisierung" administrativer Marktfolgearbeiten im so genannten „Markt-Service-Center". Diese Service-

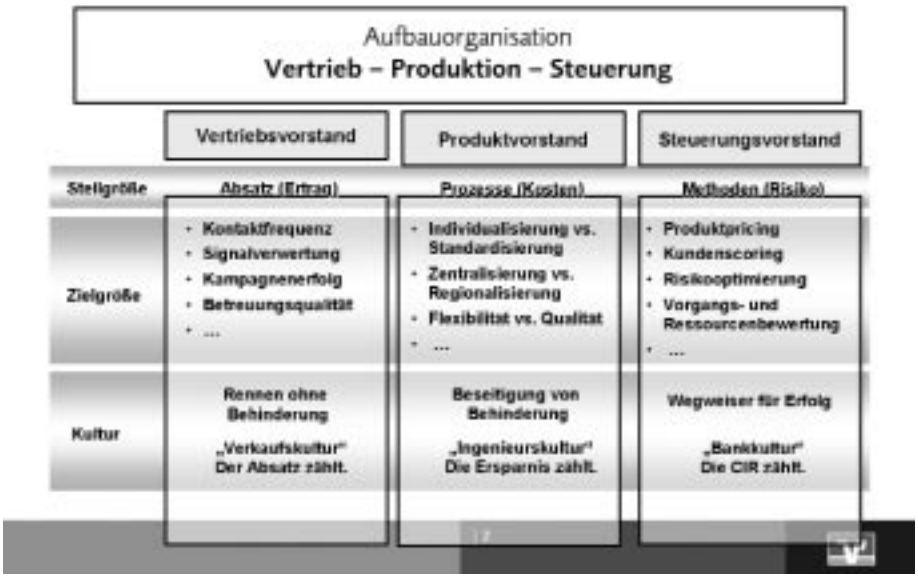

Abb. 2: Bankenmodell

Center-Stellen gewährleisten die fallabschließende Bearbeitung von Vorgängen, die durch den Verkaufsakt in der Geschäftsstelle ausgelöst wurden. Dadurch wird wiederum bedingt durch die Skaleneffekte eine schnellere und qualitativ abgesicherte Bearbeitung von Marktfolgevorgängen sichergestellt. Auch erreicht der Vertrieb dadurch mehr Freiräume, um diese in vertriebliche Leistung umzusetzen.

3. Erfolgsfaktoren für „Make or Buy-Überlegungen"

Nicht zu unterschätzen ist auch, dass vertriebliche Mitarbeiter regelmäßig von ihrer Persönlichkeitsstruktur nicht die Ausrichtung haben, administrative Marktfolgetätigkeiten ausüben zu wollen, da sie nicht aufgabenbezogen, sondern „menschenbezogen" am ehesten erfolgreich agieren.

Die regelmäßig den Marktmitarbeitern nicht liegenden administrativen Tätigkeiten werden wiederum in diesen Service-Centern durch Mitarbeiter abgearbeitet, deren Persönlichkeitsstruktur der Abarbeitung von nachbearbeiteten Tätigkeiten entgegenkommt. Durch diese Trennung wird keine Wertigkeit der Mitarbeiter erzeugt, sondern es geht darum, die richtigen Mitarbeiter zur richtigen Zeit am richtigen Ort zur Verfügung zu haben und damit dem Ineinandergreifen der Zahnräder einer Organisationsstruktur optimal zu entsprechen.

Als Beispiel für das arbeitsteilige Vorgehen ist die Noris-Bank AG zu sehen. Die Noris-Bank hat als Kerngeschäft das Produkt „Konsumentendarlehen"; dabei beginnt die Prozesskette, indem der Bankverkäufer am Point Of Sale die Daten des Kunden in den PC eingibt, um dessen Bonität und die mögliche Darlehenshöhe für den beabsichtigten Finanzierungswunsch „abzufragen".

Hier ist bereits die Schnittstelle zwischen der Volks- und Raiffeisenbank (VR-Bank) und der Noris-Bank eingerichtet. Kernkompetenz der Noris-Bank ist das Handling um die Bonitätseinstufung, die rein pc-gestützte Entscheidung und im positiven Fall das Management der Marktfolgeprozesse. Der Vertrieb hingegen wird durch das umfangreiche Geschäftsstellennetz der Volksbanken und Raiffeisenbanken sichergestellt, mit denen die Noris-Bank über ihre Zentralinstitute verflochten ist. Durch dieses Modell können Konsumentendarlehen an die Kunden der Volksbanken und Raiffeisenbanken zu ausgesprochen günstigen Konditionen weitergereicht werden. Hingegen hat die jeweilige Volks- und Raiffeisenbank kein Risiko in der eigenen Bilanz wie auch keine Marktfolgeprozesse, weil die entsprechenden Finanzierungsprodukte lediglich vermittelt werden. Die Noris-Bank kann ihrerseits die daraus sich ergebenden Risiken im Sinne von Zinsänderungsrisiken und Refinanzierungskosten, Marktfolgeprozessen etc. als ihre Kernkompetenz optimal darstellen.

Diese Beispiele zeigen auf, dass grundsätzlich nahezu sämtliche Prozesse einer Universalbank unter der Denkweise der Verkürzung der Werkbank überprüft werden können. Ausgangspunkt ist und bleibt grundsätzlich die Standardisierung der Prozesskette, um letztlich zu gleichen Prozessschritten für eine Vielzahl von Fällen zu kommen und diese preisgünstig abzuwickeln.

4. Chancen und Risiken des Industrialisierungsprozesses

Die oben genannte Neuorganisation hat den Zweck, ein Bankinstitut möglichst schlank im Sinne der günstigen Cost-Income-Ratio (CIR) auszurichten, so dass die Kosten auf ein Minimum gesenkt, die Erträge deutlich durch die Erhöhung der Nettomarktzeiten gesteigert, wie auch eine höhere Kundenzufriedenheit durch schnellere Durchlaufzeiten erreicht werden können.

Risikofaktoren sind im Rahmen des Umstrukturierungsprozesses, dass die Mitarbeiter um ihren Arbeitsplatz fürchten und sich damit kontraproduktiv im Rahmen des Strukturprozesses verhalten. Damit ist die Einbindung der Mitarbeiter einschließlich der Arbeitnehmervertreter unabdingbar, um abgesehen von der rechtlichen Bewertung die Notwendigkeiten der Veränderung als „Überlebensstrategie" für die Bankunternehmen zu vermitteln.

Darüber hinaus kann realistischerweise nicht jede freiwerdende Ressource, bedingt durch unterschiedliche Qualifikationen und Potenziale, in vertriebliche Leistung umgesetzt werden. Dadurch läuft die Umsetzung dieser Organisationsform Gefahr, Einsparpotentiale nur zum Teil zu heben, hingegen einen großen Teil des Einsparungspotentials nicht umzusetzen.

Letztlich gehört zur Prozessoptimierung, freiwerdende personelle Ressourcen „umzuwidmen": sei es durch Umqualifizierung, sei es um personelle Ressourcen bereitzuhalten für Insourcing-Aktivitäten.

Last but not least können Überkapazitäten auch durch
- Vorruhestandsvereinbarungen,
- Anwendung von Teilzeitmodellen,
- natürliche Fluktuation,
- Umbau des Personalbestandes oder
- Aufhebungsverträge geregelt werden.

