

Fachhochschule Mainz
University of
Applied Sciences

Update 3

Forschung & Wirtschaft

WS 06 | 07

Impressum

Herausgeber:

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

Redaktion:

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

Kontakt Redaktion:

a.beyer@wiwi.fh-mainz.de

Gestaltung: www.grafikbuero.com

Druck: Printec, Kaiserslautern

Auflage: 2800

Erscheinungsweise:

jeweils zu Beginn des Semesters
ISSN 1861-3152
Heft 3

Mainz, 2006

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

| Inhaltsverzeichnis

Editorial/Prof. Dr. A. Beyer	3
Lehre und Studium	4
Ein Plädoyer für die Soziale Marktwirtschaft/Prof. Dr. Ulrich Schüle	4
From "Schedule Push" to "Reality Pull"/Prof. Frans van der Reep	10
Kommunikations-Controlling – Die Steuerung eines weichen Erfolgsfaktors. Von der Medienresonanzanalyse zu Scorecards, Value Links und Cockpits/Prof. Dr. Lothar Rolke	12
European Works Councils: Mitbestimmung in Europa/Dr. Helen Bicknell	23
Markennamen erfinden – Kreativität ist mehr denn je gefragt!/Prof. Dr. Jörg Mehlhorn	27
Bilanzen – was sie sagen, was sie verschweigen/Prof. Dr. iur. Bardo Kämmerer	31
Cash flow monitoring in housing associations/Tomasz Dyczkowski	33
Unternehmenspraxis	41
Weblogs: Ein Mosaikstein mit Potenzial für die Interne Unternehmenskommunikation /Dr. Susanne Lapp	41
Best in glass und Best in class – Interview mit Prof. Dr.-Ing. Udo Ungeheuer, Vorstandsvorsitzender der Schott AG in Mainz	47
Limited versus GmbH? – eine zusammenfassende Darstellung/Birgitta Litters	50
Effizienz und Effektivität in der Führungskräfteentwicklung – am Beispiel der LH School of Business/Dr. Michael Christ ...	54
Durch Netzwerke zum Innovationserfolg/Dr. Bettina Fischer	57
Chancen für Consultants – Go Frankfurt!/Andreas C. Kappel	62
Das Fernabsatzgesetz für Finanzdienstleistungen – Auswirkungen auf die tägliche Bankpraxis/Dr. iur. Bianca Baldus	65
Unternehmensprofile	71
ASPIRAS – Project Consulting in Pharma und Biotechnologie, ein Mainzer Start-Up Unternehmen/Cathrin Pauly	71
Die DAL Deutsche Anlagen-Leasing GmbH&CO.KG – Spezialist für bilanz- und liquiditätsschonende Leasing-Finanzierungen/Dieter Butsch	73
Die juwi-Gruppe – Erfolg mit Sonne, Wind und Bioenergie/Fred Jung, Matthias Willenbacher	77



Update 3

Forschung & Wirtschaft

Editorial

Es ist besser mit drei Sprüngen zum Ziel zu kommen, als sich mit einem das Bein zu brechen (afrikanisches Sprichwort)

ANDREA BEYER



Prof. Dr.
Andrea Beyer

lehrt Betriebswirtschaftslehre,
Medienökonomie und Kommunikations-
management an der Fachhochschule Mainz.

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

Mit der dritten Ausgabe steckt das Heft nicht mehr in den Kinderschuhen. Das Konzept ist klar und scheint sich zu bewähren: Aktuelle Fragestellungen im Dialog zwischen Wissenschaft und Praxis in einem ausgewogenen Mix darzustellen und zu diskutieren ist das Ziel.

Bei der Auswahl der Themen kommt es deshalb darauf an, das breite Spektrum an interessanten Fragestellungen so weit wie möglich zu berücksichtigen. In dieser Ausgabe finden sich demzufolge wiederum volkswirtschaftliche, betriebswirtschaftliche und juristische Sachverhalte. Sie beziehen sich sowohl auf grundsätzliche als auch auf spezifische Zusammen-

hänge. Nicht zuletzt ergänzen auch die Unternehmensprofile in der letzten Rubrik das Themenspektrum. In diesem Heft sind es Aspekte um das Leasing- und Beratergeschäft sowie der Bereich der erneuerbaren Energien, die mit der Vorstellung der jeweiligen Unternehmen angesprochen werden.

Ebenso wichtig wie die Themenvielfalt ist die wissenschaftliche Diskussion einzelner Sachverhalte. So wird bspw. in diesem Heft erneut das Thema der sozialen Marktwirtschaft unter einer anderen Sichtweise aufgegriffen und diskutiert. Das ist ein Grundprinzip wissenschaftlicher Arbeit und Voraussetzung für ein differenziertes Urteil.

Die Vielfalt eines einzelnen Themas zu erfassen ist darüber hinaus ein wichtiger Baustein für eine fundierte Ausbildung. Damit unterstützt dieser Diskurs auch unsere Zielsetzungen in der Lehre.

Da der Praxisaspekt bei allen Themen deutlich im Zentrum steht und durch die Zeitschrift der Dialog mit den Unternehmen gefördert werden soll, suchten wir in diesem Heft erstmals auch in direktem Sinn das Gespräch. Interviews mit bekannten und interessanten Unternehmerpersönlichkeiten wollen wir in Zukunft fortsetzen. Das ist es, was wir wollen: Die Praxis mit der Wissenschaft und die Wissenschaft mit der Praxis zusammenzubringen.

Ein Plädoyer für die Soziale Marktwirtschaft

ULRICH SCHÜLE



Prof. Dr.
Ulrich Schüle

lehrt International Business, Volkswirtschaft sowie Wirtschafts- und Sozialgeschichte an der Fachhochschule Mainz.

E-mail: ulrich.schuele@wiwi.fh-mainz.de

In der letzten Ausgabe des „Update“ (SS 06) veröffentlichte Professor Franke aus Stuttgart einen Artikel zur Frage von Marktwirtschaft und sozialer Gerechtigkeit (S. 22-29). Tenor seines teilweise wohl bewusst provokativ formulierten Aufsatzes: Die Marktwirtschaft ist von sich aus „effizient und umweltschonend“, „sozial“ und „ethisch“ (S. 25). Es gehört zur guten Tradition wissenschaftlicher Auseinandersetzung, den Lesern in Repliken auch andere politische Interpretationen der wirtschaftstheoretischen und -philosophischen Grundlagen zu präsentieren. Im Folgenden soll daher begründet werden, dass ein neoliberaler Ansatz, der die „Sozialpolitik“ als grundsätzlich ineffizient darstellt und das Solidarsystem der gesetzlichen Sozialversicherung mit der Planwirtschaft der DDR vergleicht (S. 24), wichtige Grundlagen der ökonomischen Theorie vernachlässigt.

Daher wird nach einer kurzen Definition des zentralen Begriffs „Marktwirtschaft“ (1) mit einfachen Instrumenten der volkswirtschaftlichen Analyse aufgezeigt, dass eine „freie“, das heißt

vom Staat weitgehend befreite, Marktwirtschaft per se weder effizient noch sozial ist. Vielmehr führt der Marktmechanismus ohne staatliche Garantie des Wettbewerbs zu Kartellen und Monopolen (2). In einer „freien“ Marktwirtschaft erzielen auch nicht alle Mitglieder der Gesellschaft Einkommen und sind daher auf Almosen angewiesen (3). Darüber hinaus können extreme Elastizitäten, natürliche Monopole, externe Effekte und die Existenz so genannter öffentlicher Güter zu suboptimalen Ergebnissen führen (4). Nur dann, wenn der Staat in solchen Fällen steuernd eingreift, wird die Marktwirtschaft effizient und führt zu sozial akzeptablen Ergebnissen. Als Ergebnis der Analyse wird die Soziale Marktwirtschaft als eine „mixed economy“, in der die Steuerung des Marktes durch politische Regulierung ergänzt wird (5), definiert. In der Schlussfolgerung werden dann – quasi als Grundlage einer wissenschaftlich fundierten Beschäftigung mit der Wirtschaftsordnung – die Begriffe des Marktversagens und des Staatsversagens gegenübergestellt (6).

1. Marktwirtschaft als Wettbewerbswirtschaft

Die grundlegenden Arbeiten zur Sozialen Marktwirtschaft gehen auf die 1930er und 1940er Jahre zurück, als die Freiburger Schule um Walter Eucken und Franz Böhm herausarbeitete, dass nicht – wie Marx ein Jahrhundert zuvor vermutete – die Eigentumsverhältnisse für die Wirtschaftsordnung entscheidend sind, sondern die Frage der Koordination von Angebot und Nachfrage. Eine Wirtschaft mit volkseigenen Betrieben muss nicht unbedingt zentral geplant sein¹; analog ist ein kapitalistisches System, in dem sich das Eigentum an den Produktionsmitteln in privater Hand befindet, nicht unbedingt eine Marktwirtschaft. Das historische Beispiel hatten die „Väter“ der sozialen Marktwirtschaft mit dem Nationalsozialismus vor Augen: eine durch und durch kapitalistische Eigentumsordnung, geprägt durch Privateigentum an den Produktionsmitteln, wurde mit einer zentralen Lenkung der Wirtschaft kombiniert, in der Preise und Löhne für die strategisch wichtigen Industrien genauso wie deren Lieferverpflichtungen vom Staat festgelegt wurden.

Von einer Marktwirtschaft wird also gesprochen, wenn Nachfrager und Anbieter auf den Märkten selbst entscheiden, welche Güter bzw. Produktionsfaktoren sie kaufen und verkaufen wollen, und wenn sich der Preis der Güter und der Produktionsfaktoren Arbeit und Kapital auf diesen Märkten frei bildet.

Notwendig hierfür ist Wettbewerb. Nur wenn sie unter Wettbewerb stehen, suchen Unternehmen ständig nach neuen Technologien und erhöhen ihre Produktivität – und nur auf Grund des Konkurrenzdrucks sind sie gezwungen, die durch Produktivitätsgewinne eingesparten Kosten in Form niedrigerer Preise an die Konsumenten weiterzugeben.² Die Wettbewerbswirtschaft ist daher effizienter als eine staatliche Planwirtschaft.

2. Zur Notwendigkeit einer starken Wettbewerbspolitik

In einer „freien“ Marktwirtschaft spielt der Staat keine aktive Rolle. Der Staat setzt nahezu keinen Ordnungsrahmen und überlässt alles dem „freien Spiel der Kräfte“. Unternehmen steht es frei zu kooperieren, Preise abzusprechen und zu fusionieren. Unternehmenskonzentration, die Herausbildung von Kartellen und Monopolen, damit letztendlich die Auflösung des Wettbewerbs und die Selbsterstörung der Marktwirtschaft ist die von Marx bereits 1848 prognostizierte Konse-

quenz. Eine Kartellwirtschaft ohne Wettbewerb ist aber in hohem Maße unsozial; denn Kartelle beschränken künstlich das Angebot, um Preise anzuheben und Monopolgewinne einzufahren.³ Die Zeche zahlen also die Verbraucher, die für ein mengenmäßig kleineres Güterangebot höhere Preise berappen müssen.

Freie Marktwirtschaft heißt: Die Katzen der Reichen bekommen Milch, die Kinder der Armen Wasser.

Das dauerhafte Funktionieren der Marktwirtschaft setzt daher voraus, dass der Staat den Wettbewerb durch eine entsprechende Kartellgesetzgebung und durch rigoroses Vorgehen gegen Wettbewerbsbeschränkungen verteidigt. Die heute vorherrschende Wettbewerbstheorie geht davon aus, dass weniger die Zahl der Marktakteure als die Wettbewerbsintensität ausschlaggebend ist (Lampe 1979, S. 267). So sollte die Wettbewerbspolitik Unternehmenskonzentration dann zulassen, wenn diese in niedrigere Stückkosten und niedrigere Preise für die Verbraucher mündet; in jenen Fällen aber, in denen Marktmacht missbraucht werden kann, soll sie entweder deren Entstehen vorsorglich durch Fusionskontrolle verhindern oder, wo sie bereits besteht, wettbewerbswid-

riges Verhalten der Unternehmen im Rahmen der „Missbrauchsaufsicht“ unterbinden. Die Wettbewerbspolitik ist für Deutschland sowohl auf nationaler Ebene (vorwiegend durch das Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen – GWB) als auch auf EU-Ebene (Art. 81 ff. EG-Vertrag) geregelt. Sobald die Aktivitäten von Unternehmen

sich auf mehr als ein EU-Mitgliedsland und dessen Märkte auswirken, ist europäisches Recht anzuwenden.

Ein über die EU hinausgehender Schutz des Wettbewerbs existiert trotz der weltweiten Zusammenarbeit vieler Unternehmen nicht.⁴ Zwar haben die Staaten mit der Liberalisierung des Welthandels den Aktionsradius der Unternehmen globalisiert, auf eine Internationalisierung der Kartellaufsicht wurde bislang aber verzichtet.⁵

3. Einkommensverteilung

Eine „freie“ Marktwirtschaft ist auch deshalb unsozial, weil der Staat die Schwachen unversorgt lässt. Einkommen wird in der Marktwirtschaft nur durch den Verkauf von Produktions-

1 So lässt sich auch die chinesische Definition der „sozialistischen Marktwirtschaft“ erklären. Hunderte kommunaler und provinzeigener, also staats-eigener (daher sozialistisch) Betriebe stehen auf dem Markt im Wettbewerb miteinander (daher Marktwirtschaft).

2 Dies gilt auch für die Faktormärkte – ohne Wettbewerb um knappes Kapital wird sich kein Unternehmen um die Kapitaleigner und deren Gewinninteressen kümmern; ohne Wettbewerb auf den Arbeitsmärkten werden weder Unternehmen Lohnanreize schaffen, um die besten Mitarbeiter zu bekommen, noch Arbeitskräfte sich an veränderte Anforderungen anpassen.

3 In Vorlesungen zur Mikroökonomie wird dies typischerweise grafisch mit der Herleitung des „Cournot'schen Punktes“ aufgezeigt.

4 Die EU und die USA helfen sich damit, dass sie ihr eigenes Recht „extraterritorial“ anwenden. So musste zum Beispiel die Fusion der beiden amerikanischen Firmen Boeing und McDonnell-Douglas nicht nur von der US-Regierung, sondern auch von der EU-Kommission genehmigt werden.

5 Allerdings setzen sich die EU und die Bundesrepublik Deutschland dafür ein, Wettbewerbsregeln in das WTO-Vertragswerk aufzunehmen (vgl. Bundesministerium für Wirtschaft 2006).

leistung verdient – sei es in Form von Kapitaleinkommen, Arbeitsentgelt oder Einkommen aus Vermietung und Verpachtung.⁶ Wer weder Boden, Kapital noch Arbeitskraft einbringen kann, erzielt auch kein Einkommen.

Will die Gesellschaft nun vermeiden, dass diejenigen, die – aus welchen Gründen auch immer – kein Markteinkommen erzielen können, auf private und kirchliche Almosen angewiesen sind, muss sie ein staatliches System der Einkommensumverteilung einführen. In Deutschland wurde dies in zweifacher Form realisiert – einerseits durch die Zwangsversicherung gegen die Risiken des Alters, der Invalidität, der Krankheit, der Arbeitslosigkeit und der Altersgebrechlichkeit („Pflegeversicherung“), andererseits durch die Umverteilungsfunktion einer progressiv ausgestalteten Einkommenssteuer. Die Zwangsversicherung ist dabei die dem Prinzip der Marktwirtschaft näher liegende Lösung als die reine Umverteilung durch das Steuersystem – schließlich wird mit dem Versicherungsgedanken die Leistung an eine vorherige Beitragszahlung gebunden.

4. Suboptimale Marktergebnisse

Die Überlegenheit des Marktmechanismus gegenüber staatlicher Regulierung wird eingeschränkt, wenn extrem hohe Fixkosten zu natürlichen Monopolen, extreme Preiselastizitäten zu hohen Preisschwankungen sowie externe Effekte und die Existenz so genannter „öffentlicher Güter“ zu suboptimalen Ergebnissen führen.

4.1 Natürliche Monopole

Sind zur Leistungserstellung bestimmter Güter hohe Investitionen in die Infrastruktur notwendig, liegt der Anteil der Fixkosten an den mit der Produktion verbundenen Gesamtkosten extrem hoch. Dies kommt typischerweise in solchen Branchen vor, in denen die Leistungserstellung netz- bzw. leitungsgebunden erfolgt. Die Kosten zur Erzeugung von Strom aus der Verbrennung von Kohle oder Öl bzw. die Förderung von Erdgas sind niedrig im Vergleich zu dem Aufwand, der sich aus dem Bau und dem Unterhalt von Kraftwerken und Leitungsnetz bzw. von Pipelines ergibt. Die Kosten für die Infrastruktur stellen Fixkosten dar; sie entstehen, bevor die erste Kilowattstunde Strom bzw. der erste Kubikmeter Gas geliefert werden kann. Mit jedem zusätzlichen Kunden sinken die Fixkosten pro verkaufter Leistungseinheit – und damit unter Wettbewerbsbedingungen der Preis. Im Extremfall bedeutet dies, dass ein einziges großes Unternehmen billiger als zwei kleinere (seine Stückkosten liegen niedriger) produzieren und daher alle Wettbewerber vom Markt verdrängen kann. Volkswirte sprechen dann von einem „natürlichen“ Monopol. Damit der Monopolist seine Marktmacht nicht zu Lasten seiner Kunden und seiner Lieferanten missbraucht, bedarf es der staatlichen Regulierung – folgerichtig waren nach dem Zweiten Weltkrieg leitungs- und netzgebundene Branchen in allen westlichen Ländern einer staatlichen Preisregulierung unterstellt.

Staatlich regulierte Monopolisten weisen jedoch häufig eine sehr geringe Innovationskraft auf – insbesondere dann, wenn die staatliche Preisfestsetzung sich an der Kostensituation orientiert. Die Suche nach einer effizienteren Regulierung führte zu zwei Ansätzen:

- Trennung von Netz und Betreibern: Das Netz wird als staatlich reguliertes Monopol zur Verfügung gestellt, verschiedene Betreiber konkurrieren darum, es nutzen zu dürfen.
- Vergrößerung des Marktes: In einem großen Markt wie der EU ist es eher unwahrscheinlich, dass ein natürliches Monopol entsteht – wahrscheinlicher ist es, dass einige große Unternehmen um die Kundschaft konkurrieren. Es ist daher kein Zufall, dass die Deregulierung der bisherigen nationalen Monopole mit der „Vollendung des Binnenmarktes“ in den Dienstleistungssektoren einhergeht.

4.2 Extreme Preiselastizitäten und „Schweinezyklus“

Auf vielen Agrarmärkten, aber auch auf dem Arbeitsmarkt, ist die Preiselastizität des Angebots kurzfristig extrem niedrig.

Beispiel Agrarmarkt: Ein Landwirt muss schnell verderbliche Ware wie Früchte (z. B. Kirschen) und Gemüse (z. B. Spargel) unmittelbar nach der Ernte verkaufen – unabhängig vom auf den Großmärkten herrschenden Preis. Ist zudem die Nachfrage preiselastisch, stellt gutes Wetter für Landwirte ein großes Problem dar: je größer die Ernte, desto kleiner der Umsatz.⁷

⁶ Dies wird in Einführungsvorlesungen mit Hilfe des Kreislaufmodells erläutert.

⁷ Bei unelastischer Nachfrage sinkt der Preis prozentual stärker als sich die Menge erhöht; damit sinkt der Umsatz.

Beispiel Arbeitsmarkt: Je enger die Qualifikation einer Arbeitskraft, desto geringer sind die Möglichkeiten, auf andere Teilmärkte auszuweichen. Bauingenieure und Architekten fanden zum Beispiel nach Abschluss ihres Studiums im Jahr 2000 kaum Arbeitsplätze. Da eine Neuorientierung (Zweitstudium, Umschulung) zeitaufwändig ist, blieb vielen keine Alternative als niedrige Löhne anzunehmen. In Zeiten hoher Nachfrage lässt sich die Absolventenzahl aber kurzfristig nicht erhöhen – Unternehmen bleibt nichts anderes übrig als mit hohen Gehältern um den Nachwuchs zu konkurrieren.

In beiden Fällen reagieren potenzielle Anbieter langfristig aber sehr preiselastisch. Wer als Landwirt mehrere Male seine Früchte mit Verlusten verkauft hat, wird sich auf andere Produkte spezialisieren; wer als Abiturient sieht, dass Absolventen der Ingenieursausbildung keine adäquat bezahlte Stelle finden, wird sich für andere Studienfächer entscheiden. In beiden Fällen wird nach einiger Zeit das Angebot knapp – der Preis steigt immens. Die Anbieter reagieren erneut, erhöhen so in der nächsten Periode das Angebot, was dann wieder den Preis drückt.

Ein solcher Mechanismus hoher Preisschwankungen, bei denen der größte Teil der Anbieter immer dann verkaufen muss, wenn der Preis gerade niedrig ist, wurde vor über 100 Jahren auf den Märkten für Schweinefleisch beobachtet. Daher wird dieses Phänomen auch als „Schweinezyklus“ bezeichnet.

Extrem hohe Preisschwankungen werden insbesondere dann als sozialpolitisches Problem betrachtet, wenn von ihnen das Budget privater Haushalte mit niedrigem Einkommen betroffen und in Phasen des Preisanstiegs deren Existenzminimum ge-

fährdet wird. Dies ist der Fall, wenn Grundnahrungsmittel solchen Preisschwankungen unterliegen. Als sozialpolitisch bedenklich gilt auch, wenn auf Grund extremer Schwankungen der Arbeitsentlohnung die Amortisation einer langen Ausbildung eher von Marktzufälligkeiten als von der eigenen Leistungsfähigkeit abhängt.

Auch die Aufrechterhaltung eines langfristig notwendigen Angebots ist bei Vorliegen des Schweinezyklus problematisch. Eine private Universität wird in der Zeit geringer Studentenzahlen ihre Fachbereiche für Architektur und Ingenieurwissenschaften ausdünnen oder gar auflösen. Es ist kein Zufall, dass sich die in Deutschland in den letzten Jahren gegründeten privaten Hochschulen überwiegend auf betriebswirtschaftliche Studiengänge konzentrieren.

4.3 Externe Effekte

Der Marktmechanismus führt bei Vorliegen hoher externer Effekte zu suboptimalen Ergebnissen. Gelingt es Unternehmen, für die Leistungserstellung Ressourcen zu nutzen, ohne für sie zu bezahlen, müssen die für ihre Nutzung entstehenden Kosten von der Allgemeinheit getragen werden. Sie gehen aber nicht in die private Kostenrechnung dieser Unternehmen ein.

Beispiele sind hierfür die kostenlose Entnahme von Grundwasser, die ungetrennte Entsorgung von Industrieschlacken und die Emission von Schadstoffen – die letzteren Beispiele stellen die kostenlose Nutzung des Produktionsfaktors „Umwelt“ dar. Die für das Unternehmen anfallenden Kosten und damit die von den Abnehmern zu bezahlenden Preise liegen niedriger als bei einer angemessenen Bezahlung des Produktionsfaktors. Niedrigere Preise führen letztlich aber zu einem höheren Konsum, damit zu einer höheren Produktionsmenge und zu einer Fehlallokation von Ressourcen.

Beispiel: Wenn Papierfabriken in Entwicklungsländern in großem Stil ihre mit Chemikalien verseuchten Abwässer in die Flüsse leiten, ohne für die ökologischen Schäden aufkommen zu müssen, zahlt im Endeffekt der Papierverbraucher niedrigere Preise, während Fische als Nahrungsmittel immer teurer werden.

Auch positive externe Effekte verzerren den Wettbewerb. Als Beispiel mag die Erziehung in Kindergärten und Schulen gelten. In einer rein marktwirtschaftlichen Lösung kostete beides Geld; nur ein Teil der Bevölkerung würde das Angebot nutzen. Wie sehr der Besuch von Kindergärten nicht nur privaten Nutzen für die dort betreuten Kinder und ihre Eltern, sondern auch für die Allgemeinheit stiftet, zeigt die aktuelle Diskussion in Deutschland: Die Integration der Kinder von Einwanderern und ethnischen Minderheiten, insbesondere ihre Fähigkeit sich der deutschen Sprache zu bedienen und Grundelemente der deutschen Kultur anzuerkennen, nutzt nicht nur diesen Kindern auf ihrem zukünftigen Lebensweg, sondern auch der deutschen Gesellschaft, die bei weniger Integrationsproblemen auch weniger Kosten für deren Bekämpfung zu tragen hat. Ohne staatliche Eingriffe – von der kostenlosen Bereitstellung von Kindergartenplätzen bis hin zur Schulpflicht – wird dieser gesamtwirtschaftliche Nutzen aber nicht erreicht.

4.4 Öffentliche Güter

Die marktwirtschaftliche Allokation versagt des Weiteren im Fall von öffentlichen Gütern. Diese unterscheiden sich von privaten Gütern im Wesentlichen durch zwei Kriterien:

- Eine gemeinschaftliche Nutzung des Gutes ist ohne individuelle Einbußen möglich (Nicht-Rivalität) und
- nicht-zahlungswillige Personen können vom Nutzen des Gutes nicht ausgeschlossen werden.

Klassische Beispiele für öffentliche Güter sind die Landesverteidigung und öffentliche Sicherheit. Herrscht in einem Land eine niedrige Kriminalität und keine Bedrohung von außen, so genießen alle Bürger diese Sicherheit. Der „Konsum“ der Sicherheit durch einen Bürger verringert nicht die Sicherheit seines Nachbarn. Bürger, die nicht bereit sind, für Prävention durch Militär, Polizei und andere Institutionen einen finanziellen Beitrag zu leisten, können aber von der bestehenden Sicherheit nicht ausgeschlossen werden. Gerade hierauf sind private Anbieter einer Dienstleistung aber angewiesen. Eine private Dienstleistung kann nur gegen Bezahlung erfolgen. Öffentliche Güter müssen daher vom Staat unentgeltlich angeboten und über Steuern finanziert werden.

5. Soziale Marktwirtschaft als „mixed economy“

Weil, wie gezeigt werden konnte, die Marktwirtschaft eben nicht per se sozial, umweltschonend und ethisch ist, entschied sich die Bundesrepublik Deutschland nach dem Zweiten Weltkrieg bewusst für ein Modell der „mixed economy“. Das Konzept der Sozialen Marktwirtschaft wird als Orientierung für einen dritten Weg verstanden (Blum 2002, S. 2), der „zwischen einem ungezügelter Liberalismus und einem wirtschaftslenkenden, durch Totalitarismus bedrohten Sozialismus hindurchführt – hin zu einer Synthese zwischen rechtsstaatlich gesicherter, insbesondere wirtschaftlicher Freiheit und den sozialstaatlichen Zielen sozialer Sicherheit und sozialer Gerechtigkeit“ (Lampert/Bossert 1992, S. 23).

Marktwirtschaft steht dabei für wirtschaftliche Freiheit – sie besteht in der Freiheit der Verbraucher, Güter ihrer Wahl zu kaufen (Konsumfreiheit), in der Freiheit der Menschen, als Kapital-eigner und als Arbeitskräfte ihr Geld, ihre Sachgüter, ihre Arbeitskraft und ihre unternehmerischen Fähigkeiten nach eigener Wahl einzusetzen (Gewerbefreiheit, Freiheit der Berufs- und

• **Die Bedarfsgerechtigkeit:** Es bestand bisher in der Bundesrepublik Deutschland der Konsens, dass jene Menschen, die nicht in der Lage sind, sich selbst das Existenzminimum zu verdienen, mit einem dem der deutschen Kultur und Wirtschaftskraft entsprechenden Mindeststandard auszustatten sind.

„Wer nur an die Marktwirtschaft glaubt, ist abergläubisch“.

Hans Küng

Arbeitsplatzwahl, Freiheit der Eigentumsnutzung), in der Freiheit der Unternehmer, Güter eigener Wahl zu produzieren und diese zu verkaufen (Produktions- und Handelsfreiheit) und das Recht aller am Wirtschaftsleben Beteiligten, das gleiche Ziel wie andere zu verfolgen (Wettbewerbsfreiheit) (Lampert/Bossert 1992, S. 26).

Soziale Gerechtigkeit ist etwas wesentlich anderes als Gleichheit. Der Begriff der sozialen Gerechtigkeit umfasst:

- **Die Startgerechtigkeit:** Hierzu gehört vor allem das gleiche Recht auf Bildung, das nur dann erfüllt sein kann, wenn alle junge Menschen, unabhängig ihrer Herkunft und Muttersprache, die Chance haben, eine Schule zu besuchen, und wenn es zwischen verschiedenen Anbietern einer bestimmten Schulform keine nennenswerten Unterschiede in der Ausbildungsqualität gibt.
- **Die Leistungsgerechtigkeit:** Hierzu gehört zuallererst ein Entlohnungssystem, das sich am erzielten Leistungsergebnis orientiert und nicht bestimmten Personen auf Grund ihrer Zugehörigkeit zu einer bestimmten Gruppe Privilegien verschafft.

Die Synthese von wirtschaftlicher Freiheit (Marktwirtschaft) und sozialer Gerechtigkeit stellt den Kern des Leitbilds der Sozialen Marktwirtschaft dar: „Zwei großen sittlichen Zielen fühlen wir uns verpflichtet, der Freiheit und der sozialen Gerechtigkeit.“ (Müller-Armack 1974, S. 90).

Als Grundprinzip dieser Synthese lässt sich das ordnungspolitische Leitbild für eine Wirtschafts- und Sozialpolitik ableiten (vgl. auch Lampert/Bossert 2004, passim):

- (1) Auf Grund seiner Bedeutung für die Verwirklichung wirtschaftlicher Freiheit und seiner hohen Effizienz ist die Koordination von Angebot und Nachfrage grundsätzlich über den marktwirtschaftlichen Preismechanismus vorzunehmen.
- (2) Führt diese marktwirtschaftliche Koordinierung zu von der Mehrheit der Bevölkerung als sozialpolitisch nicht akzeptierten Einkommens- oder Vermögensverhältnissen, so sind Korrekturen durch das soziale Sicherungs- und das Steuersystem vorzunehmen. Diese Korrekturen können nur soweit gehen, dass die hohe Effizienz des Marktmechanismus

mus mit seinen Leistungsanreizen nicht nachhaltig eingeschränkt wird (Lange 1988, S. 139).

- (3) In den Fällen eines Marktversagens – und ausschließlich in diesen – soll der Staat regulierend in die Koordination von Angebot und Nachfrage eingreifen und den Marktmechanismus durch eine politische Koordinierung von Angebot und Nachfrage ersetzen.

6. Marktversagen versus Staatsversagen

In der fast sechzigjährigen Geschichte der Bundesrepublik Deutschland reagierte die Wirtschafts- und Sozialpolitik auf aktuelle Probleme mit Eingriffen in den Marktprozess. Marktversagen – so der Eindruck neoliberaler Kritiker – wurde allzu oft durch Staatsversagen ersetzt. Fehlsteuerungen des Marktes bei extremen Elastizitäten, Preisschwankungen und externen Effekten stehen Fehlsteuerungen des Staates in vielen Bereichen, insbesondere in der Gesundheits- und der Arbeitsmarktpolitik, entgegen.

Vermutlich wurde der Begriff der sozialen Gerechtigkeit zu oft im Sinne der Bedarfsgerechtigkeit, zu selten im Sinne der Leistungsgerechtigkeit und seit vielen Jahren fast gar nicht im Sinne der Startgerechtigkeit interpretiert; wahrscheinlich konzentrierte sich die Staatstätigkeit zu sehr auf den Konsum und zu wenig auf die Investition; eventuell ordnete der Staat Märkte, die er besser Privaten überließe und „deregulierte“ Dienstleistungssektoren, die seiner Kontrolle bedürfen.

Beispiele: Sozialleistungen scheinen in vielen Fällen den Anreiz zur Arbeitsaufnahme zu reduzieren; die Belastung der Arbeitskräfte und Unternehmen durch Sozialabgaben (die fast ausschließlich in den Konsum fließen) steigt, während die für staatliche Investitionen benötigten Steuereinnahmen einen immer geringeren Anteil des Bruttoinlandsprodukts ausmachen; der Verkauf einer warmen Mensa-Mahlzeit erfolgt als öffentlich-rechtliches Monopol, während die Flugsicherung, die hoheitliche Funktionen wahrnimmt, privatisiert wird.

Was Not tut, ist eine Re-Orientierung der Ordnungspolitik. Das Leitbild der Sozialen Marktwirtschaft, wie es von Röpke (1979) Böhm (1937), Eucken (1952), Müller-Armack und anderen erarbeitet wurde, kann – und sollte meines Erachtens – als Orientierungsrahmen dienen. Wer gegen den Begriff der sozialen Gerechtigkeit polemisiert, hat aber diesen Orientierungsrahmen bereits verlassen.

Literatur

Blum, R. (2002): Brauchen wir eine „neue Soziale Marktwirtschaft“? Volkswirtschaftliche Diskussionsreihe, Institut für Volkswirtschaftslehre, Universität Augsburg, Beitrag Nr. 229.

Böhm, W. (1937): Die Ordnung der Wirtschaft als geschichtliche Aufgabe und rechtsschöpferische Leistung, Stuttgart.

Bundesministerium für Wirtschaft (2006): <http://www.bmwi.de/BMWi/Navigation/aussenwirtschaft,did=8390.html> (21.04.2006)

Eucken, W. (1952): Grundsätze der Wirtschaftspolitik, Bern.

Lampe, H.-E. (1979): Wettbewerb, Wettbewerbsbeziehungen, Wettbewerbsintensität. Baden-Baden.

Lampert, H., Bossert, A. (1992): Sozialstaat Deutschland, München.

Lampert, H., Bossert A. (2004): Die Wirtschafts- und Sozialordnung der Bundesrepublik Deutschland, 15. Aufl., München.

Lange, T. (1988): Sozialpolitik, in: Grosser, D., Lange, T., Müller-Armack, A., Neuss, B.: Soziale Marktwirtschaft. Geschichte – Konzept – Leistung, Stuttgart u. a.

Müller-Armack, A. (1974): Genealogie der Sozialen Marktwirtschaft, Bern und Stuttgart (Schriften aus den Jahren 1945-1948 und 1953-1968).

Röpke, W. (1979): Jenseits von Angebot und Nachfrage, 5. Aufl., Bern und Stuttgart 1979 (Erstauflage 1958).

From "Schedule Push" to "Reality Pull"

FRANS VAN DER REEP



Prof.
Frans van der Reep

is Professor of eBusiness at the
INHOLLAND University the Netherlands
E-mail: Frans.vanderReep@inholland.nl

1. Introduction

The internet is changing the way we organise work. It is removing the requirement for what we call the "Schedule Push", and the hierarchical organisation that it implies, and it is therefore removing the kind of Control that is conventionally used to match resources to tasks. Organisational hierarchies have become too expensive to sustain, and in many cases their style of coordination simply isn't necessary any more. The internet is making it redundant.

Our expectation is that within five years this will have a major impact on the corporate organisation. Jobs will be lost from the hierarchy and the jobs that remain will be very different. Instead of more ERP supported supply chain management, employees, and eventually customers, will be the project managers of their own work – a concept that we call "Reality Pull."

2. Implications of the internet on business processes and future investments in technology

Economic theory states that a company exists because internal coordination costs are lower than external transaction costs. It is this balance that is impacted by the internet because it allows coordination to be achieved much more cheaply than by a controlling hierarchy. Just look at the cost savings the internet forces on the airline industry (a drop in ticket prices of 40% is fairly typical) and it has done the same thing to second hand car sales and recruitment. The internet lowers the cost associated with searching and thus makes cooperation much cheaper. It is therefore forcing companies to lower their internal coordination costs – otherwise they have no reason for existence.

One way to lower the internal costs is to improve and strengthen the existing internal structures by optimizing the control of the hierarchy; redesigning the internal workflows and therefore increase the power of the "Schedule Push." The hope is that by bundling all

the information in one back-office and one central database, they can optimize the existing business processes and make the organisation operate more effectively (i.e., more cheaply). The ICT industry supports this approach with ERP software with nice names like "Integral Business Suites."

This approach formalizes and standardizes the information flow of an organisation, it makes everything explicit and it leaves no room for informal structures or tacit knowledge to control the organisation. Jobs are defined by fixed control and monitoring procedures. With this solution, all the information and the complexity of an organisation has to be encoded in the software (and those who have implemented an ERP system will recognize that structure follows ERP). This solution can be made to work in stable and formal organisations but we are talking about complex and very expensive implementations. And you have to ask if such an organisation will remain connected with its market.

Is there a cheaper, more flexible way of coordinating internal information and activity without losing the connection with your market? Yes, there is. The alternative is what we call "Reality Pull." It means leaving key knowledge in the heads of your employees and simply facilitating the process that brings the real customer request in contact with the person who can provide the solution.

Instead of starting with the internal structure of the organisation and the "schedule push", you start with the actual customer request. The internet links the customer directly to the supplier of the solution, which means that you can lose the coordinating mid-office and back-office that makes the organisation rigid and expensive – and you can use much cheaper software: "Reality Pull".

A typical example of old school, "Schedule Push" thinking is the work order through which the manager tells his employee: "Here is your task for Wednesday morning". In theory the employee is being used effectively but to get to this point the organisation has already put in a lot of time and money to bring all the information to one place, the back office, and then a lot more time and money to create a central schedule which divides the work amongst all the people who actually earn the money. Then they have to put in a lot more time and money putting the schedules right when, as usually happens, the actual work had to be done differently.

But the internet allows us to replace all this expensive complexity with a much simpler "Reality Pull." Instead of guiding all the information through a central system, we just allow the

employees to "pick and choose" in the same way they buy groceries at the supermarket. The result of this is that it is no longer the manager who determines what needs to be done; it is the customer who is making the choice. The work order is replaced by a marketplace where the employee can select his own work. This means that an employee will coordinate and make his own agreements with the customer without the involvement of a back-office.

And there is another benefit. Employees who are in control of their work have a higher level of personal commitment and are more concerned with the quality of what they produce. This means, for example, that if the work takes longer than expected to complete, they will more likely stay to finish the job. In a time where competition is growing and organisations need to be more and more customer focused, this direct interaction between the employee and the customer could be a great benefit.

The core of "Reality Pull" is that an organisation no longer plans ahead. They cut out all the expense and complexity of the intervening systems and react to the actual demand.

Does this all sound like too nice a theory? It is becoming reality. In the Netherlands a number of organisations have adopted this approach. For example, Thuiszorg Stad Utrecht – TSU, a Healthcare organisation, has implemented this approach for its entire workforce of approximately 2,000 people. In the old days the employee would get his weekly schedule on Monday morning at the office. In the new situation, he uses a smart phone linked to the various systems.

The integration with these systems is made possible through a Business Process Management layer. An employee can now determine and adapt his schedule in real-time when he or she is at the customer's site. TSU is making over 50% cost savings in the back-office. Furthermore, the employees satisfaction has increased because they have more control over their own work. And the clincher is that management can send the bill on Friday afternoon at the end of the same week whereas in the old days it took an average of three weeks to reconcile the planned schedule with the reality.

3. The future of managers

But if employees are managing their own work, what will become of managers? Will they be redundant too? We don't think so. Managers will, if anything, become more valuable because they will be able to shift the focus of their concerns. In recent years the whole concept of management has become identified with planning and scheduling but once managers are free of this obsession with systems they can get back to the real job of managing their business, their employees and their customers. And last but not least: they can become the leaders with the valuable vision that helps the company further.

Kommunikations-Controlling

– Die Steuerung eines weichen Erfolgsfaktors.

Von der Medienresonanzanalyse zu Scorecards, Value Links und Cockpits

LOTHAR ROLKE



Prof. Dr.
Lothar Rolke

lehrt Betriebswirtschaftslehre und Unternehmenskommunikation an der Fachhochschule Mainz.

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

1. Einführung

Public Relations oder **Unternehmenskommunikation** – wie es immer häufiger heißt – hat sich zu einer eigenständigen Managementfunktion entwickelt. Das war keineswegs immer so, auch wenn die PR auf eine rund hundertjährige Berufstradition zurückblicken kann. Es war der Amerikaner Rex Harlow, der vor 30 Jahren diesen Anspruch auf Eigenständigkeit für eine gesamte Branche in der Definition zuspitzte: „Public Relations ist eine unterscheidbare Managementaufgabe“, betonte er: „Sie dient dazu, zwischen einer Organisation und ihren verschiedenen Öffentlichkeiten wechselseitige Kommunikationsbeziehungen, Akzeptanz und Zusammenarbeit herzustellen und aufrecht zu erhalten. Sie befasst das Management dieser Organisation mit öffentlichen Problemstellungen und Streitfragen. Sie unterstützt es darin, die öffentliche Meinung zur Kenntnis zu nehmen und zu berücksichtigen. Sie beschreibt mit Nachdruck die Verantwortlichkeiten des Managements gegenüber dem öffentlichen Interesse. Sie hilft dem Management, mit gesellschaftlichem Wandel Schritt zu halten, ihn auch zum eigenen Nutzen

wahrzunehmen. Sie dient als ein Frühwarnsystem für künftige Trends.“ (zit. nach Avenarius 2000, IX).

Doch trotz dieses umfangreichen Anspruchs, die öffentlichen Kommunikationsbeziehungen zu allen Stakeholder-Gruppen zu managen, liegt die Kernaufgabe der meisten PR-Abteilungen (vgl. dazu Rolke, 2003) bis heute zu förderst in der Presse- und Medienarbeit: Rund 50% aller Zeit- und Geldressourcen werden hierfür eingesetzt. Und zum zweiten in der „internen Kommunikation“, wofür etwa ein Viertel des Ressourcen verwendet wird. Dabei wirkt die Unternehmenskommunikation einerseits reputations- bzw. imagefördernd für das Unternehmen insgesamt und andererseits mittels Produkt PR sogar vertriebsunterstützend, was von den Marketern durchaus geschätzt wird.

Als eigenständige Managementaufgabe jedenfalls ist Unternehmenskommunikation in der globalen Informations- und Medienwelt nicht mehr wegzudenken. Denn auch Unternehmen können als exponierte Markt- und Gesellschaftsakteure nun einmal

„nicht nicht kommunizieren“ (Paul Watzlawick u. a., S.53). Im Gegenteil: Was immer sie sagen, schreiben, verbreiten, in Anzeigen schalten oder sonst wie mitteilen, kann auch gegen sie verwendet werden und könnte in einem solchen Fall höchst kostentreibend wirken. Und je größer und bedeutender das Unternehmen ist, desto exponentieller steigt die kommunikative Wirkung in solchen Fällen und die Wahrscheinlichkeit, unter Legitimationsdruck zur geraten, wie nicht nur einzelne Unternehmen, sondern mitunter ganze Branchen feststellen mussten. Insofern besteht die Aufgabe der PR-Kommunikation – wie schon Harlow hervorhebt – auch darin, Schäden vom Image des Unternehmens abzuwenden und Gefährdungen in der Marktstellung vom Unternehmen fern zu halten.

PR ist eine eigenständige Managementfunktion – wer würde das heute bezweifeln wollen. Die Liste der Erfolgsbeispiele (Ries/Ries, 2002) ist ebenso lang wie der Anspruch der Profession nachdrücklich formuliert worden ist: „Excellence in Public Relations and Communication Management“ (Grunig, 1992) oder „Strategic Communications Management. Making Public Relations work“ (White/Mazur, 1994), „Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit. Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations“ (Zerfaß, 2004) oder einfach nur „Unternehmenskommunikation. Ein Leitfaden“ (Mast, 2002) heißen anerkannte Grundlagenwerke, von denen hier nur einige exemplarisch erwähnt seien.

Doch die Reife einer Managementdisziplin zeigt sich nicht allein in der Zahl der Publikationen und der Personen, die den entsprechenden Beruf ausüben. Relevante Managementfunktionen lassen sich nicht zuletzt an ihrer Controllingfähigkeit erkennen. Was damit heute gemeint sein muss, hat kürzlich erst Zerfaß fokussiert: „Kommunikations-Controlling steuert und unterstützt den arbeitsteiligen Prozess des Kommunikationsmanagements, indem Strategie-, Prozess-, Ergebnis- und Finanz-Transparenz geschaffen sowie geeignete Methoden und Strukturen für die Planung, Umsetzung und Kontrolle der Unternehmenskommunikation bereitgestellt werden“ (ders. 2005a, S. 22): Wie es damit in der Unternehmenskommunikation bestellt ist, zeigt eine pragmatische Bestandsaufnahme für diese relativ junge Managementdisziplin, die zu Beginn auffällig häufig mit Ex-Journalisten und nicht selten blaublütigen Frühstücksdirektoren besetzt wurde: Fragen des Controllings und der Evaluation wurden erst relativ spät gestellt (vgl. Besson, 2003). Aber die aktuelle Bestandsaufnahme bringt auch zum Vorschein, dass an den Antworten zumindest wegweisend gearbeitet wird (vgl. zum Überblick Piwinger/Porák, 2005; Rolke/Koss, 2005; Pfannenberger/Zerfaß, 2005). Entsprechendes Erfahrungswissen wird in den kommenden Jahren vorliegen.

Im Rückblick wird deutlich: Es waren vor allem und zuförderst die Amerikaner und Briten, die die PR-Tätigkeit in Managementkategorien beschrieben und damit als Managementaufgabe überprüfbar machten: Management by Objectives (MBO) heißt das Konzept, an dem sich auch die PR zu orientieren begann (ebd., 30): Von der Analyse über Zielsetzung, Zielgruppenbestimmung und Maßnahmenplanung zum Erfolg. In diesen Schritten werden auch heute noch Kommunikationskampagnen geplant (vgl. exemplarisch Leipziger, 2004).

