ZEITSCHRIFT FÜR INTERDISZIPLINÄRE ÖKONOMISCHE FORSCHUNG

Journal of interdisciplinary economic research

2017/2

Published by:
Allensbach University /European Society of Interdisciplinary Economic Research

Editor in chief:
Prof. Dr. Sonja Keppler, Allensbach University, Konstanz

Editorial Board:
Prof. Dr. Wolfgang Fink, University of Arizona and California Institute of Technology (Caltech)
Prof. Dr. Sonja Keppler, Allensbach University, Konstanz
Prof. Dr. Martin Reckenfelderbäumer, Allensbach University, Konstanz
Prof. Dr. Uwe M. Seidel, Ostbayrische Technische Hochschule Regensburg
Asst. Prof. Dr. Thorsten Eidenmüller, PhD., Girne American University
Prof. Dr. Holger Zinn, Diploma Hochschule Bad Sooden-Allendorf, Faculty Economics and Law

Review Committee:
Assoc. Prof. Dr. Mehmet Aga, Cyprus International University, Nordzypern
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, Allensbach University, Konstanz
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
Univ. Prof. Dr. Sorinel Voicu, University of the West Timisoara
Prof. Dr. Rödiger Voss, Allensbach University, Konstanz
Univ.-Prof. Dr. Gerd Waschbusch, Universität des Saarlandes

Technical Editor:
Endre Orbán, eGraphix.ro

Herausgeber, Verlag und Bezug:
Allensbach University Konstanz | Lohnerhofstr. 2 | 78467 Konstanz | 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, Leibnitz-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 (info@allensbach-hochschule.de), Lohnerhofstr. 2, 78467 Konstanz

Vorwort

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

Jedes Fach verfügt über seine eigene Experten-Gemeinschaft. 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 2017

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 2017

The editors

JEL : M12, M53

Warum formales Lernen von großer Bedeutung für die betriebliche Weiterbildung ist

Christoph Bach; Rozália Suliková

ABSTRACT

This paper deals with the problem of the relationship between formal and informal learning in the context of corporate training. It postulates the thesis that within the wide and complex subject of informal learning there is a knowledge of experience which is acquired in a systematic and structured way. This knowledge can be displayed and therefore incorporated into formal learning (corporate training). That is to say, informally acquired knowledge can be transferred to knowledge that needs to be acquired in a formal way. At the same time, knowledge that needs to be acquired in an informal way is always based on formally acquired knowledge. Thus, formal and informal learning are equivalents and always related to one another. Erpenbeck, who presents himself as an advocate of informal learning in many of his papers, fails to realise the central role that needs to be attributed to formal learning.

KEYWORDS

Informelles Lernen, formelles Lernen, Weiterbildung, Kernkompetenz, Handlungskompetenz

EINLEITUNG

Dieser Artikel beschäftigt sich mit einem zentralen Anliegen der betrieblichen Weiterbildung: Dem Zusammenhang von formellen und informellen Lernprozessen. John Erpenbeck hat sich in den letzten Jahren in zahlreichen Veröffentlichungen und Vorträgen vor allem dafür stark gemacht, das informelle Lernen in den Fokus zu rücken und zu betonen (vgl. Erpenbeck und Sauter, 2015); damit trifft er einen weitverbreiteten Nerv der Zeit. So gibt es nach Wittwer und Kirchhoff (2003) einen fächerübergreifenden Konsens darüber, dass institutionelle Weiterbildungseinrichtungen wie Schulen, Universitäten und vor allem die betriebliche Weiterbildung in ihrer Vermittlung von Fach- und Methodenkompetenz allein nicht ausreichen, die in Betrieben immer wieder eingeforderten Profile der Sozial- und Personalkompetenz zu vermitteln, die zusammen mit der Fach- und Methodenkompetenz den gesamten Komplex der Handlungskompetenz ausmachen (vgl. Miebach, 2017). Neue Anforderungsprofile und träge Weiterbildungseinrichtungen seien nicht nur mit hohen Kosten verbunden, sondern auch in der Vermittlung von Kernkompetenzen stark eingeschränkt. So wird immer wieder darauf hingewiesen, dass lebenslanges Lernen zu einem neuen Paradigma geworden ist, das Weiterbildungsinstitutionen wie auch innerbetriebliche Weiterbildung unzureichend leisten könnten. Vor diesem Hintergrund wird der Tatsache, dass fast alles, was wie lernen informell erworben wird, eine hohe Bedeutung beigemessen, die in der Weiterbildung berücksichtigt werden muss. So hat etwa Hülshoff (2010) aufgezeigt, dass Lernen immer als Prozess der Persönlichkeitsentwicklung verstanden werden kann, die in das das betriebliche Umfeld und in die Lern-, Führungs- und Unternehmenskultur eingebettet ist (vgl. Hülshoff, 2010).

Der Artikel möchte der Grundthese keineswegs widersprechen, dennoch das formelle Lernen, also das zielgerichtete und geplante Lernen in anerkannten Bildungseinrichtungen, stark machen. Ohne formelles Lernen, das die nötigen Grundlagen vermittelt, können innerbetriebliche Erfordernisse gar nicht unterstützt werden: Sie sind eine notwendige Bedingung für umfangreiche Problemlösungsprozesse, die durch das am eigenen Erfahren und Erleben erworbene Wissen lediglich begleitet. Zudem spricht nichts dagegen, im Rahmen derartiger betrieblicher Weiterbildung auch die Teilnehmer und Teilnehmerinnen am Lernen aus eigener Erfahrung und Erleben zu schulen, dass sie ihre Aufmerksamkeit eben auf dieses Erfahrungslernen lenken und sich beobachten. Ebenso wird der formell (bzw. formal) allgemeingültige Anteil individuellen Erfahrungslernens von großer Bedeutung auch für das informelle Lernen sein.

