



..... ZEITSCHRIFT FÜR  
..... INTERDISZIPLINÄRE ÖKONOMISCHE  
..... FORSCHUNG

Ausgabe 2019

- 4 **Die Kompetenzen des Unternehmers**  
Christoph Bach; Rozália Suliková
- 14 **Umgehungsgefahren durch verdeckte Gewinnausschüttungen (vGA) einer Unternehmergeellschaft (haftungsbeschränkt)**  
Dieter Martin
- 20 **Transformation in der Leasingbranche: Hybride Geschäftsmodelle vs. traditionelles Leasing**  
Johannes Brunner; Sonja Keppler
- 30 **Operational Excellence in Wohnungsunternehmen – Chancen und Grenzen der Anwendbarkeit**  
Tony Deckert
- 37 **Risiken und Chancen digitaler Mitarbeiterjahresgespräche**  
Daniel Schepperle; Alexander Haselhorst
- 48 **Ansprüche von Lehramtsstudierenden der Wirtschaftslehre an den Praxisbezug ihrer Fachpraktika**  
Rödiger Voss
- 56 **Transaktionen bei Start-up-Unternehmen: M&A, Private Equity und Venture Capital als Wachstumsalternative**  
Patrick Peters
- 64 **Die Entwicklung von Digital Leaders in der deutschen Automobilindustrie**  
Alexander Kitsukis; Sonja Keppler

JOURNAL OF INTERDISCIPLINARY ECONOMIC RESEARCH

ISSN: 2196-4688

# ZEITSCHRIFT FÜR INTERDISZIPLINÄRE ÖKONOMISCHE FORSCHUNG

Journal of interdisciplinary economic research

2019

**Published by:**

Allensbach University

**Editor in chief:**

Prof. Dr. Sonja Keppler, Allensbach University, Konstanz

**Editorial Board:**

Prof. Dr. Felix Unger

Prof. Dr. Sonja Keppler, Allensbach University, Konstanz

Prof. Dr. Martin Reckenfelderbäumer, Allensbach University, Konstanz

Prof. Dr. Uwe M. Seidel, Ostbayrische Technische Hochschule Regensburg

Prof. Dr. Holger Zinn, Allensbach University, Konstanz

**Review Committee:**

Assoc. Prof. Dr. Mehmet Aga, Cyprus International University, Nordzypem

Prof. Achim Albrecht, PhD., Westfälische Hochschule, Gelsenkirchen

Prof. Dr. Christian Arnold, Internationale Hochschule für Wirtschaft, Technik und Kultur, Berlin

Univ. Prof. Dr. Drazen Barkovic, Josip - Juray - Strossmayer University of Osijek

Prof. Dr. Hans Haarmeyer, Leitender Direktor des Deutschen Instituts für angewandtes Insolvenzrecht (DIAI)

Prof. Dr. Alexander Haselhorst, IST-Hochschule für Management, Düsseldorf

Prof. Dr. Ulrich Hermann, Allensbach University, Konstanz

Prof. Dr. Wolfgang Hößl, Ostbayrische Technische Hochschule Regensburg

Prof. Dr. Gerd Hofmeister, Fachhochschule Erfurt

Doc. Dr. Jana Keketiova, PhD., Trnava University

Prof. Dr. Paul Nikodemus

Prof. Dr. Volkmar Langer

Mgr. Lukáš Pavelek PhD., Trnava University

Univ. Prof. Dr. rer. nat. Karl Sudi

Prof. Dr. Dr. Martin Stieger, Allensbach University, Konstanz

Doc. Dr. Marta Vavercakova, PhD., Trnava University

Prof. Dr. Rödiger Voss, Allensbach University, Konstanz

Univ.-Prof. Dr. Gerd Waschbusch, Universität des Saarlandes

Univ.-Prof. Dr. Harald Stummer, UMIT Private Universität für Gesundheitswissenschaften, Medizinische Informatik und Technik

**Technical Editor:**

Endre Orbán, eGraphix.ro

Herausgeber, Verlag und Bezug:

Allensbach University Konstanz | Lohnerhofstr. 2 | 78467 | info@allensbach-hochschule.de

Printed in Germany ISSN: 2196-4688

**The journal is indexed in the following databases:**

Deutsche Nationalbibliothek, Deutsche Zentralbibliothek für Wirtschaftswissenschaften, EconBiz, Google Scholar, Leibniz-Informationszentrum für Lebenswissenschaften, Max-Planck-Institute for Comparative and International Law, RePEc (Research Papers in Economics), Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung

Zuschriften und Kritik an:

Allensbach University | Lohnerhofstr. 2 | 78467 Konstanz | info@allensbach-hochschule.de

## **Vorwort**

Die Ihnen vorliegende Zeitschrift widmet sich wirtschaftswissenschaftlichen Fragestellungen im interdisziplinären Kontext.

Jedes Fach verfügt über seine eigene Expertengemeinschaft. Mit unserer interdisziplinären Herangehensweise wollen wir diese zusammenbringen, um die vier Säulen des akademischen Diskurses zu stärken: Wissen, Forschung, Bildung und Theorie. Der Grundgedanke ist nicht neu. Schon in der Antike finden wir die interdisziplinäre Idee, wenn es um die Verbindung der einzelnen wissenschaftlichen Disziplinen geht.

Viele Probleme unserer modernen Welt benötigen einen interdisziplinären Ansatz, der im Stande ist, unser aller intellektuelles Potential zu mobilisieren, und welcher uns zwingt, mit unserem kategorialen Denken zu brechen und Neuland zu betreten.

Die Autoren verfügen über langjährige Berufs- und Forschungserfahrung in ihren Disziplinen. Wir hoffen, dass unsere Beiträge Wissenschaft und Forschung in hohem Maße fördern.

**Konstanz, Dezember 2019**

Die Herausgeber

## **Preface**

The present journal publishes articles in economic research focusing on interdisciplinary science.

Every subject possesses its own community of experts. With our interdisciplinary approach we want to bring them together to fortify the four pillars of the academic discourse: knowledge, research, education and theory. This idea is not new. Even in ancient times we can find an interdisciplinary idea when it comes to combining different disciplines.

Many problems of our modern world require interdisciplinary approaches that are able to mobilize the intellectual potential of all of us, that force us to abandon our categorical thinking and force us to break new ground.

The authors have profound knowledge in their areas of research by long standing professional and academic experience. We hope that our contributions will stimulate science and research to a high degree.

**Konstanz, December 2019**

*The editors*

JEL : L26, M12

## Die Kompetenzen des Unternehmers

Christoph Bach; Rozália Suliková

### ABSTRACT

The following work deals with the question which competences an entrepreneur needs to be successful. For this purpose, firstly Schumpeter's definition of an entrepreneur is introduced and contrasted to "the host". It is the central task of an entrepreneur to lead – therefore the paper is dedicated to the concept of leadership. The term competences is also introduced. Particularly, a distinction is made between ordinary and meta-competences. The latter is a competence for competences; there may be a few more, but this work focuses on two obviously central ones: action competence that steers professional, methodological, social and self-competences, and volition which controls will and emotions. In conclusion, however, it is stated that in addition to meta-competences, another competence is decisive for the entrepreneur, which, however, is not a meta-competence itself, but plays an important role as a key competence: communication competence.

### KEYWORDS

Unternehmer, Entrepreneur, Führung, Metakompetenz, Handlungskompetenz, Volition

### EINLEITUNG

Die folgende Arbeit stellt sich die Frage, über welche Kompetenzen ein Entrepreneur verfügen muss, will er erfolgreich sein. Diese Frage ist vor dem Hintergrund der Globalisierung aber auch vor dem Hintergrund der Industrie 4.0 von einiger Relevanz, denn zunächst scheint es zumindest so, dass mit dem Aufkommen dieser neuartigen Erscheinungen<sup>1</sup> neue Anforderungen an den Entrepreneur gestellt werden. Ziel dieser

Arbeit ist nun keineswegs dieser Auffassung zu widersprechen, viel zu auffällig sind die Herausforderungen die sich der Entrepreneur in der Moderne zu stellen hat; zugleich aber soll hier darauf aufmerksam gemacht werden, dass diese neuen Anforderungen nicht die zentralen Eigenschaften, die der Entrepreneur besitzen muss, tangiert. Vielmehr sind diese immer noch dieselben wie vor der Globalisierung wie auch vor der Industrie 4.0.

Ziel der vorliegenden Arbeit ist, diese zentralen Eigenschaften, die sich als Kompetenzen herausstellen werden, herauszuarbeiten. Hierfür geht die Arbeit von Schumpeters Begriff des Unternehmers und den damit zusammenhängenden Begriff der schöpferischen Zerstörung aus. Der Unternehmer im Sinne Schumpeters zeichnet sich dadurch aus, dass er eine „neue Kombination“ von Produktionsfaktoren, also eine Neuheit, auf dem Markt etablieren will. Von der These ausgehend, dass dieser nicht die Ausnahme, sondern die Regel der wirtschaftlichen Subjekte ist, soll dann der mit dem Unternehmer zusammenhängenden Frage, was Führung ist, nachgegangen werden. Welche Arten von Führung sind in der Forschung bekannt und wie unterscheiden sie sich? Es wird sich herausstellen, dass der Begriff der Führung mit dem der Kompetenzen verbunden ist. Führungskompetenzen, so könnte man sagen, sind in ihrem Kern Metakompetenzen, also Kompetenzen von Kompetenzen: Der Entrepreneur bzw. der Unternehmer Schumpeters zeichnet sich nicht dadurch aus, dass er einige besonders ausgeprägte Kompetenzen besitzt, sondern vielmehr dadurch, dass er in der Lage ist, seine Kompetenzen zu koordinieren und auf ein Ziel auszurichten. Die entscheidenden Metakompetenzen sind Handlungskompetenz und Volition. Gleichwohl reichen diese noch nicht für einen erfolgreichen Unternehmer. Hinzu muss noch eine Schlüsselkompetenz kommen: Kommunikationsfähigkeit (N.B. diese ist keine Metakompetenz).

<sup>1</sup> Mit einem gewissen Recht ließe sich sagen, dass spätestens mit der Entdeckung der Handelswege nach Indien und dem fernen Osten im ausgehenden 15. Jahrhundert die Globalisierung einsetzte und sie daher nicht als neu anzusehen ist. Gleichwohl versteht man heute unter Globalisierung eine Vielzahl von Phänomenen und Prozessen, die im politischen, ökonomischen und kulturellem Kontext zu zahl- und umfangreichen Transformationen der Lebenswelten führen (Scholtes, Badura und Rieht 2005, S. 11). Dies ist tatsächlich eine neue Erscheinung.

**SCHUMPETERS AUFFASSUNG DES UNTERNEHMERS**

Wer sich, auch heute noch, mit dem Unternehmer beschäftigt, kommt letztlich nicht an Schumpeter vorbei. Für ihn ist der Unternehmer dadurch gekennzeichnet, dass er eine neue Kombination durchsetzt (vgl. Schumpeter, 1997, S. 116). „Produzieren heißt in unserem Bereiche vorhandene Dinge und Kräfte kombinieren [...] Anderes oder anders produzieren heißt diese Dinge und Kräfte anders kombinieren.“ (Schumpeter, 1997, S. 100) Unternehmersein ist also mit dem Begriff der Innovation verbunden. Dies ist nur vor dem Gegensatz einer kreislaufmäßig-statischen Wirtschaft (also einer Wirtschaft, die sich im dynamischen Gleichgewicht befindet) zu verstehen, in welcher die Unternehmer keinen Gewinn erwirtschaften, wie Schumpeter in dem ersten Kapitel seines Werkes zeigt (vgl. Schumpeter, 1997, S. 1-87) und die eigentliche Forschungsfrage, die seinem Werk zu Grunde liegt, lautet demgemäß auch, wie es möglich ist, dass Unternehmen Gewinn erwirtschaften.

Wenn von der trivialen Antwort des Monopols abgesehen wird, so lautet seine Antwort hierauf, dass auf den Unternehmer geschaut werden muss: Indem dieser neue Kombinationen von Produktionsfaktoren durchsetzt, gerät der Markt aus dem Gleichgewicht, wovon der Unternehmer profitiert. Dieses aber, dass der Markt nicht mehr im Gleichgewicht ist, weil der Unternehmer auf diesem neue Produkte (oder aber Produkte derselben Qualität günstiger) anbietet, ist letztlich das, was Schumpeter unter dem Begriff der Schöpferischen Zerstörung in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur einbringen wird (vgl. Schumpeter, 2018, S. 113 ff.)<sup>2</sup>: Neue innovative Produkte verdrängen ältere. Hier ist allerdings zu betonen, dass nicht nur neue Produkte die Schöpferische Zerstörung kennzeichnen, sondern hierunter sind auch neue Produktionsmethoden, Erschließung neuer Märkte oder Rohstoffquellen zu verstehen (vgl. Schumpeter, 1997, S. 100 f.). Also alle Methoden, die es dem Unternehmer erlauben, einen Vorteil auf dem Markt zu erringen, sind mit dem Begriff der Schöpferischen Zerstörung verbunden. Im Gegensatz zum Unternehmer steht der „Wirt“, der als bloßer „Produktionsleiter im Kreislauf“ zu verstehen ist (vgl. Schumpeter, 1997, S. 113).

Folglich stehen im Zentrum der wirtschaftlichen Entwicklung Unternehmer, die vielleicht modern eher als Entrepreneur oder möglicherweise als Führungsfigur (Leader) zu bezeichnen wären, während der Wirt modern wohl am besten mit dem Begriff des Managers bezeichnet ist. Was zeichnet nun einen Unternehmer bzw. Leader gegenüber einem Wirt bzw. Manager aus? Zunächst soll wiederum Schumpeter zu Wort kommen. Er ist

*„[...] Ingenieur seines Betriebs oder doch dessen technischer Leiter [...] Er ist auch meist sein eigener oberster Ein- und Verkäufer, das Haupt seines Bureaus, der Leiter seiner Angestellten und Arbeiter und mitunter, wenngleich er in der Regel Rechtsanwälte verwendet, in laufenden Sachen sein eigener Jurist.“ (Schumpeter, 1997, S. 114)*

Er übernimmt also alle Aufgaben, die für den Erhalt des Betriebs und die Durchsetzung der neuen Kombination von Produktionsfaktoren von Bedeutung sind.

Ein Unternehmer im Sinne Schumpeters ist dies nicht auf Dauer. Aus der oben gegebenen Definition ergibt sich, dass wenn die neue Kombination durchgesetzt ist, und die neue Unternehmung kreislaufmäßig betrieben wird (wenn sich also das Gleichgewicht wieder auf dem Markt eingestellt hat), er nicht mehr als Unternehmer bezeichnet werden kann. Unternehmer zu sein, ist demnach kein Beruf und auch kein Dauerzustand und folglich sind Unternehmer auch keine Klasse im Sinne einer sozialen Erscheinung (vgl. Schumpeter, 1997, S. 116).

Über welche Eigenschaften muss ein Unternehmer verfügen? Zunächst ist hier festzuhalten, dass es anderer Fähigkeiten und Eigenschaften bedarf, um eine neue Kombination (von Produktionsfaktoren) durchzusetzen, als derer des Wirtes. Während im gewohnten Kreislauf das Verhalten jedes Wirtschaftssubjekts, das hier selbstverständlich als Wirt fungiert, als „rationell“ und „prompt“ zu bezeichnen ist (vgl. Schumpeter, 1997, S. 117), also die gewohnten Bahnen nicht verlässt, gilt dies gerade für den Unternehmer nicht. Die ungewohnte Aufgabe, neue Kombinationen zu etablieren und durchzusetzen, erfordert geradezu ein Gegen-den-Strom-Schwimmen: „Annahme eines Verhaltens, das der Beobachter als prompt und rationell begreifen kann, ist eine Fiktion auf alle Fälle.“ (Schumpeter, 1997, S. 118) Der Unternehmer ist also ein besonderer Typus, der sich den üblichen Beschreibungen in den Wirtschaftswissenschaften entzieht. In diesem Sinne ließe

<sup>2</sup> Der Begriff der Schöpferischen Zerstörung taucht erst in seinem Spätwerk *Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie* auf, nicht jedoch in seinem Frühwerk, auf das sich dieser Aufsatz konzentriert. Gleichwohl ist sie der Sache nach auch schon hier, in *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*, gemeint.

sich beispielsweise zwar nicht sagen, dass er die neuen Möglichkeiten erfindet oder schafft; seine „[...] Führerfunktion besteht darin, sie [die neuen Möglichkeiten] lebendig, real zu machen, *durchzusetzen*.“ (Schumpeter, 1997, S. 128, Hervorhebung von Schumpeter) Der Unternehmer ist also bestimmt durch Wille und Kraft. Hieraus folgt auch, dass der Unternehmer nicht mit den Kategorien des Homo Oeconomicus beschrieben werden kann: „Mit dem Bild eines rationalen und hedonistischen Einzelegoismus ist sie [die Motivation des Unternehmers] zweifellos nicht richtig erfaßt.“ (Schumpeter, 1997, S. 132) und etwas später dann: „Der typische Unternehmer fragt sich nicht, ob jede Anstrengung, der er sich unterzieht, auch einen ausreichenden ‚Genußüberschuß‘ verspricht [...]. Er schafft rastlos, weil er nicht anders kann, er lebt nicht dazu, um sich des Erworbenen genießend zu erfreuen.“ (Schumpeter, 1997, S. 137)

Hieraus ergibt sich, dass der Unternehmer in einem gewissen Sinne ein Getriebener ist. Drei mehr psychologische denn wirtschaftswissenschaftliche Momente zeichnen den Unternehmer aus: Zunächst ist es sein Traum und Wille, ein Reich, wenn nicht gar eine Dynastie zu gründen. Er verfügt über einen Siegeswillen, er will kämpfen, Erfolg um des Erfolges wegen haben und schließlich hat er eine Freude am Gestalten. (vgl. Schumpeter, 1997, S. 138f.)

Schumpeters Beschreibung des Unternehmers gleicht, wenn er selbst dies auch wohl bestreiten würde, eher einem Idealtypus (vgl. Weber, 1985, S. 191) im Sinne Webers, den tatsächlichen Führungsfiguren in der Wirtschaft. Gleichwohl ist dies nicht unbedingt als Kritik aufzufassen, denn auch der Homo Oeconomicus ist lediglich ein Idealtypus, und doch ist er in einem gewissen Sinne die Bedingung der Wissenschaftlichkeit der Volkswirtschaftslehre, wenn Wissenschaftlichkeit mit Mathematisierbarkeit gleichgesetzt wird. Nur der Idealtypus des Homo Oeconomicus garantiert Aussagen darüber, beispielsweise via den Gossenschen Gesetzen, wie Marktteilnehmer sich verhalten sollten. Auch neuere Entwicklungen in der Volkswirtschaftslehre, wie zum Beispiel die Verhaltensökonomik, die mit den Namen Kahneman, Tversky oder auch Thaler verbunden sind, bilden hier keine Ausnahme. Hier wird zwar explizit das Homo-Oeconomicus-Modell verworfen, aber dieses bleibt doch im Hintergrund, insofern immer auf die Differenz zwischen der Verhaltensökonomie und Modellen, die auf dem Homo Oeconomicus beruhen, hingewiesen wird. Dies führt dazu,

dass auch diese Modelle nicht auf Mathematik verzichten können.

Ein weiteres Problem schließt sich an: Wenn man Schumpeters Darstellung des Unternehmers zustimmt, dann heißt das, dass dieser nicht nur mit ökonomischen Begriffen zu fassen ist. Er transzendiert gewissermaßen die rein wirtschaftswissenschaftliche Ebene, was sich an den zuletzt genannten psychologischen Momenten zeigt. Hieraus folgt, dass auf einer basalen Ebene Unternehmer zu werden, nicht gelehrt oder gelernt werden kann. Diese psychologischen Momente fungieren als *conditiones sine qua non*. Dies bedeutet zwar nicht, dass schon allein beim Auftreten dieser Mensch Unternehmer ist, aber doch, dass, wenn sie nicht vorhanden sind, die entsprechende Person kein Unternehmer ist, bzw. werden kann.

Zuletzt sei betont, dass auch die Unterscheidung zwischen Unternehmer bzw. Entrepreneur auf der einen Seite und Wirt bzw. Manager auf der anderen Seite eine idealtypische ist. Es ist zwar durchaus richtig, dass ein Unternehmer nicht immer Unternehmer ist. Mit der Durchsetzung einer neuen Kombination wird der Unternehmer Manager. Dies bedeutet aber natürlich nicht, dass er in der Zukunft nicht andere neue Kombinationen durchsetzen will. Langfristig erfolgreiche Unternehmen zeichnen sich dadurch aus, dass sie einerseits häufig neue Kombinationen durchsetzen und zugleich schon durchgesetzte Kombinationen managen. Unternehmen aus der Pharmaindustrie wären hier durchaus als Beispiel zu nehmen: Sie sind einerseits, aufgrund des Drucks der Generikahersteller, durchaus gezwungen, ständig neue Produkte zu entwickeln. Andererseits aber kann natürlich nicht auf Umsätze, die aufgrund bewehrter Produkte erzeugt werden, verzichtet werden.

## FÜHRUNG IN DEN MODERNEN WIRTSCHAFTS- WISSENSCHAFTEN

Ein Unternehmer führt. Was aber ist unter Führung zu verstehen? Da Schumpeter sich hierzu nicht äußert (letztlich gilt sein Interesse der Volkswirtschaft), soll jetzt auf modernere Forscher verwiesen werden. Hier sei zunächst auf zwei Lehrbuchdefinition hingewiesen: „Führung ist zielorientierte Gestaltung von Unternehmen (= Unternehmensführung) bzw. zielorientierte Beeinflussung von Personen.“ (Bea, 2011, S. 2) Kauffeld und Sauer definieren durchaus vergleichbar: „Führung dient dazu andere Menschen individuell und gezielt zu

beeinflussen, zu motivieren und/oder in die Lage zu versetzen, zum Erreichen kollektiver Ziele in Organisationen beizutragen.“ (Kauffeld et al., 2014, S. 72) Wenn ein Unternehmen als ein soziales und hierarchisches System verstanden wird, das durch Arbeitsteilung und Verantwortung zu charakterisieren ist, dann kommt sofort die Frage nach der Koordination auf. Folglich kann neben der Unternehmensführung als zweiter Teilaspekt der Führung die Mitarbeiterführung in den Fokus gerückt werden. Folgende Begriffe kommen hierbei zumeist in den Fokus: Macht, Kommunikation, Sozialisation und Erziehung. Mit Weinert seien folgende Punkte hervorgehoben:

- „1) Führung ist ein Gruppenphänomen (das die Interaktion zwischen zwei oder mehreren Personen einschließt);  
2) Führung ist intensionale soziale Einflußnahme (wobei es wiederum Differenzen darüber gibt, wer in einer Gruppe auf wen Einfluß ausübt und wie dieser ausgeübt wird, u.a.m.);  
3) Führung zielt darauf ab, durch Kommunikationsprozesse Ziele zu erreichen.“ (Weinert, 1989, S. 555)

Zum Begriff der Führung gehören weiterhin folgende Punkte:

- Ziele festlegen,
- erfolgreich für das Projekt, die Ergebnisse, Bereich usw. sein,
- Verantwortung für Projekte, Ergebnisse und Mitarbeiter übernehmen,
- Mitarbeiter und sich selbst motivieren,
- Potenziale von Mitarbeitern und sich selbst erkennen und sie nutzen,
- Stärken zu stärken,
- Fürsorge für sich und die Mitarbeiter übernehmen,
- Vorausdenken,
- Ruhephasen in den Arbeitsalltag einbauen, um nachzudenken. (vgl. Lüneburg, 2019, S. 83 f.)

In der Literatur werden zumeist zwei Arten von Führung unterschieden: transaktionale und transformationale Führung.

Transaktionale Führung bedeutet Führung durch Zielvereinbarungen, Delegation von Verantwortung, Kontrollieren der Leistungen, Belohnung bei Erreichen der Ziele mit materiellen aber auch immateriellen Vorteilen und Sanktionen bei unerwünschtem Verhalten (vgl. Avolio & Bass, 2002, S. 3). Er ist demgemäß als ein sozialer Interaktionsprozess zwischen Führungspersonen

und Untergebenen zu beschreiben, was auch als Anreiz-Beitragstheorie firmiert (vgl. Lang & Rybnikova, 2014, S. 101). Damit wird die Prozessperspektive in den Blickpunkt gerückt (vgl. Lang & Rybnikova, 2014, S. 20). Diese Art zu führen kann mit der Maslowschen Bedürfnispyramide erklärt werden, wobei sich die transaktionalen Führer auf die unteren Abschnitte der Pyramide konzentrieren. Insofern wohlgefälliges Verhalten belohnt, misslibiges hingegen sanktioniert wird, kann diese Art zu führen auch als patriarchalisch verstanden werden (vgl. Lang & Rybnikova 2014, S. 166).

Transformationale Führung hingegen zeichnet sich dadurch aus, dass der Unternehmer seine Untergebenen durch Visionen führen will. Häufig besitzt er Charisma und strahlt großes Selbstvertrauen aus, weshalb auch häufig von einer transformationalen-charismatischen Führung gesprochen wird (vgl. Lang & Rybnikova, 2014, S. 109). Zumeist ist der transformationale Führer in der Lage eine vertrauensvolle und zuversichtliche Atmosphäre zu schaffen. Die Untergebenen hingegen zeichnen sich häufig durch ein hohes Maß an Loyalität und Hingabe aus. Dies kann aber nur erreicht werden, wenn das Führungsverhalten auch authentisch ist, weswegen diese Form zu führen auch als *authentic transformational leadership* bezeichnet wird (vgl. Lang & Rybnikova, 2014, S. 105). Folgende Punkte sind charakteristisch für die transformationale Führung:

- die Führungskraft wirkt als Vorbild für die Mitarbeiter, setzt hohe moralische Standards, entwickelt die Wahrnehmung der Mission oder Vision des Teams und der Organisation (*charisma, idealized influence*),
- sie stimuliert das Interesse bei Kollegen und Mitarbeitern, ihre Arbeit aus neuen Perspektiven zu sehen (*intellectual stimulation*), sie entwickelt Fähigkeiten und Potentiale von Kollegen und Mitarbeitern (*individualized consideration*) und
- motiviert Kollegen und Mitarbeiter, über ihre eigenen Interessen hinaus zum Wohl der Gruppe beizutragen (*inspirational motivation*). (vgl. Bass & Avolio, 1994, S. 3)

Hier sei allerdings wiederum angeführt, dass auch diese Arten zu führen (also die transaktionale wie auch transformationale Führung) als Idealtypen zu verste-

hen sind; in Reinform dürfte keine der beiden Arten zu führen anzutreffen sein. Vor dem Horizont dieser zwei verschiedenen Arten zu führen, kann eine Differenz zwischen Unternehmer und Manager eingeführt werden. Schon Kotter hat den Unterschied verdeutlicht: Manager seien eher Verwalter („Wirte“ im Sinne Schumpeters), während Unternehmer Führungsfiguren und als solche Visionäre seien. Folglich organisieren Manager innerbetriebliche Abläufe, so dass sie reibungslos verlaufen, während Führungskräfte ihre Untergebenen inspirieren. In diesem Sinne ist Management eher konservativ, insofern es den Status Quo erhalten will (Kotter, 1990, passim). Luneburg hat den Unterschied zwischen Management und Leadership (also Unternehmertum im Sinne Schumpeters) an einigen Punkten verdeutlicht: Führungspersonen fokussieren sich auf Menschen, Manager auf Dinge; Führungspersonen stellen eine Vision dar, Manager führen einen Plan aus; Führungspersonen empowern ihre Kollegen, vertrauen ihnen und entwickeln sie, Manager kontrollieren Untergebene, dirigieren und koordinieren; Führungspersonen tun die richtigen Dinge, führen den Wandel herbei, Manager tun die Dinge richtig und managen den Wandel; Führungspersonen benutzen ihren Einfluss und treffen Entscheidungen, Manager hingegen benutzen ihre Autorität und agieren verantwortlich (Luneburg, 2011, S. 2). Unternehmer im Sinne Schumpeters sollten also transformational, Manager hingegen transaktional führen.

Nicht unwichtig ist in diesem Zusammenhang, dass sich in der neueren Forschung gezeigt hat, dass der Erfolg der Führung nicht notwendigerweise nicht mit dem Führungsstil verbunden ist, sondern vielmehr, dass die konkreten Situation (vgl. Nohira et al., 2003) den Führungsstil bedingt. Die je konkrete Situation beeinflusst die in ihr agierenden Personen, was sich auf das Führungsverhalten auswirkt, was wiederum den Erfolg beeinflusst. Hieraus wird deutlich, dass die obige Differenzierung zwar aufrecht erhalten werden kann, aber dass die Führungsfigur in der Lage sein muss flexibel zu handeln.

Aus dem Gesagten ergibt sich, dass jedes Unternehmen nicht nur Führungspersonen braucht, sondern auch Manager. Es reicht nicht eine Vision zu haben, diese muss auch umgesetzt werden. Die ideale Führungsfigur ist demnach nicht nur Leader, sondern auch Manager. Er hat nicht nur Visionen, sondern ist auch in der Lage diese umzusetzen. Genau an diesem Punkt setzen Kompetenzen an: Sie stellen gewissermaßen das

Scharnier zwischen der Vision und der Umsetzung dar. Wenn weiterhin mit in Betracht gezogen wird, dass der Erfolg der Führung von der jeweiligen Situation abhängig ist, dann wird auch hier wiederum die zentrale Bedeutung der Führungskompetenzen deutlich, denn diese sind vor allem auf Handlungen in konkreten Situation ausgerichtet.

### KOMPETENZEN UND METAKOMPETENZEN

Von diesem Punkt aus kann die Frage gestellt werden, was einen erfolgreichen Unternehmer, ausmacht, oder genauer: welche Kompetenzen muss ein Mensch, neben den genannten psychischen Eigenschaften (nämlich Wille, eine Dynastie zu gründen, Siegeswillen, er will kämpfen, Freude am Gestalten), haben, um als erfolgreicher Unternehmer gelten zu können? Um diese Frage beantworten zu können, soll in einem ersten Schritt nicht mehr vom Unternehmer, sondern vom Entrepreneur gesprochen werden, da im Deutschen der Begriff des Unternehmers zu vieldeutig und uneindeutig ist. Zunächst scheint es jedoch so, als ob man mit dem neuen Begriff vom Regen in die Traufe gekommen sei, denn auch der Begriff des Entrepreneurs ist undeutlich. (vgl. beispielsweise die verschiedenen Definitionen von Bygrave, 1989, Davidson, 2004, oder auch Gibb, 2002) An dieser Stelle soll aufgrund der Klarheit und Eindeutigkeit die Definition Ahmads und Seymors übernommen werden „Entrepreneurs are those persons (business owners) who seek to generate value, through the creation or expansion of economic activity, by identifying and exploiting new products, processes or markets.“ (Ahmad & Seymour, 2008, S. 14) An dieser Definition wird deutlich, dass sie sich durchaus an die Definition des Unternehmers von Schumpeter anlehnt, aber die psychischen Komponenten, auf die Schumpeter mit Nachdruck hinweist, nicht mit aufnimmt. Eine andere Definition des Begriffs Entrepreneurship, auf die vor allem in den letzten Jahren häufig in der Forschung zurückgekommen wird, ist die von Shane und Venkatamaran: „entrepreneurship is concerned with the discovery and exploitation of profitable opportunities.“ (Shane & Venkatamaran, 2000, S.117) Deutlich wird wiederum die Nähe zu dem Unternehmertum Schumpeters.

### WAS SIND KOMPETENZEN?

Vor diesem Hintergrund ist die Frage zu stellen, ob und wenn ja welche Kompetenzen der Entrepreneur haben sollte. Zunächst ist hier festzuhalten, dass die erste Teilfrage recht schnell beantwortet werden kann: Wenn

unter Kompetenzen Fähigkeiten zu verstehen sind, in unerwarteten und durchaus auch chaotischen Situationen kreativ und selbstorganisiert zu handeln (vgl. Heyse et al., 2015, S. 13), dann wird deutlich, dass gerade Unternehmer Kompetenzen bedürfen. Sie sind als eine besondere Fähigkeit zu verstehen, nämlich in unübersichtlichen und komplexen Situationen angemessen Handeln zu können.

Kompetenzen sind keine Qualifikationen. Der offensichtlichste Unterschied zwischen diesen ist, dass Qualifikationen in einem Zeugnis abgebildet werden können, d.h. sie lassen sich über spezifische Parameter definieren und überprüfen; weiterhin können sie, wenn man sie mit der Entwicklung von Kompetenzen vergleicht, auf eine relativ einfache Art und Weise trainiert werden (vgl. Triebel & Lang-von Wins, 2007). Auch Kompetenzen lassen sich zwar in einem gewissen Sinne trainieren, aber sie zeigen sich nur dann, wenn ein bestimmtes Ziel erreicht wurde. D.h. sie lassen sich zwar nicht direkt messen, aber doch, gerade insofern dieses bestimmte Ziel erreicht wurde, überprüfen.

Wenn von der soeben gegebenen Definition der Kompetenzen ausgegangen wird, so wird deutlich, dass Kompetenzen ebenfalls nicht mit Wissen oder Fertigkeiten gleichzusetzen sind. Kompetenzen gehen weit über Wissen hinaus, vor allem da Entscheidungen häufig „aus dem Bauch“, was auch bedeuten könnte, dass sie im Zweifelsfall wider eines „besseren“ Wissens gefällt werden (vgl. Gigerenzer & Kober, 2008, passim). Vor allem sind Kompetenzen nicht mit theoretischem Wissen gleichzusetzen; vor allem, wenn sie als Handlungsfähigkeit verstanden werden, bilden sie eher eine Art Brücke zwischen dem theoretischen Wissen und der Praxis; sie sind demnach als Handlungsfähigkeit zu verstehen (vgl. Erpenbeck & Sauter, 2013, S. 27), wie soeben angedeutet und sind somit eher mit dem Begriff des Habitus verwandt.

In der Literatur hat sich folgende Unterscheidung der Kompetenzen durchgesetzt:

- a) Fachkompetenzen,
- b) Methodenkompetenzen,
- c) Sozialkompetenzen,
- d) Selbstkompetenzen. (vgl. Schäfer, 2006, S. 17)

Es gibt viele Kompetenzmodelle, die an dieser Stelle nicht aufgeführt werden können. Soeben ist jedoch auf den Begriff des Habitus hingewiesen worden, der

theoretisches Wissen und konkrete Situation mittels einer Handlung verbindet. In diesem Sinne seien hier Kompetenzen verstanden.

#### METAKOMPETENZEN

Wenn auch soeben auf die verschiedenen Kompetenzen geblickt wurde, so ist damit verdeutlicht, dass jeder Mensch über gewisse Kompetenzen verfügt und somit auch jeder Mitarbeiter einer jeden beliebigen Firma. Hier soll allerdings der Blick auf die Führungspersönlichkeit gerichtet sein und es scheint selbstverständlich, dass sie, mehr oder weniger, über diese Grund- oder Lebenskompetenzen verfügt. Im Zentrum dieser Arbeit stehen daher nicht diese Kompetenzen sondern vielmehr die Fähigkeit in konkreten und komplexen Situationen, die jetzt zu einer Entscheidung auffordern, zu handeln. Dieses Handeln ist, dies ergibt sich aus dem bisher Gesagten, kein beliebiges, sondern Führungshandeln, also ein Handeln, das der Entrepreneur in seiner Funktion als Unternehmer vollzieht. Im Zentrum der vorliegenden Arbeit sollen nun diese Kompetenzen ins Zentrum gerückt werden.

Wie nun soeben schon deutlich geworden ist, sind Kompetenzen schwierig begrifflich zu fassen. Die Entrepreneurskompetenz ist noch schwieriger zu fassen, insofern hier nicht auf konkrete fachliche Entscheidungen und Handlungen zu kommen ist, sondern auf ein Handeln, das das Unternehmen als Ganzes betrifft. Die Handlungen des Entrepreneurs betreffen demnach nicht nur Ausschnitte oder Aspekte des Unternehmens. Derartige Handlungen sind daher auch nicht auf einzelne Kompetenzen zurückzuführen; vielmehr sind mehrere Kompetenzen in diese eingebunden. Das, was diese Handlung zu einer in diesem bestimmten Kontext sinnvollen Handlung macht und die verschiedenen Kompetenzen zu einer Handlung zusammenfließen lässt, ist das, was im Folgenden Metakompetenz genannt werden soll. Insofern Metakompetenzen sich also nicht auf das Bewältigen einzelner losgelöster Aufgaben beschränken, sondern sich auf den Gesamtkontext beziehen, wird offensichtlich, dass vor allem Entrepreneur über sie verfügen müssen.

Es muss betont werden, dass Metakompetenzen nicht mit Schlüsselkompetenzen zu verwechseln sind, da hierunter spezifische Kompetenzen verstanden werden, die je nach Situation von großer Bedeutung sind. Metakompetenzen hingegen sind Kompetenzen von Kompetenzen und insofern gerade keine spezifische Kompetenz.

Metakompetenzen sind Kompetenzen von Kompetenzen; sie dirigieren und orchestrieren andere Kompetenzen und sorgen so dafür, dass die Handlungen sich zu einer sinnvollen Einheit zusammenfügen. Sie sind einerseits der Grund dafür, dass sich überhaupt Kompetenzen ausbilden können, andererseits aber auch der Grund für ein sinnvolles organisationales Handeln. In diesem Sinne hat schon Erpenbeck Metakompetenz verstanden:

*„In Analogie zu den breit erforschten Metakognitionen, dem Wissen über eigenes Wissen, kann man von Metakompetenz sprechen, also von Ausgangsdispositionen, welche die Herausbildung von grundlegenden und abgeleiteten Selbstorganisationsdispositionen, den Kompetenzen, erst fundieren und ermöglichen.“ (Erpenbeck, 2006, S. 8)*

### HANDLUNGSKOMPETENZ

Als eine der wichtigsten Metakompetenzen ist die Handlungskompetenz zu nennen. Sie ist die Fähigkeit in unübersichtlichen und komplexen Situationen schnell und angemessen zu handeln. Als solche dirigiert sie andere Kompetenzen: vor allem die Fach-, Methoden- und Sozialkompetenzen sind hier zu nennen. In diesem Sinne ist sie ein Oberbegriff für diese Kompetenzen. Man könnte sie auch als Fähigkeit bezeichnen, zielgerichtet und aufgabengemäß, der Situation angemessen und verantwortungsbewusst Aufgaben zu erfüllen und die mit diesen verbundenen Probleme zu lösen. Der Begriff ist überraschend alt; schon 1974 hat Volpert ihn als effektives Handeln definiert, das „stabil-flexibel“ (Volpert, 1974, S. 46) sei. Handlungskompetenz bedeutet also, zu wissen, wie in bestimmten Situationen zu reagieren ist, aber auch, wenn man mit einer ungewohnten Situation konfrontiert ist, flexibel zu agieren. Sie ist weiterhin ein zentraler Begriff der Arbeits- und Organisationspsychologie. (vgl. Schaper, 2011, S. 439)

### VOLITION

Von einiger Bedeutung hat sich ebenfalls die Volition herausgestellt. Dieser Begriff geht auf Pelz (der freilich nicht der erste ist, der auf diesen Begriff im Zuge seiner Forschung kommt) zurück, der im Kontext dieses Begriffes auch von der Motivation, Resultate zu erzielen, Selbstregulierung und schließlich auch vor allem von Umsetzungskompetenz spricht. (Pelz, 2017, S. 106).

Nach Pelz sei Volition als Fähigkeit zu verstehen, Motive, Gedanken, Gefühle, Impulse und Handlungen

so zu steuern, dass Menschen ihre Ziele auf eine effiziente Art und Weise erreichen (vgl. Pelz, 2017, S. 106). Folglich lässt sich Volition als das Verhältnis der willentlichen Anstrengung und dem Ergebnis dieser Anstrengung verstehen. Der hier zentrale Begriff ist Umsetzung; er bedeutet, dass von einem entworfenen Plan ausgehend, der auf ein zu erreichendes Ziel gerichtet ist, diese auch erreicht werden. Umsetzungskompetenz, die laut Pelz auch synonym zu Volition sei (vgl. Pelz 2017, S. 106), ist die Fähigkeit Ziele effizient zu erreichen (vgl. Pelz 2017, S. 106), daher ist sie als Metakompetenz zu bezeichnen. Volition meint nicht unbedingt die Intensität des Willens, sie ist vielmehr das Gelenk oder die Schnittstelle zwischen dem Wollen und der realen Welt. Sie ist auch nicht die Motivation, die als Grund oder Triebfeder eine Handlung zu bestimmen wäre, da hiermit der Blick gerade nicht auf das Ergebnis gerichtet ist.

Hier ist zu betonen, dass Handlungskompetenz und Volition, vor allem wenn sie in Verbindung mit der Umsetzungskompetenz gesehen wird, sich ergänzen. Eine Handlung ist handlungstheoretisch als Prozess definiert, mit dem ein Ziel durch spezifische Mittel erreicht wird. (vgl. Janich, passim). Die Handlungskompetenz, so wie sie oben vorgestellt wurde, richtet ihren Blick nun nur auf Mittel; die Volition hingegen auf das Ziel. Eine wirklich erfolgreiche Handlung bedarf nun aber nicht nur den Blick auf das zu erreichende Ziel, sondern darüber hinaus auch eine Mittelreflexion, also die Beantwortung der Frage, mit welchen Mitteln dieses Ziel erreicht werden kann.