Wie die Erfolgswirkungen gemessen werden können, dazu legte frühzeitig Walter K. Lindemann (1997), der ehemalige Seniorberater der amerikanischen Agenturgruppe Ketchum PR, ein einfaches und in der Praxis leicht anwendbares Wirkungsmodell vor, das zwischen drei Effektlevels unterscheidet:

- der **Output-Ebene** (hier wird gefragt, ob die Botschaften die Zielgruppen erreichen),
- der **Outgrowth-Ebene** (hier wird gefragt, ob die Botschaften auch wahrgenommen und verstanden wurden),
- der **Outcome-Ebene** (hier wird gefragt, ob die Botschaften das Wissen, die Meinung und oder das Verhalten verändern).

Dieses Modell hat weltweit Eingang in die PR-Profession gefunden – in den angelsächsischen Einflussbereich (vgl. das IPR-Toolkit von the Institute of Public Relations, 2003) ebenso wie in Deutschland (GPRA, 1997) oder abgewandelt in Schweden (vgl. dazu Lautenbach/Sass, 2005). Doch bei aller immanenter Folgerichtigkeit weist dieses Modell ein entscheidendes Defizit auf. Es fehlt eine vierte Ebene, die den ökonomischen Effekt der angestrebten und eventuell erreichten Meinungs- und Verhaltensänderung der Kommunikation misst. Oder wie es heute hieße, die einen Link zwischen den kommunikativen Wirkungen von Maßnahmen und den finanziellen Auswirkungen herstellt: Führt ein Mehr an Wissen auch tatsächlich zu einem werthaltigen Kauf? Fördert die Meinungsveränderung die Weiterempfehlungsrates, die wiederum den Umsatz steigern hilft? Besteht ein Zusammenhang zwischen den kommunikativen Botschaften eines Unternehmens und dem Einkaufsverhalten seiner Kunden? Erlaubt das gute Image auch, einen höheren Preis zu verlangen? Um solche ökonomischen Aspekte einzubeziehen, hat der Ver-

fasser vor zehn Jahren den Vorschlag unterbreitet, dass Lindemann-Modell um ein viertes Level zu erweitern und dafür den Begriff „Outflow“ zu verwenden (vgl. Rolke, 1997; Naundorf, 2001). Etwa gleichzeitig führte der schwedische PR-Verband für die Verbindung von immateriellen und finanziellen Effekten den Begriff „Value Link“ ein (vgl. The Swedish Public Relations Association, 1996).

Was ist heute aus diesen frühen Vorschlägen geworden und welche Konzeptangebote werden heute diskutiert? Bevor diese Frage zumindest cursorisch beantwortet werden soll – im Sinne einer Status Quo-Beschreibung mit Ausblick –, lohnt sich ein kurzer Exkurs in die praktische PR-Evaluation, die noch immer stark von der Überprüfung der Ergebnisse der Presse- und Medienarbeit dominiert ist und war – und zwar mittels so genannter Medienresonanzanalysen.

2. Medienresonanzanalysen – das originäre Controlling-instrument der klassischen PR

Wenn Presse- und Medienarbeit tatsächlich noch immer rund 50% aller Ressourcen bindet (Rolke, 2003), dann ist es wenig überraschend, dass die PR-Abteilungen lange Zeit darauf all ihre Controllinganstrengungen konzentriert haben. Mit Hilfe so genannter Medienresonanzanalysen (heute sind OnlinePräsenzAnalysen dazu gekommen) wird qualitativ und quantitativ ermittelt, wie ein Unternehmen in der veröffentlichten Meinung positioniert ist, weil es Rückschlüsse über Image und Reputation zulässt. Das Instrumentarium in diesem Bereich kann heute als ausgefeilt gelten.

So lassen sich mit Hilfe von Kennziffern und Benchmarks in jedem Fall relevante Einsichten für die Steuerung der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit gewinnen.

Dazu nur einige Beispiele:

Die **Optimalrelation** beispielsweise beschreibt das Verhältnis von selbst- und fremdgesteuerter Berichterstattung. Vergleichsstudien zeigen, dass der Wert in Normalsituationen etwa bei 70 zu 30 liegt (70% selbstinitiiert und 30% fremdinitiiert). Abweichungen signalisieren Fehl- oder Übersteuerungen wie bei Krisensituationen oder bei reinen Inszenierungskampagnen. Im Falle der Krise etwa steigt der Anteil der fremdinitiierten Artikel erfahrungsgemäß auf deutlich über 50%. Medien beginnen dann selber zu recherchieren und das Umfeld des Unternehmens kommentiert aktiv die kritische Entwicklung. Die kommunikative Aufgabe besteht dann für das Unternehmen darin, das Heft des Handelns wieder zu ergreifen, was meist mit Veränderungen in der Unternehmensstrategie einhergeht. Shell etwa musste versprechen, dass die Öl-Plattform Brent Spar vorläufig nicht versenkt werde, sondern zunächst Alternativen geprüft würden, bevor das Medieninteresse deutlich erlahmte und das Unternehmen selber wieder stärkeren Einfluss auf die sie selbst betreffende Berichterstattung nehmen konnte. Sinkt hingegen der Anteil der fremdinitiierten Artikel auf 20% oder weniger, handelt es sich häufig nur um ein künstlich erzeugtes Medieninteresse am Unternehmen und seinen Themen. Das Unternehmen muss dann anhand seines Themenportfolios prüfen, ob es überhaupt eine genügende Publikationskraft verfügt.

Die **Themenportfolios** zeigen, mit welchen Inhalten es dem Unternehmen gelingen kann, sich in der veröffentlichten Meinung zu profilieren: reüssiert es eher mit unternehmensbezogenen Nachrichten, was für börsennotierte Konzerne gilt, oder eher mit Produktmeldungen, die bei nicht-börsennotierten Unternehmen überwiegen? Vermag es seine Botschaften in der Öffentlichkeit zu vermitteln

oder stößt es auf Widerstände? Auch die Frage der Qualität der Berichterstattungsanlässe (einzelfallbezogen oder seriell) kann von Interesse sein. Schließlich spiegelt sich in Themenportfolios die Kommunikationsfähigkeit des Vorstandsvorsitzenden wider. Empirische Studien zeigen, dass er in der Regel zwei bis drei Mal so häufig zitiert wird wie alle anderen Vorstandsmitglieder zusammen. Dahinter steht nicht selten die Strategie der „One Company, one Voice, one Face“ – was in Amerika übrigens eine noch größere Rolle spielt als in Deutschland.

Der **Share of Voice** zeigt an, wie stark das Unternehmen ein bestimmtes Meinungsfeld in der Berichterstattung mitgestalten kann. Hier gilt: erst wenn ein bestimmter Schwellenwert überschritten wird, der in der Regel zwischen 30 und 40% liegt, wird das Unternehmen in der Öffentlichkeit als unterscheidbarer Akteur wahrgenommen. Es reicht also nicht aus, über vereinzelte positive Nachrichten zu verfügen und diese den Medien anzubieten, Unternehmen müssen auch in einer hinreichenden Quantität Berichterstattung auslösen.

Vor dem Hintergrund des „Share of Voice“-Konzepts wird verständlich, warum sich in vielen Fällen die Image- und Markenbildung (vgl. Ries/Ries, 2002) heute sehr viel stärker und erfolgreicher über die Presse und Öffentlichkeitsarbeit als über die klassische Werbung vollziehen kann. Über Medienresonanzanalysen lassen sich dann die relevanten Effekte ermitteln. Dabei hat sich dieses inhaltsanalytisch ausgerichtete Untersuchungsinstrument zu einem ambitionierten und anspruchsvollen Tool der empirischen Sozialforschung entwickelt.

Doch auch hier bleibt ein Unbehagen, weil mit diesem Instrument zwar die qualitative Wirksamkeit von Presse und Medienarbeit durch Indikatorenbildung nachgewiesen werden kann,

nicht aber die Frage beantwortet wird, welcher Mehrwert in Euro und Cent dabei für das Unternehmen tatsächlich geschaffen wurde. Die Amerikaner haben bereits vor mehr als zwanzig Jahren eine Hilfsgröße entwickelt, der zumindest eine gewisse Überzeugungskraft nicht abgesprochen werden kann und die sich deswegen auch in Deutschland und anderswo in Europa etabliert hat: den Äquivalenzwert. Dabei werden die durch PR generierten redaktionellen Beiträge in Anzeigenraum umgerechnet, so dass beispielsweise die auf den eigenen Presstext zurückzuführenden Zeitungsartikel mit dem Wert berechnet werden, den es kosten würde, wenn in gleicher Weise eine Anzeige geschaltet worden wäre. Ob die erzeugte Medienresonanz aber tatsächlich zu Wertbeiträgen führt, kann auf diesem Weg nicht ermittelt werden. Insofern handelt es sich – wie dargestellt – nur um eine Hilfsgröße, die allerdings im Bereich der Produkt-PR eine große und berechtigte Bedeutung hat.

3. Kommunikations-Steuerung mit Hilfe von Scorecards, Value-drivers und Controlcockpits

Die Mitte der 90er Jahre eingeführten Begriffe „Outflow“ und „Value Link“ drückten aus, was sich viele Kommunikationsmanager wünschen: die inzwischen gut nachweisbaren kommunikativen Effekte ihrer Aktivitäten in eine monetäre Bewertung zu überführen – eben weil damit geldwerte Vorteile für das Unternehmen erzielt werden. Doch es sollte noch fast zehn Jahre dauern, bis diese Vorschläge engagiert aufgegriffen wurden und erste diskussionsfähige Modelle entwickelt wurden. Heute ist der Begriff „Outflow“ in Deutschland durchgesetzt (vgl. stellvertretend Rolke, 1997; Naundorf, 2001; DPRG/GPRA, 2000; Pfannenberger/Zerfaß, 2005; Mast, 2005; Mathes, 2005; Porák, 2005) und

wird in unterschiedlichen Konzepten verwendet, die zu dem sehr viel mehr erfassen als nur die klassische Presse- und Öffentlichkeitsarbeit. Eine ähnliche Begriffskarriere scheint sich für den Terminus „Value Link“ abzuzeichnen (vgl. Pfannenberg/Zerfaß, 2005).

Wer den aktuellen Stand der Diskussion um das Kommunikations-Controlling betrachtet, findet gleich eine ganze Reihe von Angeboten vor, die bereits von der Begriffswahl her signalisieren, dass es innerhalb der vergangenen vier Jahren einen enormen Schub gegeben haben muss, der die Evaluationsbemühungen der Branche – zumindest gedanklich – weit über das Lindemann-Modell hinaus katapultiert hat. Da ist von einer „Corporate Communications Scorecard“ (Zerfaß 2005) ebenso die Rede wie von einer Communication Scorecard (Hering/Schuppener/Sommerhalder, 2004). „Return on Communications“ (The Swedish Public Relations Association, 1996), „Communication Value Systems“ (Lange, 2005) werden genauso angeboten wie ein „Kommunikations-Controlling im Value Based-Management“ (Pfannenberg, 2005) oder auch das „CommunicationControlCockpit“ (Rolke 2004; 2005).

All diese neuen Ansätze in der Evaluation von Kommunikation sind nicht denkbar ohne drei große Impulse, die ihren Ursprung nicht in der PR-Branche haben, sondern im Controlling selbst, im Wissensmanagement und in der Markenbewertung. Das meint im Einzelnen:

- die Entwicklung der **Balanced Scorecard**, die vor mehr als zwölf Jahren als Vorschlag dafür unterbreitet wurde, wie sich harte Finanzkennzahlen und weiche Werttreiber, wie Kundenzufriedenheit oder Image miteinander verbinden lassen (vgl. Kaplan/Norton, 1997 und neuerdings diess. 2004),

- die Diskussion um die „**Intangible Assets**“ von Unternehmen, die gerade in Schweden zu sehr interessanten Überlegungen unter den Kommunikationsmanagern geführt hat, weil erkannt wurde, dass Kommunikationsbeziehungen wertgenerierend sind sowie
- die zahlreichen **Marken-Bewertungsmodelle** mit dem Versuch, gemeinsame Standards zu schaffen, wobei auch hier wiederum die Ansätze die höchste Attraktivität haben, die monetäre und nicht monetäre Werttreiber miteinander verbinden.

Denn es ist nun einmal so: „Finanzielle und nicht-finanzielle Messgrößen bestimmen gemeinsam das Wesen und die Zukunft eines Unternehmens. Die Unternehmensleitungen sind zunehmend bestrebt, die relevanten Variablen und damit die eigentlichen Werttreiber in ihrer ganzen Vielfalt zu erkennen und zu steuern.“ (Di Piazza/Eccles, 2002, S. 107). Das ist abstrakt jedem Manager klar – auch den Führungskräften in der Kommunikation. Die tatsächliche Herausforderung liegt vor allem in der Umsetzung. Hier zeigte sich für die Unternehmenskommunikation sehr schnell,

- dass die BSC in ihrer Standardvariante für die Kommunikation nicht passgenau ist, sondern modifiziert und – wie einige meinten – neu interpretiert werden musste,
- der Wert von Kommunikation nicht überzeugend bilanzierbar ist, auch wenn Kommunikation Wertsteigerung generiert, und
- Markenbewertungen multi-optional möglich sind und deswegen in der Praxis zu unvereinbaren Ergebnissen führen.

Doch trotz dieser Euphorie dämpfenden Tatbestände stieg aus betriebswirtschaftlicher Sicht die Plausibilität

dafür, dass durch Kommunikationsleistungen Wertbeiträge geschaffen werden, deren Höhe sich allerdings erst am Ende eines Transformationsprozesses zeigt, der zudem auch noch seine Spuren selber verwischt. Am Ende erkennt jeder das gute Ergebnis, weiß aber nicht mehr genau, wie es zustande gekommen ist. Beispielsweise dann, wenn die kommunikative Kompetenz zu mehr Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen und einer Verbesserung der Ablaufprozesse führt, so dass sich in Folge die Kundenbindung erhöht und, schließlich der Umsatz gesteigert wird, um es einmal exemplarisch zu illustrieren. Aber jeder diese Wertkette vergisst, weil sie nicht über Kennzahlen und Indikatoren sichtbar gemacht worden ist.

Vor allem durch den (fast) flächendeckenden Ausbau der Controlling-Systeme in den Unternehmen ist der Zwang für alle Abteilungen gewachsen, die jeweiligen Leistungen zu evaluieren und dabei die eigenen Wertbeiträge sichtbar zu machen. Auch die Unternehmenskommunikation spürt heute diesen Druck, steht aber in der Praxis noch ganz am Anfang. Betrachtet man die einzelnen Modelle des Kommunikations-Controllings rein konzeptionell, dann fällt auf, dass sie in zwei Dimensionen zu polarisieren scheinen, so dass sie gut in einer Matrix verortet werden können:

- Entweder handelt es sich um Modelle, die auf eine monetäre Bewertung des Leistungsbeitrages verzichten, oder aber um solche, die gerade die Geldwertigkeit zumindest sichtbar machen wollen.
- Und entweder liegt dabei der Fokus auf der (Unternehmens-)kommunikation selbst oder ganz allgemein auf den wertsteigernden Management-Prozessen im Unternehmen, bei denen es dann um einen Erfolgsanteil von Kommunikation geht.

Wer will, kann in dieser Systematik eine gewisse Entwicklungslogik sehen, die sich leicht nachvollziehen lässt und dabei deutlich macht, welche Komplexität der Werttreiber Kommunikation ausbildet, deren Steuerung hohe Professionalität erfordert. Er wird dabei auch sehen, dass die Grenzen zwischen den einzelnen Ansätzen fließend sind (siehe Abb.):

(1) Nicht-monetäre Controllingansätze für das Kommunikationsmanagement bilden zweifellos die Basis in der PR-Profession. Entsprechend der bekannten Management-by-Objektives-Konzepte (MBO) wird der Prozess des Kommunikationsmanagements in fünf Schritte zerlegt, die der allgemeinen Planungslogik folgen. Für die Unternehmenskommunikation ist dies zutreffend im „IPR-Toolkit“ (8) beschrieben:

- „Audit: Where are you now?
- Setting-Objektives: Where do we need to be?
- Strategy and Plan: How do we get there?
- Ongoing Measurement.: Are we getting there? (gemessen als 'Output', 'Outgrowth' und 'Outcome', L. R.)
- Results and Evaluation: How did we do it?"

Diese Vorgehensweise schließt die Nutzung von bekannten Management-Tools wie die SWOT-Analyse ebenso mit ein wie den Einsatz von Marktforschungs-Instrumenten und Medienresonanzanalysen. Monetäre Effekte wurden in der Praxis dabei nur selten und wenn überhaupt meist nur eher zufällig gemessen (vgl. The Institute of Public Relations 2004) – beispielsweise dann, wenn ein neues Produkt anstatt mit einer klassischen Anzeigenkampagne plötzlich mit Presse- und PR-Instrumenten eingeführt wurde. Und dabei der Return on Invest (ROI) relativ leicht zu ermitteln war. In der Regel wurde auf diese Weise nur den PR-Fachleuten selbst ihre Leistung sichtbar (gemacht). Nur sehr vereinzelt den Vorständen oder den anderen Führungskräften im Unternehmen.

Insgesamt gesehen gehört heute jedenfalls die „Denke“ in Analyse, Zielen, Zielgruppen, Maßnahmen und Ergebnissen zum professionellen Standard. Und zumindest eines lässt sich feststellen: In diesem Bereich der PR-Evaluation gibt es mittlerweile eine ganze Reihe von erprobten Instrumenten, um beispielsweise Input/Output-Analysen oder elaborierte Wirkungsstudien durchzuführen (vgl. dazu stellvertretend die Beiträge im Kapitel

„Kommunikationsprozesse optimieren und steuern“ in Pfannenberg/Zerfaß, 2005) Aber – wie bereits sichtbar wurde – es reicht nicht mehr aus.

(2) Ansätze, die nicht-monetär die Beiträge für das Unternehmensmanagement erfassen wollen:

Sie sind von dem Gedanken geleitet, dass Kommunikation allorts im Unternehmen eine Rolle spielt – zwischen Führung und Belegschaft, den Mitarbeitern untereinander und gegenüber den externen Stakeholdern. Dass Kommunikation aus dem Managementprozess gar nicht wegzudenken ist, wusste übrigens die Betriebswirtschaft abstrakt schon lange. So erläutert Günther Wöhe in Anlehnung an U. Schubert (1972) in seinem Standardwerk „Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre“ zum so genannten „Management-Kreis“ der Betriebsführung: „Voraussetzung für die Ausübung der Teilfunktion des dispositiven Faktors (heute entspricht dies weitgehend dem Begriff Management, L. R.) ist der Austausch von Informationen, d.h. die Kommunikation“ (Wöhe, 1993, S. 99). Allerdings fehlten in der klassischen BWL die analytischen Instrumente, um Kommunikation angemessen zu beschreiben, zu berücksichtigen und damit zu managen.

Für den Schweden Sven Hamrefors ist die Kommunikationsfähigkeit des Unternehmens von entscheidender Bedeutung. Im Rahmen des Kooperationsprojektes „Business Effective Communications“ (BEC) – unterstützt von ausgewählten Unternehmen und dem schwedischen PR-Verband – hat er eine interessante Systematik entwickelt, die er Tim Morawek in einem mündlichen Gespräch erläutert hat. Hamrefors sieht in den Unternehmen drei Ebenen von Kommunikation:

- Kommunikation als geplante Aktivität,
- Kommunikation als spontane Aktivität,
- Kommunikation als institutionelle Fähigkeit.

	Primärer Fokus:	
	die Kommunikationsprozesse:	der Managementprozess insgesamt:
Nicht-monetär ausgerichtet:	<ul style="list-style-type: none"> • Medienresonanzanalysen • Image- und Reputationsanalysen 	<ul style="list-style-type: none"> • Balanced Scorecard for Communication Quality (Vos/Shoemaker)
Monetär ausgerichtet	<ul style="list-style-type: none"> • Communication ControlCockpit (Rolke) • Corporate Communications Scorecard (Zerfaß) 	<ul style="list-style-type: none"> • Communication Scorecard (Hering/Schuppener/Sommerhalder) • Kommunikations-Controlling im VBM (Pfannenberg) • Communication Value System (GPRA)

Abb.: Basiskonzepte für PR-Controlling in der Übersicht

Gerade der Aspekt der Kommunikationsfähigkeit einer Organisation, die sich in Vision, Unternehmenskultur, Stil etc. zeigt, erinnert sehr stark an die anspruchsvolleren CI-Konzepte. Doch Hamrefors will hier eine ganzheitliche Perspektive entwickeln. Da er Kommunikation auf jeder Stufe des Wertschöpfungsprozesses wirken sieht, ist ihre Bedeutung zwar erkennbar, aber seiner Ansicht nach nur bedingt messbar. Hamrefors selbst scheint letzteres auch weniger zu interessieren. Was ihn antreibt, ist die grundlegende Frage, was die Kommunikationsfähigkeit einer Organisation überhaupt ausmacht.

Während Hamrefors also eher den philosophischen Überbau zu entwickeln sucht, interessieren sich die Niederländer Vos und Schoemaker deutlich für den messbaren praktischen Unterbau – also für die „Accountability of Communication Management“ (2004). Ihr Leitbegriff ist die „Kommunikationsqualität“, die sie wie folgt definieren: „The degree to which communication contributes to the effectiveness of organisational policy and strengthens relations with parties upon which the organisation depends in order to be able to function well“ (ebd., S. 17). Entsprechend nutzen sie eine abgewandelte Balanced Scorecard um den Grad der Zielerreichung in den verschiedenen Perspektiven der Kommunikationsqualität zu bestimmen. Dabei verwenden sie qualitative Kriterien (wie „Clarity“, „Environment orientation“, „Consistency“, „Responsiveness“ und „Effectiveness and efficiency“). Die Bewertung der Zielerreichung erfolgt jeweils mittels eines Scoringverfahrens auf einer Skala von 1 (für „poor“) bis 5 (für „very good“). Doch so hilfreich solche nicht-monetären Controllingansätze für das praktische Kommunikationsmanagement sein können – sie bleiben aus Sicht der Unternehmensführung unbefriedigend. Denn es fehlt der kategoriale Wille und damit der kausal gedachte Link zum finanziellen

Ergebnis des Unternehmens. Hier hatte der schwedische PR-Verband vor zehn Jahren eine Pionierleistung erbracht, die lange Zeit nicht beachtet und dann in Schweden selbst leider nicht weiterverfolgt wurde.

(3) Ansätze, die die monetären Beiträge im Unternehmensmanagement sichtbar machen wollen:

Während in den neunziger Jahren sowohl im angelsächsischen als auch im deutschsprachigen Raum das fünfstufige Modell des IPR-Toolkits euphorisch rezipiert worden war, entstand in Schweden ein neuer interessanter Denkansatz. Angeregt durch die Diskussionen um Intangible Assets – unterteilt in Human-Kapital, Beziehungskapital und Struktur-Kapital – stellte sich eine schwedische Arbeitsgruppe aus verschiedenen Unternehmen die Frage, wie denn Kommunikation in der Beziehung zwischen den Unternehmen und seinen Stakeholdern helfen kann, den Wertbeitrag zu steigern? Zu Recht verortet der schwedische Ansatz die Entstehung der kommunikativ generierten Wertbeiträge in den aufgebauten Stakeholder-Beziehungen des Unternehmens (vgl. dazu auch Rolke, 2005a) und konzeptionalisiert diese dann als so genannte „Value-Links“, in denen „spezifisches Wissen bereit gestellt werden muss, dass erst zu Akzeptanz und dann zur Unterstützung (bei den Stakeholdern, L. R.) führen kann“ (Lautenbach/Sass, 2005, S. 37). Damit verbunden waren erste allgemeine Vorschläge für ein Performance Measurement System, das die Beziehung zu monetären Ergebniszahlen herstellt. Solche geldwerten Indikatoren können beispielsweise Markenbekanntheit oder Kundenzufriedenheit sein.

Doch diese Ansätze wurden lange Zeit in Deutschland und auch im angelsächsischen Raum ignoriert. Bei den Engländern scheint sogar eine Art Gegenbewegung stattzufinden (vgl. Morawek, 2005), wobei irritierenderweise weder das Konzept der Balan-

ced Scorecard noch die Diskussion um „Intangible Assets“ in irgendeiner Weise inspirierend gewirkt hat.

Anders in Deutschland: Die neuen Modelle des Kommunikations-Controllings haben die konzeptionelle Idee des „Value-Links“ aufgegriffen, um es in Richtung eines Meßsystems weiterzuentwickeln. So will Pfannenberger (2005) beispielsweise mit Hilfe eines „Kommunikations-Controlling im Value Based Management (VBC)“ zweierlei sichtbar machen:

- a) welche Kommunikationsfelder in einem Unternehmen überhaupt zur Wertschöpfung beitragen und vor allem
- b) in welchen Wirkungszusammenhängen Kommunikation mit anderen Unternehmensfunktionen steht.

Um letzteres zu erreichen, orientiert er sich interessanterweise an der Strategic Map von Kaplan/Norton (2004), allerdings so, dass darin die wertgenerierenden Kommunikationsfelder besonders ausgewiesen werden.

Dem gegenüber ist der Anspruch des Modells der Gesellschaft der Public-Relations-Agenturen in Deutschland (GPRA) eher zurückgenommen. Ihr „Communication Value Systems (CVS)“ will Bewertungsketten aus den strategischen und finanziellen Unternehmenszielen ableiten. Es ähnelt damit dem schwedischen Ur-Modell. Denn es fragt, „was Kommunikation leisten muss, um im Zusammenspiel mit anderen Werttreibern die finanziellen und strategischen Unternehmensziele effektiv zu unterstützen. Der Grad der Aufgabenerfüllung der Kommunikation wird über verschiedene Indikatoren gemessen“ (Lange 2005, S. 199).

Kommunikation soll so als „integraler Bestandteil des gesamten Wertschöpfungsprozesses im Unternehmen verstanden, gesteuert und ausgewiesen“ (ebd., S. 203) werden. Die Aufgabe der Kommunikation, die nach diesem Ansatz gesteuert wird, besteht darin, einzelne Werttreiberketten vom Wert-

schöpfungsziel bis zu konkreten kommunikativen Aufgaben zu identifizieren und abzubilden. Und in die vorhandenen Performance-Measurement-Systeme – wie die Balanced Scorecard oder andere Value Based Management-Modelle – zu integrieren. Wo immer das gelingt, kann der Beitrag der Unternehmenskommunikation fallweise sichtbar gemacht werden.

Die Communications-Scorecard von Hering/Schuppener will sich nicht nur mit Einzelfällen begnügen, sondern will mit Hilfe der klassischen Balanced Scorecard mit ihren vier Perspektiven (Finanzen, Kunden, interne Geschäftsprozesse, Lernen und Entwicklung) sichtbar machen, was Kommunikation alles als integraler Bestandteil von Managementprozessen leistet. Um das zu erreichen, wird „der weiche Faktor Kommunikation ... gewissermaßen über diese vier Perspektiven ‚drübergestülpt‘. So wird klar, dass all die Perspektiven kommunikativ bedingt sind. Die vier Perspektiven befinden sich danach nicht in einem luftleeren Raum, sondern sind in ihrer Aussagekraft immer auch das Ergebnis gelungener oder gegebenenfalls misslungener Kommunikation“. (Schuppener 2005, S. 116) Welcher Anteil dabei jeweils der Kommunikation zugerechnet wird, basiert letztendlich auf einer internen Vereinbarung bzw. Beurteilung der beteiligten Manager.

Alle vorgenannten Ansätze konzentrieren sich auf den Link zwischen der Kommunikationsfunktion und anderen Managementfunktionen im Unternehmen. Dass solche Verbindungen bestehen und sie auch sichtbar gemacht werden sollten, steht außer Zweifel. Aber dennoch bedarf es eines eigenständigen Controllings der Kommunikationsabteilungen – eben weil die Funktion der Unternehmenskommunikation eigenständig ist. Allerdings müssen die Ansätze zum Kommunikations-Controlling anschlussfähig zum Controllingsystem des Unternehmens bleiben.

(4) Ansätze für ein monetäres- bzw. wertorientiertes Kommunikations-Management: Scorecards, Strategic Maps und ControlCockpits, die auf die Kommunikationsabteilungen fokussiert sind, haben den Vorteil, dass sich die Leistungen von Kommunikation nicht nur fallweise bzw. in Hinblick auf andere Funktionen sichtbar machen lassen, sondern die spezifischen Leistungsprozesse von Kommunikation in ihrer eigenen Logik abgebildet werden können, ohne dabei die Anschlussfähigkeit gegenüber den Performance Measurement-Systemen der Unternehmungen zu verlieren. Indem die Logik von Kommunikationsleistungen miteingefasst wird, vermag das Kommunikations-Controlling viel besser die primäre Aufgabe zu erfüllen, die Leistungsprozesse der Kommunikation zu verbessern.

Die von Ansgar Zerfaß vorgeschlagene Corporate-Communications-Scorecard, die gegenüber dem Original von Kaplan und Norton um eine fünfte Dimension – nämlich die der gesellschaftlichen Perspektive – erweitert wurde (Zerfaß, 2005), ist durchaus mit den in einer Unternehmung vorhandenen Balanced-Scorecards kompatibel. Wie alle Balanced Scorecards kann sie nämlich für verschiedene Ebenen konzipiert werden – für das gesamte Unternehmen, aber auch für die einzelne Kommunikationsabteilung. Durch eine so entwickelte Scorecard vermag sich die Kommunikationsabteilung in der Sprache des Controllings an den Strategiediskussionen des Unternehmens beteiligen und seine eigenen Leistungsprozesse optimieren.

Das CommunicationsControlCockpit hat sich von der verengten Perspektivvorgabe durch Kaplan/Norton gelöst und orientiert sich (siehe Schweden, siehe die USA; vgl. dazu Lautenbach/Sass, 2005) primär an den Stakeholderbeziehungen des Unternehmens – vor allem an den Beziehungen zu den Kunden und Mitarbeitern, Geldgebern und Journalisten als Advokaten der

Öffentlichkeit. Denn – so auch die Erkenntnisse der Institutionenökonomie – in Kooperationsbeziehungen entsteht die eigentliche Wertschöpfung für das Unternehmen (Rolke, 2005a). Da Kommunikation Wertschöpfungsprozesse signifikant unterstützt, will das CCC die jeweiligen Wertbeiträge und monetären Effekte im Leistungsprozess sichtbar machen, um sie besser steuern zu können. Operativ sind daher die Leistungs- und Werttreiber zu erfassen.

Strategisch ist der Wertbeitrag durch Kommunikation und Imagebildung dann im Verhältnis zur Wertentwicklung des Unternehmens sichtbar zu machen – und zwar in Form von strategischen Kennzahlen, die zusammen das Cockpit bilden. Erst durch die Verknüpfung von operativen und strategischen Kennzahlen kann das CCC zum wertorientierten Steuerungsinstrument für die Unternehmenskommunikation werden. Daraus ergeben sich zwei Vorteile für die PR-Manager:

- Mit den strategischen Kennzahlen können sie sich an den Grundfragen der Unternehmensführung in der „Sprache der Zahlen“ beteiligen: Ob Reputations- bzw. Imagekapital vernichtet wird, wie sich die erzielte Imagerendite rekapitalisieren lässt und welche kostentreibenden Imagerisiken bestehen, sind Fragen, die zweifellos auf Vorstandsebene behandelt werden müssen.
- Mit Hilfe der operativen Kennzahlen lassen sich die kommunikativen Leistungsprozesse optimieren: Wie sich die Wirkkraft von Kommunikationskampagnen steigern lässt oder der Medien-Mix optimiert werden kann, sind Fragen, die auf der Exekutionsebene beantwortet werden müssen.

Um die Durchführung, Organisation und Knowhow-Qualität besser überprüfen zu können, ist das CommunicationControlCockpit zu einer Strategic Map for Corporate Communications (SM4CC) weiterentwickelt worden (vgl. Rolke/Koss, 2005). D. h. unterhalb

des eigentlichen Cockpits mit seinen strategischen und insofern verdichteten Key Performance Indicators lassen sich damit auch die Leistungsprozesse und organisatorischen Strukturentscheidungen in Kennziffern abbilden. Hierbei ergeben sich übrigens interessante Schnittstellen zu den übrigen Ansätzen.

Das wirft die grundsätzliche Frage auf, in welchem Verhältnis die hier vorgestellten und klassifizierten Ansätze zueinander stehen? Nun, sie alle repräsentieren zwar unterschiedliche Blickwinkel mit unterschiedlichen Reichweiten. Aber sie schließen sich nicht kategorial aus, sondern ergänzen einander eher. Das ist auch logisch. Denn die gewählten Klassifizierungsmerkmale „monetär“ und „nicht-monetär“ sowie „Unternehmensfokus“ und „Kommunikationsfokus“ spiegeln schon kategorial keine Alternativen wieder. Vielmehr muss ein strategisch anspruchsvolles Kommunikationscontrolling all diese Dimensionen umfassen. So verwundert es denn auch nicht, dass die verschiedenen Modelle weitgehend kompatibel und in vielen Einzelementen sogar kombinierbar sind. In der Kommunikationspraxis des PR-Managements wird es darauf ankommen, für die eigene Abteilung ein praktikables Modell zu entwickeln, das für das strategische Unternehmenscontrolling anschlussfähig ist.

4. Evidence based Management und Kommunikations-Controlling

Ziele setzen, Maßnahmen entwickeln und die Wirkung dann in einfachen Kennzahlen messen gehört zweifellos zu den Basics jeglichen Managementhandelns. Eben auch für die Unternehmenskommunikation (siehe exemplarisch das IPR-Toolkit). Dabei dann zu erkennen, dass es sich um eine bereichsübergreifende, ja sogar um eine die gesamte Unternehmung

betreffende Funktion handelt (vgl. dazu Wöhe sowie den schwedischen Ansatz) ist ein zweiter Schritt, aber ebenfalls keineswegs neu. Problem ist eher, dass die Kommunikationsfähigkeit von Unternehmen nicht systematisch entwickelt wird. Gerade deswegen muss ihre hohe, aber stumme Bedeutung wahrnehmbar gemacht werden. Die allen Managementprozessen immanente Bedeutung von Kommunikation teilt sie mit der „Führungsfunktion“, deren Einfluss ebenfalls allerorts im Unternehmen spürbar ist, ohne dass sie regelmäßig quantifiziert würde. Überhaupt haben Führung und Kommunikation mehr miteinander zu tun, als in der klassischen BWL reflektiert wird.

In einem dritten Schritt dann die genauen Leistungsbeiträge für die übergreifende Funktion „Kommunikation“ sichtbar machen zu wollen (vgl. dazu VBM und CSC) ist sicherlich anspruchsvoll, aber auch keineswegs eine prinzipiell neuartige Aufgabe für die Unternehmensführung und das Controlling. Schließlich dann in einem vierten Schritt wertorientierte Steuerungssysteme für eine einzelne Abteilung einzuführen (vgl. CCSC und CCC) ist aus betriebswirtschaftlicher Sicht ebenfalls kein neuer Aufgabentyp – neu ist vieles nur für die Abteilung Unternehmenskommunikation, die sich über Jahrzehnte nicht vorstellen konnte, sich in das Controllingssystem der Unternehmung einzufügen. Allenfalls galt: Kostenkontrolle ja, wertorientiertes Controlling nicht möglich. So jedenfalls war die vorherrschende Meinung, zumal ein angemessenes Instrumentarium nicht zur Verfügung stand.

Mit den neuen Controlling-Konzepten aber, den Erkenntnissen über Intangible Assets und den Konzepten zur Markenbewertung hat die Betriebswirtschaftslehre gezeigt, dass sie bereits in viele Bereiche eingedrungen ist, die lange Zeit als nicht messbar und nicht bewertbar galten. Die Her-

ausforderung für die Unternehmenskommunikation liegt nun vor allem im Transfer – also in der praktischen Übertragung von Erkenntnissen aus den vorgenannten Feldern auf die eigene Funktion, wobei das Instrumentarium angepasst und weiterentwickelt werden muss. Das kann nur den Kommunikationsmanagern selber gelingen. Aber es muss ihnen auch gelingen, wenn sie eine strategische Rolle im Unternehmen spielen wollen. Basis dafür ist ein ständiger Lernprozess von Versuch und Verbesserung.

Wer auf eine Ideallösung wartet, dem fehlt genau die Erfahrung, um in der Praxis mit solchen Expertensystemen wie Scorecards, Strategic Maps und Cockpits umgehen zu können. Deswegen wird es in den nächsten Jahren vor allem darauf ankommen, praktische Erfahrungen mit den neuen Modellen zu sammeln. Dabei wird trotz aller Fortschritte die Informations- und Wissensbasis, auf deren Grundlage sie entscheiden müssen, für die Kommunikationsmanager unvollkommen bleiben. So dass die gesicherte Wissensbasis – wie überall auch sonst im Management – weiterhin um Erfahrung und Intuition ergänzt werden muss. Oder wie der schwedische PR-Verband zu Recht hervorhebt: „The mix of experience, intuition and logic is not unlike that used in other areas of corporate decisions-making“ (The Swedish Public Relations Association, S. 13). Insofern haben die Kommunikationsmanager wie alle anderen Führungskräfte auch zwei Restriktionen ihres Handelns zu beachten und selber wiederum zu managen:

- die Tatsache, dass das tägliche **Handeln immer nur vor dem Horizont vermuteter Kausalitäten** stattfinden kann, aber
- gerade dies den ständigen **Zwang** impliziert, **für das eigene Handeln die Entscheidungsgrundlagen zu verbessern**.

Ad a): Managemententscheidungen werden in allen Bereichen einer Unternehmung vor dem Hintergrund vermuteter Kausalitäten getroffen: Wenn die Belegschaften reduziert werden, sinken die Kosten und die Wettbewerbsfähigkeit steigt und infolge auch der Gewinn. Oder: Wenn das Unternehmen hinreichend bekannt ist, erinnern sich die Kunden an den guten Ruf und kaufen eher dessen Produkte. So lauten stark vereinfacht und exemplarisch die gedanklichen Kausalketten, in denen (Kommunikations-)Manager denken. Auch wenn sie durchaus erfahrungsbewährt sind, bleiben sie notwendig hypothetisch. Wie andere Führungskräfte auch, müssen Kommunikationsmanager dennoch den Mut haben, auf der Grundlage solcher nur vermuteter Wirkungszusammenhänge zu entscheiden und zu handeln, weil unter dem alltäglichen Entscheidungszwang auch die Nicht-Entscheidung eine Entscheidung bedeuten würde. Und weil es handfeste Anreize dafür gibt, durch vorausschauende Klugheit Schaden vom Unternehmen abzuwenden, als immer erst hinterher durch Schaden klug zu werden.

Doch **der Manager muss die vermuteten Wirkungszusammenhänge offen legen**, um sie überprüfbar zu machen – also die eigenen Erwartungen mit den Ergebnissen seines Handelns vergleichen. Ein solcher Abgleich wirkt sich erfahrungsgemäß per se positiv aus. Denn auch für die Kommunikationsstrategie gilt, was sich für die Unternehmensstrategie längst bewährt hat: „Sie ist in der Regel umso erfolgreicher, je rigoroser die Quantifizierung derjenigen Faktoren vorgenommen wird, die berechenbar sind, und je genauer diejenigen beurteilt werden, die einer solchen Berechnung nicht zugänglich sind. Je wirksamer die Synthese ist, desto kleiner ist das Risiko, das mit jeder strategischen Entscheidung verbunden ist.“ (Hinterhuber, 1997, S. 143).

Auch wenn nicht jede Kausalität überprüft werden kann – mangels Zeit und finanzieller Ressourcen, muss sie doch der Überprüfung zugänglich bleiben. Das aber ist nur möglich, wenn die kausalen Implikationen einer Strategie und ihre Umsetzung offen gelegt werden. Value Links und Werttreiber, Scorecards, Strategic Maps und Cockpits haben genau diese basale Aufgabe: die unterstellten Kausalzusammenhänge des strategischen Handelns transparent zu machen und in der Sprache der Zahlen abzubilden, um sie überprüfen zu können, eventuell zu korrigieren und anzupassen. Wer allein nur das tut, verbessert auf Dauer bereits sein Entscheidungshandeln. Aber es bleibt nur der erste (Lern-)Schritt.

Ad b): Der zweite Schritt besteht im wettbewerbsbedingten Zwang der ständigen Verbesserung der eigenen **Entscheidungsgrundlage**. Sie **lässt sich bekanntlich dadurch steigern, dass vermutete Zusammenhänge und Kausalitäten in nachweisbare überführt werden**. Und zwar mit den Mitteln der empirischen Sozialforschung, wie sie Markt- und Meinungsforscher seit Jahrzehnten anwenden und verfeinern. Unter der Überschrift „Evidence based Management“ ist allorts eine Zunahme der anwendungsbezogenen Forschung im Management zu beobachten. So wird auch die Kommunikation mehr und mehr auf den Prüfstand gestellt, um die Erfolgstreiber der Unternehmung zu identifizieren. Ebenso das Führungsverhalten, das bekanntlich sehr viel mit Kommunikation zu tun hat. Dazu nur drei aktuelle Beispiele, die illustrieren sollen, wie sich zentrale Hintergrundannahmen von Managementhandeln überprüfen lassen:

Neuere Ansätze des „Internal Branding“ (Müller-Neuhof/Giehl, 2004) bzw. des „Inclusive Branding“ (Schmidt, 2003) sind von der Vorstellung geleitet, dass **Marken dann besonders auf die Kunden wirken,**

wenn sich intern die Mitarbeiter für die Markenwerte engagieren, sie verstehen und leben. Folgerichtig lautet die Empfehlung, den internen und externen Branding-Prozess aufeinander abgestimmt voranzutreiben, weil dadurch die Kraft der Marke steigt und in Folge der Unternehmenserfolg. Mitarbeiterengagement und Kundenbindung – so die Hypothese – haben miteinander zu tun. Aktuelle Studien des Gallup-Instituts können diese Annahme in wesentlichen Punkten bestätigen. Das Forschungsteam um John H. Fleming (u. a. 2005) fand heraus, dass der finanzielle Erfolg nur um 70% gesteigert wurde, wenn sich das Management darauf konzentrierte, singular entweder das Mitarbeiter-Engagement oder aber die Kundenbindung auf ein überdurchschnittliches Niveau zu steigern. Wenn hingegen beides gleichzeitig im Zusammenspiel gesteigert wurde, verbesserte sich der finanzielle Erfolg überproportional um 240%. Mitarbeiterengagement und Kundenbindung als zusammenhängende Glieder im Wertschöpfungsprozess zu sehen und zu managen, findet auf diese Weise nicht nur eindrucksvoll Bestätigung, sondern sollte auch zu einem entsprechenden Managementhandeln motivieren.

Überdurchschnittliche Bekanntheit eines Unternehmens gilt vielen Marketern wie auch PR-Managern als Erfolgstreiber, der den Umsatz positiv beeinflussen kann. Tatsächlich haben jetzt die beiden Amerikaner Jil Gilfeather und Tino Carote in einer Studie, bei der 6.000 Bürger zu 30 Unternehmen befragt wurden, die verkaufsfördernde Bedeutung von Awareness nachgewiesen. „Ihr Ergebnis: Wer angab, ein Unternehmen ‚extrem‘ oder ‚sehr gut‘ zu kennen, hatte eher einen guten Eindruck von diesem Unternehmen und war eher geneigt, ein Produkt weiterzuempfehlen oder in das Unternehmen zu investieren, als Befragte, die es ‚recht gut‘ oder nur ‚dem Namen nach‘ kannten“ (Massenkeil, 2005).

Kommunikationsmanager unterstellen mit ihrer Arbeit, dass es einen grundsätzlichen **Zusammenhang zwischen der Kommunikationsleistung, der Imagebildung und dem wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens** gibt. Rolke/Koss (2005) haben in ihrer aktuellen Benchmark-Studie unter 63 Privatbanken in Deutschland bestätigen können, dass es signifikante Korrelationen zwischen diesen Faktoren gibt. Professionelle und leistungsstarke Kommunikation führte tatsächlich zu einem mehrjährigen überdurchschnittlichen Bilanzwachstum der Institute und korrelierte auch positiv mit dem Image – so das Ergebnis der Untersuchung.

Die grundsätzlich nachgewiesenen Zusammenhänge für das Unternehmen nutzbar zu machen. Genau das ist die Aufgabe des Kommunikationscontrollings, das ebenso mit Zahlen aus der Marktforschung wie aus der Buchhaltung arbeitet. Die zuvor erwähnte Benchmark-Studie liefert hierzu höchst motivierende Erkenntnisse: Denn Unternehmen, die zwei oder mehr Controlling-Instrumente (wie Marktforschung, Markenbewertung, Medienresonanzanalysen etc.) einsetzen, erreichen eine um 100% höhere Kommunikationsqualität als diejenigen, die keine nutzen. Zugespitzt formuliert bedeutet dies: Wer seine Kommunikation über ein qualifiziertes Controlling steuert, ist doppelt so wirksam wie diejenigen, die das nicht tun. Und auf diesen kommunikativen Wettbewerbsvorteil wird es künftig mehr denn je ankommen. Gleichzeitig kann die Unternehmenskommunikation, die über Kennzahlen gesteuert wird, strategisch eine größere Rolle spielen. Denn es gilt nun einmal: Alles, was im Unternehmen zählt, kann gezählt und erzählt werden. Es sind die beiden Seiten derselben Medaille. Der Unterschied besteht nur darin, dass manche Abteilungen das eine besser können und andere das andere. Aber heute müssen alle Abteilungen in einem Unternehmen beides können. Zählen und erzählen.