Übergeordnetes Ziel muss es sein, das Unternehmen zukunftsfähig weiterhin am Markt aufzustellen, um auch bestehende Arbeitsplätze zu sichern und die Marktposition auszubauen. Dafür stellt die Ausrichtung einer Bank in die Vertriebs-, Produktivitäts- und Steuerungsaktivitäten den organisatorischen Rahmen dar, den es gilt, inhaltlich auszufüllen und zu leben.

5. Führungskultur: Quo vadis?

Die Aufspaltung der Bank in ihre Kernprozesse top down vom Vorstand bis zu nahezu jedem Mitarbeiter auf der operativen Ebene geht einher mit einem anderen Verständnis von Führung.

Der Führungsbegriff in der Produktionsbank ist geprägt durch Leistungssteigerung im Sinne von Durchlaufzeiten, Einhaltung von definierten Qualitätsstandards und permanenten Optimierungen. Diese Optimierungen betreffen u. a. auch das regelmäßige Überprüfen der Prozessketten auf Make Or Buy-Aktivitäten.

Auch in der Vertriebsbank geht diese Umorganisation einher mit einer Leistungskultur, die definiert ist durch absolute Hinwendung zum Kunden, Erhöhung der Marktzeiten für den einzelnen Mitarbeiter und strukturiertes Vorgehen im Verkaufsprozess mit fest definierten Standards auf allen Ebenen.

Damit lässt sich zusammenfassen, dass nichts so beständig ist wie der Wandel und diese Aussage wird sich umso mehr in den nächsten Jahren bestätigen. Die beschriebenen Strukturveränderungen sind kein Selbstzweck, sondern stellen Teil der Notwendigkeiten dar, um ein Bankunternehmen auch zukünftig erfolgreich am Markt zu positionieren. □

Outsourcing und Offshoring für Hightechunternehmen – Bedrohung oder Chance?

Jens-Peter Akelbein

Dr.-Ing.
Jens-Peter Akelbein

geboren am 11.08.1966 in Lübeck, studierte Elektrotechnik an der TU Braunschweig und promovierte an der Helmut-Schmidt-Universität in Hamburg. Er ist bei der IBM Deutschland GmbH in Mainz tätig und leitet dort die Abteilung Tivoli Storage Manager Development.

E-Mail: akelbein@de.ibm.com

1. Fragestellung

Seit geraumer Zeit sind die Begriffe des Outsourcing und Offshoring vielfach in der Presse anzutreffen. Die Verlagerung von Arbeitsplätzen in Niedriglohnländer wird in den entwickelten Industrieländern von vielen Firmen aktiv betrieben und schafft öffentliche Kritik. Auch für Hightechunternehmen werden diese Fragen immer aktueller, Programmierer in Indien und China scheinen in der Lage, die Aufgaben deutscher hochbezahlter Fachleute problemlos für einen Bruchteil der Kosten übernehmen zu können. Sind die Auswirkungen wirklich so dramatisch? Wäre die wirtschaftliche Situation in Deutschland besser, gäbe es die immer weitergehende Globalisierung der Wirtschaft nicht?

2. Outsourcing versus Offshoring

Mit Outsourcing bezeichnet man die Verlagerung von Tätigkeiten oder Geschäftsprozessen aus einem Unternehmen in ein anderes. Dies stellt eigentlich nichts anderes dar, als die Vergabe einer Tätigkeit an einen Auftragnehmer. Oft wird der Begriff allerdings auch im firmeninternen Sprachgebrauch verwendet, um Aufgabenteilungen zwischen Firmenstrukturen wie Abteilungen oder Bereichen deutlich zu machen. Allerdings gehört zum Outsourcing auch die vorgelagerte Analyse, welche Tätigkeiten nicht zum Kerngeschäft gehörig betrachtet werden und nicht kritisch für den Geschäftserfolg sind. Ein weiteres Kriterium ist der Grad der Wertschöpfung bei der Durchführung von Aufgaben. Ergibt sich nur ein geringer Wertschöpfungsfaktor, senkt dies die Rendite einer Unternehmung in Relation zum eingesetzten Kapital. Firmen, die sich auf die Übernahme von gleichartigen Geschäftsprozessen spezialisieren, erzielen wiederum durchaus höhere Renditen bei der Durchführung dieser Tätigkeiten, da bei einer Vielzahl gleichartiger Aufträge Synergien erzielt werden können. Im Informationstechnologiebereich ist das Betreiben von Rechenzentren durch einen IT-Anbieter

seit vielen Jahren üblich. Diverse Branchen greifen hierauf zurück, für die der Betrieb von Rechnern keine Kerntätigkeit darstellt.

Mit Offshoring hingegen bezeichnet man die Verlagerung von Arbeitsplätzen vorrangig in Niedriglohnländer, um die Kostenersparnis durch günstige Lohn- und Infrastrukturkosten bzw. Steuersätze zu nutzen. Dies wurde in der Vergangenheit als Gefahr für Arbeitsplätze mit niedrigem Qualifizierungsgrad gesehen. Doch im so genannten Hightechsektor wie der Softwareentwicklung ist seit einiger Zeit häufig von der Verlagerung von Tätigkeiten in Schwellenländer wie Indien, China oder Osteuropa die Rede und wird auch in großem Stil betrieben. Outsourcing und Offshoring lassen sich für international operierende Unternehmen dabei durchaus als kombinierbare Vorgehensweisen ansehen.

Outsourcing/Offshoring	Internes Outsourcing	Externes Outsourcing
Gleiches Land	Aufgabenverteilung z.B. zwischen unterschiedlichen Bereichen eines Unternehmens	Auslagerung von Aufgaben an Auftragnehmer
Offshored	Weltweiter interner Standortwettbewerb	Fremdfirmen in Billiglohnländern

Abb.: Vergleich Outsourcing und Offshoring

3. Entscheidungsfaktoren

Ob eine Aufgabe zum Kerngeschäft eines Unternehmens gehört, definiert sich aus der Strategie, auf welchen Geschäftsfeldern sich eine Firma positioniert. In den vergangenen zehn Jahren wurde es geradezu zur Modeerscheinung, die Anzahl der Geschäftsfelder zu reduzieren bzw. Teile von Mischkonzernen abzustoßen. Die erzielbare Kostenersparnis ist hierbei ebenso ein Grund wie der Mangel von Expertenwissen in der eigenen Organisation. Der Aufbau von Expertenwissen erfordert Investitionen in die Weiterbildung der Mitarbeiter. Für Randaufgaben wird dies oft nicht in ausreichendem Maße betrieben. Durch Outsourcing lässt sich Expertenwissen einfach einkaufen. Beispiele sind der Betrieb von IT-Infrastruktur, Gebäudemanagement, Logistik, Manufactoring uvm. Weiterhin stellt sich auch im Hochtechnologiebereich für benötigte Zwischenprodukte die Frage, ob diese selbst gefertigt oder als sogenannte Commodities, einem allgemein handelbaren Gut mit hoher Verfügbarkeit und geringem Wertschöpfungsbeitrag, hinzugekauft werden.

Für das Offshoring gibt es neben günstigeren Kosten in Niedriglohnländern als weiteren Grund die globale Aufstellung eines Unternehmens, um mittels Präsenz in verschiedenen Zeitzonen eine Rund-um-die-Uhr-Erreichbarkeit zu realisieren. Übliche Einteilungen in Amerika (Nord- und Süd-Amerika), EMEA (Europa, Middle-East, Afrika) und AP (Asien, Pazifik) bilden hierbei ein Drei-Schichten-Modell in den unterschiedlichen Zeitzonen nach. Weiterhin sind Schwellenländer wie China, Indien und Osteuropa stark wachsende Märkte, eine Präsenz vor Ort kann somit gleichzeitig Kundennähe schaffen, die zu größeren Marktanteilen in diesen Ländern führt.