## WELCHES SIND DIE SPEZIFISCHEN KOMPETENZEN

### DES ENTREPRENEURS?

Unter der Voraussetzung, dass es vornehmlich Führungspersonen sind, die im unternehmerischen Kontext Ziele definieren, ist nach den bisherigen Ausführungen deutlich geworden, dass die Metakompetenzen Handlungskompetenz und Volition für einen Entrepreneur von zentraler Bedeutung sind. Es lässt sich sagen, dass ohne diese keine Unternehmung auf Dauer erfolgreich sein kann. Daher soll an dieser Stelle systematisch dieser Frage tiefer nachgegangen werden. Hierfür muss zunächst beantwortet werden, was ein Unternehmen ist. Die Antwort hierauf ist relativ einfach: Jedes Unternehmen ist eine Organisation. Folglich verschiebt sich die Frage zu: Was ist eine Organisation? Büschges und Abraham geben vier

Merkmale an:

- Sie wurden von Akteuren durch Zusammenlegung von Ressourcen zur Verwirklichung spezifischer, ihren Interessen dienender Zwecke geschaffen.
- Sie sind arbeitsteilig gegliedert. Die Erfüllung jeder Aufgabe dient zunächst und in erster Linie einem Zweck, zu dem jeder Akteur einen Beitrag leistet.
- Sie sind mit einer Leistungsinstanz ausgestattet, der der Einsatz der Ressourcen sowie die Steuerung der Kooperation nach innen und die Vertretung nach außen obliegt.
- Sie verfügen über eine formale und informale Verfassung, welche die Zweckbestimmung, die hierarchische Ordnung sowie die Rechte und Pflichten der in ihnen zusammengeschlossenen Akteure bestimmt. (vgl. Abraham & Büschges, 2009, S. 21 f.)

Folglich hat ein Unternehmen einen Zweck, ist nach innen gegliedert, hat eine Führung, und eine Verfassung bestimmt die jeweiligen Aufgaben ihrer Mitglieder. Der Zweck eines Unternehmens ist das Produzieren von Gütern oder aber das Anbieten von Dienstleistungen, um einen Gewinn zu erwirtschaften. Um dies zu erreichen hat das Unternehmen Angestellte oder Arbeiter eingestellt, die mit ihrer Arbeitskraft die Güter herstellen oder aber die Dienstleistungen bereitstellen.

Hieraus ergeben sich die Aufgaben des Entrepreneurs:

- Er muss die Ressourcen für die Produktion oder das Angebot von Dienstleistung bereitstellen.
- Er muss die Produktion organisieren.
- Er muss den Verkauf organisieren.

Hier sei sogleich angefügt, dass natürlich zu jedem dieser Punkte viele Unterpunkte existieren. Weiterhin sei angemerkt, dass der Entrepreneur dies natürlich nicht alles selbst zu bewerkstelligen hat, sondern er wird die jeweiligen Aufgaben delegieren. Gleichwohl sei hier betont, dass in letzter Instanz er für diese drei Punkte verantwortlich ist.

Entscheidend ist nun dass er, gerade weil er Aufgaben auch und gerade in komplexen und unübersichtlichen Situation delegiert, die Fähigkeit zu kommunizieren

haben muss; denn zu delegieren bedeutet auch, dass der Andere weiß, was er zu tun hat. Zwar gibt es auch andere Quellen dieses Wissens; gerade aber in unübersichtlichen Situationen, die jetzt zu einer Entscheidung drängen, ist die unmittelbare Mitteilung, die natürlich nicht unmittelbar mündlich sein muss, entscheidend. Der Entrepreneur muss weiterhin in der Lage sein, Verhandlungen mit den Zulieferern wie auch den Kunden zu führen; er muss seinen Untergebenen klar und deutlich ihre jeweiligen Aufgaben mitteilen können (vgl. Dahms, 2010, passim oder auch Richter, 1996, passim). Dies gilt allerdings zunächst nur für den Wirt im Sinne Schumpeters; d.h. für den Führer einer Unternehmung in einer statischen, sich im Gleichgewicht befindlichen Wirtschaft.

Für den Unternehmer im Sinne Schumpeters ist kennzeichnend, dass er eine neue Kombination durchsetzen will. Dieses aber erfordert, neben der Schlüsselkompetenz Kommunikation, vor allem die Metakompetenzen Handlungskompetenz und Volition. Der Zweiteilung zwischen Unternehmer bzw. Entrepreneur und Wirt bzw. Manager entspricht der Zweiteilung der Führungsstile: Offensichtlich ist, dass der angemessene Führungsstil des Wirts der transaktionale Stil ist. Für den Entrepreneur, der eine neue Kombination durchsetzen will, ist hingegen der transformationale Stil der bessere: Er kann nicht nur durch Belohnungen und Sanktionen führen, er muss seine Mitarbeiter und Untergebene von dieser neuen Kombination überzeugen. Überzeugen kann der Entrepreneur nur durch Kommunikation. Dadurch rücken die Kommunikationskompetenzen noch mehr ins Zentrum.

#### FAZIT

Zum Abschluss sei darauf hingewiesen, dass seit der Durchsetzung der Marktwirtschaft als zentrale Wirtschaftsform der Umbruch, oder wenn man es mit Schumpeter ausdrücken wollte, die schöpferische Zerstörung, ihr zentrales und immer wiederkehrendes Element ist. Charakteristisch für sie ist daher das Aufkommen und die Durchsetzung des Neuen; dies gilt hingegen nicht für die statische Kreislaufwirtschaft. Insofern sind die Metakompetenzen Handlungskompetenz und Volition sowie die Kommunikationskompetenz die zentralen Kompetenzen, über die ein Entrepreneur verfügen muss, insofern er auf einen ruhigen Wirtschaftskreislauf kaum treffen wird.

Das hier vorgestellte Ergebnis gilt auch und gerade in

einem globalisierten Umfeld und der Industrie 4.0. Zwar wird der Entrepreneur sich spezifische neue Kompetenzen aneignen müssen (wie beispielsweise interkulturelle Kompetenz oder auch neue technische Kompetenzen), andere Kompetenzen werden an Bedeutung verlieren. Aber: auch in diesem neuen Umfeld werden als Kernkompetenzen die Handlungskompetenz, die Volition und schließlich die Kommunikationskompetenz die entscheidenden sein.

## LITERATURVERZEICHNIS

- Abraham, Martin & Büschges, Günter (2009): Einführung in die Organisationssoziologie. 4. Auflage, Wiesbaden, Verlag für Sozialwissenschaften.
- Ahmad, Nadine & Seymour, Richard (2008): Defining Entrepreneurial Activity: Definitions Supporting Frameworks for Data Collection. OECD Statistics Working Paper. [Online] Available at: [http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?doclanguage=en&cote=std/doc\(2008\)1](http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?doclanguage=en&cote=std/doc(2008)1) [Zugriff am 12.07.2019].
- Avolio, Bruce J. & Bass, Bernard M. (2002). Developing Potential Across A Full Range of Leadership. Cases on Transactional Leadership. Mahwah New Jersey London, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Bygrave, William D. (1989): "The entrepreneurship paradigm (I): A philosophical look at its research methodologies", in: Entrepreneurship: Theory and Practice, Band 14, S. 7-26.
- Bass, Bernard M. & Avolio, Bruce J. (1994): "Introduction", in: Bass, Bernard & Avolio, Bruce (Hrsg.): Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership, Thousand Oaks, SAGE Publications, S. 1-9.
- Bea, Franz C. (2011): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 10. Auflage, Konstanz und München, UVK Verlagsgesellschaft.
- Dahms, Matthias (2010): Karriere braucht Kommunikation. Über die Kunst sich im Unternehmen optimal zu positionieren, Wiesbaden, Gabler Verlag, Springer Fachmedien.
- Davidson, Per (2004): Researching entrepreneurship, Boston: Springer.
- Erpenbeck, John (2006): "Metakompetenzen und Selbstorganisation. ABWF Metakompetenzen und Kompetenzentwicklung". in: QUEM-report, Bd. 95, S. 5-14.
- Erpenbeck, John & Sauter, Werner (2013): So werden wir lernen! Kompetenzentwicklung in einer Welt fühlender Computer, kluger Wolken und sinnsuchender Netze, Berlin Heidelberg: Springer Gabler.
- Gibb, Allan (2002): "In pursuit of a new "enterprise" and "entrepreneurship" for learning: Creative destruction, new values, new ways of doing things and new combinations of knowledge" in: International Journal of Management Reviews, Band 4, S. 233-269.
- Gigerenzer, Gerd & Kober, Heiner (2008): Bauchentscheidungen. Die Intelligenz des Unbewussten und die Macht der Intuition, 13. Auflage, München: Goldmann Verlag.
- Heyse, Volker; Erpenbeck, John & Ortmann, Stefan (2015): "Einleitung: Ein Meer von Kompetenzen", in: Heyse, Volker; Erpenbeck, John & Ortmann, Stefan (Hrsg.): Kompetenz ist viel mehr. Erfassung und Entwicklung von fachlichen und überfachlichen Kompetenzen in der Praxis, Münster New York: Waxmann, S. 13-18.
- Janich, Peter (2015): Handwerk und Mundwerk. Über das Herstellen von Wissen, München: C. H. Beck.
- Kauffeld, Simone; Ianiro, Patrizia M. & Sauer, N. C. (2014): "Führung", in: Kauffeld, Simone (Hrsg.): Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie. 2., überarbeitete Auflage Hrsg. Wiesbaden: Springer, S. 67-92.
- Kotter, John P. (1990): A Force for Change: How Leadership differs from Management, New York: Free Press.
- Lang, Rainhart & Rybnikova, Irma (2014): Aktuelle Führungstheorien und -konzepte, Wiesbaden, Springer Gabler.
- Lüneburg, Anke (2019): Auf dem Weg zur Führungskraft: Die innere Haltung entwickeln, Wiesbaden, Springer Fachmedien.
- Lüneburg, Fred C. (2011): "Leadership versus Management: A Key Distinction - At least in Theory" in:

International Journal of Management, Business, And Administration, Band 14, S. 1-4.

Nohira, Nitin; Joyce, William & Robertson, Bruce (2003). What really works. [Online] Available at: <https://hbr.org/2003/07/what-really-works> [Zugriff am 25.04.2019].

Pelz, Waldemar (2017): "Umsetzungskompetenz als Schlüsselkompetenz für Führungspersonlichkeiten: Eine theoretische und empirische Analyse", In: von Au, Corinna (Hrsg.): Führung im Zeitalter von Veränderung und Diversity: Innovation, Change, Merger, Vielfalt und Trennung, Wiesbaden, Springer Fachmedien, S. 103-124.

Richter, Günther (1996): Führungsinstrument Kommunikation: Die sozialen Beziehungen im Unternehmen partnerschaftlich gestalten, Wiesbaden: Gabler Verlag.

Schäfer, Ellen (2006): Betriebliche Kompetenzentwicklung, Wiesbaden, VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Schaper, Niclas (2011): "Aus- und Weiterbildung: Konzepte der Trainingsforschung", in: Nerdinger Friedemann W., Blickle, Gerhard & Schaper, Niclas (Hrsg.) Arbeits- und Organisationspsychologie. 2., überarbeitete Auflage, Berlin, Springer, S. 425-450.

Scholtes, Fabina; Badura, Jens & Rieth, Lothar (2005): "Einleitung", in: Badura, Jens, Rieth, Lothar & Scholtes Fabian (Hrsg.) "Globalisierung" Problemsphären eines Schlagwortes im interdisziplinären Dialog, Wiesbaden, V.S. Verlag für Sozialwissenschaften., S. 11-24.

Schumpeter, Joseph A. (1997): Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. Eine Untersuchung über Unternehmergewinn, Kapital, Kredit, Zins und Konjunkturzyklus, 9. Auflage, Berlin, Duncker & Humblodt.

Schumpeter, Joseph A. (2018): Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie, 9., durchgesehene Auflage, Tübingen, A. Francke Verlag.

Shane, Scott & Venkatamaran, S. (2000): "Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities", Organization Science, Band 11, S. 448-469.

Triebel, Claas & Lang-von Wins, Thomas (2007): "Kompetenzen kennen und nutzen", in: Clavis - Schlüssel für die Integration der Migranten in den

Arbeitsmarkt: Strategien für Wirtschaft, Politik und Verwaltung, Band 2, S. 2-3.

Volpert, Walter (1974): Handlungsstrukturanalyse als Beitrag zur Qualifikationsforschung, Köln, Pahl-Rugenstein.

Weber, Max (1985): Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre. 6., durchgesehene Auflage. Tübingen, J. C. B. Mohr (Paul Siebeck).

Weinert, Ansfried B. (1989): "Führung und soziale Steuerung", In: Roth, Erwin (Hrsg.): Organisationspsychologie, (Enzyklopädie der Psychologie, Band 3), Göttingen: Hogrefe.

## AUTOREN

### Christoph Bach

PhD.-Student, Comenius University in Bratislava, Faculty of Management, 82005 Bratislava, [ch.bach-frankfurt@t-online.de](mailto:ch.bach-frankfurt@t-online.de)

### Assoc. Prof. PhDr. Rozália Suliková

PhD., Comenius University in Bratislava, Faculty of Management, 82005 Bratislava, [rozalia.sulikova@fm.uniba.sk](mailto:rozalia.sulikova@fm.uniba.sk)

JEL : K22

## Umgehungsgefahren durch verdeckte Gewinnausschüttungen (vGA) einer Unternehmergesellschaft (haftungsbeschränkt)

Dieter Martin

### ABSTRACT

Since the entry into force of the MoMiG<sup>1</sup> on November 1, 2008 exists as a legal form variant of the limited liability company GmbH – Liability limited (hereinafter UG). It differs from the classic GmbH essentially by the fact that it can be founded on the one hand with only a very small share capital and on the other hand it has the duty to reinvest a portion of their profits and set in the reserve. The aspect of creditor protection and hidden profit distribution (vGA) is to be elucidated in this article.

### KEYWORDS

Verdeckte Gewinnausschüttung, Unternehmergesellschaft, Thesaurierungspflicht, Gewinne.

### EINLEITUNG

Der weitgehendste Verzicht auf ein Mindeststammkapital soll durch eine Gewinnthesaurierungspflicht gem. § 5a Abs. 3 GmbHG ausgeglichen werden. Dies kann aber nur dann gelingen, wenn sie nicht von Gesellschaftern vermieden werden kann und vor vGA<sup>2</sup> geschützt ist (Eusani, GmbHR 2009, 512 (516)). Der Aspekt der Umgehungsgefahr durch vGA und ob die Auswirkungen der vGA auch auf das Gesellschaftsrecht der UG angewendet werden kann soll nun im Folgenden untersucht werden.

### BEGRIFF UND BEISPIELE DER VGA

#### BEGRIFF UND MOTIVE DER VGA

Den geschriebenen Tatbestand der vGA kennt weder das GmbHG noch das AktG, eine Legaldefinition gibt es nicht. Sie wird aber ausdrücklich in § 8 Abs. 3 S. 2 KStG und in § 20 Abs. 1 Nr. 1 S. 2 EStG genannt (Münchener Kommentar-Ekkenga, Band 1, § 29 Rn. 253; vgl.

auch BFH Urteil v. 19.06.2007 – VIII R 54/05, GmbHR 2007, 1051). Da die vGA grundsätzlich zulässig ist, jedoch gewissen Grenzen unterliegt (Ulmer-Paura, § 5a Rn. 55), ist im Folgenden zwischen der steuerrechtlichen und gesellschaftsrechtlichen vGA zu unterscheiden, da diese andere Anknüpfungspunkte hat.

#### Begriff und Motiv der steuerrechtlichen vGA

Die steuerrechtliche vGA ist in erster Linie ein Problem der fiskalischen Gewinnkorrektur außerhalb der Bilanz. Der BFH (BFH Urteil v. 22.02.1989 – I R 44/85, GmbHR 1989, 307) definiert eine vGA steuerrechtlich i. S. v. § 8 Abs. 3 S. 2 KStG als

- eine Vermögensminderung oder verhinderte Vermögensmehrung,
- die durch das Gesellschaftsverhältnis veranlasst ist,
- sich auf die Höhe des Einkommens (vgl. § 4 Abs. 1 S. 1 EStG)<sup>3</sup> der GmbH auswirkt und
- nicht auf einem den gesellschaftsrechtlichen Vorschriften entsprechenden Gewinnverteilungsbeschluss beruht sowie
- durch Organe der Körperschaft verursacht wird und
- geeignet ist, beim Gesellschafter einen sonstigen Bezug i. S. v. § 20 Abs. 1 Nr. 1 S. 2 EStG auszulösen (vgl. Michalski-Spönemann, Band 1, Syst. Darst. 3 Rn. 573 ff; Münchener Kommentar-Ekkenga, Band 1, § 29 Rn. 253).

Die Motive für eine steuerrechtliche vGA sind vielfältig als auch unterschiedlich und damit schwer zu benennen. In erster Linie dürfte der Gedanke an eine Minderung der Steuerlast, insbesondere der Körperschaftsteuer und der Gewerbesteuer, sein. Ein weiterer Grund könnte in der Optimierung des „Ausschüttungsver-

1 Art. 25 MoMiG, BGBl. I 2008, 2026 ff.: Gesetz zur Modernisierung des GmbH-Rechts und zur Bekämpfung von Missbräuchen

2 verdeckte Gewinnausschüttungen

3 Einkommensteuergesetz in der Fassung der Bekanntmachung vom 8. Oktober 2009 (BGBl. I S. 3366, 3862)

haltens“ liegen, da Gehaltszahlungen – abhängig von der individuellen Steuerbelastung der betreffenden Gesellschafter – in der Gesamtbelastung günstiger als die entsprechende Gewinnausschüttung sein können.

### **Begriff und Motiv der gesellschaftsrechtlichen vGA**

Die gesellschaftsrechtliche vGA ist bei der GmbH eher ein Problem der Gleichbehandlung der Gesellschafter, bei der UG ist jedoch aufgrund der Pflicht zur Rücklagenbildung unmittelbar auch die Sphäre der Gläubiger betroffen. Die Literatur definiert im Gesellschaftsrecht die vGA dadurch, dass die Gesellschaft einzelnen oder auch allen Gesellschaftern außerhalb einer förmlichen Gewinnverteilung Leistungen aus dem Gesellschaftsvermögen ohne äquivalente Gegenleistung gewährt (vgl. Michalski-Spönemann, Band 1, Syst. Darst. 3 Rn. 563; Flore/Traut, S. 75; Baumbach/Hueck-Hueck/Fastrich, § 29 Rn. 68). Im Kern geht es somit um die Frage, wie Vermögenszuwendungen der Gesellschaft an die Gesellschafter oder an die den Gesellschaftern nahe stehende Dritte außerhalb der in § 29 GmbHG geregelten, ordentlichen Gewinnverwendung zu behandeln sind (Scholz-Emmerich, Band I, § 29 Rn. 98). Der maßgebliche Zeitpunkt zur Beurteilung einer vGA ist dabei nicht der Vertragsabschluss, sondern die tatsächliche Inanspruchnahme aus dem Vertrag (BGH NJW 1996, 589 (590)). Bei einer vGA handelt es sich nicht um einen Verstoß gegen eine über die Erhaltung des Stammkapitals hinausgehende Vermögensbindung (Scholz-Westermann, Band III, Nachtrag MoMiG § 30 Rn. 4.), sondern um einen Verstoß gegen den Gedanken des Gläubigerschutzes, der sich in der Kapitalerhaltung des § 30 GmbHG manifestiert (Münchener Kommentar-Ekkenga, Band 1, § 29 Rn. 261).

Da die UG letztlich die deutsche Antwort auf die englische Limited sein soll und den Hintergrund hat, dass das Stammkapital der Betrag ist, der einerseits die Gläubiger vor Forderungsausfällen schützen soll und den andererseits die Gesellschafter im Falle der Insolvenz unwiederbringlich verlieren, ist es naheliegend, dass die Gesellschafter die Thesaurierung der Gewinne vermeiden möchten (vgl. Michalski-Miras, Band 1, § 5a Rn. 19; Miras Rn. 62).

Die Motive für eine gesellschaftsrechtliche vGA sind ebenso vielfältig und unterschiedlich und damit schwer zu benennen. Für die vGA durch Umgehung der Gewinnthesaurierungspflicht könnte als Motiv das Halten des Stammkapitals auf Mindestniveau der UG sein. Dadurch wird das Kapital, mit dem die Gesell-

schafter im Insolvenzfall haften, auf ein Mindestmaß reduziert.

### **Beispiele der Umgehungen**

In erster Linie kommen als Beispiel für die Umgehung der Thesaurierungspflicht durch vGA Vermögensverschiebungen durch überhöhte Vergütungen an den Gesellschafter in Frage. Dies resultiert daraus, dass diese als (zusätzliche) Betriebsausgaben den Gewinn mindern oder im Extremfall nicht entstehen lassen und für die UG die gesetzliche normierte Gewinnthesaurierungspflicht des § 5a Abs. 3 GmbHG nicht vorgenommen werden kann. Aus Sicht des Gesellschafters macht dies Sinn, wenn sie ihm selbst als Geschäftsführer oder Arbeitnehmer der Gesellschaft zufließen (Michalski-Miras, Band 1, § 5a Rn. 84; Raiser/Veil § 42 Rn. 12; Scholz-Emmerich, Band I, § 29 Rn. 99a; bejahend für Gehälter: Miras, Rn. 234) oder ihm nahe stehende Personen. Insbesondere am Beispiel der vGA durch überhöhte Geschäftsführergehälter soll im Folgenden die Diskussion geführt werden.

### **vGA durch überhöhte Geschäftsführergehälter**

Eine vGA durch ein überhöhtes Geschäftsführergehalt ist eine im Drittvergleich überhöhte Vergütung an den Geschäftsführer. Bei einem Gesellschaftergeschäftsführer ist die überhöhte Vergütung unter dem Gesichtspunkt zu betrachten, ob sie in einer vergleichbaren Konstellation der Qualität und Güte der Leistung an einen Fremdgeschäftsführer gezahlt worden wäre.

Die steuerrechtliche Prüfung, ob eine vGA durch ein überhöhtes Geschäftsführergehalt vorliegt, kann anhand von Kriterien wie beispielsweise Unternehmensgröße, Branche und Umsatz erfolgen sowie einer Gesamtbeurteilung, in der auch Vorteile wie beispielsweise private Nutzung eines Dienstwagens, Versorgungsanspruch oder Versicherungsbeiträge mit einbezogen werden (Tamm, MDR 2010, 1025 (1027); BGH Urteil v. 14.05.1990 – II ZR 126/89, ZIP 1990,784-785). Grundsätzlich ist die Höhe der Vergütung des Geschäftsführers frei verhandelbar. Überhöhte Bezüge können jedoch als vGA eingeordnet werden (Flore/Traut, 3.17.2.2), sofern sie einem Fremd- bzw. Drittvergleich nicht standhalten.

Der Gesetzgeber war der Meinung, dass bei der UG häufig eine Identität zwischen Gesellschafter und Geschäftsführer besteht, so dass eine Beschränkung der Gewinnausschüttung vertretbar sei. Der Geschäftsführer könne durch sein Geschäftsführergehalt den not-

wendigen Lebensunterhalt bestreiten (BT-Drucks. 16/6140 S. 32). Die Literatur (Heckschen, DStR 2007, 1442 (1446); Bormann, GmbHR 2007, 897 (899); Veil, GmbHR 2007, 1080 (1083); Peifer, GmbHR 2008, 1074 (1075); Römermann/Passarge, ZIP 2009, 1497 (1502).) sieht darin ein sehr hohes Umgehungspotential durch eine vGA bzw. den Anreiz, sich ein überhöhtes Geschäftsführergehalt zu bezahlen, weil für die wohl häufigste Form der UG, die Einpersonen-Gesellschaft mit tätigem Gesellschaftergeschäftsführer, am leichtesten durch Steuerung der Vergütung der Anfall von (nennenswerten) Gewinnen und somit die Verpflichtung zur Rücklagenbildung umgangen werden kann (vgl. Goette, Einführung in das neue GmbH-Recht, § 5a GmbHG Begründung Brat.).

### Weitere Beispiele der vGA

Aus den Erfahrungen mit der GmbH kennt man als weitere Arten der vGA Zahlung von Gehältern an Gesellschafter oder diesen nahe stehende Personen, Beratungsverträge und Zahlung überhöhter Kaufpreise (Michalski-Salje, Band 1, § 29 Rn. 103.), billige Vermietung von Räumen (Baumbach/Hueck-Hueck/Fastrich, § 29 Rn. 68.) sowie Lizenzierungen (Scholz-Westermann, Band III, Nachtrag MoMiG § 5a Rn. 25). Des Weiteren können überhöhte Verzinsungen von Gesellschafterdarlehen oder Beschäftigungen von Familienmitgliedern als vGA in Frage kommen (Münchener Kommentar-Rieder, Band 1, § 5a Rn. 31).

Weiterhin sind vGA bekannt als Werkleistungen oder Liefergeschäfte unter marktüblichen Preisen, Überlassung von Vermögensgegenständen ohne oder gegen zu geringes Entgelt sowie Aneignung von Geschäftschancen durch den Gesellschafter ohne Beteiligung der Gesellschaft (Münchener Kommentar-Ekkenga, Band 1, § 29 Rn. 257). Ebenso können Kredite, die ein Gesellschafter erhält oder der Gesellschaft gewährt und nicht zu marktüblichen Konditionen abgeschlossen werden, als vGA angesehen werden.

Als vGA sind nicht nur die reinen Gehälter, sondern auch geldwerte Vorteile wie Privatnutzung eines Dienstwagens, Aufbau einer Altersversorgung, Tantiemen oder Urlaubsansprüche zu zählen (Miras, Rn. 237).

Im Gegensatz zu mittelständischen Kapitalgesellschaften haben national und international agierende Konzerne andere vGA-Probleme, beispielsweise überhöhte Verrechnungspreise (Unter überhöhten Verrechnungs-

preisen ist zu verstehen, wenn eine Gesellschaft an eine Schwester- oder Muttergesellschaft für die von dieser gelieferten Waren Preise, die sie einem fremden Unternehmen nicht eingeräumt hätte, zahlt, vgl. BFH, Urteil vom 06.04.2005 – I R 22/04, GmbHR 2005, 1139-1142) an die ausländische Muttergesellschaft oder vom Konzern gewünschte Funktionsverlagerungen ins Ausland (Kohlhepp, Geleitwort S. V).

## GESELLSCHAFTSRECHTLICHE PRÜFUNG DER

### AUSWIRKUNGEN DER vGA IN DER UG

*Steuerlich wird die UG wie eine GmbH behandelt und unterliegt den allgemeinen Bestimmungen von KStG, GewStG und UStG (Michalski-Miras, Band 1, § 5a Rn. 4; Korts, S. 18; GmbH-Handbuch-Wälzholz, Rz. I 550; Münchener Kommentar-Rieder, Band 1, § 5a Rn. 7), so dass die steuerliche Rechtsfolge die gleiche ist wie bei der GmbH. Auch kann die steuerrechtliche Rechtsprechung hier auf die Kapitalerhaltungsvorschriften der §§ 30, 31 GmbHG angewandt werden (Michalski-Miras, Band 1, § 5a Rn. 92).*

*Fraglich ist, ob die Auswirkungen der vGA auch auf das Gesellschaftsrecht der UG angewendet werden können. Dies soll am Beispiel der überhöhten Gehaltszahlung unter dem Aspekt der Ungleichbehandlung von Gesellschaftern und dann hinsichtlich des Problems des Gläubigerschutzes geprüft werden.*

Überhöhte Gehaltszahlungen an den Gesellschaftergeschäftsführer stellen eine vGA dar und sind somit auch gesellschaftsrechtlich unzulässig, wenn sie gegen den gesellschaftsrechtlichen Gleichbehandlungsgrundsatz und die unter den Gesellschaftern bestehende Treuepflicht verstoßen (Michalski-Miras, Band 1, § 5a Rn. 86). Andererseits ist es für die spezielle Situation der UG deshalb sehr weitgehend, jede vGA als unzulässig anzusehen, weil sie mit der Thesaurierungspflicht nach § 5a Abs. 3 GmbHG kollidieren könnte (Münchener Kommentar-Rieder, Band 1, § 5a Rn. 33; Miras Rn. 246; für eine sinnvolle Sanktion der vGA: Roth/Altmeppen-Roth, § 5a Rn. 18). Da bei der UG jedoch im Regelfall immer das Einverständnis aller Gesellschafter zur vGA vorliegen bzw. der einzige Gesellschaftergeschäftsführer mit der vGA einverstanden sein wird, ist eine gesellschaftsrechtliche Unzulässigkeit nicht zwingend.

Somit kann gefolgert werden, dass bei der UG, bei der im Regelfall immer das Einverständnis aller Gesell-

schafter zur vGA vorliegen bzw. der einzige Gesellschaftergeschäftsführer mit der vGA einverstanden sein wird, ein Verstoß gegen den gesellschaftsrechtlichen Gleichbehandlungsgrundsatz und die unter den Gesellschaftern bestehende Treuepflicht nicht vorliegen wird. Dadurch ist die vGA unter dem Aspekt der Ungleichbehandlung von Gesellschaftern in der UG nicht zwingend gesellschaftsrechtlich unzulässig (so auch: Münchener Kommentar-Rieder, Band 1, § 5a Rn. 32).

Das Umgehungspotential der Gewinnthesaurierungspflicht durch überhöhte Gehaltszahlungen unter dem Aspekt des Gläubigerschutzes wird in der Literatur unterschiedlich bewertet. Einerseits werden solche Konstruktionen als grundsätzlich zulässig erachtet, andererseits sollen sie nur insofern zulässig sein, als darin eben gerade keine vGA liegt (Münchener Kommentar-Rieder, Band 1, § 5a Rn. 31; Baumbach/Hueck-Hueck/Fastrich, § 29 Rn. 22). Eusani folgert z.B. aus dem Verweis auf die Kapitalrücklagenregelungen des § 150 AktG und der schärferen Vermögensbindungen gem. §§ 57 ff. AktG, dass die Gewinnthesaurierungspflicht für die UG nur in einem konsequenten Verbot für eine vGA eingebettet werden kann (Eusani, GmbHR 2009, 512 (516)).

Da die Thesaurierungspflicht jedoch nach § 5a Abs. 3 GmbHG zeitlich und betragsmäßig unbegrenzt gilt, könnte die vGA bei der UG – anders als bei der GmbH – stets als unzulässig anzusehen sein. Dies wird dadurch begründet, dass dadurch die Entstehung eines Jahresüberschusses ganz oder teilweise verhindert wird und eine Rücklagenbildung nicht wie vom Gesetzgeber gewollt stattfinden kann (Münchener Kommentar-Rieder, Band 1, § 5a Rn. 33,34; für eine konsequente Unzulässigkeit von vGA: Eusani, GmbHR 2009, 512 (516)). Hierzu stellt Paura fest, dass bei einer steuerlich akzeptierten und dem Geschäftsbetrieb angepassten Geschäftsführervergütung selbst dann keine Umgehung der Rücklagenbildungspflicht vorliegt, wenn sie im Ergebnis den Rücklagenaufbau verhindert (Ulmer-Paura, § 5a Rn. 8). Liegt jedoch eine vGA vor, soll dadurch ein Jahresüberschuss vorhanden sein, der zu einer Rücklage von 25 % verpflichtet. Beim Geschäftsführergehalt soll eben gerade nur der „notwendige“ Lebensunterhalt ermöglicht werden (BT-Drucks. 16/6140 S. 32), ein überhöhtes Gehalt wird somit als nicht zulässig betrachtet. Bei der Frage des angemessenen Gehalts ist jedoch stets zu beachten, wie bei allen Austauschverträgen zwischen der Gesellschaft

und den Gesellschaftern, dass es unter marktgerechten Bedingungen vereinbart wird. Da es jedoch keine gesetzliche Regelung zur Höhe von Geschäftsführergehältern gibt, eröffnet dies gewisse Spielräume, die im Ergebnis dazu führen können, dass Kapital verdeckt ausgezahlt wird (Ulmer-Paura, § 5a Rn. 54). Gerade bei der UG, die tendenziell als Kleinunternehmen einzuordnen ist, wird es deshalb auch auf das Verhältnis des Geschäftsführergehalts zum Gesamtgewinn bzw. zur Kapitalrendite ankommen und nicht nur auf den Fremd- bzw. Drittvergleich. Hierzu wird einerseits argumentiert, dass die Bezüge des Gesellschafters niemals so hoch sein dürfen, dass der Gesellschaft keine Gewinne mehr verbleiben (Miras, Rn. 242). Andererseits wurde diese Grundproblematik vom Gesetzgeber in Kauf genommen (BT-Drucks. 16/6140 S. 32 linke Spalte: „Es ist deshalb vertretbar, die zusätzliche Gewinnausschüttung zu beschränken“), so dass Geschäftsführergehälter sehr wohl so hoch sein dürfen, dass der Gesellschaft keine Gewinne mehr verbleiben (So auch: Baumbach/Hueck-Fastrich, § 5a Rn. 23).

Überhöhte Zahlungen an den Gesellschafter werden zwar steuerlich als vGA zu qualifizieren sein, jedoch sagt dies über die gesellschaftsrechtliche Einstufung noch nichts aus. Zunächst wird derjenige, der für überhöhte Aufwendungen sorgt, so behandelt, als handele es sich – zumindest anteilig – um Gewinn, um dann weiter so behandelt zu werden, als habe er gesetzeskonform ein Viertel in die Rücklage eingestellt. Erst später wäre festzustellen, ob diese fiktive Rücklage noch vorhanden oder unter Anwendung von § 5a Abs. 3 S. 2 Nr. 2 und 3 GmbHG – also durch Fehlbeträge oder Verluste – legal aufgebraucht ist. Dagegen argumentiert jedoch Römermann/Passarge (Römermann/Passarge, ZIP 2009, 1497 (1502); Römermann, NJW 2010, 905 (908)), dass damit eine Art Ersatzrecht zur Rücklagenbildung geschaffen wäre, diese Fiktion sich aber aus dem Wortlaut des § 5a Abs. 3 GmbHG nicht entnehmen ließe. Somit sei es nicht vertretbar, wieder neuartige Ersatzregeln einzuführen, da das MoMiG eben genau die bisherige, gängige Fiktion der Eigenkapitalersatzregeln im Gesellschaftsrecht – Behandlung des Fremdkapitals wie Eigenkapital – abgeschafft hat und nun wieder ein Rücklagenersatz dahingehend hineinzuinterpretieren, Vergütungen wie fiktive Gewinne und dann als Rücklage zu behandeln.

**ZUSAMMENFASSUNG**

Somit kann festgestellt werden, dass es keine ersichtlichen Gründe der unterschiedlichen Betrachtung - auch unter Beachtung des Grundsatzes der Einheit der Rechtsordnung - für die Auswirkung der vGA in der UG im Vergleich zur GmbH gibt. Dies unterstreicht auch die Intention der gesetzlichen Regelung des § 5 a Abs. 3 GmbHG: sukzessiver Gläubigerschutz durch Rücklagenbildung. Somit sind die wesentlichen Rechtsfolgen einer vGA in der UG die gleichen wie bei der GmbH, nämlich deren Unzulässigkeit.

**LITERATURVERZEICHNIS**

- Baumbach, Adolf; Hueck, Alfred [Hrsg.]: GmbHG – Gesetz betreffend die Gesellschaften mit beschränkter Haftung, Band 20, 22. Auflage, Verlag C.H. Beck, München 2019.
- Bormann, Michael: Die Kapitalaufbringung nach dem Regierungsentwurf des MoMiG; GmbHR 2007, 897-904.
- Eusani, Guido: Das neue Deckungsgebot und Leistungen causa societatis nach § 30 Abs. 1 GmbHG; GmbHR 2009, 512-518.
- Flore, Ingo; Traut, Ulrike: Die Unternehmergeinschaft – Gründung, Bilanzierung, Besteuerung, Haftung, Insolvenz, Verlag Schäffer-Poeschel, Stuttgart 2009.
- GmbH-Handbuch: Gesellschaftsrecht; Verlag Dr. Otto Schmidt, Köln 2009.
- Goette, Wulf: Einführung in das neue GmbH-Recht – mit Materialien zum Gesetz zur Modernisierung des GmbH-Rechts und zur Bekämpfung von Missbräuchen (MoMiG), Verlag C.H. Beck, München 2008.
- Goette, Wulf: Öffentliche Anhörung zum MoMiG (BT-Drs. 16/6140) am 23.02.2008.
- Heckschen, Heribert: Die GmbH-Reform - Wege und Irrwege, DStR 2007, 1442.
- Korts, Sebastian: Die Unternehmergeinschaft (haftungsbeschränkt), 2. Auflage, Verlag Recht und Wirtschaft, Frankfurt 2009.
- Kohlhepp, Ralf: Verdeckte Gewinnausschüttungen im Körperschafts- und Einkommensteuerrecht – Systematik, Ratio Legis und Verknüpfung der Besteuerungsebenen, 1. Auflage, Deutscher Universitätsverlag, 2006.
- Michalski, Lutz [Hrsg.]: Kommentar zum Gesetz betreffend die Gesellschaften mit beschränkter Haftung, Band 1, §§ 1-34 GmbHG, 3. Auflage, Verlag C.H. Beck, München 2017.
- Michalski, Lutz [Hrsg.]: Kommentar zum Gesetz betreffend die Gesellschaften mit beschränkter Haftung, Band 2, §§ 35-85 GmbHG, §§ 1-4 EGGmbHG, 3. Auflage, Verlag C.H. Beck, München 2017.
- Münchener Kommentar zum Gesetz betreffend die Gesellschaften mit beschränkter Haftung-GmbHG, Band 1, §§1-34, Verlag C.H. Beck, 3. Auflage München 2018.
- Peifer, Markus: Die Pflichtenstellung des Alleingesellschafters gegenüber der GmbH; GmbHR 2008, 1074-1078.
- Roth, Günter H.; Altmeppen, Holger [Hrsg.]: Gesetz betreffend die Gesellschaften mit beschränkter Haftung (GmbHG), Kommentar, 9. Auflage, Verlag C.H. Beck, München 2019.
- Römermann, Volker: Die Unternehmergeinschaft - manchmal die bessere Variante der GmbH-Wider die vorurteilsbelastete Sicht einer neuen Gesellschaftsform; NJW 2010, 905-910.
- Römermann, Volker; Passarge, Malte: Die GmbH & Co. KG ist tot – es lebe die UG & Co. KG! Und andere aktuelle Probleme rund um die Unternehmergeinschaft; ZIP 2009, 1497.
- Scholz [Hrsg.]: Kommentar zum GmbH-Gesetz – mit Anhang Konzernrecht, Band I, §§ 1-34 GmbHG, Anhang § 13 Konzernrecht, Anhang § 34 Austritt und Ausschließung eines Gesellschafters, 10. Auflage, Verlag Dr. Otto Schmidt, Köln 2006.
- Scholz [Hrsg.]: Kommentar zum GmbH-Gesetz – mit Anhang Konzernrecht, Band III, §§ 53-85 GmbHG, Nachtrag MoMiG, §§ 1-4 EGGmbHG, 10. Auflage, Verlag Dr. Otto Schmidt, Köln 2010.

Ulmer, Peter [Hrsg.] : Gesetz betreffend die Gesellschaften mit beschränkter Haftung (GmbHG), Großkommentar, Ergänzungsband MoMiG, Verlag Mohr Siebeck 2010.

Veil, Rüdiger: Die Unternehmergeellschaft nach dem Regierungsentwurf des MoMiG-Regelungsmodell und Praxistauglichkeit; GmbHR 2007, 1080-1086.

**AUTOR**

**Dieter Martin**

Doktorand an der

Universität Matej Bel, Banská Bystrica

Forschungsgebiet: Rechtswissenschaften

JEL : M10; L80; O30

## Transformation in der Leasingbranche: Hybride Geschäftsmodelle vs. traditionelles Leasing

Johannes Brunner; Sonja Keppler

### ABSTRACT

Leasing companies are trying to further develop their business models in order to remain competitive in the future. Customers are demanding hybrid offerings that combine products and services into a solution that suits them. Based on an empirical study, this paper contributes to new insights into hybrid business models in the leasing industry. The results show that about half of all leasing companies included in the analysis pursue hybrid business models. Above all, it becomes clear that leasing companies with a hybrid business model are more profitable. In addition, it can be shown that larger and manufacturer-dependent leasing companies are rather offering hybrid business models. At the same time, hybrid leasing companies have a more focused product portfolio. The derived recommendations for action can help leasing companies to successfully further develop their business models.

### KEYWORDS

Hybrid business model, Leasing, Product-service system, Servitization

### EINFÜHRUNG

Veränderte Kundenanforderungen und neue Wettbewerber führen dazu, dass traditionelle Geschäftsmodelle weiterentwickelt werden müssen. Kunden erwarten passgenaue und umfassende Lösungen, bei denen Produkte und Dienstleistungen zu hybriden Angeboten kombiniert werden können (vgl. Gebauer et al., 2005; Oliva and Kallenberg, 2003). Gleichzeitig können Unternehmen, die diese Anforderungen bedienen, neue Kunden gewinnen, bestehende besser bedienen und Marktanteile ausbauen. Doch so vielversprechend der Wandel hin zu hybriden Geschäftsmodellen ist, so groß sind die Herausforderungen, diesen erfolgreich zu bestreiten. Auf der Suche nach der perfekten Lösung für ihre Kunden vergessen

Unternehmen häufig die vielfältigen Herausforderungen, die mit der Geschäftsmodellweiterentwicklung einhergehen (vgl. Shankar et al., 2009).