Literatur

- Avenarius, H. (2000):** Public Relations. Die Grundform gesellschaftlicher Kommunikation, Darmstadt.
- Besson, N. A. (2003):** Strategische PR-Evaluation. Erfassung, Bewertung und Kontrolle von Öffentlichkeitsarbeit, Wiesbaden.
- DiPiazza, S., Eccles, R. G. (2002):** Vertrauen durch Transparenz. Die Zukunft der Unternehmensberichterstattung, Weinheim.
- DPRG/GPRA (Hrsg.) (2000):** PR-Evaluation. Messen, Analysieren, Bewerten – Empfehlungen für die Praxis, Köln.
- Fleming, J. H., Coffman, C.,/Harter, J. K. (2005):** Managen Sie Ihr Human Sigma. Harvard Business, November, S. 30-44.
- Fritzheim, U. J. (2005):** Lasst Zahlen sprechen. Wie sich die Unternehmenskommunikation vorsichtig dem Controlling öffnet – und dabei verändert, Profile 2, S. 9-17.
- GPRA (Hrsg.) (1997):** Evaluation von Public Relations, Frankfurt am Main.
- Grunig, J. E. (Ed.) (1992):** Excellence in Public Relations and Communication Management, Hillsdale.
- Hering, R., Schuppener, B., Sommerhalder, M. (2004):** Die Communication Scorecard, Wien.
- Hinterhuber, H. J. (1997):** Strategische Unternehmensführung II, Berlin und New York.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2004):** Strategy Maps. Der Weg von immateriellen Werten zum materiellen Erfolg, Stuttgart.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1997):** Balanced Scorecard, Stuttgart.
- Lange, M. (2005):** Das Communication Value System der GPRA, in: Pfannenberger, J., Zerfaß, A. (Hrsg.): Wertschöpfung durch Kommunikation, Frankfurt am Main, S. 199-211.
- Lautenbach, C., Sass, J. (2005):** Internationale Perspektiven des Kommunikations-Controllings, in: Pfannenberger, J., Zerfaß, A. (Hrsg.): Wertschöpfung durch Kommunikation, Frankfurt am Main, S. 36-45.
- Leipziger, J. W. (2004):** Konzepte entwickeln. Handfeste Anleitungen für bessere Kommunikation, Frankfurt am Main.
- Massenkeil, A. (2005):** Trends aus Übersee, in: prmagazin 8, S. 38-40.
- Mast, C. (2005):** Werte schaffen durch Kommunikation. Was von Kommunikationsmanagern erwartet wird, in: Pfannenberger J., Zerfaß, A. (Hrsg.): Wertschöpfung durch Kommunikation, Frankfurt am Main, S. 27-35.
- Mast, C. (2002):** Unternehmenskommunikation. Ein Leitfadens, Stuttgart.
- Mathes, R. (2005):** Integriertes Reputations Tracking, in: Pfannenberger, J., Zerfaß, A. (Hrsg.): Wertschöpfung durch Kommunikation, Frankfurt am Main, S. 76-84.
- Morawek, T. (2005):** Wertschöpfung durch Kommunikation. Ein Vergleich der Modelle zur Erfolgsmessung von Unternehmenskommunikation in Deutschland, Schweden und Großbritannien, Mainz (Diplomarbeit).

- Müller-Neuhof, K., Giehl W. (2004):** Fokus Internal Branding. Vom Mitarbeiter zum Mitmacher, Sternenfels.
- Naundorf, S. (2001):** Messen und Bewerten in der PR – Grundlagen der Erfolgs- und Wirkungsmodelle, in: Bentele, G., Piwinger, M., Schönborn, G. (Hrsg.): Kommunikationsmanagement, Neuwied/Losebl. (Losebl.) Art.-Nr. 4.06.
- Pfannenber, J. (2005):** Kommunikations-Controlling im Value Based Management, in: Pfannenber, J., Zerfaß, A. (Hrsg.): Wertschöpfung durch Kommunikation, Frankfurt am Main, S. 132-141.
- Pfannenber, J., Zerfaß, A. (Hrsg.) (2005):** Wertschöpfung durch Kommunikation. Wie Unternehmen den Erfolg ihrer Kommunikation steuern und bilanzieren, Frankfurt.
- Piwinger, M., Porák, V. (Hrsg.) (2005):** Kommunikations-Controlling. Kommunikation quantifizieren und finanziell bewerten, Wiesbaden.
- Porák, V. (2005):** Methoden zur Erfolgs- und Wertmessung von Kommunikation, in: Piwinger, M., Porák, V. (Hrsg.): Kommunikations-Controlling. Kommunikation quantifizieren und finanziell bewerten, Wiesbaden, S. 163-193.
- Ries, A., Ries, L. (2002):** The Fall of Advertising & the Rise of PR, New York.
- Rolke, L. (2005):** Ein Cockpit für die Unternehmenskommunikation, F.A.Z. am 21. März.
- Rolke, L. (2005a):** Wertschöpfende Unternehmenskommunikation nach dem Stakeholder-Kompass, in: Bentele, G., Piwinger, M., Schönborn, G. (Hrsg.): Kommunikationsmanagement (Loseblattwerk): 4.16. Neuwied, S. 2001ff.
- Rolke, L. (2004):** Das CommunicationControlCockpit: Ein strategisches Kennziffernsystem für die wertorientierte Unternehmenskommunikation, in: Bentele, G., Piwinger, M., Schönborn, G. (Hrsg.): Kommunikationsmanagement (Loseblattwerk): 4.14. Neuwied, S. 2001ff. (Kürzere Version in: prmagazin Nov./2004).
- Rolke, L. (2003):** Produkt- und Unternehmenskommunikation im Umbruch. Was die Marketer und PR-Manager für die Zukunft erwarten, hrsg. vom F.A.Z.-Institut, Frankfurt am Main.
- Rolke, L. (1997):** Von der Wirkungskontrolle zur Erfolgrechnung. Was sind Public Relations wirklich wert?, Absatzwirtschaft 5.
- Rolke, L., Koss, F. (2005):** Value Corporate Communications. Wie sich Unternehmenskommunikation wertorientiert managen lässt. Eine exemplarische Studie mit neuen Kennzahlen, Benchmarks und einer Anleitung zum Kommunikations-Controlling, Norderstedt.
- Schmidt, K. (2003):** Inclusive Branding. Methoden, Strategien und Prozesse ganzheitlicher Markenführung, München.
- Schuppener, B. (2005):** Die Communication Scorecard, in: Pfannenber, J., Zerfaß, A. (Hrsg.): Wertschöpfung durch Kommunikation, Frankfurt am Main, S. 113-122.
- The Institute of Public Relations (2004):** Best Practice in the Measurement and Reporting of Public Relations an ROI. (www.ipr.org.uk).
- The Institute of Public Relations (2003):** The IPR Toolkit: Media evaluation edition, London.
- The Swedish Public Relations Association (1996):** Return on Communications, Stockholm.
- Vos, M., Schoemaker, H. (2004):** Accountability of Communication Management. A Balanced Scorecard for Communication Quality, Utrecht.
- White, J., Mazur, L. (1994):** Strategic Communications Management. Making Public Relations work, Reading.
- Wöhe, G. (1993):** Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, München.
- Zerfaß, A. (2005):** Die Corporate Communications Scorecard, in: Pfannenber, J., Zerfaß, A. (Hrsg.): Wertschöpfung durch Kommunikation. Frankfurt am Main, S. 102-112.
- Zerfaß, A. (2005a):** Rituale der Verifikation? Grundlagen und Grenzen des KommunikationsControlling, in: Rademacher, L. (Hrsg.): Distinktion und Deutungsmacht. Studien zu Theorie und Pragmatik der Public Relations, Wiesbaden.
- Zerfaß, A. (2004):** Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit. Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations, Wiesbaden.

European Works Councils: Mitbestimmung in Europa

HELEN BICKNELL



Dr.
Helen Bicknell

ist als Lehrkraft für besondere Aufgaben (Business English) am Fachbereich III der Fachhochschule Mainz in den Studiengängen MSc International Business LLM, BWL, WR tätig. Außerdem ist sie Kontaktperson für Partnerhochschulen und Erasmus/Sokrates-Austauschprogramme in GB und Irland.

E-mail: helen.bicknell@wiwi.fh-mainz.de

1. What are European Works Councils?

"European Works Councils currently represent the most dynamic pole within the transnationalisation of industrial relations, are likely to remain so in the future and will constitute a core element in any future European industrial relations." (Lecher et al. 2001)

European Works Councils (EWCs) are the first legally protected form of international workplace representation world-wide. EWCs officially began when the European Union (EU) introduced the Directive 94/45/EC on September 22nd 1994. At that time it was signed by 11 of the then 12 member states (the UK 'opted-out'), under the Social Protocol Agreement annexed to the Maastricht Treaty. In 1997 it was extended to the UK and is now a part of the EU's legal system, the **Acquis Communautaire**, which means it will be automatically adopted by all future EU members. The EWC Directive (EWCD) applies to all international companies which operate in

at least two of the 25 present EU member states, plus the European Economic Area (EEA) countries, Liechtenstein, Norway and Iceland. The directive applies to all companies operating in Europe with a workforce of over 1,000 employees, and at least 150 employees in two of the member states.

EWCs have been established in over 730 multi-national companies (MNCs) operating in Europe (Kerckhofs/Pas 2004). Since the introduction of the Single European Act in 1992, the European Monetary Union and the introduction of the euro in 1999, the European economy has experienced a large increase in both intra-European trade and foreign direct investment from European and non-European investors. Company growth has taken place more through mergers and acquisitions than organically. In the year 2000 almost half of all worldwide cross-border mergers and acquisitions were registered in the EU (Marginson/Sisson 2004, p. 31). The relevance of this for EWCs can be seen in the fact that between 1999 and 2002, 30% of all

EWCs were affected by mergers and takeovers (Gohde 2004).

At EWC meetings (or at their respective steering group, extra-ordinary or project group meetings), national workplace representatives have the right to be informed on the group's international strategy, economic situation, international restructuring plans, sales, joint ventures or mergers. They have the right to be consulted before any major international changes with employment repercussions take place. For the first time, employee representatives of national subsidiaries have legally binding, regular access to information and consultation with representatives from central management. In many cases, this means that local managers also have access, too, for the first time. Therefore, EWCs have opened up international channels of communication within large international companies for both employees and management which previously did not exist. For German works councillors, comprehensive information and consultation procedures at the

national level is fairly standard procedure. EWCs extend these information channels and can have both national and European repercussions.

2. The background to the EWC directive

In the 1960's the European Commission was concerned to increase the competitiveness of European companies, particularly vis-à-vis American MNCs (Knudsen 1995). In order to achieve this, a proposal for a Council Regulation on the Statute for European Companies was published in 1970, which attempted to create uniform conditions for companies operating within the Community. Amongst other things, it aimed to establish equal conditions throughout Europe concerning employee participation in company-level decision-making processes, as well as on board-level participation. All in all, it seemed strongly based on the ideas behind the German Works Constitution Act (ibid), giving strong legal protection and rights to employee representatives, and assuming the roles of companies to be socially responsible to all their stakeholders, in particular to their employees.

Hall (1994) refers to two key periods of Community activism with regard to the social dimension, the first being between 1974 and 1980 and then later from 1985 to 1995. In Germany, Willy Brandt's social democratic leadership pushed for 'an effective social policy' in Europe and such impulses finally led to an agreement in 1974 that Article 100 could be used as the legal basis for labour law directives. Between 1975 and 1980 directives were adopted on collective redundancies, equal pay, business transfers and business insolvencies. These were the industrial relations precursors of the EWCD in the 1970s. Lecher et al. (1999, p. 29) regard the Directive on Collective Redundancies as being the primary forerunner to the EWCD.

Jacques Delors, former French socialist government minister and President of the European Commission from 1985 to 1995 was the next influential socialist to move European social policy forward. His quest was to give the European Community a social 'face' or to use the French term establish 'l'espace social européen'. His ideas were later formulated as the Social Policy Protocol and added to the Maastricht agreement in 1992. The adoption of the Maastricht agreement and the implementation of the Single European Act in 1992 added more legal bases to allow social policy issues to be introduced, not only on the basis of unanimity, but also on the basis of so-called Qualified Majority Voting (QMV) procedures. Articles 100A and 118A allowed QMV to be used for social policy issues concerning health and safety, working conditions, information and consultation, and equal opportunities. Unanimity was still required for issues concerning social security, termination of employment, collective representation of employees and co-determination, whilst issues such as pay, the right of association, the right to strike or impose lock-outs were expressly excluded from EU legislation (Hall 1994, p. 301).

Apart from introducing QMV as a legal basis for industrial relations legislation, Delors was responsible for increasing the role of the social partners. This began at the Val Duchesse talks which took place in the Chateaux of the same name, outside Brussels in 1985 (Swann 2000). This summit brought together the representatives of the main European social partners, UNICE, CEEP and the ETUC and led to the inclusion of Article 118B into the Single European Act. Article 118B allowed for agreements based on initiatives from the social partners to be introduced into European legislation. The Commission would have liked the EWCD to be introduced via this

procedure, but after talks broke down, legislation followed. However, this procedure was used to reach agreement on parental leave arrangements (Addison/Siebert 1997, pp. 42-43), and was important as a new way to initiate and promote industrial relations issues at European level.

Thus, the legal base provided for in the Agreement on Social Policy appendix to the Maastricht Treaty, finally made it possible for the Council Directive 94/45/EC of 22nd September, 1994 to be implemented. It was initially signed by eleven of the twelve members of the European Community. Since the entry of Sweden, Austria and Finland into the European Union and the British 'opt-in', the Directive and the Agreement on Social Policy is now part of the 'Acquis Communautaire', which means that it is an integral part of European law, and must be implemented by all present and future member states (Deakin 1997).

One of the most important and well-appreciated rights of all EU citizens is that of freedom of movement to live and work in the EU. However, the problem remains, as to whether workers should be paid according to the country of origin principle, or whether their labour should be 'sold' according to the country of destination principle (Soltwedel 1997). This conflict is particularly pertinent to EWCs, as MNCs are able to quickly move resources or service providers across borders. For example, should a Slovakian worker employed on a three-year, fixed contract in Germany be paid German wages, or Slovakian wages?

3. The General Motors EWC: A case study

The automobile industry is a good example of how MNCs have been able to take full advantage of the possibilities to move production sites from one location to another, and re-structure

their organisational processes across European borders.

The EWC at General Motors was first signed as a voluntary, Article 13 agreement on 16th September, 1996. It was amended in 1999 and then renewed in 2000. This agreement is valid until at least 2006. The GM European Employee Forum (EEF) has had to cope with massive restructuring, re-organisation and rationalisation processes during the past nine years. This process is still continuing. After cutting about 21,000 European jobs between 1998 and 2001, between 2003 and 2005 yet another 13,000 jobs have been lost (EMF-Focus 2005 and GME website 2005). GME presently has about 60,000 European employees. Therefore, the EEF has been fighting a very difficult, defensive battle within a harsh economic environment.

Klaus Franz is both the chairman of the German company works council and has been the chairman of the EEF since its inception. During a discussion with him at the University of Applied Sciences Mainz, in May 2005, he admitted that at first it had been difficult to understand how to use the EEF to the advantage of the European workforce. A negative experience had taken place in 1998 when the German and Belgian works councillors had negotiated national agreements, which were then used by management as competitive benchmarks to cut costs in the UK and Spain (Hancké 2000). This experience made the EEF realise that in future they had to develop a new, European strategy. Therefore, when GME announced its decision to close its Vauxhall operations in Luton, in the UK, the EEF worked together with the EMF to organise a European 'Day of Action' to put pressure on the company to find alternative solutions to the closure of the Luton plant. On January 25th 2001, the EMF reported that over 40,000 European employees had responded to this call at plants in Germany, Belgium, the UK, Portugal

and Spain (Broughton 2001). Klaus Franz announced that the workers at General Motors would fight against the closures of any GM plants throughout Europe.

The year 2001 continued to be turbulent, with the introduction of 'Olympia', a massive restructuring plan. On August 15th management announced its intention to cut costs by 2 billion, and lay off 'several thousand' employees. This led to great uncertainty, especially in Antwerp, but also in Zaragoza and Bochum (Vandewattyne 2001). The EEF immediately called an extraordinary meeting, which took place on August 20th. This meeting led to the Olympia Framework Agreement which established the principles that the Olympia plan was to be implemented without any site closures, without any compulsory redundancies and that all measures had to be negotiated with the national trade unions.

During 2000 and 2001 the EEF signed four European framework agreements with management, concerning the alliance with Fiat in July 2000, on Luton in March 2001, on principles of social responsibility in October 2001 and on the 'Olympia' restructuring programme in October 2001.

The next major challenge for the EEF began in July 2004. Rumours had been circulating that another massive restructuring programme was being planned for Europe (EMF-Focus 2005). On 2nd September management announced their intention to close one production plant in Europe. The EEF and the EMF immediately responded to this in several ways. Firstly the national trade unions and the EMF organised a "European trade union coordination group", to agree to basic demands, which were then sent to GME on 16th September. They then organised a meeting in Copenhagen on 1st October, signing the "Copenhagen declaration", rejecting management's attempts to play national

workforces off against each other, and demanding that they should comply with the European social model. On 12th October, management announced its intention to cut the European workforce by 20% and on 14th October the coordination group met again and decided to organise another Day of Action on 19th October. In their press release, the EMF reported that this was supported by over 50,000 employees in Belgium, Germany, the UK, Sweden, Spain, Portugal, Hungary, Austria, France and Poland. The precise form the actions took depended on different national traditions, legal possibilities and customs. They included protest demonstrations, information meetings and plant-level personnel meetings. The European Parliament also discussed the GM case on 19th October, (EMF-Focus 2005).

In the German press, rumours were rife that either Rüsselsheim or Bochum in Germany or Trollhätten in Sweden were the most likely locations to take the main brunt of the planned job losses. In order to increase local awareness of the effects such cuts would have for each other's communities, Klaus Franz even organised exchange visits of delegations of citizens with their local mayors from Trollhätten to Rüsselsheim and vice versa (Interview with Klaus Franz, 19.05.05).

The coordination group met for a third time on 24th October, rejecting a draft European framework agreement which management had presented. It demanded that management return to the negotiation table. The impasse continued until 26th November when a letter was sent from the EEF and the EMF coordinator to management requesting a new proposal, keeping to the spirit of the Olympia agreement. On 7th December the trade union coordination group met in Rüsselsheim, whilst the EEF negotiated with management on a new framework agreement, which was then signed (EMF-Focus 2005). Whilst not being able to prevent

cuts, the agreement prevents plant closures or forced redundancies. This framework agreement was later followed up by another, '**Zukunftsvertrag**', or 'Framework agreement for the Future' which was signed on 4th March, 2005. This again emphasises that forced redundancies may not take place before 2010 (Frankfurter Rundschau 2005). A further framework agreement has also been signed concerning site selection processes.

This case study shows that the EEF at GM Europe has undergone a long learning process, in order to be able to coordinate industrial action and force management to negotiate with the EEF as a cohesive group. The events which took place between September and December 2004 required extremely high levels of trust and coordination between the EWC members and their national trade unions. Information exchange and communication took place at all levels; between the members, between the EEF and their local communities, national and international trade unions, management and even involved the European parliament. Hancké's (2000) criticism that "EWCs are not the harbingers of a European industrial relations system, but a defensive instrument for local labour relations" no longer seems to apply to the EEF, at least.

Reinhard Kuhlmann describes the GME European Framework Agreement as; "a completely new historical dimension of industrial relations for which no precedent or textbook example exists" (EMF-Focus 2005).

As this case study showed, the 2004 Framework Agreement may not be viewed in isolation from earlier developments, but must be firmly placed within the context of earlier agreements, in particular the Fiat and Olympia agreements. However, it certainly marks a new degree of integration between an EWC, national unions and their European Industry Federations

(EIF). It clearly shows how an EWC can work with efficacy. There are other EWCs which have worked to prevent redundancies in Europe, such as at Heidelberg Cement (Hebauf 2005) and ZF Friedrichshafen. These were

less spectacular cases than at GME, but important for their own EWCs. The future will show if these are isolated examples, or whether EWCs will ever be seen as the "harbingers of a European industrial relations system".

References

- Addison, J., Siebert, W. S. (eds.) (1997):** Labour Markets in Europe, International Thomson Business Press.
- Broughton, A. (2001):** Unions stage European day of action over Vauxhall, EIRO (European Industrial Relations Observatory) On-line, Ref: EU 0102293N.
- Deakin, S. (1997):** Integration through Law? The Law and Economics of European Social Policy, in: Addison, J., Siebert, W. S. (eds.): Labour Markets in Europe, International Thomson Business Press.
- EMF-Focus (2005):** EMF-Focus no. 1 GME Restructuring and Framework Agreements. An example of EMF European Company Policy, EMF documentation.
- Frankfurter Rundschau (2005):** 'Zukunftsvertrag' besiegelt, 05.03.2005.
- Gohde, H. (2004):** Europäische Betriebsräte: Analyse und Handlungsempfehlungen, Frankfurt a. M.
- Hall, M. (1994):** Industrial Relations and the Social Dimension of European Integration: Before and After Maastricht, in: Hyman, R., Ferner, A. (eds.): New Frontiers in European Industrial Relations, Oxford.
- Hancké, B. (2000):** European Works Councils and Industrial Restructuring in the European Motor Industry, in: European Journal of Industrial Relations Vol. 6(1), pp. 35-60.
- Hebauf, R. (2005):** Der Vermittler, www.ebr-ewc.net (02.10.05).
- Kerckhofs, P., Pas, I. (2004):** European Works Council Database 2004, ETUI, Brussels.
- Knudsen, H. (1995):** Employee Participation in Europe, London, Thousand Oaks, New Delhi.
- Lecher, W., Platzer, H.-W., Rüb, S., Weiner, K.-P. (2001):** European Works Councils: Developments, types and networking, Hampshire.
- Lecher, W., Nagel, B., Platzer, H.-W., Fulton, L., Jaich, A., Rehfeldt, U., Rüb, S., Telljohann, V., Weiner, K.-P. (1999):** The Establishment of European Works Councils, Aldershot.
- Marginson, P., Sisson, K. (2004):** European Integration and Industrial Relations, Houndmills-New York.
- Soltwedel, R. (1997):** Social Engineering in Europe: A German Perspective, in: Addison, J., Siebert, W. S. (eds.): Labour Markets in Europe, ITBP.
- Swann, D. (2000):** The Economics of Europe (9th ed.), Penguin.
- Vandewattyne, J. (2001):** Uncertainty as Opel restructures, EIRO (European Industrial Relations Observatory On-line), Ref: BE0109301F

Markennamen erfinden – Kreativität ist mehr denn je gefragt!

JÖRG MEHLHORN



Prof. Dr.
Jörg Mehlhorn

lehrt Betriebswirtschaft mit dem Schwerpunkt
Marketing an der Fachhochschule Mainz.

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

1. Das Problem

Jeder Mensch, jede Institution braucht einen Namen, jedes Produkt und jede Dienstleistung ebenso.

Wir betrachten im Folgenden nicht die Gestaltung der zugehörigen Bildzeichen (Logotype genannt) oder gar die Form- und Farbgebung der Produkte, wenngleich auch diesen Kennzeichen u. U. eine sehr große Bedeutung bei der Kreation von Marken zukommen kann. Während man das Design von Zeit zu Zeit ändern kann und meist auch muss, gilt dies für den Namen definitiv nicht: Der Name ist das einzige Produktmerkmal, das während des gesamten Lebenszyklus kaum verändert werden kann! Ändert man den Namen, dann ändert sich auch das Produkt – zumindest in der Wahrnehmung der Marktpartner. Dies wussten bekanntlich schon die Römer: „Nomen est Omen“ drückt ja aus, dass mit dem Namen Vorahnungen und Vorstellungen verknüpft sind. Aus dieser Sonderstellung des „soft factor“ Namen ergeben sich enorme Anforderungen an das sog. Branding, das neben analytischen Aufgaben insbesondere eine kreative Herausforderung darstellt.

Der einmal gewählte Name kann nur unter sehr hohem finanziellen Aufwand wieder geändert werden, falls er sich als unattraktiv herausstellen sollte. Die wenigen Namensänderungen, die uns begegnen, werden meist durch Fusionen ausgelöst. Als Paradebeispiel gilt noch immer die Kampagne mit dem eindrucksvollen Slogan: „Aus Raider wird Twix – sonst ändert sich nix!“

2. Die Ausgangslage

Wir erleben einen intensiven Wettbewerb um die Kaufkraft der Nachfrager, eine wahre Angebotsflut ergießt sich über die Konsumenten – zumindest in Westeuropa. Begleitet wird dies von einer immer lauter werdenden Werbung, so dass das Auffinden eines zugkräftigen Namens nicht länger dem Zufall überlassen werden kann. Waren es zunächst Werbeagenturen, die diese Aufgaben „nebenbei“ mit erledigten, so bildeten sich Anfang der 80er Jahre spezielle Dienstleister, die ausschließlich Namen kreieren und diese zumindest grob auf Akzeptanz prüfen.

Vergegenwärtigt man sich, wie viele Neuprodukte allein in einer Branche jährlich das Licht der Welt erblicken, gewinnt man eine erste Vorstellung von der Anzahl der Namen, die zu erfinden sind, wenngleich nicht jedes Neuprodukt einen völlig neuen Namen erhält. Oft reicht ein Zusatz (z.B. Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung) oder ein sonstiger Hinweis wie z.B. bei den Pkw-Marken; so wird der Name „Golf“ von der VW AG seit 1974 verwendet und durch Nennung der jeweiligen Generation spezifiziert, derzeit also Golf V. Wird der Nachfolger wieder Golf heißen? Zweifellos eine Entscheidung von ganz besonderer strategischer Tragweite!

Gerade an dieser Branche lässt sich gut demonstrieren, welchen Aufwand heutzutage die Namenssuche macht: Viele Hersteller bieten von Zeit zu Zeit Sondermodelle, die dann z.B. Europe, Bistro, Genesis heißen, also jeweils einen schutzfähigen Namen brauchen, der zum Hauptnamen ebenso passt wie zum Image der Marke. Hinzu kommt der Trend, auch Ausstattungspakete – z. B. Sportline/Comfortline –, aber auch einzelne Extras mit Namen zu versehen: Da heißt eine Klimaanlage dann Climatronic oder ein Getriebeautomat Tiptronic. Wen wundert es dann, dass jährlich rund 50.000 Marken beim Deutschen Patent- und Markenamt (www.dpma.de) angemeldet werden, wo bereits mehr als 500.000 geschützte Zeichen registriert sind. Zum Glück geschieht dies in 45 verschiedenen Klassen, so dass ein Name durchaus bei unterschiedlichen Produktarten vorkommen kann. Nur so ist es möglich, dass es „Duplo“ ein-

mal als Spielzeug und einmal als Süßigkeit gibt; theoretisch kann also ein Name 45mal vorkommen, Dienstleistungen eingeschlossen. Erfolgt dies mit Zustimmung des „brand owner“ – also des Inhabers der Markenrechte – spricht man von Lizenzmarken (häufig bei Textilien und Kosmetik) bzw. Marken-Lizenzen.

Das Markenrecht gestattet, Zeichen auf Vorrat anzumelden, um im Bedarfsfall sehr schnell einen passenden Namen parat zu haben. D.h., es werden erheblich mehr Zeichen angemeldet als derzeit aktiv genutzt. Für den Markenartikler bedeutet dies, dass er versuchen muss, dem Zeitgeist folgend, pro-aktiv Namen zu kreieren, die er im Falle der Nichtnutzung sogar wieder verkaufen kann. Marken – früher Warenzeichen genannt – sind immaterielle Güter, geistiges Eigentum von zum Teil beträchtlichem Wert (z.B. Coca-Cola, Mercedes oder Google).

Diese Hinweise sollen zeigen, dass der kreative Freiraum der Namenssuche je nach Wettbewerbslage recht stark beschnitten sein kann. Zum Glück wandeln sich Zeitgeist und Sprachempfinden, so dass auch wieder Nischen entstehen, die noch nicht besetzt sind. Aber auch hier gilt: Wer zuerst kommt, mahlt zuerst, d.h., es gilt die zeitliche Priorität der Anmeldung. Das seit 1995 gültige Markenrecht gibt auch Privatpersonen die Möglichkeit, Namen oder andere Zeichen als Marke anzumelden. Damit kann jeder von uns zum Namensfinder und nach erfolgter Eintragung zum Namenseigentümer werden mit der Option des Verkaufs seiner Rechte an geeignete Unternehmen.

Die Namenswahl ist für die Markenschöpfer dadurch aber offenbar nicht einfacher geworden. Mit der Einführung des Internet hat sich das Problem deutlich ausgeweitet, da nun auch sog. Domains zu kreieren und zu schützen sind, was schon so manchen Rechtsstreit nach sich zog.

Da **Kreativität** bekanntlich ein Engpassfaktor ist und Schnelligkeit auch hier siegt, hat sich mittlerweile ein lebhafter Handel mit registrierten Domains etabliert. Kürzlich war zu lesen, dass der weltweit bisher höchste Preis 1999 für „business.com“ gezahlt wurde in Form von 7,5 Mio. US-Dollar. Der höchste Marktwert wird laut FAZ „sex.com“ zugetraut. Die seit 2005 bestehende Möglichkeit zur Verwendung der Umlaute hat den Suchraum erneut vergrößert und weitere Nischen geschaffen, so auch die vom Verfasser hochgeschätzte www.kreativitaet.org

3. Der Prozess der Namenssuche

Die Namenssuche ist Teil eines ganzheitlichen Innovationsprozesses, das heißt, sie ist organisch verbunden mit wichtigen anderen Entscheidungen, so zum einen mit der Positionierung selbst als auch mit Fragen der technischen Auslegung, des Designs, der Preislage, des Vertriebskonzeptes und des kommunikativen Auftritts.

Die Erfahrung zeigt, dass mit der Namenssuche häufig zu spät begonnen wird, so dass nicht selten gefährliche Hektik ausbricht, wenn kurz vor der Markteinführung ein Mitbewerber Widerspruch einlegt gegen unsere Anmeldung. Für die juristische Prüfung wie auch die Akzeptanzprüfung in den Teilmärkten sind erfahrungsgemäß mindestens neun Monate anzusetzen, so dass klar sein sollte, dass die Namenssuche synchron starten muss mit der Arbeit am Design. Beide erfordern ohnehin das gleiche Briefing, also Aussagen zum Nutzen des Produktes, zur Zielgruppe und zur Wettbewerbssituation. Bei Dienstleistungen verkürzt sich der Zeitbedarf für technische Vorarbeiten häufig deutlich, so dass die Namenssuche nicht selten zum zeitkritischen Faktor und damit zum Engpassfaktor der gesamten Innovationsplanung wird und damit den Zeitpunkt der Markteinführung sogar bestimmt.

Während über Designfragen und über Werbekampagnen nach der Markteinführung meist recht offen gesprochen wird, erfährt man über die Vorgehensweise der Namenssuche sogar in den Success-Stories kaum etwas. Auffallend ist auch, dass es zahlreiche Wettbewerbe für gutes Design und kreative bzw. effiziente Werbung gibt, aber bisher keinen für gelungene Namensgebung. Die einen scheuen sich zu sagen, dass man sich externer Hilfe bedient hat, die anderen verbergen lieber, dass die Namensschöpfung das Zufallsprodukt einer Betriebsfeier war; so etwa ist die Spannweite. Gelegentlich werden auch firmeninterne Suchwettbewerbe oder gar Preisausschreiben veranstaltet. Nicht selten wird parallel gearbeitet in der Form, dass sowohl die Marketingabteilung als auch die Werbeagentur und zusätzlich ein Branding-Spezialist beauftragt werden.

Unabhängig von Art und Intensität der Ideensuche entspringt jeder Namensvorschlag einem **kreativen Akt** – soweit nicht bewusst imitiert wird. Dieser Akt kann sowohl bei einer Einzelperson wie auch mittels einer Gruppe zustande kommen und dies sowohl mit als auch ohne den Einsatz spezieller Kreativitätstechniken.

3.1 Die Gruppe als Keimzelle

Der Verfasser trainiert seit zwanzig Jahren Studierende der Betriebswirtschaftslehre in Kreativitätstechniken und verwendet dazu u.a. Probleme der Namenssuche, die zunehmend von Externen an ihn herangetragen werden. Das hier geschilderte Vorgehen ist absolut allgemeingültig, das Spezifische liegt einzig in den studentischen Teilnehmern, die:

- im Alter dichter an 20 denn an 30 liegen,
- recht hoch motiviert sind, kreatives Denken zu üben,
- die Relevanz der Aufgabenstellung einzuschätzen wissen,

- als Externe keine Betriebsblindheit aufweisen und – ganz wichtig –
- untereinander wenig Scheu haben, ihren Gedanken freien Lauf zu lassen und ihre Neigung zum Kritisieren anderer recht gut ausblenden können, weil Rivalität fehlt.

Die Gruppengröße liegt im Workshop bei fünf bis sieben Personen, in der Trainingssituation an der Fachhochschule in Mainz max. bei zwölf Studierenden. Bei der Zusammensetzung wird strikt darauf geachtet, dass beide Geschlechter vertreten, dass keine Cliquen vereint und Fremdsprachenkenntnisse vorhanden sind.

3.2 Der Workshop als Biotop

Der Workshop läuft so ab, dass 5 bis 7 Freiwillige mit diesen Merkmalen gewonnen werden, um einen halben oder ganzen Tag zu „spinnen“, gleichermaßen konzentriert wie spielerisch. Die höchste Motivation konnte beobachtet werden, wenn dies in den Räumen des Auftraggebers stattfand, also nicht im allseits bekannten Umfeld. Ähnlich wichtig ist auch, dass die Problemstellung kurz vom externen Auftraggeber vorgetragen wird und nicht vom Seminarleiter; dieser fungiert als Moderator und beteiligt sich aktiv an der Suche des Namens, nicht selten sogar verstärkt nach Abschluss des Workshops, weil dann meist dank der sog. Inkubationsphase weitere gute Ideen auftauchen.

Das Briefing wird auf max. fünfzehn Minuten begrenzt, der Moderator lässt auch nur bis zu einem bestimmten Punkt Fragen zu, um den Suchraum nicht zu sehr einzuschränken. Dann wird der Aufgabensteller recht abrupt verabschiedet, denn Beobachter sind niemals zugelassen. Wichtig ist, dass die Teilnehmer durch das Briefing hineintauchen in die Fragestellung, was natürlich deren Akzeptanz voraussetzt: Einen Nichtraucher an der Suche eines Zigarettennamens zu beteiligen macht meist wenig Sinn.

Der eigentliche Ablauf ist typisch für alle Kreativitätstechniken:

Die Phase der Suche wird völlig entkoppelt von der Phase der Bewertung, d.h., es gilt das absolute Kritikverbot – sowohl verbal als nonverbal: 30 bis 60 Minuten lang darf nun völlig freigesponnen werden, wobei der Moderator lenkend eingreift, wenn die Gruppe das Thema völlig aus den Augen verliert; kleine Exkurse sind oft hilfreich. Gelegentliche Stockungen des Ideenflusses sind nicht störend, sie sind meist nur schöpferische Pausen vor dem nächsten Gedankensturm. Keinesfalls darf die Session kürzer sein als 30 Minuten, denn die originellsten Ideen kommen i. d. R. erst nach fünfzehn Minuten. Vorher erfolgt die sog. Abladephase, die fünf bis zehn Minuten beansprucht und die eher nahe liegenden Vorschläge ans Licht bringt. Essentiell ist, dass alle Ideen sofort notiert und gut sichtbar an einer Pinnwand befestigt werden, damit jeder die Chance hat, die Vorschläge der anderen aufzugreifen. Nach etwa einer Stunde folgt eine große Pause, in der auch geklärt wird, ob man danach mit einer anderen Methode weiterarbeitet. Nach drei bis vier Stunden wird der Auftraggeber wieder dazu geholt und um eine erste Stellungnahme gebeten.

3.3 Die Techniken als Katalysator

Nicht alle professionellen Namenssucher setzen Kreativitätstechniken ein, demnach geht es auch ohne. Interessant ist aber, dass unsere Auftraggeber stets überrascht waren von der Menge der gefundenen Namen; darin liegt zweifellos die Stärke der Techniken, die ja bewusst angelegt sind auf Quantität, denn: wo viele Ideen geboren werden, gibt es erfahrungsgemäß auch ein paar sehr gute. In der Tat, fünf bis acht geeignete Namen sind doch ein vorzeigbares Ergebnis, da stört es nicht, wenn nebenbei Hunderte generiert wurden.

Im Gegensatz zu diesem Beispiel ist es auch keine Energieverschwendung,

denn diese Massenproduktion wird gebraucht, um unseren internen Zensor zu überlisten: Wir brauchen die Spontaneität, um den kritischen Verstand in uns auszublenden. Dies gelingt uns am besten, wenn wir hemmungslos drauflosreden: daher der Name Gedankensturm (= Brainstorming), um das bekannteste Verfahren als erstes zu nennen. Diese schon 1939 von dem Werbemann Alex Osborn in New York erfundene Technik verwende ich bei der Namenssuche nur mit erfahrenen Gruppen. Normalerweise starten wir mit der schriftlichen Variante, dem Brain-Writing, weil da die Hemmschwelle, sich zu äußern, noch viel niedriger ist: Alle sitzen um einen Tisch, jeder hat einen Stapel Ideenkarten und einen dicken Filzstift. Die Vorschläge werden in die Mitte des Tisches gelegt, so dass jeder die Chance hat, die Karten der anderen zu lesen, wenn der eigene Ideenfluss gerade stockt. Außerdem können gleichzeitig mehrere schreiben, während man beim Brainstorming warten muss, bis der Moderator oder sein Helfer den Namen notiert hat, und das auch noch in der gewünschten Schreibweise. Unvermeidbar sind hierbei Doppelnennungen, aber die werden beim späteren Anpinnen der Karten schnell identifiziert. Dabei lässt sich i. d. R. schon eine grobe Strukturierung vornehmen, so dass man auch schnell Leerfelder erkennt, die man in der nächsten Runde gezielt angehen kann. Der Hauptvorteil dieser Schreibtechnik liegt darin, dass auch Introvertierte sehr gut eingebunden werden können; der Nachteil ist, dass die Ideen der anderen eher zufällig aufgegriffen und weiterentwickelt werden.

Diesen Mangel wollte Bernd Rohrbach überwinden, als er in den 70er Jahren die „Methode 635“ erfand: Sechs Personen kreierte drei Ideen in fünf Minuten, jedoch nicht auf Karten, sondern auf einem Arbeitsbogen, der mindestens das Format DIN A3 hat und in jeder der sechs Zeilen drei Kästchen in der Waagerechten ent-

hält. Ziel ist, nun drei Ideen zu Papier zu bringen. Nach etwa fünf Minuten werden alle Bögen im Uhrzeigersinn weitergereicht, so dass man in der nächsten Zeile die Ideen des Vorgängers fortentwickeln kann. Gelingt dies nicht, wird ein neuer Namensvorschlag geboren, und der Nachbar zur Linken kann diesen weiterspinnen usw. Im Maximalfall sind nach etwa 30 Minuten 108 Ideen generiert. Diese Methode geht mehr in die Tiefe, d. h., sie eignet sich sehr gut, um Namensvorschläge zu modifizieren, sei es in der Schreibweise, sei es phonetisch oder semantisch; auch die Übertragung in anderen Sprachen ist ein Weg, wenn die Gruppe dies spontan zu leisten vermag.

3.4 Die Auswahl des Namens

Je nach Ergiebigkeit und Dauer der Suchphase entstehen mehrere hundert Namensvorschläge, die in der Qualität höchst unterschiedlich sind. Die Bewertung selbst erfolgt meist nicht durch diese Gruppe, sondern durch den Auftraggeber bzw. dessen Team, das erheblich dichter an den Anforderungen des Marktes ist und auch die schon vorhandenen Namen kennt. Wie geht man vor?

Zunächst werden alle Ideen per Textverarbeitung erfasst und alphabetisch sortiert, wodurch Doppelnennungen entdeckt und Ähnlichkeiten erkannt werden. Danach erfolgt durch das Bewerterteam die Grobauswahl, also die „Trennung von Spreu und Weizen“ in der Größenordnung Faktor zehn, d. h. von 400 Rohideen werden nur 40 bis 50 übernommen in die nächste Stufe. Spätestens jetzt müssen Kriterien bekannt sein, an denen sich die weitere Selektion orientiert. Startet man mit den sog. Muss-Kriterien und schaltet dann stufenweise die Soll- und abschließend die Kann-Kriterien hinzu, gestaltet sich die Verdichtung auf zwanzig, dann fünf bis acht Namen recht effizient (vgl. den Kriterienkatalog).

1. Sprachliche Eignung:

Ist der Name leicht aussprechbar? Als Grundvoraussetzung der Merkfähigkeit, z. B. AtA/Imi/Omo

2. Phonetische Eignung:

Passt der Name vom Klang her zur Anmutung des Produktes? Als Grundvoraussetzung der Sympathie, z. B. VISS = aggressiv (schnell), LEGO = ruhig/langsam

3. Semantische Eignung:

a) Passt der Name vom Inhalt her zur Nutzensaussage des Produkts, werden Nutzen/Erlebniswert vom Namen gut transportiert? Als Grundvoraussetzung des Lernens, z. B. Tipp Ex/CINEMAX/DIE GRÜNEN

b) Passt der Name vom Inhalt her zum Sprachstil der Zielgruppe, werden die gewünschten Assoziationen geweckt? Als Grundvoraussetzung der Akzeptanz, z. B. Diamant/Palace = edel/komfortabel, Monza/GTI = jung/sportlich

4. Passt der Name zur Namensfamilie bzw. zum Soll-Image?

Als Grundvoraussetzung des internen Image-Transfers, z. B. Corsa/Astra/Vectra/Calibra/Omega/Frontera/Sintra/Tigra/Sigma/Zafira/Meriva/Antara im Falle von Opel

5. Passt der Name zum geplanten Lebenszyklus?

Als Grundvoraussetzung der Zeitbeständigkeit, z. B. Kosmetik-/Auto-/Flugzeugserien haben unterschiedlich lange Lebenserwartungen.

Als Muss-Kriterium sind zwingend Nr. 1 und Nr. 3; auch Nr. 4, falls dies ein strategisches Ziel ist. Nr. 2 ist eher ein Soll-Kriterium, Nr. 5 ein Kann-Kriterium. Restriktionen zur abschließenden Selektion aus der Short-List sind dann: a) schutzfähig in der jeweiligen Warenzeichen-Klasse (national/international)

b) semantisch stubenrein, d. h. keine unerwünschten Fehldeutungen in anderen Sprach- oder Kulturkreisen wie z. B. Pajero, Pinto, Nova

Kriterien zur Bewertung von Namensvorschlägen

Diese sog. Short-List wird dem Kunden dann ausführlich präsentiert, um zu entscheiden, welche Namen auf rechtliche und auf sprachliche Akzeptanz hin weiter überprüft werden, was parallel erfolgen kann. Letztere sollte in mehreren Sprachräumen stattfinden, falls die Marke nicht ausschließlich national distribuiert werden soll. Der erforderliche Zeitbedarf wird häufig unterschätzt, und selbst nach erfolgter Anmeldung beim Deutschen Patent- und Markenamt oder beim europäischen Harmonisierungsamt für den Binnenmarkt (HABM; www.oami.eu.int) in Alicante ist noch die dreimonatige Einspruchsfrist abzuwarten, bis der Name seinen amtlichen Segen bekommt. Erst dann kann er werblich genutzt werden, und das Leben dieser Marke nimmt seinen Lauf.

Lebt sie auch nach Jahrzehnten noch, dann war nicht nur die Namenswahl, sondern auch die Markenführung ein Glücksfall.

Diese Ausführungen dürften verdeutlicht haben, dass die Namenssuche – wie jeder innovative Vorgang – ein Zusammenspiel analytischer und kreativer Schritte darstellt. Über den Erfolg entscheidet einzig und allein der Markt!

Literatur

Bugdahl, V. (2005): Erfolgsfaktor Markenname, Wiesbaden.

Gotta, M. et al. (Hrsg.) (1985): BRAND NEWS, Hamburg.

Herstatt, J. D. (1985): Die Entwicklung von Markennamen im Rahmen der Neuproduktplanung, Frankfurt.

Bilanzen – was sie sagen, was sie verschweigen

BARDO KÄMMERER



Prof. Dr. iur.
Bardo Kämmerer

lehrt die Fächer Steuerlehre und Steuerrecht an der Fachhochschule Mainz.

E-mail: bardo.kaemmerer@wiwi.fh-mainz.de

Einführung

Vom Einzelkaufmann bis hin zum Vorstand der börsennotierten Aktiengesellschaft muss jedes Wirtschaftsunternehmen einen Jahresabschluss aufstellen. Unabhängig davon, ob der Jahresabschluss nach deutschem Handelsrecht oder nach IFRS – International Financial Reporting Standards – vorgelegt wird, muss er inhaltlich korrekt sein. §264 Abs. 2 HGB fordert, dass der Jahresabschluss ein den tatsächlichen „Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage“ abzugeben hat. Auch die IFRS fordern, dass der Jahresabschluss einen „true and fair view“ auf die Zahlen zu vermitteln hat.