Allerdings lassen sich nicht beliebige Aufgaben erledigen. Tätigkeiten mit hohem Anteil an geistiger Wertschöpfung (Intellectual Property) und schlecht transferierbarem Expertenwissen sind Beispiele hierfür. Während einfache Programmieraufgaben vielfach verschoben werden, sind die Erstellung der Spezifikation, die Interaktion mit dem Kunden bei deren Erstellung, der Zugriff auf lokale Experten vor Ort und das Wissen um Geschäftsprozesse nicht einfach verschiebbar. Gleiches gilt für das Wissen um die lokale Sprache in Ländern im nichtenglischen Sprachraum.

Entscheidet man sich für Offshoring, sollte man sich der Gefahren bewusst sein. Die Zusammenarbeit innerhalb virtueller Teams, die über Kontinente verteilt an der gleichen Aufgabenstellung arbeiten, wird durch heutige Kommunikationsmittel sehr erleichtert. Allerdings kann das Zusammentreffen unterschiedlicher Kulturen zu Problemen führen, solange sich nicht alle Seiten der unterschiedlichen Interpretationsarten von verbal geäußerten oder geschriebenen Worten bewusst sind. So bedeutet das „Ja" aus dem Munde des japanischen Kollegen noch lange nicht seine Zustimmung, sondern drückt lediglich sein Verständnis über die Sachlage aus. Auch am Ausbleiben eines regelmäßigen Informationsaustauschs zwischen Teams an unterschiedlichen Standorten ist letztlich schon so manches Projekt gescheitert. Weiterhin führt auch die Kostenersparnis bei der Streichung von Dienstreisen am Ende oft zu weit höheren Kosten durch Missverständnisse, die nicht über elektronische Medien ausräumbar waren und zum Projektverzug führen.

Für die Suche nach einem Auftragnehmer insbesondere in Übersee sollten verschiedene Punkte evaluiert werden. Die Größe eines Geschäftspartners ist oft ein Anzeichen für dessen Finanzkraft, die mit über die Beständigkeit einer Geschäftsbeziehung entscheiden kann. Eine hohe Mitarbeiterfluktuation bietet ein deutliches Gefahrenpotential insbesondere für wissensgebundene Aufgaben. Sollte Intellectual Property beim Auftragnehmer ent-

stehen, so gilt es gerade in diesem Bereich, vorab verbindliche Vereinbarungen zu treffen. Neben den reinen Arbeitskosten sollten auch die Infrastrukturkosten berücksichtigt werden. Mangelhafte Infrastruktur oder Mehrkosten durch aufwändige Transporte können die Gesamtkosten deutlich erhöhen.

4. Gesamtwirtschaftliche Aspekte

Der internationale Wettbewerb erzeugt immer weiteren Druck auf eine wachsende Anzahl von Arbeitsplätzen. Waren Programmierarbeiten vor Jahren noch das Musterbeispiel, wie Hochtechnologie neue Arbeitsplätze schafft, so ist mittlerweile ein breites Angebot an fähigen Programmierern weltweit verfügbar. Indische und chinesische Universitäten bilden zehntausende hochqualifizierte Informatiker aus. Mittlerweile wird selbst von zu hohen Preisen in Zentren wie Shanghai oder Bangalore gesprochen. Länder wie Thailand, die Philippinen oder auch Rumänien scheinen die Lösung. In solcher Konkurrenz können deutsche Fachkräfte bei rein preisgebundenen Entscheidungen nicht konkurrieren. Anders sieht es aus, wenn man die tatsächliche Wertschöpfung in Betracht zieht. Ist eine Wertschöpfung überhaupt nur an wenigen Standorten auf der Welt möglich, bietet ein hoher Ausbildungsstand und die richtige Infrastruktur die Chance, Arbeitsplätze auch in Hochlohnländern zu schaffen oder zumindest zu erhalten. Hier ist sich mancher Entscheider über die Vorteile des Standorts Deutschlands nicht im Klaren. Auch Reformdiskussionen in der deutschen Öffentlichkeit führen dazu, die Nachteile in den Mittelpunkt zu stellen ohne die Vorteile zu sehen.

Aktiv betriebenes Offshoring aus der eigenen Organisation in einem entwickelten Land heraus kann sogar eine deutlich verbesserte Position innerhalb eines international operierenden Konzerns mit sich bringen, da bei fest vorgegebener Mitarbeiteranzahl bestehende, meist in die Jahre gekommene Softwareprodukte billiger im Ausland gewartet und weiterentwickelt werden können. Die entstehenden Freiräume lassen sich nutzen, um neue Projekte anzuwerben und möglichst in frühen Stadien des Lebenszyklus von Softwareprodukten tätig zu sein. Dies schafft dauerhaft die Chance, in Bereichen tätig zu sein, in denen Standortentscheidungen auf Grund der benötigten Qualifikation und nicht durch das Gehaltsniveau gefällt werden.

Für Hightechunternehmen im IT-Bereich ist somit der Weg zu einer maßgeblichen Wertschöpfung in einem Hochlohnland die Fertigkeiten und das Wissen der Mitarbeiter zu verbinden mit der Nähe zu den Zentralen anderer international operierender Unternehmen. Hier mehr zu bieten als Niedriglohnländer ist die Chance, die aus dem weltweiten Wettbewerb erwächst. Tatsächlich können Mitarbeiter in Niedriglohnländern hierbei sogar helfen, konkurrenzfähig zu bleiben und das Wachsen der Arbeitsaufwände zur Automatisierung immer komplexerer Abläufe innerhalb von Unternehmen zu vertretbaren Kosten anbieten. Allerdings lässt sich diese Chance nur durch Investitionen in Ausbildung und der Bereitschaft zu lebenslangem Lernen nutzen. □

Transformational Leadership – Theory & Application

CHRISTOPHER LUDWIG

Dipl.-Betriebswirt (FH)
Christopher Ludwig, MBA

hat im Juli 2002 sein Studium im Doppeldiplomstudiengang International Business an der Fachhochschule in Mainz abgeschlossen. Anschließend studierte er bis Dezember 2003 an der Clemson University.

Seit April 2004 ist er bei BOSCH (Automotive Technology) in Anderson, SC, USA im Bereich Projekt Einkauf angestellt.

E-Mail: Chris.Ludwig@us.bosch.com

1. Introduction

In today's world firms are struggling to face intense global competition, fast changes in technology, uncertainty in product life cycles, and fallbacks such as "Enron". These factors create the necessity of developing a new and better type of corporate leadership based on values, trust, confidence, and professional commitment. This means that the business world needs leaders who are able to transform and to renew organizations with a global vision. Recent research of leadership theories has drawn great attention from experts in various fields. Yukl (2001) stated the fact that "the study of leadership has been an important and central part of the literature of management and organization behavior for several decades". At this point, going back to the new developments in the business world, transformational leadership is reconsidered and analyzed based on its characteristics, which involve creation of vision for an organization, mobilization of commitment and institutionalization of change.

2. The Origins

The theory of transformational leadership was first developed by James McGregor Burns in 1978 and other experts in this field extended his work over the next 26 years. One of the most popular researchers was Bernard Bass, who based his work in the field of transformational leadership on political leaders, army officers, and business executives. Burns first distinguished transactional leadership and transformational leadership (Yukl, 2001).