Obwohl sich die Forschung seit einiger Zeit mit hybriden Geschäftsmodellen beschäftigt, fehlt die konkrete Anwendung auf unterschiedliche Branchen. Auch auf die Leasingbranche bezogen gibt es kaum Forschungsbeiträge zu hybriden Geschäftsmodellen, obwohl die Branche insgesamt von Bedeutung ist und etwa die Hälfte der nicht durch Eigenmittel finanzierten Ausrüstungsinvestitionen in Deutschland durch Leasing realisiert werden (vgl. Bundesverband Deutscher Leasingunternehmen e.V., 2019a). Gleichzeitig erwarten Kunden auch hier immer häufiger hybride Angebote (vgl. Bundesverband Deutscher Leasingunternehmen e.V., 2019b). Dieser Beitrag untersucht mittels empirischer Daten, wo sich die Leasingbranche in Deutschland auf dem Weg zu hybriden Geschäftsmodellen befindet und gibt Praxisempfehlungen, die bei der Neu- oder Weiterentwicklung des Geschäftsmodells helfen, um damit die Vorteile hybrider Angebote zu nutzen.

### THEORETISCHER HINTERGRUND UND

#### ABLEITUNG VON HYPOTHESEN

Die Sichtung wissenschaftlicher Literatur macht deutlich, dass identische Fragestellungen und Themen in den folgenden Forschungsbereichen bearbeitet werden: Die zwei Hauptbereiche, die sich mit hybriden Geschäftsmodellen beschäftigen, sind *Product-Service-Systems* und *Servitization*. Insbesondere zwischen diesen beiden gibt es häufig Ähnlichkeiten und Überschneidungen, was auch Baines, Lightfoot und Benedettini (2009) festgestellt haben. Viele der beschriebenen Prinzipien sind laut Tukker und Tischner (2006) identisch und nachfolgend aufgeführte Begriffe werden in der Literatur ohnehin bereits weitgehend synonym verwendet (vgl. Tan et al., 2010):

*Servitization* (Vandermerwe and Rada, 1988), *Product-Service-System* (vgl. Mont, 2004), *Service Engineering* (vgl. Tomiyama, 2005) und *Servicization* (vgl. White et al., 1999). Weitere Begriffe, die sich in diesem Forschungsfeld entwickelt haben, sind *Industrial Product-Service System*, *Services Based Business*, *Service-Based Products*, *Integrated Product and Service Offering* (vgl. Beuren et al., 2013).

Der Grund für die verschiedenen Begriffe trotz inhaltlicher Ähnlichkeit liegt im thematischen Hintergrund und der geografischen Region der Forscher begründet. Servitization wurde das erste Mal 1988 von Vandermerwe und Rada aufgegriffen und beschreibt vor allem das Hinzufügen von einem Service zu einem Produkt. Produkt-Service-Systeme hingegen sind ein skandinavisches Konzept, das insbesondere Gedanken zur Nachhaltigkeit und Umwelt berücksichtigt. Aufgrund der inhaltlichen Überschneidungen werden die oben genannten Forschungsbereiche wohl weiter zusammenwachsen (vgl. Baines et al., 2009). Um dieses Zusammenwachsen zu fördern und die Forschung zu hybriden Geschäftsmodellen voranzubringen, werden die Forschungsbereiche gemeinschaftlich betrachtet.

Ein hybrides Geschäftsmodell ist demnach ein kombiniertes Angebot aus Produkt und Service, das dem Kunden einen Nutzen bringt (vgl. Goedkoop et al., 1999). Der Wert für den Kunden muss dabei durch die gebündelte Nutzung steigen (vgl. Shankar et al., 2009), wobei sowohl der Produkt- als auch der Service-Anteil im Vordergrund stehen kann. Dies veranschaulicht das sogenannte *product-service-continuum* (vgl. Oliva and Kallenberg, 2003; Neu and Brown, 2005), das vom klassischen Hersteller, der Produkte mit Services als "add-on" anbietet, bis zum Service Provider, der tangible Produkte als "add-on" anbietet, alle Schritte abbildet (vgl. Abbildung 1).

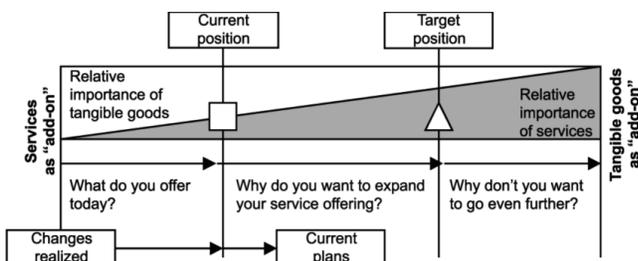


Abbildung 1: Product-Service-Continuum  
Quelle: Oliva and Kallenberg, 2003, p. 162

Ein hybrides Geschäftsmodell sollte immer eine kundenorientierte Perspektive einnehmen und dadurch das gewünschte Ergebnis für den Kunden im Blick haben (vgl. Baines et al., 2009). Meistens liegt dieses nicht mehr im „Verkauf des Produkts“, sondern im „Verkauf des Nutzens“. Im Vergleich zum Eigentumserwerb beim Kauf eines Produkts profitiert der Kunde bei der Nutzung von veränderten Risiken, Verantwortlichkeiten und Kosten (vgl. Baines et al., 2009). Diese Eigenschaften und die Nutzung als zentrales Merkmal lassen sich sehr passend auf Leasing an sich übertragen, da es sich dadurch auszeichnet und gegenüber anderen Finanzierungsformen abgrenzt. In einem hybriden Geschäftsmodell lassen sich daher über Leasing hinaus – also die Zurverfügungstellung des Produkts – eine Vielzahl von weiteren Dienstleistungen integrieren. Bspw. werden bei einem Kfz-Full-Service-Leasing neben dem eigentlichen Leasing des Fahrzeugs Wartung, Schadensmanagement, Versicherungen und Fuhrparkmanagement integriert (vgl. Städtler, 2018). Da sich der Kunde durch eine solche Lösung auf sein eigentliches Kerngeschäft fokussieren kann, erfahren diese Angebote, wie in der Einleitung erwähnt, steigendes Interesse. Das ifo-Institut hat in den letzten Jahren ebenfalls eine zunehmende Relevanz hybrider Angebote in der Leasing-Branche festgestellt und sieht bereits heute Umsätze im zweistelligen Milliardenbereich pro Jahr (vgl. Städtler, 2018).

Diesen Entwicklungen folgend besteht für Leasingunternehmen großes Potenzial, ihr Geschäftsmodell durch hybride Angebote weiterzuentwickeln. Studien aus anderen Branchen haben gezeigt, dass hybride Angebote zur Differenzierung beitragen (vgl. Baines and Lightfoot, 2013) und die Kundenzufriedenheit erhöhen (vgl. Raja et al., 2013). Darüber hinaus konnte empirisch belegt werden, dass hybride Geschäftsmodelle zu einer Umsatzsteigerung führen (vgl. Neely, 2008). Dem folgend kommt auch die Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft zum Schluss, dass hybride Unternehmen erfolgreicher sind als nicht-hybride (vgl. Bahrke and Kempermann, 2015).

Obwohl der Wandel hin zu einem hybriden Geschäftsmodell viele Vorteile verspricht und als erfolgversprechend gilt, unterstreichen Bustinza et al. (2015), dass diese wertlos bleiben, sofern sie nicht auch zu einer höheren Profitabilität beitragen. Oliva and Kallenberg (2003) haben die Auswirkungen auf die Profitabilität untersucht und konnten zeigen, dass sich diese langfristig auch negativ entwickeln kann. In einem

solchen Fall spricht die Literatur vom sogenannten Serviceparadoxon (vgl. Gebauer et al., 2005). Auf diese Arbeit bezogen wird daher zu allererst untersucht, ob auch bei Leasingunternehmen der Zusammenhang zwischen Profitabilität und hybridem Geschäftsmodell besteht. Daher leitet sich folgende Hypothese ab:

Es besteht ein Zusammenhang zwischen Profitabilität und hybriden Geschäftsmodellen (H1).

Neben möglichen positiven Entwicklungen, die mit einem hybriden Geschäftsmodell einhergehen, dürfen Herausforderungen nicht außer Acht gelassen werden. Die nachhaltig erfolgreiche Weiterentwicklung zu einem hybriden Geschäftsmodell ist bei Weitem kein Selbstläufer, da in der Entwicklung Kunden, Produkte und Dienstleister berücksichtigt werden müssen (vgl. Sakao et al., 2009). Weitere Herausforderungen können durch etablierte Unternehmenskulturen, bestehende Organisationsstrukturen (vgl. Gebauer et al., 2005; Neely, 2008) und eine fehlende Innovationsstrategie für ergänzende Dienstleistungen verstärkt werden (vgl. Bessant and Davies, 2007). Diese wichtigen Einflussfaktoren auf den späteren Erfolg werden allerdings häufig vernachlässigt, da Unternehmen davon ausgehen, dass die Entwicklung neuer Dienstleistungen einfacher ist als die Entwicklung neuer Produkte (Gebauer, 2008). Ein Grund für diese Fehleinschätzung könnte darin begründet liegen, dass für die Entwicklung von Produkten die Ressource „Kapital“ benötigt wird, bei der Entwicklung von Services sind es vielmehr „Human“-Ressourcen und andere "soft" Elemente, die schwerer messbar sind (vgl. Homburg et al., 2003). Grundsätzlich besteht die Gefahr, dass die Komplexität und der Aufwand, den der Wandel zu einem hybriden Geschäftsmodell mit sich bringt, verharmlost wird (vgl. Bahrke and Kempermann, 2015). Für eine erfolgreiche Geschäftsmodellweiterentwicklung muss ein Unternehmen deshalb zunächst hohe Investments tätigen und ein verändertes Risikoprofil in Kauf nehmen (vgl. Neely, 2008).

Da große Unternehmen eher über finanzielle und personelle Ressourcen verfügen, lässt dies vermuten, dass große Unternehmen vermehrt hybride Geschäftsmodelle anbieten (vgl. Neely, 2008). Deshalb lautet die zweite Hypothese:

Große Unternehmen bieten häufiger hybride Geschäftsmodelle an (H2).

Neben der Analyse der Profitabilität und der Unternehmensgröße sollen durch eine genauere Betrachtung des Unternehmenstyps neue Einblicke in die Leasingbranche aufgezeigt werden. Hierbei ergeben sich folgende Fragen: Gibt es eine bestimmte Gruppe, die vermehrt auf hybride Geschäftsmodelle setzt? Welche Leasingunternehmen bieten hybride Angebote an – bankenabhängige, herstellerabhängige oder unabhängige Leasingunternehmen? Allgemein werden bei der Entwicklung hybrider Angebote ergänzende Dienstleistungen häufig zunächst von Unternehmen angeboten, die das Produkt entwickelt und produziert haben, da die Komplexität für diese geringer ist (vgl. Bahrke and Kempermann, 2015). Beispiele aus der Praxis dazu gibt es viele. Rolls-Royce nutzt sein über Jahrzehnte aufgebautes Knowhow bei seinen Turbinen und verkauft für diese zusätzlich Reparatur- und Instandsetzungsservices (vgl. Neely, 2008). Solche Mechanismen zur Steigerung und Diversifizierung der Erlöse sind weit verbreitet und sinnvoll, denn der Hersteller selbst kennt sein Produkt und seine Kunden am besten, um für sie passende Lösungen anbieten zu können (vgl. Kindström, 2010). Rolls-Royce ging in den letzten Jahren noch einen Schritt weiter und stellte mit seinem Modell „power by the hour“ die Nutzung noch weiter in den Vordergrund. Kunden kaufen die Leistung und Funktionsfähigkeit der Turbine und Rolls-Royce übernimmt das Risiko (vgl. Neely, 2008). Solche Modelle können in einem ersten Schritt insbesondere durch den Hersteller selbst angeboten werden, weshalb die dritte Hypothese als

„Herstellernahe Leasingunternehmen bieten häufiger hybride Angebote an“ (H3) aufgestellt wird.

Einleitend genannte Vorteile und Potenziale lassen immer mehr Unternehmen darüber nachdenken, ihr Angebotsportfolio um hybride Angebote zu erweitern. Gleichzeitig sollten auch diese Unternehmen nicht zu sehr diversifizieren und sich auch bei der Entwicklung neuer hybrider Angebote auf ihre Kernkompetenzen fokussieren (vgl. Brown et al., 2011). Vor allem in der späteren operativen Phase können hybride Angebote zu hohen Aufwänden führen, sofern diese nicht möglichst standardisiert angeboten werden (vgl. Aurich et al., 2010; Brentani, 2001). Die höhere Komplexität, die mit hybriden Geschäftsmodellen einhergeht, lässt vermuten, dass diese Unternehmen ihr Produktportfolio nicht so stark diversifizieren wie Unternehmen ohne ein hybrides Geschäftsmodell, weshalb die vierte Hypothese wie folgt lautet:

Leasingunternehmen mit einem hybriden Geschäftsmodell haben ein fokussierteres Produktportfolio (H4).

### FORSCHUNGSMETHODIK

Im Forschungsfeld zu hybriden Geschäftsmodellen betonen Autoren immer wieder, dass es an empirischen Arbeiten mangelt. Um diese Forschungslücke zu verringern, werden die oben abgeleiteten Hypothesen empirisch überprüft. Methodisch orientiert sich die Arbeit an der von Neely durchgeführten Analyse „Exploring the financial consequences of the servitization of manufacturing“ (Neely, 2008).

In einem ersten Schritt wurde untersucht, welche Leasingunternehmen ein hybrides Geschäftsmodell verfolgen, welchem Unternehmenstyp sie zugeordnet werden können und auf welche Asset-Kategorien sie ihren Fokus legen. Im zweiten Schritt wurden verschiedene Kennzahlen recherchiert und ausgewertet. Die Methodik besteht somit aus qualitativen Elementen – eine Inhaltsanalyse auf Basis eines Codebooks – und auf quantitativen Elementen, die miteinander kombiniert werden. Der Gesamterhebungsumfang umfasst alle 150 Mitglieder des Bundesverbands deutscher Leasingunternehmen (BdL), die in Summe über 90% des deutschen Leasingmarktes abdecken. Im Rahmen einer Überprüfung der Mitgliedsunternehmen wurden Unternehmen entfernt, die u.a. dauerhaft nicht mehr am Markt sind, keine Leasinganbieter sind (z.B. Rechtsanwälte) oder keine deutsche Rechtsform haben. Die für die Analyse berücksichtigte Grundgesamtheit betrug danach 127 Unternehmen.

Um die Frage zu beantworten, welche Unternehmen ein hybrides Geschäftsmodell verfolgen, wurde in Anlehnung an Neely (2008) eine qualitative Inhaltsanalyse auf Basis eines Codebooks durchgeführt. Zunächst wurden Schlagwörter identifiziert und gesammelt, die auf hybride Geschäftsmodelle hinweisen. Diese sind bspw. „Full-Service-Konzept“, „Solution Business“, „Lifecycle“, „Service“ oder „Wartung und Reparatur“. Varianten der einzelnen Schlagwörter werden in der Suche ebenfalls berücksichtigt. Wie auch bei Neely (2008) waren für das Codebook insbesondere Schlagwörter aus der Unternehmenspraxis und weniger aus der Theorie relevant. Das Codebook wurde iterativ in mehreren Tests überprüft und auf die spätere Anwendung verprobt. Als Datenquelle zur Untersuchung der

Hybridität des Geschäftsmodells wurden der Jahresabschluss und die Website des Unternehmens inhaltsanalytisch untersucht. Falls, wie in sehr wenigen Fällen, nur eine Quelle zur Verfügung stand, wurde nur diese berücksichtigt.

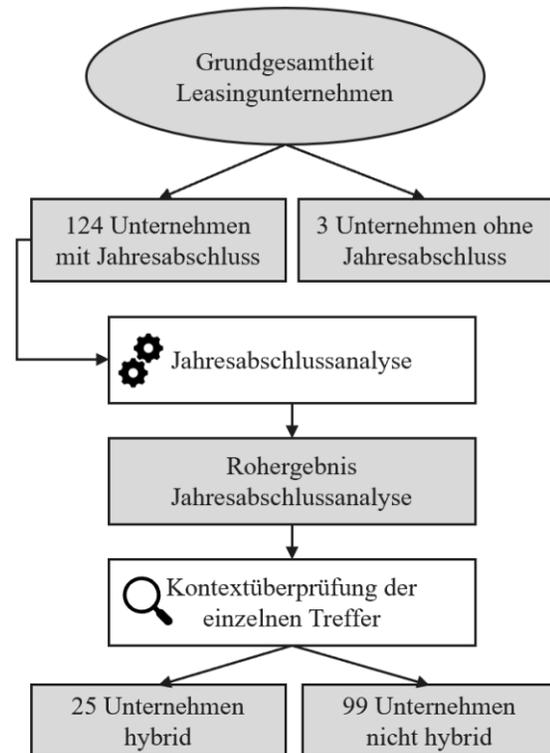


Abbildung 2: Methodisches Vorgehen Jahresabschlussanalyse

Im ersten Schritt der Jahresabschlussanalyse wurde aus dem Bundesanzeiger der aktuelle Jahresabschluss recherchiert. Für 124 Unternehmen lag dieser vor. Anschließend wurden auf Basis des Codebooks und mit Hilfe der Datenanalyse-Software MAXQDA die Jahresabschlüsse analysiert. Jeder einzelne Treffer des Rohergebnisses wurde noch einmal auf den jeweiligen Kontext hin überprüft, da einige Wörter mehrere Deutungen zulassen. Wenn bspw. das Wort „hybrid“ im Zusammenhang mit einer Hybridanleihe genannt wird, gibt dies keinen Hinweis auf ein hybrides Geschäftsmodell, sondern steht im Zusammenhang mit der Finanzierungsform des Unternehmens. Insgesamt konnten in diesem ersten Teil der Analyse für 25 Unternehmen Hinweise gefunden werden, dass diese ein hybrides Geschäftsmodell verfolgen (vgl. Abbildung 2).

Im zweiten Teil wurden die Websites der Unternehmen analysiert. Von den 127 Unternehmen der Grundgesamtheit hatten 124 Unternehmen eine Website. Für die drei Unternehmen, für die keine Website gefunden

werden konnte, wird das Ergebnis der Jahresabschlussanalyse berücksichtigt. Nach der Websiteanalyse auf Basis des Codebooks und MAXQDA wurden die Treffer des Rohergebnisses noch einmal auch auf den Kontext hin überprüft. Insgesamt konnte bei 64 Unternehmen ein Hinweis auf ein hybrides Geschäftsmodell gefunden werden, wobei 39 weitere Unternehmen gefunden und alle 25 Unternehmen aus der Jahresabschlussanalyse bestätigt wurden – was das methodische Vorgehen unterstreicht (vgl. Abbildung 3). Entsprechend dem Vorgehen von Neely (2008) wurden Unternehmen, bei denen kein Hinweis auf Hybridität gefunden wurde als „nicht-hybrid“ kategorisiert. Werden nun beide Untersuchungsteile konsolidiert, ergibt sich eine fast hälftige Verteilung. Unter den 127 untersuchten Leasingunternehmen verfolgen 64 Unternehmen ein hybrides Geschäftsmodell, was 50,39% entspricht. 63 Unternehmen werden als nicht-hybrid eingestuft, was 49,61% entspricht.

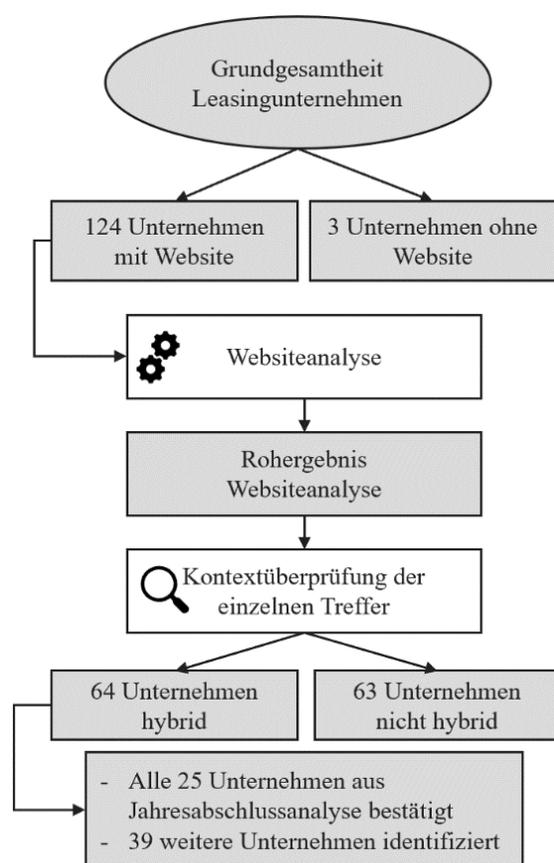


Abbildung 3: Methodisches Vorgehen Websiteanalyse

Nach der inhaltsanalytischen Untersuchung der Leasingunternehmen und Beantwortung der Frage, ob diese ein hybrides Geschäftsmodell anbieten, folgte die Analyse des Unternehmenstyps. Leasingunternehmen

werden klassischerweise in banknahe, herstellernahe oder unabhängige Leasingunternehmen eingeteilt (vgl. Bundesverband Deutscher Leasingunternehmen e.V., 2019c). Die Einteilung in diese drei Kategorien konnte zweifelsfrei vorgenommen werden, da bei bankabhängigen und herstellerabhängigen Unternehmen ein Hinweis auf die Bank bzw. den Hersteller gegeben wurde. Bei unabhängigen Leasingunternehmen war die Unabhängigkeit als Differenzierungsmerkmal hervorgehoben. Bei diesem Arbeitsschritt wurden auch die Tätigkeitsfelder der Leasingunternehmen betrachtet und kategorisiert. Hierfür kann auf einer Grobeinteilung des BdL aufgebaut werden, der verschiedene Kategorien vorgibt.

Um die bisher ermittelten Unternehmenseigenschaften später mit dem wirtschaftlichen Erfolg in Verbindung zu setzen, wurde aus den Jahresabschlüssen 2014, 2015, 2016 und 2017 der Gewinn und das Neuinvestitionsvolumen recherchiert und um die Anzahl der Angestellten ergänzt. Unternehmen mit einem vom Kalenderjahr abweichenden Geschäftsjahr wurden in jeweils neueren Jahr berücksichtigt (z.B. der Jahresabschluss des Geschäftsjahrs 2016/2017 ist in der Analyse für 2017 berücksichtigt).

## FORSCHUNGSERGEBNISSE

Obwohl die inhaltsanalytische Untersuchung - ob, und wenn ja, wie viele Leasingunternehmen ein hybrides Geschäftsmodell anbieten - lediglich als Grundlage für die folgenden Hypothesenüberprüfungen dient, hält diese Voruntersuchung bereits interessante Einblicke in die Leasingbranche bereit. Die Ausführungen des BdL lassen ein steigendes Interesse an hybriden Geschäftsmodellen vermuten. In dieser Arbeit kann nun das erste Mal empirisch gezeigt werden, dass Leasingunternehmen hybride Geschäftsmodelle anbieten (ca. die Hälfte der untersuchten Unternehmen).

Auf Basis des im vorherigen Teil beschriebenen methodischen Vorgehens können die in der Einleitung und im Theorieteil abgeleiteten Hypothesen überprüft werden.

**Profitabilität:** Um herauszufinden, ob „ein Zusammenhang zwischen Profitabilität und hybriden Geschäftsmodellen besteht“ (H1) wird die Entwicklung der Profitabilität über vier Jahre (von 2014 bis 2017) und die Profit Marge (Profit/Neuinvestitionsvolumen) analysiert.

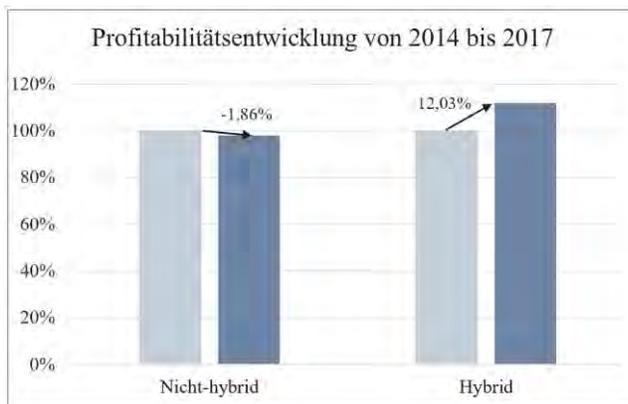


Abbildung 4: Profitabilitätsentwicklung (eigene Darstellung)

Bei nicht-hybriden Unternehmen ging die Profitabilität leicht um 1,86% pro Jahr zurück. Bei hybriden Unternehmen hingegen stieg die Profitabilität im niedrigen zweistelligen Bereich (12,03%) und zeigt damit, dass Leasingunternehmen mit einem hybriden Geschäftsmodell profitabler sind. Die Ergebnisse des t-Tests sind mit  $p = 0,02$  auf dem 5%-Niveau signifikant. Die t-Statistik ist mit 2,04 größer als der kritische t-Wert von 1,67.

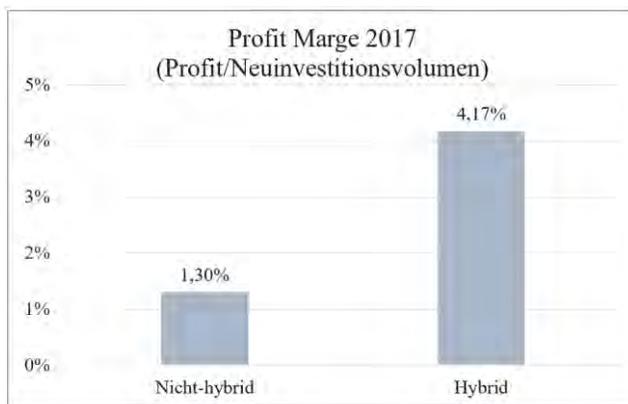


Abbildung 5: Profit Marge 2017 (eigene Darstellung)

Darüber hinaus lag die Profit Marge im Jahr 2017 bei hybriden Leasingunternehmen (4,17%) um 2,87% höher als bei nicht hybriden (1,30%). Auch hier ist das Ergebnis auf dem 5%-Niveau statistisch signifikant ( $p = 0,03$ ; t-Statistik > kritischer t-Wert). Beide Ergebnisse stützen die erste Hypothese, dass es einen Zusammenhang zwischen Profitabilität und hybriden Geschäftsmodellen gibt. H1 wird demnach angenommen.

**Unternehmensgröße:** Um herauszufinden, ob es einen Zusammenhang zwischen der Unternehmensgröße und dem angebotenen Geschäftsmodell gibt, lautet die zweite Hypothese: Große Unternehmen bieten häufiger hybride Geschäftsmodelle an (H2). Da die Unternehmensgröße je nach Definition von unterschiedlichen

Parametern bestimmt werden kann, berücksichtigt H2 zum einen die Anzahl der Mitarbeiter und zum anderen das Neuinvestitionsvolumen 2017.

Die durchschnittliche Mitarbeiteranzahl von Leasingunternehmen mit hybridem Geschäftsmodell liegt bei 149 Mitarbeitern, bei nicht-hybridem bei 55 Mitarbeitern. Der t-Test ist mit  $p = 0,01$  signifikant ( $p$ -Wert = 0,05). Die t-Statistik liegt mit 2,39 über dem kritischen t-Wert von 1,66. Würde die Annahme der Hypothese lediglich die Mitarbeiteranzahl als Indiz zur Größe eines Unternehmens berücksichtigen, ließe sich die H2 bereits annehmen.

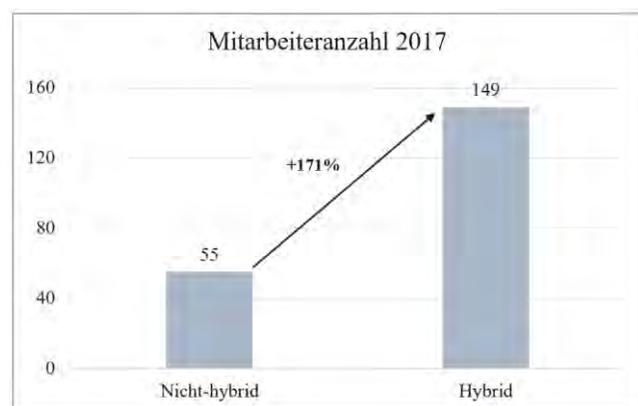


Abbildung 6: Mitarbeiteranzahl 2017 (eigene Darstellung)

Im zweiten Schritt wird das durchschnittliche Neuinvestitionsvolumen untersucht. Dieses liegt bei Leasingunternehmen mit nicht-hybridem Geschäftsmodell durchschnittlich bei 228 Mio. €; bei hybriden bei 1.076 Mio. €. Bei hybriden Unternehmen ist neben der Mitarbeiterzahl somit auch das Neuinvestitionsvolumen deutlich größer. Auch in diesem Fall ist der t-Test signifikant ( $p = 0,03$ ;  $p$ -Wert = 0,05; t-Statistik = 1,82; kritischer t-Wert = 1,68).

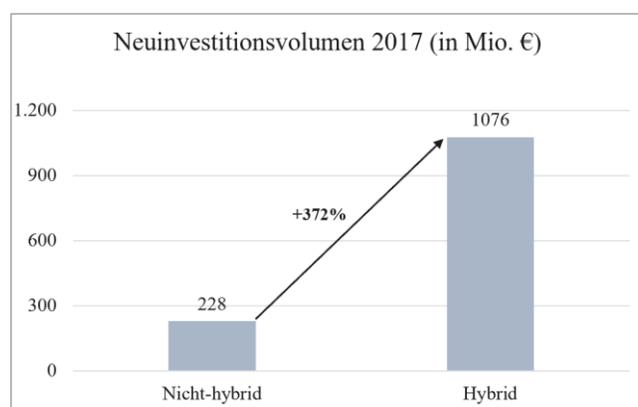


Abbildung 7: Neuinvestitionsvolumen 2017 (eigene Darstellung)

Der Zusammenhang zwischen Unternehmensgröße – Mitarbeiteranzahl und Neuinvestitionsvolumen – und einem hybriden Geschäftsmodell wird von beiden Ergebnissen bestätigt. Daher wird auch die zweite Hypothese angenommen. Große Leasingunternehmen bieten demnach häufiger hybride Geschäftsmodelle an.

**Unternehmenstyp:** Die dritte Hypothese beschäftigt sich mit dem Typ des Leasingunternehmens. Die Hypothese untersucht, ob herstellernahe Leasingunternehmen eher hybride Geschäftsmodelle anbieten, da diese sehr nah am Hersteller sind und deshalb einfacher passende hybride Angebote aufnehmen können. Die dritte Hypothese lautet: Herstellernahe Leasingunternehmen bieten häufiger hybride Angebote an (H3).

Über einen Chi<sup>2</sup>-Test wurden die drei Unternehmenstypen banknah, herstellernah und unabhängige Leasingunternehmen untersucht. Das Balkendiagramm zeigt einen deutlichen Unterschied zwischen banknahen/unabhängigen und herstellernahen Leasingunternehmen. Bei den ersten beiden Gruppen gibt es mehr nicht-hybride Geschäftsmodelle. Bei herstellernahen Leasingunternehmen gibt es beinahe dreimal so viele hybride wie nicht-hybride Leasingunternehmen. Da der Chi<sup>2</sup>-Test mit  $p = 0,02$  unter dem 5%-Niveau liegt, ist das Ergebnis signifikant und die Hypothese kann angenommen werden.

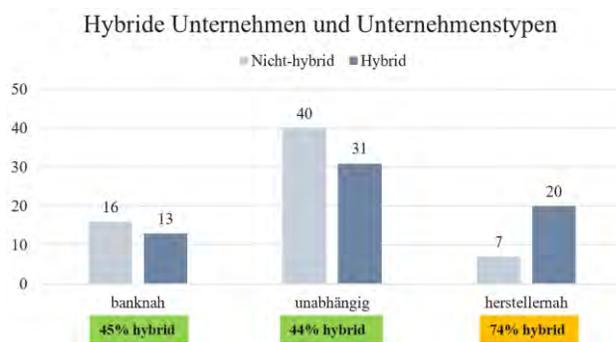


Abbildung 8: Hybride Unternehmen und Unternehmenstypen im Vergleich (eigene Darstellung)

**Portfoliofokussierung:** Die vierte Hypothese geht der Frage nach, ob ein Zusammenhang zwischen der Anzahl der angebotenen Assetkategorien und hybriden Geschäftsmodellen besteht. Höhere Aufwände bei der Abwicklung von hybriden Angeboten (vgl. Aurich et al., 2010; Brentani, 2001) könnten bspw. dazu führen, dass sich diese Unternehmen auf bestimmte Assetkategorien fokussieren. Daher wird H4 wie folgt formuliert: Leasingunternehmen mit einem hybriden

Geschäftsmodell haben ein fokussierteres Produktportfolio (H4).

Um diese Hypothese entweder annehmen oder ablehnen zu können, wird die Anzahl der am Markt angebotenen Assetkategorien analysiert.

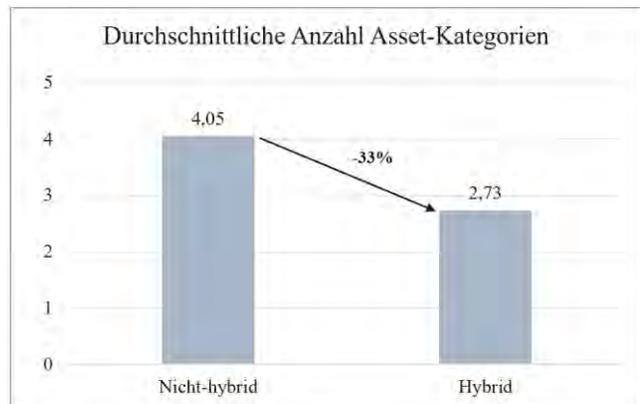


Abbildung 9: Durchschnittliche Anzahl Asset-Kategorien (eigene Darstellung)

Unternehmen mit hybridem Geschäftsmodell bedienen durchschnittlich nur 2,73 Kategorien und haben ein fokussierteres Produktportfolio als Unternehmen mit nicht-hybridem Geschäftsmodell (4,05). Der t-Test ist mit  $p = 0,0004$  höchstsignifikant und die t-Statistik (3,46) liegt deutlich über dem kritischen t-Wert (1,66). Auch die vierte Hypothese kann daher angenommen werden: Leasingunternehmen mit einem hybriden Geschäftsmodell haben ein fokussierteres Produktportfolio.

#### IMPLIKATIONEN FÜR FORSCHUNG UND PRAXIS

Für die weitere Forschung und für die Anwendung in der Praxis stellt sich die Frage, welche Implikationen sich daraus ableiten lassen.

Die Vermutung, dass Leasingunternehmen heute bereits hybride Geschäftsmodelle anbieten, konnte das erste Mal empirisch untermauert werden. Durch eine inhaltsanalytische Untersuchung von Jahresabschlüssen und Websites wurde deutlich, dass ca. die Hälfte aller Leasingunternehmen ein hybrides Geschäftsmodell verfolgen. Manager von Leasingunternehmen, die sich heute noch nicht mit dem Thema beschäftigen, sollten allein schon aus Gründen der Wettbewerbsfähigkeit das Potenzial für ihr Unternehmen ausloten. Zukünftige Forschung könnte die Analyse erneut durchführen, um ergänzend die zeitliche Komponente zu berücksichtigen: Steigt der Anteil hybrider

Geschäftsmodelle in der Leasingbranche? Gleichzeitig ließe sich branchenübergreifend analysieren, ob sich – wenn diese Entwicklungen anhalten – hybride Angebote aus verschiedenen Branchen angleichen. Wenn Leasingunternehmen ergänzende Dienstleistungen zu einem hybriden Modell kombinieren, könnten genauso andere Branchen Leasing als weitere Dienstleistung integrieren. Das Endprodukt wäre lediglich von einer anderen Seite kommend entwickelt, jedoch für den Kunden kaum zu unterscheiden. Ein weiterer Ansatz, um die Forschung zu hybriden Geschäftsmodellen voranzubringen, wäre der Vergleich mit anderen Ländern. Inwiefern decken sich die Entwicklungen bei Leasingunternehmen mit den Ergebnissen von Delbridge et al. (2007), die besagen, dass in entwickelten Ländern häufiger hybride Geschäftsmodelle angeboten werden?

Als zweiter Punkt kann festgehalten werden, dass Leasingunternehmen mit einem hybriden Geschäftsmodell profitabler sind. Wie einleitend beschrieben, hat ein hybrides Geschäftsmodell positiven Einfluss auf die Kundenzufriedenheit (vgl. Raja et al., 2013), die Wettbewerbsdifferenzierung (vgl. Baines and Lightfoot, 2013) und die Umsatzentwicklung (vgl. Neely, 2008). Forschungsergebnisse in Bezug auf die Profitabilität sind weniger eindeutig. Verschiedene Veröffentlichungen unterstreichen daher auch, dass die ursprünglich gewünschte Profitabilität nicht ohne weiteres immer erreicht wird (vgl. Gebauer et al., 2005, Ulaga and Reinartz, 2011). Gleichzeitig gibt es aber auch Ergebnisse, die bestätigen, dass Unternehmen mit einem hybriden Geschäftsmodell profitabler sind (vgl. Neely, 2008). Dies kann auch in der vorliegenden Untersuchung gezeigt werden. In der praktischen Umsetzung sollte daher das Management darauf bedacht sein, positive Auswirkungen auf die Profitabilität möglichst früh zu identifizieren. Hierbei sollten bspw. folgende Fragen gestellt werden: Welche Teile des hybriden Angebots steuern am meisten zur Profitabilität bei und wie können diese ausgebaut werden? Wie oft werden entweder Produkt- oder Dienstleistungsbestandteile über die Nutzungszeit nachgekauft und womit kann über die komplette Nutzungsdauer ein positiver Deckungsbeitrag erzielt werden (vgl. Shankar et al., 2009)?

Als drittes Teilergebnis kann gezeigt werden, dass große Unternehmen häufiger hybride Geschäftsmodelle anbieten, was die Ergebnisse von Neely (2008) bestätigt. Die Mitarbeiteranzahl und das Neuinvesti-

tionsvolumen liegen hier signifikant über denen von nicht-hybriden Unternehmen. In der Leasingbranche scheint eine gewisse Unternehmensgröße für die Weiterentwicklung zu einem hybriden Anbieter von Vorteil zu sein. Überlegungen kleinerer Leasingunternehmen sollten deshalb finanzielle und personelle Aufwände in ihrer Entscheidung berücksichtigen. Darauf aufbauend ließe sich die Kundenstruktur der untersuchten Unternehmen vergleichen, um herauszufinden, ob größere Leasingunternehmen andere Kunden betreuen, die vermehrt hybride Angebote nachfragen. Zukünftig könnte sich die Forschung außerdem mit der Frage auseinandersetzen, welche Kunden aus welchen Branchen am häufigsten diese Angebote nachfragen, um diese dann als Zielkunden zu definieren.

Das vierte Teilergebnis unterstreicht, dass es bei herstellernahen Leasingunternehmen ca. dreimal so viele hybride wie nicht-hybride Leasingunternehmen gibt. Diese Vermutung liegt der Theorie folgend zwar nahe, doch kann sie nun auch empirisch belegt werden. Auf die Praxis bezogen bedeutet das, dass Leasingunternehmen, die über ein hohes Produktwissen verfügen oder sogar als Leasing-Tochterunternehmen eines Herstellers agieren, empfohlen werden kann, diesen Wissensvorsprung für hybride Geschäftsmodelle zu nutzen. Sollten diese Unternehmen allein zum Zweck der Absatzfinanzierung geschaffen worden sein, könnten durch eine strategische Änderung des Geschäftszwecks hin zum hybriden Anbieter nicht nur die Kundenbindung verbessert, sondern auch zusätzliche Erlös- und Profit-Möglichkeiten realisiert werden.

Fünftens und letztens lässt sich festhalten, dass Leasingunternehmen mit hybridem Geschäftsmodell weniger Assetkategorien bedienen und somit fokussierter am Markt agieren. In Anbetracht der oben erwähnten Herausforderungen, die mit der Weiterentwicklung des Geschäftsmodells einhergehen, macht die Fokussierung auf zunächst wenige hybride Angebote Sinn. Gleichzeitig sollten dabei die eigentlichen Kernkompetenzen im Blick behalten und auf das neue Angebot angewendet werden (vgl. Brown et al., 2011). Erste Ansatzpunkte zur Identifizierung passender hybrider Angebote lassen sich durch die Beantwortung folgender Fragen ableiten: Wo hat der Kunde heute komplexe Probleme und wo kann das aktuelle Portfolio durch ein hybrides Angebot verbessert werden (vgl. Shankar et al., 2009)?

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass der vorliegende Artikel mittels einer empirischen Untersuchung zu neuen Erkenntnissen über hybride Geschäftsmodelle beiträgt. Er gibt einen Einblick in die Leasingbranche und ihrem aktuellen Stand auf dem Weg zu hybriden Geschäftsmodellen. Das erste Mal kann anhand empirischer Daten der Anteil der Leasingunternehmen mit einem hybriden Geschäftsmodell aufgezeigt werden. Vor allem wird deutlich, dass Leasingunternehmen mit einem hybriden Geschäftsmodell profitabler sind. Darüber hinaus werden wichtige Zusammenhänge zwischen Unternehmensgröße, Unternehmenstyp und Assetkategorien aufgezeigt. Die Ergebnisse und die abgeleiteten Handlungsempfehlungen können Leasingunternehmen helfen, ihr Geschäftsmodell erfolgreich weiterzuentwickeln.