Dennoch bleibt Raum für bewusste Gestaltungen und Beeinflussungen; dieses bewusste Gestalten wird als Bilanzpolitik bezeichnet.

1. Ziele

Wer eine Bilanz aufstellt oder analysiert, muss zunächst denkbare Ziele der Bilanzpolitik hinterfragen.

So findet man in Familienunternehmen häufig das Ziel, möglichst wenig Steuern zu zahlen oder durch geringe Ausschüttungen, die Kapitalsubstanz des Unternehmens zu erhalten.

Demgegenüber wird der Vorstand einer Publikumsgesellschaft eher auf die öffentliche Meinung achten und versuchen, über Jahre hinweg gleichmäßiges Wachstum und gleichmäßige Gewinnsteigerungen zu zeigen.

Eventuell hängt seine Vorstandstunten von der Einhaltung bestimmter Kennzahlen und Ergebnisgrößen ab. Auch darf er die allgemeine Imagepflege nicht aus den Augen verlieren. So können die Ziele der Bilanzpolitik bei einem etwa geplanten Börsengang anders sein, als bei anstehenden schwierigen Gehaltsverhandlungen mit den Gewerkschaften.

Im Hinblick auf Basel II, die Kreditwürdigkeit und die Kreditkonditionen eines Unternehmens nimmt die Bilanzpolitik im Rahmen der Jahresabschlussarbeiten einen steigenden Stellenwert ein.

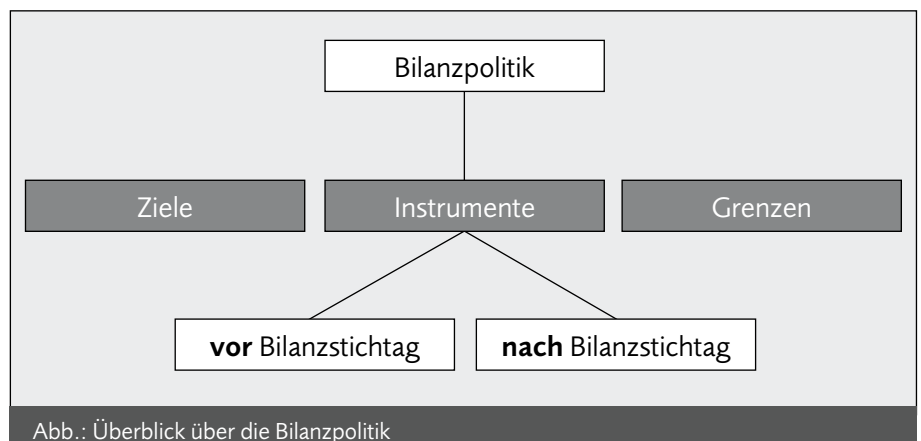


Abb.: Überblick über die Bilanzpolitik

Jeder, der eine Bilanz aufzustellen hat, wird also die grundlegende Frage für sich beantworten müssen, möchte ich mein Unternehmen eher positiv oder eher zurückhaltend präsentieren.

2. Instrumente

Eine geschickte Bilanzpolitik setzt bereits weit vor dem Bilanzstichtag an, denn jedes wirtschaftliche Verhalten wirkt sich auch auf das Zahlenwerk am 31.12. aus. So ist zu überlegen, ob man Investitionen noch vor dem Bilanzstichtag tätigt, oder ob man bis ins neue Jahr wartet. Wird z.B. eine Maschine vor Jahreswechsel aufgestellt oder in Betrieb genommen, so ist ab diesem Monat die Abschreibung – auch degressiv – zu erfassen. Wartet man mit der Anschaffung bis zum 2. Januar des Folgejahres, ist die alte Bilanz von dieser Aufwandsposition noch unbelastet. Der Kauf von Rohstoffen kann ebenfalls zeitlich vorgezogen oder in das neue Jahr verlagert werden. Somit hat man am 31.12. möglicherweise Bargeld oder (niedrigbewertete) Vorräte in der Bilanz zu zeigen. Für ein anderes gängiges Instrument, der Bilanzverbesserung hat sich bereits ein feststehender Begriff etabliert: „Sale and lease back“. Dabei wird ein betriebsnotwendiges Grundstück oder Gebäude unter Aufdeckung der stillen Reserven verkauft und im selben Atemzug wieder zurückgemietet. Damit tauscht der Unternehmer langfristig gebundenes Anlagevermögen gegen kurzfristig verfügbare Liquidität. Gleichzeitig wird ein Gewinn aus dem Abgang von Anlagevermögen realisiert.

Neben diesen echten bilanzpolitischen Maßnahmen sind auch reine bilanzkosmetische Maßnahmen, wie zum Beispiel „windowdressing“ zu finden. Wird beispielsweise über den Bilanzstichtag ein kurzfristiges Darlehen aufgenommen, so hat man zwar kurzfristige Verbindlichkeiten, gleichzeitig ist aber auch die Kasse gefüllt!

Nach dem Bilanzstichtag, also bei der reinen Aufstellung des Jahresabschlusses, lässt sich das Ergebnis durch das Ausnutzen unbestimmter Rechtsbegriffe wie zum Beispiel „betriebsgewöhnliche Nutzungsdauer“ noch beeinflussen: Wenn die tatsächliche Nutzungsdauer einer Maschine zwischen fünf und acht Jahren liegt, macht es natürlich einen Unterschied, ob sie auf fünf oder auf acht Jahre abgeschrieben wird. Ebenso ist die Frage des Rückstellungsbedarfes für betriebsbedingte Risiken immer mit erheblichen Schätzungsreserven verbunden.

Weiterhin gibt das Handelsrecht Ansatzwahlrechte, bei denen der Bilanzaufsteller überlegen kann, ob er sie wahrnimmt. Für die Handelsbilanz ist es beispielsweise dem Kaufmann überlassen, ob er ein Disagio, das er bei der Aufnahme eines langfristigen Darlehens bezahlt hat, sofort als Aufwand bucht, oder ob er es auf die Festschreibzeit des Kredites verteilt.

Auf der Passivseite ist der „Sonderposten mit Rücklagenanteil“ ein gängiges Bilanzierungsinstrument. Dabei bleibt es dem Kaufmann überlassen, Gewinne aus dem Abgang von lang-

fristig gebundenem Anlagevermögen als Ertrag sofort zu zeigen oder, sofern Re-Investitionen geplant sind, diese Gewinne in die steuerfreien Rücklagen einzustellen. Dadurch werden der Gewinn und ihm folgend die Begehrlichkeiten des Finanzamtes und der Anteilseigner reduziert.

Ebenso sind Bewertungswahlrechte vorhanden, die es möglich machen, die Vorräte und weitere Aktivposten etwas höher oder etwas vorsichtiger zu bewerten.

3. Grenzen

Jede „kreative“ Bilanzpolitik findet ihre Grenzen im §264 Abs. 2 HGB. Der Jahresabschluss muss ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild des Unternehmens vermitteln. Ebenso müssen bei Kapitalgesellschaften in Anhang und Lagebericht nähere Erläuterungen zum tatsächlichen Geschäftsverlauf und wichtigen Ereignissen nach dem Bilanzstichtag gegeben werden.

Aus diesem Grund kann eine seriöse Bilanzpolitik die Tendenz eines Jahresergebnisses verstärken, oder in einem anderen Licht präsentieren, niemals aber verzerren.

Literatur

Ditges, J., Arendt U. (2005):
Bilanzen, 11. Aufl., Ludwigshafen.

Cash flow monitoring in housing associations

TOMASZ DYCZKOWSKI



Tomasz Dyczkowski

ist Master in Finanzen und Bankwesen und Doktorand am Lehrstuhl Controlling an der Wirtschaftsuniversität Breslau. Er lehrt Controlling im Öffentlichen Dienst. Als Erasmus-Austauschstudent war er an der FH Mainz.

E-mail: tdyczkow@credit.ae.wroc.pl

1. Introduction

The transition of the Polish economy from the centrally planned to the free market involved a radical change in the business environment. A turbulent economic situation, increasing competition and pressure on efficiency, these are the conditions to which managers had to get accustomed very quickly. Consequently, the role of control processes has evolved from a dictated bureaucratic procedure with obligatory reports to regulators to an indispensable tool in the hands of managers. The numerous start-ups learnt the hard way that without control, bold plans worked only on paper. A feedforward is needed to bring a strategy into action and a feedback to check whether objectives are met and how well an organisation performs. No opportunities can be used or threats avoided without early warning systems, no deviations detected and responded without systematic monitoring.

The above-mentioned tasks of control processes do not concern, however, only large, innovative companies eager for international success. The uncertainty of business conditions refers particularly to organisations which had not been exposed to market forces in previous decades.

This paper is, therefore, intended to show that cash flow monitoring, as an advanced control tool, applies to housing associations, as well, and may provide their management with necessary financial information required for effective operation of these entities.

2. Housing Associations in the Polish Housing Sector

A housing association (or a housing co-operative) is an organisation, which provides flats or houses for its members and administers building and premises later on. The associations are allowed to carry out other business activities; however, they have to be supplementary to statutory objectives mentioned above. Consequently, any income is reserved exclusively for covering costs of buildings and premises management.

One of the distinguishing features of housing associations is a participation of their members in decision-making bodies, in particular, in a supervisory board and a general meeting. This way, tenants are entitled to elect a board of directors, approve annual financial statements, decide upon major

investment projects or incurring debts. Being at the same time the shareholders of an association, they are actual owners of its assets.

This is the theory, but in practice it is the contrary. The tenants are often unaware of their rights or uninterested in engagement in a management process. On the other hand, boards are mostly reluctant to co-operate with tenants, feel free about spending money on non-statutory purposes and find themselves unaccountable for the level of costs incurred by associations. The discrepancy between the letter of the law and actual practices is rooted deeply in ill relations in the housing sector in the centrally planned economy. The absence of free market forces made flat distribution entirely dependent on decisions of numerous governmental officers. Being a member of a housing association was for many people the sole possibility of obtaining a flat. However, it was a long, hard path to follow. Participation in decision-making bodies of associations was reserved only for the chosen few. And thus, members waited patiently for their assignment of a flat and decision-makers profited from their positions. Public interest and efficiency of operations were merely pompous slogans.

After 1989 the centrally planned economy was substituted for the free market, but the people stayed the same. Public interest was replaced with private. The businesses, however, "discovered" that not the profit itself, but stakeholders' satisfaction was the priority. For housing associations, with their non-profit character, the situation seemed to be much easier.

er. It turned out that the private sector was undercapitalised and therefore unable to meet the growing demand for flats. What is more, due to unstable financing, prices of flats offered by housing developers were significantly higher than those of housing associations. The lack of keen competitors in a free housing market at its early stage caused housing associations to not find themselves under the pressure of cost cutting. The peculiarity of this quasi-capitalistic economy made managers of many associations feel free to transfer all the costs of operations onto tenants. Any deficit could be, according to the law, covered by incomes of the following year. Therefore, it became a rule that every first of January rents rose significantly.

A possibility of transferring all the costs onto tenants turned out to be a two-edged sword, though. The higher the rents were, the greater the number of people falling behind with their payments became. The worsening situation in the labour market – the unemployment rate had been increasing systematically from 9.8% in May 1998 to 20.6% in January 2004 (currently 17.8%) – was the catalyst of the rise of housing associations indebtedness. Figure 1 presents the seriousness of the situation in 2001, when the government and associations themselves started to regard remedial measures to be necessary.

The presented data on indebtedness of individual tenants prove that the problem was, and still is, applicable to the whole area of Poland, not only to regions struck the most by structural changes in industry and unemployment. None of the 16 voivodeships of Poland reported a share of overdue payments below 30%, whereas in two the level exceeded 40%. The worsening of the situation, in relation to the previous year, was dramatic at that time, while in nine regions the number of tenants, delaying their payments, had risen significantly (over 7%

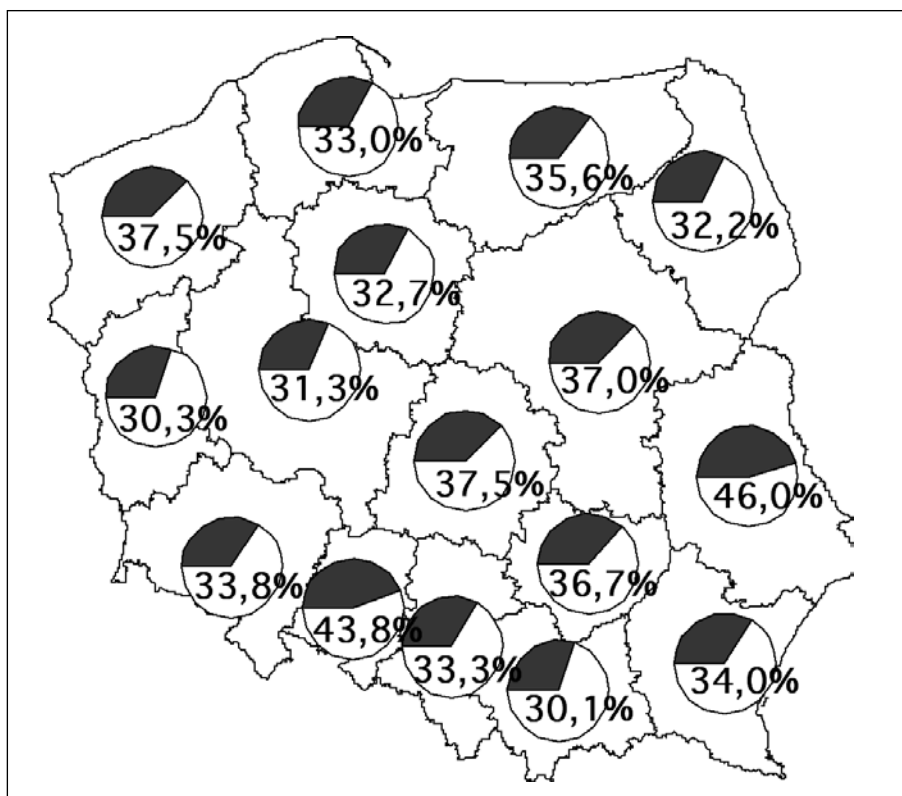


Figure 1: The Indebtedness of Individual Tenants in Housing Associations in 2001
Source: Own presentation based on the Central Statistical Office data.

in two cases). Only one voivodeship had managed to reduce the scope of the problem in comparison to the previous period from 36% down to 30%. What is more, the percentage of permanent debtors (i.e. tenants, whose debt exceeded three months rent) had increased since 2000 by 1.3%. In one case the share of permanent debtors rose by 5%, amounting 12% of all the tenants.

The research on reasons of growing indebtedness, done by H. Kulesza, proved that the share of tenants delaying their payments was did not correlate with the number of people belonging to the lowest income groups or, consequently, with the local unemployment rate. Therefore, the hypothesis could be made that there were two groups of decision-makers to blame for that situation. The first group belongs to the municipal authorities who were not active enough in promoting housing allowances

among the poorest. It is important to add that such allowances were paid in the form of partial reimbursement of rent, provided that rent was not delayed. It was proven that costs of allowances were much lower than those arising from overdue debts, since that form of support disciplined the debtors. The other part of the fault was on the side of housing associations themselves, for the level of costs was insufficiently controlled by many boards.

Having considered all the facts presented so far, it may seem that housing associations, as "post-communistic relics", should have been transformed into professionally managed, pro-market entities, and thanks to tough competition, guarantee a reduction of rents in the housing market later on.

The situation was much more complex, though. First of all, the associations, as non-profit organisations, are exempted from corporate income tax, pro-

vided that income is used for covering costs of statutory activities. Therefore, rent stayed at much lower a level than with buildings managed by profit-orientated businesses. It was claimed that the latter were not stable enough to keep rents under control. Secondly, the number of flats managed by associations amounted to over 3.4 million, which was more than 28 % of all the housing resources in Poland. It would have been most unwise, and virtually impossible, to leave administration of that many flats in the hands of numerous managers of various provenances. Finally, there was a significant number of housing associations, established after 1989, which successfully competed with profit-making developers and managed to keep rents below the level of privately-owned housing management companies.

For the above-mentioned reasons, the author believes that focusing on efficient management is more important than the legal form of an organisation, which administers housing resources. The efficient management requires up-to-date information, though. Therefore, the attention should be turned to tools and methods filling the information gap about the finances of housing associations.

3. Cash Flow Monitoring As a Financial Information Database

The financial position of housing associations is characterised mostly by the efficiency of their operation and liquidity. Both areas can be assessed with the assistance of a cash flow monitoring. The costs incurred by a housing association, due to its non-profit making character, should equalise income. Consequently, the level of costs is reflected by the rent paid by tenants. The flexibility of adjusting income to cost level cannot offset an effect of imbalance between strength of debtors and creditors of these entities, however.

The first comprise a great number of individuals, sometimes small businesses, owning flats of renting premises managed by a housing association. The average monthly payment of individual tenants does not exceed PLN 400 (PLN= Polish zloty; 1 EUR=3,8456 PLN, from December 15, 2005). On the other hand, there are several utilities, often monopolist, to whom the association owes hundreds of thousands of PLN every single month (see Table 2).

It may also seem that vindication of overdue receivables from individual tenants does not pose many difficulties. In fact, this is quite on the contrary. The common policy of housing associations towards overdue payments is to send reminders or warnings to tenants and a lawsuit is brought after only three or four months. Eventually, the costs of legal proceedings are likely to exceed the debts. The eviction of a debtor from their flat is even less likely to happen, for there a replacement for an evictee must be found. Difficulties in disciplining tenants make more of them convinced of the uselessness of paying rent on time (see Table 1). It is a vicious circle, which results in growing discrepancy between projected and actual income of housing associations. On the other hand, it is impossible to delay payments to utilities. Growing interest, penalties or eventually a power cut are the ways the monopolists would react. All these have a direct influence on the liquidity of associations and impose an actual threat to solvency of these entities.

The above-mentioned circumstances make the financial monitoring of cash flow essential to associations. It may provide the managers with answers to the following questions.

- What are actual cash flows in particular time periods?
- Are in- and outflows correlated in time and to what extent?
- When and how long do inflows exceed outflows, and when is a shortage of funds reported?

Knowing the answers to the above questions, an association would be able to reduce the risk of its operation, since financial plans could be produced with greater accuracy. There are some reasons for this:

- Once the likelihood of receivables payment, calculated on the basis of an ageing schedule, is known, the risk of unexpected money shortages is reduced.
- The information on correlation of in- and outflows enables to manage temporary money surplus more effectively or to consider possibilities of adjusting inflows to a schedule of payments to creditors. Housing associations, according to the law, are offered some flexibility in fixing the rent payment date. Additionally, negotiating favourable terms of lease agreements with businesses or improving a discipline of payments may be good solutions.
- Recognition of time structure of operational in- and outflows is vital for planning money outflows resulting from supplementary activity such as renovation or modernisation of infrastructure.
- Eventually, knowledge of operational cash flows makes financial management more effective, which enables placing temporary surplus in short-time deposits and avoiding unnecessary costs of crediting everyday activities from external sources.

An effective management of money surplus makes the rent level rising less frequently (for an increase of utility costs would make it rise from time to time, anyhow) and that, in turn, reduces the percentage of overdue rent payments.

4. The Exemplary Cash Flow Monitoring System

The following part of the paper is intended to present the model of a cash flow monitoring system, developed by the author, based on actual finan-

cial data of one of the biggest housing associations operating in Wrocław. The entity examined here manages over 4,100 flats of total inhabitable area of 188,000 m² and hires premises to nearly 100 businesses. The following example of a monitoring system is based on daily cash flows in the main area of business collected over a period of two months and supplemented by information from budgets of an examined year and financial statements of the year before.

The analysis of this case study should allow anticipating advantages of running such a system by housing associations. Finally, benefits should be compared with envisaged money outlays and working time spent on developing and running the system. It should be mentioned that the proposed solution put an emphasis on usefulness and simplicity of analytic tools. Therefore, the analytic procedure, carried out in MS Excel relies on financial data recorded by a typical accounting system implemented in organisations in question.

The first step of modelling a cash flow time structure focuses on identifying a pattern of inflows of the housing association. The inflows, which are considered here, include rent payments made both by individual tenants and corporate leasees. The model excludes incomes from non-statutory activities (e. g. advertisements), from new housing developments as well as from financial operations. The first accounts for marginal percentage of total income. The second area is not taken into account, since it is not carried out by a significant number of housing associations in Poland¹. Eventually, income from financial operations cannot be considered in the model, for the financial decisions are conditioned by operational cash flows surplus and should result from the analysis of the latter.

Before a detailed analysis of a database used for development of the presented model proceeds, it should be explained that individual tenants are obliged to pay the rent for a given

month at the latest on the 20th of the month, whereas the corporate leasees are invoiced at the beginning of the subsequent month, with a 14-day maturity date.

The cash flow from individual tenants' rents in both months examined followed a similar pattern. The four-day shift in the second month, which was observed, results mainly from a different holiday order. The daily cash flows peaked on the 22nd and 20-21st days of analysed periods i.e. about the rent payment dates. The corporate leasees settled their accounts on 12-15th and 13-14th days respectively.

Cumulated cash inflows from flats and premises are depicted in the Figure 2. There is also a trend line added, based on observations from both periods, which eliminates an influence on the different order of weekdays on the cash flow time structure.

It must be explained, though, that from the methodological point of view, estimation of trend should be based on

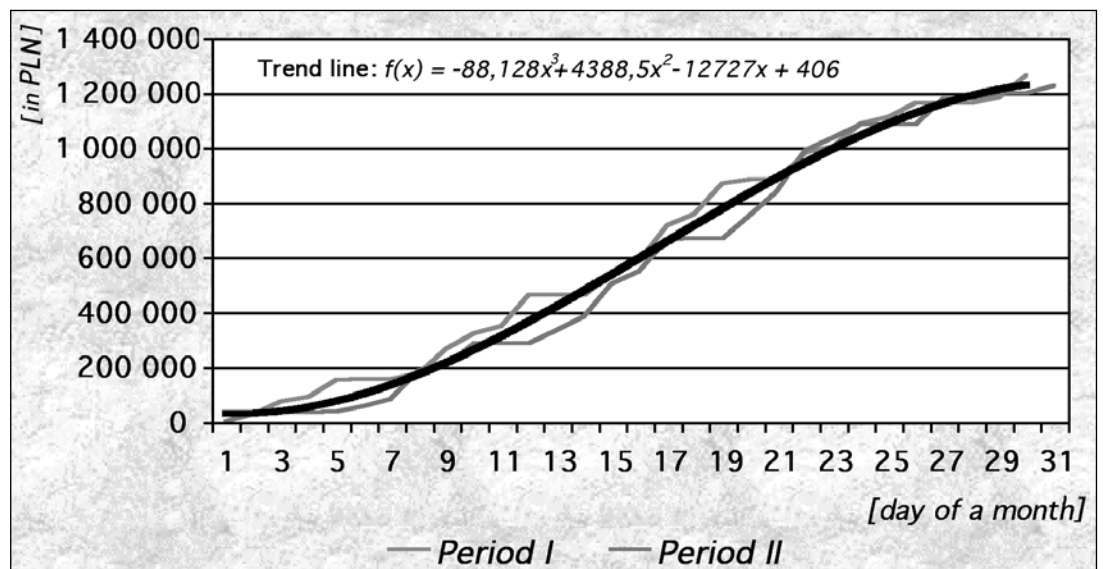


Figure 2: Cash Inflows Model; Source: Own presentation.

¹ It should be borne in mind, however, that money inflows related to houses development are important to liquidity management of housing associations, since e. g. in the analysed association they are equal to five-months income from operational activity. On the other hand, the time structure of cash flow from buildings development depends much on the particular investment project and should be considered individually.

much longer a period than was actually done. Nevertheless, the author's objective was to visualise the method, not to draw definite conclusions from financial data presented (see Figure 2).

An analysis of monthly cash inflow structure causes reason to conjecture that almost one-third of monthly rent payments is overdue, i.e. paid after the 20th day of the month. Obviously, such an analysis of inflows en bloc does not reveal whether they represent all payments due in a given month or what share of payments refers to receivables of earlier periods. The answers will be partially formulated on the basis of data from the Table 1. The analysis of records from the accounting system of the housing association, carried out by the author, leads to the conclusion that only 58% per cent of rents are paid on time, 30% with a delay of a month and almost 8% of individual tenants pay after 3 months or do not pay at all. As for corporate leasees the figures look even worse, i.e. only 8% pays on time, 40% after a month and nearly 16% settle their accounts with three-months delay or do not pay at all.

If the examined association is compared with the general data for the whole country, presented in the Figure 1, it should be noticed that its problems are serious, since the 42%-share of tenants delay their payments, which is 7% higher than the average level for Poland and 8.2% higher than that of the Lower Silesia region. This is also worse than the result of the previous year of 5.1%. The percentage of permanent debtors, equal to 7.8%, exceeds the level estimated for the whole country by 0.6%. These are visible signs that the indebtedness is not merely a temporary problem in the examined organisation.

It should be added that the amount of overdue receivables from corporate leasees assigned to the group of permanent debts had doubled in comparison to the previous year. Moreover, the sum of vindicated debts had fallen threefold during the same period.

Only after the analysis of cash inflows is the judgement on the policy of the board towards indebtedness negative. In the face of increasing debt of both individual tenants and corporate leasees the association decided to prolong the period before taking legal steps from three to four months and signed even more lease agreements with businesses. If these were deliberate or desperate decisions, time will tell.

Expenditure of a housing association (see Table 2) is much easier to plan, particularly if the time of payment is considered. The analysis of the liabilities structure proves also that housing associations do not have much room for manoeuvres, since the major creditors are either monopolists like power, water, energy or gas suppliers or governmental offices.

If the cash in- and outflow structures are combined, the monthly cash balance can be easily identified (see Figure 3).

During the month three phases can be noticed. The first two weeks are characterised by a gradual increase of cash surplus, which reaches PLN 350,000 at the end of that period. The third week starts with major payments to utilities and social security office, which amount to PLN 750,000 in total. The end of the third week is the rent payment date, and hence the cash flow is balanced again. The last period is characterised by simultaneous inflow of slightly overdue payments and various money outlays, including the payroll.

The presented structure of monthly cash flow gives some general hints for financial management. It is important that expenses other than the running ones may be paid in the first two weeks from temporary surplus. Alternatively, there is the possibility of short-term deposits in the second week. On the other hand, there is a necessity of se-

Receivables Age	Individual Tenants	Corporate Leasees	Weighted Share
Paid on time	58.0 %	5.3 %	49.9 %
Minor delay	17.1 %	---	14.5 %
1-month delay	2.5 %	40.0 %	16.7 %
2-month delay	4.5 %	21.0 %	7.0 %
Permanent delay*	7.9 %	33.7 %	11.9 %
Total receivables of a year	PLN 12,302,000	PLN 2,235,000	
Weight**	84.6 %	15.4 %	
*three months or longer **Share in total receivables			

Table 1: The Ageing Schedule of Receivables; Source: Own presentation

Item	Paying Time	Amount	Share
Utilities			
Power supplies	about 14th	PLN 30,000	2.5 %
Water supplies/Sewage disposal	about 14th	PLN 158,300	13.0 %
Heating costs*	about 14th	PLN 482,000	39.6 %
Gas supplies	about 30th	PLN 10,700	0.9 %
Waste disposal	about 30th	PLN 32,200	2.6 %
Taxes/Premiums			
Immobility tax	every 15th	PLN 28,100	2.3 %
Social security premiums	every 15th	PLN 89,000	7.3 %
Corporate income tax	every 20th	PLN 1,300	0.1 %
National funds of rehabilitation of the disabled	every 20th	PLN 4,700	0.4 %
Personal income tax	every 20th	PLN 16,500	1.4 %
Value added tax	every 25th	PLN 30,800	2.5 %
Perpetual lease of premises	every 30th	PLN 26,300	2.2 %
Other			
Payroll	after 25th	PLN 138,000	11.3 %
Insurance	every 30th	PLN 3,000	0.2 %
Communications	about 14th	PLN 4,800	0.4 %
Miscellanies	over the month	PLN 161,000	13.2 %
Total			100.0 %
* The average payment. In winter it reaches PLN 800,000, whereas in summer it goes down to PLN 200,000.			

Table 2: Expenditure of Housing Association; Source: Own presentation

curing necessary funds for invoices paid at the beginning of the third week. As the major payments precede the rent payment peak by five days, the association could consider harmonising these dates by moving the latter to the 15th day of the month.

The presented model of monthly cash flow structure should also take into consideration an important factor characterising the activity of housing associations. As it was shown in the Table 2, the highest invoice of the month is related to heating of the buildings and supplying warm water to flats. However, only a part of the amount paid (about PLN 200,000) reflects fixed costs and advances paid over the whole year. During winter,

heating costs rise up to PLN 800,000, which radically changes the cash flow structure (see Figure 4). It is, therefore, crucial to invest the surplus from the tenants' down payments for the heating (as rent is fixed for the whole year) during the warmer part of the year in order to cope with payments in a winter season and to generate extra financing for statutory purposes.

Before the final conclusions on a yearly cash flow structure are drawn, it is important to compare the inflow model with the ageing schedule of receivables. This way, the monthly rent payments can be broken into five groups of increasing default risk, according to the calculations presented in the Table 1.

The layers of the Figure 4 – counting from the bottom – represent receivables arranged in groups of growing uncertainty of payment. The lightest area refers to tenants paying on time, whereas the darkest to those permanently indebted. The fact that only half of the payments is done without fault is the most striking finding of the analysis. There might be some doubts whether the model should not exclude receivables older than three months, since the money owed might not be recovered at all. According to author's observations, there exists a certain group of tenants, who – mostly because of temporary financial problems – do not pay their debts back on a regular basis. Yet, over a longer pe-

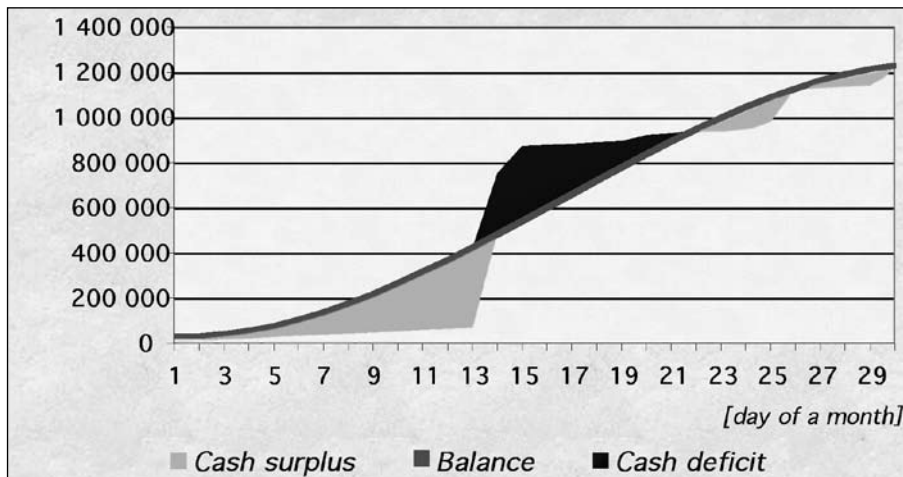


Figure 3: The Monthly Cash Balance; Source: Own presentation.

riod of time their accounts are settled. It is important to remember, however, that receivables of higher default risk are difficult to predict not only with regard to an amount but also to a moment of payment. In that case the operational financial decisions should be met with an assumption that only half of total cash inflows regularly follow the pattern resulting from the model.

If the cash inflow model, receivables ageing schedule and cash outflow structures, depending on the season of the year, are combined, a scenario analysis can be carried out (see Figure 4). There might be a whole spectrum of combinations of cash inflow structures identified reflecting default risk of rent payments, and cash outflow patterns, dependent on weather conditions.

The exemplary scenario referring to the summer months shows that a significant cash surplus at the end of these months may easily change to a slight one. On the assumption that, due to lower turnover in summer, corporate leasees would delay their payments, total inflows of PLN 1.2 million would go down to PLN one million only, which is just a bit more than the cash outflows in that period. It can be noticed, too, that in winter the deficit

may range from PLN 300,000, provided that all the rents are paid, to almost PLN 900,000, when only those tenants, who always pay their bills on time, settle their account (whereas the rest decide to spend money on Christmas presents, for example). Several other scenarios might be considered as well, but the general conclusion for the managers should be that the balance of the current account of an association reflects the discipline of rent payments, and that, in turn, depends on the efficiency of management.

To sum up the discussion on the cash flow structure in housing associations, the yearly model, based entirely on

data available in each organisation of that group and application of MS Excel tools, can be developed (see Figure 5).

The outcomes of the analysis of yearly cash flows leads to the conclusion that the first part of the year, as it might be expected, is characterised by the deficit, due to higher payments to energy suppliers. The housing association must therefore be prepared to secure some additional PLN one million, over the current inflows, to settle all the accounts in months from February to May. On the other hand, from the end of August to the beginning of December it is possible to invest at least PLN 200,000 over a longer period or temporary money surplus reaching some PLN 600,000 over a short one. It is important for the housing associations, which not only administer buildings but also provide new flats, to match investment-related cash flows with operational ones. Provided that funds inflow from final users precedes invoices from subcontractors and construction work begins early in spring and finishes in autumn, the housing association may stabilise its financial situation over the whole year. This is what actually happens in some market-oriented housing associations.

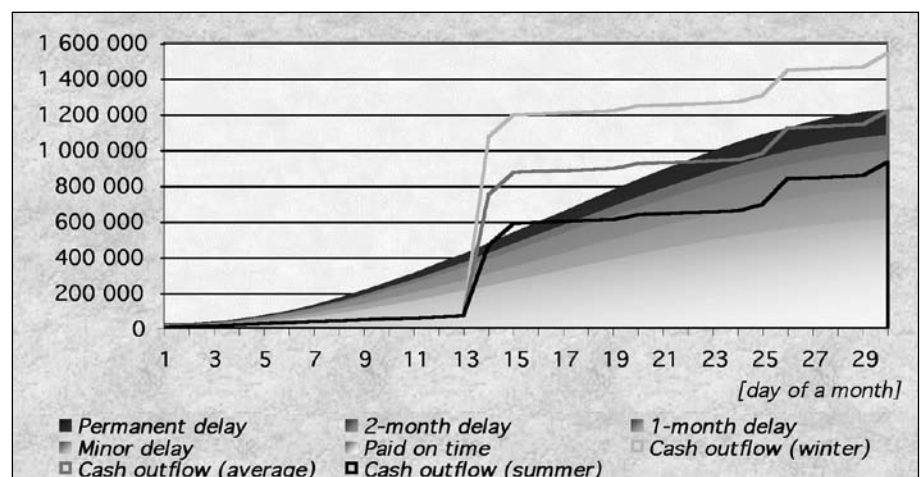


Figure 4: The Scenario Analysis of Monthly Cash Flow Structure; Source: Own presentation.

Conclusion

The presented example of a monitoring system has proven two things:

Firstly, that a systematic observation of financial processes in a housing association is possible, even without customised, integrated IT-systems, as some may have expected. This means also that the expenses on developing such systems are limited to purchasing spreadsheet-like software, which quite likely is already in possession of these entities, and sending employees, if necessary, for training of operating such an application. Before the system is implemented, a revision of an accounting system might be necessary, too.

Secondly, that a cash flow monitoring provides the managers with detailed, up-to-date information, indispensable for an efficient management of a housing association.

There might be some doubts, whether a solution, as simple as the presented one, may suffice for purposes of entities, which administers several thousand of flats, like the described organisation. In the case of the biggest associations, managing over 5,000 flats,

the monitoring system would definitely require an application of a database software, not necessarily dedicated exclusively, however, to these group of organisations. It should be explained, though, that only 7% of all the associations in Poland belong to the mentioned group of large organisations. About 25% administer more than a thousand flats, whereas the great majority of 55% of entities has less than 200 flats to cope with. In the last case, the simplest solutions would definitely be the most cost-effective ones.

Even if the integrated computer system is beyond reach of housing associations, the existence of any systematic control of level and structure of cost incurred and ageing schedule of receivables would be a step forward. The financial monitoring is something more than just a control tool; it is a support in the decision-making process and allows planning the activity of associations with greater accuracy and credibility. Without it, there is virtually no possibility of breaking the existing deadlock.

References

Dyczkowski, T. (2003): Monitorowanie kondycji finansowej w spółdzielni mieszkaniowej - the Master's Thesis.

Kulesza, H. (2000): Czysze a dodatki mieszkaniowe, in: Sprawy Mieszkaniowe 1-2.

Urząd Mieszkalnictwa i Rozwoju Miast (2002): Informacja o mieszkalnictwie. Wyniki monitoringu za 2001r.

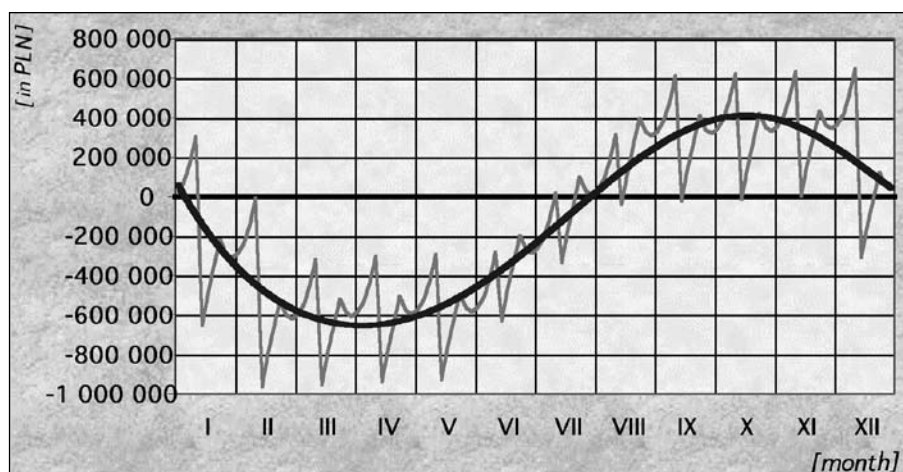


Figure 5: The Yearly Cash Flow Structure; Source: Own presentation.

Weblogs: Ein Mosaikstein mit Potenzial für die Interne Veränderungskommunikation von Unternehmen

SUSANNE LAPP



Dr.
Susanne Lapp

leitet seit September 2004 die Interne Kommunikation der Fraport AG.

E-mail: S.Lapp@fraport.de

1. Das Unternehmen

Einer der größten europäischen Airports, der Frankfurter Flughafen, aber auch andere Flughäfen weltweit werden von der Fraport AG betrieben. Der Konzern wächst schnell. In den fünf Jahren seit dem Gang an die Börse stieg kontinuierlich der Unternehmensgewinn und mehr als 4.000 neue Arbeitsplätze wurden geschaffen. Um diese Ergebnisse zu erzielen, muss Fraport – wie alle erfolgreichen Unternehmen – schnell auf veränderte Marktbedingungen reagieren und sich neuen Herausforderungen stellen.

2. In einem erfolgreichen Unternehmen zu arbeiten bedeutet für die Mitarbeiter beständigen Wandel

Was so einfach klingt, bedeutet für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hauptsächlich eins: Beständige Veränderungen ihrer Aufgaben, ihres Arbeitsumfelds sowie neue Kolleginnen und Kollegen. Die Gepäckförderanlage führt ein neues System zur schnelle-

ren Disposition von Reisegepäck ein. Die Ingenieure, die den Ausbau planen, werden umorganisiert, um so die Schnittstellen – und damit den Abstimmungsaufwand – zu reduzieren. Ein Teil der IT-Abteilung wird ausgegründet. Diejenigen, die die Beladung der Flugzeuge verantworten, bekommen neue Dienstpläne, die von ihnen mehr Flexibilität erfordern, usw. Die Liste der Neuerungen ließe sich beliebig fortsetzen.

3. Kommunikation verhindert Demotivation

Die Erkenntnisse des Change-Managements gelten auch für Fraport: Wie in jedem Unternehmen gibt es Beschäftigte, die jede Veränderung, jede Neuerung freudig umarmen. Die große Mehrzahl der Beschäftigten folgt dem Ruf der Veränderung jedoch eher ungerne und zögerlich.

Viele Fragen stellt sich der Einzelne; viele Ängste treiben ihn um: Was bedeutet die Umstrukturierung in meinem Arbeitsumfeld für mich?

Werde ich mich verschlechtern? Werde ich den neuen Aufgaben gewachsen sein? Werde ich mich mit den neuen Kollegen, der neuen Chefin verstehen? Wird das Unternehmen, für das ich seit zehn Jahren arbeite und das für mich auch ein Stück „Heimat“ geworden ist, morgen noch das sein, das ich kenne und schätze?

Die bitteren Erfahrungen, die viele Unternehmen mit Umstrukturierungen gemacht haben, zeigen, dass die sorgfältige Beantwortung dieser und zahlreicher weiterer Fragen durch das Top-Management eines Unternehmens keinesfalls ein „Nice-to-have“ oder ein nettes „Add-on“ ist, das in wirtschaftlich schwierigen Zeiten wieder wegfallen kann. Im Gegenteil: Für Mitglieder des Vorstands und der oberen Führungskräfte ist es von hoher Bedeutung, regelmäßig die Stimmung in der Mannschaft zu erleben und die Auswirkungen ihrer Entscheidungen auf die tägliche Unternehmenspraxis wahrzunehmen. Umgekehrt legen Mitarbeiter großen Wert darauf, dass anstehende Veränderungen sorgfältig

kommuniziert, ihre Notwendigkeit erläutert und die Auswirkungen auf den Einzelnen gewissenhaft dargestellt werden. Erst so fühlt sich der Einzelne – egal ob Lademeister bei den Bodenverkehrsdienssten, Mitarbeiterin am Info-Counter oder Akademiker in einer vorstandsnahen Stabsstelle – mitgenommen und eingebunden. Wichtige Voraussetzungen, um seine Motivation und Identifikation mit der Firma zu erhalten.

4. Demotivation kostet Geld – Interne Veränderungskommunikation lohnt sich

Fehlen dagegen Informationen, stellt sich in der Belegschaft schnell das Gefühl ein, dass „die da oben ja ohnehin machen, was sie wollen und wir dem Vorstand ohnehin egal sind“. Der damit verbundene Motivationsverlust führt schnell zu ansteigenden Krankenquoten, schmerzlich fühlbarem Vandalismus und inneren Kündigungen. In der Folge hat sich bei immer mehr Unternehmen die Einsicht durchgesetzt, dass gelegentliche Rundschreiben des Vorstands zusammen mit gelegentlich erscheinenden hektographierten Info-Blättern nicht ausreichen, um die Mitarbeiter bei umfangreichen Veränderungen, die für sie häufig auch mit Belastungen verbunden sind, ins Boot zu holen. So ist die in den vergangenen Jahren zu beobachtende wachsende Bedeutung der „Internen Kommunikation“, insbesondere der Veränderungskommunikation, zu erklären.

5. Fraport hat die Bedeutung von Interner Kommunikation früh erkannt – wenn auch eher als Kakophonie denn als Konzert

Die Fraport AG hat frühzeitig einen deutlichen Schwerpunkt auf die Interne Kommunikation gesetzt. Schon lange gibt es eine zweiwöchentlich erscheinende Mitarbeiter-Zeitung,

ein intensiv genutztes Intranet und auch einen Management-Brief, um nur einige der vorhandenen Kommunikationsinstrumente zu nennen. Allerdings war die Kommunikation im Fraport-Konzern von einem gewissen Wildwuchs geprägt. Unterschiedliche Stellen im Konzern zeichneten für unterschiedliche Kommunikationsdisziplinen verantwortlich. Ein abgestimmter Einsatz der vorhandenen Instrumente war folglich nicht – oder nur sehr schwer – darstellbar. Im Ergebnis ähnelte der Auftritt des Unternehmens nach innen wie nach außen immer wieder einer Kakophonie der Stimmen. Um Abhilfe zu schaffen, wurde vor zwei Jahren umorganisiert, und heute sind die wichtigsten Instrumente unter dem Dach des Bereichs „Unternehmenskommunikation“ vereint, so dass insgesamt eine „Kommunikation aus einem Guss“ sichergestellt werden kann.

6. Keine erfolgreiche Interne Veränderungskommunikation ohne individuelle Instrumente für die einzelnen Zielgruppen

Nach der Umstrukturierung musste die neugegründete „Interne Kommunikation“, eine von drei Säulen des Bereichs „Unternehmenskommunikation“ die Kakophonie an Medien und Instrumenten zu einem sauber auf die vielfältigen Zielgruppen abgestimmten Kanon formen. Es mussten also Antworten gefunden werden auf die Frage „Wen erreiche ich wie mit welchem Instrument, welchem Medium?“.

In einem ersten Schritt wurden die Zielgruppen identifiziert: Führungskräfte, administrative Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie operative Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die Unterscheidung zwischen administrativen und operativen Mitarbeitern ist aufgrund ihrer unterschiedlichen Erreichbarkeit sinnvoll: Administrative Mitarbeiter verfügen über Büro- und

damit Bildschirmarbeitsplätze und können so auch über elektronische Medien angesprochen werden. Den operativen Mitarbeitern stehen diese dagegen nur sehr bedingt an Public Terminals zur Verfügung; entsprechend erfolgt ihre Ansprache hauptsächlich durch die klassischen Print-Medien sowie durch Maßnahmen der persönlichen Kommunikation.