According to Burns, transactional leadership is the "traditional form of leadership" in the context of organizations, which "involves leader-subordinate exchange relations in which the subordinate receives some reward related to lower-order needs in return for compliance with the leader's expectations" (Doherty, Danylchuk, 1996).

On the other hand, the general believe is that transformational leaders will motivate subordinates to pursue higher-order goals by transforming commitment to higher ideals and values instead of self-interests in order to benefit the organization.

In 1985, Bass analyzed the transactional-transformational model on the basis of Burns' earlier efforts from 1978. According to Yukl (2001), Bass offered a more detailed theory of transformational leadership and he further differentiated transformational leadership and transactional leadership. Bass viewed transformational leadership from the perspective of leaders' influence on their subordinates. Subordinates, influenced by transformational leaders, are motivated to do more than what they are originally expected to do (Yukl, 2001). Bass argued that transactional leadership and transformational leadership are two "distinct dimensions rather than opposite ends of one continuum" (Doherty and Danylchuk, 1996) – they are distinct but closely related parts of leadership. In addition, Bass pointed out that transformational leadership is the augmentation and extension of transactional leadership: "all leaders are transactional, to some extent; exchanging rewards for performance, but some leaders are also transformational, going beyond simple leader-subordinate exchange relations" (Doherty and Danychuk, 1996). According to Doherty and Danylchuk (1996), Bass's argument was supported both empirically and theoretically by other researchers' studies.

3. Critical Review

Looking at today's corporations, there have been few studies of pure transformational leadership and a clear definition of transformational leadership has yet to be established. Transformational leadership theory is still vague and ill defined, especially when looking at the theory's business relevance and applicability.

One of the key factors to prove that a theory is solid is the ability to test and measure it. This is when the doubts in transformational leadership (TFL) rise. Transformational leadership has been criticized for not being able to sufficiently test who is a transformational leader and whether or not they consistently meet the desired outcomes they identified for their followers.

Throughout the literature, studies have found that respondents are rating a prototype based on their own subjective idea of an ideal leader whom they would follow, rather than rating the prototype based on defined qualities and traits for transformational leaders. Prove can be found in Gronn's publication in which he states that "such research data as they are derived from an extraordinarily narrow methodological base; apologists for it have not yet shown more than a tenuous causal connection between the exercise of transformational leadership and desired organizational outcomes, such as performance effectiveness and, lastly, the question of the extent to which transformational leadership or, indeed, any brand of leadership is learnable remains largely unresolved." (2003)

This un-testability was also noticed by Lamkomski who commented that "quantitative methodology cannot measure transformational leadership effects because it presumes that all cognitive activity is language-based activity, whereas the kind of exceptional practice or problem-solving behavior leaders (or anyone else) display precedes, or entirely eludes, linguistic representation."

Along with the un-testability of the theory comes the too general character of the transformational leadership theory. As stated by most of the authors quoted above, "different situations and times elicit different responses and transformational leadership at times x may no longer be transformational leadership at times y". It follows that transformational leadership could not, in principle; generate that kinds of patterns which can be picked out by surveys or questionnaires. The developed theory does not explain and elaborate on the situations in which transformational or transactional leadership is required and successfully implemented.

Transformational leadership assumes that the leader's values, goals, and objectives are highly ethical and moral. As mentioned earlier in this paper, cases such as Enron and WorldCom showed that leaders/executives do not always act ethical. Those executives, who were also the leaders within the organization, exploited their position and did not act in the faith and good of the organization, but rather in a self interest to increase personal wealth and value. Within the transformational leadership theory there is always the concern that the leaders might act immorally and might transform their perspective onto their followers for their own self interest and not for the interest of the organization. It can be argued that transformational leaders change the values of the employees of an organization so they will adopt them as their own.

This process "fundamentally violates the democratic and humanistic values" of Organizational Development. The values of Organizational Development might conflict with the organizational values of productivity and efficiency. If such conflicts occur, the executive who is implementing transformational leadership might manipulate the followers (employees) to focus on organizational efficiency instead of the employees' more important needs for security and income. In these cases transformational leadership is seen as unfair, immoral, and unethical. Employees set aside their own personal objectives for the good of the organization and there is no ethical and moral reason why the CEO's vision should become the employee's vision.

Also, no participative leadership would be implemented and that plays into

"Leadership is one of the most observed and least understood phenomena on earth."

the criticism of experts who state that transformational leadership does not strive for the "fair settlement of values conflicts" (Stephens, D'Intino & Victor, 1995), thus violating the ethical norms of Organizational Development.

It gets even more complicated when globalization and the multicultural aspect within companies becomes relevant. In nowadays business world multinational companies are predominant and therefore, different cultures meeting each other in one organization. As literature has already established, values and morals are different from culture to culture. There are no specific and straight forward definitions and rules applicable to every situation and organizational structure that can consistently determine what is moral and what is not. Transformational leadership does not define what is considered to be moral across various cultures and what values a leader should have. "The theory of transformational leadership underestimates the complexity of the moral psychology of leadership. First, such theories miss the fact that the threats to ethical leadership cannot be reduced to egoism. Secondly, they ignore a peculiar cognitive challenge that leadership brings with it: Leadership can induce and maintain a leader's belief that he/she is somehow accepted from moral requirements that apply more generally to the rest of us." (Price, 2000)

The theory "misses the fact that leaders sometimes behave immorally precisely because they are blinded by their own values. In the end, we can expect that this kind of blindness will come to bear importantly on the moral psychology of leadership and, in some cases, encourage transformational leaders to believe that they are justified in making exceptions of themselves on the grounds that their leadership behavior is authentic". An example would be the recent Gulf War and the involvement of US troops sent by George W. Bush. His reasoning was the protection of democracy and destruction of terrorism, as well as the objective to free Iraqis from years of dictatorship and save future lives of civilians and soldiers. However, his action caused the death of thousands of innocent civilians. Did the leadership fail? – Hard to tell, because there is nothing such as perfect transformational leadership. "Leaders are failable learners like the rest of us. Their vision may be based on faulty reasoning and incomplete information and they are not in a position to claim privileged knowledge in virtue of their formal position, although they may well be more knowledgeable in some respects." (Lakomski, 1995)

4. Leadership in the future

Looking back at all the shortcomings listed above, Gronn was right when he said that until "proper account is taken of [the different] varieties of leadership contexts, providing full and detailed case studies of leaders leading and followers following, then any argument about for the uniqueness, superiority and effectiveness of the TF leader has to remain substantially unproven". It is only right to conclude with a quote by James MacGregor Burns who said: "Leadership is one of the most observed and least understood phenomena on earth." □

References

Bass, B.M. (1998): Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact, Mawah.

Burns, J. M. (2003): Transforming Leadership: The Pursuit of Happiness, New York.

Doherty, A.J., Danylchuk, K.E. (1996): Transformational and transactional leadership in interuniversity athletics management, in: Journal of Sport Management, 10(3), pp. 292-309.

Gronn, P. (Ed.) (2003): Distributed Organizational Leadership, Greenwich.

Lakomski, G. (1995): Leading and Learning: From Transformational Leadership to Organizational Learning, in: Leading and Managing 1 (3), pp. 211-225.

Price, T.L. (2000): Explaining ethical failures of leadership, in: Leadership & Organizational Development Journal, 21, pp. 177-184.