#### LITERATURVERZEICHNIS

- Aurich, J.C., Mannweiler, C. and Schweitzer, E. (2010). How to design and offer services successfully, in *CIRP Journal of Manufacturing Science and Technology*, 2(3), pp. 136–143. doi: 10.1016/j.cirpj.2010.03.002
- Bahrke, M. and Kempermann, H. (2015). Hybride Geschäftsmodelle als Lösungsanbieter zum Erfolg, *Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e.V.* (Hrsg.).
- Baines, T. and Lightfoot, H. (2013). *Made to serve: How manufacturers can compete through servitization and product service systems*. Chichester, West Sussex: Wiley.
- Baines, T., Lightfoot, H. and Benedettini, O. (2009). The servitization of manufacturing: A review of literature and reflection on future challenges, in *Journal of Manufacturing Technology Management*, 20(5), pp. 547–567. doi: 10.1108/17410380910960984
- Bessant, J. and Davies, A. (2007). *Managing service innovation*, in *Innovation in Services (DTI Occasional Paper No. 9)*. Department of Trade and Industry, UK.
- Beuren, F.H., Gomes Ferreira, M.G. and Cauchick Miguel, P.A. (2013). Product-service systems: a literature review on integrated products and services, in *Journal of Cleaner Production*, 47, pp. 222–231. doi: 10.1016/j.jclepro.2012.12.028
- Brentani, U. (2001). Innovative versus incremental new business services: Different keys for achieving success, in *Journal of Product Innovation Management*, 18(3), pp. 169–187. doi: 10.1111/1540-5885.1830169
- Brown, B., Sichtmann, C. and Musante, M. (2011). A model of product-to-service brand extension success factors in B2B buying contexts, in *Journal of Business & Industrial Marketing*, 26(3), pp. 202–210. doi: 10.1108/08858621111115921
- Bundesverband Deutscher Leasingunternehmen e.V. (2019a). *Leasing: Marktbedeutung*. URL: <https://bdl.leasingverband.de/leasing/marktbedeutung/> (zuletzt aufgerufen am 02.09.2019).
- Bundesverband Deutscher Leasingunternehmen e.V. (2019b). *Leasing: Leasing-Service*, URL: <https://bdl.leasingverband.de/leasing/leasing-service/> (zuletzt aufgerufen am 02.06.2019).
- Bundesverband Deutscher Leasingunternehmen e.V. (2019c). *Zahlen und Fakten 2018*, URL: <https://bdl.leasingverband.de/zahlen-fakten/> (zuletzt aufgerufen am 03.08.2019).
- Bustinza, O.F., Bigdeli, A. Z., Baines, T., Elliot, C. (2015). Servitization and Competitive Advantage: The Importance of Organizational Structure and Value Chain Position, in *Research-Technology Management*, 58(5), pp. 53–60. doi: 10.5437/08956308X5805354
- Delbridge, R., Gratton, L. and Johnson, G. (2007). The Exceptional Manager: Making the Difference, in *R&D Management*, 37(1). doi: 10.1111/j.1467-9310.2007.00459.x
- Gebauer, H. (2008). Identifying service strategies in product manufacturing companies by exploring environment–strategy configurations, in *Industrial Marketing Management*, 37(3), pp. 278–291. doi: 10.1016/j.indmarman.2007.05.018
- Gebauer, H., Fleisch, E. and Friedli, T. (2005). Overcoming the Service Paradox in Manufacturing Companies, in *European Management Journal*, 23(1), pp. 14–26. doi: 10.1016/j.emj.2004.12.006
- Goedkoop, M., van Halen, C., te Riele, H. and Rommens, P. (1999). *Product service-systems, ecological and economic basics*, Report for Dutch Ministries of Environment (VROM) and Economic Affairs (EZ).

- Homburg, C., Fassnacht, M. and Guenther, C. (2003). The Role of Soft Factors in Implementing a Service-Oriented Strategy in Industrial Marketing Companies, in *Journal of Business-to-Business Marketing*, 10(2), pp. 23–51. doi: 10.1300/J033v10n02\_03
- Kindström, D. (2010). Towards a service-based business model – Key aspects for future competitive advantage, in *European Management Journal*, 28(6), pp. 479–490. doi: 10.1016/j.emj.2010.07.002
- Mont, O. (2004). Product-service systems: Panacea or myth? Lund, Univ., Diss., 2004.
- Neely, A. (2008). Exploring the financial consequences of the servitization of manufacturing, in *Operations Management Research*, 1(2), pp. 103–118. doi: 10.1007/s12063-009-0015-5
- Neu, W.A. and Brown, S.W. (2005). Forming Successful Business-to-Business Services in Goods-Dominant Firms, in *Journal of Service Research*, 8(1), pp. 3–17. doi: 10.1177/1094670505276619
- Oliva, R. and Kallenberg, R. (2003). Managing the transition from products to services, in *International Journal of Service Industry Management*, 14 (2), pp. 160–172.
- Raja, J.Z., Bourne, D., Goffin, K., Cakkol, M., Martinez, V. (2013). Achieving Customer Satisfaction through Integrated Products and Services: An Exploratory Study, in *Journal of Product Innovation Management*, 30(6), pp. 1128–1144. doi: 10.1111/jpim.12050
- Sakao, T., Ölundh Sandström, G. and Matzen, D. (2009). Framing research for service orientation of manufacturers through PSS approaches, in *Journal of Manufacturing Technology Management*, 20(5), pp. 754–778. doi: 10.1108/17410380910961082
- Shankar V., Berry, L., Dotzel, T. (2009). A practical guide to combining products and services, in *Harvard Business Review*, Harvard Business Review, 87 (11), pp. 94–99.
- Städtler, A. (2018). Schwächere Autokonjunktur dämpft Leasingwachstum - Anlageninvestitionen weiter auf Wachstumskurs, in *ifo Schnelldienst* (23), pp. 36–46.
- Tan, A.R., Matzen, D., McAloone, T.C., Evans, S. (2010). Strategies for designing and developing services for manufacturing firms, in *CIRP Journal of Manufacturing Science and Technology*, 3(2), pp. 90–97. doi: 10.1016/j.cirpj.2010.01.001
- Tomiya, T. (2005) Design Methodology of Services. 2005.
- Tukker, A. and Tischner, U. (2006). New Business for Old Europe: Product-Service Development, Competitiveness and Sustainability, Sheffield: Greenleaf Publishing.
- Uлага, W. and Reinartz, W.J. (2011). Hybrid Offerings: How Manufacturing Firms Combine Goods and Services Successfully, in *Journal of Marketing*, 75(6), pp. 5–23. doi: 10.1509/jm.09.0395
- Vandermerwe, S. and Rada, J. (1988). Servitization of business: Adding value by adding services, in *European Management Journal*, 6(4), pp. 314–324. doi: 10.1016/0263-2373(88)90033-3
- White, L., Stoughton, M. and Feng, L. (1999). Servicizing: The Quiet Transition to Extended Product Responsibility, Boston: Tellus Institute.

#### AUTOREN

##### Johannes Brunner (M.Sc.)

Doktorand an der Cyprus International University  
Forschungsgebiet: Geschäftsmodellentwicklung

##### Prof. Dr. Sonja Keppler

Allensbach University  
Forschungsgebiet: Entrepreneurship, Venture Capital

JEL : M10, L10, L20, L85

## Operational Excellence in Wohnungsunternehmen – Chancen und Grenzen der Anwendbarkeit

Tony Deckert

### ABSTRACT

With more than 41 million entities the German real estate market is the largest real estate market in Europe. Operational Excellence is an approach, which aims at improving performance with regard to cost, quality service and time. This article analyses the current state of research in the field of operational excellence, i.e. of lean management and Six Sigma in German property companies. In addition, the implementation of operational excellence in German property companies is investigated in an empirical study. The research shows that in particular in the US, UK and India considerably more studies on operational excellence are conducted than in Germany. The consideration of operational excellence activities, as e.g. exemplified in the automotive industry, does not yet exist for the German property companies. The empirical research shows that operational excellence activities in German property companies are suitable for improving processes and competitiveness. Potential for reducing wastage, increasing quality and improving customer orientation are evident in service companies, including German property companies. Due to the high economic importance of operational excellence in property companies, further research should be conducted.

### KEYWORDS

Lean Management, Six Sigma, Lean Six Sigma, Operational Excellence, Wohnungswirtschaft, Immobilienwirtschaft

### EINLEITUNG, PROBLEMSTELLUNG UND

### ZIELSETZUNG

„The most challenging question confronting business leaders and managers in the new millenium is not ‘How do we succeed?’ It’s: How do we stay successful” (Pande, Neuman und Cavanagh, 2014: 3).

Mit über 41 Millionen Einheiten ist der deutsche Immobilienmarkt der größte in Europa (Pohl und Vornholz, 2017: 8).

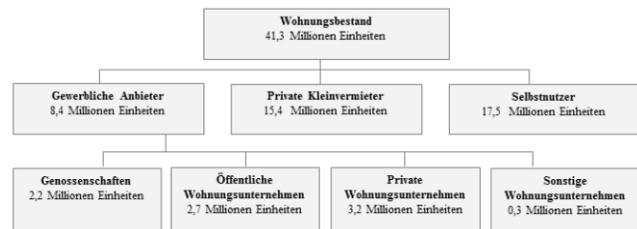


ABBILDUNG 1: Verteilung Wohnungsbestand in Deutschland  
(Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Pohl und Vornholz, 2017: 8)

Die Wohnungs- und Immobilienwirtschaft beschäftigt sich mit der Vermittlung, Bewirtschaftung, Veräußerung und Vermietung von Immobilien. In der Branche werden jährlich ca. 500 Milliarden Euro umgesetzt, was einem Anteil von ca. 18 % der gesamten Bruttowertschöpfung in Deutschland entspricht (Just, Voigtländer, Eisfeld, Henger, Hesse und Taschka, 2017: 9).

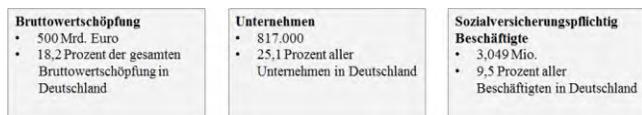


ABBILDUNG 2: Kenngrößen der Immobilienwirtschaft im weiteren Sinne  
(Quelle: eigene Darstellung, 2018, in Anlehnung an Just, Voigtländer, Eisfeld, Henger, Hesse und Taschka, 2017: 10)

Die Immobilienwirtschaft lässt sich in zwei Bereiche abgrenzen.

Immobilienwirtschaft im engeren Sinne	Immobilienwirtschaft im weiteren Sinne
Selbstnutzer, Vermieter, Vermittler, Verwalter und Immobilienhändler (inklusive Bauträger)	Selbstnutzer, Vermieter, Vermittler, Verwalter und Immobilienhändler (inklusive Bauträger)
	Planung, Erstellung, Finanzierung und Bewirtschaftung

TABELLE 1: Immobilienwirtschaft im engeren und im weiteren Sinne  
(Quelle: eigene Darstellung, 2019 in Anlehnung an Just, Voigtländer, Eisfeld, Henger, Hesse und Taschka, 2017: 9)

Der Vergleich ausgewählter Wirtschaftszweige untereinander verdeutlicht, dass die Immobilienwirtschaft eine der größten und einflussreichsten Branchen der

deutschen Volkswirtschaft ist (Just, Voigtländer, Einfeld, Henger, Hesse und Taschka, 2017: 10).

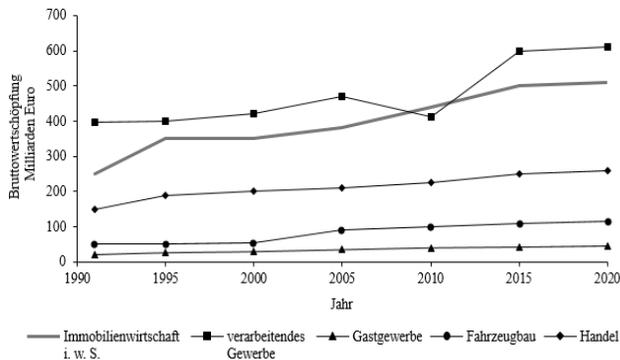


ABBILDUNG 3: Bruttowertschöpf verschiedener Branchen im Zeitverlauf  
(Quelle: Eigene Darstellung, 2019, in Anlehnung an Statistisches Bundesamt, IW Köln 2017, Just, Voigtländer, Einfeld, Henger, Hesse und Taschka, 2017: 11)

In einem Spannungsfeld aus einer gleichzeitig immer differenzierter werdender Segmentierung der Kundengruppen, der Deregulierung des Wettbewerbs, der schnell wechselnden Vorlieben der Kunden und der vielfältigen Vernetzungsmöglichkeiten aufgrund immer moderner werdender Informationstechnologien stehen deutsche Wohnungsunternehmen zunehmend vor der Hürde sich der aktuellen Entwicklungen anzunehmen. Gestiegene Sach- und Personalkosten sowie komplexere Prozesse rücken den Blick auf die Neuausrichtung von Wohnungsunternehmen.

Wohnungsunternehmen müssen nicht nur Qualitätsverbesserungen, Serviceverbesserungen, Kostensenkungen und Zeiteinsparungen gleichzeitig erreichen, sie müssen auch die Fähigkeit zur Innovation von Produkten und Dienstleistungen aufbringen um zu überleben.

Die Erreichung von Operational Excellence ist ein Ansatz, welcher eine gleichzeitige Realisierung all dieser zuvor genannten Ziele anstrebt. Ziel ist es, Verbesserungen in entscheidenden messbaren Leistungsgrößen in den Bereichen Kosten, Qualität, Service und Zeit zu erreichen.

Der Artikel soll dem Leser einen Überblick vermitteln, in wie weit Operational Excellence Modelle in der deutschen Immobilienwirtschaft etabliert sind und welche Chancen und Grenzen die Anwendung in der Wohnungswirtschaft mit sich bringt um die Hürden der dynamischen Entwicklung zu meistern.

Der Artikel gliedert sich in vier Kapitel. Zuerst wird der Stand der Forschung betrachtet. Dabei wird die

wissenschaftliche Bedeutung unter Beachtung des Forschungsstandes erläutert und die Forschungslücke definiert. Das zweite Kapitel befasst sich mit der methodischen Fundierung von Operational Excellence. Es wird der Begriff definiert und die Entwicklung mit den aktuellen Ausprägungen aufgezeigt. Im dritten Kapitel wird die empirische Untersuchung der Operational Excellence Aktivitäten in Wohnungsunternehmen betrachtet. Dabei beschäftigt sich die Untersuchung mit dem Forschungsdesign, dem Stichprobenumfang und der Abgrenzung innerhalb der Branche. Im vierten Kapitel werden erste Ergebnisse der Online-Befragung der Wohnungsunternehmen im Dachverband der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft dargestellt. Die Abhandlung schließt mit einer Zusammenfassung der gewonnenen Erkenntnisse.

## STAND DER FORSCHUNG

### WISSENSCHAFTLICHE BEDEUTUNG

Zahlreiche Fachbücher und Berichte im Bereich Operational Excellence sind praxisbezogen mit beratendem Charakter. Der Großteil der Beiträge zeigt einzelne erfolgreiche Anwendungshistorien auf oder bezieht sich auf spezielle Anwendungsgebiete (Rodgers und Antony, 2019: 450).

Die Literaturanalyse ergab, dass erste Forschungsartikel in Verbindung mit Operational Excellence ab 2003 veröffentlicht wurden (Antony, Snee und Hoerl, 2017: 1078). Der Großteil der publizierten Artikel stammt aus den USA gefolgt von Großbritannien und Indien (Yadav und Desai, 2016: 11, Sunder, Ganesh und Marathe, 2018: 149).

Die Betrachtung von Operational Excellence Aktivitäten, wie sie beispielhaft in der Automobilindustrie etabliert wurde, existiert für die deutsche Wohnungswirtschaft noch nicht.

Potentiale für Verschwendungsreduzierung, Qualitätserhöhung und Verbesserung der Kundenorientierung zeigen sich in Dienstleistungsunternehmen, so auch in der deutschen Wohnungs- und Immobilienwirtschaft (Dahm und Haindl, 2011: 162).

### FORSCHUNGSLÜCKEN

Die Literaturrecherche hat mehrere Forschungslücken für den Bereich Operationale Excellence in der Wohnungswirtschaft aufgedeckt.

- Es gibt keine Studien zur Einführung und Anwendung von Operational Excellence Systemen in der Wohnungswirtschaft.
- Es gibt keine Studien, die Auskunft darüber geben, dass die Einführung von Operational Excellence Systemen die Effizienz und Wettbewerbsfähigkeit von Wohnungsunternehmen verbessert.
- Es gibt keine Studien zu möglichen Hindernissen bei der Einführung und Umsetzung von Operational Excellence Systemen in der Wohnungswirtschaft.

### METHODISCHE FUNDIERUNG VON

### OPERATIONAL EXCELLENCE

#### BEGRIFFSDEFINITION

Der Begriff Operational Excellence (OPEX) stammt aus dem englischen Sprachraum und kann mit unternehmerischer Spitzenleistung übersetzt werden. Eine einheitliche Definition existiert nicht (Jaeger, Matyas und Sihm, 2014: 488). Die große Bandbreite im Begriffsverständnis führt zu verschiedenen Definitionen (Friedli, 2013: 7). Nach Rujner und Kietzmann (2012: 52-56) soll Operational Excellence nicht als Zustand verstanden werden, sondern vielmehr als dynamisches Streben, die eigene Wertschöpfung so effektiv und effizient wie möglich zu gestalten und permanent auf neue Optimierungspotenziale hin zu untersuchen. Durch Operational Excellence werden Unternehmen befähigt, die eigene Leistungsfähigkeit mit signifikanten und skalierbaren Verbesserungen zu erhöhen. Operational Excellence steht nach Pisano (2004: 195) und Teece (2018: 359-366) für die flexible Fähigkeit eines Unternehmens, Wettbewerbsvorteile in einem sich permanent wandelndem Umfeld zu generieren und für sich nutzbar zu machen. „Competitive advantage of firms stem from dynamic capabilities rooted in high performance routines operating inside the firm, embedded in the firm's processes, and conditioned by its history“. Um Operationale Excellence zu erlangen, bedarf es einer ganzheitlichen Betrachtung strategischer, struktureller, wirtschaftlicher und personeller Faktoren (Rujner und Kietzmann, 2012: 52).

Das breite Spektrum von Operational Excellence verdeutlichen die Ziele:

- Zufriedenstellen alle Stakeholder,
- nachhaltige Effizienzsteigerung,
- Vermeidung von Verlusten und Verschwendung,
- kontinuierlicher Verbesserungsprozess,
- Schaffung einer lernenden Organisation (Found, Lahy, Williams, Hu und Mason, 2018: 1015).

Zusammenfassend lässt sich die nachfolgende Begriffsdefinition ableiten, die dem Artikel zugrunde gelegt wird.

Operational Excellence ist die flexible Fähigkeit eines Unternehmens effektive und effiziente Prozesse entlang der Wertschöpfungskette zu realisieren und sich dabei auf permanent wechselnde Marktbedingungen einstellen zu können (Gleich, Sauter, Niggemann, 2006: 7). Alle Geschäftsprozesse müssen auf die Bedürfnisse der Kunden, die Qualität der Dienstleistung und den effizienten Einsatz der Ressourcen ausgerichtet sein (Jaeger, Matyasb, Sihm, 2014: 489). Nach Dahm (2015: 1-10) sind Lean Management, Six Sigma und Lean Six Sigma die drei bedeutendsten Managementansätze, die unter dem Etikett Operational Excellence zusammengefasst werden.

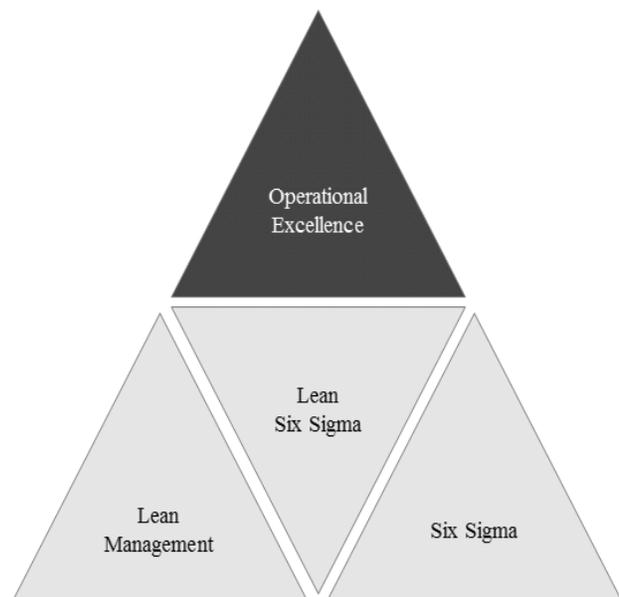


ABBILDUNG 4: Bausteine der Operational Excellence  
(Quelle: eigene Darstellung, 2017, in Anlehnung am Dahm und Haindl, 2014: 6)

#### ENTWICKLUNG UND TRENDS

"Toyota has turned operational excellence into a strategic weapon not merely through tools and quality improvement methods but a deeper business philosophy rooted in understanding of people and what motivates them (Liker, 2004: 1)."

Bei der Betrachtung der historischen Entwicklung hinter der Operational Excellence Methodik wird deutlich:

- Veränderungen und die ständige Bereitschaft sich den aktuellen Umfeldbedingungen anzupassen sind Grundvoraussetzung.
- Das unter Eiji Toyoda und Taiichi Ohno konstruierte Methodenset hat sich in den vergangenen 60 Jahren weiterentwickelt und den Rahmenbedingungen sowie Herausforderungen gestellt.

Die Erreichung von Operational Excellence bietet einen Wettbewerbsvorteil, welcher zu höherer Produktionsflexibilität, höherer Kundenzufriedenheit, steigender Effizienz und Kostenminimierung führt (Schachner, 2014: 31).

Antony, Snee und Hoerl (2017: 1085) sehen die zukünftigen Trends im Bereich Operational Excellence eng verknüpft mit höheren Anforderungen an die Organisationen.

Herausforderungen	Notwendige Veränderungen
Voranschreiten der Globalisierung und damit verbundener Wettbewerbsdruck	Stärkere Nutzung des strategischen Denkens
Steigerung des Qualitätsbewusstseins der Kunden	Konzentration auf ganzheitliche Verbesserung
Effiziente Nutzung der Informationstechnologie	Identifizierung und Lösung von unternehmenskritischen Prozessen mittels statistischen Erhebungen
Entwicklung des Big-Data-Trend	Big-Data zur Lösung von Problemen, von denen bisher ausgegangen wurde, dass sie über die Lösung hinausgehen
Integration von Operational Excellence in Bildungssysteme	Umgang mit menschlichen Veränderungen

TABELLE 2: Trends im Bereich Operational Excellence  
(Quelle: eigene Darstellung, 2017)

## EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG

### FORSCHUNGSDESIGN

Die empirische Untersuchung erfolgt in fünf Phasen:

1. Konzeption und Entwurf des Fragebogens,
2. methodische und fachliche Qualitätssicherung des Fragebogens,
3. Pretest<sup>1</sup>,
4. Validierung und Diskussion der Ergebnisse des Pretests und
5. Durchführung Online-Befragung.

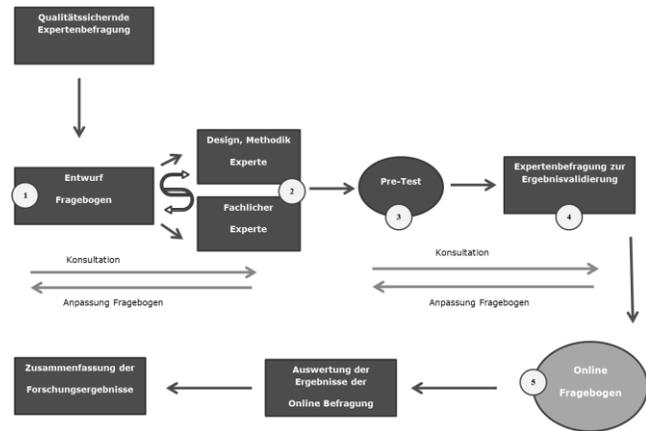


ABBILDUNG 5: Ablauf der empirischen Untersuchung  
(Quelle: eigene Darstellung, 2018)

### ABGRENZUNG DER UNTERSUCHUNG

Ziel dieser Untersuchung ist es, die Chancen und Grenzen der Anwendbarkeit von Operational Excellence Aktivitäten in der deutschen Wohnungswirtschaft zu ermitteln.

Die Untersuchung fand bei den Mitgliedsunternehmen des GdW Bundesverbandes deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen e.V. statt. Der GdW Bundesverband besteht aus 14 Regionalverbänden und ist mit ca. 3.000 Wohnungs- und Immobilienunternehmen der größte Dachverband der Branche (GdW, 2018: 14). Zur zeitlichen Eingrenzung werden die Unternehmen betrachtet, welche zum Stichtag 01. August 2018 einem der 14 Regionalverbände angehören.

### STICHPROBENGRÖÖE

Für die Bestimmung der Grundgesamtheit und die Berechnung der Stichprobengröße wurden die im August 2017 veröffentlichten Ergebnisse aus der Jahresstatistik 2016 vom GdW Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen e.V. herangezogen. Die empirische Befragung erstreckt sich über die 2.781 Mitgliedsunternehmen des GdW, welche zum Stichtag 01. August 2018 einem der 14 Regionalverbände angehörte.

Im Falle einer Normalverteilung hängt der erforderliche Stichprobenumfang von drei Faktoren ab:

- Standardabweichung der Grundgesamtheit,
- angestrebtes Konfidenzniveau und
- zugelassene Fehlergrenze.

Formel	Parameter
$n \geq \frac{N \times z^2 \times s^2}{z^2 \times s^2 + (N - 1) \times e^2}$	n: Stichprobenumfang N: Populationsgröße (Grundgesamtheit) e: Fehlerspanne - absolute Genauigkeit z: Aussagewahrscheinlichkeit s: Standardabweichung

TABELLE 3: Formel zur Berechnung des Stichprobenumfangs  
(Quelle: eigene Darstellung, 2018, in Anlehnung an Häder, 2015: 145)

Der Stichprobenumfang beträgt 338 Unternehmen des GdW Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen e.V.. Der Online-Fragebogen wird zum Erreichen der gewünschten Rücklaufquote von 50 % an 680 GdW Wohnungsunternehmen versendet.

**DARSTELLUNG DER ERGEBNISSE**

Von 680 angefragten Unternehmen sendeten 215 Unternehmen die vollständig ausgefüllten Fragebögen zurück. Bezogen auf die Stichprobengröße in Höhe von 338 teilnehmenden Unternehmen entspricht die Rücklaufquote ca. 64 %.

Die Auswertung der Umfrageergebnisse ergab, dass Lean Management und Six Sigma in 43 % der Fälle in Immobilienunternehmen der Privatwirtschaft Anwendung finden. Andere Wohnungsunternehmen und Wohnungsgenossenschaften wenden die beiden Managementwerkzeuge in 32 % und 26 % der Fälle an. Das Ergebnis lässt den Schluss zu, dass Lean Management und Six Sigma für sämtliche Kategorien der Wohnungswirtschaft geeignet sind.

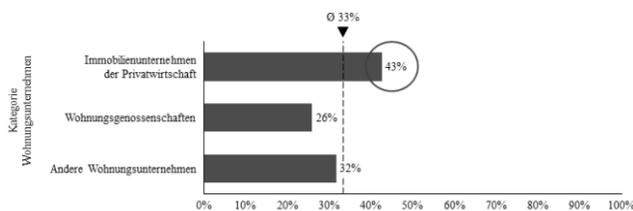


ABBILDUNG 6: Anwendung Lean Management / Six Sigma - Art  
(Quelle: eigene Darstellung, 2019)

Bei der Untersuchung der Korrelation zwischen Mitarbeiterzahl und der Anwendung von Lean Management und Six Sigma konnte festgestellt werden, dass mit 43 % der eindeutig höhere Anteil der Lean Management und Six Sigma Anwender große Unternehmen sind. Die grundsätzliche Annahme, dass sich der Einsatz von Lean Management und Six Sigma erst ab einer bestimmten Prozesskomplexität lohnt, hat sich bestätigt und zudem kann gemutmaßt werden, dass Prozessoptimierungsmethoden erst ab einer bestimmten Größe der Aufbauorganisation sinnvoll sind.

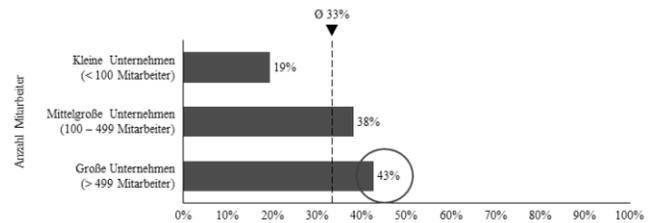


ABBILDUNG 7: Anwendung Lean Management / Six Sigma –  
Unternehmensgröße (Quelle: eigene Darstellung, 2019)

Bei der Überprüfung, ob der Einsatz von Lean Management und Six Sigma für die Unternehmen lohnenswert ist, wurde als Referenzwert für den Unternehmenserfolg auf die Umsatzrendite Bezug genommen. Zur Überprüfung der Aussage wurden die Nicht-Anwender von Lean Management und Six Sigma den Teilnehmern gegenübergestellt, welche eine oder beide Managementmethoden anwenden. In der Kategorie der Umsatzrendite über 5 % überwiegt der Anteil der Lean Management und Six Sigma Anwender deutlich. In der Kategorie Umsatzrendite bis 5 % überwiegt der Anteil der Nicht-Anwender. Aus diesem Grund kann bestätigt werden, dass Unternehmen, welche Lean Management und Six Sigma anwenden, erfolgreicher sind als jene Unternehmen die auf die Anwendung verzichten. Für alle nicht anwendenden Unternehmen ist es ratsam, sich mit der Einführung und Anwendung der Managementmethoden auseinanderzusetzen.

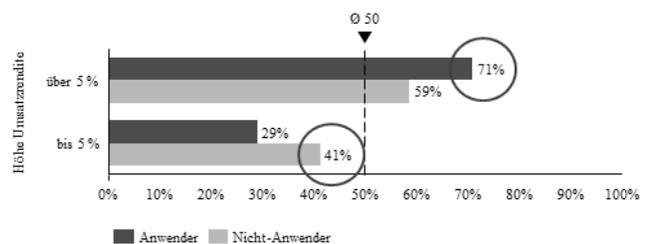


ABBILDUNG 8: Anwendung Lean Management / Six Sigma – Umsatzrendite  
(Quelle: eigene Darstellung, 2019)

Der kombinierte Einsatz von Lean Management und Six Sigma wirkt sich in 87 % aller anwendenden Unternehmen positiv auf die Geschäftsprozesse aus. Besonders signifikant ist die Tatsache, dass selten Verschlechterungen eingetreten sind. Sowohl Lean Management, als auch Six Sigma sind Methoden, mit denen Prozesse optimiert und die Wettbewerbsfähigkeit der anwendenden Unternehmen verbessert werden konnte. Die Tatsache, dass beide Methoden in der Anwendung erfolgreich sind, untermauert die Annahme, dass Potentiale zur kombinierten Anwendung vorhanden sind.

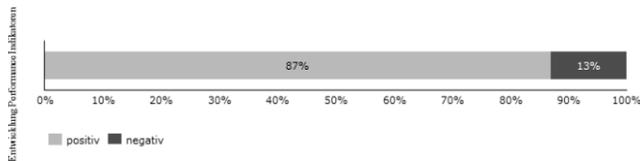


ABBILDUNG 9: Entwicklung Performance Indikatoren  
(Quelle: eigene Darstellung, 2019)

Das Ziel des Forschungsvorhabens bestand darin, die Anwendbarkeit von Operational Excellence Initiativen in deutschen Wohnungsunternehmen zu prüfen und dabei die Chancen und Grenzen zu untersuchen. Durch die hohe Bedeutung der Immobilienwirtschaft für die gesamte Bruttowertschöpfung in Deutschland ist es von existentieller Bedeutung, die Wettbewerbsfähigkeit der Wohnungsunternehmen zu erhalten. In einem Spannungsfeld aus dynamischem Wettbewerb, einer gleichzeitig immer differenzierter werdender Segmentierung der Kundengruppen, der Deregulierung des Wettbewerbs, der schnell wechselnden Vorlieben der Kunden und der vielfältigen Vernetzungsmöglichkeiten aufgrund immer moderner werdender Informationstechnologien müssen deutsche Wohnungsunternehmen umdenken, um am Markt wettbewerbsfähig zu bleiben. Die Erreichung von Operational Excellence ist ein Ansatz, welcher eine gleichzeitige Realisierung all dieser zuvor genannten Veränderungen anstrebt. Ziel ist es, Verbesserungen in entscheidenden messbaren Leistungsgrößen in den Bereichen Kosten, Qualität, Service und Zeit zu erreichen.

Die Literaturrecherche hat gezeigt, dass die Betrachtung von Operational Excellence Aktivitäten, wie sie beispielhaft in der Automobilindustrie etabliert wurde, für die deutsche Wohnungswirtschaft noch nicht existieren. Potentiale für Verschwendungsreduzierung, Qualitätserhöhung und Verbesserung der Kundenorientierung zeigen sich auch in der deutschen Wohnungs- und Immobilienwirtschaft. Entsprechend der Ableitung des Handlungsbedarfs für die betriebliche Praxis, existiert noch keine empirische Untersuchung für Operational Excellence Initiativen in Wohnungsunternehmen. Ziel des Artikels war es, erste Umfrageergebnisse auszuwerten und sich aus diesen ergebende Implikationen für die Unternehmenspraxis abzuleiten. Die Analyse der Antworten hat ergeben, dass es zielführend ist, Operational Excellence Aktivitäten in der Wohnungswirtschaft anzuwenden.

## LITERATURVERZEICHNIS

- Antony, J., Snee, R., Hoerl, R. (2017): Lean Six Sigma: yesterday, today and tomorrow, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 34, No. 7. 2017.
- Arvis, J.-F., Mustra, M. A., Ojala, L., Shepherd, B., Saslavsky, D. (2012): Connecting to compete 2012. Trade logistics in the global economy – the logistics performance index and its indicators. The international bank for reconstruction and development/The World Bank. Washington.
- Dahm, M. H. (2015): Operational Excellence – 10 fatale Missverständnisse torpedieren den Erfolg, *Projekt Magazin* 14-2015, S. 1-10.
- Dahm, M. H., Brückner, A. D. (2014): Mythos Six Sigma, *Prozessmanagement, Personalwirtschaft*, 04 – 2014, S. 66-68.
- Dahm, M., Haindl, C. (2011): Lean Management und Six Sigma, *Qualität und Wirtschaftlichkeit in der Wettbewerbsstrategie*, 2. Neu bearbeitete und erweiterte Auflage, Berlin, Erich Schmid Verlag.
- Found, P., Lahy, A., Williams, S., Hu, Q., Mason, R. (2018): Towards a theory of operational excellence, *Total Quality Management & Business Excellence*, Taylor & Francis Group, 29:9-10, 1012-1024.
- Friedli, T., Basu, P., Bellm, D., Werani, J (2013): *Leading Pharmaceutical Operational Excellence – Outstanding Practices and Cases*, Heidelberg: Springer Verlag.
- GdW Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen e.V. (2018): *Die Wohnungswirtschaft Deutschland, Rückblick 2017, Was wäre Deutschland ohne uns*, Berlin.
- Gleich, R., Sauter, R., Niggemann, S. (2006): *Operational Excellence in der Industrie*, REFA-Nachrichten 2-2006, S. 10-15.
- Häder, M. (2015): *Empirische Sozialforschung: eine Einführung*, 3. Aufl., Wiesbaden: Springer Verlag.
- Jaeger, A, Matyas, K, Sihm, W. (2014): Development of an assessment framework for Operations Excellence (OsE), based on the paradigm change in Operational

- Excellence (OE), Variety Management in Manufacturing. Proceedings of the 47th CIRP Conference on Manufacturing Systems, Procedia CIRP 17 (2014) 487–492.
- Just, T., Voigtländer, M., Eisfeld, R., Henger, R., Hesse, M., Taschka, A. (2017): Wirtschaftsfaktor Immobilien 2017, Gutachten für den Deutschen Verband für Wohnungswesen, Städtebau und Raumordnung e. V. und die Gesellschaft für Immobilienwirtschaftliche Forschung e. V., Berlin.
- Liker, J. K. (2004): The Toyota Way 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer, New York: McGraw-Hill.
- Pande, P. S., Neuman, R. P., Cavanagh, R. R. (2014): The six sigma way. How to Maximize the Impact of Your Change and Improvement Efforts, New York: McGraw-Hill.
- Pohl, A., Vornholz, G. (2017): Global Markets Real Estate, Wohnimmobilien Deutschland – fundamentale Entwicklung oder Spekulation?, Hannover.
- Raithel, J. (2008): Quantitative Forschung: Ein Praxis-kurs. 2. Aufl., Wiesbaden : VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Rodgers, B., Antony, J. (2019): Lean and Six Sigma practices in the public sector: a review, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 36 Issue: 3, pp.437-455.
- Rodgers, M., Oppenheim, R. (2019): Ishikawa diagrams and Bayesian belief networks for continuous improvement applications, The TQM Journal, Vol. 31 Issue: 3, pp.294-318.
- Rujner, H., Kietzmann, D. (2012): Mit Operational Excellence im Wettbewerb punkten, Die Bank, Heft 08/2012, S. 52-56.
- Schachner, J. (2014): Lean Six Sigma als eine Methodik zur Erreichung von Operational Excellence, Business News 3-2014, Projektportfolio-Management, ORACLE Deutschland B.V. & Co. KG, S. 29-31.
- Sunder, V. M. (2016): Lean Six Sigma in higher education institutions, International Journal of Quality and Service Sciences, Vol. 8 Issue: 2, pp.159-178.
- Sunder, V. M., Ganesh, L. S., Marathe, R. R. (2018): A morphological analysis of research literature on Lean Six Sigma for services, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 38 Issue: 1, pp.149-182.
- Teece, D. (2018): Dynamic capabilities as (workable) management systems theory, Journal of Management & Organization, 24:3 (2018), pp. 359–368 Cambridge University Press and Australian and New Zealand Academy of Management.
- Teece, D., Pisano, G. (2004): The Dynamic Capabilities of firms, in : Holsapple, W (Hrsg): Handbook of Knowledge Management 2: Knowledge Directions, Berlin Heidelberg: Springer.
- Wooldridge, J. M. (2009): Introductory Econometrics: A modern approach. 4. Auflage. Mason: South-Western, Cengage Learning.
- Yadav, G., Desai, T. N. (2016): Lean Six Sigma: a categorized review of the literature, International Journal of Lean Six Sigma, Vol. 7, No.1, 2016.
- Yu, H., Al-Hussein, M., Al-Jibouri, S., Telyas, A. (2013): Lean transformation in a modular building company: a case for implementation. J Manag Eng 29(1):103–111.
- Yuvamitra, K., Lee, J., Dong, K. (2017): Value Stream Mapping of Rope Manufacturing: A Case Study, International Journal of Manufacturing Engineering, Volume 2017, Article ID 8674187, 11 pages.

#### AUTOR

#### **Tony Deckert, MBA**

Prokurist Vonovia SE, Doktorand Cyprus International University

Forschungsgebiet: Operational Excellence in Wohnungsunternehmen

Email: Tony.Deckert@gmx.de

JEL : M54

## Risiken und Chancen digitaler Mitarbeiterjahresgespräche

Daniel Schepperle; Alexander Haselhorst

### ABSTRACT

This article is about the current state of research into annual digital performance appraisal and the possibilities of putting these into practice. The annual performance appraisal is meanwhile being debated and increasingly criticized. The range of the points of criticism is extensive and stretches from hardly efficient to only marginally constructive. The question arises of just how far the annual performance appraisal in its present form acts as an expedient and suitable management tool. The appraisal is seen as an indispensable tool from the management which cannot be ignored. In the digital age, as well as in recourse to the upcoming generation, the question is whether a modification of the annual performance appraisal will continue to be relevant if, in future, it is carried out digitally. When confronting this question, it becomes clear that the technical potential for such performance appraisals would certainly be available. However, why they are not fully exploited in such a way will be discussed within this article. Furthermore, through a differentiation between and a utility analysis of existing digital communication tools for in-house communication, it is possible at least theoretically to determine an appropriate implementation of digital performance reviews.

### KEYWORDS

Digitale Mitarbeiterjahresgespräche, digitale interne Unternehmenskommunikation, interne Unternehmenskommunikation, Mitarbeiterjahresgespräche, Personalmanagement

### DIGITALE MITARBEITERJAHRESGESPRÄCHE ALS

### TEIL DER INTERNEN UNTERNEHMENSKOMMUNI-

### KATION UND DEREN ENTWICKLUNG VON 1970 - 2018

Im Mittelpunkt des Artikels steht die Auseinandersetzung und mögliche Umsetzung von digitalen

Mitarbeiterjahresgesprächen (MJG) in Unternehmen. Ziel ist es dabei, etwaige Vor- und Nachteile herauszuarbeiten und anhand einer Nutzwertanalyse herauszufinden, welche digitalen Medien sich am besten für die Umsetzung eines digitalen MJG eignen.