Nach der Zielgruppendefinition wurde in einem nächsten Schritt die Vielzahl der vorhandenen Kommunikationsinstrumente einer (oder mehrerer) Zielgruppen zugeordnet und dann im dritten Schritt die Instrumente-Zielgruppen-Matrix der Internen Kommunikation definiert (vgl. Abb. 1).

Die unterschiedlichen Zielgruppen werden jeweils über Print-Medien, elektronische Medien wie auch über persönliche Kommunikation angesprochen. Damit wird sowohl unterschiedlichen Präferenzen innerhalb der Zielgruppen Rechnung getragen – während der eine lieber einen Artikel in der Zeitung liest, surft die andere lieber im Netz – als auch die Penetration wichtiger Kommunikationsbotschaften über unterschiedliche Kanäle ermöglicht.

Die Erfolge des sorgfältigen Kommunikationsmix sind messbar. In der regelmäßig stattfindenden Mitarbeiterbefragung gaben auch ein halbes Jahr nach Ende der Informationskampagne 87% der Befragten an, die neue Vision zu kennen. Sogar 94% war das in diesem Jahr durchgeführte Kostensenkungs- und Veränderungsprojekt ein Begriff und der zwischen Vorstand und Betriebsrat abgeschlossene Zukunftsvertrag wurde – obwohl mit deutlichen Belastungen für die Belegschaft verbunden – insgesamt mit „gut befriedigend“ bewertet. Ohne genau aufeinander abgestimmten Einsatz an Kommunikationsinstrumenten wäre weder ein ähnlich hoher Bekanntheitsgrad noch eine ähnliche Akzeptanz zu erzielen gewesen.

Instrumente Zielgruppe	Print-Medien				Elektronische Medien				Persönliche Kommunikation		
	Fraport live	Fraport Flash	Plakate	MGT-Brief	intra-net	Blog	Rund-Mails	Online-Letter	Führungskräfte Konferenz	Mitarbeiter-Dialoge	Vorstand vor Ort
Operative Mitarbeiter	xxx	xxx	xxx		x	x				xxx	xxx
Administrative Mitarbeiter	xx	xxx	x		xxx	xxx	xxx			xxx	
Führungskräfte	xx	xxx	x	xxx	xx	xx	xx	xxx	xxx		

xxx	=	Hohe Bedeutung in der Zielgruppenkommunikation
xx	=	Mittlere Bedeutung in der Zielgruppenkommunikation
x	=	Niedrige Bedeutung in der Zielgruppenkommunikation

Abb. 1: Zielgruppen-Instrumenten-Matrix der Internen Kommunikation

7. Persönliche Kommunikation als wichtigstes Instrument in Veränderungs-Prozessen

Will man in den Köpfen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wirklich ein Umdenken in Gang setzen und sie auf dem Weg zu einem neuen Produktionsprozess, einer Umorganisation oder neuen Verwaltungsabläufen mitnehmen, geht dies nicht ohne persönliche Gespräche. Es hat sich immer wieder bestätigt, dass die persönliche Kommunikation zwischen Top-Management und Belegschaft das effektivste Kommunikationsinstrument in Veränderungsprozessen ist.

Dieses Wissen machte sich die Fraport AG in ihrem jüngsten internen Kostensenkungsprojekt zunutze, das für die Belegschaft mit erheblichen Anpassungsleistungen z. B. im Bereich der Arbeitszeit oder der Sozialleistungen verbunden war. Zentrales Kommunikationsinstrument waren die MitarbeiterDialoge. Auf 30 Dialogen diskutierten rund 3.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit dem Vorstand über

die aktuellen Herausforderungen, vor denen der Konzern steht, sowie über Ideen zur weiteren Kostenreduzierung.

Die vermittelten Informationen zu Wettbewerbssituation und Marktlage erhöhten die Einsicht in die Sparnotwendigkeit. Besonderer Bedeutung kam aber den auf der Meta-Ebene vermittelten Botschaften zu: „Der Vorstand nimmt sich Zeit für uns“, „der Vorstand interessiert sich für unsere Meinung“ bis hin zu „auch der Vorstand weiß nicht auf alles eine Antwort und ringt manchmal um die richtige Lösung“. Dazu kam der gegenseitige Meinungs-austausch, der auf beiden Seiten das Verständnis füreinander erhöhte. In der Folge konnten die notwendigen Kostensenkungen realisiert werden, ohne dass es – wie in anderen Unternehmen bei ähnlichen Projekten – zu Aggressionen gegenüber dem Management oder zu Verlusten aufgrund gestiegener Abwesenheitszeiten gekommen wäre.

8. Weblogs als „Zwitter“ zwischen elektronischer und persönlicher Kommunikation

Auch wenn die persönliche Mitarbeiterkommunikation in ihrer Effektivität nicht zu übertreffen ist, so hat sie doch den Nachteil, dass sie aufgrund limitierter Zuhörerkreise zeitintensiv ist, so dass sie nur in kleinen Dosen in den hektischen Alltag von Vorstandsmitgliedern integriert werden kann. Es stellt sich deswegen die Frage, wie ihre Vorteile – hohe Authentizität, unmittelbare Möglichkeit zu Feedback und Kommentaren – mit den Stärken anderer Kommunikationsinstrumente – insbesondere hohe Zeiteffizienz durch weiten Verbreitungsgrad – kombiniert werden können. Basierend auf gemachten Erfahrungen wird hier die Auffassung vertreten, dass Weblogs möglicherweise eine Antwort bieten.

Weblogs sind ein noch junges Kommunikations-Instrument. Man versteht darunter chronologische Online-Publikationen mit starker Dialogorientierung und Vernetzung sowie hoher

Aktualität: Ein Online-Tagebuch eben. Dessen Leser haben die Möglichkeit, das Gelesene zu kommentieren. Der Charakter eines Tagebuchs, d. h. persönlicher Tonfall, persönliche Einschätzungen, sowie die Möglichkeit der Leser zu reagieren, haben dazu geführt, Weblogs – ebenso wie Chats oder Foren – dem Bereich der „Social Software“ zuzurechnen. Sie bilden sozusagen einen „Zwitter“ zwischen persönlicher und elektronischer Kommunikation.

Im Moment verbreiten sich Weblogs in den USA sehr schnell, in Deutschland dagegen noch eher langsam. Man geht davon aus, dass es weltweit bereits über 31 Millionen Blogs gibt, allein 11 Mio. in den USA. Die Zahl der deutschsprachigen Blogs wird aber auf lediglich 120.000 bis 150.000 geschätzt. So haben zwar in letzter Zeit einige Online-Tagebücher eine gewisse Aufmerksamkeit erzielt; insgesamt liegen aber sowohl bei Unternehmen wie auch bei Agenturen bisher wenig Erfahrungen über ihren Einsatz im strategischen Medienmix von Unternehmen vor. Oft hat man noch keine Antwort auf die Frage: Was wollen wir bei welcher Zielgruppe mit diesem Tool erreichen?

9. Die Einführung des ersten Weblogs der Fraport AG

Wie vielen anderen Unternehmen ging es bis zum Herbst vergangenen Jahres auch der Fraport AG: Selbstverständlich hatte man sich bereits mit dem Phänomen der Blogs auseinandergesetzt, doch man hatte noch keine praktischen Erfahrungen. Da kam die Anfrage einer Studentin der Universität Mainz, eine Diplomarbeit „Blogs in der Internen Kommunikation“ zu schreiben, genau richtig. Man verständigte sich darauf, dass Gegenstand der Arbeit nicht nur die theoretische Auseinandersetzung mit

dem Thema sein sollte, sondern dass tatsächlich ein Blog zu entwickeln und zu implementieren wäre. Zeitgleich absolvierte in der IT-Abteilung eine Studentin ein Praktikum, die die Betreuung des Projekts von der IT-Seite übernahm. Für Fraport bot sich so eine willkommene Chance, erste Erfahrungen mit dem neuen Medium zu sammeln. Im Rahmen eines „Trial-and-Error-Ansatzes“ sollte so ein Gespür für dessen Stärken und Schwächen entfaltet werden, um dann über seine optimalen Einsatzmöglichkeiten zu entscheiden.

Zum einen weil es sich um eine Diplomarbeit handelte, zum anderen aber auch um mögliche Erfahrungen mit dem innovativen Medium nicht zu präjudizieren, wurden die Vorgaben seitens Fraport auf ein Minimum reduziert. Folgende Ziele des Internen-Corporate-Weblog wurden vom Projektteam definiert:

- Community-/„Wir-Gefühl“ stärken durch Interessengebiete in den Weblogs
- Veranschaulichung des Arbeitgebers Fraport
- Ehrliche und glaubwürdige Mitarbeiterkommunikation

Als nächstes stellte sich die Frage nach dem Autorenteam: Wer soll das Tagebuch eigentlich schreiben? Als Zielgruppe des Blogs wurde – in Ermangelung vorliegender Erfahrungen – eine internet-/intranetaffine junge Klientel angesehen, die den Möglichkeiten der neuen „Social Software“ aufgeschlossen gegenüber steht. Damit erschien die Diplomandin als Autorin gut geeignet, sozusagen ein Tagebuch von Twens für Twens. Deswegen wurde auch zugestimmt, als sich der in der Abteilung weilende Trainee für das Autorenteam meldete. Beide begannen mit Überlegungen, welche Themen im Rahmen der gesetzten Ziele Gegenstand der Blog-Diskussionen sein könnten.

Auf der Suche nach einem angemessenen Namen fiel die Wahl auf „Skylog“ in Anlehnung an die Bezeichnung des Fraport-Intranet, Skynet. Unter Wahrung der geltenden Corporate-Design-Richtlinien wurde der optische Auftritt entwickelt und nach Sichtung verschiedener Freeware und Sharewareangebote entschied man sich für eine sehr kostengünstige IT-Lösung.

Das Projekt schritt reibungslos voran und bereits am 6. Dezember 2005 – quasi als Nikolausüberraschung – ging das erste Weblog der Fraport AG online (vgl. Abb. 2). Alle waren gespannt, auf die weitere Entwicklung, die es nehmen würde.

Die Autoren entschieden sich, zunächst Beiträge zur neuen Startseite des Skynet, einem neuen Verfahren bei den Sicherheitskontrollen oder auch Tipps im Umgang mit Google zu veröffentlichen. Die Beiträge stießen auf Interesse: Die Anzahl der Kommentare zu den einzelnen Beiträgen schwankte zwischen vier und elf. Deutlich höher lag die Zahl der Besuche im Skylog: Sie lag bei knapp 1.000 Aufrufen der Seiten im Monat. Der persönliche Ton der Einträge kam gut an. Insgesamt traf diese neue Social Software in der Belegschaft durchaus auf Wohlwollen.

Als Diplomandin und Trainee das Team der Internen Kommunikation verlassen, ist es aufgrund der hohen Arbeitsbelastung den übrigen Team-Mitgliedern nur eingeschränkt möglich, die vakante Autorenrolle zu übernehmen. Auch wenn dies grundsätzlich schade ist, bietet es doch die Möglichkeit, einen Moment innezuhalten und über die weitere Ausrichtung des Skylog zu reflektieren.

10. Gelernte Lektionen und nächste Schritte

Bisher konnten einige Erkenntnisse aus den zwischenzeitlich vorliegenden Erfahrungen mit dem Skylog gewonnen werden. Erstens konnten sich die zuständigen Fachabteilungen davon überzeugen, dass die notwendige Technologie tatsächlich einfach und kostengünstig zu implementieren ist. Zweitens steht heute fest, dass das innovative Medium „Blog“ in der Belegschaft der Fraport AG grundsätzliche Akzeptanz findet. Es besteht ein Interesse daran, entsprechende Einträge nicht nur zu lesen, sondern auch zu kommentieren.

Gemessen an den selbst gesteckten Zielen des Projektteams ist es gelungen, eine ehrliche und glaubwürdige Form der Kommunikation zu bieten. In gewissem Umfang konnte auch das „Wir-Gefühl“ gestärkt werden. Ob eine Veranschaulichung des Arbeitgebers Fraport gelungen ist, mag dahin gestellt bleiben.

Kritisch zu hinterfragen ist das bisherige Kosten-Nutzen-Verhältnis. Auch ein noch so kostengünstiges Medium der Internen Kommunikation darf in Zeiten knapper Budgets und strikter Kostenkontrolle kein Selbstzweck sein; vielmehr muss es einen Wertschöpfungsbeitrag leisten, indem es

zur Erreichung einer der beiden Oberziele der Internen Kommunikation – Kommunikation als strategisches Führungsinstrument und als Instrument des Change Management – beiträgt. Dieser Aufgabe konnte der Blog nur begrenzt entsprechen. Die Beiträge zweier junger Mitarbeiter – auch wenn sie wie im vorliegenden Fall über großes Potenzial verfügen – sind bestenfalls eingeschränkt dafür geeignet, strategische Orientierung zu geben oder die Veränderungsbereitschaft im Kollegium zu erhöhen.

Dieser Gedanke führt unmittelbar zum nächsten: Niemand weiß besser Bescheid über die Richtung, die ein

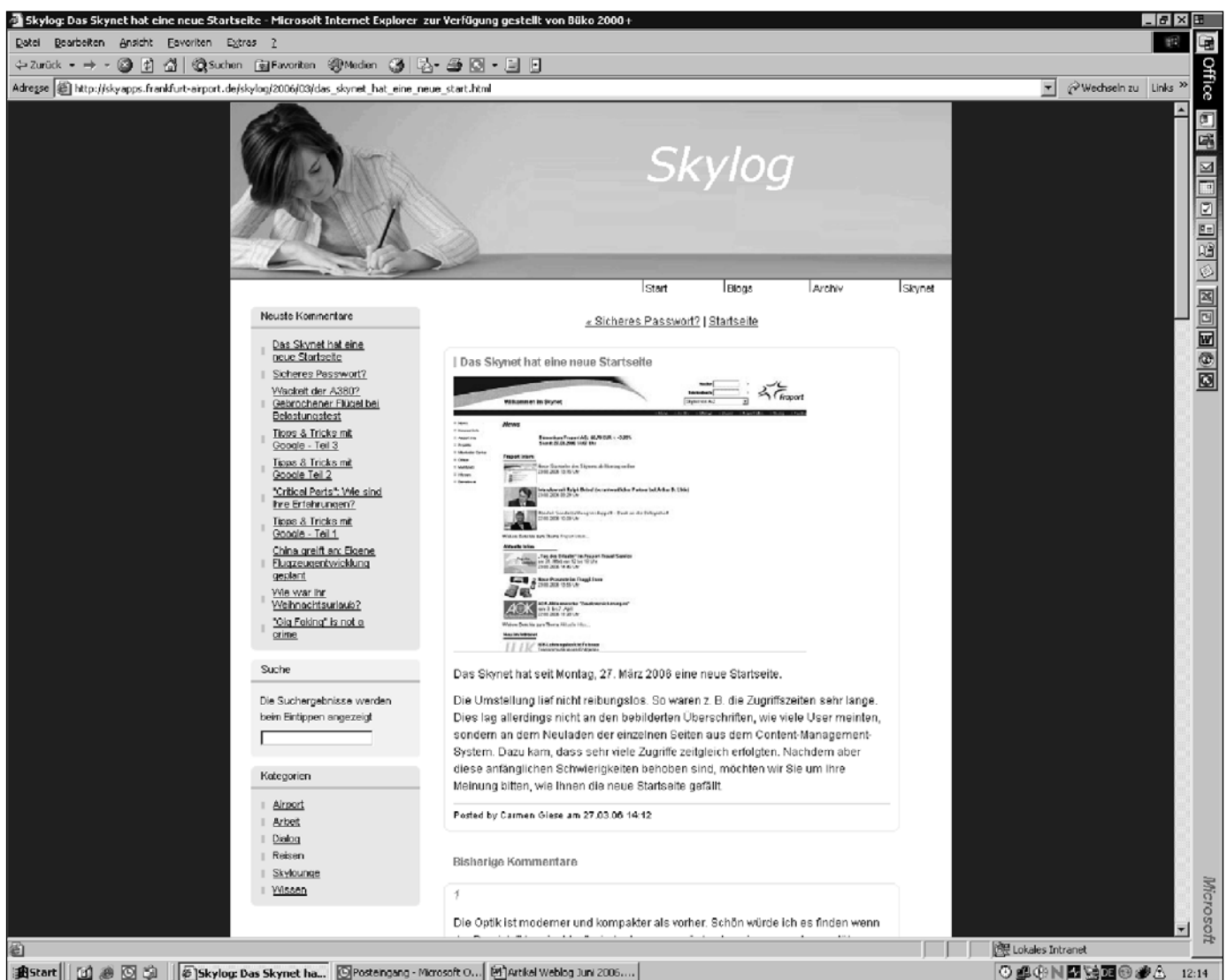


Abb. 2: Screenshot des Skylog, des Internen Weblogs der Fraport AG

Unternehmen zukünftig einschlagen soll, als die Mitglieder des oberen Managements – oder sogar ein Vertreter des Vorstands selber. Somit könnte ein CEO-Blog – oder gegebenenfalls eines anderen Vertreters des Top-Managements – einen wichtigen Beitrag zur kommunikativen Begleitung von Veränderungsprozessen leisten. Der Vorsitzende des Vorstands hätte die Möglichkeit, die Notwendigkeit der anstehenden Umstrukturierungen, Kostensenkungen etc. aus seinem Blickwinkel zu erläutern, sich mit bestehenden Schwierigkeiten auseinander zu setzen und gleichzeitig erste Erfolge hervorzuheben. Umgekehrt wären die Kommentare „Aus der Mannschaft“ wertvoll, um einen ungeschminkten Eindruck von der Stimmung vor Ort zu gewinnen und evtl. Fehlentwicklungen frühzeitig entgegenwirken zu können.

Basierend auf diesen Überlegungen befindet sich bei der Fraport AG ein entsprechender Blog bereits in Vorbereitung. Zu den antizipierten Vorteilen zählen:

- persönliche Ansprache der Mitarbeiter durch einen Vertreter des Top-Managements und damit hohe Authentizität der Aussagen,
- hohe Aktualität der Einträge,
- großer Verbreitungsgrad; die Hälfte aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Fraport AG haben Zugriff auf Intranet und Weblog,
- Erreichung aller Führungskräfte des Unternehmens und damit wichtiger Multiplikatoren im Veränderungsprozess,
- gemäß dem Leitsatz „The medium is the message“ wird durch die Nutzung des innovativen Mediums „Weblog“ die Bereitschaft des Top-Managements signalisiert, sich selbst auf Neuerungen einzulassen und diese in den eigenen Arbeitsalltag zu integrieren.

Über welche weiteren Einsatzmöglichkeiten der Social Software „Blog“ wird darüber hinaus bei Fraport nachgedacht? Zunächst ist es vorstellbar, mehrere Blogs von unterschiedlichen Mitgliedern der Führungsmannschaft – oder in Einzelfällen von Meinungsführern und Trendsettern in der Belegschaft – anzubieten. Darüber hinaus wird überlegt, im konzernweiten Extra-Net Weblogs bereit zu stellen, so dass die ca. 15.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die in den Töchtern und Beteiligungen arbeiten, angesprochen werden können. Über die Verwendung von Weblogs in der Externen Kommunikation wird ebenfalls nachgedacht.

Was lässt sich zusammenfassend festhalten? Der erste Schritt hin zu einem passgenauen Einsatz von Weblogs in der Unternehmenskommunikation ist gemacht. Viele weitere Schritte werden noch folgen, bevor ein genaues Verständnis der angemessenen Einsatzbereiche für Blogs entwickelt und ihr Platz im Kanon der Kommunikationsinstrumente verortet ist. Es bleibt spannend.

Literatur

- Deekeling, E., Barghop, D. (Hrsg.) (2003):** Kommunikation im Corporate Change, Wiesbaden.
- Heath, R. L. (1997):** Strategic Issues Management, Thousand Oaks.
- Kotter, J. P. (1996):** Leading Change, Boston.
- Pfannenbergh, J. (2003):** Veränderungskommunikation, Frankfurt.
- Pollard, D. (2003):** Blogs in business: Finding the right niche, <http://blogs.salon.com/0002007/categories/businessInnovation/2003/03/23.html>, #a133, 23.03.2003.
- Zerfaß, A., Boelter, D. (2005):** Die neuen Meinungsmacher. Weblogs als Herausforderung für Kampagnen, Marketing, PR und Medien, Graz.

Best in glass und Best in class

INTERVIEW MIT PROF. DR.-ING. UDO UNGEHEUER,
VORSTANDSVORSITZENDER DER SCHOTT AG IN MAINZ



Prof. Dr.-Ing.
Udo Ungeheuer

(Jahrgang 1950) studierte Maschinenbau an der RWTH Aachen und schloss sein Studium 1979 als Diplom-Ingenieur ab. Als geschäftsführender Oberingenieur war er anschließend verantwortlich für die Forschungsgruppen Montage und Fertigungstechnik im Werkzeugmaschinenlabor der RWTH Aachen. Ein Jahr nach der Promotion 1986 Wechsel zur BMW AG, wo er zuletzt Leiter der Logistik, der Technischen Planung und des Versuchsfahrzeugbaus war.

1994 trat er als Mitglied der Konzernleitung bei SCHOTT ein. Im folgenden Jahr Berufung zum Mitglied des Vorstandes. Anfang 2004 wird er Vorstandssprecher von SCHOTT GLAS. Nach der Umwandlung zur SCHOTT AG zum 1. Juli 2004 Berufung zum Vorsitzenden des Vorstandes.

Am 23. Mai 2006 wurde er vom rheinland-pfälzischen Ministerpräsidenten Kurt Beck zum Honorarprofessor der Fachhochschule Mainz bestellt. Prof. Dr.-Ing. Udo Ungeheuer ist verheiratet und Vater von vier Kindern.

1. In den letzten Jahren wurde das Portfolio von SCHOTT bereinigt und gleichzeitig ergänzt. Wo liegen jetzt die wichtigsten Aktivitätsbereiche und Ziele von SCHOTT?

Der Konzern befindet sich gegenwärtig im größten Modernisierungsprozess seiner 122-jährigen Firmengeschichte. Wir wollen innerhalb weniger Jahre das Unternehmen auf die neue globale Wirtschaftswelt des 21. Jahrhunderts ausrichten. Wir wollen

dabei internationaler werden, ohne unsere starke deutsche Basis aufzugeben.

Unser Produktspektrum konzentriert sich auf fünf große und attraktive High-Tech-Märkte, nämlich Hausgeräteindustrie, Optik, Elektronik, Pharmazie und Solarenergie. Unsere Zukunftsgeschäfte bauen wir kontinuierlich aus. Dazu gehören der Bereich Solarenergie und die Herstellung von hochwertigen Dünngläsern für

flache PC- und Fernsehbildschirme. Gleichzeitig stärken wir unsere Kerngeschäfte: Haustechnik, Optik, Pharmaverpackung und Automotive. Ein besonderes Augenmerk richten wir auf den schnellen Aufbau einer starken Marktpräsenz in Asien mit Schwerpunkt China, Japan, Korea und Taiwan.

2. Welche Chancen und Risiken sehen Sie mit dem Engagement von SCHOTT im Solarbereich verbunden?

Experten bezeichnen die Solartechnik als eine der Schlüsseltechnologien des 21. Jahrhunderts.

Als eines der weltweit führenden Unternehmen der Solarindustrie bieten wir Spitzentechnologie für die drei großen Anwendungsgebiete, nämlich für die Photovoltaik, die Solarthermie und die solarthermische Kraftwerkstechnologie. In allen drei Geschäftsfeldern gehören wir zu den Technologieführern. Deshalb sehen wir für uns große Chancen in diesem Wachstumsmarkt.

Bei den Risiken haben wir eine Hürde schon nehmen können. Die neue Bundesregierung hat sich im Koalitionsvertrag zum weiteren Ausbau der erneuerbaren Energien bekannt und will das Erneuerbare-Energien-Gesetz in seiner Grundstruktur fortführen. Das EEG hat den Strommarkt für erneuerbare Energien geöffnet und letztendlich die Rahmenbedingungen für den Aufbau eines Zukunftsgeschäftes in Deutschland geschaffen.

3. Wie beurteilen Sie die Energiepolitik in der Bundesrepublik?

Der Energiegipfel Anfang April hat gezeigt, dass die Bundesregierung bis Ende 2007 ein zukunftsfähiges Energiekonzept für Deutschland erarbeiten will. Eine nachhaltige Energiepolitik muss eine vernünftige Mischung der einzelnen Energieträger beinhalten. Der Anteil konventioneller Energien muss allmählich sinken, der Anteil erneuerbarer Energien muss entsprechend steigen.

Das Erneuerbare-Energien-Gesetz ist ein erfolgreiches und vernünftiges Markteinführungsinstrument, das mittlerweile zum Exportschlager geworden ist. Dank des EEG wird Strom aus erneuerbaren Energien bald wettbewerbsfähig werden.

4. SCHOTT ist ein internationales Unternehmen. Wo befinden sich die wichtigsten Absatz- und Produktionsstandorte?

Wir sind in 37 Ländern mit 17.000 Mitarbeitern kundennah präsent. Dennoch nimmt Mainz als unser größter Produktionsstandort eine herausragende Stellung ein. Hier befindet sich das modernste Glasforschungszentrum Europas und unser Glaskeramik Kompetenzzentrum. In Mainz beschäftigen wir rund 3.000 Mitarbeiter.

Wir haben eine starke Basis in Deutschland, wo wir insgesamt 7.200 Mitarbeiter beschäftigen. Unser Standort Mitterteich rangiert weltweit auf Platz 1 in der Fertigung von Spezialglasröhren für technische und pharmazeutische Anwendungen. Jena ist unser Fertigungsstandort in Deutschland für hochwertige Dünngläser, die in der Flachbildschirmtechnik eingesetzt werden. In Landshut befindet sich unser Kompetenzzentrum für Electronic Packaging, in Alzenau das für die Produktion von Wafern und Photovoltaikzellen.

Unser wichtigster Absatzmarkt außerhalb Europas ist Nordamerika. Hier erwirtschaften wir mit knapp 3.000 Mitarbeitern rund 500 Millionen Euro bzw. 25 Prozent unseres Gesamtumsatzes. Die bedeutendsten Absatzmärkte für SCHOTT in Asien liegen in Japan, Korea, Taiwan und China.

5. SCHOTT hat sein Engagement in Asien, wie viele andere Unternehmen in den letzten Jahren, intensiviert. Wo sehen Sie den asiatischen Markt in zehn Jahren bzw. welche Schwierigkeiten sind unter Umständen zu erwarten, die Sie bei den Planungen einkalkulieren?

Asien ist der größte Wachstumsmotor der Weltwirtschaft. Und China ist das Epizentrum des Booms. Das Land wird immer mehr in die globale Wirtschaft integriert und gewinnt stetig an Einfluss. Wer daran teilhaben will, muss dort sein.

Wir sind seit 40 Jahren in Asien präsent und sind inzwischen in neun asiatischen Ländern mit Produktion und Vertrieb vertreten. Heute erzielen wir 17 Prozent unseres Umsatzes in Asien. Bis 2010 wird der Anteil bei 30 Prozent liegen. Schon heute produziert eine immer größere Zahl unserer Kunden verstärkt oder sogar ausschließlich in Asien.

SCHOTT wird immer mehr Materialien und Maschinen in Asien einkaufen und eine Lieferkette von Weltklasse dort aufbauen. Ich sehe SCHOTT mit einer noch stärkeren Präsenz vor Ort, auch in Ländern wie Vietnam, den Philippinen und Thailand, wo wir heute noch zu wenig präsent sind. Die Wettbewerber werden auch verstärkt in Asien auftreten. Die Kämpfe um weltweiten Marktanteil – auch wenn es um Kunden aus Westeuropa und Nordamerika geht – werden zunehmend dort ausgetragen. Wir werden dabei sein.

6. Inwieweit ist SCHOTT von dem Problem der Produkt- und Markenpiraterie betroffen?

Das Kopieren von geistigem Eigentum kennt man seit vielen Jahren insbesondere im Bereich der Luxus- und Konsumartikel. Nicht so bekannt ist, dass inzwischen auch Industriekomponenten wie Auto-Ersatzteile und sonstige Komponenten in hohem Maße in Südostasien nachgeahmt und weltweit vertrieben werden – unter Verletzung von Designpatenten, Marken und sonstigen Schutzrechten westlicher Unternehmen.

Auch SCHOTT ist davon betroffen. Unsere Markenabteilung bekämpft diese Fälle unter Einbindung der zuständigen Behörden und Anwälte vor Ort.

7. Wie sehen Ihre Erfahrungen mit Verlagerungen ins Ausland aus?

Für das Gros der Unternehmen, die sich im Ausland engagieren, sind Marktnähe und Markterschließung die treibenden Kräfte, nicht nur Kostenersparnisse durch Auslagerung. Für SCHOTT ist das nicht anders. Unsere erste Produktionsgesellschaft im Ausland errichteten wir 1954 in Brasilien. Heute sind wir mit Produktion und Vertrieb in 37 Ländern vertreten. Der Auslandsanteil unseres Umsatzes beträgt mittlerweile 78 Prozent.

Wir schauen aber sehr genau, wie wir uns international aufstellen. Wir bauen die technisch anspruchsvolle Produktion in Deutschland auf und verlegen die Weiterverarbeitung in die Nähe des Kunden. Beide Standorte profitieren.

8. Worin liegen Ihrer Meinung nach die größten Stärken und Schwächen des Wirtschaftsstandortes Deutschland?

Für die deutsche Wirtschaft führt kein Weg an der Globalisierung vorbei. Deutschland ist im Grunde gut darauf vorbereitet. In vielen Branchen, zum Beispiel in der chemischen Industrie, im Automobil- und Maschinenbau und auch im Zukunftsmarkt Solarenergie bilden deutsche Unternehmen die Weltspitze. Mit unserer starken Exportorientierung sind wir für die Erschließung neuer Märkte eigentlich gut aufgestellt: Unsere Chance ist die Hochtechnologie.

Dennoch müssen sich die Rahmenbedingungen des Wirtschaftsstandortes Deutschland weiter verbessern. Hier sollte die Politik mehr Mut zur Zukunft zeigen. Wichtige Punkte sind dabei die Erweiterung des Handlungsspielraums von Hochschulen und Forschungsinstituten. Es gibt hier zu wenig Wettbewerb. Auch müssen wir viel stärker als bisher auf Zukunftstechnologien setzen und überall da, wo man sie findet, junge Talente fördern und besser ausbilden. Weitere Gebiete mit umfassendem Reformbedarf sind die Senkung der Staatsverschuldung und die Reform der Sozialsysteme.

9. Welches sind die stärksten Einflüsse, denen sich SCHOTT zurzeit gegenüber sieht?

Ein knallharter internationaler Wettbewerb. Ein deutlich intensiverer Preisdruck – über alle Geschäftsfelder hinweg. Und den Zwang, immer schneller Innovationen auf den Markt zu bringen.

Was ist für Sie das größte Unglück?
Krankheit.

Wo möchten Sie leben?
Hier in Mainz mit meiner Familie.

Welche Fehler entschuldigen Sie am ehesten?
Die, die aus einem verantwortungsvollen, tatkräftigen Ansatz entstehen. Fehler machen gehört dazu. So lernen wir.

Welche Eigenschaften schätzen Sie bei einem Mann am meisten?
Geradlinigkeit, Durchsetzungsstärke und Verantwortungsbewusstsein.

Welche Eigenschaften schätzen Sie bei einer Frau am meisten?
Intelligenz, Humor und Wärme.

Ihre Lieblingstugend?
Tapferkeit.

Wir setzen daher unseren Modernisierungsprozess fort. Dazu gehören eine verstärkte Marktorientierung, Effizienzsteigerung, Fokussierung auf unseren Stärken sowie wertorientierte Führung. Wir müssen immer leistungsfähiger, flexibler und deutlich ertragsstärker werden und das kontinuierlich.

Ihre Lieblingsbeschäftigung?
Radfahren mit meiner Frau und meinen Kindern an den – hoffentlich – freien Wochenenden.

Wer oder was hätten Sie sein mögen?
Ich bin sehr gerne das, was ich jetzt bin.

Ihr Hauptcharakterzug?
Zielstrebigkeit: Ich habe schon immer klare Ziele gehabt und sie konsequent verfolgt.

Was schätzen Sie bei Ihren Freunden am meisten?
Den guten Weinkeller.
Im Ernst: Loyalität und Offenheit.

Ihr größter Fehler?
Ungeduld.

Was möchten Sie sein?
Jedes Jahr ein bisschen besser.

Was verabscheuen Sie am meisten?
Kadavergehorsam und Illoyalität.

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

Limited versus GmbH?

– eine zusammenfassende Darstellung

BIRGITTA LITTE RS



Rechtsanwältin
Birgitta Litters

Studierte Betriebswirtschaftslehre und Rechtswissenschaften an den Universitäten Bielefeld und Mainz. Nach dem Referendariat am LG Mainz sammelte sie praktische Erfahrungen als Rechtsanwältin mit Schwerpunkt Arbeitsrecht in einer mittelständischen Kanzlei bei Mainz.

Mehrjährige Erfahrung in führender Position als Leiterin Unternehmensrecht & Personal bei einem Mainzer Telekommunikationsunternehmen. Seit Anfang 2006 selbständige Rechtsanwältin mit den Tätigkeitsschwerpunkten Arbeitsrecht und Unternehmensrecht.

E-mail: Birgitta.Litters@web.de

sind aber noch nicht eindeutig durch Gesetze oder Gerichte geklärt.

Es kann keine grundsätzliche Aussage darüber getroffen werden, ob die Limited oder GmbH die vorteilhaftere Gesellschaftsform ist. Vielmehr können beide gleichermaßen in Betracht kommen. Die entscheidenden Fragen sind, für welchen Zweck, welche Gesellschafter, welches Unternehmen etc. sie genutzt werden sollen. Die Entscheidung hierüber sollte nicht allein unter dem Aspekt der anfallenden Gründungskosten vorgenommen werden. Die nachfolgende Gegenüberstellung und Kommentierung zu Merkmalen von GmbH und Limited kann und soll nur einen ersten Überblick geben. Es wird dabei unterstellt, dass die Gesellschaften ihr Unternehmen in Deutschland betreiben. Letztlich muss der Unternehmer mit seinem Berater individuell bewerten, welche Kriterien für ihr Unternehmen die entscheidenden sind und somit der einen oder der andere Rechtsform den Vorzug geben.

1. Einführung

Nachdem die Rechtsprechung des Europäischen Gerichtshofes die Gründung einer englischen Private Company Limited by shares (Ltd.) auch anerkannt hat, wenn diese ihr Unternehmen nur in Deutschland betreibt, nahmen die Gründungen sprunghaft zu.

Ebenso sprunghaft stieg die Zahl der Dienstleister und Vermittler für die Gründung und den Erwerb einer Limited, welche die Vorteile der Gesellschaftsform teilweise überproportional anpreisen und dabei Nachteile verschweigen. Insgesamt werden die Vorteile der Limited bei der schnellen und kostengünstigeren Gründung wohl nach einiger Zeit durch höhere laufende Kosten wieder kannibalisiert.

Auch einigen unbürokratischeren und mangels notarieller Beurkundung ggf. kostengünstigeren gesellschaftsrechtlichen Maßnahmen stehen erhöhte Aufwendungen und Kosten bei Bilanz, Steuererklärungen oder sonstigen Unterlagen gegenüber. Ähnliches gilt für die geringeren Kapitalanforderungen bei der Gründung, aber z. T. stärkerer Bindung des einmal in der Limited vorhandenen Kapitals durch das englische Recht. Ein Gesichtspunkt sollte bei der Entscheidung für die Limited allerdings auf keinen Fall unterschätzt werden – die bestehende Rechtssicherheit. Erste Gerichtsurteile in diesem Bereich sind zwar vorhanden, viele für die Gesellschafter und den Geschäftsführer wesentliche Fragen

2. Gesellschaft/Gründung

Limited

Die Gründung erfolgt durch einen oder mehrere Shareholder. Die Rechtsfähigkeit wird mit Erteilung des „Certificate of Incorporation“ durch das Companies House in Cardiff erlangt. Ein schriftliches Memorandum of Association regelt das Außenverhältnis der Limited. Das Memorandum und die Articles of Association (regelt das Innenverhältnis der Gesellschafter)

sowie die Einreichung einiger weiterer Formulare sind zunächst ausreichend.

Eine der Vorgesellschaft (vgl. GmbH) vergleichbare Rechtsform besteht nicht. Die Eintragung bei dem Companies House erfolgt etwa ein bis zwei Wochen nach Anmeldung. In Deutschland ist dies in Details, insbesondere dann, wenn die Limited nur Beteiligungen halten soll, noch ungeklärt. Darüber hinaus ist zusätzlich die Eintragung einer Zweigniederlassung bei dem örtlichen zuständigen Handelsregister erforderlich. Dies gilt auch dann, wenn diese faktisch die Hauptniederlassung ist. Bei der Anmeldung sind dann auch in Deutschland erforderliche Zulassungen zum Gewerbebetrieb oder staatliche Genehmigungen nachzuweisen. Es ist daher bei dauerhafter Tätigkeit im Inland nicht möglich, die Eintragung in die Handwerksrolle oder die IHK-Pflicht zu umgehen.

GmbH

Die Gründung erfolgt durch einen oder mehrere Gesellschafter. Sowohl ein notariell beurkundeter Gesellschaftsvertrag als auch eine Eintragung in das Handelsregister sind erforderlich. Die Rechtsfähigkeit wird mit der Handelsregistereintragung erlangt. Vor Eintragung besteht eine so genannte Vor-Gesellschaft, für deren Vorbelastung im Zeitpunkt der Eintragung die Handelnden ggf. persönlich haften. Die Eintragung erfolgt – je nach Handelsregister – etwa zwischen vier Wochen und drei Monaten nach der Anmeldung.

Kommentierung

Anders als die einheitliche Regelung durch die Satzung im deutschen Recht wird das Außenverhältnis der Limited durch das Memorandum, das Innenverhältnis durch die Articles bestimmt. Insbesondere bei mehreren Gesellschaften mit unterschiedlicher

Interessenslage genügen die bestehenden Musterdokumente oder die Vorlagen von Vermittlern bei den Gesellschaftsformen nicht.

Für die Eintragung der Zweigniederlassung sind zusätzlich beglaubigte Übersetzungen von Dokumenten, eine beglaubigte Abschrift des Gesellschaftsvertrages und die Liste der Gesellschaft beim Handelsregister einzureichen. Die Gründung einer einfachen Limited kann damit schneller und kostengünstiger erfolgen. Dieser Anfragevorteil wird aber gegebenenfalls durch die Notwendigkeit der Eintragung einer Zweigniederlassung relativiert.

3. Kapitalerhaltung

Limited

Eine Rückzahlung der Einlagen ist unzulässig. Darüber hinaus ist außerdem nur eine Ausschüttung von (seit der Gründung) erwirtschafteten Gewinnen abzüglich der Verlustvorträge möglich. Eine Kapitalherabsetzung kommt nur mit Zustimmung des Gerichts, welches neben Gläubigerinteressen auch Interessen der Anteilseigner und der Öffentlichkeit prüft, in Betracht.

GmbH

Ausschüttungen sind nur zulässig, wenn das Stammkapital erhalten bleibt, also grundsätzlich auf den Jahresüberschuss zuzüglich eines Gewinnvortrages und abzüglich eines Verlustvortrages. Allerdings können Rücklagen aufgelöst und ausgeschüttet werden.

Eine Kapitalherabsetzung ist unproblematisch möglich. Rückzahlungen in Form von Einlagen an den Gesellschafter, eines Darlehens, einer Sicherheit oder an nahe stehende Personen, sind unzulässig. Jedoch können Dar-

lehen des Gesellschafters an die Gesellschaft in der Krise als Eigenkapitalersatz qualifiziert und damit nachrangig werden.

Kommentierung

Da nur erwirtschaftete Gewinne ausgeschüttet werden dürfen, ergibt sich faktisch bei der Limited eine stärkere Kapitalbindung in der Gesellschaft. So führt z. B. die Auflösung stiller Reserven nicht zu ausschüttungsfähigen Gewinn.

4. Haftung

Limited

Grundsätzlich existiert keine persönliche Haftung der Gesellschafter und Geschäftsführer (vgl. BGH Urt. v. 14. März 2005, Az. II ZR 5/03) Danach haftet der Director für die im Namen der Limited begründeten Verbindlichkeiten auch dann nicht nach deutschem Gesellschaftsrecht, wenn dieser pflichtwidrig die Eintragung der Zweigniederlassung zum Handelsregister unterlassen hat. Der BGH hat allerdings das Verfahren in den Berufungsinstanzen zurückgewiesen, um dem Kläger die Möglichkeiten zu geben, seinen Anspruch aufgrund von Haftungstatbeständen des englischen Rechts oder des deutschen Deliktrechts zu verfolgen. Ausnahmen ergeben sich aber insbesondere aufgrund von Haftungstatbeständen nach englischem Trust Law:

- **Wrongful Trading:** Wenn der Director erkannte oder erkennen musste, dass eine Insolvenz nicht abgewendet werden kann. Diese Voraussetzung kann schon bei Gründung vorliegen, wenn die Gesellschaft von Anfang an unterkapitalisiert ist.
- **Fraudulent Trading:** Wenn der Director bei drohender Insolvenz gegen Gläubigerinteressen handelt, auch wenn später kein Insolvenzverfahren eröffnet wird.

Bei Verlust der Rechtsfähigkeit durch die Amtslöschung, wenn noch für die Limited gehandelt wird.

- Bei Beendigung eines Gesellschafters an der Wrongful oder Fraudulent Trading.

GmbH

Grundsätzlich haften weder der Gesellschafter noch der Geschäftsführer persönlich für die Verbindlichkeiten der Gesellschaft.

Ausnahmen bestehen aber insbesondere:

- bei falschen Angaben zum Wert der Sacheinlagen,
- bei Rückgewähr von Einlagen oder Kapital ersetzenden Darlehen,
- bei Existenz vernichtenden Eingriffen und sittenwidriger Gläubigerbenachteiligung,
- bei Missbrauch der Rechtsform durch Verschleierung der Geschäftssphären, die Vermögensabgrenzung zwischen Gesellschafter und Gesellschafter/Schwestergesellschaften oder bewusstem Einsatz der Rechtsform zum Nachteil der Gläubiger (Gesellschaft trägt alle Risiken, Gesellschafter trägt alle Risiken, Gesellschafter sämtliche Gewinnchancen),
- bei verschlepptem Insolvenzantrag (Geschäftsführer).

Kommentierung

Für eigene vertragliche (Bürgschaften etc.) oder gesetzliche (z. B. aus Delikt) Verbindlichkeiten haften die Gesellschafter und Geschäftsführer bei beiden Rechtsformen persönlich.

Im Einzelnen ist im Grenzbereich Gesellschaftsrecht/Insolvenzrecht die Zuordnung und damit das anwendbare Recht insbesondere für Insolvenzantragungspflichten, Insolvenzverschleppung und Haftung der Geschäftsführer etc. noch ungeklärt.

5. Organe

Limited

Ein oder mehrere Director(s) führen die laufenden Geschäfte der Gesellschaft selbständig und sind nicht an Weisungen der Gesellschafter gebunden. Diese können den Director aber abberufen. Seine Pflichten richten sich nach englischem Recht, insbesondere die Pflicht zur Offenlegung eines eigenen Interesses an einer Beteiligung oder verbundenem Unternehmen, Erfüllung der Publizitätspflichten sowie sonstige Treuepflichten gegenüber Gesellschaft, Gesellschaftern und z. T. auch Gläubigern.

Die Abberufung ist bei andauernden Verstößen auch durch Gerichtsurteil möglich. Der „Secretary“ erledigt als weiteres zwingendes Organ die formellen Verwaltungsaufgaben.

GmbH

Ein oder mehrere Geschäftsführer vertreten die Gesellschaft nach außen. Gesellschafter können gleichzeitig auch Geschäftsführer sein. Sowohl für die Bestellung als auch für die Abberufung ist ein Beschluss der Gesellschafterversammlung erforderlich, der darüber hinaus auch grundlegende Entscheidungen vorbehalten sind.

Die Geschäftsführer sind an Beschlüsse und Weisungen der Gesellschafterversammlung gebunden. Freiwillig können weitere Organe wie Aufsichtsrat oder Beirat gegründet werden.

Kommentierung

Die GmbH kann von einer Person gegründet und geführt werden, da der einzige Gesellschafter auch Geschäftsführer sein kann und weitere Organe nicht erforderlich sind.

Bei der Limited sind mindestens zwei Personen erforderlich, da neben dem Director ein Secretary bestellt werden muss und diese nicht personenidentisch sein dürfen.

Die Pflichten der Organe richten sich nach englischem Recht und Verstöße können mit weitreichenden Mitteln sanktioniert werden (Bußgelder, gerichtliche Amtsenthebung des Directors, Löschung der Gesellschaft). Sowohl Gesellschafter als auch Director werden daher auf ständig umfangreiche Beratung angewiesen sein.

6. Anteilsübertragung

Limited

Nach englischem Recht genügt die schriftliche Abtretung und Umschreibung im Gesellschaftsregister. Es ist aber noch umstritten, welches Recht anwendbar ist.

Nach dem Gesellschaftsstatut wäre englisches Recht anwendbar; nach dem Recht des Marktortes, welches grundsätzlich für Abtretungen und Verfügungen anzuwenden ist, wären deutsche Vorschriften zu beachten.

GmbH

Eine notarielle Beurkundung ist unabdingbar erforderlich.