Price, T.L. (2003): The ethics of authentic transformational leadership, in: The Leadership Quarterly, Volume 14, Issue 1, pp. 67-81.

Stevens, C.U., D'Intino, R.S., Victor, B. (1995): The Moral Quandary of Transformational Leadership: Change for Whom?, in: Research in Organizational Change and Development, 8, pp. 123-143.

Yukl, G. (2001): Leadership in Organizations, 5th edition, New York.

Grafikbüro Ehlers + Kaplan

JÜRGEN EHLERS

Jürgen Ehlers

Staatsexamen in Kunst- und Werkerziehung, 10 Jahre Lehrtätigkeit an verschiedenen Schulformen, seit 1991 selbständig als Grafiker tätig

E-Mail: info@grafikbuero.com

1. Die Arbeit einer Agentur

Im Vorfeld des Weltjugendtages der katholischen Jugendorganisationen in Köln wurde in Speyer eine Kampagne geplant, um regional für den Weltjugendtag zu mobilisieren. Teil dieser Kampagne war ein Event für Jugendliche in Speyer unter dem Motto „Wir möchten Jesus sehen". Für diese Kampagne wurde ein Motiv gesucht und ein Weg das Motto Jugendlichen zu vermitteln.

Ein international engagierter Automobilzulieferer suchte für eine begrenzte Zielgruppe ein Medium, um das Thema Innovation am Beispiel einer neuen Produktreihe von Dichtungsringen zu kommunizieren.

Eine Stiftung suchte eine technische und gestalterische Lösung für eine Website, die Schnittstelle sein sollte zwischen Leitung, Mitgliedern und Kunden – mit einer umfassenden Darstellung der Stiftungsstruktur, -themen und landesweiter Seminarangebote. Die redaktionelle Betreuung soll dabei durch die Stiftung selbst erfolgen können und die Website sollte möglichst kostengünstig zu realisieren sein.

Drei Aufgaben, die unterschiedlicher kaum sein könnten und dabei beispielhaft die Arbeit unserer Agentur illustrieren.

So sehr sich die beschriebenen Aufgabenstellungen auch unterscheiden, gemeinsam ist allen, dass von Marketing und Grafik-Design Lösungen verlangt werden, die eine Verbindung zwischen Produkt und Markt herstellen – oder zwischen einer Idee und ihrer Zielgruppe. Es ist unsere Aufgabe, Bilder, Symbole und Texte zu entwickeln und zu kommunizieren, die auf Seiten des Kunden die gemeinte Idee sichtbar und erlebbar werden lässt. In diesem Dialog zwischen Sender und Empfänger muss die Botschaft argumentativ, emotional und ästhetisch so aufbereitet werden, dass sie in der allgemeinen Text- und Bilderflut nicht nur wahrgenommen, sondern vor allem auch ernst genommen wird.

Das setzt eine in sich schlüssige Werbebotschaft voraus – scheinbar eine Banalität, aber nicht selten stellen wir in unserer Arbeit fest, dass nicht jeder vom Kunden gewünschte Medieneinsatz durchdacht und sinnvoll geplant ist. Meist sind wir in der Agentur dann die ersten, die die Botschaft oder das Produktplacement auf ihre Schwachstellen hin überprüfen und mit der erwarteten und gewünschten Kundenreaktion abgleichen. Diese Analyse des oftmals über lange Zeit gewachsenen Marketingkonzepts kann dann zu ganz anderen als den ursprünglich geplanten Lösungen und zu anderen strategischen Maßnahmen führen.

Wenn Produkt und Ziel klar und schlüssig definiert sind, muss eine angemessene Gestaltung gefunden werden. Nicht immer muss und kann das „gute" Gestaltung sein. Nicht künstlerische Lösungen sind gefragt, sondern Lösungen, die der jeweiligen Aufgabe gerecht werden. Wesentlicher sind kreative, innovative Ideen, prägnante und auf das Wesentliche reduzierte Bildbotschaften und das richtige Verhältnis von Aufwand und Ergebnis. Aber natürlich ist es jedes Mal neu unser Ziel, gestalterische Lösungen zu finden, die auch unseren ästhetischen Maßstäben gerecht werden.

Die Unterschiedlichkeit der Themen bringt es dabei mit sich, dass wir uns permanent auf neue Aufgabenstellungen einlassen müssen und keinerlei Langeweile aufkommt. Mit dem sich wandelnden politischen und kulturellen Zeitgeist wechseln auch unsere Themenstellungen: Rechtsradikalismus, Gender Mainstreaming, Qualitätssicherung, technologische Innovation, Ehrenamtlichkeit und aktuell die alternde Gesellschaft. Immer werden Motive, Slogans und Medien gesucht, die die Themen einem ohnehin gesättigten Publikum nahe bringen. Gerade die Bandbreite der Themen und Produkte ermöglicht es aber auch vielfältige Querverbindungen und Assoziationen zuzulassen und mit der Vermischung der unterschiedlichen visuellen Zeichensysteme von Kultur, Sozialem und Business zu experimentieren.

Unsere Stärke ist es, Ideen zu verkaufen. Wir gestalten Ideen und bringen sie in eine Form, die gesehen, gelesen und wahrgenommen wird. In diesem Sinne verstehen wir uns als Dienstleister und FullService-Agentur.

2. Die Agentur selbst

Traditionell liegen Kundenschwerpunkt und Kernkompetenz unserer Agentur im Social Design. Werbung und Marketing für Stiftungen, Kirchen, Gewerkschaften, Bildungseinrichtungen, staatliche und städtische Institutionen und Hochschulen machen den größten Teil unseres Geschäftsvolumens aus; daneben haben sich in den letzten Jahren zunehmend die Bereiche Kultur und Business etabliert.

▶ Unternehmen auf einen Blick

Grafikbüro Ehlers + Kaplan GbR

Full-Service Agentur für Marketing, Grafik-Design und Fotografie
3 MitarbeiterInnen
Gründungsjahr 1991

www.grafikbuero.com

Im Gegensatz zu vielen anderen Agenturen, die von wenigen Großkunden abhängig sind, haben wir einen breit gefächerten Stamm an mittleren und kleinen Kunden. Dieses Kundenspektrum hat sich gerade in konjunkturschwachen Zeiten bewährt. Wo viele Agenturen in den letzten Jahren aufgeben mussten, konnten wir uns um eine weitere fest angestellte Grafikerin verstärken. Auch die Strategie, bei temporärem Auftragsüberhang oder Spezialaufgaben auf ein eingespieltes Team von Freelancern zurückzugreifen und das Team an festen Mitarbeitern realistisch zu halten, sichert uns betriebswirtschaftliche Stabilität.

Wir sind ein Team aus drei Kreativen mit ganz unterschiedlichen Arbeitsschwerpunkten, die eine große Bandbreite an gestalterischen Aufgabenstellungen abdecken. Neben dem klassischen Layout, Repro und Text bieten wir unseren Kunden Illustration, Webdesign und Fotografie.

Nahezu alle vom Kunden gewünschten fotografischen Bildlösungen lassen sich mit unserem fototechnischen Equipment – hochauflösender Digitalkamera, Mittelformatkamera und Studioblitzanlage – in unserer Agentur realisieren. Zumeist werden die einzelnen Projekte individuell erarbeitet, um dann im regen Austausch miteinander die eigene Perspektive durch Anregungen und Kritik zu erweitern. Der intensive und kreative Erfahrungsaustausch birgt den weiteren Vorteil, dass der einzelne Mitarbeiter nicht auf spezielle Kunden festgelegt ist, sondern je nach Auslastung auch parallel an mehreren Projekten für einen Kunden gearbeitet werden kann.