Das konventionelle Mitarbeitergespräch, bei dem es sich um ein jährliches widerkehrendes Prozedere handelt und das nach vorgegebenem Muster durchgeführt wird, ist bereits seit einigen Jahren in die Diskussion geraten (vgl. Trost, 2015). Neben zahlreichen Befürwortern, die im klassischen Feedbackgespräch ein unerlässliches Führungsinstrument sehen, gibt es auch zahlreiche Kritiker, die Mitarbeitergespräche als ineffizient und wenig konstruktiv bewerten (vgl. u.a. Trost, 2015).

Die zunehmende Digitalisierung führt nach Pilarski et.al. dazu, dass sich die Personalführung neuen Anforderungen, wie z.B. Prozessen zum Steuern der Mitarbeiterkompetenzentwicklung stellen muss (vgl. Pilarski et al., 2016). Durch eine Digitalisierung der Mitarbeiterjahresgespräche kann unter anderem der Wunsch vieler, gerade jüngerer Mitarbeiter nach häufigerem Feedback erfüllt werden. Möglicherweise beeinflusst und steigert dies zudem mittelbar die Prozesseffizienz der Gespräche, da die Gesprächsergebnisse durch digitale Medien direkt dokumentiert werden können. Die Qualität der Mitarbeiterbetreuung steigt durch die orts- und zeitunabhängige Kompetenzbewertung; es werden zudem keine Barrieren zwischen den Gesprächspartnern aufgebaut, welche die Atmosphäre negativ beeinflussen (vgl. Pilarski et al., 2016).

### ENTWICKLUNG UND GESCHICHTLICHER ABRISSE MITARBEITERJAHRESGESPRÄCHE

Betrachtet man die Entwicklung der Mitarbeiterjahresgespräche in den Wirtschaftsunternehmen über die letzten Jahrzehnte, zeigt sich eine Tendenz, bei der eine Verlagerung von der Fremdeinschätzung hin zur Selbsteinschätzung stattfand. Das bedeutet konkret,

dass der Mitarbeiter selbst die Möglichkeit bekommt seine Leistungen und Kompetenzen zu beurteilen. Vor und während den 1970-Jahren mangelte es an fundierten methodischen Verfahren, die eine präzise Beurteilung der Kompetenzen und Leistungen zuließen (vgl. Oechsler und Paul, 2019). In den 1980er Jahren wird durch eine verstärkte Personalentwicklung das dialogische Mitarbeiterjahresgespräch erstmals eingeführt. Das Mitarbeiterjahresgespräch fand von Angesicht zu Angesicht statt und wurde vom Vorgesetzten protokolliert. Mit dieser einsetzenden Personalentwicklung standen anfangs Zielvorgabe und Leistungsbeurteilung im Fokus. Die Entwicklungschancen der Mitarbeiter traten in den Vordergrund (vgl. Trost, 2015). In den 1990er Jahren, erfolgte eine Ergänzung der Gespräche um standardisierte Frageleitbögen, die zu einer besseren Vergleichbarkeit der Ergebnisse bezüglich Zielvereinbarungen und Zielerreichung führten. Sie bildeten wiederum die Vorlagen für digital unterstützte Mitarbeiterjahresgespräche. Im neuen Jahrtausend führt dies zu einer strategischen, ökonomischen und nachhaltigen Personalentwicklung. Es entwickelt sich eine Feedbackkultur, die digital unterstützt werden kann. Beispielhaft sei hier das 360-Grad-Feedback genannt, das auf Kompetenzen rekurriert und nicht nur Vorgesetzte und Mitarbeiter zu Beurteilungen auffordert, sondern zudem speziell ausgewählte Kollegen, Experten, ggf. auch Kunden und Zuliefererfirmen (vgl. Brodbeck, 2016). Es folgen mobile Anwendungsmöglichkeiten, wie z.B. Apps zur mobilen Führung, von denen Personalmanager und Führungskräfte auf wichtige Informationen wie Zielvereinbarungen und Personaldokumente von unterwegs zugreifen können (vgl. Petry, 2018). Den Entwicklungsstadien der MJG folgen die sprunghaften Innovationen der technologischen Features und Funktionen des World Wide Web. Folgend wird die digitale Form der internen Unternehmenskommunikation näher erörtert.

#### FORMEN DER DIGITALEN INTERNEN UNTERNEHMENSKOMMUNIKATION

Die Formen digitaler interner Unternehmenskommunikation lassen sich weitgehend gemäß der technologischen Entwicklung vom Web 1.0 bis hin zum Web 5.0 einteilen (vgl. Issa et al., 2016). Die folgende Grafik zeigt eine Übersicht über den aktuellen Digitalisierungsgrad und seine Phasen, die sich teilweise ergänzen und überlagern.

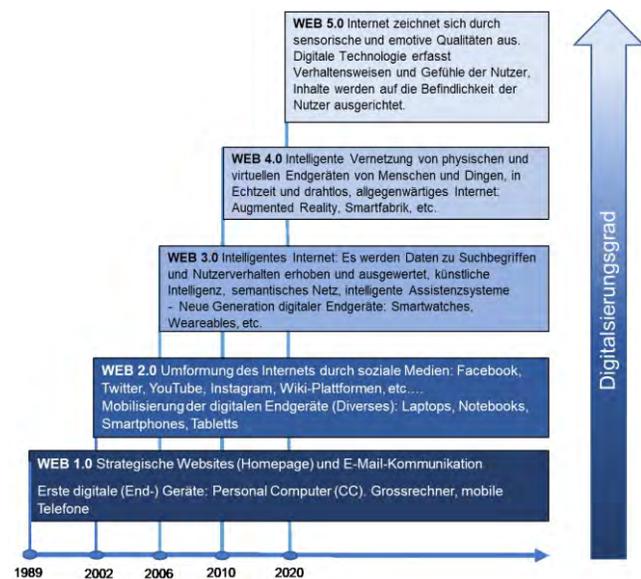


Abbildung 1: Historie Digitalisierung Web 1.0 bis Web 5.0.  
(Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Issa et al., 2016; Obermaier, 2016).

Der Begriff Web 1.0 ist von Tim Burners-Lee im Jahre 1989 kreiert worden. Es umfasst statische Webseiten, die gelesen und geschrieben werden können und dem Informations- und Wissensaustausch dienen (vgl. Issa et al., 2016). Der Begriff Web 2.0 ist eine Weiterentwicklung des Internet 1.0 und wurde von Tim O'Reilly geprägt (vgl. Voigt und Steinhöfel, 2019). Infolge von Web 2.0 transformiert sich das Internet durch Einbindung sozialer Medien bzw. social media. Nutzererbrachte Inhalte werden produziert und rezipiert. Was für die Nutzer eine Zunahme der Interaktionsmöglichkeiten bedeutet, aber auch Kontrollverluste über die Inhalte.

Web 3.0 ist eine Bezeichnung, die John Markoff im Jahre 2006 in den Diskurs eingebracht hat und beinhaltet Optionen, das Internet in dem Sinne intelligent zu machen, dass Daten zu Suchbegriffen und Nutzerverhalten erhoben, gesammelt und analysiert werden können (vgl. Issa et al., 2016). Das Web 4.0 hat unter dem Stichwort „Industrie 4.0“ als „Vernetzung von industrieller Infrastruktur“ (vgl. Obermaier, 2017) Einzug in die Produktion gehalten. Damit ist der Bereich der intelligenten Vernetzung aus physischen und virtuellen Entitäten gemeint (vgl. Issa et al., 2016).

Das Web 5.0 ist die nächste Evolutionsstufe und noch Zukunftstechnologie; es zeichnet sich durch sensorische und emotive Qualitäten aus. Die Grundlage bildet eine Technologie, mit der Verhaltensweisen und Emotionen von Nutzern sondiert werden, damit die Inhalte, deren sich die Nutzer zuwenden, auf deren

psychische Befindlichkeit zugeschnitten werden können (vgl. ebd.). Bislang werden die Web-Versionen 1.0, 2.0 und 4.0 für die digitale interne Unternehmenskommunikation genutzt. In wie weit interne digitale Unternehmenskommunikation für das Personalmanagement genutzt werden können, wird nachfolgend thematisiert.

#### **DIGITALE INTERNE KOMMUNIKATION UND UMSETZUNG FÜR MITARBEITERJAHRESGESPRÄCHE**

Die Möglichkeiten zur Umsetzung von digitalen Mitarbeiterjahresgesprächen, wird anhand der Beschreibung der Formen der digitalen internen Unternehmenskommunikation und anhand ihrer Nutzung für die Zwecke des Personalmanagements betrachtet und analysiert.

##### **Digitale interne Kommunikation**

Die digitale interne Kommunikation kann unterschiedlich beschrieben werden; folgt man z.B. Lies, ist interne Kommunikation eine Führungsfunktion, die mittels Kommunikations- und Verhaltensmanagement die Organisation unterstützt (vgl. Lies, 2018). Auch Buchholz und Knorre weisen darauf hin, dass durch den Begriff Unternehmenskommunikation alle Prozesse der organisierten Kommunikation bezeichnet werden, welche sich auf das Verhalten, die Einstellungen und das Wissen der Mitarbeiter derart auswirken, dass Führungsentscheidungen getroffen werden können (vgl. Buchholz und Knorre, 2019). Führt man die vorherigen Aussagen zusammen ist der Begriff interne Kommunikation eine Führungsfunktion die auf der operativen Ebene alle Prozesse der organisierten Kommunikation betreffen und die Einstellung, das Verhalten und das Wissen der Mitarbeiter beeinflussen.

Für die Definition dieses Begriffs der digitalen Kommunikation wird auf die Auslegung der Deutschen Gesellschaft für Publizistik und Kommunikationswissenschaft zurückgegriffen. Demnach ist die digitale Kommunikation eine allumfassende Form der interpersonalen, gruppenbezogenen und öffentlichen Kommunikation, die offline oder online über Computernetze und digitale Endgeräte erfolgt. Es dominieren derzeit die über die technische Infrastruktur des Internet realisierten Kommunikationsmodi und Informationsdienste (vgl. Deutsche Gesellschaft für Publizistik und Kommunikationswissenschaften, 2018).

Bislang existiert keine Definition des Begriffs digitale interne Unternehmenskommunikation obwohl dafür

bereits Tools wie Instant Messaging Dienste, Wikis, Social Networks usw. zur Verfügung stehen (vgl. Mack und Vilberger, 2016). Daher wird auf einer Integration der oben genannten Begriffserläuterungen von interner Unternehmenskommunikation und digitaler Kommunikation zurückgegriffen und aus ihnen der Begriff der digitalen internen Kommunikation gebildet. Digitale interne Unternehmenskommunikation umfasst demnach alle Kommunikationsprozesse in einem Unternehmen, die zum einen interpersonell und/oder gruppenbezogen und zum anderen über digitale Netzwerke und Endgeräte verlaufen, um Aktivitäten zu veranlassen, die dem Erreichen von materiellen und immateriellen Unternehmenszielen dienen (Lies, 2018; Buchholz und Knorre, 2019; DGPK, 2018).

##### **Mitarbeiterjahresgespräche als Bestandteil der Unternehmenskommunikation**

Einen Teil der internen Unternehmenskommunikation bilden Mitarbeiterjahresgespräche. Trost (2015) versteht hierunter, dass sich Mitarbeiter und Vorgesetzter in der Regel einmal im Jahr zusammensetzen und gemeinsam über die vergangenen und die zukünftigen zwölf Monate sprechen. Im Fokus des Gespräches stehen die erbrachten Leistungen, Kompetenzen und Potentiale des Mitarbeiters. Das Mitarbeiterjahresgespräch findet dabei regelmäßig von Angesicht zu Angesicht und im selben Raum statt. Das Mitarbeitergespräch wird grundsätzlich als ein Führungsinstrument verstanden, das zur Personalführung im Betrieb genutzt wird. Entsprechend sieht Bartscher, dass es sich bei einem Mitarbeitergespräch um ein Instrument der Personalführung handele, welches „in regelmäßigen und unregelmäßigen Abständen, geplant/vereinbart oder ungeplant zwischen Führungskraft und Mitarbeiter stattfindet“ (vgl. Bartscher, 2018, o.S.). Hauptformen des Mitarbeiterjahresgesprächs sind z.B. das Zielvereinbarungsgespräch, Beurteilungsgespräch und das Entwicklungsgespräch, welches zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter stattfindet (vgl. ebd.). Diese Definition wird für den Artikel zugrunde gelegt.

Für eine digitale Alternative von MJG liegen bisher weder Konzepte noch empirische Untersuchungen vor. Zur Anwendung kommt lediglich das digital gestützte Mitarbeitergespräch d.h. das Formular, die Informationen und Notizen sind digital aufbereitet. Das eigentliche Mitarbeitergespräch ist begleitet mit der Anmerkung, „dass der Direktaustausch“ nicht ersetzt werden könnte (Dietz, 2016, o.S.).

Das digitale Mitarbeiterjahresgespräch findet ebenfalls regelmäßig einmal im Jahr statt. Es kann darüber hinaus auch zusätzlich anlassbezogen geführt werden. Zu den digitalen Kommunikationsmedien werden alle Medien gezählt, die von ihrer Eigenschaft auf Digitalisierung beruhen. Eine solche Einschränkung erscheint notwendig, um diejenigen Kommunikationsmedien auszuschließen, deren Leistungsfähigkeit durch Digitalisierung lediglich verbessert worden ist. Nachfolgend wird die Nutzung interner digitaler Unternehmenskommunikation erörtert und genauer betrachtet.

#### NUTZUNG INTERNER DIGITALER UNTERNEHMENSKOMMUNIKATION FÜR MITARBEITERJAHRESGESPRÄCHE

Das MJG, das ein fester Bestandteil der Unternehmenskommunikation ist und in festgelegten Abläufen und Zeitabständen stattfindet, sollte mit den Möglichkeiten der internen digitalen Unternehmenskommunikation vereint werden. Es empfiehlt sich, dass Unternehmensführung, Personalabteilung und der IT-Bereich zusammenarbeiten und Möglichkeiten ausarbeiten, wie eine digitale interne Kommunikation aussehen könnte. Theoretisch lässt sich dies, anhand der Gestaltung und des Einsatzes einer dafür konstruierten Applikation skizzieren. Es geht um Anwendungsprogramme jeglicher Art, das heißt sowohl für Computer als auch Mobiltelefone (vgl. Fischer et al., 2015). Zugänglich gemacht werden kann eine Applikation für digitale Mitarbeiterjahresgespräche über so unterschiedliche Endgeräte wie Personalcomputer, Tablets und Notebooks. Übermittelt werden können die Gesprächsbeiträge z.B. über das technische Prinzip der Instant-Messaging-App, einer digitalen Applikation für mobile Endgeräte, über die synchrone Kommunikation in Echtzeit ermöglicht werden können (vgl. Mack und Vilberger, 2017). Das Interface, die „Benutzerschnittstelle“ zwischen Mensch und Computer (Heimgärtner 2017, S. 97), bildet dafür das Formular ab. Im nächsten Abschnitt wird erörtert, welches digitale Kommunikationsmittel sich für ein jährliches MJG am besten eignet.

#### PRIORISIERUNG DIGITALER KOMMUNIKATIONSMITTEL

Um die Chancen einer besseren digitalen Kommunikation zu nutzen und die Risiken einer Fehlinvestition in ungeeignete Kommunikationsmittel zu minimieren, müssen passende Kommunikationsmittel für die Durchführung von digitalen MJG gefunden und

genutzt werden. Nachfolgend werden einige dieser Kommunikationsmittel näher beschrieben. Bevor jedoch ein Vergleich digitaler Kommunikationsmittel vorgenommen wird, kann festgehalten werden, dass in den Unternehmen allgemeine Technologiestrategien fehlen und die Unternehmen oft auf bekannte Basistechnik zurückgreifen (vgl. Schneider, 2015). In der Praxis läuft die Realität den Möglichkeiten hinterher und Unternehmen führen neue Technologien erst ein, wenn es sich nicht mehr vermeiden lässt (vgl. Goldbeck, 2015). „Ob und wie neue Medien in den Unternehmen Einzug halten, hängt von der vorherrschenden Unternehmenskultur und der Einstellung der MitarbeiterInnen und Verantwortlichen ab, beide wirken noch nicht entsprechend ausgeprägt“ (Petz, 2016, S. 44).

In einer Studie heißt es, die „digitalen Angebote bewegen sich derzeit noch eher auf einem Niveau einer internen Kommunikation 1.0“ (Eicke, 2018, S. 75). Somit darf eine Ausdifferenzierung digitaler Kommunikationsmittel in der Unternehmenskommunikation, die für die Umsetzung digitaler MJG geeignet sein könnten, nicht damit gleichgesetzt werden, dass diese tatsächlich in den Unternehmen zur Verfügung stehen.

#### MEDIUM FÜR DIE INTERNE UNTERNEHMENSKOMMUNIKATION

Eine Übersicht über die Medien interner Kommunikation gibt die von Nowak erstellte Aufstellung, die zumindest aus der Kommunikationswissenschaft in ihrer Funktion bekannt sind:

Interne Medien	
<b>Print- und Schaummedien</b>	Mitarbeiterzeitschrift, Newsletter, Schwarzes Brett, Mitarbeiterinformationsbrief, Informationsblätter, Flugblätter, Plakate, Poster, Wandzeitungen, Schaukästen, Tabletttaufleger
<b>Online- und Bewegtbild-Medien</b>	Intranet, E-Mail, Newsletter, Schwarzes Brett, Videos, Firmen-TV, Informationsfilme
<b>Social Media</b>	Wikis, Blogs, Foren, Facebook-Gruppen, Twitter-Beiträge, Apps für Mobile Devices, Kollaborationssoftware

Tabelle 1: Medien interner Kommunikation. Quelle: Nowak 2016.

Aus Tabelle 1 wird ersichtlich, dass die interne Kommunikation in Organisationen durch verschiedene Kommunikationsmedien unterschieden wird. Der Bedarf und die Verwendung der oben aufgeführten drei unterschiedlichen Kommunikationsmedien hängt stark von den Anliegen der Organisations- und Unternehmensanforderungen ab. Für diese Arbeit liegt der

Fokus auf den Social Media Instrumenten, wie Intranet, Wikis, Blogs, Apps und Videos, weil sich diese besonders für die Ausführung digitaler MJG anbieten. Die Video-Konferenz dürfte auch als dasjenige digitale Kommunikationsinstrument gelten, was den Ansprüchen an eine möglichst enge Annäherung an das Ideal einer Face-to-face-Kommunikation in Echtzeit, wie es im konventionellen MJG ausgeprägt ist, nahekommt. Zu den medialen Vorteilen der Video-Konferenz zählt die Überbrückung großer physischer Distanzen. Zu den Nachteilen, gehören die technische Unzuverlässigkeit und das Moment der Einschüchterung (vgl. Opoku, 2016). Nach wie vor ringt dieses digitale Kommunikationsmittel bei der Übertragung vor allem mit dem Problem der Signallaufzeit. Hierbei kann es zu kleineren Verzögerungen bei dem Übertragen von Datenpaketen zwischen Absender und Empfänger kommen, was dann zu Wartezeiten in der Kommunikation führt (vgl. Baum, 2018). Neben den technisch hohen Anforderungen beeinflusst fehlender direkter Augenkontakt und das ständige Fixieren des Bildschirms die Konzentration und führen zu Ermüdungserscheinungen (vgl. ebd.). Dies hat Einfluss auf die dialogische Dynamik, also auf Aktion und Reaktion des Gesprächsverlaufes, die einen erheblichen Teil des gegenwärtigen Verständnisses von MJG ausmacht. Vor dem Hintergrund der Digitalisierung und ihrer Schwächen wird denn auch der Wert des direkten Gesprächs betont, wie er sich im konventionellen MJG darstellt. Das direkte Gespräch ist immer noch das stärkste Instrument, um Botschaften zu vermitteln bzw. Menschen von wichtigen Anliegen zu überzeugen (vgl. Eicke, 2018).

Auf der Grundlage der vorangegangenen Kapitel und der Ausführungen dieses Kapitels gilt es nun, die theoretisch in Betracht kommenden digitalen Kommunikationsmittel danach zu bewerten, inwiefern sie die Stärken konventioneller MJG aufweisen, da diese gleichsam als Benchmark für die mit dem MJG verbundenen Kommunikationsaufgaben gelten können. Als diese Stärken angesehen werden die Echtzeit, die Dialogizität und die physische Wahrnehmung des Kommunikationspartners. Im Folgenden werden die digitalen Kommunikationsmittel vorgestellt, die sich für digitale MJG am besten eignen.

**NUTZWERTANALYSE ÜBER GEEIGNETE DIGITALE KOMMUNIKATIONSMITTEL FÜR DAS DIGITALE MJG**  
Auf der Grundlage der Ausführungen aus den vorangegangenen Kapiteln wird in diesem Kapitel eine

Nutzwertanalyse erstellt, die Auskunft darüber geben soll, welche digitalen Kommunikationsmittel sich für die effiziente Umsetzung des digitalen MJG eignen. Mittels nutzwertanalytischer Methoden lassen sich komplexe Entscheidungen treffen (vgl. Kühnapfel, 2019). Der Vorteil der Nutzwertanalyse bei diesen Bewertungen ist die systematische Entscheidungsfindung und der nachvollziehbare und überprüfbare Ablauf der Methode, was konkret die Zielfindung vereinfacht und erleichtert (vgl. Wüstenhorst et al. 2019). Als Effizienzziel für das digitale MJG wird aus dem vorherigen Kapitel übernommen, dass Zielsetzungen und Motivation möglichst so vermittelt werden können, wie in einem konventionellen MJG. Dazu soll auf den kommunikationsstrukturellen Stärken wie die Echtzeit, d.h. möglichst unmittelbar reagieren zu können, die Dialogizität der Sprache und Redevielfalt und die physische Wahrnehmung des Kommunikationspartners aufgebaut werden. Diese Stärken sollen als Kriterien für die Auswahl des optimalen digitalen Kommunikationsmittels differenziert und mittels eines Punktesystems von 0 nicht erfüllt bis 10 voll erfüllt ermittelt werden. Es ergibt sich hierfür folgender Bewertungskorridor der sich nach der Empfehlung nach Kühnapfel (2019) richtet.

Das Kriterium der Echtzeit und das der physischen Wahrnehmung werden am höchsten gewichtet. Unter Echtzeit wird verstanden, dass die Daten in einer vorgegebenen Zeit den Empfänger erreichen. Die Gewichtung wird für die Bewertung der Echtzeit auf 40% der Gesamtwertung gesetzt, das ist darin begründet, dass Echtzeit von allen hier hervorgehobenen Eigenschaften als einzige unverfälscht technisch umgesetzt bzw. genutzt werden kann und es eine schnelle Reaktionszeit erlaubt, wie dies auch im konventionellen MJG geschieht. An dieser Stelle kann, wenn es das Kriterium erfüllt, ein digitales Kommunikationsmittel dem digitalen MJG zur größten Nähe zum konventionellen MJG verhelfen.

Eine Mittelstellung zwischen Echtzeit und physiologischer Wahrnehmung nimmt das Kriterium Dialogizität ein. Hierfür wird ein Wert von 25% gesetzt, weil Verzerrungen durch anthropomorphe Medien unausweichlich sind. Stilistische Eigenschaften spielen nach wie vor auch in der digitalen Kommunikation eine Rolle. Die Mensch-zu-Mensch-Kommunikation kann technisch zwar teilweise hervorragend umgesetzt werden, doch anders als die Echtzeit sind auch hier Verzerrungen im Vergleich zur herkömmlichen Kom-

munikation unausweichlich. Die physiologische Wahrnehmung wird mit 35% gewichtet und ist trotz fehlenden haptischen Merkmalen ein wichtiges Kriterium für digitale MJG, weil auch Gestik und Mimik sowie Schreibstil Rückschlüsse auf die Kommunikationspartner zulassen. Die Teilnehmer können sich jedoch, bedingt durch die technischen Medien, nur eingeschränkt mit den Sinnesorganen wahrnehmen.

Im Folgenden werden die Formen von digitaler Kommunikation in der internen Kommunikation und ihre Kommunikationskanäle bewertet. Dies sind das Social Intranet, also Anwendungen und Zugänge auf personalisierte Inhalte. Als typische Elemente gelten die Bereitstellung von Informationen und die Abbildungen von Geschäftsprozessen. Beim Corporate Blog handelt es sich um ein Internet-Tagebuch, das vom Unternehmen oder von deren Belegschaft betreut wird. Hierbei können sich die Mitarbeiter über die Blogs bezüglich ihrer Erlebnisse, Projekte und anderen Erfahrungen austauschen.

Wiki-Plattformen dienen dem zeitnahen Informations- und Wissensaustausch und können der standortübergreifenden Zusammenarbeit dienen. Im Diskussionsforum können Mitarbeiter ihre Meinungen einbringen, indem sie zu aktuellen Themen Beiträge verfassen und so ein hoher Austausch stattfinden kann. Die Videokonferenz dient dem interaktiven audiovisuellen Austausch, kostengünstige Tools zur Realisierung sind unter anderem Skype und für grössere Teams GoToMeeting. Das Webinar ist eine auf One-to-many-Prinzip aufgebautes Kommunikationssystem was konkret heißt, dass ein Vortragender, vor einem Bildschirm sitzend, theoretisch zu einem unendlich grossen Publikum sprechen kann. In Podcasts können Mitarbeiter ihr Wissen austauschen, dies eignet sich besonders für Mitarbeiter die viel unterwegs sind und sich so Informationen über Expertenbeiträge oder über die Firmenphilosophie aneignen können. Durch die Instant Messaging App können Mitteilungen und Botschaften in Echtzeit abgesendet und empfangen werden. Auf diese Weise kann in Echtzeit eine Unterhaltung stattfinden und zum raschen Austausch von Informationen genutzt werden. Das Projektmanagement-Tool dient der Kommunikation des Projektteams und der Einbindung der einzelnen Projekte. Primäres Ziel ist es etwaige Projektschwierigkeiten schnell zu lokalisieren und zu beseitigen. Die E-Mail schliesst die zu bewertenden Kommunikationsinstrumente ab,

wobei die E-Mail das älteste Tool darstellt und heute noch hauptsächlich für die interne Unternehmenskommunikation gebraucht wird, in der sich auch Anhänge anbringen lassen. Im Zuge der Auswertung nach dem oben beschriebenen Punktesystem, d.h. durch dessen Anwendung auf die angesprochenen digitalen Medien der internen Unternehmenskommunikation, zeigt sich in Tabelle 2 folgendes Ergebnis:

Digitales Kommunikationsmittel	Echtzeit		Dialogizität		Physische-Wahrnehmung Kommunikationspartner		Erreichte Punktzahl inkl. Gewichtung
	1 0	40 %	10	25%	10	35%	
Max. Punkte / Gewichtung	1	40	10	25%	10	35%	100%
Legende	A	B	A	B	A	B	C
Social Intranet	0	0	6	1.50	2	0.70	2,20
Corporate Blog	0	0	8	2,00	4	1,40	3,40
Wiki	0	0	5	1,25	3	1,05	2,30
Diskussionsforum	0	0	4	1,00	3	1,05	2,05
Videokonferenz	1 0	4,00	6	1,50	4	1,40	6,90
Webinar	1 0	4,00	4	1,00	3	1,05	6,05
Podcast	1 0	4,00	2	0,50	6	2,10	6,60
Instant Messaging App	1 0	4,00	9	2,25	5	1,75	8,00
Projektmanagement Tool	1	0,40	2	0,50	3	1,05	1,95
E-Mail	1	0,40	6	1,50	3	1,05	2,95

Tabelle 2: Punkteverteilung Eignung digitaler Instrumente der internen Unternehmenskommunikation für digitales MJG.

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Kühnapfel 2019.

Damit die Nachvollziehbarkeit der Punkteverteilung besser ersichtlich ist wurden die betreffenden Spalten zusätzlich mit den Buchstaben A, B und C gekennzeichnet. Bei den Spalten die mit A markiert sind, handelt es sich jeweils um die erreichte Punktzahl. Die Spalten mit B sind die gewichteten Ergebnisse und bei der Spalte C handelt es sich um die insgesamt erreichten Punkte.

Die Punkteverteilung ist nach drei Kriterien und Eigenschaften der Echtzeit, Dialogizität und physiologischen Wahrnehmung bewertet worden, maximal können pro Kommunikationsinstrument 10 Punkte erreicht werden. Voraussetzung ist aber, dass diese den konventionellen MJG sehr nahekommen. Beim Social Intranet, wurde bei der Echtzeit 0 Punkte vergeben, dies liegt darin begründet, dass das Kriterium der Echtzeit nicht gegeben ist und als schlecht respektive unnütz bewertet wurde. Bei der Dialogizität verhält es sich etwas anders, diese wurde mit 6 Punkten bewertet und als bedingt nützlich bewertet. Die physische Wahrnehmung wurde hingegen mit einer 2 bewertet, weil Mimik und Stimmung nicht zum Ausdruck kommen. Beim Corporate Blog, verhält es sich ähnlich, dieser erhält bei der Echtzeit 0 Punkte. Hier wird die Nützlichkeit als schlecht eingeordnet. Das Kriterium der Dialogizität wird mit 8 Punkten noch etwas höher

als beim Social Intranet eingestuft, dies liegt darin begründet, dass diese eine etwas bessere Nützlichkeit aufweisen. Im Bereich der physischen Wahrnehmung wurde eine Punktzahl von 4 vergeben, weil in diesem Bereich die körperliche Wahrnehmung als niedrig eingestuft wurde. Betrachtet man das Wiki, so ist auch hier das Kriterium der Echtzeit nicht gegeben und wird mit 0 Punkten bewertet. Die Dialogizität wird mit 5 Punkten als bedingt nützlich eingeordnet, die physische Wahrnehmung wird mit 3 Punkten bewertet und als schlecht eingestuft.

Beim Diskussionsforum verhält es sich ähnlich wie bei den vorangegangenen Kommunikationsinstrumenten, hier wurden für das Kriterium der Echtzeit 0 Punkte verteilt, weil auch hier die Nützlichkeit als schlecht eingestuft wurde. Die Dialogizität erhält mit 4 Punkten eine mittlere Bewertung, da der Vorteil in der Schriftlichkeit liegt. Die physische Wahrnehmung wird auch hier als schlecht bewertet, weil Gestik und Mimik fehlen, wodurch eine Punktzahl von 3 erreicht wird. Die Videokonferenz ist das Instrument das klar mit 10 Punkten in der Echtzeit bewertet werden kann, die Dialogizität wird mit 6 Punkten bewertet, die der physischen Wahrnehmung wird mit 4 Punkten bewertet, weil es auch hier durch technische und optische Verzerrungen zu einer bedingten Nützlichkeit führen kann. Das Webinar erhält in der Echtzeit 10 Punkte, weil diese auch hier klar gegeben ist, die Dialogizität wird mit 4 Punkten als bedingt nützlich eingestuft. Die physische Wahrnehmung wurde mit drei Punkten bewertet, weil auch hier durch das Fehlen von Mimik, Gestik dieser Bereich als schlecht angesehen wird. Beim Podcast werden 10 Punkte für die Echtzeit vergeben auch hier ist eine hohe Nützlichkeit gegeben, die Dialogizität erhält 2 Punkte, weil hier im Bereich des Dialoges die Nützlichkeit als schlecht eingestuft wurde. Die physische Wahrnehmung fällt mit 6 Punkten in einen Bereich, der als hilfreich und gut eingestuft wurde. Die Instant Messaging App erhält für die Echtzeit klare 10 Punkte, weil dies auch als sehr hilfreich und gut eingestuft wurde. Die Dialogizität erhält mit 9 Punkten in diesem Bereich eine sehr hohe Punktzahl, weil auch hier der Vergleich als gut und hilfreich eingestuft wurde. Die physische Wahrnehmung wird allerdings mit 5 Punkten nur als bedingt nützlich bewertet. Das Projektmanagement Tool wird in der Echtzeit als schlecht und ungeeignet bewertet und erhält 1 Punkt. Bei der Dialogizität wurden 2 Punkte vergeben, auch hier wurde der Nutzen als niedrig eingestuft. Die physische Wahrnehmung findet

auch bei diesem Kommunikationsinstrument nicht statt und wird mit 3 Punkten bewertet. Die E-Mail wurde bei der Echtzeit mit 1 Punkt bewertet, weil auch hier das Kriterium der Echtzeit schlecht abschneidet. Die Dialogizität erhält eine mittlere Bewertung und wird mit 6 Punkten belegt. Bei der E-Mail ist auch die physische Wahrnehmung nicht wirklich gegeben und erhält deshalb 3 Punkte.

Es zeigt sich, dass die Instant Messaging-App als das geeignetste Tool für das digitale MJG gelten kann, weil es den höchsten Nutzwert mit 8.0 aufweist. Dabei erzielt die Instant Messaging-App noch ein etwas besseres Ergebnis als die Videokonferenz die 6.9 Punkte erreicht hat, weil sie zwar über den schriftlichen Ausdruck hinaus keine Wahrnehmung des Kommunikationspartners erlaubt, aber in der Gewährung von Dialogizität klare Vorteile besitzt, die die Videokonferenz aufgrund von Unsicherheiten bezüglich der technischen Verbindung und der Übermittlung körperlicher Signale nicht vollständig ausgleichen kann. Diese würden auch nicht verschwinden, wenn die Teilnehmer an der Videokonferenz sich am selben Standort befinden würden. Platz drei belegt mit 6.6 Punkten der Podcast, dieser erhält in dem Bereich Echtzeit zwar eine hohe Punktzahl, ist aber in den Bereichen Dialogizität und physische Wahrnehmung der Videokonferenz und Instant Messaging App klar unterlegen. Das Webinar, das mit 6.05 den vierten Rang belegt, ist im Bereich der Echtzeit auch im Vorteil, hat aber im Bereich Dialogizität und physischer Wahrnehmung erkennbare Nachteile und ist dort der Videokonferenz und Instant Messaging App auch unterlegen. Social Intranet, Corporate Blog, Wiki, Diskussionsforum, Projektmanagement Tool und E-Mail schliessen bei den Kriterien Echtzeit, Dialogizität und physischer Wahrnehmung bei der Punktevergabe wesentlich schlechter ab, sodass wir hier nicht weiter darauf eingehen, weil sie sich als digitales Kommunikationsmittel für das MJG nicht eignen. Somit ergibt sich also die Empfehlung, für das digitale MJG eine Instant Messaging-App einzusetzen.

## CHANCEN UND RISIKEN DIGITALER

### MITARBEITERJAHRESGESPRÄCHE

Der Nutzen für Mitarbeiter und Unternehmen von Mitarbeiterjahresgesprächen lässt sich nach Trost nur schwer einordnen (vgl. Trost, 2015). Gerade die jüngeren Generationen leben eine offene Kommuni-

kation mit einer starken Feedbackkultur vor. Beachtung verdient auch, dass durch die nachkommenden Generationen sowohl die Nachfrage nach Feedback allgemein zunimmt und dies auch für die digitale Form zu erwarten ist. Durch soziale Medien ein rasches Feedback gewöhnt (vgl. Einramhof-Florian, 2017), erwarten sie dies auch von ihren Vorgesetzten. Feedback wird von ihnen mit „Anerkennung und Wertschätzung“ verbunden (vgl. ebd.). Firmen sollten dies nutzen, um interaktiver und hierarchieübergreifender zu kommunizieren (vgl. Rump et al., 2015). Eher kritisch hervorgehoben wird geradezu die Feedbacksucht der Generationen Y und Z (vgl. Einramhof-Florian, 2017). Es ist bei diesen Generationen, den sogenannten Digital Natives, also den nach 1980 geborenen anzunehmen (vgl. Ewinger et al., 2016), dass digitale Medien nicht nur ihr Verhalten im Hinblick auf Bedeutung und Frequenz des Feedbacks geprägt haben, sondern auch als Feedback-Werkzeuge geschätzt werden. So geben in einer Untersuchung 84 Prozent der Befragten aus der Altersgruppe an, dass sie das Mobiltelefon für die „Erledigung von Arbeitsaufträgen in ihrer Freizeit“ (Creuser et al., 2017) einsetzen.

#### CHANCEN DIGITALER MITARBEITERJAHRESGESPRÄCHE

Unternehmen haben nicht immer die technologischen Hinderungsgründe, Eigenlösungen für digitale Mitarbeiterjahresgespräche zu entwickeln (vgl. Weigert et al., 2017), was bedeutet, dass die technischen Voraussetzungen und Möglichkeiten gerade in größeren Unternehmen bereits vorhanden sind und nur noch auf ihre Umsetzung warten. Diese Chance sollte möglichst schnell genutzt werden. Gerade die Wirtschaftlichkeit von digitalen Tools für Mitarbeiterjahresgespräche dürfte von besonderer Bedeutung sein. So wird im Rahmen eines Konzepts digitaler Unterstützung die Möglichkeit gesehen, die Papierform des Mitarbeitergesprächs aufzuheben und zeitnah Ereignisse wie z.B. Erfolge der Mitarbeiter dokumentieren und evaluieren zu können. So wird aus Heers Sicht eine Arbeitserleichterung geschaffen und der Feedbackprozess mit belastbaren Daten unterfüttert (vgl. o.V. CDT, 2016). Vorhanden ist bei diesen Mitarbeitern eine positive Disposition gegenüber digitalen Werkzeugen. Es spricht nichts dagegen, sondern ist aufgrund ihrer Sozialisationen naheliegend, dass die Generation X und Z ein digitales Feedback vorziehen.

#### RISIKEN DIGITALER MITARBEITERJAHRESGESPRÄCHE

Es findet eine Veränderung in Sachen Feedbackkultur statt (vgl. o.V. CDT, 2016), digitale Prozesse benötigen übergeordnete Kommunikationsregeln, ansonsten kann es zu einer Kommunikationsflut kommen. (vgl. Dietz, 2016). Dafür sprechen auch Theorien zu den Gefahren digitaler Kommunikation allgemein. Durch Face-to-Interface- statt Face-to-Face-Interaktion findet für Thorhauer (2017) eine Entbindung von der Verantwortung für den Anderen statt, an welche die unmittelbare geistige und körperliche Gegenwart des Anderen appelliert. Gleichwohl zeigen Studien zur E-Mail-Nutzung, dass die Effekte digitaler Kommunikation auf die Interaktion durchaus ambivalent sein können: Einerseits fällt die ganzheitliche Wahrnehmung der anderen Person fort, d.h. es gibt keine Möglichkeit so wichtige Informationen wie Mimik, Gestik oder Stimme zu hören (vgl. Kellner und Khom, 2017).

Ebenso muss jedoch klar gesagt werden, dass die präferierte mediale Feedback-Form bisher nicht Gegenstand wissenschaftlicher Untersuchung geworden ist.

#### FAZIT DIGITALER MITARBEITERJAHRESGESPRÄCHE

Somit zeichnen sich, vorbehaltlich empirischer Prüfung, größere Vorteile als Nachteile bzw. Risiken des digitalen Mitarbeiterjahresgesprächs gegenüber dem konventionellen Mitarbeiterjahresgespräch ab. Zu den Vorteilen zählt zunächst, dass der Prozess effizienter gestaltet werden kann. Der Zeitaufwand dürfte ebenso reduziert werden wie der Dokumentationsaufwand. Darüber hinaus lässt sich – über das Mitarbeiterjahresgespräch hinaus – ein größeres Zeitkontingent mit Feedback abdecken. Überdies spricht vieles dafür, dass gerade durch die digitale Stärkung des Feedbacks nachwachsende Generationen nachhaltig angesprochen werden, was die Frequenz und die Form des Feedbacks betrifft. Von der digitalen Form ist ferner zu erwarten, dass sie zu einer weiteren Vernetzung des Feedbacks im Allgemeinen und des Mitarbeitergesprächs im Besonderen führt und damit eine allgemeine Entwicklung fortgesetzt wird, die Eigenverantwortung und Selbsteinschätzung fördert.

Zu den Nachteilen bzw. Risiken zählt, dass mit der digitalen Distanzkommunikation die ganzheitliche Wahrnehmung der anderen Person und die Verantwortung für diese verloren zu gehen drohen, wie sie sich in einer Begegnung von Angesicht zu Angesicht entfalten können (vgl. Thorhauer, 2017).

**ZUSAMMENFASSUNG**

Unternehmen, die das digitale Mitarbeiterjahresgespräch einführen wollen, können sich nicht auf empirische Forschung stützen, sondern nur auf Ableitungen aufgrund von Erfahrungen mit konventionellen Mitarbeiterjahresgesprächen. Darum sollte das Ziel der Arbeit sein, die Vor- und Nachteile respektive die Chancen und Risiken digitaler MJG herauszufinden. Theoretisch wird die Vorteilhaftigkeit digitaler Unterstützung eingeräumt, aber auf Face-to-Face-Kommunikation beharrt. Eine große Chance besteht gerade bei der jüngeren Generation, dass diese die digitale Form annehmen und wertschätzen. Zudem wird durch die digitale Form eine Arbeitserleichterung geschaffen und der Feedbackprozess vereinfacht. Anhand der durchgeführten Nutzwertanalyse und Bewertung der geeigneten Kommunikationsmittel hat sich herausgestellt, dass insbesondere die Instant Messaging-App und die Video-Konferenz zu denjenigen digitalen Kommunikationsmitteln die sich für das digitale MJG anbieten und ihnen am nächsten kommen.

Die Gegenüberstellung der Chancen und Risiken haben ergeben, dass sich zumindest mehr Vorteile als Nachteile des digitalen Mitarbeiterjahresgesprächs gegenüber dem konventionellen Mitarbeiterjahresgespräch abzeichnen. Nach heutigem Kenntnisstand kann davon ausgegangen werden, dass digitale Mitarbeiterjahresgespräche gerade von den nachfolgenden Generationen gut aufgenommen und angewandt werden. Im Zuge der digitalen Transformation werden digitale Mitarbeiterjahresgespräche an Bedeutung gewinnen.