Kommentierung

Nach der wohl derzeit herrschenden Auffassung richtet sich die Anteilsübertragung nach englischem Recht. Sie wäre damit gerade bei hohen Anteilswerten kostengünstiger möglich, da keine notarielle Beurkundung erforderlich ist. Aufgrund der noch ungeklärten Rechtslage muss derzeit aber auch bei Anteilsübertragung einer Limited die notarielle Beurkundung dringend empfohlen werden, um eine drohende Unwirksamkeit der Übertragung zu vermeiden.

7. Rechnungslegung und Tax

Limited

Jahresabschluss und annual return sind nach englischem Recht jährlich in England einzureichen, anderenfalls droht eine Geldstrafe und die Löschung der Limited. Grundsätzlich ist auch ein Testat (Abschlussprüfung) erforderlich; Erleichterungen werden hier aber für kleine und mittlere Gesellschaften zugelassen. Der Jahresabschluss ist auch beim Handelsregister der deutschen Zweigniederlassung offen zu legen, wobei eine beglaubigte Abschrift der Übersetzung den Anforderungen genügt.

Neben der Steuerklärung in Deutschland für Umsätze der deutschen Betriebsstätte ist wegen des Satzungs-sitzes auch in England eine Steuererklärung – auch wenn diese dauerhaft keine Gewinne ausweist – erforderlich.

Die Besteuerung erfolgt aufgrund eines Doppelbesteuerungsabkommens für Gewinne der Betriebsstätte nur in Deutschland. Die Rechnungslegung in England erfolgt nach UK-GAAP, gegebenenfalls ist auch die Erstellung einer weiteren Bilanz nach deutschem HGB als maßgebliche Bilanz für die deutsche Steuerbilanz erforderlich.

Die Gesellschaft ist unbeschränkt steuerpflichtig nach deutschem Steuerrecht, da der Sitz der Geschäftsleitung im Inland ist.

GmbH

Ein Jahresabschluss und eine Abschlussprüfung sind erforderlich, wobei aber Erleichterungen für kleine oder mittlere Gesellschaften zulässig sind. Die Steuerbilanz wird auf Grundlage der maßgeblichen handelsrechtlichen Bilanz erstellt. Die Gesellschaft ist unbeschränkt steuerpflichtig nach deutschem Steuerrecht.

Kommentierung

Neben der Festsetzung von Bußgeldern kann das englische Register die Limited zwangsweise löschen, wenn diese den gesetzlichen Veröffentlichungspflichten nicht nachkommt. Das Gesellschaftsvermögen fällt dann der Krone zu. Außerdem besteht die Möglichkeit einer persönlichen und unbeschränkten Haftung als Vertreter ohne Vertretungsmacht, wenn nach der Löschung in Deutschland weiterhin im Namen der Limited gehandelt wird.

Durch die notwendige Erstellung von zusätzlichen Dokumenten und Erklärungen entstehen mit der Limited erhöhter Aufwand und Kosten.

Literatur

Bernstoff, C. Graf von (2004):

Das Betreiben einer englischen Limited in Deutschland, Frankfurt, in: RIW (Recht der Internationalen Wirtschaft), S. 498ff.

Korts, S. (2005): Die Europäische Kapitalgesellschaft (& Co KG) am Beispiel einer Limited (& Co KG), Heidelberg.

Memento Rechtshandbuch

(2005): Private Limited Company, Gründung Führung, Besteuerung in Deutschland, Freiburg.

Effizienz und Effektivität in der Führungskräfteentwicklung – am Beispiel der LH School of Business

MICHAEL CHRIST



Dr.
Michael Christ

ist Leiter der Führungskräfteentwicklung und der Lufthansa School of Business.

E-mail: michael.christ@dlh.de

1. Einleitung

„Die richtigen Dinge richtig tun“ kann als Axiom betrieblichen Handelns gesehen werden. Am Beispiel der Lufthansa School of Business – die 1998 als erste Corporate University in Deutschland gegründet wurde – ist dieser Artikel als Beitrag aus der betrieblichen Praxis zu verstehen, der die konkrete Umsetzung dieses Grundsatzes in einer personalwirtschaftlichen Teilfunktion eines internationalen Großunternehmens illustriert.

Die Effektivitätsfrage, im Sinne der Ableitung einzelner Teil- oder Funktionsstrategien aus der Unternehmensstrategie, ist ein „Klassiker“ der betriebswirtschaftlichen Literatur. Die Folgeprozesse, d. h. die Weiterführung des strategischen Planungsprozesses in die darunter liegenden betrieblichen Teilbereiche steht schon deutlich weniger im Fokus. Daher wird im folgenden die Frage des „Alignments“, also die Ableitung der Führungskräfteentwicklungsstrategie aus der Business- und HR-Strategie dargestellt und damit die Frage beantwortet, wie die „richtigen“ Trainingspro-

dukte in das Portfolio der Lufthansa School of Business (LHSB) kommen.

Die Effizienzfrage stellt sich nicht zuletzt vor dem Hintergrund der Ökonomisierung der Personalarbeit. Speziell das überfachliche betriebliche Bildungswesen steht mit seinen schwer messbaren, „weichen“ Investitionen in die Menschen in direktem Budget-Wettbewerb mit den „hart“ kalkulierten Investitionen in Anlagegüter. Die Zeit, in der Trainings „am vollen Wühlisch“ ausgesucht wurden, ist längst vorbei. Um die rund 3,5 Mio. , welche die LH School of Business pro Jahr in die überfachliche Qualifizierung der Mitarbeiter und Führungskräfte investiert, zu legitimieren, ist daher auch die bedarfsorientierte Allokation dieser Trainings zwingend sicherzustellen.

Zusätzlich – gewissermaßen als Kuppelprodukt – zeigt der geschilderte Lösungsansatz, wie die teilweise konträren Zielkomponenten der Personalentwicklung (individuelle und unternehmerische Perspektive in Einklang zu bringen) optimiert und harmonisiert werden können.

2. Die richtigen Produkte im Portfolio: Alignment von Corporate Learning und der Geschäftsstrategie

Die Führungskräfteentwicklung und die LH School of Business hat einen Governance Prozess entwickelt und implementiert, der auf vier Elementen basiert (siehe Abb. 1):

1. In einem Workshop mit HRD-Entscheidungsträgern aus den Lufthansa Geschäftsfeldern wurden in einem Bottom-Up-Prozess zunächst die dezentralen Anforderungen an die Ausgestaltung der unternehmensweiten Führungskräfteentwicklung (FKE) gesammelt.

2. In einem zweiten Schritt wurden die „individuellen“ Lern- und Entwicklungsbedarfe in diesen Workshop eingespeist. Diese Bedarfe wurden aus Auswertungen des Corporate Management Gradings abgeleitet. In diesen jährlich stattfindenden, standardisierten CMGs werden alle Führungskräfte des Konzerns hinsichtlich ihres Potenzials, ihren Rotationsmöglichkeiten und ihrer Performance beurteilt. Letztere wird auch anhand eines

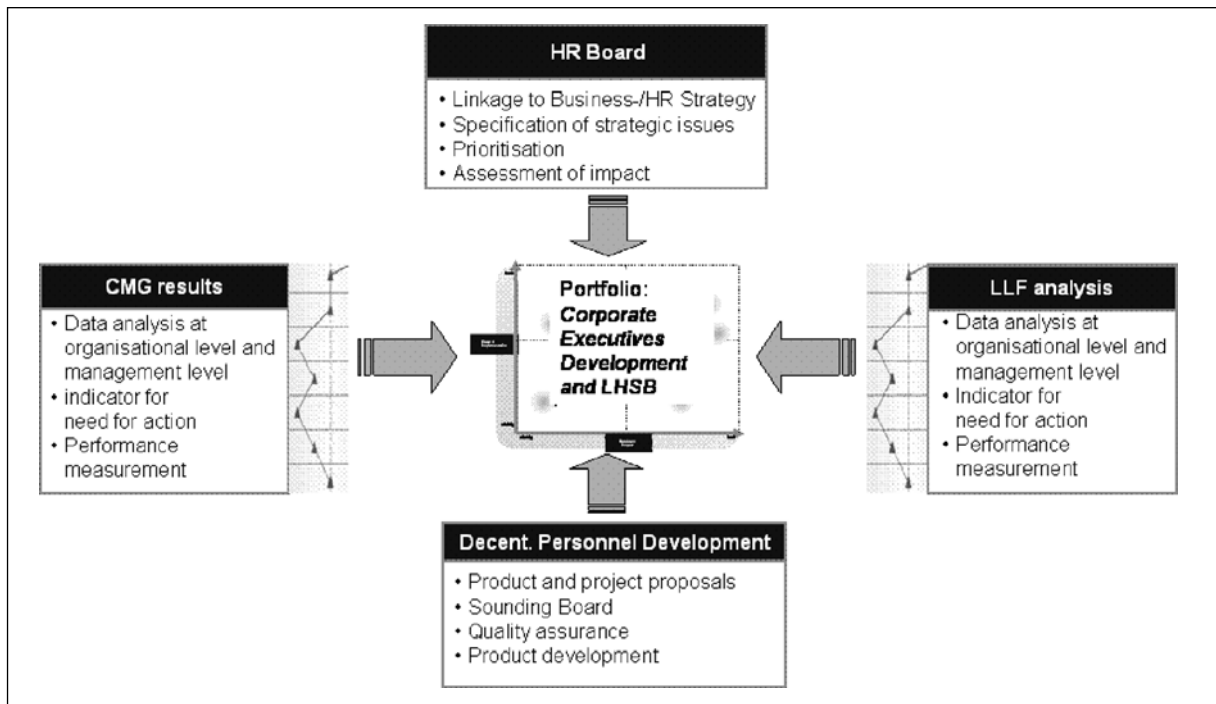


Abb.1: Governance Prozess

konzernweiten Kompetenzmodells, dem LH Leadership Compass, erfasst.

3. Zusammen mit den Daten des elektronischen Lufthansa Leadership-Feedback (eLLF), welches ebenfalls auf dem LH Leadership Compass (LLC) basiert, lassen sich damit anonymisiert und verdichtet die „individuellen“ Bedarfe der Anpassungsentwicklung klar ableiten.

Mit diesen Inputs wurde im Workshop zunächst eine Long-List sinnvoller HRD-Themen erstellt, die dann in strategische Handlungsfelder gebündelt wurden.

4. Um die Anforderungen aus der Business-Strategie zur Ausrichtung und Priorisierung dieser HRD-Themen zu erfassen, wurde anschließend in einem Top-Down-Prozess das Top Management um Bewertung und Ergänzung der strategischen Handlungsfelder gebeten. Die Bewertung erfolgte per online-Abfrage anhand der Kriterien „Business Impact“ und „Dringlichkeit“.

Damit war die Voraussetzung für eine klare Ausrichtung der Führungskräfteentwicklung und LH School of Business gegeben. Die einzelnen HRD-Themen wurden um den Aspekt der „Ease of Implementation“ ergänzt und konnten nun in eine eindeutige „Reihenfolge“ gebracht werden. Zudem gaben die Handlungsfelder – wie „Internationalisierung erfahrbar machen“ oder „Entrepreneurship forcieren“ auch eindeutige inhaltliche Schwerpunkte für die die konkrete Ausgestaltung des LHSB-Portfolios vor.

Als Folge dieses Strategie-Prozesses wurde in 2005 über 50% des LHSB-Portfolios adjustiert, indem Trainings und Dialogplattformen inhaltlich und methodisch angepasst, neu vom Markt eingekauft oder als Inhouse-Lösung pilotiert wurden.

3. Die richtige Nutzung der Produkte

Damit ist zwar sichergestellt, dass die „richtigen“ Produkte im Portfolio sind, aber es muss neben der „strategischen

Perspektive“ auch sichergestellt werden, dass die „richtigen“ Mitarbeiter die „richtigen“ Produkte finden. Das hierfür notwendige Navigationsinstrument ist der LH Leadership Compass (LLC) (siehe Abb. 2).

Führungskräfte bei Lufthansa bekommen über das Corporate Management Grading oder das 360° Feedback eine regelmäßige Einschätzung ihres Führungsverhaltens und ihrer Führungskompetenz. Auch im Rahmen des jährlichen Zielvereinbarungsprozesses werden die für die Zielerreichung notwendigen Entwicklungsmaßnahmen anhand der sechs Dimensionen des LLC vereinbart.

Konsequenterweise werden daher die Programme der LHSB – fast ausschließlich Programme mit Hochschulen und internationalen Business Schools – in die Kompetenzdimensionen des LLC eingeordnet und im Lufthansa Intranet transparent dargestellt.

Damit wird jede Führungskraft schnell, effizient und zielgerichtet zu den passenden Trainings geführt und

4. Fazit

kann die meisten dieser Programme online und eigenverantwortlich buchen. Dieses „Pipeline-Management“ erlaubt die Kanalisierung und Erfassung der „Bedarfsströme“. Es stellt die Basis zur Bündelung der Nachfrage und schafft damit eine verbesserte Position bei den Einkaufs- und Vertragsverhandlungen mit den externen Bildungsanbietern.

Mit der webbasierten Evaluation des Lerntransfers besitzt die LHSB zudem einen weiteren, wichtigen Stellhebel im Qualitätsmanagement und der „Effizienzfrage“. Trainings die eine suboptimale Wirkung im Transfer- und Arbeitsumfeld zeigen, werden zeitnah angepasst oder ausgetauscht.

Seit zwei Jahren existiert mit diesem System der Führungskräfteentwicklung ein wertschaffender und nachhaltiger Prozess, der den Leitgedanken „die richtigen Dinge richtig tun“ stützt. Das System gibt Antworten auf die „Legitimationsfragen“ der betrieblichen Bildungsarbeit und hat auch außerhalb des Unternehmens Anerkennung gefunden. In 2005 hat die us-amerikanische Beratungsfirma „Corporate University Exchange“ die LHSB mit der internationalen Auszeichnung „Best Practice“ in der Kategorie Alignment ausgezeichnet und Hewitt/Kienbaum die Lufthansa unter die Top 10 der europäischen „Companies for Leaders“ eingestuft.

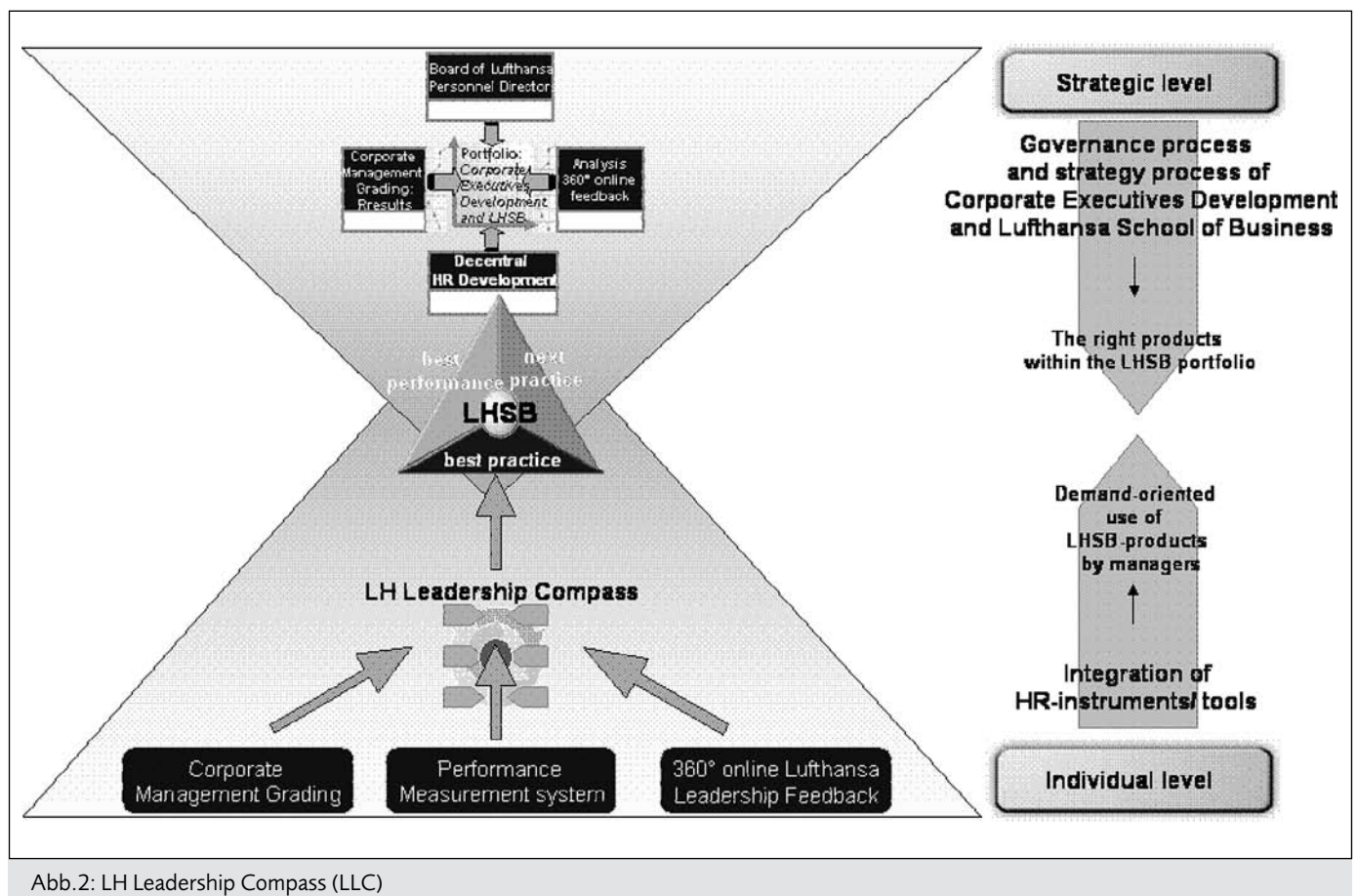


Abb.2: LH Leadership Compass (LLC)

Durch Netzwerke zum Innovationserfolg

BETTINA FISCHER



Dr.
Bettina Fischer

ist als Projektleiterin „Strategy and New Business“ im Unternehmensbereich Home Tech der SCHOTT AG in Mainz tätig und zudem Lehrbeauftragte für Marketing an der Fachhochschule Mainz. In ihrer berufsbegleitenden Dissertation befasst sie sich mit der Analyse von Innovationsnetzwerken in der deutschen Industrie.

E-mail: bettina.fischer@schott.com

1. Das Wettbewerbsumfeld im Wandel

Veränderte Marktbedingungen in nahezu allen Branchen sowie ein permanent hoher Wettbewerbs- und Innovationsdruck zwingen Unternehmen zum Überdenken traditioneller Organisationsstrukturen. Begleitet wird dieser Prozess von einem Wandel der strategischen Unternehmensführung hin zum Leitbild der „Coopetition“. Andere Unternehmen werden demnach mehr und mehr als Unterstützer und Komplementatoren des eigenen Leistungsspektrums betrachtet und gemeinschaftliche Formen der Leistungserbringung treten in den Vordergrund. „Netzwerke“ werden zum Schlagwort, das diesen Paradigmenwandel begleitet.

Die permanente Verkürzung von Produktlebenszyklen und hohe Flopraten von Produktinnovationen fordern von den Unternehmen insbesondere das Zusammenspiel mit Partnerunter-

nehmen im Innovationsprozess neu zu überdenken. Partnerschaften und Netzwerke zwischen Unternehmen direkt aufeinander folgender Wertschöpfungsstufen erlangen hierbei zunehmend praktische Bedeutung. Von solchen vertikalen Innovationsnetzwerken versprechen sich Unternehmen eine nachhaltige Steigerung des Innovationserfolgs durch das Ausschöpfen von Zeit- und Effizienzpotenzialen und die Bündelung komplementärer Kompetenzen.

2. Steigern vertikale Innovationsnetzwerke den Innovationserfolg?

Vertikale Innovationsnetzwerke charakterisieren sich als eine auf den Prozess und die Vermarktung von Innovationen ausgerichtete koordinierte, kooperative Zusammenarbeit zwischen mehreren unabhängigen Unternehmen, die untereinander in einem Zulieferverhältnis stehen. Entscheidend ist, dass die beteiligten, bislang

autonom agierenden Unternehmen mit der Durchführung gemeinsamer Innovationsprojekte ein übergeordnetes, gemeinsames Ziel verfolgen. Solche Netzwerke werden in vielen Branchen der deutschen Industrie bereits praktiziert. Als Beispiel ist hier vor allem die Automobilindustrie zu nennen und es lässt sich beobachten, dass nahezu alle Automobilhersteller ihre Zulieferer sowie den Handel zur Realisierung marktorientierter Innovationen in Form eng geführter Netzwerke an sich binden.

Dennoch sind Funktionsweise und Determinanten dieser vertikalen Innovationsnetzwerke in Theorie und Praxis noch nicht hinreichend bekannt und zwei entscheidende Fragen bleiben bisher unbeantwortet: Welche Determinanten beeinflussen die Herausbildung und Entwicklung vertikaler Innovationsnetzwerke? Und: Tragen diese vertikalen Netzwerke überhaupt zur Steigerung des Innovationserfolgs bei?

3. Die empirische Studie

Zur Beantwortung dieser Fragestellungen war aufbauend auf einer umfassenden Literaturrecherche sowie intensiven Experteninterviews zunächst die Konzeption eines umfangreichen theoretischen Gesamtmodells notwendig, um die Wirkungsweise verschiedener Determinanten auf die Netzwerkbildung und letztlich den Innovationserfolg zu überprüfen. Hierbei fanden sowohl interaktionsspezifische Variablen, unternehmens- und branchenspezifische Variablen als auch die unterschiedlichen Zielset-

Interaktionsspezifische Variablen	Vertrauen, Ressourcenkomplementarität, symmetrische Machtverteilung
Unternehmensspezifische Variablen	Unternehmensgröße, Leistungstiefe, Kooperationskultur
Branchenspezifische Variablen	Technologieintensität, horizontaler Wettbewerbsdruck, durchschnittliche Länge der Produktlebenszyklen
Strategische Zielsetzungen zur Bildung vertikaler Innovationsnetzwerke	Reduktion der Innovationszeit, Kostensenkung, Risikominderung, Ressourcenzugang und Kompetenzgewinn, Verbesserung der Wettbewerbssituation, Stärkung der Partnerbindung

Tab.: Vermutete Determinanten der Netzwerkformation

zungen der beteiligten Netzwerkunternehmen Eingang in das Hypothesensystem und die anschließende empirische Untersuchung (vgl. zum Hypothesensystem und zur detaillierten Beschreibung und Operationalisierung der Modellkonstrukte Fischer 2006). Die nachfolgende Tabelle gibt einen Überblick über die exogenen Variablen des Untersuchungsmodells.

Die zur Überprüfung des theoretischen Modells durchgeführte empirische Studie konzentrierte sich auf die deutsche Investitionsgüterindustrie. Der zehnteilige Fragebogen wurde an 648 Vorstände, Geschäftsführer, Marketing-, Vertriebs- und Entwicklungsleiter verschickt. 159 Manager aus 64 Unternehmen, darunter z. B. BASF, BMW, Merck, Siemens und Tesa nah-

men letztlich an der im Zeitraum von Juli bis September 2004 durchgeführten schriftlichen Befragung teil, was einer Rücklaufquote von 24,5% entspricht.

4. Das Ergebnis

Die Beziehungen zwischen den im Hypothesensystem enthaltenen Variablen bzw. Konstrukten lassen sich auf der Basis der quantitativen Befragungsergebnisse im Rahmen eines Strukturgleichungsmodells modellieren und schätzen. Zur Modellschätzung wurde das Partial Least Squares-Verfahren (PLS) eingesetzt. Die Ergebnisse der PLS-Schätzung sind in unten stehender Abbildung zusammengefasst (vgl. zur detaillierten Darstellung der Ergebnisse sowie den Gütekriterien der Modellschätzung Fischer 2006).

Das Ergebnis der PLS-Schätzung verdeutlicht zunächst sehr eindrucksvoll, dass der Grad der Netzwerkbildung, der sog. Level der Netzwerkformation,

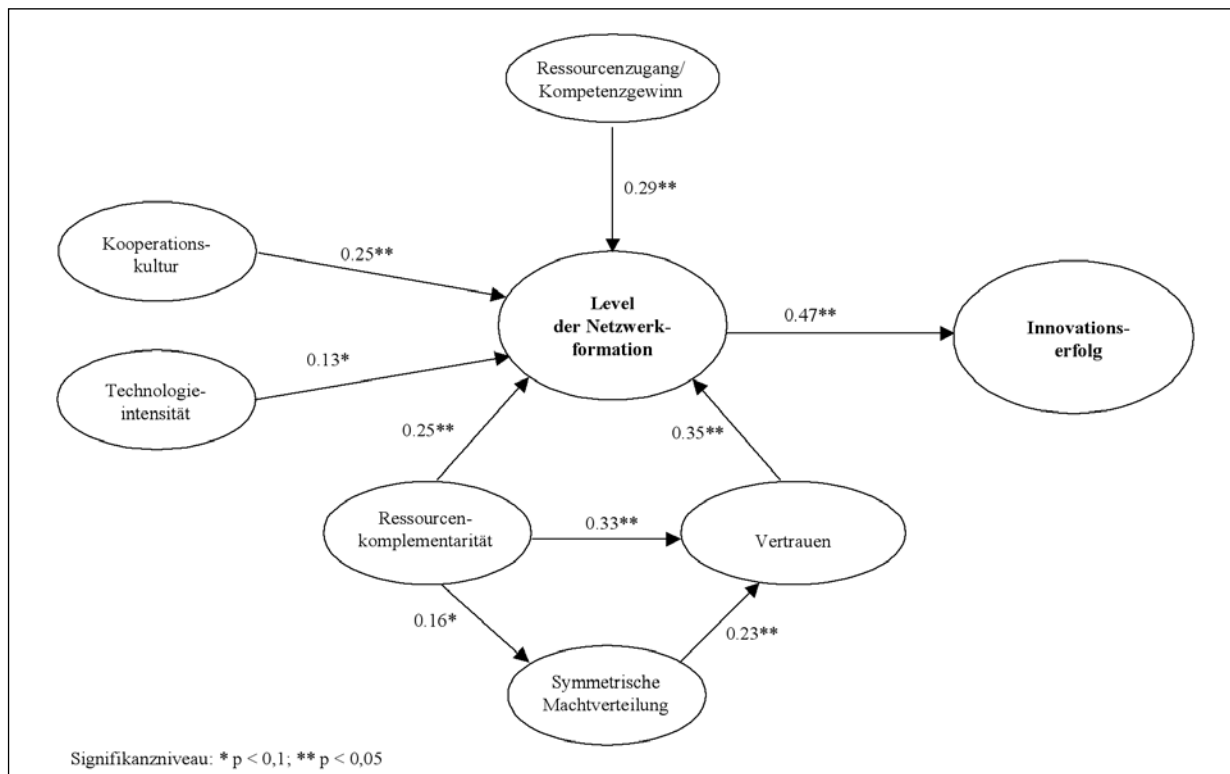


Abb.: Das Wirkungsgefüge zur Erklärung vertikaler Innovationsnetzwerke – Ergebnis der PLS-Schätzung

den Innovationserfolg stark positiv beeinflusst. Der hoch signifikante Strukturpfad von 0,47 lässt den Schluss zu, dass sich der Innovationserfolg eines Unternehmens durch eine konsequente Weiterentwicklung der vertikalen Vernetzung mit Partnerunternehmen entlang der Wertkette steigern lässt.

Weiterhin zeigt das Ergebnis der Schätzung weitere signifikante Strukturpfade zwischen modellexogenen Variablen und dem Level der Netzwerkformation. So lässt sich beispielsweise erkennen, dass die Kooperationskultur innerhalb eines Unternehmens, die Technologieintensität der Branche sowie die Komplementarität der Partnerressourcen und das Vertrauen zwischen den Netzwerkpartnern maßgebliche Determinanten der Netzwerkformation darstellen. Eine symmetrische Machtverteilung zwischen den Netzwerkpartnern zeigte nicht die zuvor vermutete direkte Wirkung auf den Entwicklungsstand der Netzwerkbeziehung. Jedoch beeinflusst die Machtverteilung den netzwerkinternen Aufbau von Vertrauen und wirkt somit zumindest mittelbar auf den Level der Netzwerkformation. Von den fünf ursprünglich identifizierten strategischen Zielsetzungen der Netzbildung konnte die empirische Studie nur das Ziel Ressourcenzugang und Kompetenzgewinn für die vertikale Netzbildung bestätigen. Dies deutet darauf hin, dass vertikale Innovationsnetzwerke aus Sicht der beteiligten Unternehmen vornehmlich „Lernnetzwerke“ darstellen, da sie Zugang zu vielfältigen Ressourcen ermöglichen und interorganisationale Lernprozesse unterstützen. Die vermuteten Wirkungszusammenhänge der übrigen Variablen (Leistungstiefe, Unternehmensgröße, Wettbewerbsdruck, Länge der Produktlebenszyklen) auf den Level der Netzwerkformation konnten im Rahmen der empirischen Analyse nicht nachgewiesen werden.

5. Implikationen für die Unternehmenspraxis

Die empirische Analyse hat deutlich bestätigt, dass sich der Innovationserfolg eines Unternehmens durch eine Vernetzung mit Unternehmen vor- und nachgelagerter Wertschöpfungsstufen steigern lässt. Trotz der zentralen unternehmensstrategischen Bedeutung des Innovationsprozesses steht diese Erkenntnis oftmals noch im Widerspruch zur gängigen Praxis. Wie die im Rahmen der Analyse durchgeführten Interviews mit Führungskräften der deutschen Industrie zeigten, bestehen häufig Kooperationsbarrieren, die nur schwer zu durchbrechen sind. Die Angst vor einem einseitigen Abfluss relevanten Know-hows, mangelndes Vertrauen in bestehende Kunden-Lieferanten-Beziehungen sowie vorherrschende Machtasymmetrien sind nur einige der häufig genannten Gründe, die zur Rechtfertigung eines Alleingangs herangezogen werden.

Die vorliegenden Befunde der theoretischen und empirischen Untersuchung vertikaler Innovationsnetzwerkbeziehungen können dementsprechend als Ansatzpunkt dienen, um die erforderliche Überzeugungsarbeit zu leisten. Zum einen verdeutlichen sie die Notwendigkeit einer vertikalen Vernetzung sowie einer kontinuierlichen Beziehungsentwicklung zur Steigerung des Innovationserfolgs. Dies gilt insbesondere vor dem Hintergrund des aktuellen Wettbewerbsumfeldes, in dem die Leistungsfähigkeit und Ressourcenkraft eines Unternehmens vielfach nicht ausreicht, um Innovationen eigenständig zu realisieren. Zum anderen offenbaren die ermittelten Determinanten der Netzwerkformation direkt beeinflussbare Stellgrößen, aus denen sich konkrete Handlungsempfehlungen für das Management vertikaler Innovationsnetzwerke ergeben.

5.1 Ansatzpunkte für die Optimierung der netzwerkinternen Prozesse

Um eine Zusammenarbeit mit Partnerunternehmen entlang der Wertkette zu initiieren und zu etablieren, müssen Unternehmen kontinuierlich in die Verbesserung der netzwerkinternen Prozesse investieren. Die empirische Analyse hat zur Erfassung des Konstrukts „Level der Netzwerkformation“ vier Indikatoren aufgedeckt, die aufgrund ihres formativen Charakters den Level der Netzwerkformation und somit auch den Innovationserfolg maßgeblich determinieren (vgl. zur Unterscheidung formativer und reflektiver Messmodelle sowie zur detaillierten Darstellung der Untersuchungsergebnisse Fischer 2006):

• Konstruktive Konfliktlösung

Ein effektives Konfliktmanagement stellt die Basis einer erfolgreichen Beziehungsentwicklung dar. Unternehmen sollten daher konstruktive Konfliktlösungstechniken nutzen und etablieren, um so eine konsequente Weiterentwicklung der Netzwerkbeziehung zu ermöglichen. Sofern eine entsprechende Erfahrung im Management von interorganisationalen Konflikten noch nicht vorhanden ist oder besondere Konfliktsituationen vorliegen, bietet sich ein Rückgriff auf eine Mediation durch einen neutralen Moderator an.

• Interesse am Erhalt der Netzwerkbeziehung (Commitment)

Unternehmen, die ein hohes Commitment zeigen, haben die Vorteile der Netzwerkverbindung erkannt und hegen auch in Zukunft die feste Absicht, an dieser Beziehung festzuhalten. Diese positive Grundeinstellung stellt eine sichere Basis für die weitere Entwicklung und Steuerung des Netzwerks dar. Die Bedeutung des Commitment impliziert für Manager vertikaler Innovationsnetzwerke, das eigene Interesse am Erhalt der Netzwerkbeziehung stets kritisch zu reflek-

tieren. Sie müssen kontinuierlich beurteilen, ob die langfristigen Vorteile einer Netzwerkpartnerschaft in Form eines möglichen Innovationserfolgs die Investitionen in die Beziehung in Form von Zeit und Finanzmitteln rechtfertigen. Interviews mit Managern zeigten, dass dies jedoch noch keine gängige Praxis darstellt. Partnerschaftliche Unternehmensbeziehungen werden vielfach aufgrund von Traditionen oder Beweggründen aufrechterhalten, die sich nicht unmittelbar aus einer Zielorientierung ableiten.

• Informationsaustausch

Um glaubhafte und strategisch relevante Informationen der Partnerunternehmen zu erhalten, muss ein Unternehmen zunächst bereit sein, selbst relevante Informationen von sich preiszugeben. Die Gespräche im Rahmen der Experteninterviews zeigten jedoch, dass ein solches Geben und Nehmen aufgrund des oft mangelnden Vertrauens zwischen den angehenden Netzwerkpartnern schwierig ist. Die bestehenden vertikalen Geschäftsbeziehungen sind vielfach durch Opportunismus und harte Verhandlungen um Preise und Margen gekennzeichnet. Für Unternehmen gestaltet es sich daher oft schwierig, den ersten Schritt in Richtung einer kooperativen Beziehung zu unternehmen und dem potentiellen Partnerunternehmen einen Vertrauensvorschuss entgegenzubringen, da gerade dieses Vertrauen in der Vergangenheit mitunter schon enttäuscht wurde.

• Interorganisationale Lernprozesse

Ein hoher Entwicklungsstand der vertikalen Netzwerkbeziehung kann gemäß den vorliegenden Untersuchungsergebnissen nur dann erreicht werden, wenn die Unternehmen wechselseitig von ihren Kompetenzen und Fähigkeiten profitieren und somit einen Lerngewinn realisieren können. Um überhaupt neue Kompetenzen

und Fähigkeiten erwerben zu können, müssen zunächst innerhalb eines Unternehmens die notwendigen Voraussetzungen zum Lernen geschaffen werden. Da interorganisationales Lernen von Individuen getragen wird, sollten Unternehmen kreative Mitarbeiter unterstützen, ihnen LernPotenziale aufzeigen, ein geeignetes Umfeld für die Generierung und den Transfer von Wissen bieten und so den Aufbau einer Lernkultur unterstützen.

5.2 Gestaltung der Interaktionsfaktoren

Das Ergebnis der empirischen Analyse bescheinigt den in die Untersuchung einbezogenen Interaktionsfaktoren Vertrauen, Ressourcenkomplementarität und symmetrische Machtverteilung eine Relevanz für den Aufbau und die kontinuierliche Weiterentwicklung vertikaler Innovationsnetzwerke. Es gilt daher für Manager, diese Determinanten sorgfältig zu beachten.

• Vertrauen

Auch wenn es sich im Rahmen der Experteninterviews als gängige Praxis erwiesen hat, ist es zur Konstitution einer positiven Vertrauensspirale aus Sicht eines Unternehmens nicht ausreichend, auf einen Vertrauensvorschuss potenzieller Partnerunternehmen zu warten, um diesen dann gemäß der „Wie du mir, so ich dir“-Regel positiv zu sanktionieren. Vielmehr sollte ein Unternehmen zunächst das eigene Verhalten kritisch hinterfragen und durchaus den ersten Schritt zur Schaffung eines vertrauensbegünstigenden Klimas unternehmen. Hierfür ist z. B. die zuverlässige Einhaltung von Regeln und Absprachen, eine offene Kommunikation im Fall auftretender Probleme sowie die Berücksichtigung von Interessen der Partnerunternehmen konstituierend.

• Ressourcenkomplementarität

Wie die Untersuchung zeigt, tragen komplementäre Ressourcen zur konsequenten Weiterentwicklung vertikaler Innovationsnetzwerke bei, da die beteiligten Unternehmen primär an einem Zugang zu innovationsrelevantem komplementärem Know-how interessiert sind. Für das Management dieser Netzwerke impliziert dieses Ergebnis die Notwendigkeit, die Komplementarität zwischen den eigenen und den Partnerressourcen z. B. in Form eines Vergleichs der Ressourcenprofile, einer gründlichen Überprüfung zu unterziehen. Ein solches Vorgehen dient zur Vermeidung der in den Experteninterviews bestätigten bisher oft vorherrschenden Praxis, wonach Kooperationsentscheidungen oftmals aus dem Bauch heraus und ohne systematische Überprüfung bestimmter Übereinstimmungskriterien getroffen werden.

• Symmetrische Machtverteilung

Im Rahmen der Netzwerkkonstitution sollte darauf geachtet werden, asymmetrische Machtkonstellationen zwischen den Netzwerkpartnern soweit als möglich zu vermeiden, da sie sich negativ auf den notwendigen Vertrauensaufbau auswirken. Besteht bereits eine ungleiche Machtverteilung, so sollte das führende Unternehmen versuchen, das bestehende MachtPotential nicht auf Kosten des Vertrauens um jeden Preis auszuschöpfen. Experteninterviews mit Managern der Automobilbranche bestätigen, dass insbesondere die Netzwerke dieser Branche durch bestehende Machtasymmetrien gekennzeichnet sind und die Schaffung eines vertrauensvollen Klimas aufgrund einer permanenten Machtausübung in Verhandlungs- und Konfliktsituationen erschwert ist. Durch eine Beachtung der in der Analyse bestätigten Macht-Vertrauens-Wirkung ließe sich der Entwicklungsstand und somit die Effizienz dieser Automobil-

Netzwerke weiter verbessern und so eine Steigerung des Innovationserfolgs erreichen.

5.3 Unternehmens- und branchenspezifische Faktoren

• **Kooperationskultur**

Das Resultat der empirischen Analyse bestätigt, dass die in einem Unternehmen vorherrschende Kooperationskultur sich positiv auf den Level der Netzwerkformation und somit auf den Innovationserfolg auswirkt. Hieraus folgt die Handlungsmaxime für das Management, das Kooperationsbewusstsein innerhalb des Unternehmens zu stärken und die Notwendigkeit kooperativer bzw. netzwerkartiger Unternehmensverbindungen innerhalb des Unternehmens zu propagieren. Den Mitarbeitern muss deutlich werden, dass bestimmte Aufgaben und Projekte nur im Rahmen einer unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit zu bewältigen sind. Wie die geführten Interviews jedoch zeigten, herrscht in vielen Unternehmen noch die Einstellung vor, Kooperationen seien ein Zeichen von Schwäche und der Aufbau interner Lösungskompetenz sei demnach zu bevorzugen.

• **Technologieintensität**

Der Indikator der Technologieintensität kann Unternehmen einen Anhaltspunkt dafür liefern, in welchen Branchen die Herausbildung vertikaler Innovationsnetzwerke wahrscheinlich ist. Agiert das Unternehmen in einer High-Tech-Branche oder plant es den Markteintritt in eine solche Branche, so kann es auf Basis des vorliegenden Untersuchungsergebnisses davon ausgehen, dass sich vertikale Netzwerkbeziehungen verstärkt formieren werden und kann im Prozess der Netzwerkformation proaktiv agieren.

5.4 Veränderte Rollenanforderungen an Manager vertikaler Innovationsnetzwerke

Das vorgestellte Innovationsnetzwerkmodell identifiziert eine Reihe von Einflussgrößen, die den letztendlich erreichbaren Entwicklungsstand der Netzwerkbeziehung determinieren. Manager vertikaler Innovationsnetzwerke sollten diese Stellgrößen sowie die sich daraus ergebenden Implikationen sorgfältig betrachten, um ihre Netzwerke kontinuierlich weiterentwickeln zu können und ihren Innovationserfolg somit zu steigern. Auf Basis dieser Erkenntnisse ist zu konstatieren, dass sich das Innovationsmanagement der Zukunft mehr und mehr in Richtung eines Netzwerkmanagements wandeln muss, um die Vorteile vertikaler Innovationsnetzwerke ausschöpfen zu können. Die Rolle des Netzwerkmanagers erlangt hierbei zunehmende Bedeutung. Seine Aufgabe besteht in der Vernetzung komplementärer Kompetenzen der Netzwerkunternehmen und als „Beziehungspromotor“ ist er für den Aufbau und den Erhalt der Netzwerkbeziehung zuständig.

Der Managementbedarf kooperativer Arrangements sowie die starke Bedeutung eines Beziehungsmanagements wird in vielen Unternehmen noch stark unterschätzt. Selbst wenn die Erkenntnis vorhanden ist, dass Kooperationen und Netzwerke vielfach bessere Ergebnisse liefern als ein Alleingang, fehlen oftmals die Fähigkeiten zur Umsetzung dieser Einsicht. Auch die Experteninterviews bestätigen, dass klare Rollenan- und -zuweisungen an

Mitarbeiter bislang unterbleiben und die Position eines Netzwerk- bzw. Beziehungsmanagers nicht klar definiert ist. Somit kann auch bei der Personalauswahl nicht auf erforderliche Schlüsselqualifikationen potenzieller Netzwerkmanager geachtet werden und notwendige Qualifizierungsmaßnahmen im Rahmen der Personalentwicklung unterbleiben.

Literatur

Duschek, S. (2002): Innovation in Netzwerken, Wiesbaden.

Fischer, B. (2006): Vertikale Innovationsnetzwerke. Eine theoretische und empirische Analyse, Wiesbaden.

Fischer, B., Huber, F. (2005): Innovationserfolg durch vertikale Vernetzung, in: Stahl, H. K., Friedrich von den Eichen, S. (Hrsg.): Vernetzte Unternehmen. Wirkungsvolles Agieren in Zeiten des Wandels, Berlin, S. 243-262.

Fischer, B. (2004): Innovationsmanagement in vertikalen Netzwerken – Ergebnisse einer empirischen Studie, in: Unternehmensnetzwerke – Fragen der Forschung, Erfahrungen der Praxis. Konferenzband zur Net'swork 2004, Bielefeld.

Hinterhuber, H. H., Stahl, H. K. (2001): Fallen die Unternehmensgrenzen? Beiträge zur Außenorientierung der Unternehmensführung, Renningen.

Sydow, J. (1992): Strategische Netzwerke, Wiesbaden.

Chancen für Consultants – Go Frankfurt!

ANDREAS C. KAPPEL



Andreas C. Kappel

(Jahrgang 1967) ist selbständiger Unternehmensberater in Frankfurt am Main. Nach seinem BWL-Studium an der Fachhochschule in Mainz mit den Studienschwerpunkten Steuerwesen und Controlling war er sechs Jahre für das Rechnungswesen einer privaten Bildungsakademie zuständig. Seit 2003 betreut er klein- und mittelständische Unternehmer sowie Existenzgründer im Bereich der Erfolgs- und Strategieplanung. Bei der IHK in Frankfurt a.M. doziert Herr Kappel vor Existenzgründern zum Thema „Wege in die Selbständigkeit“ und hat einen Lehrauftrag an der Johannes-Gutenberg Universität in Mainz (BWL für Psychologen). Er ist RKW-Mitglied in Hessen.

E-mail: andreas-kappel@web.de

Rund 19.000 Beratungsunternehmen mit 300.000 Beschäftigten – ohne die freiberuflich Tätigen mitgerechnet – machen Frankfurt am Main zum wichtigsten Beraterstandort in Deutschland. Die Beraterlandschaft trifft in der Bankenmetropole auf eine Vielfalt von nationalen und internationalen Unternehmen, die Beratungsbedarf in den unterschiedlichsten Segmenten haben. Die hervorragende Infrastruktur, die geprägt ist durch günstige Verkehrsanbindungen, die zentrale Lage und gut ausgebildete Menschen im Rhein-Main-Gebiet, machen den Standort Frankfurt für künftige Consultants besonders attraktiv. Die zunehmende Einstellungswilligkeit der großen Beratungsunternehmen bestätigt dies und über 80% der Beratungsgesellschaften erwarten für 2006 Umsatzzuwächse.

1. Entwicklung des Beratermarktes in Rhein-Main

Im Gegensatz zu Großbritannien mit London und Frankreich mit Paris gibt es in Deutschland eine dezentrale Beraterstruktur. Hierbei ist die Beraterdichte in Nordrhein-Westfalen (23%) und Bayern (20%) am höchsten, gefolgt von Baden-Württemberg (13%) und Hessen (11,4%). Der Gesamtumsatz der Branche in 2005 stieg gegenüber dem Vorjahr um 7,3% auf 13,2 Milliarden Euro. Die vier wesentlichen Umsatzgruppen sind Organisations- und Prozessberatung (34%), Strategieberatung (30%), IT-Beratung (25%) und Human-Ressourcen-Beratung (10,5%). Hierbei ist anzumerken, dass in 2005 lediglich die Strategieberatung zugelegt hat (5,5%). Die anderen Segmente stagnieren oder sind rückläufig.