Am Anfang eines jeden Projektes steht eine intensive Beratung, um möglichst alle Aspekte eines Auftrags im Voraus zu kennen, auch wenn nicht immer alle berücksichtigt werden können. Aber gerade bei der Entwicklung eines Corporate Designs für einen Kunden beispielsweise zeigt es sich, wie wichtig es ist, organisatorische Struktur des Unternehmens, Marketingkonzept, Ziele und Zielgruppen, Medienvielfalt und Entwicklungsperspektiven schon von Anfang an mitzudenken, denn letztlich soll das in diesem Strukturgeflecht entwickelte Logo über lange Zeit alle Aspekte des Auftraggebers repräsentieren. Schließlich bauen alle Werbemaßnahmen wie Geschäftspapiere, Faltblätter, Broschüren, Zeitschriften, Plakate, Screendesign auf den anfänglichen grundsätzlichen Überlegungen auf – und müssen jede einzeln auf ihre Funktionalität für die Zielgruppe hin konzipiert werden.

So wie die Kampagne mit dem Slogan „Wir möchten Jesus sehen", deren Botschaft für Jugendliche, die skaten, im Internet surfen oder gegen Globalisierung demonstrieren, zunächst an einen Kulturschock grenzt.

Dennoch beschlossen wir den Slogan nicht zu verstecken sondern offensiv und demonstrativ mit einem Plakat zu bewerben – mit Jugendlichen, die zu dieser Idee stehen, sich nicht scheuen, damit identifiziert zu werden, gleichzeitig aber vom Qutfit her ´in` und vom Ausdruck her authentisch sind. Für das Fotoshooting wurde der Slogan auf T-Shirts produziert und von Jugendlichen getragen, die die Jugendszene verkörpern und sich zur Identifikation eignen.

Das Plakat hatte einen solch durchschlagenden Erfolg, dass im Anschluss an die Plakataktion die T-Shirts in Masse produziert wurden. Es war uns gelungen Emotionen zu wecken und die Zielgruppe zu mobilisieren. □

Die PROCON Unternehmensgruppe – Von der Grundstückssuche über den Bau bis hin zur Betreibung eines Seniorenzentrums

Roger Krog

Diplom-Betriebswirt (FH), Sportökonom
Roger Krog

ist als Assistent des Vorstands bei der PROCON Immobilien AG tätig.

E-Mail: krog@procon-gruppe.de

1. Grundlagen

Alle Prognosen zur Bevölkerungsentwicklung bestätigen: Ältere Menschen sind eine zentrale Zielgruppe der Zukunft, auch für die Wohnungswirtschaft. Und nachdem die klassische Großfamilie in den heutigen sozialen Strukturen kaum mehr vorkommt, rücken soziale Institutionen an ihren Platz und übernehmen die Integration und Versorgung von alten Menschen.

Als Reaktion auf diese Entwicklung sind daher in den letzten Jahren eine Reihe von unterschiedlichen Wohnkonzepten entwickelt worden, die zum Teil eine durchaus sinnvolle Alternative zu stationären Pflegeeinrichtungen bieten – jedoch nur, solange die Senioren noch relativ fit sind und sich zumindest teilweise selbst versorgen können. Hinzu kommt, dass die neuen Konzepte für Bewohner oftmals sehr teuer und somit für die meisten Menschen nicht zu bezahlen sind. Einen echten Ersatz für stationäre Unterbringung von pflegebedürftigen alten Menschen werden sie daher nie darstellen können, insbesondere da die Pflegeheime angesichts des zunehmenden Anteils an Hochbetagten in ihrer Funktion als Einrichtungstyp für Schwer- und Schwerstpflegebedürftige in den letzten Jahren weiterhin auf eine gefestigte Nachfrage gestoßen sind und sich diese Entwicklung in Anbetracht der demographischen Prognosen weiter fortsetzen wird.

Dabei sind es vor allem die bereits seit vielen Jahren am Markt tätigen Markenunternehmen, die in den letzten Jahren ihre Position festigen bzw. ausbauen konnten. Eines dieser Unternehmen ist die PROCON, die mit ihren unterschiedlichen Gesellschaften alle Tätigkeiten rund um die Seniorenimmobilie abdeckt und ein komplettes Service- und Dienstleistungspaket anbietet, das sowohl die Immobilen- als auch die Betreiberseite abdeckt und den schwierigen Spagat zwischen der sozialen und der wirtschaftlichen Komponente bestens geschafft hat.

Dies ist nicht zuletzt auch ein Ergebnis der langjährigen Erfahrung des Unternehmens auf dem Segment der Seniorenimmobilien. Aus dem Immobilienbereich kommend, wurde die PROCON Immobilien AG bereits 1980 gegründet und ist heute Muttergesellschaft eines Betreibers für Senioreneinrichtungen, eines ambulanten Dienstes und einer Catering- und Reinigungsfirma.

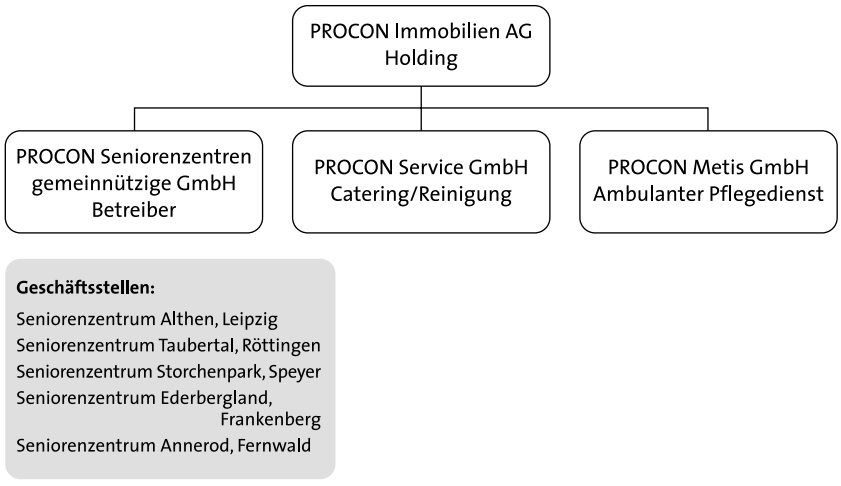

Abb. 1: Firmen der PROCON-Unternehmensgruppe

Diese Firmenkonstellation basiert auf der Erkenntnis, dass ein zielgerichtetes Engagement im sozialen Bereich, das eine gesicherte Rendite erwirtschaftet und zudem die immer stärker wachsende Nachfrage nach seniorenspezifischen Wohn- und Lebensformen unterstützt, einer Entwicklung von ganzheitlichen Konzepten bedarf. Diese Konzepte müssen jeweils auf die Bedürfnisse der Senioren, der Standorte und ihrer jeweiligen Bevölkerung abgestimmt sein.