Es empfiehlt sich daher zu erforschen, wie reine digitale Mitarbeiterjahresgespräche in der Praxis aufgenommen werden. Dadurch können Rahmenbedingungen geschaffen werden, die beim Einsatz digitaler Mitarbeiterjahresgespräche zum Tragen kommen. Aufgrund fehlender Studien existiert noch kein umfassendes Verständnis für rein digitale Mitarbeiterjahresgespräche. Die Wirkung solcher Gespräche insbesondere auf die Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiter sind noch weitestgehend unbekannt. Das Thema ist relevant, weil dadurch den Unternehmen und der Wirtschaft wichtige Impulse und Entscheidungshilfen gegeben werden können. In jedem Falle erscheint es angesichts der dünnen Forschungslage ratsam, nicht abrupt von konventionellen auf digitale Mitarbeitergespräche umzuschalten, sondern zunächst eine Pilot- und Erprobungsphase zu lancieren.

**LITERATURVERZEICHNIS**

- Bartscher, T. (2018): Mitarbeitergespräch. Online verfügbar unter: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/mitarbeitergespraech-37412/version-260847>, zuletzt geprüft am 31.10.2018.
- Baun, Ch. (2018): Computernetze kompakt. Berlin Heidelberg: Springer Vieweg, S. 29.
- Brodbeck, F.; Kirchler E.; Woschée R. (2016): Internationale Führung, Die Wirtschaftspsychologie. Berlin, Heidelberg: Springer, S. 193.
- Buchholz, U.; Knorre, S. (2019): Kommunikation und Unternehmensführung. Theorie und Praxis eines kommunikationszentrierten Managements. Wiesbaden: Springer Nature, S. 8-20.
- O.V. CDT (2016): Digitale HR- & Feedback-Prozesse statt Jahresend-Review-Frust. Digitalisierung jetzt! Online verfügbar unter <https://digitalisierung-jetzt.de/2016/08/11/digitale-hr-feedback-prozesse-statt-jahresend-review-frust/>, zuletzt geprüft am 24.10.2018.
- Creusen, U.; Gall, B.; Hackl, O. (2017): Digital Leadership. Führung in Zeiten des digitalen Wandels. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 24-122.
- O.V. DGPK – Deutsche Gesellschaft für Publizistik und Kommunikation (2017): Fachgruppe Digitale Kommunikation. Online verfügbar unter <https://www.dgpuk.de/de/selbstverst%C3%A4ndnis-der-fg-digi-komm.html>, zuletzt geprüft am 18.07.2017.
- Dietz, S. (2016): Mitarbeitergespräch 4.0: So geht's richtig. Veröffentlicht unter <https://www.hr-software-vergleich.de/aktuelle-nachrichten/mitarbeitergespraech-fuehren/>, (Zugriff: 24.10.2018).
- Eicke, K.-N. (2018): Interne Kommunikation und Digitalisierung. In: Kirf, B.; Eicke, K.-N.; Schömburg, S. (Hg.): Unternehmenskommunikation im Zeitalter der digitalen Transformation. Wie Unternehmen interne und externe Stakeholder heute und in Zukunft erreichen. Wiesbaden: Springer, S. 55-92.
- Einramhof-Florian, H. (2017): Die Arbeitszufriedenheit der Generation Y Lösungsansätze für erhöhte Mitarbeiterbindung und gesteigerten Unternehmenserfolg. Wiesbaden: Gabler, S. 62-88.
- Ewinger, D.; Ternès, A.; Koerbel, J.; Towers, I. (2016):

- Arbeitswelt im Zeitalter der Individualisierung. Wiesbaden: Springer, S. 13.
- Fischer, H.; Endmann, A.; Krökel, M. (2015): Mensch und Computer 2015 – Usability Professionals, Berlin: De Gruyter, S. 225.
- Goldbeck von, A. (2015): Digitalisierung der Immobilienwirtschaft: Stand und Perspektiven. In: Zeitner, R.; Peyinghaus, M. (Hg.): IT-Management Real Estate. Lösungen für digitale Kernkompetenzen. Berlin Heidelberg: Springer Verlag, S. 348.
- Heimgärtner, R. (2017): Interkulturelles User Interface Design. Von der Idee zum erfolgreichen Produkt. Berlin: Springer, S. 97.
- Issa, T.; Isaias, P.; Kommers, P. (2016): Social Networking. In: Issa, T.; Isaias, P.; Kommers, P. (Hg.): Social Networking and Education. Global Perspectives. 1st ed. 2016. Cham: Springer (Lecture Notes in Social Networks), S. 3-16.
- Kellner, M.; Khom, A. (2017): E-Mail: Wie Sie die Macht der Emotionen nutzen und mit E-Mails verblüffend einfach mehr erreichen, Wien, Goldegg Verlag GmbH, S. 17.
- Kühnapfel, J. B. (2019): Nutzwertanalysen in Marketing und Vertrieb. Wiesbaden: Springer Nature, S. 1-17.
- Lies, J. (2018): Interne Kommunikation. Online verfügbar unter: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/interne-kommunikation-52672/version-275790> zuletzt geprüft 18.09.2018.
- Mack, D.; Vilberger, D. (2016): Social Media für KMU. Der Leitfaden mit allen Grundlagen, Strategien und Instrumenten. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 18-21.
- Nowak, R. (2016): Kommunikationsmedien der internen Reputationsbildung von Vorsitzenden in politischen Mitgliederparteien. In: Nowak, R.; Roither, M. (Hg.): Interne Organisationskommunikation: Theoretische Fundierungen und praktische Anwendungsfelder. Wiesbaden: Springer, S. 139-160.
- Obermaier, R. (2016): Industrie 4.0 als unternehmerische Gestaltungsaufgabe: Strategische und operative Handlungsfelder für Industriebetriebe. In: Robert Obermaier (Hg.): Industrie 4.0 als unternehmerische Gestaltungsaufgabe. Betriebswirtschaftliche, technische und rechtliche Herausforderungen. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 3–34.
- Oeschler, W. A.; Paul, Ch. (2019): Personal und Arbeit. Einführung in das Personalmanagement. Oldenburg: De Gruyter, S. 387.
- Opoku, K. (2016): Internal Communication as a Management Tool. Successfully steering virtual teams through organizational change. In: Nowak, R.; Roither, M. (Hg.): Interne Organisationskommunikation: Theoretische Fundierungen und praktische Anwendungsfelder. Wiesbaden: Springer, S. 231-252.
- Petry, T.; Jäger, W. (Hg) (2018): Digital HR. Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co.KG, S. 37.
- Petz, S. (2016): Berufsbild Interne KommunikationsmanagerIn. Anforderungen und Rahmenbedingungen in Österreichs TOP 500 Unternehmen. In: Nowak, R.; Roither, M. (Hg.): Interne Organisationskommunikation: Theoretische Fundierungen und praktische Anwendungsfelder. Wiesbaden: Springer, S. 39-48.
- Pilarski, B. (2016): Mobile Personalinformationssysteme: empirische Erkenntnisse und Gestaltungsansätze zum Einsatz mobiler Anwendungen. Göttingen: Cuvillier, S. 12-87.
- Pilarski, B.; Decker, J.; Klein, M.; Tornack, Ch.; Schumann, M. (2016): IT-gestütztes Human Capital Management. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 757-762f.
- Rump, J.; Breitschopf, K. (2015): HR-Report 2015/2016, Schwerpunkt Unternehmenskultur, Ettlingen, Hays AG, S. 31.
- Schneider, J.G. (2015): Einführung in das Technologie-Marketing. München Wien: De Gruyter, S. 19.
- Thorhauer, Y. (2017): Freigeist-to-Interface – Moral und ethisches Handeln im virtuellen Sozialraum. In: Yvonne Thorhauer und Christoph A. Kexel (Hg.): Face-to-Interface. Werte und ethisches Bewusstsein im Internet. Wiesbaden: Springer Gabler (Schriften der accadis Hochschule), S. 11-31.
- Trost, A. (2015): Unter den Erwartungen. Warum das jährliche Mitarbeitergespräch in modernen Arbeits-

welten versagt. Weinheim: Wiley-VCH Verlag, S. 11-35.

Voigt, S.; Steinhöfel, E. (2016): Wissensmanagement im Enterprise 2.0. Kohl, H.; Mertins, K.; Seidel, H. (Hg), Wissensmanagement im Mittelstand. Berlin Heidelberg, Springer-Verlag, S. 179.

Weigert, M.; Bruhn, H-D.; Strenge, M. (2017): Digital HR oder HR Digital – Die Bedeutung der Digitalisierung für HR. In: Jochmann, W.; Böckenholt, I.; Diestel, S. (Hg), HR-Exzellenz Innovative Ansätze in Leadership und Transformation, Wiesbaden, Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 335.

Wüstenhorst, K.; Eggert, W.; Minter, S.; Gillenkirch, R. (2019): Nutzwertanalyse. Online verfügbar unter: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/nutzwertanalyse-42926/version-266266> zuletzt geprüft am 01.10.2019.

#### AUTOREN

##### **Daniel Schepperle, MBA**

Doktorand an der an der Cyprus International University in Kooperation mit der Allensbach Hochschule Konstanz  
Forschungsgebiet: Betriebswirtschaft,  
Human Resources  
Email: daniel.scheppele@ksag.ch

##### **Prof. Dr. Alexander Haselhorst, MBA**

Professor für Management an der IST – Hochschule Düsseldorf Gutachter der Cyprus International University  
Email: ahaselhorst@ist-hochschule.de

JEL : I20

## Ansprüche von Lehramtsstudierenden der Wirtschaftslehre an den Praxisbezug ihrer Fachpraktika

Rödiger Voss

### ABSTRACT

Teaching-students often wish a greater practical relevance in their education, especially in the courses. The study aims to develop a deeper understanding of the desire for practical applications and in general terms of teacher training. The aim of the study is to uncover the constructs that underlie these wishes and reveal the underlying benefits that students look for. In particular, students prefer a functional linkage between practical training and theoretical courses. In other words, they want practical seminars with examples from practice. However, students only partially recognize their own performance in the practice transfer.

### KEYWORDS

Teacher training, teaching practice, Laddering, expectations, satisfaction

### EINLEITUNG

Schulpraktika sind in deutschsprachigen Ländern als reguläres Element in der hochschulischen Ausbildung von Lehrpersonen seit Jahren etabliert. Im Rahmen der Praktika sammeln Lehramtsstudierende wertvolle Unterrichtserfahrungen und lernen die späteren Aufgaben und Herausforderungen von Lehrpersonen vertieft kennen. Studierende erhalten idealerweise während ihrer Praktika einen Theorie-geleiteten und reflektierenden Einblick in die Schulrealität. In der Regel werden durch entsprechende Veranstaltungen in der Hochschullehre und Leseaufträge die theoretischen Grundlagen gelegt, um im Praktikum die didaktischen und methodischen Kenntnisse systematisch in die Praxis anzuwenden und weiterzuentwickeln. Durch die Praktika wird ermöglicht, dass Studierende ihre Studien- und Berufswahlmotivation kritisch prüfen – also eine Selbstprüfung im Blick auf die Berufseignung. Zudem wird berufliche Handlungskompetenz im Praxisfeld gewonnen.

Dick (1996, S. 151) betont, dass Studierende Praktika allgemein als „enorm wichtig“ in ihrer beruflichen Sozialisation einschätzen. Deshalb spricht auch Hascher (2012) dem Lernfeld Praktikum eine besondere Relevanz in der Ausbildung von Lehrpersonen zu. Aufgrund der Wichtigkeit der Praktika lohnt sich eine besondere Erkundung des Feldes. Gerade die Erfassung von studentischen Erwartungen kann helfen, das Lehr-Lern-Arrangement „Schulpraktikum“ optimal zu designen und die Kenntnisse über die Wahrnehmung und die Wünsche von Studierenden zu verbessern.

Die Kompetenzerweiterung in der Ausbildung von Lehramtsstudierenden wird in hochschulischen und praktischen Ausbildungsphasen aufgebaut. Deshalb ist es sinnvoll, beide Phasen hinsichtlich der Ansprüche der Studierenden zu untersuchen. Während die eher theoretisch angelegten Phasen in der Hochschule breit und tief analysiert werden (z.B. in Form von Evaluationen) werden die praktischen Phasen lange Zeit vergleichsweise vernachlässigt. In den vergangenen Jahren hat sich die Erforschung des Feldes etwas vertieft. Thematische Ausarbeitungen zum Schulpraktikum finden sich etwa in Untersuchungen zur Kompetenzentwicklung (Bach 2013) oder zur Betreuung im Schulpraktikum (Hascher 2012). Schlag (2015) stellt die Praktikumsdokumentation in den Mittelpunkt der Betrachtung. Besonders kritisch wird in einigen Studien der mangelnde Praxisbezug außerhalb der Praktika betont (Schüssler und Keuffer 2012; Cramer 2013).

Subjektive Perspektiven von Lehramtsstudierenden hinsichtlich ihrer Ansprüche an Praktika werden seltener in den Blick genommen. Eine der wenigen Ausnahmen bildet die qualitative Analyse von Jennek et al. (2019). Es sind allerdings keine Analysen zu Studierenden der Sek. I mit Schwerpunkt Wirtschaftslehre vorhanden. Ebenso wenig werden Erwartungen und Wünsche vor einem Fachpraktikum mit selbigen nach einem geleisteten Praktikum gegenübergestellt. Die genannten Forschungslücken will der vorliegende

Beitrag vermindern. Als Praktikumsbetreuer seitens der Hochschule ist für mich persönlich ein tieferes Verständnis der studentischen Anliegen wichtig. Folgende Fragen können dabei zielführend sein: „Welche Erwartungen haben Lehramtsstudierende an ihre Fachpraktika?“, „Welche Nutzen wollen die Studierenden aus dem Fachpraktikum ziehen?“, „Welche Werte leiten die Studierenden dabei?“ und „Wie stabil sind die Konstrukte im Zeitablauf?“. Mit Hilfe dieser Studie soll ein Beitrag zur Lehrpersonenbildungsforschung erbracht werden.

## THEORETISCHER HINTERGRUND

### STUDIEN ZUR WIRKUNG DER SCHULPRAXISPHASEN

Schüssler und Keuffer (2012) merken in einer qualitativen Studie zu Praktika im Lehramtsstudium deren besondere Bedeutung an und stellen den Wunsch von Studierenden nach mehr Praxis im restlichen Teil des Studiums heraus. Dabei zeigten sich zwei Antwortmuster: a) Studierende wünschten entweder einen höheren Anwendungsbezug oder b) erhofften sich die bessere Verbindung und Reflektion von Theorie und Praxis in der Ausbildung. Cramer (2013) analysierte die Ausbildungselemente des Lehramtsstudiums (Fachwissenschaft, Fachdidaktik, Bildungswissenschaft, Schulpraktika), wobei er die Relevanz der Schulpraktika betont.

In einer Studie von Mohr und Ittel (2015) wurden Einflussfaktoren auf die Studienzufriedenheit von Lehramtsstudierenden betrachtet. Insbesondere eine hohe Praxisorientierung des Studiums führt zu hoher Studienzufriedenheit. Allerdings bezieht sich die Zufriedenheit nicht allgemein auf das gesamte Studium. Vielmehr differenzieren Studierende einzelne Teilbereiche im Studium wie etwa Fachwissenschaft, Fachdidaktik, Bildungswissenschaften oder Schulpraktika bei der Ableitung der Zufriedenheit. Die Autorinnen heben hervor, dass die generelle Zufriedenheit vornehmlich von der geschätzten berufspraktischen Relevanz der Inhalte abhängt. Vergleichsweise Ergebnisse zur Zufriedenheitsforschung lieferte eine quantitative Online-Erhebung (n = 861) mit Lehramtsstudierenden an fünf Hochschulen von Greiner (2010). Die Autorin zeigte auf, dass Studienzufriedenheit bivariat hochsignifikant mit der Zufriedenheitsskala „Zufriedenheit mit den Praktika“ korreliert. Gruber et al. (2010) kamen zu affinen Schlüssen. Leonhard und Herzog (2018) veranschau-

lichten zudem mit Hilfe einer objektiv-hermeneutischen Sequenzanalyse, dass insbesondere Langzeitpraktika das Selbstwirksamkeitserleben der Studierenden stärkt.

Jennek et al. (2019) untersuchten Funktionen und Qualität von Praktika und Praxisbezügen aus Sicht von Lehramtsstudierenden anhand von Fokusgruppeninterviews mit zwölf Studierenden. Dort zeigte sich, dass Studierende durch das Absolvieren von Praktika die Möglichkeit sehen, ihre Stärken und Schwächen sowie ihre Berufswahl zu überprüfen. Ferner ist ihnen wichtig, Feedback über ihr Handeln zu erlangen.

### METHODISCHER HINTERGRUND: INTERVIEW UND LADDERING

Im Rahmen der vorliegenden Studie wurden Lehramtsstudierende danach gefragt, welche Angebote/Leistungen ein Fachpraktikum aus ihrer Sicht besitzen sollte, um zu ihrer Zufriedenheit beizutragen. In diesem Zusammenhang sollten Studierende fünf Attribute frei nennen. Im ersten Schritt wurde demgemäß erfasst, welche Wünsche vorliegen und ob ein Wunsch nach Praxisbezug besteht und wie dieser in den mentalen Mustern der Studierenden ausgeprägt ist. Im Anschluss wurde mit einer Frage („warum ist die genannte Eigenschaft/Funktion wichtig“) eruiert, welcher Nutzen aus den genannten Attributen gezogen wird und welche Werte dahinterstehen.

Bei der Wahl einer zweckmäßigen Methode bot sich an, die aus der amerikanischen Sozialforschung stammende Laddering-Technik einzusetzen, um die Beziehungen zwischen Ansprüchen oder Wünschen an Schulpraktika aufzuzeigen. Letztlich geht es bei dieser Methode darum, die persönlichen Werte zu entdecken, die die Zufriedenheit beeinflussen. Laddering basiert auf der Means-End-Theory, nach der Individuen Mittel (means) einsetzen, um bestimmte Ziele auszuführen (ends). Das means end Modell beinhaltet drei hierarchisch im Gedächtnis von Individuen angeordnete Konstrukte:

- Attribute: Diese beschreiben beobachtbare oder rein gedanklich erfasste Bestandteile einer Leistung oder einer Person.
- Konsequenzen: Dabei handelt es sich um den individuell wahrgenommenen Nutzen, der den Grad an Bedürfnisbefriedigung zum Ausdruck bringt.
- Werthaltungen: Werte stellen eine Konzeption des

Wünschenswerten dar, welche die Auswahl unter vorhandenen Handlungsalternativen und –zielen signifikant beeinflusst.

Beim Laddering wird darauf geachtet, dass eine Kette entsteht, ausgehend von einer ausgewählten Eigenschaft über Konsequenzen, die mit der Eigenschaft verbunden sind, bis hin zu dem Wert, der dahintersteht (Voss und Gruber 2006; Voss 2012). Somit kann aufgezeigt werden, ob und wie weit ein bestimmter Anspruch an das Schulpraktikum eine persönliche Werthaltung der Studierenden trifft. Die Laddering-Technik hilft das subjektive Wissen der Befragten deutlich zu machen (Voss 2014). Jolly, Reynolds und Slocum (1988) schlagen eine sogenannte hierarchical value map (HVM) als Möglichkeit der visuellen Darstellung mentaler Strukturen der Befragten vor (vgl. Abb. 2 und Abb. 3). Durch ihre transparente Gestaltung hilft eine HVM, das Verhalten von Individuen begreiflich zu machen.

#### HINTERGRUND ZUM ABLAUF DER SCHULPRAXIS

Zunächst absolvieren die Studierenden im Einstiegssemester ein Einführungspraktikum in einer festen Studiengruppe und Schulklasse mit der Betreuung durch eine Ausbildungslehrperson der Praktikumsschule sowie einem Betreuer der Hochschule. Dies beinhaltet je nach Größe der Studiengruppe (bis zehn Studierende) 2-3 Unterrichtsversuche pro Student oder Studentin. Nach dem durchgeführten Unterrichtsversuch erfolgt ein Feedback durch die Mitstudierenden und die Mentoren. Im Anschluss an das zweite Semester liegt das vierwöchige Blockpraktikum I, das i. d. R. hochschulfern an einer selbst gewählten Schule durchgeführt wird. In dieser Phase erfolgt ein Coaching durch einen Mentor der Hochschule. Die Studierenden erstellen ein Portfolio mit Erfahrungsbericht, didaktischer Studie, Unterrichtsskizzen und ausführlichem Unterrichtsentwurf. Als nächstes werden die Fachpraktika in einer festen Studiengruppe und Schulklasse ausgeführt mit Betreuung durch eine Ausbildungslehrperson der Praktikumsschule sowie einem Betreuer der Hochschule. Von diesen muss ein Nachweis der erfolgreichen Teilnahme sowie ein Gutachten hinsichtlich der Berufseignung angefertigt werden. Letzteres wird in der Regel in Rücksprache mit der Ausbildungslehrperson erstellt. Die Studierenden leisten je nach Größe der Studiengruppe (bis 8 Studierende) mindestens 3 Unterrichtsversuche mit einer anschließenden Reflexion durch Mitstudierende sowie durch die Lehr- und Hochschulperson. Nach

dem vierten Semester wird das vierwöchige Blockpraktikum II geleistet. Abbildung 1 fasst den zeitlichen Ablauf der Praktika im Studienverlauf zusammen.



Abb. 1: Ablauf der Praktika im Lehramtsstudium nach Semestern gegliedert

#### STUDIENSAMPLE UND DURCHFÜHRUNG

##### SAMPLE

Es wurden 28 (Studie 2: 27) Studierende im Alter zwischen 21 und 28 Jahren ( $X=22.9$ ) als theoretisches Sample befragt. Eine solche Größe bietet sich nach Grunert und Bech-Larsen (2005) für Laddering-Interviews an. Die Forscher schlagen einen Umfang von mindestens 20 Teilnehmern vor, weil dadurch nach Erfahrungswerten ein signifikantes Verständnis der abgeleiteten Konstrukte ermöglicht wird. Mit dem vorhandenen Stichprobenumfang sollte also gewährleistet sein, einen Überblick über die Ansprüche der Studierenden an das Fachpraktikum in Wirtschaftslehre zu gewinnen.

Die Praktika der Studierenden verteilten sich, wie die Befragungstermine, über zwei Semester. Es waren 18 (64.3%) weibliche und 10 männliche (35.7%) Studierende beteiligt. Für 22 (78.6%) Studierende war es ein Erststudium; für 6 (21.4%) war das Studium bereits der zweite Studienbeginn, der erste Versuch wurde jeweils erfolglos zwischen Semester eins und drei abgebrochen. Ein Studierender brach während der ersten Praktikumsphase sein Studium ab, aus diesem Grund geht er nicht in das zweite Sample ein. Für den Studierenden war es bereits der zweite erfolglose Studienversuch.

## DURCHFÜHRUNG DER UNTERSUCHUNG

Innerhalb eines Jahres wurden mit jedem Probanden zwei Interviews geführt - eines vor Beginn des Fachpraktikums und ein weiteres im Anschluss an das Fachpraktikum. Da bei qualitativer Sozialforschung der analysierte Gegenstandsbereich so weit erschlossen werden soll, dass bei weiteren Datenerhebungen keine neuen Erkenntnisse mehr erwartet werden können (Strauss und Corbin 1996), hätte die Befragung bereits nach 22 von 27 möglichen Interviews abgebrochen werden können. Bei dieser Anzahl Interviews war bereits eine theoretische Sättigung der Erkenntnisse über das Forschungsfeld zu beobachten – d.h. es wurden keine neuen Konzepte mehr aus den qualitativen Interview-Daten abgeleitet. Da der Interviewplan jedoch 28 respektive 27 Interviews vorsah, wurden alle Interviews geführt und ausgewertet.

Zum Ablauf der Interviews: Den Start der Befragung stellten einige allgemeine „Aufwärmfragen“ (z. B. nach dem Befinden, dem Wohnort, allgemeiner Erfahrungen der Studierenden mit der Lehre etc.) des Interviewers dar. Danach wurden die Studierenden nach ihren Wünschen bzw. Ansprüchen an die Gestaltung und Planung des Fachpraktikums Wirtschaftslehre befragt. Die Befriedigung der Ansprüche sollte im Beeinflussungsbereich der Hochschule liegen. In der zweiten Befragung wurde auf die Erhebung bereits bekannter Daten verzichtet, es wurde nur gefragt, ob es zu Veränderungen in der persönlichen Datenbasis kam. Nach der Einstimmung war die eigentliche Ausgangsfrage für die Interviews jeweils, welche Ansprüche die Studierenden an die Gestaltung der Fachpraktika haben, damit sie zufrieden sind. Der Interviewer hatte darauf zu achten, dass die gewählten Attribute tatsächlich im Verantwortungsbereich der Hochschule lagen. Die Einstiegsfrage der zweiten Befragung war, was sich die Studierenden aufgrund ihrer Erfahrung wünschen würden, wenn sie noch mal vor Beginn des Fachpraktikums Wirtschaftslehre wären. Damit sollten Veränderungen in den mentalen Mustern erfasst werden. Bei der Nennung der Attribute seitens der Studierenden wurde jeweils eine Ergänzungsfrage gestellt: „Wie stark sehen Sie diesen Nutzen an der Hochschule ausgeprägt?“. Die Studierenden konnten „schwach“, „durchschnittlich“ oder „gut“ ausgeprägt klassifizieren.

## ERGEBNISSE

In der ersten Erhebung wurden von den 28 Befragten

insgesamt 138 Attribute von 140 möglichen für die Gestaltung der Schulpraktika genannt, pro befragte Person im Schnitt 4.9. In der Erhebung nach dem Fachpraktikum wurden von den 27 Befragten insgesamt 131 Attribute von 135 möglichen für die Gestaltung der Schulpraktika genannt, pro befragte Person im Schnitt 4.85. Die Studierenden nutzten demzufolge die Möglichkeit, fünf Attribute zu nennen fast vollumfänglich aus.

Auffällig war, dass die Studierenden nicht zwischen ihren Fachpraktika differenzierten. So wurden etwa Nutzeigenschaften oder Kritik angesprochen, die auf Praktika allgemein zuträfen. Die genannten Aspekte wurden im Gespräch schnell augenscheinlich. Es wurden aber keine Änderungen in der Befragung vorgenommen, so dass die Auswertungen auf Praktika generell zu transferieren sind.

Die genannten Attribute verteilten sich nach inhaltsanalytischer Auswertung der ersten Befragungsrunde mit 25% der Äußerungen (z.B. Vernetzung von Theorie und Praxis durch vor- und nachbereitende Veranstaltungen, mehr Praxisbeispiele in den Seminaren und Vorlesungen, Praxisorientierte Prüfungen, Praxiserfahrungen der Dozierenden) auf den Praxisbezug oder die Thematik „Praxis“. In diesem Zusammenhang finden sich Bemerkungen wie, „... ein Praktikum nutzt nichts, wenn die Vorbereitung nicht da ist, also Kurse ...“ (#Studierender 4) oder „... ich lerne besser, wenn ich selbst anwende und mit anderen darüber rede. Am besten die PH plant das gleich ein.“ (#Studierende 21). Nach Durchführung des Praktikums verteilten sich 43% die genannten Attribute auf die Thematik „Praxisbezug“. Eine Anmerkung in diesem Zusammenhang wäre, „... manchmal frage ich mich, ob der (#gemeint war ein Dozierender im Studiengang, Anmerkung des Verfassers) sein Wissen nur aus Büchern hat, vieles war Nutzlos ...“ (#Studierender 16).

Kriterium	Befragung 1	Befragung 2	% Änderung
Praxisbezug	25%	43%	+ 18%

Tab. 1: Veränderungen im Praxiswunsch

Aus Tab. 1 wird ersichtlich, dass die Rolle der Praxis und Vernetzung von theoretischer und praktischer Ausbildung im Nachhinein als wesentlich höher eingeschätzt wird. In der ersten Befragungsrunde hingegen wurden Ansprüche an den Ausbildungslehrer/Mentor, an die Ausbildungsschule oder die

allgemeine Organisation höher als in der zweiten Befragungsrunde eingeschätzt

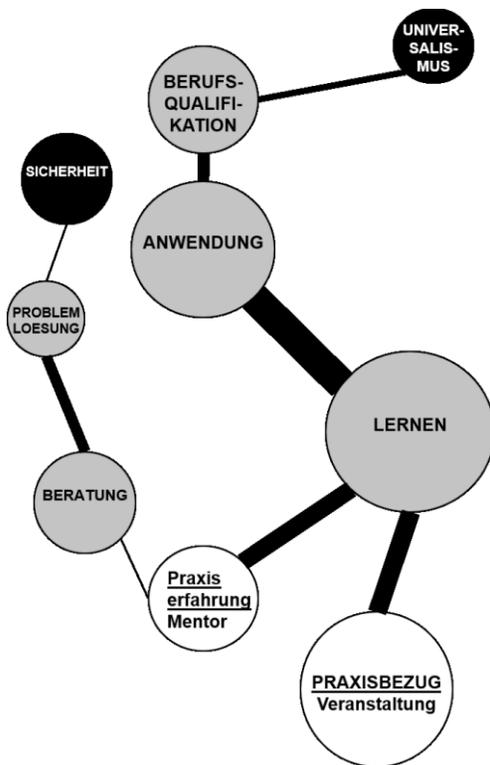


Abb. 2: HVM der ersten Befragungsrunde

Aus den in den Interviews genannten Zusammenhängen lässt sich eine hierarchical value map (HVM) ableiten (vgl. Abb. 2). Um die Les- und Interpretierbarkeit einer HVM zu vereinfachen, ist es sinnvoll, ein cutoff level zu wählen. Durch diese Wahl werden nur Verbindungen zwischen Konstrukten angezeigt, die in einer bestimmten Häufigkeit vorliegen. Ein cutoff level von 1 drückt aus, dass alle genannten Verbindungen in der grafischen Darstellung der HVM gezeigt werden, eines von vier, dass der Zusammenhang mindestens viermal genannt wurde. In dieser Studie wurde letzteres level gewählt. Die Verbindungen von Attributen (weiße Kreise) zu Konsequenzen (graue Kreise) und Werten (schwarze Kreise) werden in der HVM dargestellt (vgl. Abb. 2).

Zur Interpretation der HVM: Während der Durchmesser eines Kreises die Häufigkeit der Nennung des jeweiligen Konzepts graphisch veranschaulicht, zeigt die Stärke einer Verbindungslinie zwischen zwei Kreisen die Häufigkeit des Vorhandenseins dieser Verbindung zwischen den beiden dahinter stehenden Konzepten an. Somit sind dominante Verbindungen, die für eine Mehrzahl von Befragten gelten, leicht durch Augenschein zu identifizieren. Zwei Attribute liegen mit der Praxis in Verbindung: Praxiserfahrungen der Dozierenden sowie Praxisbezug in den Veranstaltungen. Den Praxisbezug der Dozierenden sah die Mehrheit der Studierenden als durchschnittlich (11 Nennungen) oder gut (14 Nennungen) an der untersuchten Hochschule an. Lediglich drei Personen sahen einen schlechten Bezug. Dieser Wert ist damit zu erklären, dass ein Einstellungskriterium an der analysierten Hochschule eine aktuelle oder vorherige (mindestens drei Jahre) praktische Arbeit in einer Schule ist. Die Veranstaltungen wurden schlechter gesehen: durchschnittlich (11 Nennungen); schlecht (13 Nennungen). Lediglich zwei Personen sahen einen guten Bezug.

Welchen Nutzen ziehen Studierende nun aus dem Praxisbezug? Praxisbezug (z.B. Beispiele und Anwendungen aus der Praxis) erleichtert den Studierenden das Lernen. Ihr Wissen können sie dann innerhalb des Praktikums anwenden und ausprobieren. Das hilft eigene Stärken und Schwächen zu erkennen und sein Wissen für den Beruf zu verbessern. Für die Studierenden ist dies somit ein wesentlicher Beitrag zur Berufsqualifikation. Durch diese Qualifikation können die Studierenden einen Beitrag zur Entwicklung ihrer Schülerinnen und Schüler leisten und damit zu einer

Attribute, Konsequenzen, Werte	Aussagen der Studierenden
Praxisbezug Veranstaltungen	„Es sollten nicht zwei Teile ohne großen Bezug dastehen, nicht nur total tiefe Theorie lernen, was mir für das Praktikum wenig nutzt. Da sollte ein Zusammenhang sein.“ (#Studierende 2)
Praxiserfahrung Mentor, Betreuer	„Am besten hat der Mal für Schülern unterrichtet und nicht nur vor uns.“ (#Studierende 25)
Lernen	„Ich möchte was mitnehmen aus der Veranstaltung. Und was für die Schule lernen“ (#Studierende 16)
Anwendung	„Ich möchte das Ganze in der Schule anwenden, um zu sehen wie gut oder schlecht ich bin.“ (#Studierende 11)
Starken Schwächen	„Nur durch Ausprobieren kriege ich mit, welche Qualifikationen ich habe. Ich erkenne auch gut, woran es noch mangelt.“ (#Studierende 9)
Berufsqualifikation	„...ja, es soll was von Bedeutung für die Arbeit sein können und dort angewandt werden können.“ (#Studierende 7)
Beratung	„Ich weiß noch nicht alles, da ist ein Coaching, Beratung, oder was auch immer, wertvoll.“ (#Studierende 9)
Problemlösung	„... wäre Klasse, wenn ich dann ein Problem weniger hätte.“ (#Studierende 4)
Sicherheit	„So gewinne ich mehr Sicherheit in meine Fähigkeiten.“ (#Studierende 26)
Universalismus	„Wir tragen ja ein Stück gesellschaftliche Verantwortung, oder? Das zwar nur ein Bruchteil, aber immerhin eins ist besser als nichts.“ (#Studierende 18)
Erfolg	„Ich möchte schon noch was aus meinem Leben machen, dazu gehört ein erfolgreiches Studium und genauso gut möchte ich meinen Job machen.“ (#Studierende 20)

Tab. 2: Erläuterungen zu den Konstrukten

besseren Welt. Der Wunsch nach Praxiserfahrung der Dozierenden (selbst aus dem Schuldienst) hat eine ähnliche Verknüpfung in den mentalen Mustern. Zusätzlich sprechen Studierende den Dozierenden durch diese Qualifikation die Fähigkeit zu, eine kompetente Beratung zu leisten und dadurch die studentischen Probleme besser zu lösen. Hierdurch entwickeln die Studierenden ein Gefühl der Sicherheit.

Nach der zweiten Befragungsrunde manifestierte sich eine nahezu identische HVM mit geringen Unterschieden in der Ausprägung der Stärke zwischen den einzelnen Konstrukten. Dies ist durch die erhöhte Anzahl der Nennungen im Zusammenhang mit dem Praxisbezug zu erklären. Klarer verankert war zudem die Werte „Erfolg“ und "Stärken und Schwächen" in den mentalen Mustern der Studierenden, die in der zweiten Befragungsrunde den kritischen cutoff Level von vier Nennungen deutlich überschritten. (vgl. Abb. 3). Die Studierenden zeigten den Ehrgeiz, eine erfolgreiche Lehrperson sein zu wollen und Zufriedenheit mit ihrer eigenen Leistung entwickeln zu wollen.

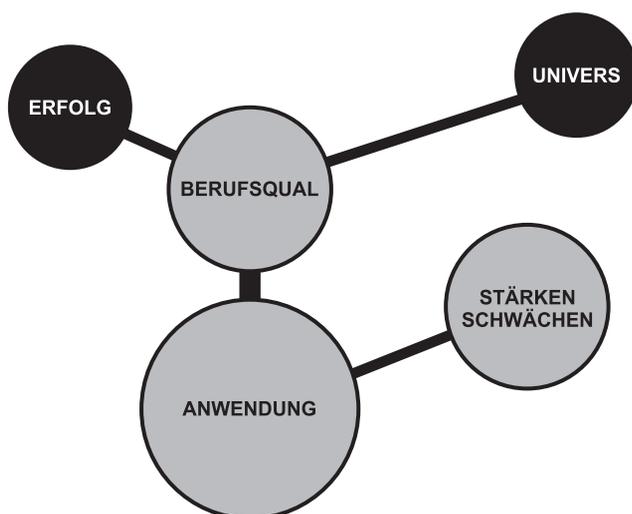


Abb. 3: Ergänzte Konstrukte aus der zweiten Befragungsrunde

## INTERPRETATION

Aus den Aussagen der Studierenden während der Laddering-Interviews wird deutlich, dass sie eine Steigerung des Umfangs der Praxisteile als weniger relevant erachten, d.h. ein Wunsch nach längeren Praktika spiegelte sich nicht als Attribut in ihren mentalen Mustern. Zielführender ist für die Studierenden vielmehr die zweckmäßige Verkettung zwischen praktischen und theoretischen Ausbildungsanteilen. Mit anderen Worten wünschen sie sich fachpraktische

Seminare mit Beispielen aus der Praxis. In den Studien von Jenneck et al (2019) sowie von Schüssler und Keuffer (2012) wurde ebenfalls der Wunsch von Studierenden zur Verbindung der theoretischen Ausbildungsinhalte mit Praxissituationen geäußert. Die Probanden sehen beispielsweise den Einsatz von Videos oder Rollenspiele in Verbindung mit Praxisproblemen als geeignete Mittel an. Die Studierenden der Wirtschaftslehre sahen diese Elemente im Studium als sehr wenig ausgeprägt an, was folgende Aussage belegt: „... gibt es denn nichts Praktischeres als streng immer am Lehrbuch zu hängen? Wir sollen mal praktisch unterrichten und handlungsorientiert unterrichten und uns unterrichtet man aber überhaupt nicht praktisch, versteh ich nicht (Studierende 26).“ Das Zitat verdeutlicht, dass einige Studierende die hochschulischen Veranstaltungen als weit entfernt von den Anforderungen der Schulpraxis sieht. Drei Studierende warfen den Aspekt auf, Lehrpersonen aus der Praxis in die Veranstaltungen zu integrieren. Fraglich ist für mich hinsichtlich des Praxistransfers, ob die Studierenden den Aspekt ihrer Eigenleistung ausreichend berücksichtigen und ob wir als Dozierende die studentische Eigenleistung beim Transfer stärker in den Lehrveranstaltungen ansprechen und betonen sollten. Studierende kommen nicht umhin, einen Teil des Transfers selbst zu leisten, um ihre Kompetenzen zu stärken. Es ist sehr schwer möglich, alle theoretischen Aspekte der Hochschullehre mit direktem Anwendungsbezug zu verbinden. In den Interviews manifestierte sich lediglich eine geringe Einsicht in diesen Sachverhalt und die zu erbringende Transferleistung. Vielleicht würde sich mit dieser Erkenntnis eine weniger schwach ausgeprägte Beurteilung des Praxisbezuges in Lehrveranstaltungen ergeben. Ergebnisse aus dem Studienqualitätsmonitor (Bargel et al. 2012) ergaben eine vergleichbare schlechte Bewertung der Praxisbezüge im Lehramtsstudium, lediglich 33% der Studierenden evaluierten diese als „gut“ oder „sehr gut“.

Aus den Ergebnissen der qualitativen Erhebung ergibt sich während der zwei Befragungsrunden eine klare Stabilisierung der Ansprüche, Wünsche und Nutzenwahrnehmungen und Werten in den HVMs der Studierenden. Lediglich der Sachverhalt, dass sich der Wunsch nach Praxisbezug noch stärker in den mentalen Mustern verankert, ist sehr auffällig.

Es lässt sich vermuten, dass die Studierenden ein stärkeres Gefühl für die eigenen Stärken und Schwächen im

Unterricht entwickeln. Resultat daraus könnte eine geringere Anzahl der Nennungen von Kriterien wie „Offenheit“ bei den Dozierenden/Mentoren sein. Im Rahmen einer qualitativen Inhaltsanalyse im Fachpraktikum Physik ergaben sich affine Ergebnisse (Ruberg und Komoreg 2016). Die Befragung erfolgte entlang der Planungsmaterialien von 16 Personen im Praktikum. Aus den Daten ergaben sich im Pre-/Post-Vergleich zudem Stabilisierungen ihrer Vorstellungen wie in der vorliegenden Studie. Dort waren auch Verunsicherungen zu identifizieren, wie z.B. Probleme beim Anwenden, Transfer und Bewerten des theoretischen Wissens. In der vorliegenden Studie entspricht dieser Aspekt dem Wunsch der Studierenden, dass in der Ausbildung Praxis und Theorie besser verknüpft werden sollte. Eine Anmerkung in diesem Zusammenhang wäre, „ ... von dem ganzen theoretischen Zeug habe ich in der Schule nix gebraucht...“ (#Studierender 16).

Als zentrales positives Qualitätskriterium von Praktika nannten Studierende in einer Studie von Jenneck et al. (2019) „Feedback“, das sie von ihrem Mentor erhalten. Auch in der vorliegenden Studie wurde das Kriterium Feedback (hier Beratung) als wichtig herausgehoben, um Probleme im Zusammenhang mit der Unterrichtsgestaltung zu lösen. Diese Verbindung hat sich in der zweiten Erhebung trotz der erweiterten Erfahrungsbasis der Studierenden nicht abgeschwächt.

Die Anwendung der theoretischen Kenntnisse ist in beiden HVMs eine der größten Nutzenkomponenten, was Schüssler und Keuffer (2012) bestätigen. Die Studierenden sehen damit eine gute Möglichkeit ihre Stärken und Schwächen zu erkennen. Dieses Konstrukt überschritt in der zweiten Befragungsrunde das cutoff level von 4 deutlich. Den Aspekt „Stärken und Schwächen erkennen“ leitete Jenneck et al. (2019) als zentrale Funktion von Praktika ab.