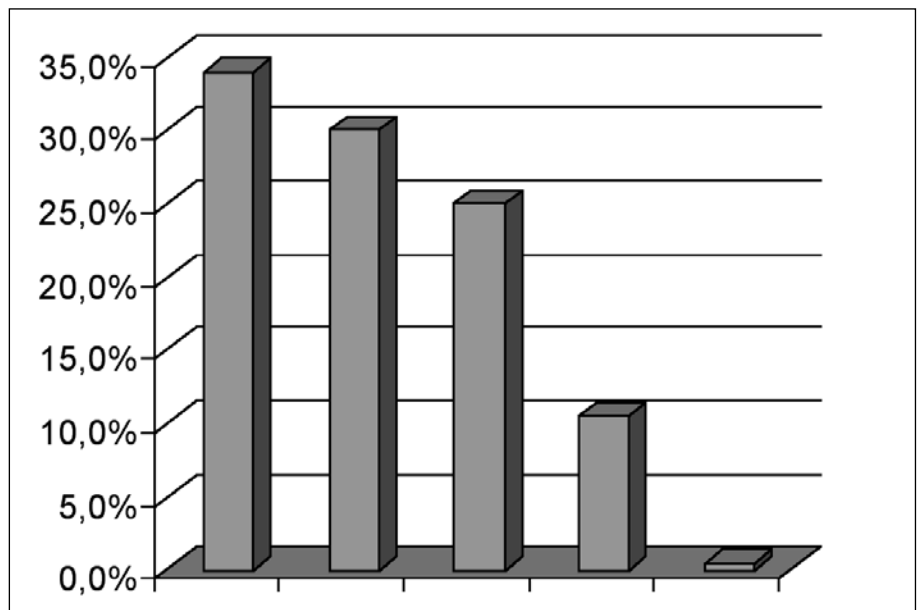


Abb.: Marktanteile im Beratungsmarkt

2. Umsetzungsberatung – Pflicht für jeden Berater

In unserer arbeitsteiligen Welt und den sich ständig verändernden Arbeitsprozessen wird externes Know-how immer öfter hinzugezogen. Die zu beratenden Unternehmen erwarten von den künftigen Consultants allerdings Umsetzungsberatung und nicht wie früher, die Produktion von schönen Gutachten und Zahlenfriedhöfen, die dann ungelesen in der Schublade verschwinden. Das bedeutet, dass der Nachweis von realisiertem Nutzen und das Erzielen nachhaltiger Ergebnisse zur Pflicht für jeden Berater werden. Gemessen wird der Nutzen i. d. R. in Geld- oder Zeiteinheiten. Neben Branchen- und sozialen Kompetenzen, werden in zunehmendem Maße Methodenkompetenzen, also die Anwendung von branchenunabhängigen Verfahren, erwartet. Hierbei kommt dem Projektmanagement eine zentrale Bedeutung zu.

3. Projektmanagement – Fluch oder Segen?

Die traditionellen hierarchischen Organisationsstrukturen erweisen sich in der sich schnell wandelnden Unternehmensumwelt oft als ineffizient. Die Folge: ein Projekt muss her! Der Projektanstoß erfolgt dann i. d. R. durch Zuruf der Geschäftsleitung. Bedingung ist in den meisten Fällen, dass das Projekt neben dem Alltagsgeschäft zu erledigen ist. Frei nach dem Motto: wir haben jemandem die Aufgabe delegiert, jetzt erwarten wir Ergebnisse. Mehr als die Hälfte solcher Projekte sind dann von Anfang an zum Scheitern verurteilt, da bei den Projektbeteiligten die Motivation aufgrund der Mehrbelastung schnell nachlässt.

Sinnvoll wäre, sich konzeptionelle Gedanken über einen standardisierten Projektlauf zu machen. Der Standard setzt eine Planung voraus, die permanent kontrolliert und ggf. angepasst werden muss. Dies hätte dann zukünftig den Effekt, dass Projekte kontinuierlich erfolgreich verlaufen. Erst dann kann man von einem standardisierten Projektmanagement sprechen. Grundvoraussetzung ist allerdings, dass das Kommunikationsverhalten im Unternehmen kritisch überprüft und ggf. neu gestaltet wird. Auslöser dieses Veränderungsprozesses muss die Geschäftsleitung sein. Gerade hier ist der externe Berater häufig mit einer gewissen Beratungsresistenz seitens der Geschäftsleitung konfrontiert, da die vorzunehmenden Veränderungen dort oft auch Unbehagen oder gar Angst erzeugen. Mit viel Fingerspitzengefühl und Überzeugungskraft muss dann versucht werden, die Betroffenen zu Beteiligten zu machen, um Verhaltenserwartung in Verhalten und damit in konkretes Handeln umzusetzen.

Spätestens an dieser Stelle wird klar, dass betriebswirtschaftlich ausgebildete Berater vermehrt auch psychologische Kenntnisse benötigen. Die Schulung der sozialen Kompetenzen ist ein Weg in diese Richtung. Damit Projektmanagement nachhaltig wirkt, ist es als systemorientierter, strategischer Ansatz zu Planung und Steuerung anzusehen und in die Unternehmenskultur zu implementieren. Dass dazu Investitionen in Menschen Voraussetzung sind, sollte selbstverständlich sein. Die Unterstützung der Projektbeteiligten durch Führungskräfte und Geschäftsleitung erhöht die Motivation, trägt im besten Fall zur Verbesserung des Betriebsklimas bei und sichert nachhaltig die Überlebensfähigkeit des Unternehmens. Projektmanagement wird zum strategischen Wettbewerbsvorteil und damit mehr Segen als Fluch.

4. Mut zum „Netzwerken“

Umsätze miteinander teilen? Kunden gemeinsam in Kooperation betreuen, ohne beim selben Unternehmen zu arbeiten? Undenkbar! „Honi soit qui mal y pense“ oder anders ausgedrückt: ein Naivling ist, der glaubt, dass das funktioniert. Ängste und Neid gegenüber dem anderen Berater, der als Konkurrent wahrgenommen wird, verhindern daher häufig Synergien zu nutzen. Andere Kollegen bringen jedoch sehr spezielle Erfahrungen und Kenntnisse mit ein, die man alleine nicht hätte leisten können. Es macht daher durchaus Sinn für bestimmte

► Beraternetzwerke in Frankfurt

Erste Anlaufstelle ist die **IHK Frankfurt** mit den beiden Ausschüssen „Wirtschafts- und Unternehmensberatung“ und „Informationswirtschaft“. Unter www.frankfurt-main.ihk.de können sich Interessierte näher informieren.

Das **RKW Hessen GmbH** mit Sitz in Eschborn führt u.a. die Berater-AG durch. Hier treffen sich ca. 25 kooperationswillige Berater fünf Mal im Jahr und diskutieren Themen wie Existenzgründung und -sicherung, Mittelstandsfinanzierung, Qualitätsmanagement, Unternehmensnachfolge u.v.m. Die Beraterkollegen tauschen nicht nur Wissen aus, sondern geben Einblick in die Durchführung ihrer Tätigkeiten und die eingesetzten Werkzeuge (www.rkw-hessen.de).

Als Mitglied der **Wirtschaftsjunioren Frankfurt** erlangt man Zugang zu attraktiven Veranstaltungen und Arbeitskreisen und kann sich aktiv in Projekte einbringen. Netzwerken ausdrücklich erwünscht (www.wj-frankfurt.de).

Projekte Zweckgemeinschaften zu bilden, die sich am Kundennutzen orientieren und dessen Engpass beseitigen helfen. Nach Projektabschluss kann dann jeder wieder seine eigenen Ziele verfolgen oder die Kooperation ausbauen. „Dann haben nicht nur alle von allen gelernt, sondern man weiß auch, auf wen man sich beim nächsten Projekt verlassen kann“, wie Reiner Dickmann, Vizepräsident der Frankfurter IHK und Vorsitzender des PwC-Aufsichtsrates, treffend feststellt.

Wissen zu teilen und dabei alle Beteiligten in die Gewinnerposition zu bringen, ist eine faszinierende Perspektive, die es umzusetzen gilt. Dazu braucht es Mut und natürlich Vertrauen. Vertrauen kann man aber nicht verlangen, sondern man muss es sich erarbeiten. Es ist an jedem Einzelnen hier seinen Beitrag zu leisten, um zu einem werteorientierten Miteinander zu gelangen. Dabei ist wie bei jedem anderen Geschäft auch zu beachten, dass es klare Regelungen, Vereinbarungen, Kontrollmechanismen und ggf. gemeinsame Qualitätsstandards geben muss, damit Kooperationen funktionieren. Es empfiehlt sich daher zumindest eine gemeinsame Absichtserklärung zu formulieren (Letter of intent) und Aufgaben im Rahmen der Kompetenzen gezielt zu verteilen. Für Einzelkämpfer im Beratermarkt ist dies ein gangbarer, ja notwendiger Weg, um langfristig überleben zu können. Für große Beratungsunternehmen reicht das natürlich nicht. Hier müssen i. d. R. umfangreiche Kooperationsverträge ausgearbeitet werden. Es lohnt sich, wenn Bedenkenträger überzeugt werden können.

► Beraterethik

Verhaltensgrundsätze von Unternehmensberatern zu ihren Kunden und anderen Adressaten: (in Anlehnung an BDU e.V.)

Fachliche Kompetenz

- Auftragsannahme erfolgt nur bei fachlicher Befähigung
- Verpflichtung zur Aktualisierung des Wissens (Weiterbildung)
- Teilen des Wissens mit dem Kunden

Seriosität und Effektivität

- Auftragsannahme erfolgt nur, wenn ein Kundennutzen zu erwarten ist
- Verpflichtung zur „Hilfe zur Selbsthilfe“
- Effektive Zusammenarbeit mit dem Kunden und dessen Mitarbeitern

Eigenverantwortlichkeit

- Der Berater ist unabhängig und erstellt keine Gefälligkeitsgutachten
- Der Berater bleibt immer Lotse und wird weder zum Crewmitglied noch zum Kapitän

Vertraulichkeit

- Verschwiegenheitspflicht über Kundendaten
- Kunden werden nur dann als Referenz angegeben, wenn diese vorher zustimmen

Unterlassung von Abwerbung

- Abwerbungsverbot hinsichtlich der Mitarbeiter oder Kunden seines Auftraggebers
- Abwerbungsverbot hinsichtlich der Kunden der Kooperationspartner

Fairer Wettbewerb

- Unterlassung von Preisdumping
- Beachtung von Urheberrechten

Seriöse Werbung

- Verpflichtung zu seriösem Verhalten in Werbung und Akquisition (z.B. keine Vergleichswerbung)

Das Fernabsatzgesetz für Finanzdienstleistungen – Auswirkungen auf die tägliche Bankpraxis

BIANCA BALDUS



Dr. iur.
Bianca Baldus

war bis Anfang 2004 als Assistentin im Studiengang Wirtschaftsrecht im Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der FH Mainz tätig und arbeitet seit dieser Zeit in der vertragsrechtlichen Abteilung des Deutschen Genossenschaftsverlags eG in Wiesbaden.

E-mail: bbaldus@dgverlag.de

1. Einführung

Am 8. Dezember 2004 ist in Umsetzung der Richtlinie 2002/65/EG¹ das Fernabsatzgesetz für Finanzdienstleistungen² in Kraft getreten. Mit Inkrafttreten dieses Gesetzes haben sich für die Bankpraxis zahlreiche Neuerungen für den Geschäftsverkehr mit Verbrauchern ergeben. Denn immer dann, wenn heute der Bankkunde nicht persönlich in der Bankfiliale seine Bankgeschäfte erledigt, sondern dies im Wege des Fernabsatzes – sprich per Telefon, über das Internet, per Fax oder gar nach alter Façon per Brief – tut, stellt sich die Frage, ob die Regelungen des Fernabsatzgesetzes

und damit also insbesondere die Vorschriften der §§ 312c BGB ff. Anwendung finden. In diesem Fall treffen die Bank umfangreiche Informationspflichten. Auf der anderen Seite steht dem Bankkunden nach § 355 BGB ein zweiwöchiges Widerrufsrecht zu. Einzelheiten der neuen Regelungen und damit einhergehende Probleme der Praxis will der folgende Beitrag näher beleuchten. Es soll zudem eine Einschätzung getroffen werden, ob die neuen gesetzlichen Regelungen im Sinne des Verbraucherschutzes tatsächlich ein Fortschritt sind oder ob sie nicht lediglich zu einer schier sinn-

losen Informationsflut für den Verbraucher einerseits und andererseits einer unnützen Verkomplizierung der Bankabläufe führen, welche die aus der Anwendung des Gesetzes resultierenden Sach- und Personalkosten möglicherweise kaum rechtfertigen.

2. Die Entstehungsgeschichte

Bereits seit dem Jahr 2000 werden nach deutschem Recht an Fernabsatzverträge für Waren und Dienstleistungen besondere Anforderungen gestellt. Das Fernabsatzgesetz vom 27.6.2000³ sieht bereits seit gut sechs Jahren für alle Verträge über Waren oder die Erbringung von Dienstleistungen, die zwischen einem Unternehmer und einem Verbraucher unter ausschließlicher Verwendung von Fernkommunikationsmitteln geschlossen werden, Informationspflichten des Unternehmers sowie ein zweiwöchiges Widerrufsrecht für den Verbraucher vor. Dies gilt lediglich dann nicht, wenn der Vertragsschluss nicht im Rahmen eines für den Fernabsatz organisierten Vertriebs- oder Dienstleistungssystems erfolgt. Das Fernabsatzgesetz wurde seinerzeit aufgrund der europäischen Fernabsatzrichtlinie erlassen.

1 Richtlinie 2002/65/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 23. September 2002 über den Fernabsatz von Finanzdienstleistungen an Verbraucher und zur Änderung der Richtlinie 90/619/EWG des Rates und der Richtlinien 97/7/EG und 98/27/EG; ABl. EG Nr. L 271 vom 9.10.2002, S. 16.

2 Gesetz zur Änderung der Vorschriften über Fernabsatzverträge bei Finanzdienstleistungen, BGBl. I, 2004, 3102.

3 BGBl. I 2000, S. 897.

Aus dem Anwendungsbereich der Fernabsatzrichtlinie⁴ aus dem Jahr 1997 ausgenommen waren zunächst sämtliche Finanzgeschäfte. Aufgrund der Besonderheiten dieser Geschäfte sollten diese Gegenstand einer eigenen Richtlinie bleiben. Diese „Richtlinie über den Fernabsatz von Finanzdienstleistungen an Verbraucher“ wurde schließlich im Mai 2002 erlassen und war bis zum 9.10.2004 von den Mitgliedstaaten umzusetzen. Mit gut zweimonatiger Verspätung hat der deutsche Gesetzgeber Anfang Dezember 2004 schließlich das Fernabsatzgesetz für Finanzdienstleistungen verabschiedet, welches insbesondere eine Anpassung der §§ 312b – 312d BGB sowie des § 1 BGB-InfoV vorsah.

3. Der Anwendungsbereich

In **zeitlicher Hinsicht** greift das Fernabsatzgesetz für Finanzdienstleistungen erst für solche Finanzgeschäfte, welche nach Inkrafttreten des Gesetzes abgeschlossen wurden. Ausdrücklich ist dies nochmals in der Überleitungsvorschrift des Art. 229, §11 EGBGB klargestellt. Danach finden die Vorschriften des Fernabsatzgesetzes für Finanzdienstleistungen keine Anwendung auf solche Verträge, die bis zum Ablauf des 7. Dezember 2004 abgeschlossen wurden.

Nach §312b Abs. 1 BGB ist der **persönliche Anwendungsbereich** des Fernabsatzgesetzes über Finanzdienstleistungen nur dann eröffnet, wenn ein Unternehmer und ein Verbraucher i. S. d. §§13, 14 BGB gehandelt haben. Im kaufmännischen Verkehr ist das Fernabsatzgesetz mithin nach wie vor unanwendbar.

Verbraucher- und Unternehmerbegriff sind im BGB legaldefiniert (kritisch zum deutschen Verbraucherbegriff Hoffmann 2006, 560ff.). Abgrenzungsschwierigkeiten können sich hinsichtlich des Vorliegens der Verbrauchereigenschaft jedoch beispielsweise bei einem Vertragsabschluss mit einem Einzelkaufmann oder einem Freiberufler ergeben. Hier ist im Einzelfall regelmäßig zu prüfen, ob der jeweilige Geschäftsvorfall in Ausübung der gewerblichen oder selbständigen Tätigkeit erfolgt oder ob zu privaten Zwecken gehandelt wird. In letzterem Fall könnte dies ggf. die Anwendbarkeit der fernabsatzrechtlichen Vorschriften und damit das Bestehen umfangreicher Informationspflichten sowie des Widerrufsrechts nach §355 BGB bedeuten.

In **sachlicher Hinsicht** sind die Regelungen des Fernabsatzgesetzes zu berücksichtigen, wenn ein „Fernabsatzvertrag“ vorliegt. Dies ist nach der Legaldefinition des §312b Abs.1 BGB ein Vertrag über die Lieferung von Waren oder über die Erbringung von Dienstleistungen, einschließlich Finanzdienstleistungen, der zwischen einem Unternehmer und einem Verbraucher unter ausschließlicher Verwendung von Fernkommunikationsmitteln abgeschlossen wird, es sei denn, dass der Vertragsschluss nicht im Rahmen eines für den Fernabsatz organisierten Vertriebssystems erfolgt. Fernkommunikationsmittel sind nach §312b Abs. 2 BGB solche Kommunikationsmittel, die zur Anbahnung oder Abschluss eines Vertrags ohne gleichzeitige körperliche Anwesenheit der Vertragsparteien eingesetzt werden, also beispielsweise Briefe, Kataloge, Telefonanrufe, Fax, Email sowie Tele- und Mediendienste.

Unter Finanzdienstleistungen sind nach §312b Abs.1 S.2 BGB Bankdienstleistungen sowie Dienstleistungen im Zusammenhang mit der Kreditgewährung, Versicherung, Altersversorgung von Einzelpersonen, der Geldanlage oder Zahlung zu verstehen. Damit fallen beispielsweise der Verbraucherdarlehensvertrag, der Girovertrag, der Überweisungsvertrag, das Einlagegeschäft (Sparvertrag, Festgeldvertrag), Depotverträge, Wertpapierdienstleistungen sowie Darlehensvermittlungsverträge in den Anwendungsbereich der §§312b BGB ff. (Palandt/Grüneberg, 2006, §312b BGB, Rdnr. 10b). Nicht in den Anwendungsbereich fällt indes die Sicherheitenbestellung, gleichgültig ob Mobiliar- oder Immobiliarsicherheiten, da es sich hierbei nicht um eine Dienstleistung der Bank an ihren Kunden, sondern eine Leistung des Kunden an die Bank handelt (Siedler 2005, S.38 f.).

Eine Ausnahmeregelung zu diesen Grundsätzen findet sich in §312b Abs. 4 BGB für sog. **Gesamtvorgänge**. Danach findet das Fernabsatzgesetz bei Vertragsverhältnissen, die eine erstmalige Vereinbarung mit daran anschließenden aufeinander folgenden Vorgängen oder die eine daran anschließende Reihe getrennter, in einem zeitlichen Zusammenhang stehender Vorgänge der gleichen Art umfassen, mit der Maßgabe Anwendung, dass die einschlägigen Vorschriften nur auf die erste Vereinbarung anwendbar sind. Diese Regelung bedeutet eine wesentliche Erleichterung für die tägliche Bankpraxis: Hiermit werden Giro- und Depotverträge und die aufgrund dieser Verträge für die einzelne Überweisung oder die zur Ausfüllung des Depots geschlossenen Folgeverträge von dem Anwendungs-

⁴ Richtlinie 97/7/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 20.5.1997 über den Verbraucherschutz bei Vertragsabschlüssen im Fernabsatz, ABl. EG Nr. L 144, S. 19.

bereich der fernabsatzrechtlichen Vorschriften insoweit ausgenommen, als dass nur bei Abschluss des Giro- bzw. Depotvertrages selbst die Bank die fernabsatzrechtlichen Informationspflichten erfüllen muss. Zudem besteht das Widerrufsrecht bei dieser Art von Verträgen nur bei dem jeweils zugrunde liegenden Giro- bzw. Depotvertrag. Nicht jedoch für die daraus resultierenden Folgegeschäfte und Einzelaufträge⁵.

Erwägungsgrund für diese Erleichterung war, dass die schutzbedürftigen Belange des Verbrauchers bereits durch den erstmaligen Erhalt der Information und das dementsprechende Widerrufsrecht als hinreichend gewahrt angesehen wurden (Held/Schulz 2005, S. 270 f.).

Grundsätzlich ist dabei allerdings erforderlich, dass sich die gleichartigen Vorgänge innerhalb eines Jahres wiederholen. Anderenfalls greift der Ausnahmetatbestand des § 312b Abs. 4 BGB nicht mehr und die Pflichten nach dem Fernabsatzgesetz müssen erneut erfüllt werden, dem Kunden steht erneut das Widerrufsrecht zu. Die Bank trifft in diesen Fällen eine entsprechende Überwachungs- und Kontrollpflicht.

Welche weiteren Fallgestaltungen über die durch die Bundesregierung in der Gesetzesbegründung genannten Konstellationen hinaus unter den Anwendungsbereich der Ausnahmeregelung des § 312b Abs. 4 BGB fallen, ist indes weiterhin unklar. Nach Stimmen in der Literatur soll es nach § 312b Abs. 4 S.1 BGB beispielsweise zulässig sein, Rahmenvereinbarungen zu treffen, in welchen all die Dienstleistungen explizit aufgeführt werden, die im weiteren von diesem Vertrag erfasst sein sollen und für die als nachfolgende Vorgänge die vor-

genannte Ausnahmeregelung greifen soll. Erforderlich sei jedoch, dass die von einem solchen Rahmenvertrag erfassten Dienstleistungen in einem gewissen banktypischen Zusammenhang stünden. Es könnten auch keine gänzlich produktfremden Vorgänge mitgeregelt werden (Held/Schulz 2005, S.271). In Fortführung dieser Rechtsauffassung dürfte sodann beispielsweise auch die Novation eines Festgeldvertrages ohne erneute Information und ohne erneute Entstehung eines Widerrufsrechts möglich sein, solange eine entsprechende Rahmenvereinbarung vorliegt und solange nach Auslaufen des vorangegangenen Einlagegeschäfts bis zum Neuabschluss noch nicht die maßgebliche Frist von einem Jahr verstrichen ist.

4. Die Informationspflichten

Wurde nunmehr ein Vertrag über eine Finanzdienstleistung i. S. d. §§ 312b ff. BGB geschlossen, hat dies die Konsequenz, dass die Bank sodann umfangreiche Informationspflichten nach § 312c BGB treffen (dazu bereits Felke/Jordans 2004, S. 166 ff.). Zu unterscheiden sind hier vorvertragliche und vertragliche Informationspflichten. Die Bank hat den Verbraucher in der vorvertraglichen Phase – also rechtzeitig vor Abgabe seiner Vertragserklärung – in einer dem eingesetzten Fernkommunikationsmittel entsprechenden Weise klar und verständlich und unter Angabe des geschäftlichen Zwecks die in der BGB- Informationspflichten-Verordnung (BGB-InfoV) vorgesehenen Informationen zur Verfügung zu stellen (§ 312b Abs.1 S.1 BGB). Für die Praxis bedeutet diese Regelung, dass bei Abgabe eines Angebots der Bank i. S. d. § 145 BGB sowie bereits bei einer bankseitigen **invitatio ad offerendum**

dem Kunden die entsprechenden Informationen über den wesentlichen Inhalt des Vertrages vorliegen müssen. Der Bankkunde muss die Möglichkeit haben, vor Abgabe seiner Vertragserklärung – und damit vor Eintritt der Bindungswirkung für ihn – das Für und Wider des Vertrages abzuwägen, um seine Entscheidung in Kenntnis aller Umstände treffen zu können (Siedler 2005, S. 53). Darüber hinaus ist die Bank nach § 312b Abs. 2 BGB verpflichtet, dem Kunden die Vertragsbestimmungen einschließlich der Allgemeinen Geschäftsbedingungen sowie die Informationen nach der BGB-InfoV zumindest in Textform i. S. d. § 126b BGB zur Verfügung zu stellen.

Die Informationspflicht der Bank umfasst im Wesentlichen drei Kategorien:

Es sind Informationen „zur Bank als Anbieter“, Informationen zum eigentlichen Bankprodukt – sprich zur „Finanzdienstleistung“ – sowie Informationen über die „Besonderheiten des Vertragsschlusses im Fernabsatz“ zu erteilen. Ferner trifft die Bank die Pflicht, den Kunden korrekt und vollumfassend über sein Widerrufsrecht nach § 355 BGB zu belehren.

Der Inhalt der dem Verbraucher zur Verfügung zu stellenden Informationen ergibt sich aus § 1 BGB-InfoV. Hier findet sich ein umfangreicher Katalog, welche Angaben im Einzelnen gemacht werden müssen. Beispielhaft sollen hier nur einige davon erläutert werden. So hat die Bank ihre Kontaktdaten, ihre gesetzlichen Vertretungsberechtigten, die Hauptgeschäftstätigkeit, die zuständige Aufsichtsbehörde, die Handels- bzw. Genossenschaftsregisternummer zu benennen und Angaben zu Gerichtsstand, zum anwendbaren Recht, zur

⁵ Begründung der Bundesregierung zum Entwurf eines Gesetzes zur Änderung der Vorschriften über Fernabsatzverträge bei Finanzdienstleistungen, BT-Drs. 15/2946, S. 19.

Vertragssprache, zum Bestehen eines Garantiefonds sowie zu etwaigen außergerichtlichen Streitschlichtungsmöglichkeiten zu machen.

Hinsichtlich des einzelnen von der Bank vertriebenen Produkts sind zwingend Angaben zu den wesentlichen Leistungsmerkmalen, zum Preis, zu etwaig anfallenden Steuern, zu weiteren Kommunikationskosten, zu einem etwaigen Leistungsvorbehalt, zur Mindestlaufzeit des Vertrages, zu den Kündigungsmodalitäten, zur Zahlung und Erfüllung des Vertrages sowie zu etwaigen sonstigen Rechten und Pflichten von Bank und Kunde zu machen (ausführlich dazu: Härtling/Schirnbacher 2005, S. 48ff.). Zu beachten ist bei all diesen Angaben, dass diese teilweise obligatorisch sind, d.h. dass sie auch dann gemacht werden müssen, wenn sie im Einzelfall gar nicht einschlägig sind, wenn also beispielsweise im Einzelfall überhaupt kein Leistungsvorbehalt vereinbart wurde. Nach §1 Abs.1 Nr. 6 BGB-InfoV hat die Information auf diesen Umstand in jedem Falle hinzuweisen. Nur in den Fällen, in welchen das Gesetz in der BGB-InfoV davon spricht, dass „gegebenenfalls“ Informationen zur Verfügung zu stellen sind, ist die Entbehrlichkeit einer Negativangabe zu unterstellen und die Angabe tatsächlich rein optional (Held/Schulz 2005, S. 273).

Ferner verlangt der Gesetzgeber in §1 Abs. 1 Nr. 4, 2. HS BGB-InfoV, dass dem Kunden erläutert wird, auf welche Art und Weise der Fernabsatzvertrag zustande kommt; er ist damit über die Besonderheiten des Fernabsatzgeschäfts aufzuklären. Dabei ist im Einzelnen zu erläutern, zu welchem Zeitpunkt der jeweilige Vertrag durch Angebot und Annahme letztlich geschlossen wird.

Eine besondere Regelung trifft das Gesetz für den telefonischen Abschluss von Verträgen im Bankgeschäft: Nach §312c Abs. 1 BGB hat der Unternehmer bei von ihm veranlassenden Telefongesprächen bereits zu Beginn des Gesprächs auf seine Identität und den geschäftlichen Zweck seines Kontakts hinzuweisen. Dabei hat er den Namen seines Unternehmens sowie dessen Rechtsform anzugeben (Palandt/Grüneberg 2006, §312c, Rdnr.6). Wettbewerbsrechtliche Zulässigkeitsfragen solcher Geschäftsgpflogenheiten sollen von dieser Regelung indes unberührt bleiben.⁶ An dieser Stelle drängen sich jedoch Zweifel an der Gesetzessystematik der vorliegenden Regelung auf. Eine gesetzliche Regelung des erwähnten Tatbestandes im Kontext mit der Neuregelung des UWG hätte hier möglicherweise zu mehr Transparenz beitragen können.

Ferner verlangt §1 Abs. 3 BGB-InfoV, dass der Unternehmer dem Verbraucher bei Telefongesprächen „nur“ die Informationen nach §312c Abs. 1 BGB mitzuteilen hat. Die Informationen nach §312c Abs. 2 BGB müssen nicht telefonisch mitgeteilt werden. Es erscheint indes schwerlich vorstellbar, wie diese Vorschrift in der Praxis tatsächlich gelebt werden soll. Welcher Kunde würde nicht voller Unverständnis reagieren, wenn man ihm im Falle eines telefonischen Vertragschlusses mit seiner langjährigen Hausbank zunächst darüber aufklärt, welchen Namen das Kreditinstitut führt, wer Vorstand der Bank ist, wie die Registernummer lautet, welche außergerichtlichen Streitschlichtungsmöglichkeiten es gibt usw. Ein solches Gespräch wird jeder Bankmitarbeiter nach Möglichkeit vermeiden wollen. Der Bank bleibt de facto damit nur, den Kunden auf den schrift-

lichen Vertragsschluss zu verweisen oder ihn in die Bank zu bitten. Zudem ist bei telefonischem Vertragsschluss aufgrund des zeitlichen Drucks die Gefahr der – wenn eventuell gar auch nur vermeintlichen – unvollständigen Information des Kunden mit der Folge eines (unbefristeten) Widerrufsrechts nicht zu unterschätzen.

5. Das Widerrufsrecht

Herzstück des Gesetzes für Fernabsatzgeschäfte bei Finanzdienstleistungen war die Einführung des zweiwöchigen Widerrufsrechts für den Verbraucher nach §§ 312d Abs. 1 S.1, 355 BGB. Wird die Widerrufsbelehrung erst nach Vertragsschluss erteilt, beträgt die Widerrufsfrist nach §355 Abs.2 S.2 BGB einen Monat.

Zweck dieses Widerrufsrechts ist der Schutz des Verbrauchers vor Übereilung. Der Verbraucher soll auch nach Abschluss des Vertrages noch die Möglichkeit haben, den Vertrag zu überdenken und ggf. durch Widerruf rückabzuwickeln. Wie schon nach „altem“ Fernabsatzrecht, bedarf der Widerruf keinerlei Begründung. Er hat wenigstens in Textform zu erfolgen (§§ 355 Abs. 1 S.2, 126b BGB).

Ausgenommen vom Widerrufsrecht des §355 BGB sind im Bereich der Finanzdienstleistungen nach § 312d Abs. 4 Nr. 6 BGB solche Verträge, die die Lieferung von Waren oder die Erbringung von Finanzdienstleistungen zum Gegenstand haben, deren Preis auf dem Finanzmarkt Schwankungen unterliegt, auf die der Unternehmer keinen Einfluss hat und die innerhalb der Widerrufsfrist auftreten können, also die sog. volativen Geschäfte. Dazu gehören nach dem Gesetzeswortlaut insbesondere Geschäfte mit Aktien, Anteilscheinen, die von einer

⁶ Begründung der Bundesregierung zum Entwurf eines Gesetzes zur Änderung der Vorschriften über Fernabsatzverträge bei Finanzdienstleistungen, BT-Drs. 15/2946, S. 20.

Kapitalanlagegesellschaft oder einer ausländischen Investmentgesellschaft ausgeben werden und Geschäfte mit anderen handelbaren Wertpapieren, Devisen, Derivaten oder Geldmarktinstrumenten. Unter den Begriff der „Waren“ fällt in diesem Zusammenhang insbesondere der Handel mit Edelmetallen und anderen an den Börsen gehandelten Rohstoffen.

Hintergrund dieser Regelung ist, dass die Bank nicht allein das Risiko von Schwankungen auf dem Kapitalmarkt tragen soll. Ein Widerrufsrecht des Kunden würde das Risiko einer falschen Einschätzung über die künftige Kursentwicklung für die Zeit des Laufes der Widerrufsfrist ausschließlich dem Finanzdienstleistungsinstitut aufbürden, da in dieser Zeit der Verbraucher die Möglichkeit hätte, sich ohne Angabe von Gründen von dem „schlechten Geschäft“ zu lösen. Eine solche Praxis wäre mit dem spekulativen Charakter dieser Geschäfte nicht zu vereinbaren (Palandt/Grüneberg 2006, §312d BGB, Rdnr. 14; Held/Schulz (2005, S. 273).

Die Frist des Widerrufsrechts beginnt gem. §312d Abs. 2 BGB abweichend von §355 BGB nicht vor Erfüllung der Informationspflichten gem. §312c Abs. 2 BGB zu laufen. Weiterhin ist jedoch nach §355 Abs. 2 S.1 BGB für den Fristbeginn erforderlich, dass der Verbraucher ordnungsgemäß über sein Recht zum Widerruf belehrt worden ist. Hilfestellung für eine ordnungsgemäße Widerrufsbelehrung kann hier das amtliche Muster bieten. Dieses ist als Anlage 2 der BGB-InfoV beigefügt. Die Widerrufsbelehrung muss ebenfalls zumindest in Textform i. S. d. §126b BGB erfolgen (§355 Abs. 2 S.1 BGB).

Die Frist endet bei ordnungsgemäßer Belehrung nach §§187 Abs.1, 188 BGB ff. nach Ablauf von zwei Wochen. Wurde die Widerrufsbelehrung erst nach Abschluss des Vertrages vorge-

nommen, beträgt die Widerrufsfrist einen Monat (§355 Abs.2 S.2 BGB).

6. Erlöschen des Widerrufsrechts

Werden die vertraglich vereinbarten Leistungen auf ausdrücklichen Wunsch des Kunden bereits vor Ablauf der Widerrufsfrist vollständig erbracht, erlischt nach §312d Abs. 3 Nr. 1 BGB das Widerrufsrecht des Verbrauchers. Über diese Rechtsfolge ist der Verbraucher im Rahmen der Widerrufsbelehrung jedoch aufzuklären.

Mangels Schutzbedürftigkeit des Verbrauchers dürfte dies sogar dann gelten, wenn die Bank ihre Informationspflichten nicht ordnungsgemäß erfüllt hat. Der Kunde ist über das Erlöschen des Widerrufsrechts hinreichend belehrt, wenn er in Kenntnis dieses Umstandes ausdrücklich die vollständige Vertragserfüllung vor Ablauf der Widerrufsfrist begehrt. Gestützt wird diese Auffassung auch durch den Wortlaut der zugrunde liegenden Fernabsatzrichtlinie: Danach soll das Widerrufsrecht im obigen Fall nicht nur „erlöschen“, sondern gänzlich „ausgeschlossen“ sein (so auch Held/Schulz 2005, S. 273; Masuch/Koch 2005, S. 58; Siedler 2005, S. 106). Vorsorglich sollte der Bankmitarbeiter den Kunden jedoch auf das Erlöschen des Widerrufsrechts im Falle der vorzeitigen Vertragserfüllung nochmals ausdrücklich hinweisen, wenn ein entsprechender Kundenwunsch geäußert wird.

Anders liegt jedoch der Sachverhalt, wenn der Kunde nicht ausdrücklich auf sein Widerrufsrecht verzichtet hat, die Bank jedoch ihre Informationspflichten verletzt oder den Kunden nicht ordnungsgemäß über sein Widerrufsrecht belehrt hat. Für Fernabsatzgeschäfte im Finanzdienstleistungsbereich greift die Regelung des § 355 Abs. 3 BGB nicht, welche für Fernabsatzverträge über die Lieferung von Waren oder

Dienstleistungen auch im Falle der nicht ordnungsgemäßen Information des Verbrauchers ein Erlöschen des Widerrufsrechts spätestens sechs Monate nach Eingang der Ware beim Kunden vorsieht.

Wird also aufgrund einer nicht ordnungsgemäßen Information des Verbrauchers der Lauf der Widerrufsfrist des §355 BGB nicht in Gang gesetzt, führt dies nach § 355 Abs. 3 Satz 3 BGB faktisch zu einem unbefristeten – sprich ewigen (Domke 2005, S. 1582ff.) – Widerrufsrecht des Verbrauchers (Siedler 2005, S. 105; Held/Schulz 2005, S. 273; Masuch/Koch 2005, S. 57ff.). Allenfalls unter dem Gesichtspunkt von Treu und Glauben (§242 BGB) kann bei einer nur geringfügigen Pflichtverletzung im Einzelfall die unbefristete Ausübung des Widerrufsrechts rechtmäßig sein (Domke 2005, S.1584). Da die Bank im Falle eines Rechtsstreits gem. §355 Abs. 2 S.4 BGB die Beweislast für die ordnungsgemäße Belehrung trifft, ist hier ein enormes Risiko bei Fernabsatzgeschäften für die Banken festzustellen. Zumal der Verbraucher den Vertrag nicht nur unbefristet sondern auch ohne die Angabe von Gründen widerrufen könnte. Es ist daher dringend anzuraten, bei der Information des Kunden größte Sorgfalt walten zu lassen oder ganze Geschäftsfelder, z. B. das Kreditgeschäft, dem Präsenzgeschäft vorzubehalten.

7. Das Präsenzgeschäft

Doch auch das Präsenzgeschäft ist – quasi durch die Hintertür – nunmehr von den gesetzlichen Regelungen zum Fernabsatz von Finanzdienstleistungen betroffen. Denn aufgrund der Tatsache, dass die Bank hinsichtlich der Erfüllung der Mitteilungspflichten nach §312c Abs. 2 BGB beweispflichtig ist, obliegt ihr auf der anderen Seite – bei gegenteiliger Behauptung des Verbrauchers – auch der Beweis, dass

gerade kein Fernabsatzvertrag vorliegt sondern es sich vielmehr seinerzeit um ein Präsenzgeschäft gehandelt hat und daher seitens der Bank gerade keine Informationspflichten zu erfüllen waren.

Fraglich ist, wie die Bank dies im Streitfall beweisen kann. AGB-rechtswidrig wäre es, wenn sich die Bank vom Kunden bei Vertragsabschluss unterzeichnen ließe, dass sich der Kunde in der Bank befunden hat, oder dass zumindest der Inhalt des Vertrages unter gleichzeitiger persönlicher Anwesenheit erörtert wurde. Bereits solche persönlichen Gespräche zwischen Kunde und Bank würden das Vorliegen eines Fernabsatzvertrages ausschließen, da es zur Anwendbarkeit der §§312b ff. BGB eines Vertragsschlusses unter „ausschließlicher“ Verwendung von Fernkommunikationsmitteln bedarf. Die schriftliche Bestätigung des Kunden, dass Gespräche über den Vertragsinhalt bzw. der Vertragsabschluss selbst bei gleichzeitiger persönlicher Anwesenheit stattgefunden haben, würden indes zu einer rechtswidrigen Umkehr der Beweislast und einem unzulässigen Tatsachenanerkennnis gem. §309 Nr. 12 BGB führen.

Lösung in der Praxis kann daher nur sein, dass der Bankmitarbeiter sich einen internen Vermerk darüber anfertigt, dass ein Präsenzgeschäft vorliegt und er diesen Vermerk in einem eventuellen späteren Prozess als Gedächtnisstütze für seine Zeugenaussage verwendet.

8. Fazit

Bereits die in diesem kurzen Beitrag aufgeworfenen Problemfelder machen deutlich, welcher Verwaltungsaufwand und welche Risiken das Fernabsatzgesetz für die Bankpraxis mit sich gebracht hat. Fragt man nach dem Mehrwert der gesetzlichen Regelungen für den redlichen Kunden, so erschöpft sich dieser in einem zwei- bzw. vierwöchigen Widerrufsrecht und einer regelrechten Informationsflut, der er sich gegenüber sieht und welche im Zweifel nur dazu führen wird, dass der Kunde die ihm zur Verfügung gestellten Informationsblätter insgesamt nicht zur Kenntnis nimmt.

Es ist sicher sinnvoll und angemessen, dem Kunden im Falle eines Fernabsatzvertrages ein gewisses Widerrufsrecht einzuräumen. Ihm jedoch ein unbefristetes Widerrufsrecht bei Verletzung gleich welcher Informationspflicht zu zuerkennen kann nicht als sachdienlich oder gar interessengerecht bezeichnet werden. Einmal mehr ist der europäische Gesetzgeber wohl über das Ziel „Verbraucherschutz“ hinausgeschossen; mit den Konsequenzen wird die Praxis aber auf unabsehbare Zeit leben müssen.

Literatur

Domke, F. (2005): Ewiger Widerruf und treuwidrige Ewigkeit, in: Betriebsberater, Heft 30, S.1582-1585.

Felke, K., Jordans, R. (2004): Der Referentenentwurf für die Umsetzung der Fernabsatzrichtlinie für Finanzdienstleistungen, in: Wertpapiermitteilungen, Heft 4, S. 166-171.

Härting, N., Schirmbacher, M. (2005): Finanzdienstleistungen im Fernabsatz – Neues Recht für das Online-Banking, in: Computer und Recht, Heft 1, S. 48-53.

Held, S., Schulz, N.-K. (2005): Fernabsatz von Finanzdienstleistungen, in: Zeitschrift für Bankrecht, Heft 7, S. 270.275.

Hoffmann, J. (2006): Der Verbraucherbegriff des BGB nach Umsetzung der Finanz-Fernabsatzrichtlinie, in: Wertpapiermitteilungen, Heft 12, S. 560-567.

Masuch, A. (2005): Neufassung des Musters für Widerrufsbelegungen, in: Betriebsberater, Heft 7, S. 344-348.

Masuch S., Koch, C. (2005): Fernabsatz von Finanzdienstleistungen, Stuttgart.

Palandt (2006): Bürgerliches Gesetzbuch, Kommentar, 65. Auflage, München.

Rott, P. (2005): Die Umsetzung der Richtlinie über den Fernabsatz von Finanzdienstleistungen im deutschen Recht, in: Betriebsberater, Heft 2, S. 53-64.

Siedler, R. (2005): Fernabsatzgesetz Finanzdienstleistungen, Erläuterungen für die Praxis der Kreditinstitute, Wiesbaden.

ASPIRAS – Project Consulting in Pharma und Biotechnologie, ein Mainzer Start-Up Unternehmen

CATHRIN PAULY



Cathrin Pauly

Apothekerin und MBA, Gründerin und Geschäftsführerin der Firma ASPIRAS – Project Consulting in Pharma and Biotech

E-mail: pauly@aspiras.de

1. Die Unternehmung ASPIRAS

Der in stetigem Wandel begriffene Pharma- und Biotechbereich, der heute vornehmlich durch die großen Konzerne bestimmt wird, erfordert immer wieder präzise, auf die jeweilige Markt- und Firmensituation abgestimmte Konzepte, die ein erfolgreiches Bestehen, auch für kleinere Betriebe, in diesem anspruchsvollen Umfeld ermöglichen.

Um dieser Anforderung im Sinne seiner Kunden gerecht zu werden, bietet ASPIRAS, in enger Zusammenarbeit und Abstimmung mit dem Kunden und dessen individuellen Bedürfnissen, die Analyse und Evaluation verschiedenster Fragestellungen, bspw. nach Registrierungsstrategien für Innovationen oder nach Marktchancen für ein spezielles Produkt. Dies geschah zum Beispiel im Fall der Firma Johnson & Johnson, die ein neues OTC-Arzneimittel an den Markt bringen wollte, und für die ASPIRAS dazu ein erfolgreiches Zulassungsszenario entwickelte.

Der Analyse und Evaluation folgt dann die Ausarbeitung, Implementierung und Überwachung maßgeschneiderter Konzepte und Lösungen zu der jeweiligen Fragestellung. Alle Schritte werden dabei fortlaufend, und für den Kunden nachvollziehbar, dokumentiert.

Zur Bewältigung dieser Aufgaben, welche ein Höchstmaß an Engagement, Flexibilität und konzeptioneller sowie technischer Erfahrung voraussetzen, vereint ASPIRAS ein Team von Experten unterschiedlicher Fachrichtungen. So obliegen beispielsweise einem Wirtschaftsprüfer die Erstellung von Finanzierungsplänen und einem Biologen die Erstellung von Businessplänen. Die Verantwortung für Zulassungsstrategien und die Planung klinischer Prüfungen trägt ein darauf spezialisierter Internist und Kardiologe. All diese Mitarbeiter und ihre Kollegen verfügen über langjährige berufliche Erfahrung auf ihren jeweiligen Gebieten und können so ihr gleichermaßen theoretisch fundiertes wie praxiserprobtes Know-how einbringen.

2. Die Gründung

Der mittelständische Dienstleister ASPIRAS Projekt Consulting in Pharma and Biotech, wurde von Frau Pauly im Jahre 2002 gegründet. Seitdem beschäftigt die Firma, die ihren Hauptsitz in Mainz hat, bereits fünf Festangestellte und eine stetig wachsende Zahl freiberuflicher Mitarbeiter.

3. Die Idee und das Ziel

ASPIRAS möchte mit seinem Angebot die bestehende Lücke zwischen dem Angebot der großen Unternehmensberatungen, die überwiegend im strategischen Bereich beraten, und den Bedürfnissen mittelständischer Pharma- und Biotechnologie-Unternehmen schließen. Vor allem dieser Zielgruppe bietet ASPIRAS das breit gefächerte Know-how seiner Experten, um ihnen die Erhaltung der Selbständigkeit und die unabhängige Vermarktung ihrer Patente und Innovationen zu ermöglichen. So können nationale und internationale Kunden von ASPIRAS vielseitige Dienstleistungen „aus einer Hand“ erwerben.