Abb. 2: Seniorenzentrum Annerod

2. Immobilienkonzept nach Maß

Als Muttergesellschaft deckt die PROCON Immobilien AG die Entwicklung neuer Standorte für neue Seniorenzentren (stationäre Pflegeeinrichtungen, teilweise in Kombination mit Betreutem Wohnen) ab. Ihre Kernkompetenz liegt in der Gundstücksakquise, dem Erstellen der Standortanalysen in der unternehmenseigenen Researchabteilung, der Projektentwicklung und dem Bau bzw. der Baubetreuung. Darüber hinaus sieht das Konzept aber auch den Verkauf der Immobilie vor, um für zukünftige Objekte die Liquidität, Vermögens- und Ertragslage zu gewährleisten. Hierzu werden Objekte ganzheitlich, in Bereiche aufgeteilt oder im aufgeteilten Wohnungseigentum an Investoren (Institutionen, Banken, Fondsgesellschaften, Privatpersonen etc.) verkauft und von der PROCON Seniorenzentren gemeinnützige Gesellschaft mbH als solventem Betreiber im Rahmen eines langfristigen Mietvertrages wieder angemietet und betrieben. Somit ist gewährleistet, dass die Investoren von Anfang an in den Genuss eines renditestarken Anlageobjektes kommen. Um den besonderen Anforderungen einer Sozialimmobilie gerecht zu werden, setzt die PROCON auf eine solide Bauweise, zeitgerechte und zukunftsorientierte Wohnformen (nach neuesten wissenschaftlichen Erkenntnissen) sowie den Einbau modernster Techniken.

Da die Seniorenzentren von einer Tochter der PROCON Immobilien AG, der PROCON Seniorenzentren gGmbH betrieben werden, können die Bedürfnisse und Anforderungen des Betreibers an die Immobilie bereits bei der Planung berücksichtigt werden, so dass das Ergebnis ein perfekt auf die spätere Nutzung abgestimmtes Gebäude ist, das nicht nur eine wirtschaftliche Betreibung zulässt, sondern auf ganz besondere Weise auch auf die speziellen Ansprüche der Senioren zugeschnitten ist. Denn genau hier liegt eine der schwierigsten und wichtigsten Aufgabenstellungen, da die Gruppe der Senioren aufgrund der vielen individuellen Lebenswege und Erfahrungen äußerst inhomogen ist und jeder Mensch im Alter die unterschiedlichsten Ansprüche und Bedürfnisse an sein Lebensumfeld hat, die es zu berücksichtigen und zu vereinen gilt.

3. Unternehmensgruppe

3.1 Betreibung von Senioreneinrichtungen

Der Wunsch nach Selbständigkeit und Unabhängigkeit, Sicherheit und Geborgenheit ist jedoch allen gemein. Daher ist es wichtig, durch umfassende Dienstleistungen und Serviceangebote, die auf die individuellen Vorstellungen vom Leben im Alter eingehen, genau dieses zu gewährleisten. Immer orientiert an den Bedürfnissen der älteren, pflegebedürftigen Menschen spiegelt die Philosophie unserer Betreibergesellschaft, der PROCON Seniorenzentren gGmbH, daher eine Verbindung von Kompetenz, Erfahrung und Menschlichkeit wider. Ganz bewusst steht hier der Mensch im Mittelpunkt unseres Denkens und Handelns, richtet sich unser Augenmerk neben der pflegerischen Versorgung und dem Wohnen vor allem auf das Leben und die Gesellschaft. Die Bewohner sollen schließlich ein Zuhause finden, in dem sie sich wohl fühlen und das ihnen Verständnis und Auf-

merksamkeit entgegenbringt. Die den Bedürfnissen angepasste Infrastruktur und die familiäre Atmosphäre lassen dabei Platz für persönliche Freiheiten, denn gerade durch den Erhalt eigener Lebensgewohnheiten ist es möglich, dass sich der Bewohner ein positives Selbstwertgefühl erhalten kann. Dazu gehört natürlich auch das Leben in der sozialen Gemeinschaft, einem der grundlegenden Elemente in der menschlichen Existenz. Aus diesem Grund fördert die PROCON in ihren Seniorenzentren nicht nur die Kommunikation der Bewohner untereinander, sondern auch nach außen. Ganz gezielt werden immer wieder Menschen, Vereine, Kinder und auch Tiere zu Aktivitäten und gemütlichem Beisammensein in die Häuser geholt. Ziel dieser Arbeit ist es, dem Leben der älteren, pflegebedürftigen Menschen trotz teils schwerer Krankheit wieder Sinn und Inhalt zu geben und ihnen zu helfen, mit der veränderten Situation umzugehen und die Erwartungshaltung auf das Machbare abzustimmen.

3.2 Kompetenz und Service – alles aus einer Hand

Neben der PROCON Seniorenzentren gGmbH komplettieren die beiden Tochtergesellschaften PROCON Service GmbH und PROCON Metis GmbH die Unternehmensgruppe und deren Dienstleistungskonzept, denn gerade in einer wirtschaftlich nicht einfachen Zeit ist es wichtig, dass man sich in seinem Umfeld auf kompetente Partner verlassen kann.

Da gutes Essen in gemütlicher Atmosphäre, serviert von freundlichem Personal heute ebenso selbstverständlich zu einer modernen Senioreneinrichtung dazugehört wie saubere und gepflegte Räumlichkeiten, wollten wir hier nichts dem Zufall überlassen und haben diese Aufgaben in die Hände der PROCON Service GmbH gelegt. Da insbesondere die Mahlzeiten mit die wichtigsten Ereignisse im Tagesablauf der Senioren sind, sind wir so in der Lage, innerhalb der Unternehmensgruppe einen perfekt auf die Ansprüche der Senioren abgestimmten Speiseplan zu gewährleisten und bleiben sowohl beim Essen als auch bei der Gebäudereinigung flexibel und können die Leistungen individuell anpassen. Die Koordination übernehmen jeweils unsere hauswirtschaftlichen Leiter in den Seniorenzentren vor Ort und können durch ihre permanente Anwesenheit im Haus ihre Dienstleistungen individuell und zeitnah anpassen.

Damit die Flexibilität auch im pflegerischen Bereich gewahrt bleibt, hat die PROCON die Pflegeleistungen mit einem ambulanten Dienst komplettiert, der PROCON Metis GmbH. Ihr Angebot richtet sich an Menschen, die zu Hause leben und einer medizinischen Versorgung bedürfen. Das können sowohl alte, kranke oder behinderte Menschen sein, die dauerhaft pflegebedürftig sind, aber auch Patienten, die zum Beispiel nach einem Krakenhausaufenthalt nur kurzzeitig Hilfe benötigen. Insbesondere älteren Menschen bleibt somit trotz körperlicher Beeinträchtigungen oftmals ein Umzug in ein Pflegeheim erspart und das für die Psyche so wichtige Selbstwertgefühl erhalten.

▶ Unternehmen auf einen Blick

Die Kernkompetenz der PROCON Unternehmensgruppe liegt im Bau und der der Betreibung von Senioreneinrichtungen – bundesweit.

Investoren bietet die PROCON eine lukrative Kapitalanlage mit sozialem Engagement.

Komplettiert wird die Dienstleistung durch einen ambulanten Dienst sowie eine Gesellschaft für Catering- und Reinigungsdienstleistungen.

Rund 450 Mitarbeiter sorgen jeden Tag für das Wohl von pflegebedürftigen älteren Menschen und setzen sich dafür ein, dass sie sich bei uns wohl fühlen.