### ZUSAMMENFASSUNG UND FAZIT

Die Ergebnisse der Studie erweitern die Einsicht über die Wahrnehmungen und Wünsche der Studierenden und können durch Betreuer und Mentoren aktiv in der Begleitung der Praktikantinnen und Praktikanten berücksichtigt werden. Unzweifelhaft scheint, dass zur Verbesserung der Lehrqualität eine Höherqualifizierung von Lehrenden anzustreben ist. Ergebnisse des Laddering können dabei helfen und wertvolle Hinweise für Schulungen geben. In Beratungs-

situationen etwa sollten Dozenten ein gewisses Maß an Beratungskompetenz besitzen, um Studierenden helfen zu können. Dazu sind nach Ansicht der Studierenden ausreichende Praxiskenntnisse nötig. Leider verfügen Dozierende oft über wenig eigene Schulerfahrungen als Lehrperson. Viele haben eine klassische universitäre Karriere hinter sich. An der untersuchten Hochschule besteht, wie beschrieben, zwar die Regel, dass drei Jahre Erfahrung als Lehrperson bestehen sollte. In der Praxis wird dieses Kriterium teils (z.B. aus Mangel an geeigneten Bewerbern) nicht streng durchgehalten.

Vielleicht wäre es sinnig, Dozierende in eine Art Praktikum mit eigenem Unterricht in die Schulen abzustellen. Eine andere Option wäre, Praxiserfahrung als Einstellungskriterium zu formulieren und streng einzuhalten oder in Form eines Teilpensums im schulischen Bereich aufarbeiten zu lassen.

Studienanfänger sollten über Abläufe und Arbeitsformen in ihrem Studium und den Praktika informiert werden, damit sie realistische Anforderungen an das Studium haben. Dazu gehört, dass sie zahlreiche Praxistransfers des theoretischen Wissens aus den Veranstaltungen selber leisten sollten. Eventuell wäre es sinnvoll, wenn die Hochschulen und ihre Dozierenden die Ansprüche an die Studierenden besser dokumentiert. Erreichbare Lernziele und Learning Outcomes sollten in diesem Zusammenhang für die Studierenden transparent sein. Diese didaktische Maßnahme macht die intangible Lehre transparenter und begreiflicher für Studierende.

### LITERATURVERZEICHNIS

Bach, A. (2013): Kompetenzentwicklung im Schulpraktikum. Ausmaß und zeitliche Stabilität von Lerneffekten hochschulischer Praxisphasen, Münster.

Bargel, T., Grützmacher, J., Multurs, F., Ortenburger, A., Poskowsky, J., & Willige, J. (2012). Studienqualitätsmonitor 2009. Vergleich mit den Erhebungen 2007 und 2008. Hannover: HIS – Hochschul-Informationssystem GmbH.

Cramer, C. (2013): Beurteilung des bildungswissenschaftlichen Studiums durch Lehramtsstudierende in der ersten Ausbildungsphase im Längsschnitt, in: Zeitschrift für Pädagogik, 59. Jahrgang, Heft 1, S. 66-82.

Dick, A. (1996): Vom unterrichtlichen Wissen zur

Praxisreflexion: Das praktische Wissen von Expertenlehrern im Dienste zukünftiger Junglehrer. Bad Heilbrunn.

Greiner, T. (2010): Studienzufriedenheit von Lehramtsstudierenden.

Empirische Analysen an drei Pädagogischen Hochschulen und zwei Universitäten und Folgerungen für die Hochschulausbildung, Ludwigsburg.

Gruber, T., Fuß, S., Voss & Gläser-Zikuda, M. (2010): Examining student satisfaction with higher education services: Using a new measurement tool, in: *International Journal of Public Sector Management*, 23. Jahrgang, Heft 2, S. 105-123.

Grunert, K. G. & Bech-Larsen, T. (2005): Explaining choice option attractiveness by beliefs elicited by the laddering technique, in: *Journal of Economic Psychology*, 26. Jahrgang, Heft 2, S. 223-241.

Jennek, J., Lazarides, R., Panka, K., Körner, D. & Rubach, C. (2019): Funktion und Qualität von Praktika und Praxisbezügen aus Sicht von Lehramtsstudierenden, in: *HLZ*, 2. Jahrgang, Heft 1, S. 39-52.

Jolly, J. P., Reynolds, T. J. & Slocum, J. W. (1988). Application of the means-end theory for understanding the cognitive bases of performance appraisal. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 41. Jahrgang, 153-179.

Hascher, T. (2012): Lernfeld Praktikum–Evidenzbasierte Entwicklungen in der Lehrer/innenbildung, in: *Zeitschrift für Bildungsforschung*, 2. Jahrgang, Heft 2, S. 109-129.

Keuffer, J. (2010): Reform der Lehrerbildung und kein Ende? Eine Standortbestimmung, in: *Erziehungswissenschaft*, 21. Jahrgang, Heft 4, S. 51-67.

Leonhard, T. & Herzog, S. (2018): Was Langzeitpraktika leisten (können)-empirische und konzeptionelle Erkundungen, in: *Lehrerbildung auf dem Prüfstand*, 11. Jahrgang, Heft 1, S. 5-23.

Mohr, S. & Ittel, A. (2015): Studienzufriedenheit von Lehramtsstudierenden an technischen Universitäten, in: *Das Hochschulwesen*, 63. Jahrgang, Heft 3/4, S. 126-131.

Ruberg, T. & Komorek, M. (2016): Einfluss von Praxisphasen auf die Planung von Unterricht von Studierenden des Lehramts Physik, in: Maurer, C. (Hrsg.): *Authentizität und Lernen - das Fach in der Fachdidaktik*. Regensburg, S. 98-100.

Schlag, M. (2015): Das strukturierte Portfolio zur Dokumentation des orientierenden Praktikums für Lehramtsstudierende, Mainz.

Schüssler, R., & Keuffer, J. (2012): Mehr ist nicht genug (...)! Praxiskonzepte von Lehramtsstudierenden – Ergebnisse einer qualitativen Untersuchung, in: Schubarth, W. et al. (Hrsg.), *Studium nach Bologna: Praxisbezüge stärken?! Praktika als Brücke zwischen Hochschule und Arbeitsmarkt*, Wiesbaden, S. 185–195.

Strauss, A. & Corbin, J. (1996): *Grounded Theory, Grundlagen der qualitativen Sozialforschung*. München.

Voss, R. & Gruber, T. (2006): The desired teaching qualities of lecturers in higher education: a means end analysis, in: *Quality Assurance in Education*, 14. Jahrgang, Heft 3, S. 217-242.

Voss, R. (2012): Qualitative empirische Befunde zu Erwartungen von Studierenden an ihre Dozenten, in: *Bildungsforschung*, 9. Jahrgang, Heft 1, S. 163-183.

Voss, R. (2014): Characteristics of effective instructors from the students' perspective in Swiss higher education, In: *International Journal of Science and Research*, 3. Jahrgang, Heft 7, S. 905-908.

#### AUTOR

**Rödiger Voss, Prof. Dr. MEd, MSc Business Administration**

Professor für Berufsbildung und Wirtschaftspädagogik an der Allensbach Hochschule

Forschungsgebiet: Zufriedenheitsforschung, Service Encounter

Email: roediger.voss@allensbach-hochschule.de

JEL : M13

## Transaktionen bei Start-up-Unternehmen: M&A, Private Equity und Venture Capital als Wachstumsalternative

Patrick Peters

### ABSTRACT

The following article focuses on the role of M&A, private equity, and venture capital transactions for start-up companies. It is aiming at showing how entrepreneurs can benefit from transactions and how far they can use M&A, private equity, and venture capital for their companies' growth strategy. Additionally, the article will have a closer look at the meaning of private equity and venture capital as a financing alternative for start-up companies. As an *opinio communis*, especially start-up companies only seldom use traditional banks as financing partners, so that they depend on alternative lenders of capital. Also, the risks of taking private equity or venture capital money and acquiring a company in general will be named.

### KEYWORDS

Start-up, Mergers & Acquisitions, Private Equity, Venture Capital

### EINLEITUNG

Im Jahr 2017 gab es 108.000 Start-up-Gründer mit 60.000 Start-ups in Deutschland. Das sind mehr als im Jahr davor. Start-up-Gründer sind innovations- oder wachstumsorientiert im Sinne von digitalen, internetbasierten und internationalen Projekten und deshalb von besonderem volkswirtschaftlichem Interesse. „Start-ups helfen dabei, neue Technologien gesellschaftsfähig zu machen, verkrustete Strukturen aufzubrechen und zukunftsfähige Arbeitsplätze zu schaffen. Google und Facebook sind zwei solcher Start-ups der vergangenen 20 Jahre, denen all das gelungen ist. Sie haben unseren Alltag verändert, insbesondere unser Informations- und Sozialverhalten. In den Jahren 1998 und 2004 gegründet, gehören sie heute mit zusammen über 100.000 Arbeitsplätzen zu den 5 wertvollsten Unternehmen der Welt.“ (KfW, 2018, S. 1) Aber zugleich stellen sich für Start-up-Unternehmer, trotz in der Regel guter Ideen und einer hohen Motivation, gerade in der

Anfangsphase wesentliche Fragen: die der Finanzierung und die der Wachstumsmöglichkeiten.

Ziel des vorliegenden Aufsatzes ist, die Möglichkeiten und Grenzen hinsichtlich Finanzierung und Wachstum für Start-up-Unternehmen mit dem Fokus auf M&A-, Private Equity- und Venture Capital-Transaktionen auszuloten. Damit soll ein Überblick darüber geschaffen werden, inwiefern Gründer diese Instrumente zur eigenen Zielerreichung nutzen können. Es wird dabei stark Literatur-basiert vorgegangen und auf aktuelle Studien zu den beiden vorrangigen Fragestellungen zurückgegriffen. Der Aufsatz zielt darauf ab, konkrete Handlungsempfehlungen und Maßnahmen im Umgang mit M&A-, Private Equity- und Venture Capital-Transaktionen und der Finanzierung über Private Equity beziehungsweise Venture Capital zu beschreiben. Am Ende steht eine Zusammenfassung.

### START-UP: GRUNDGEDANKEN

Zunächst ist die Frage zu klären, was ein Start-up-Unternehmen überhaupt ist und wie es sich vom ‚Jungunternehmen‘ abgrenzt. Der Begriff des Start-ups ist wirtschaftsgeschichtlich relativ neu. Ann-Kristin Achleitner beschreibt Start-up-Unternehmen „als junge, noch nicht etablierte Unternehmen, die zur Verwirklichung einer innovativen Geschäftsidee (häufig in den Bereichen Electronic Business, Kommunikationstechnologie oder Life Sciences) mit geringem Startkapital gegründet werden und i.d.R. sehr früh zur Ausweitung ihrer Geschäfte und Stärkung ihrer Kapitalbasis entweder auf den Erhalt von Venture-Capital bzw. Seed Capital (evtl. auch durch Business Angels) angewiesen sind. Aufgrund der Aufnahme externer Gelder wie Venture-Capital ist das Unternehmen auf einen Exit angewiesen, im Zuge dessen die Kapitalgeber ihre Investments realisieren.“ (Gabler Wirtschaftslexikon, 2017). Eine knappere Definition geht bei einem Start-up von einem „kürzlich gegründeten Unternehmen mit einer innovativen

Geschäftsidee und hohem Wachstumspotential“ (Gründerszene, o.J.) aus. Die Definition nach Steve Blank wiederum lautet: „Ein Startup ist nicht einfach die kleinere Version eines großen Unternehmens. Stattdessen handelt es sich um eine temporär existierende Organisation auf der Suche nach einem skalierbaren, nachhaltigen, profitablen Geschäftsmodell.“ (Blank, Dorf, 2014, S. XXI)

Durch diese Definition ergibt sich auch die Abgrenzung zum Kleinst- beziehungsweise Kleinunternehmen nach der Klassifikation des Instituts für Mittelstandsforschung (IfM Bonn), das diese Unternehmen bei bis zu neun Mitarbeitern und zwei Millionen Euro Jahresumsatz (Kleinstunternehmen) beziehungsweise bis zu 49 Mitarbeitern und zehn Millionen Euro Jahresumsatz sieht. Der Unterschied zum Start-up: Das Klein(st)unternehmen plant und entscheidet, geht Kapital- und Marktrisiken ein und verfolgt langfristige Unternehmensziele oder -zwecke. Natürlich kann es hierbei um Wachstum, Kosteneinsparungen, Rendite- oder Zeitoptimierung oder nachhaltiges Wirtschaften gehen, aber der Fokus liegt nicht auf einer Innovation, die erst noch zu einem Geschäftsmodell entwickelt werden soll.

Das Start-up zeichnet sich also aus durch:

- geringes Startkapital
- Wunsch der Verwirklichung einer innovativen Geschäftsidee
- Notwendigkeit externer Kapitalgeber
- hohes Wachstumspotenzial

Diese wenigen Charakteristika weisen bereits auf die Bedeutung der in der Einleitung aufgeworfenen Fragen hin: Wie kann ein Start-up wachsen und sein Geschäftsmodell skalieren? Woher erhält es ausreichend Kapital und wie geht es mit Investoren um? Wie lassen sich Strukturen innerhalb einer Wachstumsstory vergrößern und stabilisieren? Es soll die Aufgabe dieses Aufsatzes sein, zumindest im Ansatz Antworten auf diese relevanten Fragestellungen zu finden.

## START-UP-FINANZIERUNG

Auch beim Thema des Finanzierungsbedarfs ergibt sich eine Unterscheidung zwischen typischen ‚jungen‘ beziehungsweise kleinsten und kleinen Unternehmen und echten Start-ups. Junge Unternehmen seien in der Regel auf Finanzmittel der Gründer oder von externen Kapitalgebern angewiesen. Der Großteil der jungen Unternehmen komme dabei mit einem Mitteleinsatz

von bis zu 100.000 Euro aus, die Mehrheit sogar mit 25.000 Euro oder weniger. Bei Start-ups seien die Relationen hin zu größeren Finanzierungsbedarfen verschoben. Zudem gingen deutlich mehr der Start-up-Gründer davon aus, in den nächsten zwölf Monaten mehr als 100.000 Euro von externen Kapitalgebern zu benötigen. Bei den wenigsten der anderen Jungunternehmer ist ein solcher Bedarf vorhanden. Hohe Ausgaben für Forschung und Entwicklung im Rahmen der Innovationstätigkeit oder steigende Arbeitskosten des Wachstumskurses sind Gründe für den größeren Kapitalbedarf von Start-ups (KfW, 2018).

Ebenso nehmen Start-ups andere Finanzierungsquellen in Anspruch als herkömmliche Jungunternehmen: „Die Hälfte aller Jungunternehmer nutzte klassische Darlehen von Kreditinstituten, um ihren externen Kapitalbedarf zu decken. Nicht so bei Start-ups. Kreditinstitute sind nur bei jedem fünften Start-up-Gründer Finanzierungspartner.“ (KfW, 2018, S. 5) Start-up-Gründer nutzten stattdessen verstärkt alternative Kapitalquellen, beispielsweise Beteiligungskapital (von Business Angels, anderen Privatinvestoren oder Venture Capital-Gesellschaften) oder verschiedene Arten des Crowdfundings. Ein Viertel bis die Hälfte der Start-up-Gründer nutzt solche Alternativen, aber nur jeder zehnte der anderen Jungunternehmer (KfW, 2018).

Diese eklatante Unterscheidung in den präferierten Finanzierungsmodellen hat vor allem einen betriebswirtschaftlichen Hintergrund: Klassische Bankkredite sind in der Regel mit recht starren, unflexiblen Tilgungsplänen ausgestattet, die nicht zu den oft unsteten Cashflows passen, die Innovations- und Wachstumsprojekte produzieren. Kapitalfluss und dementsprechend Liquidität sind nicht konsequent planbar, sodass die Bank als Finanzierungspartner an Attraktivität verliert – und das Start-up als Kreditnehmer gleichermaßen für die Bank. Gerade durch die Basel III-Regelungen, also den neuen Empfehlungen für Eigenkapital- und Liquiditätsregeln für Kreditinstitute durch den Baseler Ausschuss für Bankenaufsicht bei der Bank für Internationalen Zahlungsausgleich (BIZ), die insbesondere die Stärkung von Qualität und Quantität des Eigenkapitals der Banken forcieren sollen, kann es bei der Finanzierung von unternehmerischen Konzepten, die strikten, stark Kennzifferbasierten Analysen bei der Kreditvergabe nicht standhalten, zu Schwierigkeiten kommen: Banken sind schlicht durch die Basel III-Vorschriften an strenge

Regeln bei der Vergabe von Krediten gebunden, was deren Investitionsfähigkeit in Start-ups erschwert.

Daher ist es kaum verwunderlich, dass Start-up-Unternehmen vor allem auf alternative Kapitalquellen zurückgreifen und ihr Wohl vor allem im Beteiligungsgeschäft durch darauf spezialisierte Gesellschaften sehen. Das zeigt beispielsweise die Anzahl der Finanzierungsrunden im ersten Halbjahr 2019. Eine Finanzierungsrunde ist eine Erhöhung der Kapitaleinlagen eines Unternehmens durch Investoren. Deutschlandweit stieg die Zahl der Finanzierungsrunden bei Start-ups im ersten Halbjahr 2019 gegenüber der Vorjahresperiode deutlich: um 19 Prozent auf 332. Der Gesamtwert dieser Investitionen stieg gegenüber der Vorjahresperiode um gut 13 Prozent auf rund 2,8 Milliarden Euro und übertrifft damit auch den bisherigen Rekordwert vom ersten Halbjahr 2017. Das Deal-Volumen insgesamt erreichte mit 2,8 Milliarden Euro auch einen neuen Halbjahreshöchstwert, und die Anzahl der Deals lag mit 332 Finanzierungsrunden erneut auf einem hohen Niveau und nur geringfügig unter dem Rekordwert von 342 Deals im zweiten Halbjahr des Vorjahres (EY, 2018). Das bedeutet: Weniger Start-ups erhalten insgesamt mehr Geld.

Typisch für Start-up-Finanzierungsrunden sind verschiedene Phasen, die sich vor allem auf Venture Capital-Geber beziehen: Pre Seed-, Seed- und Growth-Phase. Pre Seed beschreibt den Zeitraum vor der Gründung. In dieser Phase formiert sich das Gründungsteam, Gründungsinteressierte tun sich zusammen beziehungsweise suchen Mitstreiter, um alle notwendigen Kompetenzen abzudecken, das Geschäftsmodell wird entwickelt. In der Seed-Phase wird tatsächlich gegründet, weitere Detailanpassungen werden idealerweise in Abstimmung mit potenziellen Auftraggebern am Produkt vorgenommen. Der Businessplan wird fortlaufend angepasst, je nach Wachstumsdynamik müssen auch neue Kapitalgeber für die nächste Finanzierungsrunde gefunden werden. In der Growth-Phase weitet das Start-up-Unternehmen seine Produktion und vor allem seinen Vertrieb weiter aus. Für die Pre-Seed-Phase stehen öffentliche Förderprogramme zur Verfügung, in den weiteren Phasen erfolgt die Finanzierung durch Business Angels, Crowdfunding oder Venture Capital-Unternehmen.

#### PRIVATE EQUITY

Private Equity-Gesellschaften haben sich bisher dadurch ausgezeichnet, dass sie vorwiegend auf Unter-

nehmen, die sowohl stabile Cashflows vorweisen können als auch eine Balance von Risiko, Wachstum und Rendite gefunden haben, gesetzt haben. „Die Wortwahl ‚Private‘ steht im Gegensatz zu ‚Public‘ Equity und spiegelt den nicht öffentlichen, nicht an der Börse gehandelten Charakter dieser Anlageklasse wider. Das Eigenkapital von Private-Equity-Investitionen wird von den entsprechenden Unternehmen in der Regel verwendet, um zu wachsen, z. B. in Form von Internationalisierung und/oder durch Akquisition von Wettbewerbern. [...] Private-Equity-Investoren bieten neben zusätzlichem Kapital in der Regel auch Managementunterstützung, d. h. sie überprüfen überkommene Strategien, helfen neue Strategien zu entwerfen und die erforderlichen operativen und strukturellen Maßnahmen in der Firma umzusetzen. Das erklärte Ziel ist, eine Wertsteigerung herbeizuführen. Damit leisten die Investoren einen wesentlichen Beitrag zum späteren Erfolg „ihrer“ Unternehmen. Am Ende des Prozesses verkauft der Investor im Rahmen des sogenannten „Exits“ seine Anteile an die existierenden Gesellschafter oder an externe Investoren.“ (Weber, o.J., S. 98) Mittlerweile greifen Private Equity-Gesellschaften aber eben auch bei Start-ups zu. „Viele vormals junge Unternehmen sind gewachsen, schreiben zunehmend schwarze Zahlen und sind somit auch für Private Equity-Investoren interessant geworden. Zudem ist die europäische Tech-Landschaft noch nicht von einigen wenigen Strategen bestimmt, die den Markt konsolidieren. Investoren haben dadurch aussichtsreiche ‚Buy-and-Build‘-Chancen, das bedeutet, dass sie nach dem Kauf der ersten Firma ergänzende Unternehmen in Deutschland oder Europa hinzukaufen können.“ (Riedlbauer, o.J.) Ein weiterer Grund ist, dass die Private Equity-Branche über eine hohe Summe an sogenanntem Dry Powder verfügt: Das nicht investierte Kapital beträgt laut dem „Global Private Equity Report“ von Bain & Company rund zwei Billionen US-Dollar. Der Hintergrund: Die Bewertungen seien generell hoch, die Preise für Beteiligungen stiegen an, der Weltkonjunktur drohe eine Abkühlung und der Wettbewerb um verfügbare Anlagen sei enorm. Diese Faktoren seien dafür verantwortlich, dass die Private Equity-Fonds weniger Käufe stemmen als noch in der Vergangenheit. 2018 zählte die Unternehmensberatung dementsprechend 13 Prozent weniger Buy-outs als im Vorjahr. Ihr Gesamtwert dagegen erhöhte sich um zehn Prozent auf 582 Milliarden US-Dollar (Bain, 2019, p. 3).

Eine Beteiligung von Private Equity-Investoren ist immer eine Beteiligung auf Zeit, die von beiden Seiten im Vorfeld genau überdacht wird. Die Aufnahme eines

Private Equity-Investors erfolgt in der Regel nach einem bestimmten Muster. Jedes Unternehmen, das für einen Erwerb in Frage kommt, wird in einem mehrstufigen Due Diligence-Prozess auf Herz und Nieren geprüft. Diese Due Diligence-Prüfung bezieht sich auf zahlreiche rechtliche, steuerliche, betriebswirtschaftliche und strategische Aspekte und soll die künftigen Ertragspotenziale des Unternehmens aufzeigen. Ziel einer Due Diligence ist es, sich so weit wie möglich abzusichern, dass die Annahmen und Voraussetzungen, auf die sich ein Kaufangebot für ein Unternehmen bezieht, zutreffen und alle relevanten Risiken identifiziert worden sind, um wirtschaftliche und rechtliche Risiken für die Investoren reduzieren (vgl. Gabler, o.J.a). Zudem sprechen Private Equity-Manager immer auch mit dem Management des Unternehmens, um die Kontinuität an der Führungsspitze zu gewährleisten. Denn die Private Equity-Gesellschaft übt eine aktive Gesellschafterrolle (in der Regel als Mehrheitsgesellschafter) als Teil des Beirats oder Aufsichtsrats des Unternehmens aus und begleitet das Management bei operativen und strategischen Entscheidungen. Damit sollen Start-ups aktiv zu Wachstum und Profitabilität gefördert werden, um mit Eingriffen in das operative Geschäft den Unternehmenswert zu erhöhen und es schließlich nach ein paar Jahren zu einem höheren Preis zu verkaufen, als die Investoren selbst bezahlt haben.

#### VENTURE CAPITAL

Im Fokus für die Start-up-Finanzierung stehen Venture Capital-Geber. Venture Capital bezeichnet ein Investment, das unter Verlustrisiko zur Finanzierung eines jungen Unternehmens eingesetzt wird. Venture Capital stellt dabei keinen Kredit dar, sondern ist eher als eine Form der Entwicklungshilfe gedacht. Ein sogenannter Venture Capitalist finanziert ein junges Unternehmen in dem Wissen, dass das Investment scheitern kann. Daher wählen Venture Capital-Geber ihre Investments entsprechend bedacht aus. „A central feature of the venture capital market is that matching between borrower and investor is two-sided. On the financial capital supply side, venture capitalists (VCs) select which handful of startups to fund among the several hundred business plans it reviews every year. This selection is difficult because startup quality is widely dispersed and hidden quality problems can be severe in that entrepreneurs may have better information about project quality relative to investors. On the demand side, the entrepreneur must make a decision on which VCs will most reliably provide not only financial capital but also professional services which can spur

startup corporate development.“ (Bengtsson, Hsu, 2010, p. 1 mit Verweis auf: Fried & Hisrich, 1994; Boocock & Woods, 1997; Gompers & Lerner, 2001; Cochrane, 2006; Macmillan et al., 1989; Gorman & Sahlman, 1990; Hellmann & Puri, 2000, 2002; Brander et al, 2002)

Das bedeutet: Venture Capital-Geber sind wie Private Equity-Manager darauf aus, Anteile zu übernehmen und Start-up-Unternehmen proaktiv in ihrer wirtschaftlichen Entwicklung zu fördern („professional services“). Das sollte laut Bengtsson und Hsu auch in dieser Form eingefordert werden, wenn das Finanzierungsmodell Venture Capital eingegangen wird: „Because value-adding assistance from VC partners is likely to be factored into pricing in a competitive market, it should be demanded more by founders who do not possess a given capability themselves. Hence, a founder with weak operational expertise should realize larger synergies with a VC partner with strong operational expertise as compared with a founder who himself has strong operational expertise.“ (Bengtsson, Hsu, 2010, p. 4) Die finanzielle Ebene wird damit um operative Kompetenzen ergänzt, die aber allein dazu genutzt werden, den Unternehmenswert maßgeblich zu erhöhen und auf diese Weise einen erfolgreichen Exit für den Kapitalgeber möglich zu machen. Denn man darf eines nicht vergessen: Venture Capitalists und Private Equity-Manager zielen auf eine unternehmerische Rendite aus der Portfoliooptimierung und dem Verkauf der Anteile an dem Zielunternehmen beziehungsweise aus dem Börsengang desselben ab. Es handelt sich bei den Investments um zeitlich begrenzte Arrangements, die eine Rendite über dem durchschnittlichen Kapitalmarktzins zum Ziel haben. Die Beweggründe dieser Finanzierer unterscheiden sich damit fundamental von denen klassischer strategischer Investoren, zu denen beispielsweise auch Family Offices gehören: „Im Gegensatz zu Private Equity-Investoren haben Family Offices nur in seltenen Fällen ein Interesse, die Motivation der Geschäftsführung mittels Kapitalbeteiligungen am Portfolio-Unternehmen zu erreichen. Das Family Office investiert Familiengelder als langfristige Kapitalanlage. Das Portfolio-Unternehmen repräsentiert also ausgelagertes Vermögen der Familie. Eine Konstellation, in der für nicht familienzugehörige Minderheitsgesellschafter kein Platz ist.“ (Schulze, 2019, S. 470) Der Einstieg eines Family Office ist für Gründer also eher eine gesellschaftsrechtliche Ausstiegsoption, in dessen Rahmen sie operativ im Unternehmen tätig bleiben können, aber

eben keine Rolle auf Gesellschafterebene mehr spielen.

Eine etwas andere Rolle nehmen sogenannte Acceleratoren ein. Das sind Institutionen, die Start-ups in einem bestimmten Zeitraum durch Coaching zu einer schnellen Entwicklung verhelfen und dafür in der Regel einen gewissen Anteil an dem Unternehmen und somit an der zukünftigen Gewinnausschüttung erhalten. „What do accelerators do? Broadly speaking, they help ventures define and build their initial products, identify promising customer segments, and secure resources, including capital and employees. More specifically, accelerator programs are limited-duration programs—lasting roughly three months—that help cohorts of ventures with the new venture process. They usually provide a small amount of seed capital, plus working space. They also offer a plethora of networking, educational and mentorship opportunities, with both peer ventures and mentors, who might be successful entrepreneurs, program graduates, venture capitalists, angel investors, or even corporate executives.“ (Cohen, Hochberg, 2014, p. 4) Cohen und Hochberg definieren Acceleratoren entsprechend folgendermaßen: „A fixed-term, cohort-based program, including mentorship and educational components, that culminates in a public pitch event or demo-day.“ (Cohen, Hochberg, 2014, p. 4) Die Integration eines Accelerators bringt zwar kein unmittelbares Kapital, aber dafür dringend benötigtes Know-how, das dann wiederum nicht teuer eingekauft werden muss und entsprechend die Liquidität schont. Letztlich führen Acceleratoren das sogenannte Consulting for Equity-Modell fort, das sich bereits in der New Economy und noch früher als anreizkompatible Vergütungsalternative in der Beratung von Unternehmensgründern herausgestellt hat.

#### WACHSTUM DURCH TRANSAKTIONEN

Es ist wohl kaum von der Hand zu weisen, dass unmittelbare Finanzierungen durch Beteiligungsgesellschaften dazu dienen, Wachstum möglich zu machen. Zum einen wird frische Liquidität zur Verfügung gestellt, um bestimmte kurz-, mittel- und langfristige Ziele zu erreichen. Zum anderen entstehende synergetische Aspekte durch die Einbringung von Management- und Netzwerkkompetenz durch die Finanzinvestoren, wovon auch wiederum beide Seiten im Sinne einer (nachhaltigen) Geschäftsentwicklung profitieren. Die Management- und Netzwerkkompetenz kann auch, ohne den Finanzierungsaspekt, durch Acceleratoren eingebracht werden.

Ein wesentliches Momentum einer Wachstumsstrategie für Start-up-Unternehmen können auch eigene Unternehmenstransaktionen sein, die sich beispielsweise über Investorenkapital (möglicherweise zuzüglich einer weiteren Fremdkapitalkomponente) realisieren lassen. Nicht nur Finanzinvestoren legen einen anhaltend starken Fokus auf Buy and Build-Strategien, weil sie lieber in kleine Unternehmen in Branchen mit großem Wachstumspotenzial und starken Cashflows investieren als in hoch bewertete Firmen mit eher moderaten Umsatz- und Gewinnperspektiven. Auch für Start-up-Unternehmen kann dieser Ansatz spannend sein, indem sie in der gleichen Größenordnung zukaufen, um später aber durch Wachstumsbeschleunigung, Qualitätsverbesserung und andere Parameter in eine neue Größenordnung einzusteigen. Die Motivation dahinter muss auch gar nicht maßgeblich renditegetrieben sein, sondern kann durchaus strategisch orientiert sein: „In research-intensive high-technology industries, managers of startup companies face the challenge to acquire sufficient capital as well as excellent scientific, technological and managerial resources in order to succeed and bring a product to market. Since it is impossible for many high-tech startups to build up all resources internally, they enter into strategic alliances with other companies, or into mergers and acquisitions (M&As).“ (Patzelt, Schweizer, zu Knyphausen-Aufseß, o.J., S. 2) Diese strategische Orientierung hinsichtlich des Wachstums führt in der Folge zu einem breiteren Marktzugang, zur Stabilisierung des Geschäftsmodells, zu einer besseren Abgrenzung im Wettbewerb und zu höheren Zukunftspotenzialen, da die Basis des Start-ups wesentlich verbreitert wird.

Patzelt, Schweizer, zu Knyphausen-Aufseß stellen in ihrem Aufsatz auch die Unterschiede zwischen M&A-Transaktionen bei großen Unternehmen und kleineren und kleinen Playern heraus. „These M&A activities might differ from deals between large corporations in various aspects. In contrast to large firms, startup companies follow resource-seeking rather than resource-exploiting strategies, and we therefore would expect different M&A motives. Moreover, startup companies may achieve other benefits through M&As, e. g. attracting new equity investors as a result of enhanced visibility. Finally, during the M&A process, specific problems for small startup companies might arise due to missing management experience and the strong impact of investors, such as venture capitalists, on the startup management.“

(Patzelt, Schweizer, zu Knyphausen-Aufseß, o.J., S. 2)

Das bedeutet: Während große Unternehmen vor allem danach streben, durch eine M&A-Transaktion, also durch die klassische Übernahme einer anderen Gesellschaft, bestehende Ressourcen schnellstmöglich auszunutzen, wollen Start-ups Ressourcen suchen und in die eigenen Strukturen einbinden, etwa um neue Kompetenzen in angrenzenden Geschäftsbereichen zu erhalten und/oder wichtiges Know-how (Patente, Marktzugänge etc.) sinnvoll nutzen zu können. Das entbindet sie von der Aufgabe, diese Kompetenzen selbst mit möglicherweise viel Aufwand aufbauen zu müssen. Zudem schaffen Start-up-Unternehmen in ihrer Position als Kleinst- beziehungsweise Kleinunternehmen durch spezifisch passende M&A-Transaktionen auch einen Puffer für Krisen: „Larger firms were significantly less likely to close than smaller firms. This suggests that firm size brings with it a certain amount of staying power. Diversified firms, or firms with both products and services, were also more likely to survive.“ (Coleman, Cotei, Farhat, 2014, p. 31) Dieser Faktor spielt nach den Forschungen von Coleman, Cotei und Farhat eine wesentliche Rolle für die Chancen von Start-up-Unternehmen: „Small and new firms form the backbone of many local communities, providing employment, products, services, civic engagement, and community leadership. These firms are particularly vulnerable to periods of economic distress, however, because their revenues are dependent on a narrower range of products and services and they tend to serve more limited geographic territories than large firms.“ (Coleman, Cotei, Farhat, 2014, p. 3) Zwar lassen sich die Schlussfolgerungen nicht vollständig auf die Situation bei Start-ups übertragen, weil diese weit weniger stark – wenn überhaupt – von den genannten Einschränkungen hinsichtlich lokaler Positionierung betroffen sind. Start-up-Unternehmen haben einen wesentlichen breiteren Blick auf die Märkte und streben nach zügiger Multiplikation beziehungsweise Potenzierung des Geschäfts auch auf internationaler Ebene durch ihren Technologie-Fokus. Dessen Skalierbarkeit ist um ein Vielfaches höher als diejenige eines Handwerks- oder Handelsunternehmens. Dennoch sind die Äußerungen insofern interessant, als dass sie die generelle Problematik des Scheiterns kleiner Unternehmen (wozu Start-ups per se zunächst gehören) herausstellen und mit der Lösung gezielten Wachstums durch M&A-Transaktionen verknüpfen. Der Erfolg solcher Aktivitäten ist messbar: „Approximately 35-45% of acquirers do achieve positive returns in the two to three year period following acquisition, with reported standard deviations in

the order of 10% around the mean return.“ (Cartwright, Schoenberg, 2006, p. 3) Im Umkehrschluss würde dies aber auch darauf hinweisen, dass zwei Drittel keine schwarze Zahlen nach dem Erwerb schreiben. Es wäre Aufgabe der Forschung, dies fortzuschreiben und zu prüfen.

#### DUE DILIGENCE ZUR RISIKOREDUKTION

Wichtig ist für Unternehmen ein sauberer M&A-Prozess. „Nach der Identifikation der Zielgesellschaft schließt sich die entscheidende Frage an, auf welche Art und Weise die Gesellschaft erworben werden soll. Die Wahl der Transaktionsstruktur, namentlich die Frage, ob die Geschäftsanteile bzw. Aktien an einem Unternehmen im Wege eines Anteilerwerbs (sog. ‚Share Deal‘) oder die Vermögensgegenstände der Zielgesellschaft in ihrer Gesamtheit (sog. ‚Asset Deal‘) erworben werden sollen, ist meist Gegenstand der ersten zentralen Verhandlungen der Parteien. Die Frage ist aus steuerlichen Gründen in der Regel unmittelbar kaufpreisrelevant. Für den Käufer wird der Asset Deal die günstigere Alternative sein, da er die erworbenen Vermögensgegenstände ergebnismindernd abschreiben kann.“ (Schulze, 2019, S. 472) Auch die Due Diligence ist ein wesentlicher Faktor bei allen Verhandlungen. Die Sorgfaltsprüfung ist eine Aufgabe des Käufers, sich ein Urteil über den Kaufgegenstand zu verschaffen: „Das Ziel der Due Diligence-Prüfung ist [sic] dem Käufer einen eigenen Eindruck vor allem über die rechtliche, wirtschaftliche, steuerliche und finanzielle Situation der Zielgesellschaft zu verschaffen. Er überprüft also die vom Verkäufer bislang unverbindlich gemachten Aussagen über das Unternehmen. Der Käufer hat so die Möglichkeit, kaufpreismindernde oder sogar transaktionsverhindernde Tatsachen zu entdecken, bevor er den Unternehmenskaufvertrag unterzeichnet.“ (Schulze, 2019, S. 475)

In der Regel bezieht sich eine Due Diligence-Prüfung auf fünf Kernbereiche: marktbezogene Due Diligence, gesellschaftsrechtliche Due Diligence, finanzielle Due Diligence, technische Due Diligence und IP Due Diligence. Nur im positiven Gesamtkonzept ergibt sich das notwendige umfassende Bild für die Kaufentscheidung. Tickende Bomben wie hohe offene Steuer-Verbindlichkeiten, Gefahren von Strafverfahren oder auch schwerwiegende Verstöße gegen (steuerliche) Compliance-Vorschriften oder das Wettbewerbsrecht fallen im Rahmen der Due Diligence auf. Die Due Diligence sorgt dafür, dass das Risiko einer Fehlakquisition so weit wie möglich gesenkt wird. Dies sichert

Käufer auch vor rechtlichen Konsequenzen ab, denn eine Fehlentscheidung kann zu Haftungsfragen für Geschäftsführer-Gesellschafter führen, etwa durch Mitgesellschafter oder Geschäftspartner, die sich als Investoren an der Transaktion beteiligt haben. Immer wieder sind in der Vergangenheit Manager vom eigenen Unternehmen, aber auch von Partnern, Wettbewerbern oder auch Behörden wegen Pflichtschutzverletzungen auf Schadensersatz verklagt worden. Wer bei einem Unternehmenskauf nicht die notwendige Sorgfalt walten lässt, öffnet Haftungsrisiken Tür und Tor. Die Ergebnisse der Due Diligence werden darüber hinaus auch zur Kaufpreisermittlung, Kaufvertragsgestaltung, zur Verhandlungsführung sowie als Basis für Integrationspläne verwendet.

### ZUSAMMENFASSUNG UND FAZIT

Der Artikel „Transaktionen bei Start-up-Unternehmen: M&A, Private Equity und Venture Capital als Wachstumsalternative“ sollte die Möglichkeiten und Grenzen dieser Aktivitäten im Sinne des Unternehmenswachstums überblicksartig darstellen und erläutern und daraus Hinweise für den operativen Umgang mit diesen Modellen ableiten. In der Praxis zeigt sich, dass diese Aspekte für Start-up-Unternehmen durchaus von Interesse und Attraktivität sein können. Private Equity und Venture Capital eignen sich dazu, als Option zur klassischen Bankfinanzierung (die für Start-up-Unternehmer ohnehin laut Untersuchungen eine der, wenn nicht sogar die uninteressanteste Art der Kapitalbeschaffung darstellt) für Liquidität in Kombination mit erweiterten Kompetenzen über ein erfahrenes externes Managementteam zu sorgen. Das schafft Möglichkeiten des Wachstums durch ausreichend Working Capital und versetzt in die Lage, auch eigene M&A-Aktivitäten durchzuführen, um Synergien zu aktivieren, Know-how nicht selbst aufbauen zu müssen und schneller durch Umsatzkauf eine ‚kritische Masse‘ zu erreichen. Zudem können M&A-Aktivitäten wiederum zu mehr Wahrnehmung und einer stärkeren Positionierung in einem bestimmten Marktumfeld führen und ein Start-up interessanter werden lassen: „Moreover, startup companies may achieve other benefits through M&As, e. g. attracting new equity investors as a result of enhanced visibility.“ (Patzelt, Schweizer, zu Knyphausen-Aufseß, o.J., S. 2)

Genauso müssen bei diesen Aktivitäten aber immer auch die Risiken im Blick behalten werden. Die Sorgfaltsprüfung (Due Diligence) bei einer Transaktion ist zwingende Voraussetzung, um rechtlichen, steuer-

lichen und wirtschaftlichen Risiken vorzubeugen und „sogar transaktionsverhindernde Tatsachen zu entdecken, bevor er den Unternehmenskaufvertrag unterzeichnet“ (Schulze, 2019, S. 475). Ebenso sollten Start-up-Unternehmer nicht vergessen, dass es sich bei Private Equity- und Venture Capital-Gesellschaften immer nur um Partner auf Zeit handelt. Sie streben keine langfristige strategische Beteiligung an, sondern suchen immer nach kurz- bis mittelfristigen Möglichkeiten, Unternehmen zu optimieren und dann durch einen Verkauf oder ein IPO einen substanziellen Mehrertrag zu erzielen. Start-up-Unternehmer brauchen daher mit Sicht auf einen Exit des Investors eine Strategie, wie nach dem Tag X weitergearbeitet werden soll.