4. Das Experten Know-how

Dank eines hoch qualifizierten Teams ist ASPIRAS in der Lage, komplexe Fragestellungen innerhalb kürzester Zeit zu bearbeiten. So stehen neben Experten aus den Bereichen Entwicklung, klinische Forschung, Biotechnologie und innere Medizin auch Sachverständige auf den Gebieten Finanzen, Wirtschaft und Recht zur Verfügung.

Zur Beantwortung spezieller Fragestellungen, z.B. aus den Bereichen Gesundheitspolitik, klinische Entwicklung oder Start-up Finanzierung, kann ASPIRAS außerdem auf ein sich ständig erweiterndes Netzwerk von Spezialisten zurückgreifen.

5. Die Leistungen

ASPIRAS deckt mit seinem Portfolio alle Bereiche des Projektmanagements ab. So wird eine qualifizierte und umfassende Unterstützung bei der Projektzieldefinition, der Projektplanung hinsichtlich Zeitaufwand, Kapazitäten, Kosten und personeller Ausstattung, der Projektdurchführung, sowie der Übergabe und Projektdokumentation angeboten. Die wirtschaftliche Evaluierung von Produkten und Produktportfolios bis hin zum Business Development runden das Leistungsspektrum ab.

Während der gesamten Projektphase unterstützt ASPIRAS den Kunden auch im Mitarbeiterbereich durch regelmäßige Besprechungen vor Ort, so genannte „Jour fixe“. Beratungsleistungen hinsichtlich der Soft-Skill Aspekte, beispielsweise bei Mitarbeitergesprächen, Teamentwicklung und Konfliktlösung, finden hier ihren Raum.

Nach Kundenwunsch entwickelt ASPIRAS auch Profit & Loss Statements oder ermittelt Kennzahlen wie Net Present Value und Internal Rate of Return sowie Matrices zur Portfolio-Bewertung. Dabei bieten die ASPIRAS Mitarbeiter, im Gegensatz zu firmeneigenen Controllingstellen, den Vorteil eines außenstehenden Beobachters, der einen unabhängigen Gesamtüberblick hat und nicht in interne Prozesse, z.B. im sozialen oder auch wirtschaftlichen Bereich, involviert ist.

6. Aktivitäten

ASPIRAS unterstützt auch wissenschaftliche Institute beim Schritt in die Selbstständigkeit und bei der ökonomischen Verwertung ihrer Erfindungen. Im engen Dialog mit seinen Partnern sowie externen Kollegen und Wissenschaftlern entwickelt ASPIRAS fortwährend neue Konzepte und Strategien. Die Aktivitäten umfassen die Mitarbeit in zukunftsorientierten Projekten, wie z.B. der Nanobiotechnologie, bei Gründerwettbewerben und der Unterstützung der Produktentwicklung im Bereich Life Sciences. Beispiele hierfür sind der Fraunhofer-Verbund Life Science (FhG-VLS), für den die Firma ein Strategiekonzept entwickelte, aber auch das IGZ-Sinzig, das von ASPIRAS in die Selbstständigkeit bzw. finanzielle Unabhängigkeit geführt werden konnte.

Auch im Bereich Forschung und Bildung ist das Unternehmen aktiv. ASPIRAS vergibt seit seiner Gründung Diplomarbeiten an Studenten der Universitäten und Fachhochschulen und kann bereits auf einige erfolgreich betreute Absolventen verweisen, die ihre Graduierung mit Arbeiten beispielsweise über Marketingstrategien oder Unternehmensgründungen erreicht haben.

7. Zufriedene Kunden

Das vorrangige Ziel des ASPIRAS-Teams liegt darin, dem Kunden innerhalb kürzester Zeit die bestmögliche Lösung für sein Problem präsentieren zu können.

Die Effizienz des Beratungsunternehmens ergibt sich dabei aus der Kombination einer streng zielorientierten Arbeitsausrichtung und professionellen Projektmanagements mit Ressourcen schonender Projektabwicklung für die Unternehmen. Vor allem die hohe Flexibilität der Firma ist dabei für die Kunden sehr attraktiv. Muss bei den großen Beratungsfirmen meist ein großes Team gebucht werden, kann ASPIRAS auf Stundenbasis jeweils den oder die nötige Experten/in für eine bestimmte Fragestellung kurzfristig abrufen.

„Der nachhaltige Erfolg, den der Kunde durch die Unterstützung von ASPIRAS gewinnt, ist der schönste Lohn für uns – getreu der lateinischen Bedeutung unseres Firmennamens: aspiras heißt ‚Du strebst an!‘. Darin sieht Cathrin Pauly, die Geschäftsführerin von ASPIRAS, das Leitmotiv ihrer Firma.

► Unternehmen auf einen Blick

ASPIRAS

Cathrin Pauly
Am Rosengarten 29
55131 Mainz
www.aspiras.de



Branche: Unternehmensberatung und Projektmanagement in Pharma und Biotechnologie

Gründungsjahr: 2002

Kontakt: Cathrin Pauly,
Geschäftsführerin
Tel.: 06131/995304

Die DAL Deutsche Anlagen-Leasing GmbH & Co. KG

– Spezialist für bilanz- und liquiditätschonende Leasing-Finanzierungen

DIETER BUTSCH



Dieter Butsch

ist Generalbevollmächtigter der DAL.

E-mail: info@dal.de

(sog. Off-Balance-Effekt). Das hat positive Auswirkungen auf die Eigenkapitalquote, was nicht zuletzt unter Basel-II-Gesichtspunkten sehr wesentlich ist.

- **Steuereffekte:** Leasing-Raten sind als Betriebsausgaben in der Regel steuerlich sofort voll abzugsfähig.
- **Liquiditätseffekte:** Leasing ermöglicht Investitionen ohne Einsatz von Eigenkapital. In seiner Wirkung ist es mit einer 100-prozentigen Fremdfinanzierung vergleichbar, die in der Kreditwirtschaft praktisch nicht angeboten wird.
- **Finanzierungseffekte:** Leasing schafft auch neue Finanzierungsquellen. Kreditgeber der Leasinggesellschaften sind Sparkassen, Landesbanken, Hypotheken- und Geschäftsbanken.
- **Planungssicherheit:** Die Höhe der Leasing-Rate und die Laufzeit des Leasing-Vertrages stehen von Anfang an fest.
- **Flexibilität:** Leasing garantiert eine Vertragsgestaltung, die sowohl den Bedürfnissen des Unternehmens als auch der Wertentwicklung der Immobilie gerecht wird. Vertragslaufzeiten und Endschaftsregelungen können flexibel vereinbart werden.
- **Einhaltung von nationalen und internationalen Rechnungslegungsvorschriften:** Leasinglösungen können sowohl nach den Bestimmungen des HGB als auch IAS/IFRS- und US-GAAP-konform gestaltet werden.

1. Grundlagen des Leasing

Der Leasinggedanke ist älter als die meisten vermuten. Bereits in der Antike formulierte der griechische Philosoph Aristoteles die Erkenntnis, dass der Reichtum nicht im Eigentum, sondern vielmehr im Gebrauch der Dinge liegt.¹

Juristisch betrachtet ist Leasing die Gebrauchsüberlassung eines Investitionsgutes auf Zeit gegen Entgelt. Leasing wurde nach dem 2. Weltkrieg vor allem in den USA populär. Die ersten Leasinggesellschaften in Deutschland wurden 1962 gegründet, darunter auch die Deutsche Anlagen-Leasing GmbH (DAL). Kerngeschäft der DAL ist das Immobilien-Leasing. Vom Immobilien-Leasing wird gesprochen, wenn der Gegenstand des Leasing-Vertrages ein unbewegliches Wirtschaftsgut ist; dazu zählen Grundstücke und Grundstücksbestandteile, wie etwa Gebäude.

Immobilien-Leasing ist eine hundertprozentige objektbezogene Fremdfinanzierung. Kennzeichnend für den Leasingvertrag ist das Auseinanderfallen von Besitz und Eigentum. Über eine festgelegte Vertragslaufzeit zahlt der Leasingnehmer eine Leasingrate, die unter anderem einen Amortisationsanteil beinhaltet. Bei Abschluss des Leasingvertrages bietet der Leasinggeber dem Leasingnehmer zu meist den Abschluss eines Ankaufsrechtsvertrages zu einem fest definierten Kaufpreis am Ende der Vertragslaufzeit an.

Die Motive für Immobilien-Leasing sind vielfältig. Einige der wichtigsten sind:

- **Bilanzeffekte:** Da der Leasing-Geber juristischer und wirtschaftlicher Eigentümer des Leasing-Objektes ist und es in seiner Bilanz ausweist, kommt es beim Leasing-Nehmer nicht zu einer Bilanzverlängerung

¹ Vgl. Immobilien-Leasing: Investitionslösungen für Wirtschaft und öffentliche Hand, DAL Deutsche Anlagen-Leasing GmbH, Verlag Moderne Industrie, 1996, S. 4.

- **Zeit- und Kostenoptimierung durch begleitende Serviceleistungen:** Mit ihrer 100-prozentigen Tochtergesellschaft DAL Bautec Baumanagement und Beratung GmbH (DAL Bautec) bietet die DAL zusätzlich Baumanagement-Dienstleistungen an und stellt dem Leasingnehmer bei Bedarf eine „Bauabteilung auf Zeit“ zur Verfügung.

2. Leasingformen

2.1. Neubau-Leasing

Beim Neubau-Leasing erwirbt eine von der DAL zur Verfügung gestellte Objektgesellschaft (Grundstücksvermietungsgesellschaft, kurz GVG) das zu bebauende Grundstück und errichtet den Neubau nach den Vorgaben des Kunden. Über den Immobilienleasingvertrag nutzt der Kunde das Objekt dann wie ein Eigentümer und hat über ein notarielles Ankaufsrecht oder ein Optionsrecht auf die Geschäftsanteile der GVG die Möglichkeit, das Objekt nach Ablauf der Mietzeit zu erwerben, mit allen Wertsteigerungschancen. Die DAL Bautec unterstützt durch umfangreiche Dienstleistungen von der Planung

bis zum Controlling dabei, Kosten, Termine und Qualitäten zu sichern. Dem Leasingnehmer wird damit eine Bauabteilung auf Zeit geboten, so dass sich das Management auf das Kerngeschäft konzentrieren kann (siehe Abb. 1).

Beispiel:

Trinkgut-Unternehmensgruppe

Die Trinkgut-Unternehmensgruppe ist die größte Getränkemarkt-Kette Deutschlands. Rund 2.700 verschiedene Getränke, darunter alleine 450 Biere und 200 Sorten Wasser gehören zum Sortiment. Das stellt Trinkgut vor große logistische Herausforderungen. Alle Getränke müssen von den Produzenten zum Unternehmenssitz nach Krefeld gebracht und von dort auf die 165 Trinkgut-Filialen verteilt werden. Dabei stößt die Getränkekette logistisch an ihre Grenzen und hat sich für den Neubau eines Logistikzentrums in Hamm entschieden. Für den Neubau hat die Trinkgut-Gruppe mit der DAL einen Immobilien-Leasingvertrag abgeschlossen. Der Leasingvertrag mit Gesamtinvestitionskosten von ca. 22 Mio. Euro hat eine Laufzeit von 15 Jahren mit einer Verlängerungsoption von weiteren 15 Jahren. Die Leasinglösung der DAL realisiert das Projekt außer-

halb der Bilanz von Trinkgut, schont so Liquidität und Bilanzkennzahlen und trägt zum konsequenten Expansionskurs des Unternehmens bei.

2.2. Buy-and-lease

Im Falle von Buy-and-lease erwirbt eine Objektgesellschaft der DAL das bereits bestehende Gebäude von einem Dritten und vermietet es an den Leasingnehmer. Die Konditionen des Kaufvertrages werden in der Regel gemeinsam von Leasinggeber und Leasingnehmer mit dem bisherigen Eigentümer des Objektes ausgehandelt. Das Know-how der DAL kann dabei zur Vertragsoptimierung beitragen. Die DAL Bautec bietet beim Kauf bautechnische Unterstützung an. So muss beim Kauf einer Immobilie unter anderem der Standort bewertet bzw. bei mehreren zur Wahl stehenden Objekten eine Standortanalyse vorgenommen werden, das Gebäude auf Baumängel und Renovierungsbedarf untersucht sowie der Kaufvertrag in Zusammenarbeit mit den Notaren formuliert werden. Die DAL Bautec verfügt über jahrelange Erfahrung und kann den Kunden mit ihrem umfassenden Marktüberblick bei diesen und weiteren Aufgaben entlasten (siehe Abb. 2).

Beispiel:

Bitburger Stahl-Center GmbH

Eine Buy-and-lease-Konzeption, realisiert durch die DAL, wählte auch die Bitburger Stahl-Center GmbH. Zu den Geschäftsbereichen des Unternehmens zählen die Verarbeitung von Betonstahl- und Baustahlmatten sowie der Handel mit Stab- und Formstahl, Blechen u. ä. Ein kontinuierlich wachsender Umsatz und immer höhere Anforderungen der Kunden an exakte und termingerechte Anlieferung erforderten eine Ausdehnung der Betriebsfläche von ursprünglich 25.000 m² auf mindestens das Doppelte. Den Anforderungen des Bitburger Unternehmens gerecht wurde eine Produktions- und

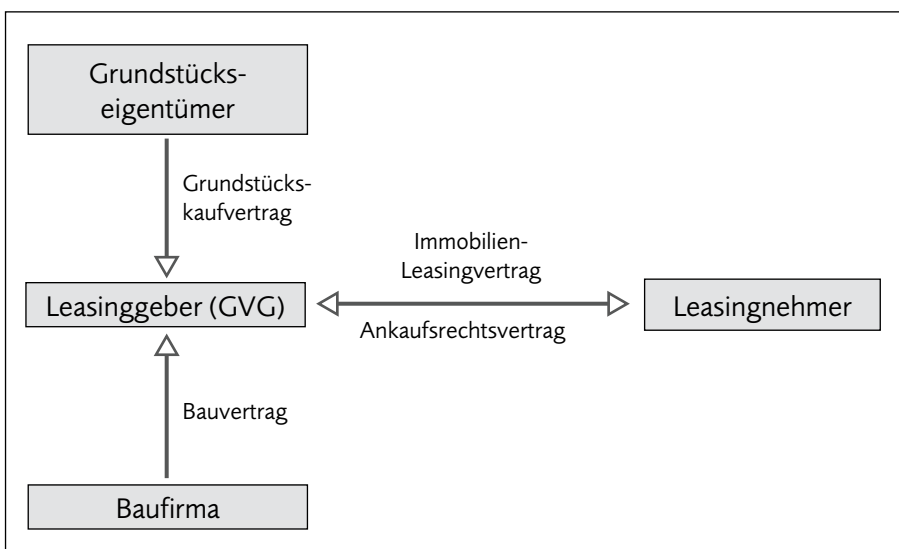


Abb. 1: Vertragsbeziehungen beim Neubau-Leasing

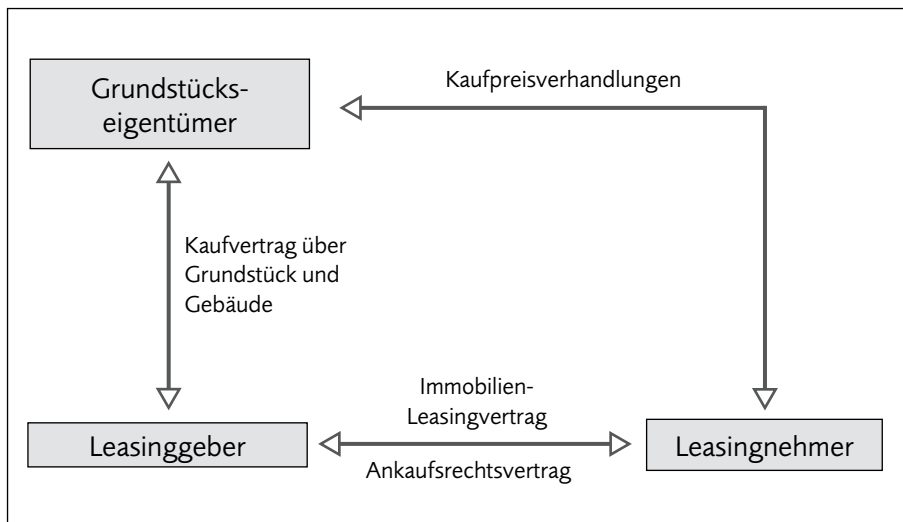


Abb. 2: Vertragsbeziehungen einer Buy-and-lease Konstruktion

Lagerhalle mit angegliedertem Verwaltungstrakt über rund 57.000 m Fläche im Hafengebiet von Trier. Die DAL realisierte mit dem Unternehmen die Off-Balance-Lösung Buy-and-lease und ermöglichte damit die Einhaltung dessen mittel- und langfristiger Unternehmensziele. Ankaufsrechte sichern der Bitburger Stahl-Center GmbH den späteren Erwerb der Immobilien und eröffnen ihr die Möglichkeit, an Wertsteigerungen zu partizipieren.

2.3. Sale-and-lease-back

Beim Sale-and-lease-back-Vertrag kauft die Leasing-Gesellschaft das Leasing-Objekt vom künftigen Leasing-Nehmer und verleast es diesem anschließend wieder zurück. Dadurch erzielt der Leasing-Nehmer einen Liquiditätszufluss, verbessert die Bilanzkennzahlen und optimiert die Bilanzstruktur (siehe Abb. 3).

Beispiel:

Pumpenfabrik Wangen GmbH

Die Allgäuer Pumpenfabrik Wangen GmbH fertigt seit 35 Jahren Spezialpumpen für die Förderung von schwierigen Medien, wie sie in der Nahrungsmittelproduktion, in der chemischen Industrie, im Agrarbereich und vielen anderen Branchen vorkommen. Ein Wechsel der Gesellschafter und Eigentümer des Unternehmens und der Immobilien veranlasste die

Pumpenfabrik, einen Immobilien-Leasing-Vertrag mit einer Sale-and-lease-back-Konstruktion mit der DAL abzuschließen. Zur Abfindung der bisherigen Immobilieneigentümer wurde Liquidität benötigt. Um die guten Bilanzkennzahlen nicht zu gefährden, wurden die Immobilien direkt in eine Leasing-Struktur überführt. Durch eine zusätzliche Liquiditätsreserve, die durch diese Transaktion entstand, wird die weitere Expansion der Pumpenfabrik Wangen unterstützt.

3. Kommunales Leasing

Sinkende Steuereinnahmen bei gesteigener Aufgabenbelastung bringen insbesondere die Haushalte von Kommunen in immer bedrohlichere

Situationen. In Anbetracht des bereits bestehenden Verschuldungsgrades stellt eine weitere Kreditaufnahme keine Alternative dar. Kostenrationalisierung heißt das Gebot der Stunde, auch für den öffentlichen Sektor. Gleichzeitig stehen erforderliche Investitionen an, die keinen Aufschub mehr dulden, so z. B. längst überfällige Sanierungen von Schulen und Verwaltungsgebäuden.

Public Private Partnership – kurz PPP – beschreibt Kooperationen zwischen öffentlicher Hand und privater Wirtschaft, um Investitionen der Kommunen wirtschaftlich und schnell zu realisieren. Hauptziel ist, dass die öffentliche Hand und der Private neue Formen der Umsetzung von öffentlichen Dienstleistungen entwickeln. Entscheidend dabei ist der Lebenszyklusansatz, mit dem das Planen, Bauen, Betreiben, Finanzieren und Verwerten einer Immobilie in einem ganzheitlichen Ansatz optimiert werden soll.

Die DAL verfügt über eine langjährige Erfahrung in PPP-Projekten und hat ihr Know-how in Sachen Bauen und Finanzieren bereits in zahlreichen öffentlichen Projekten unter Beweis gestellt. Die PPP-Modelle, die zum Einsatz kommen, sind vielfältig. Das geeignete Organisations- oder Finanzierungsmodell muss auf Basis einer spezifischen Bedarfsanalyse des öffentlichen Auftraggebers gefunden werden.

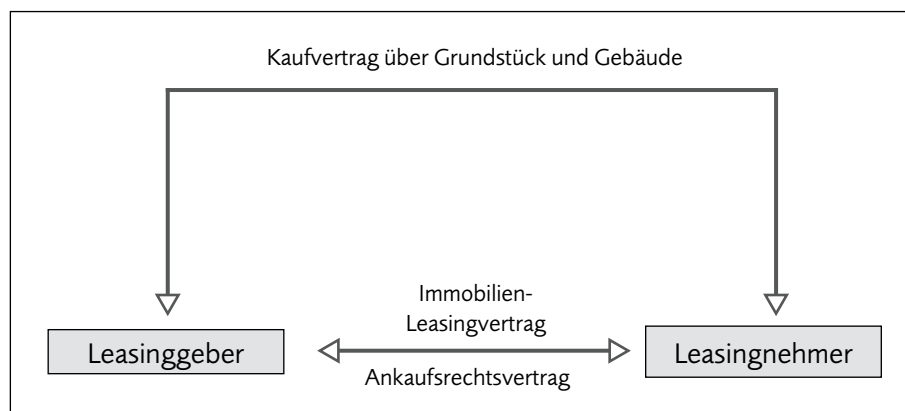


Abb. 3: Sale-and-lease-back – strategische Nutzung von Immobilien schafft unternehmerisches Potenzial

Beispiel: Kinderherz-Transplantationszentrum Gießen

Gemeinsam mit der Hochtief Construction AG (HTC) hat die DAL mit dem Universitätsklinikum Gießen einen Bauerrichtungs- und Finanzierungsvertrag für das erste Kinderherz-Transplantationszentrum Deutschlands abgeschlossen. Es ist das erste privat finanzierte Klinikgebäude einer Universitätsklinik in Hessen. Die Investitionskosten betragen rund 7,5 Mio. Euro. Die Uniklinik ist von Anfang an Eigentümer des Gebäudes, der Vertrag hat eine Laufzeit von 28 Jahren. HTC errichtet das Gebäude schlüsselfertig. Die DAL Bautec hat das Projektmanagement übernommen und stellt sicher, dass das Gebäude in kurzer Zeit fertig gestellt und der festgelegte Kostenrahmen (Festpreis) eingehalten wird. Nach Fertigstellung des Neubaus haben die Giessener Herzspezialisten die Möglichkeit, eine deutlich größere Zahl von Kinderherz-Transplantationen unter besten Bedingungen vorzunehmen. Das Gesamtprojekt steht unter der Schirmherrschaft des Ministerpräsidenten des Landes Hessen, Roland Koch.



Abb. 4: Symbolischer Spatenstich für den Neubau des 1. Kinderherz-Transplantationszentrums in Gießen am 22.09.2004. Die Fertigstellung erfolgte im Frühjahr 2006.

4. DAL im Verbund der Sparkassen-Finanzgruppe

Mehrheitsgesellschafter der DAL-Gruppe ist die Deutsche Leasing AG, Bad Homburg; sie verfügt über 60% der Anteile. Die Deutsche Leasing ist das Kompetenz-Center der Sparkassen-Finanzgruppe für Leasing. Die übrigen Anteile von 40% an der DAL-Gruppe hält die HSH Nordbank, Hamburg/Kiel.

Strategisch konzentriert sich die DAL-Gruppe auf zwei Geschäftsfelder: Immobilien-Leasing und Structured Finance. Im Geschäftsfeld Structured Finance werden Finanzierungslösungen für Big-Tickets wie Flugzeuge, Schiffe, Eisenbahnen und Großanlagen, aber auch für immaterielle Wirtschaftsgüter wie beispielsweise Markenrechte oder Patente angeboten. Kerngeschäft des Geschäftsfelds Immobilien ist das Immobilien-Leasing zur bilanzneutralen Realisierung von gewerblichen Neubauprojekten oder zur Auslagerung betrieblicher Immobilien.

Eine besondere Stärke der DAL sind effiziente Gesamtproblemlösungen für Investitionen in miteinander vernetzte Immobilien und mobile Anlagegüter – zum Beispiel der Neu- oder Umbau eines Krankenhauses inklusiv der nötigen Medizintechnik oder eines Gebäudes für die Reinraumproduktion, in das die aufwendige Ver- und Entsorgungstechnik integriert werden muss.

► Unternehmen auf einen Blick

DAL Deutsche Anlagen-Leasing GmbH & Co.KG

Eleonorenstraße 64
55252 Wiesbaden/Mainz-Kastel
Tel.: 06134/565-0
Fax: 06134/565-133
info@dal.de
www.dal.de

Bilanz- und liquiditätsschonende Finanzierungslösungen:

- Leasing für Neubauten und Immobilienbestand
- Großmobilen-Leasing
- International – nach HGB, IFRS, US-GAAP

Bauen:

- Beratung in der Planung
- Baumanagement
- Immobilien Due Diligence

Über uns:

- Verbundpartner der Sparkassen-Finanzgruppe
- gegründet 1962, Spezialisten-Know-how und Erfahrung aus über 40 Jahren
- über 12,5 Mrd. betreutes Vertragsvolumen
- Hauptsitz in Wiesbaden, sechs Geschäftsstellen in deutschen Wirtschaftszentren

Die juwi-Gruppe – Erfolg mit Sonne, Wind und Bioenergie

FRED JUNG, MATTHIAS WILLENBACHER



Diplom-Ökonom
Fred Jung

Diplom-Physiker
Matthias Willenbacher

leiten seit 1996 die Unternehmen der juwi-Gruppe.
E-mail: info@juwi.de

1. Erneuerbare Energien – sauber, preiswert und beliebt

Der Einfluss des Menschen auf das natürliche Klima ist niemals größer gewesen als heute – und die durch den Menschen verursachten Treibhausgasemissionen werden weiter steigen. Ausdruck dieses Klimawandels sind der Anstieg der globalen Durchschnittstemperatur und des Meeresspiegels sowie die Zunahme extremer Wetterereignisse und Naturkatastrophen – mit enormen volkswirtschaftlichen Schäden. Wird der Ausstoß von Treibhausgasen nicht massiv reduziert, könnten allein in Deutschland bis zum Jahre 2050 Schäden durch Naturkatastrophen in Höhe von 137 Mrd. Euro auftreten. Extreme Hitzephänomene und Regenfälle waren bereits in den vergangenen Jahren in Europa auffällig. Daher ist es wichtiger denn je, verstärkt Sonne, Wind & Co. zu nutzen. Doch es spricht noch einiges mehr für den weiteren Ausbau der erneuerbaren Energien.

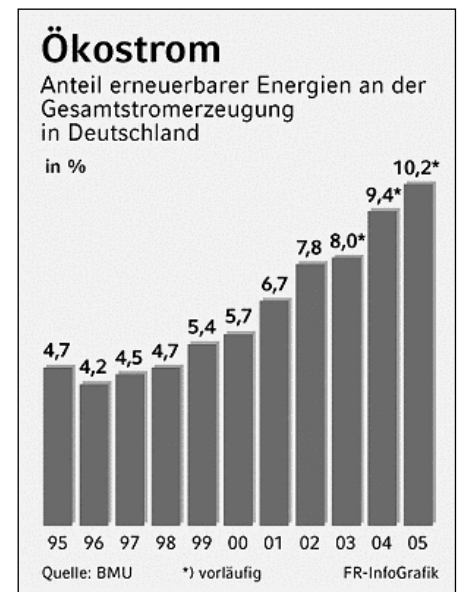
Viele neue Arbeitsplätze

Rund 170.000 Beschäftigte zählt die Branche der erneuerbaren Energien, davon allein etwa 65.000 im Bereich der Windenergie und über 35.000 im Bereich der Solarenergie. Hersteller, Montage- und Wartungsfirmen, Planungsbüros, Sachverständige und Gutachter leben von der grünen Energie ebenso wie die Zulieferindustrie, zu der auch alt eingesessene Unternehmen aus dem Maschinen- und Anlagenbau (z. B. Thyssen), der Metallindustrie und der Elektrobranche (z. B. Siemens) gehören.

Technologie mit exzellenten Chancen im Export

Die deutsche Wind- und Solarbranche ist weltweit führend: Ende 2005 wurden in Deutschland annähernd 18.500 Megawatt (MW) Windleistung und über 1.000 MW Solarleistung betrieben. Schon heute decken erneuerbare Energien über 10% des deutschen Strombedarfs. Nirgendwo sonst werden mehr regenerative Ener-

gieanlagen gefertigt und betrieben, sind Know-how und gesammelte Erfahrungswerte in so hohem Maße wie in der Bundesrepublik vorhanden. Mittlerweile erwirtschaften deutsche Anlagen- und Komponenten-Hersteller auch mit dem Exportgeschäft einen hohen Anteil ihrer Wertschöpfung.



Das sichert vor dem Hintergrund eines rasant wachsenden Weltmarktes auch Arbeitsplätze in Deutschland.

Unabhängigkeit von Energieimporten

Rund drei Viertel unserer Energieträger müssen wir schon heute importieren. Erneuerbare Energien dagegen machen unabhängig von den Krisenregionen dieser Erde und dem Preisdiktat großer Konzerne oder politisch instabiler Staaten. Deshalb ist der Einsatz regenerativer Energieträger über den Klimaschutz hinaus ein wirkungsvoller Beitrag für stabile Preise, den internationalen Frieden und die Verbesserung der Lebensqualität.

Rohstoffreserven – knapp und teuer

Die weltweiten Vorräte an Öl, Gas und Uran werden in einigen Jahrzehnten erschöpft sein, die Kohlevorräte sind ebenfalls begrenzt. Da gleichzeitig der Energiehunger der Weltbevölkerung – nicht nur in China und Indien – kontinuierlich steigt, wird es in naher Zukunft zu einer drastischen Verknappung der Energieressourcen kommen.

Die Folgen spüren wir schon heute: steigende Preise, Wirtschaftskrisen, blutige Verteilungskämpfe.

Genug erneuerbare Energien vorhanden

Erneuerbare Energien sind unerschöpflich und nahezu überall verfügbar. Allein die Sonneneinstrahlung auf die Erde würde ausreichen, den Energiebedarf der Menschen über 10.000 Mal zu decken. Technisch nutzbar gemacht, würden die aus Sonne, Wind, Wasser, Biomasse und Erdwärme resultierenden Energiemengen den aktuellen Verbrauch um das Sechsfache übertreffen. Bereits bis zum Jahr 2050 könnte mehr als die Hälfte des globalen Energiebedarfs aus regenerativen Quellen gedeckt werden. Eine 100-prozentige Versorgung durch regenerative Energien ist längst keine Utopie mehr.

Günstige Strompreise

Die steigenden Kosten fossiler Energien und der notwendige Ersatz eines Großteils der alten abgeschriebenen Kraftwerke werden die Strompreise weiter nach oben treiben. Ein Ergeb-

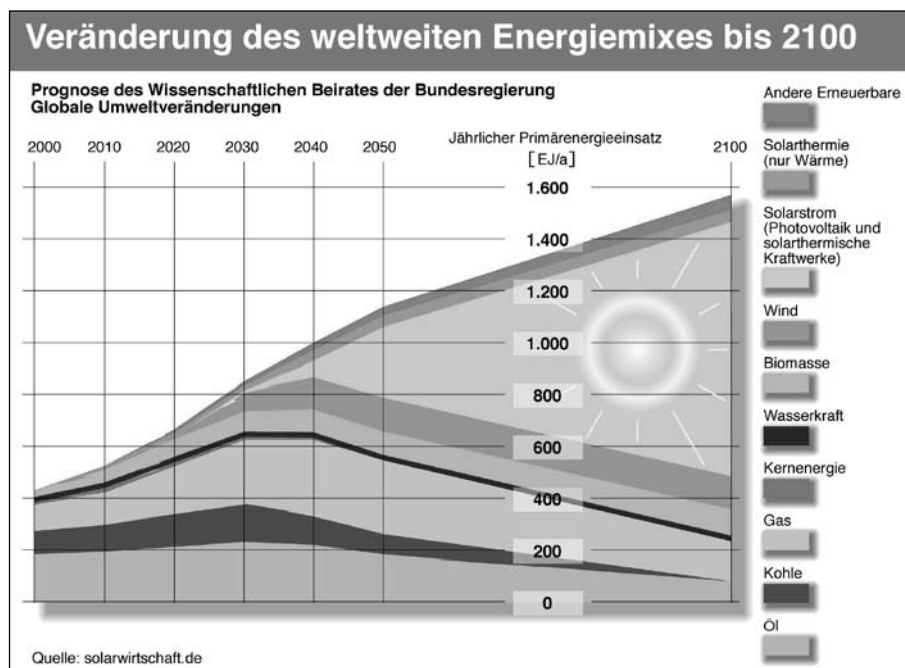
nis, zu dem auch die Deutsche Bank Research in ihrer Studie „Energieperspektiven“ kommt. Die Kosten für eine Kilowattstunde Windstrom sinken dagegen kontinuierlich: von 1991 bis 2003 um 55 % und bis 2010 um weitere 20%. Schon in zehn Jahren wird Strom aus Windenergie nicht teurer sein als Strom aus fossilen Energieträgern.

Erneuerbare Energien haben schon heute einen wesentlich geringeren Einfluss auf die Strompreise als häufig behauptet wird. Bei einer durchschnittlichen monatlichen Stromrechnung eines Drei-Personen-Haushaltes von rund 52 Euro beträgt der Kostenanteil aller erneuerbarer Energien lediglich 3%. Der Hauptgrund für die hohen Strompreise liegt in den hohen Netznutzungskosten: Seit der Liberalisierung stiegen diese Entgelte gewaltig, allein zwischen 2001 und 2005 um bis zu 50%. Die deutschen Netzentgelte sind auf allen Spannungsebenen mehr als doppelt so hoch wie der EU-Durchschnitt.

Keine externen Kosten

Jede Form der Energiegewinnung verursacht Folgekosten, die sich bislang nicht in den betriebswirtschaftlichen Energiepreisen widerspiegeln und stattdessen von der Allgemeinheit getragen werden. Zu diesen externen Kosten gehören vor allem die Folgen von Gesundheits-, Umwelt- und Klimaschäden auf Grund vermehrter Schadstoffemissionen, aber auch Kosten für sichere Förderung und ungehinderten Transport der Energieträger. Nur die erneuerbaren Energien gewährleisten eine Energieversorgung ohne nennenswerte externe Kosten.

Dazu kommen die Kosten der Subventionierung der fossil-atomaren Energiewirtschaft in den letzten Jahrzehnten. Allein die Atomkraft bekam direkte staatliche Beihilfen in Höhe von über 40 Mrd. Euro für den Bau von Forschungsreaktoren. Auch jetzt erhält



die Atomindustrie immer noch Unterstützung in Milliardenhöhe in Form von steuerfreien Rückstellungen und Zuschüssen für die Forschung. Ebenso fließen in den Steinkohlebergbau nach wie vor Milliarden an Steuergeldern.

Regionale Wirtschaftsimpulse

Kommunen und Bürger profitieren direkt vor Ort von der Nutzung der erneuerbaren Energien. Zum Beispiel in den Landkreisen Cuxhaven und

Wind-, Sonnen- und Bioenergie. Für die Vision einer nachhaltigen Energieversorgung ist juwi mit Niederlassungen in Deutschland, Frankreich, Spanien, Tschechien, den USA und Costa Rica weltweit aktiv. Mit einem jungen, dynamischen Team von weltweit über 120 Mitarbeitern und einem Jahresumsatz von rund 100 Mio. Euro zählt die juwi-Gruppe heute zu den führenden Unternehmen im Bereich der erneuerbaren Energien.

maligen Liegenschaft der US-Streitkräfte. Neben der Projektierung neuer Standorte konnte juwi am Schneebergerhof im Donnersbergkreis auch bereits Erfahrungen mit dem so genannten Repowering – dem Ersatz alter Anlagen durch leistungsstärkere moderne Windturbinen – sammeln.

Solarenergie

Die Windenergie ist nach wie vor das stärkste Standbein der juwi-Gruppe, allerdings kann das Unternehmen auch bei der Sonnen- und Bioenergienutzung mittlerweile zahlreiche Referenzen vorweisen. Mit der Errichtung von über 400 Solarstrom-Anlagen und einer Gesamtleistung von rund 17.000 Kilowatt haben sich die Mainzer Solarexperten zur Nummer Eins im Südwesten entwickelt. Zu den herausragenden Projekten der juwi solar GmbH gehören die 500-Kilowatt-Anlage in der Morbacher Energielandschaft sowie ein solarer 1,6-Megawatt-Fonds an den beiden Standorten Autenried (Bayern) und Biebesheim (Hessen). Außerdem hat juwi im Sommer 2004 im Bruchweg-Stadion des 1. FSV Mainz 05 die mit 240 Kilowatt größte PV-Anlage auf dem Dach einer Sportarena errichtet. Das Jahr 2005 stand vor allem im Fokus einiger Freiflächen-Anlagen auf ehemaligen Deponieflächen. So gingen unter anderem in Sinzheim bei Baden-Baden, in Baden-Baden Oos, in Karlsruhe sowie auf der Rhein-Main-Deponie in Flörsheim-Wicker bei Frankfurt Photovoltaik-Anlagen mit einer Gesamtleistung von über drei Megawatt ans Netz. Zu den weiteren Highlights des Jahres 2005 gehören die PV-Anlage auf einer Wartungshalle am Flughafen Karlsruhe/Baden-Baden (120 kWp), mehrere öffentliche Gebäude in Kaiserslautern sowie mehrere Anlagen auf Einrichtungen, die vom Landesbetrieb Liegenschafts- und Baubetreuung (LBB) des Landes Rheinland-Pfalz verwaltet werden.

Erneuerbare Energien sind nicht nur gut fürs Klima, sondern haben die juwi-Gruppe aus Mainz auch zu einem der führenden Unternehmen im Südwesten Deutschlands gemacht.

Stade: Hier flossen einer Studie des Forschungsinstitutes Forwind zufolge in den letzten zehn Jahren Investitionen in Höhe von 600 Mio. Euro in Windkraft-Projekte. Allein aus Pachteinnahmen und Betriebsausgaben verbleiben jährlich rund 30 Mio. Euro in den beiden Landkreisen. An der Nordseeküste entstand durch die Nutzung der Windenergie eine Branche, deren Wirtschaftskraft heute an den Tourismus und die Landwirtschaft heranreicht. Beim Bau und Betrieb von Windparks werden Arbeitsplätze geschaffen, gehen Aufträge für Wegebau, Fundamente oder Service-Dienstleistungen an lokal ansässige Firmen. Landwirtschaftliche Betriebe verschaffen sich ein weiteres wirtschaftliches Standbein und Gewerbesteuern fließen in die kommunalen Kassen.

2. Seit zehn Jahren aktiv – die juwi-Gruppe

Seit rund zehn Jahren projektiert und betreibt die juwi-Gruppe aus Rheinland-Pfalz Anlagen zur Nutzung von

Die Wurzeln der juwi GmbH liegen in Rheinland-Pfalz, wo der Physiker Matthias Willenbacher und der Agrarökonom Fred Jung 1996 ihre Windkraft-Aktivitäten begannen. Zwischen Mainz und Kaiserslautern entwickelten die beiden Energiepioniere einige der windstärksten Binnenland-Standorte Deutschlands. Kontinuierlich haben Jung und Willenbacher (juwi) ihre Erfahrungen genutzt, um weitere Anlagen zu projektieren, zu finanzieren sowie die kaufmännische und technische Betriebsführung zu optimieren.

Windenergie

Allein im Südwesten der Bundesrepublik hat juwi in den vergangenen Jahren rund 200 Windturbinen verschiedener Hersteller mit einer Gesamtleistung von etwa 300 Megawatt (MW) realisiert. Dazu gehören unter anderem der größte Windpark Süddeutschlands auf dem Windfeld Rheinhessen/Pfalz mit 28 Anlagen (32,9 MW) sowie die Morbacher Energielandschaft im Hunsrück mit 14 Anlagen (28 MW), ein Konversionsprojekt auf einer ehe-

Die Angebote der juwi solar GmbH umfassen den Verkauf kompletter Solarsysteme jeder Größenordnung sowie die bundesweite Akquise von Dach- und Freiflächen für größere Anlagen und auch die Auslegung und Montage von Kleinanlagen. Investoren bietet juwi maßgeschneiderte Angebote zur finanziellen Beteiligung an Solarfonds oder zum „private placement“. Die Montage sämtlicher Komponenten (Solarmodule, Unterkonstruktion, Wechselrichter etc.) aus einer Hand sowie die technische Betriebsführung (u.a. Fernüberwachung und Wartung der PV-Systeme) runden das Angebotsportfolio ab. Nachdem juwi allein im vergangenen Jahr rund sechs Megawatt installiert hat, erwarten die Rheinland-Pfälzer für das laufende Jahr in etwa eine Verdoppelung ihres Umsatzes. Die dazu nötigen Solarmodule wurden bereits weitgehend vertraglich gesichert.

Bioenergie

Bei der Nutzung der Bioenergie setzt die juwi-Gruppe derzeit vor allem auf die Energieträger Holzpellets und Biogas. In der Nähe vom Limburg hat juwi im Herbst 2004 die erste Biogasanlage des Unternehmens gebaut, die ausschließlich mit landwirtschaftlichen Stoffen (Gülle, Mist und Mais) bestückt wird. In der Morbacher Energielandschaft wird derzeit ebenfalls eine Biogasanlage errichtet; zudem wird dort zurzeit von der juwi GmbH eine Anlage zur Herstellung von Holzpellets projektiert.

International aktiv

Parallel hat das Unternehmen seine Auslandsaktivitäten im Bereich Windkraft intensiviert. In Frankreich nahm die juwi énergie éolienne s.a.r.l. im Herbst 2004 und 2005 den 14-Mega-

watt-Windpark Plouguin/Kerherhal in der Bretagne in Betrieb. Insgesamt plant die französische juwi-Tochter derzeit in verschiedenen französischen Regionen Windparks mit einer Gesamtleistung von rund 300 MW. Neben Windpark-Projekten in Costa Rica und Tschechien steht der US-amerikanische Markt im Fokus der juwi-Gruppe. Die im Jahr 2002 gegründete JW Prairie Windpower LLC mit Sitz in Lawrence (Kansas) arbeitet mit Hochdruck an der Realisierung einer 200 Megawatt großen Windfarm in Kansas, ebenso wie an zahlreichen kleineren Projekten in verschiedenen US-Staaten. Insgesamt verfolgt juwi in Nord- und Mittelamerika mehrere Projekte mit einer Gesamtkapazität von rund 500 MW.

Experten der Betriebsführung

In den vergangenen Jahren hat die juwi-Gruppe zudem die Bereiche Finanzierung sowie technische und kaufmännische Betriebsführung kontinuierlich ausgebaut. Die Mitarbeiter der juwi Service & Technik GmbH sind dank einer 24-Stunden-Bereitschaft in der Lage, bei Störungen des Anlagenbetriebs sehr schnell zu reagieren. Ein umfangreiches Fernüberwachungssystem garantiert kurze Reaktionszeiten und sorgt so für minimale Stillstandszeiten und eine erhöhte Verfügbarkeit der Anlagen.

Mit ihrer qualitativ hochwertigen Arbeit konnte sich die juwi GmbH zum Marktführer für erneuerbare Energien im Südwesten entwickeln. Das in Deutschland erworbene Know-how hat es der Unternehmensgruppe ermöglicht, die vielfältigen Dienstleistungen rund um die erneuerbaren Energien weltweit anzubieten. Dadurch trägt juwi nicht nur global zum Klimaschutz bei, sondern sichert auch hier zu Lande zahlreiche Arbeitsplätze.

► Unternehmen auf einen Blick

juwi GmbH

Untere Zahlbacher Str. 13
55131 Mainz
Tel.: 06131/58856-0
Fax: 06131/58856-90
info@juwi.de
www.juwi.de

Juwi zählt mit einem Jahresumsatz von über 100 Mio. Euro zu den führenden Unternehmen im Bereich der erneuerbaren Energien in Deutschland. Seit 1996 planen, projektieren, finanzieren und betreibt juwi Anlagen zur Nutzung regenerativer Energien – Windenergie, Sonnenenergie und Bioenergie.

Mitarbeiter: > 120

Niederlassungen:

Bolanden (D), Mainz (D), Landunvez (F), Honfleur (F), Jablonec nad Nisou (CZ), Lawrence (USA), San José (CR)

Geschichte:

1996: Gründung der Juwi Windenergie GmbH; Bau des ersten Windrades

1999: Gründung der juwi Service & Technik GmbH; Einstieg in den Bereich „Photovoltaik“

2001: Beginn der Auslandsaktivitäten in Frankreich; Einstieg in den Bereich „Bioenergie“

2002: Beginn der Auslandsaktivitäten in Nord- und Mittelamerika

2003: Gründung der pfalzwind GmbH (zusammen mit der Pfalzwerke AG); Beginn der Auslandsaktivitäten in Großbritannien

2004: Inbetriebnahme des ersten Windparks in Frankreich; Inbetriebnahme der ersten Biogasanlage der juwi GmbH

2005: Gründung der RIO Energie (zusammen mit der Stadtwerke Mainz AG); Beginn der Auslandsaktivitäten in Spanien und Tschechien



Fachhochschule Mainz
Fachbereich III
Wirtschaftswissenschaften
An der Bruchspitze 50
55122 Mainz

ISSN 1861-3152