Kontaktadresse:
PROCON Unternehmensgruppe
Wasserrolle 16
65201 Wiesbaden

Tel.: 0611/9 28 57-0
Fax: 0611/9 28 57-21
Internet: www.procon-gruppe.de

4. Unternehmensgrundsätze

Als Konzeptionär und Betreiber von Senioreneinrichtungen stehen wir durch unseren Anspruch auf Individualität, Selbstverwirklichung und Lebensqualität mehr als andere Unternehmen im Blickpunkt der Öffentlichkeit und sind uns unserer gesellschaftlichen und sozialen Verpflichtung bewusst. Mit einer wertschöpfungsorientierten Unternehmensführung streben wir weiter ein gesundes quantitatives und qualitatives Wachstum an, verknüpft mit einer langfristigen Gewinnorientierung und einer angemessenen Verzinsung des eingesetzten Kapitals, um eine nachhaltige und dennoch flexible Ertragskraft zu generieren.

Flexibilität, Innovation sowie Qualität sind maßgebliche Werte für unser Unternehmen, welche wir als ständige Herausforderung sehen und an denen wir uns mit unseren fast 450 Mitarbeitern täglich messen lassen.

Durch die konsequente Umsetzung und Einhaltung unserer Konzepte werden wir unserem Grundsatz „Alles aus einer Hand – PROCON sorgt fürs Alter" gerecht und stehen unseren Kunden mit langjähriger Erfahrung und Kompetenz als starker Partner zur Seite. □

Kompetenz im Markenweingeschäft – Die Firma A. Racke in Bingen

Marian Kopp

ist Mitglied des Vorstandes der
A. Racke GmbH + Co KG

E-Mail: info@racke.de

1. Das Credo

„Racke sieht seine Zukunft beim Wein", so lautet das Credo von Marcus Moller-Racke, dem Vorstandsvorsitzenden der Unternehmensgruppe Racke, „für Verbraucher und Handel haben wir deshalb eine einzigartige Weinkompetenz aufgebaut, die von Weinen aus dem Konsumbereich bis zu hochpreisigen Spitzenweinen reicht".

2. Weintradition seit 150 Jahren

Mit dem Gründer Adam J. Racke begann 1855 die Erfolgsgeschichte des Binger Familienunternehmens, das heute in fünfter Generation von Marcus Moller-Racke geführt wird. Mit einem Umsatz von rund 203 Mio. Euro und einer Absatzmenge von etwa 75 Mio. Flaschen (Geschäftsjahr 2003/2004) gehört die Unternehmensgruppe zu den führenden Anbietern der Branche und ist umsatzstärkster Weinanbieter für den deutschen Lebensmittelhandel.

3. Wachsende Internationalisierung

Wichtiger Eckpfeiler der Unternehmensstrategie ist die Ausrichtung auf internationale Märkte. In mittlerweile 54 Ländern der Erde vertreibt Racke vor allem die internationalen Produkte seines Portfolios. Die Schwerpunktmärkte liegen vorwiegend im benachbarten europäischen Ausland. Zur Stärkung dieses Geschäftsbereiches wurden eigene Tochtergesellschaften (Racke Nederland, Racke Polska, Racke-GIV Tschechien) gegründet. Im Racke-Vorstand wird dieser dynamische Bereich von Marian Kopp verantwortet.

4. Künstler am POS

Das Unternehmen beschäftigt aktuell rund 370 Mitarbeiter, einen großen Teil davon in der zentralen Verwaltung in Bingen und am Produktionsstandort Racke Weinkeller in Mainz-Hechtsheim. Die Vertriebsstärke des Unternehmens gründet sich auf dem Key-Account-Management und einem eigenen schlagkräftigen Außendienst (Vertriebsvorstand: Eberhard Cadenbach). Alle Weinmarken des Hauses Racke werden ständig mit attraktiven Aktionen am POS (Point of Sale) in den Mittelpunkt des Verbraucherinteresses gestellt und geben damit auch dem Weinabsatz im LEH neue Impulse.

5. Zielgruppenorientierte Weinvermarktung

Führend ist das Unternehmen in der Entwicklung erfolgreicher Weinkonzepte für die verschiedensten Zielgruppen. Solche Markenweine sind die Gesichter in der Menge, Fixpunkte im unüberschaubaren Angebot zahlloser austauschbarer Weine. Aus dem Racke Portfolio sind besonders Amselfelder, Blanchet, Bongeronde, Golden Kaan, Rebian's, Sinn, Viala oder Vitae bekannt.

6. Die Welt der Marke

Konstante und verlässlich hohe Qualität, ein adäquates Preis/Leistungsverhältnis und eine breite Distribution sind die Versprechen einer Marke, die auch Wein erfüllen kann. Aber darüber hinaus üben Marken aber eine hohe Faszination und Anziehung aus, die mit ihrer Ausstrahlung und ihrer Markenwelt verknüpft sind. Alle Weinmarken des Hauses Racke haben deshalb eine eigene Produktwelt, die ihre jeweilige Zielgruppe genau anspricht.

7. Das Beispiel GOLDEN KAAN

Weite und Abenteuer, geheimnisvolle Exotik, Wildnis und Luxus:. Mit Golden Kaan bietet Racke einen hochwertigen, südafrikanischen Wein an, der diese Träume in sich vereint. Innerhalb von kurzer Zeit wurde Golden Kaan zum Marktführer bei den süd-

afrikanischen Weinen. Aber nicht nur in Deutschland trifft Golden Kaan genau die Wünsche der Verbraucher. Golden Kaan ist eine international konzipierte Weinmarke, die bereits in vielen anderen Ländern erfolgreich ist. Diese Weinmarke wird von einem eigenständigen internationalen Management- und Marketingteam geführt.

Marian Kopp, Geschäftsführer der Golden Kaan Ltd. dazu: „Das Weingeschäft ist ein per se internationales Geschäft, das jedoch in ganz besonderer Weise mit großer Sensibilität und mit langfristiger Perspektive geführt werden muss. Unsere Erfolge bei der Einführung von „Golden Kaan", der Marke die so sehr für südafrikanischen Wein steht, wie noch kaum eine zuvor, gibt uns recht mit unserer Strategie."

Infos unter www.golden-kaan.com.

8. Distribution hochwertiger Erzeugermarken

Aber auch mit hochwertigen Distributionsmarken hat das Haus Racke in letzter Zeit seine Weinkompetenz erhöht. Die italienische Weinlinie LAMBERTI Santepietre und die renommierten MELINI Weine aus der Chianti Region ergänzen das eigene Portfolio. Aus Spanien vertreibt Racke seit Juli 2004 die Weinlinie Raimat des katalanischen Hauses Codorníu wie auch die Cavas.

9. Ausbau der Handelsmarken

Mit der Red Fox Wine Company GmbH gelingt es dem Haus Racke seit rund einem Jahr, sich den großen Markt der Handels- und Eigenmarken verstärkt zu erschließen. Angesichts der anhaltenden starken Preisorientierung der Verbraucher sieht das Unternehmen im Bereich der Handelsmarken einen Geschäftszweig, der in seiner Bedeutung langfristig stabil bleiben wird. □

▶ Unternehmen auf einen Blick

A. Racke GmbH + Co KG
Gaustraße 20
55411 Bingen am Rhein

Branche: Wein
Gründungsjahr: 1855
Umsatz: 203 Mio. ¤ (GJ 03/04)
Absatz: 75 Mio. Flaschen
Mitarbeiter: 370

Tochtergesellschaften:
Racke Nederland
Racke Polska
Racke-GIV CR

Kontakt:
Romy Zöller, Leiterin
Unternehmenskommunikation
Tel.: 06721/18 82 01
Fax: 06721/18 82 99
info@racke.de
www.racke.de

Fachhochschule Mainz
Fachbereich III
Wirtschaftswissenschaften
An der Bruchspitze 50
55122 Mainz

ISSN 1861-3152