Es ist Aufgabe der ökonomischen Forschung, diesen Aspekten breitere Aufmerksamkeit zu widmen und auch relevante Daten zu erheben, beispielsweise in der Art, dass anhand von Private Equity- und Venture Capital-Investments in Start-up-Unternehmen Themen wie Haltedauer, Exitstrategie, Beteiligung des Gründers, Wertsteigerung etc. empirisch nachvollzogen werden können. Auch den tatsächlichen M&A-Aktivitäten von Gründern sollte mehr Aufmerksamkeit gezollt werden, um deren Rolle als Marktteilnehmer im Transaktionsbereich haltbar definieren zu können.

### LITERATURVERZEICHNIS

Bain & Company (2019): Global Private Equity Report 2019, [https://www.bain.com/contentassets/2792a2cbc-dcf4e94acfdcd077a85c5ea/bain\\_report\\_private\\_equity\\_report\\_2019.pdf](https://www.bain.com/contentassets/2792a2cbc-dcf4e94acfdcd077a85c5ea/bain_report_private_equity_report_2019.pdf), Zugriff am 11. Oktober.

Bengtsson, Ola, Hsu, David H. (2010): „How Do Venture Capital Partners Match with Startup Founders?“, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1568131>, Zugriff am 11. Oktober 2019.

Blank, Steve, Dorf, Bob (2014): Das Handbuch für Startups. Heidelberg: O'Reilly Verlag.

Cartwright, Susan, Schoenberg, Richard (2006): „30 Years of Mergers and Acquisitions Research: Recent Advances and Future Opportunities“, in: British Journal of Management, Vol. 17, p. S1-S5.

Boocock, Graham, Woods, Margarete (1997): „The Evaluation Criteria used by Venture Capitalists: Evidence from a UK Venture Fund“, in: International Small Business Lending Journal, Vol. 16, p. 36-57.

- Brander, James A., Amit, Raphael, Antweiler, Werner (2002): „Venture-Capital Syndication: Improved Venture Selection vs. the Value Added Hypothesis“, in: *Journal of Economics and Management Strategy*, Vol. 11, p. 423-452.
- Cochrane, John H. (2006): „The Risk and Return of Venture Capital“, in: *Journal of Financial Economics*, Vol. 75, p. 3-52.
- Cohen, Susan G., Hochberg, Yael V.: „Accelerating Startups: The Seed Accelerator Phenomenon“, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2418000>, Zugriff am 11. Oktober 2019.
- Coleman, Susan, Cotei, Carmen and Farhat, Joseph (2010): „Factors Affecting Survival, Closure and M&A Exit for Small Businesses“, in: *Midwest Finance Association 2012 Annual Meetings Paper*, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1768728>, Zugriff am 11. Oktober 2019.
- EY (2019): *Start-up-Barometer Deutschland Juli 2019*, [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-start-up-barometer-deutschland-juli-2019/\\$FILE/ey-start-up-barometer-deutschland-juli-2019.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-start-up-barometer-deutschland-juli-2019/$FILE/ey-start-up-barometer-deutschland-juli-2019.pdf), Zugriff am 11. Oktober 2019.
- Fried, Vance H., Hisrich, Robert D. (1994): „Toward a Model of Venture Capital Investment Decision Making“, in: *Financial Management*, Vol. 3, p. 28-47.
- Gabler Wirtschaftslexikon (2017): Artikel „Start-up-Unternehmen“, <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/start-unternehmen-42136>, Zugriff am 11. Oktober 2019.
- Gompers, Paul, Lerner, Josh (2001): „The Venture Capital Revolution“, in: *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 15, p. 145-168.
- Gorman, Michael, Sahlman, William A. (1989): „What Do Venture Capitalists Do?“, in: *Journal of Business Venturing*, Vol. 4, p. 231-248.
- Gründerszene (o.J.): Artikel „Startup“, [https://www.gruenderszene.de/lexikon/begriffe/startup?interstitial\\_click](https://www.gruenderszene.de/lexikon/begriffe/startup?interstitial_click), Zugriff am 11. Oktober 2019.
- Hellmann, Thomas F., Puri, Manju (2000): „The Interaction Between Product Market and Financing Strategy: The Role of Venture Capital“, in: *Review of Financial Studies*, Vol. 13, p. 959-984.
- Hellmann, Thomas F., Puri, Manju (2002): „Venture Capital and The Professionalization of Start-up Firms: Empirical Evidence“, in: *Journal of Finance*, Vol. 57, p. 169-197.
- Kreditanstalt für Wiederaufbau (2018): *KfW-Start-up-Report 2018*, <https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-Studien-und-Materialien/KfW-Start-up-Report-2018.pdf>, Zugriff am 11. Oktober 2019.
- MacMillan, Ian C., Kulow, David M., Khoylian, Roubina (1989): „Venture Capitalists' Involvement in Their Investments: Extent and Performance“, in: *Journal of Business Venturing*, Vol. 4, p. 27-47.
- Patzelt, Holger, Schweizer, Lars, Knyphausen-Aufseß, Dodo zu (2007): „Mergers and Acquisitions of German Biotechnology Startups“, in: *International Journal of Biotechnology*, Vol. 9, p. 1-19.
- Riedlbauer, Julian (o.J.): *Warum Private Equity-Investoren jetzt den Tech-Markt für sich entdeckt haben*, <https://www.deutsche-startups.de/2018/10/24/private-equity-investoren-tech/>, Zugriff am 11. Oktober 2019.
- Schulz, Jörn-Christian (2019): „Rechtlicher Rahmen des Beteiligungserwerbs“, in: Maximilian A. Werkmüller (Hrsg.): *Family Office Management*. 4. Auflage. Heidelberg 2019, S. 467-494.
- Weber, Barbara (o.J.): „Warum und für wen ist Private Equity interessant?“, [https://www.b-capitalpartners.com/media/dwl/PE\\_Chapter\\_BWeber.pdf](https://www.b-capitalpartners.com/media/dwl/PE_Chapter_BWeber.pdf), S. 98-109, Zugriff am 11. Oktober 2019.

#### AUTOR

##### Dr. Patrick Peters, M.A.

Geschäftsführer Klare Botschaften–Beratung für Unternehmenskommunikation, Strategie und Redaktion  
Forschungsgebiet: Marketing/Kommunikation, Transaktionen  
E-Mail: [info@pp-text.de](mailto:info@pp-text.de)

JEL : J11;M12;M50;M53

## Die Entwicklung von Digital Leaders in der deutschen Automobilindustrie

Alexander Kitsukis; Sonja Keppler

### ABSTRACT

Digitization has arrived in the German automotive industry. The impact is not only visible in production and in the value chain, but also in leading and managing employees. Digitization will change the leadership culture, since employees require more freedom of action, flexibility, self-fulfillment, a bottom up culture and a better work-life balance. However, managers are not always trained to cope with these new challenges, and companies are not aware of the fact that training should be offered. In this article, the influence of digitization on the development of so-called digital leaders is investigated. In order to get a picture of the current status in the automotive industry, expert interviews with representatives of leading original equipment manufacturers (OEMs) were conducted, e.g. with the heads of human resources development. The results show that most companies are aware of digitization, but do not treat this topic with first priority. In particular the development of digital leaders is currently neglected and training measures are only offered during the employees' free time – if at all.

### KEYWORDS

Leadership, Digital Leader, Industrie 4.0; Führung 4.0; Arbeitswelt 4.0; Personalentwicklung

### EINLEITUNG

Die Automobilindustrie zählt aktuell zu den wichtigsten Branchen in Deutschland und sieht sich in den nächsten Jahren durch die Digitalisierung vor einem großen Wandel. Im Zuge der Industrie 4.0 verwandeln sich das Unternehmen und die Wertschöpfungskette zu einer Smart Factory mit intelligenteren und komplexeren Produkten (vgl. Acatech - Deutsche Akademie der Technikwissenschaften, 2012).

Der Einfluss der Digitalisierung ist auch in der Führungskultur spürbar: Neue Generationen möchten

anders geführt und entwickelt werden (vgl. Velten, et al., 2015). Oft kommt es in Zeiten der Digitalisierung hier zu Konfliktpotential, speziell wenn traditionelle, klassische und meist starre Führungsstile auf moderne, flexible und agile Generationen treffen (vgl. Felfe, 2009). Ziel dieses Artikels ist es, erste Aussagen zum Einfluss der Digitalisierung auf die Personalentwicklung, speziell auf die Entwicklung von Führungskräften, zu treffen. Ebenfalls soll gezeigt werden, wie die Personalentwicklung mit der Entwicklung von Digital Leaders umgeht und welche Erfahrungen Unternehmen der deutschen Automobilindustrie diesbezüglich gemacht haben.

### LITERATURÜBERBLICK

#### EINFLUSS DER DIGITALISIERUNG AUF FÜHRUNGSKRÄFTE

Heutzutage haben Führungskräfte hauptsächlich mit zwei Problemen zu kämpfen (vgl. Münster, 2014). Der erste Konflikt bezieht sich auf das Führen der jüngeren Generation. Die sogenannten „Digital Natives“ sind mit digitaler Technologie aufgewachsen (vgl. Tapscott, 2008), kennen keinen Unterschied zwischen der digitalen und realen Welt, digitale Kontakte sind ihnen so wichtig wie reale, sie sind mit Hilfe von digitalen Tools ständig in Kontakt mit ihrem Netzwerk und entfalten gleichzeitig ihre eigene Persönlichkeit im digitalen Netz (vgl. Gasser & Palfrey, 2009). Außerdem ist für die sogenannte Generation Y Feedback sowie das Erhalten von vielen und schnellen Information Standard geworden. 98% der Jugendlichen sowie der Erwachsenen sind heutzutage online und bauen ihr Netzwerk hauptsächlich digital auf (vgl. Deutsches Institut für Vertrauen und Sicherheit im Internet, 2015). Außerdem sind Digital Natives unabhängiger, da sie schneller an neue Stellen kommen und den Fachkräftemangel leicht erkennen. Um hier gegenzusteuern, muss die Führungskraft anstelle von Kritik auf Aspekte wie Respekt, Vertrauen, Führen auf Augenhöhe sowie stets konstruktives Feedback setzen (vgl.

Gebhardt, et al., 2015). Die Work-Life-Balance muss auch stimmen, da sich Digital Natives für ihr Unternehmen gesundheitlich nicht in Gefahr bringen (vgl. Weitzel, et al., 2018). Nichtsdestotrotz möchten sie stetig weiterentwickelt und gefördert werden (vgl. Capgemini Consulting, 2015). Traditionelle Führungskräfte haben hiermit Probleme. Interessant zu sehen ist auch, dass jüngere Führungskräfte die Digitalisierung und deren Einfluss als deutlich wichtiger und höher ansehen als ihre älteren, eher traditionellen Kollegen in Führungspositionen (vgl. Velten, et al., 2015)

Das zweite Hauptproblem bezieht sich auf die heutige Unternehmenssituation und die sich stets wandelnde Umwelt. Die Umwelt galt früher als „transparent, statisch und stabil“, hat sich aber heute zunehmend zu einer „intransparenten, dynamischen und instabilen“ Umwelt entwickelt (vgl. Kienbaum Management Consultants, 2015). Dieser Wandel resultiert ebenfalls aus der Digitalisierung und wird als „VUCA-Umwelt“ definiert. VUCA setzt sich aus folgenden Fachbegriffen zusammen: Volatility (sprunghafte und ständige Veränderung bzw. Entwicklung); Uncertainty (Unsicherheit aufgrund von unklarer Situation); Complexity (Komplexität von Situationen mit vielen Elementen, die teilweise ineinandergreifen); Ambiguity (unklare, mehrdeutige und gegensätzliche Situationen der Umwelt) (vgl. Mangermann, 2016). Aufgrund der VUCA-Umwelt kann eine Führungskraft gewisse Entwicklungen von Geschäften und Umwelt in der heutigen Zeit nicht mehr vorhersehen und somit auch nicht planen (vgl. Bennett & Lemoine, 2014). Das führt auch dazu, dass etablierte und traditionelle Führungsansätze nicht funktionieren, da deren Arbeitsweise auf gründlicher Analyse und genauer, langer Planung basiert (vgl. Crummenerl & Seebode, 2016).

#### DIGITAL LEADERSHIP

Eine neue Führungskultur ist in einer digitalen VUCA-Welt unumgänglich (vgl. Initiative Neue Qualität der Arbeit, 2014). Agilität hat an Bedeutung gewonnen, sodass eher „Ausprobieren und aus Fehlern lernen“ anstelle von perfekter Planung und Analyse in Betracht gezogen werden sollte. Mitarbeitende müssen hier auch als Experten ausgebildet und weiterentwickelt werden (vgl. Mangermann, 2016). Das hilft der Führungskraft, da Probleme dieser Komplexität nicht alleine zu bewältigen sind (vgl. Körner & Jäger, 2016). Verantwortung und Führung müssen auf mehrere Schultern verteilt werden. Mitarbeitende sollten darum auf Augenhöhe geführt und Fragestellungen basierend

auf Expertenmeinungen beantwortet werden (vgl. Crummenerl & Seebode, 2016). Diese neue Art der Führung auf Augenhöhe wird auch „Servant Leadership“ genannt. Die Führungskraft muss einen Arbeitsrahmen erschaffen, in welchem Mitarbeitende sich entfalten können, Mitspracherecht haben und einbezogen werden (vgl. Münster, 2014). Eine der Haupteigenschaften eines sog. „Digital Leaders“ ist das dauerhafte Vertrauen anstelle von ständiger Kontrolle der Mitarbeitenden (vgl. Dücker, 2016). Eine auf Vertrauen basierende Arbeitskultur wird als bestes Gegenmittel gegen und für eine schnelle Reduktion von Komplexität angesehen (vgl. Luhmann, 2014). Auch die Kommunikation zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften wird hierdurch unterstützt, da das Filtern von schlechten Nachrichten und Informationen minimiert wird (vgl. Wehnert & Clases, 2005). Arbeitsklima, Motivation, Engagement sowie Kooperationswille der einzelnen Mitarbeitenden im Unternehmen werden damit gesteigert (vgl. Bierhoff & Herner, 2007). Außerdem soll ein Digital Leader folgende Attribute aufweisen (vgl. Velten, et al., 2015): er oder sie muss neue digitale Ideen durchsetzen, muss motivierend und ein Vorbild sein, digitale Fähigkeiten fördern, Digitalisierung leben und als Mentor(in) vorangehen. Neue digitale Herausforderungen und Aufgaben muss ein Digital Leader ebenfalls bewältigen. Hier werden fünf Hauptaufgaben diskutiert: Mitarbeitende müssen entwickelt, Entscheidungen im Teamgebilde getroffen, Leistungen ausgezeichnet, digitale Veränderung vorangetrieben und Orientierung gegeben werden (vgl. Capgemini Consulting, 2015).

#### PERSONALENTWICKLUNG EINES DIGITAL LEADERS

Aktuell gibt es sehr wenige Handlungsempfehlungen zum Entwickeln eines Digital Leaders. Einzig eine Studie von Capgemini gibt ein mögliches Schema beispielhaft wieder. Um eine traditionelle oder neue Führungskraft auf ihr neues Aufgabengebiet vorzubereiten, gilt es zunächst, die digitale Transformation im eigenen Unternehmen mit der Strategie und den Werten zu verknüpfen. Aufgrund der unvorhersehbaren und komplexen VUCA-Umwelt müssen die Ziele der Führungskräfte stetig aktualisiert und geändert werden. Neben den traditionellen Entwicklungskonzepten, wie Einzelcoaching, Planungstools, Workshops, etc. müssen digitale Tools und Ziele, wie digitale Medien, webbasierte Schulungen, E-Learning, virtuelle Teams, etc. mitimplementiert werden. Um eine auf Digitalisierung basierende Entwicklung der Führungskräfte hin zu Digital Leadern zu ermöglichen, wird

folgender Leitfaden vorgeschlagen:

- Angleichen der Führungskraftziele an Digitalisierung
- Entwicklung digitaler Kompetenzen
- Einführung eines „Digital Leadership Assessment“
- Einbeziehung der Personalentwicklung
- Anpassung der Ziele während der Entwicklung
- Wichtigkeit von Incentives erkennen und fördern
- Veränderung mit Begleitung von Kommunikation

Unter einem „Digital Leadership Assessment“ versteht man die Messung der Führungskompetenzen mit Hilfe eines Fragebogens und die Eingliederung in vier verschiedene Identifikationsbewertungen: Konservativer Leader (noch nicht in der digitalen Welt angekommen, traditioneller Führungsstil, keine Nutzung von digitalen Tools), Change Leader (treibt Veränderung voran, nutzt jedoch kaum bis keine digitalen Tools im eigenen Alltag), Expert Leader (nutzt digitale Tools und führt damit sein Team, treibt keine digitale Transformation im Unternehmen voran) und Digital Leader (erkennt neue Trends, nutzt digitale Tools, ist Mentor, Vorbild und vermarktet Digitalisierung). Um die Feedbackkultur zu fördern und zu verinnerlichen, wird nach dem Ausfüllen des Fragebogens ein Gespräch inklusive Reflexion mit der Führungskraft durchgeführt. Hier wird dann eine individuelle Anpassung der Ziele und Maßnahmen für die weitere Entwicklung definiert, um dem Ziel „Digital Leader“ näher zu kommen (vgl. Capgemini Consulting, 2015).

#### FORSCHUNGSMETHODIK UND FORSCHUNGSZIELE

Um die Forschungsfragen zur Auswirkung der Digitalisierung auf die Personalentwicklung zu beantworten, wird ein qualitativer Forschungsansatz gewählt. Dieser erlaubt offene Fragestellungen, gezielte Nachfragen und die Erhebung von Einstellungen sowie deren Ursachen. Hierfür werden einstündige halbstrukturierte Interviews mit Vertretern und Vertreterinnen<sup>1</sup> aus der deutschen Automobilindustrie geführt. Diese sind entweder Führungskräfte und für das Thema Digitalisierung verantwortlich oder im Human Resource bzw. Personalentwicklungsbereich tätig. Sie stammen aus allen Bereichen der deutschen Automobilindustrie, d.h. von mittelständischen und großen OEMs, Zulieferern und Dienstleistern, welche mindestens 50 Millionen Euro Umsatz und 800 Mitarbeitende aufweisen.

<sup>1</sup> Es wird in der Folge aus Gründen der Lesbarkeit nur noch die männliche Form verwendet. Gemeint sind alle Geschlechter.

Im Interview werden sechs Kernfragen gestellt: Die erste Frage bezieht sich speziell auf den Einfluss der Digitalisierung auf die deutsche Automobilindustrie und auf die Personalentwicklung auf Führungsebene. In diesem Zusammenhang wird auch gefragt, wie ein Digital Leader im Sinne einer Führungskraft definiert wird. Außerdem werden Schlüsselkompetenzen, Charaktereigenschaften und besondere Merkmale eines Digital Leaders erhoben und die Unterschiede zwischen einem Digital Leader und einer traditionellen Führungskraft diskutiert. Die Teilnehmenden sollen zudem abschätzen, wo sie den aktuellen Stand der Entwicklung von Führungskräften hin zu Digital Leaders sehen und ob diese Entwicklung mit Key Performance Indicators (KPIs) oder anderen Mitteln gemessen wird. Zuletzt wird gefragt, was die Personalentwicklung konkret tun muss, um die Führungskräfte zu Digital Leaders zu entwickeln, also ob z.B. Seminare, Mentoring, Questions and Answers (Q&A; Fragerunde mit einem erfahrenen Teilnehmer) angeboten werden.

Ziel ist es, einen Eindruck über den aktuellen Stand der Entwicklung von Führungskräften hin zu Digital Leaders und den hierfür bereits getroffenen Maßnahmen zu erhalten.

#### ERGEBNISSE

Bis Mitte Oktober 2019 wurden mit elf Vertretern von OEMs, Automobilzulieferern und Dienstleistern der deutschen Automobilindustrie Interviews durchgeführt. Diese waren als Chief of Digital Officer im Vorstand, Leiter für Personalentwicklung im digitalen Bereich, Leiter HR im strategischen und operativen Bereich, Ableitungsleiter, Regionalleiter, Coaches in der Personalentwicklung und Fachexperten aus dem Bereich Controlling für Personalthemen, sowie im Bereich HR tätig. Sie sollten ihre eigene Meinung wiedergeben, sowie ebenfalls stellvertretend für ihr Unternehmen antworten.

Die Aussagen werden auf Wunsch der Teilnehmer und Teilnehmerinnen anonymisiert wiedergegeben.

#### EINFLUSS DER DIGITALISIERUNG AUF DIE DEUTSCHE AUTOMOBILINDUSTRIE UND AUF DIE PERSONALENTWICKLUNG

Die erste Frage im Interview befasst sich mit dem Einfluss der Digitalisierung auf die deutsche Automobilindustrie, speziell aber auch auf die Personalentwicklung. 59% der Befragten sehen den Einfluss der

Digitalisierung als groß an. Es fehlt jedoch noch an der Digitalisierung vieler Prozesse. Ebenfalls fehlen an vielen Stellen noch die passenden Organisationsstrukturen, was auch der Grund für die vielen Umstrukturierungen der großen OEMs in letzter Zeit sei. Es wird auch kritisiert, dass viele Unternehmen die Digitalisierung und deren Einfluss zwar sehen, jedoch „vor sich herschieben“ und die damit verbundenen Probleme noch nicht angehen. Dies liegt daran, dass die Digitalisierung zum Teil als „schädlich“ für einen klassischen Zulieferer angesehen wird: Die klassischen Komponenten, wie z.B. das Getriebe, werden ersetzt durch digitale Elemente wie Elektroantriebe, die gleichzeitig digital mit dem Handy gekoppelt sind, damit der Kunde jederzeit den Akkustand abrufen kann. Die Wertschöpfungskette, d.h. Software – Stichwort Internet of Things – sowie die Datenverarbeitung erlebt ebenfalls einen großen Wandel durch die Digitalisierung. 31 % der Befragten sind der Meinung, dass die Digitalisierung in naher Zukunft noch an Einfluss gewinnen wird. Aktuell sind deutsche Startups führend im Bereich der Digitalisierung. Für die deutsche Automobilindustrie wird es eine sehr große Herausforderung sein, diese Startups noch einzuholen. 90% der Befragten sind sich einig, dass die Digitalisierung schon einen „immensen Einfluss“ auf die Personalentwicklung hat. Es werden Schulungen und Requalifikationsmaßnahmen verlangt, um Mitarbeitende, deren Arbeitsplätze durch die Digitalisierung wegrationalisiert werden könnten, umzuschulen. Auch für die Führungskräfte müssen neue Zielsetzungen definiert werden. Früher wurde Personalentwicklung eher Face-to-Face durchgeführt, durch die Digitalisierung wird sich dies eher auf digitale Ebene verschieben. Dafür fehlt es noch an „Rastern und Regeln“. Um die Dynamik und Agilität der Digitalisierung aufzugreifen zu können, fehlt es an einem richtigen Rollenverständnis für Mitarbeitende und Führungskräfte und vor allem an angepassten Strukturen und Hierarchieebenen. Klassische Hierarchien mit vielen Führungskräften sind hier eher hinderlich. Gleichzeitig müssen digitale Tools geprüft, geschult und eingesetzt werden. Passend zu dieser großen Herausforderung hat sich ein Teilnehmer wie folgt geäußert:

„Die Personalentwicklung muss das Unmögliche möglich machen: Restrukturierung, neue Strukturen und Organisationen optimieren, ohne das Kerngeschäft zu vergessen.“

Lediglich zehn Prozent der Befragten sehen die

Digitalisierung als Hype an und sind der Ansicht, dass „man sich im Peak des Hypecycles befindet“. Dieser Teilnehmer erwartet keine Vorteile aufgrund der Digitalisierung sowie keinen Einfluss auf die Personalentwicklung.

#### DEFINITION EINES DIGITAL LEADERS

Wie eingangs erwähnt, gibt es aktuell keine klare Definition des Digital Leaders. Daher sollten die Teilnehmer ihre eigene Definition abgeben, gleichzeitig die Charaktereigenschaften, Schlüsselkompetenzen und Fähigkeiten eines Digital Leaders nennen sowie die Kernunterschiede zu einer traditionellen Führungskraft definieren.

Die Befragten hatten Probleme, den Begriff „Digital Leader“ klar zu definieren, da dieser viele verschiedene Eigenschaften in sich vereinigt: So soll ein Digital Leader technisch affin sein und mit digitalen Tools eine Organisation bzw. Struktur und sein Team leiten können, auch im privaten Leben. Ebenfalls ist es wichtig, die Bedürfnisse der neuen Generationen zu verstehen und dieses Verständnis effektiv zu nutzen. Heutige Generationen von Mitarbeitenden möchten agiler und flexibler arbeiten, die Work-Life-Balance hat an Wichtigkeit gewonnen und eigene Entwicklungspotentiale müssen durch die Führungskraft aufgezeigt werden. Dies beschreibt auch eine der Hauptaufgaben des Digital Leaders: Er oder sie muss darauf achten, die Mitarbeitenden weniger zu führen, sondern eher richtig einzusetzen und zu entwickeln. In einer von einem Digital Leader geführten Organisation hat der Experte mehr Entscheidungsgewalt als die Führungskraft. Dafür muss der Digital Leader jedoch seine Mitarbeitenden kennen und Vertrauen aufbauen können. Auch muss er oder sie die digitalen Tools der modernen Zeit verstehen und einsetzen wollen. Obwohl er bzw. sie die traditionellen Werte des Unternehmens nicht vernachlässigen und erst recht nicht vergessen darf, muss er oder sie sensibel genug sein, wenn zu sehr in alten Mustern gedacht wird. Mit alten Mustern sind beispielhaft Standardarbeitszeiten von „9-to-5“ gemeint, in denen Mitarbeitende nicht flexibel arbeiten können. Es muss eine Feedbackkultur seitens der Führungskraft aufgebaut und gelebt werden, auch Offenheit für neue Wege und Vertrauen zu den Mitarbeitenden müssen etabliert werden. Eine Führungskraft in der digitalen Zeit muss Verantwortung abgeben und eher als Lenker des Teams im Hintergrund agieren. Gearbeitet wird auf Augenhöhe: Bottom-Up anstelle von Top-Down. Es darf kein Mikromanagement durchgeführt werden, jedoch muss die Führungskraft

gleichzeitig als Moderator fungieren und vor allem Orientierung bieten. Neben allen agilen, flexiblen und offenen Attributen des Digital Leader darf er oder sie trotzdem die Unternehmensziele nicht aus den Augen verlieren.

Bei einem Vergleich eines Digital Leaders zu einer traditionellen Führungskraft haben die Befragten folgende Attribute genannt: Eine traditionelle Führungskraft akzeptiert keine Fehler, plant die Kapazitäten der Mitarbeitenden perfekt ein und möchte mit allen Maßnahmen die angegebenen Ziele erreichen - Überstunden sind hier ein gerngesehenes Mittel. Der Digital Leader erlaubt Fehler, solange daraus gelernt wird, lässt seinen Mitarbeitenden freie Hand innerhalb deren Kapazitäten und achtet auf die Work-Life-Balance der Mitarbeitenden - aber ebenfalls auf die eigene. Eine traditionelle Führungskraft wird als klassischer Inhaber des „9-to-5“-Jobs betrachtet, der aufgrund seiner Expertise, seiner jahrelangen Erfahrung und Wissen (und ohne jegliche Führungskompetenzen) diese Position erhalten hat. Ein Merkmal, was typisch für klassische, traditionelle Unternehmen ist. Mitarbeitende werden hier auch nicht entwickelt, da diese schnell zur eigenen Konkurrenz werden können. Es werden auch keine flexiblen Arbeitszeiten oder Arbeitsorte geduldet, es wird eher nach Anwesenheit als nach Performance bezahlt. Mitarbeitende sollen immer greifbar sein. Im Vergleich dazu agiert der Digital Leader eher als „Kumpeltyp“, mit einem engen Bezug zu seinen Mitarbeitenden. Man spricht gerne mit ihm, auch wird abends gerne ein Feierabendbier mit ihm getrunken. Er führt mit Charakter, Loyalität und enger Bindung zum Mitarbeitenden, agiert gleichzeitig als Mentor und entwickelt diese weiter. Eine hohe Fluktuation aufgrund von Weiterentwicklungen der Mitarbeitenden ist ein Indiz für einen guten Digital Leader. Entscheidungen werden als Team getroffen, wobei der Experte gerne auch die letzte Meinung hat. Außerdem darf flexibel und agil gearbeitet werden. Termine werden angepasst, sodass jeder Mitarbeitende teilnehmen kann. Home Office und agiles Arbeiten werden gerne angeboten, da eine gewisse Vertrauensbasis herrscht. Trotz allem werden, wie bereits erwähnt, die unternehmerischen Ziele nicht vernachlässigt.

Kurzgefasst wurde die traditionelle Führungskraft als ein „Sergeant im Militär“ beschrieben, wobei ein Digital Leader eher wie ein „Coach aus der Sportwelt“ definiert wurde.

## PERSONALENTWICKLUNG VON DIGITAL LEADERN

Die Befragten sollten den Status ihres eigenen Unternehmens sowie den der deutschen Automobilindustrie bezüglich der Entwicklung der Führungskräfte hin zu Digital Leaders bewerten. Die Bewertung erfolgt nach den folgenden Kriterien:

### Digital Rejector:

Das Thema Digitalisierung hat keine Relevanz in meinem Unternehmen.

Führungskräfte sind traditionell.

### Digital Beginner:

Das Thema Digitalisierung ist bekannt, wird jedoch nur zweitrangig behandelt.

Führungskräfte sind eher noch traditionell.

### Digital Advancer:

Digitalisierung wird betrieben, erste Weichen dafür sind gestellt und eine konkrete Planung besteht.

Die Entwicklung der Führungskräfte zu Digital Leaders hat begonnen.

### Digital Pioneer:

Mein Unternehmen lebt die Digitalisierung. Hier führen Digital Leader.

Auch hier haben zehn Prozent der Befragten ihr Unternehmen als Digital Rejector bewertet. 72 % sahen ihr eigenes Unternehmen dagegen eher als Digital Beginner. Lediglich 18 % würden ihr Unternehmen als Digital Advancer sehen, in dem Digital Leader bereits entwickelt werden. Von allen Befragten bewertete niemand das eigene Unternehmen als Digital Pioneer.

Bei einer Bewertung der deutschen Automobilindustrie waren sich die Befragten einig. Alle Befragten sehen die deutsche Automobilindustrie als Digital Beginner. Die Digitalisierung wurde erkannt, jedoch wird sie nur als „zweitrangig“ behandelt.

Des Weiteren sollte bewertet werden, inwieweit die Befragten schon selbst Erfahrung mit der Entwicklung von Führungskräften hin zu Digital Leaders gemacht haben und ob diese eventuell schon KPIs definiert haben, um diese Entwicklung zu messen. 63 % der Befragten haben noch keine Erfahrungen in ihrem Unternehmen mit einer Entwicklung eines Digital

Leaders gemacht. Vermehrt wurde erwähnt, dass das Know-How, How-To und klare Anweisungen von Seiten der Personalentwicklung fehlen bzw. nicht definiert wurden. 27 % haben schon gute Erfahrungen gesammelt, zum Teil mit einem eigenen Entwicklungsprogramm speziell für Digital Leaders oder mit der Auswahl von digitalen Talenten. Zehn Prozent der Befragten sehen auch hier die Digitalisierung als Hype an und haben deshalb keine Erfahrungen mit der Entwicklung von Digital Leaders gemacht.

Ein ähnliches Bild sieht man auch in der Entwicklung eines KPIs zum Messen dieser Transformation. Ein Großteil der Befragten hat aktuell kein KPI definiert, um die Entwicklung zu messen. Ein Unternehmen versucht mit Hilfe von verschiedenen Maßnahmen, ein KPI zu entwickeln. Hier werden anhand einer auf dem Intranet basierten Social Media Plattform die Aktivitäten der einzelnen Führungskräfte ermittelt und bewertet. Ein weiteres Unternehmen hat z.B. mit der Auswertung von Krankheitstagen einen festen KPI und damit eine messbare Größe für die Entwicklung ermittelt. Gemäß Aussage dieses Unternehmensvertreters sind Krankheitstage ein Indiz dafür, wie zufrieden Mitarbeitende in der heutigen Arbeitswelt sind. Sie sind gleichzeitig auch ein Indikator, ob digitale Tools wie das Home Office genutzt werden, da z.B. Mitarbeitende mit einem leichten Schnupfen im Home Office arbeiten können anstatt sich krank zu melden.

#### AKTUELLE UND GEPLANTE VORGEHENSWEISE DER PERSONALENTWICKLUNG

In der nächsten Frage sollten die Befragten darlegen, welche Fortbildungsmaßnahmen für Führungskräfte von der Personalentwicklung in ihrem Unternehmen angeboten werden. Tatsächlich haben nur wenige Unternehmen ein implementiertes Schulungsangebot für Führungskräfte, um diese zu Digital Leaders zu entwickeln. Sporadisch werden Schulungen, Coaching und Mentoring angeboten. Feedbackgespräche und Q&As sind geplant. Hauptproblem dabei sei, dass diese Weiterbildungsmöglichkeiten hauptsächlich in der Freizeit stattfinden sollen. Für diese Art von Führungskräfteweiterbildungen wird momentan keine Kapazität eingeplant, deshalb ist die Teilnahmebereitschaft auch eher gering und die Einstellung gegenüber diesen Weiterbildungen eher negativ. Traditionelle Führungskräfte sehen zudem keinen Sinn in digitalen Schulungen und spüren ebenfalls keinen Druck, daran teilnehmen zu müssen. Nur wenige Befragte konnten bestätigen, dass schon Maßnahmen implementiert

wurden und eingesetzt werden. Feedback Apps sind eines dieser Beispiele. Nach jeder Präsentation haben die Zuhörer die Möglichkeit, dem Präsentierenden in einer App Feedback zur Präsentation und zu seiner Arbeit zu geben. Basierend auf diesem Feedback kann dann auch zu einem Gespräch eingeladen werden. Außerdem werden Coachingagenturen beauftragt, um Führungskräfte entsprechend zu schulen. Allein ein Unternehmen ist dabei, einen Kulturwandel voranzutreiben, in welchem Schulungen zur Entwicklung von Digital Leaders fester Bestandteil der Ausbildung von Führungskräften sind. Ein Unternehmen bevorzugt anstelle der Ausbildung von Führungskräften zu Digital Leaders die Einstellung junger Mitarbeitenden, die schon von sich aus ein Grundverständnis der digitalen Führung mitbringen.

#### FAZIT

Die Digitalisierung wird einen großen Einfluss auf die Personalentwicklung haben. Neue Organisationen, Muster und Strukturen werden benötigt, diese müssen jedoch noch definiert werden. Ebenso sind angepasste Führungsstile und Ziele für Führungskräfte erforderlich, um die neue Generation von Digital Natives führen zu können. Dafür muss die Personalentwicklung einen Kulturwandel im Unternehmen einleiten. Die Personalentwicklung bietet aktuell noch zu wenige Möglichkeiten für Führungskräfte, die sich zum Digital Leader weiterentwickeln möchten. Ein Grund hierfür ist, dass die Unternehmen die Digitalisierung zwar erkannt haben, jedoch noch als zweitrangig behandeln. Fast alle Unternehmen sehen sich selbst noch als Digital Beginner. Das führt dazu, dass aktuell noch junge Mitarbeitende eingestellt werden, die schon von sich aus ein Grundverständnis der digitalen Führung mitbringen, anstatt eigene Führungskräfte zu Digital Leaders zu entwickeln. Hier besteht in der Entwicklung von Führungskräften noch eine große Lücke, da das „How-To“ und das „Know-How“ fehlen. Die Personalentwicklung muss für die Entwicklung von Digital Leaders klare Anweisungen geben und auch eigene Erfahrungen sammeln. KPIs, die den Wandel der Führungskräfte messen können, fehlen aktuell noch, sollten aber definiert werden.

Des Weiteren wird noch eine Definition eines Digital Leaders benötigt. Basierend darauf kann ein Vorschlag für die Entwicklung einer traditionellen Führungskraft hin zu einem Digital Leader erstellt werden.

**LITERATURVERZEICHNIS**

- Acatech - Deutsche Akademie der Technikwissenschaften, 2012. Integrierte Forschungsagenda Cyber-Physical Systems. [Online] Available at: <https://www.acatech.de/projekt/integrierte-forschungsagenda-cyber-physical-systems/> [Zugriff am 21.10.2019].
- Bennett, N. & Lemoine, G., 2014. What VUCA Really Means for You. *Harvard Business Review*, Vol. 92, No. 1/2, p. 27.
- Bierhoff, H. & Herner, M., 2007. Vertrauen. In: H. Schuler & K. Sonntag, Hrsg. *Handbuch der Arbeits- und Organisationspsychologie*. Göttingen: Hogrefe Verlag, pp. 299-305.
- Capgemini Consulting, 2015. Digital Leadership - Führungskräfteentwicklung im digitalen Zeitalter. [Online] Available at: [https://www.capgemini.com/consulting-de/wp-content/uploads/sites/32/2017/08/14-10-16\\_digital\\_leadership\\_v11\\_web\\_17102016.pdf](https://www.capgemini.com/consulting-de/wp-content/uploads/sites/32/2017/08/14-10-16_digital_leadership_v11_web_17102016.pdf) [Zugriff am 11.11.2019].
- Crummenerl, C. & Seebode, R., 2016. Das Geheimnis digitaler Transformation - Warum Führung, Befähigung und Kultur den Unterschied machen. Freiburg: Haufe Gruppe.
- Deutsches Institut für Vertrauen und Sicherheit im Internet, 2015. DIVSI U25 Study: Children, adolescents and young adults in the digital world. [Online] Available at: <https://www.divsi.de/publikationen/studien/divsi-u25-study-children-adolescents-and-young-adults-in-the-digital-world/> [Zugriff am 15. Mai 2019].
- Dückert, S., 2016. *Leitbild der digitalen Führungskraft*. Freiburg: Haufe Gruppe.
- Felfe, J., 2009. *Mitarbeiterführung (Praxis der Personalpsychologie, Band 20)*. Göttingen: Hogrefe Verlag.
- Gasser, U. & Palfrey, J., 2009. *Born Digital. Understanding the First Generation of Digital Natives*. New York: Basic Books.
- Gebhardt, B., Hofmann, J. & Roehl, H., 2015. *Zukunftsfähige Führung. Die Gestaltung von Führungskompetenzen*. [Online] Available at: [https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BSt/Publikationen/GrauePublikationen/ZukunftsaehigeFuehrung\\_final.pdf](https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BSt/Publikationen/GrauePublikationen/ZukunftsaehigeFuehrung_final.pdf) [Zugriff am 11.11.2019].
- Initiative Neue Qualität der Arbeit, 2014. *Führungskultur im Wandel - Kulturstudie mit 400 Tiefeninterviews*. [Online] Available at: [https://www.inqa.de/SharedDocs/PDFs/DE/Publikationen/fuehrungskultur-im-wandel-monitor.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.inqa.de/SharedDocs/PDFs/DE/Publikationen/fuehrungskultur-im-wandel-monitor.pdf?__blob=publicationFile) [Zugriff am 17. Februar 2019].
- Kienbaum Management Consultants, 2015. *Agility - überlebensnotwendig für Unternehmen in unsicheren und dynamischen Zeiten*. [Online] Available at: <http://assets.kienbaum.com/downloads/Change-Management-Studie-Kienbaum-Studie-2014-2015.pdf?mtime=20160810120630> [Zugriff am 28. Juni 2019].
- Körner, P. & Jäger, W., 2016. *New Work, New Leadership*. Freiburg: Haufe Gruppe.
- Luhmann, N., 2014. *Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität*. Stuttgart: UTB-Verlag.
- Mangelmann, R., 2016. *Digitale Transformation in der Finanzbranche - Auswirkungen neuer Technologien und eines veränderten Kundenverhaltens auf Geschäftsmodell und Unternehmensführung*. Freiburg: Haufe.
- Münster, B., 2014. *Leadership 3.0: Vom Mitarbeiter zum Mitentscheider*. Berlin: Haufe Akademie.
- Tapscott, D., 2008. *Grown up Digital: How the Net Generation is Changing Your World*. New York: McGraw-Hill Education.
- Velten, C., Janata, S., Hille, M. & Michel, J., 2015. *Digital Leader: Leadership im digitalen Zeitalter*. [Online] Available at: <https://www.crisp-research.com/publication/digital-leader/> [Zugriff am 12.11.2019].
- Wehnert, T. & Clases, C., 2005. *Vertrauen in Wirtschaftsbeziehungen*. Heidelberg: Beltz.
- Weitzel, T. et al., 2018. *DIGITALISIERUNG UND ZUKUNFT DER ARBEIT*. [Online] Available at: [https://www.uni-bamberg.de/fileadmin/uni/fakultaeten/wiai\\_lehrstuehle/isdl/Studien\\_2019\\_02\\_Digitalisierung\\_Web.pdf](https://www.uni-bamberg.de/fileadmin/uni/fakultaeten/wiai_lehrstuehle/isdl/Studien_2019_02_Digitalisierung_Web.pdf) [Zugriff am 17. Juni 2019].

**AUTOREN**

**Alexander Kitsukis, MBA, B.Eng**

Doktorand an der Cyprus International University

Email: alexanderkitsukis@gmail.com

**Prof. Dr. Sonja Keppler**

Allensbach University

Forschungsgebiet: Entrepreneurship, Venture Capital

Email: sonja.keppler@allensbach-hochschule.de

Ausgabe 2019

# Zeitschrift für interdisziplinäre ökonomische Forschung

Journal of interdisciplinary economic research



€ 10,00 [D]



JOURNAL OF INTERDISCIPLINARY ECONOMIC RESEARCH

<https://www.allensbach-hochschule.de/hochschule/zeitschrift/>