Zunächst wird sich der Fachbeitrag mit Erpenbecks Lernbegriffen beschäftigen und sich ihnen in einer kritisch konstruktiven Weise zuwenden. Ergänzt werden diese durch eine Forschungsübersicht zum Begriff des informellen Lernens. Anschließend wird in Abgrenzung zu Erpenbeck das formelle Lernen stark gemacht und begründet. Es wird von der zentralen These ausgegangen, dass informelles Lernen in Institutionen das Erfahrungslernen hinsichtlich je eigener Kompetenzentwicklung nicht ausschließen, sondern hinweisend und im Erfahrungsaustausch integrieren kann. Informelles Lernen und formelles Lernen sind somit gleichwertig. Lernen ist immer schon Mit-Anderen-Lernen, und diese Devise gilt auch gerade für das formelle Lernen. Das Weggehen vom Frontalunterricht hin zum handlungs- und erfahrungsorientierten Lernen widerlegt keineswegs, sondern unterstützt diese These.

KRITIK AN ERPENBECKS LERNBEGRIFFEN

Lernen und Arbeit hängen eng miteinander zusammen. So wird nicht nur jeweiliges Fach- und Methodenwissen gefordert, es haben auch die Anforderungen an Weiterbildung innerbetrieblich wie außerbetrieblich hinsichtlich der Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter in den letzten Jahrzehnten stark an Bedeutung zugenommen. Zu den immer wieder eingeforderten Kernkompetenzen im Betrieb gehören die Sozial- und Personalkompetenz, die sich vor allem aus dem informellen Lernen speisen, aber auch die Fach- und Methodenkompetenz, die zumeist formell erlernt werden. Diese vier Kompetenzkriterien machen zusammen den Komplex der Handlungskompetenz aus. Formelles Lernen beinhaltet den Erwerb von Fachwissen, Fertigkeiten und fachlichen Fähigkeiten, die in anerkannten Bildungseinrichtungen zertifiziert werden (vgl. Le Mouillour et al., 2004). Nach Dehnbostel (2005) ist informelles Lernen auch als Lernen über individuelle Erfahrungen zu charakterisieren: „Im Gegensatz zum formellen Lernen stellt sich in der Regel ein Lernergebnis ein, ohne dass es von vornherein angestrebt wird." (Dehnbostel, 2005, S. 116). Das Lernen im Betrieb resultiert aus den alltäglichen Arbeits- und Handlungsanforderungen und ist im Gegensatz zum formellen Lernen nicht institutionell organisiert. Aus den Sozial- und Personalkompetenzen ergeben sich im Rahmen einer personalplanerischen Potenzialanalyse auch mögliche Aufstiegs- und Anpassungsqualifizierungen (vgl. Miebach, 2017). Der Weiterbildungssektor ist daher ein nicht nur zu unterschätzender ökonomischer Faktor, sondern auch für die Personalentwicklung ein hilfreicher Weiterbildungsbereich; entsprechend erhalten betriebliche Weiterbildungsanforderungen diesen institutionellen Sektor.

Nicht zu unterschätzen ist in allen Formen der Weiterbildung der Lernprozess als solches, der mit der ausgeübten Tätigkeit im Betrieb verbunden ist. Vor allem ein hohes Maß an individuellen Erfahrungen, Emotionen, Motivationen und bestimmten Haltungen bzw. verinnerlichten Werten werden im Betrieb eingefordert. Hierzu gehört nicht nur die Kommunikation, sondern auch der gesamte Bereich der personal- und sozialkommunikativen Kompetenzen, in die die individuellen Erfahrungen, Emotionen, Motive und Werthaltungen unmittelbar einfließen. Die bisherige Auffassung von Lernen im Sinne einer formellen Wissensvermittlung könne nicht länger aufrechterhalten werden. An seine Stelle trete nun der an der Praxis orientierte Wissensaufbau als eine konstruktivistische Leistung (vgl. Arnold und Erpenbeck, 2014). Nach Erpenbeck (2015) ist dieser sogenannte Praxisaufbau durch folgende vier Lernmerkmale gekennzeichnet:

- ***„Subjektivierendes Handeln,*** das auf Erfahrungen und Erlebnissen einzelner Menschen aufbaut, spielt in realen beruflichen Tätigkeiten und damit für den Kompetenzaufbau eine stark zunehmende Rolle. Deshalb ist es notwendig, einen Lernrahmen zu schaffen, der diese Gelegenheiten im Prozess der Arbeit bietet.

- ***Informelles Lernen*** in Form selbstorganisierter, erfahrungsgeleiteter Kooperation und Kommunikation spielt im betrieblichen Lernen eine zunehmende Rolle. Es findet im Alltag, am Arbeitsplatz, im Familienkreis oder in der Freizeit statt und ist in Bezug auf Lernziele, Lernzeit oder Lernförderung nicht strukturiert. Es kann zielgerichtet sein, ist aber in den meisten Fällen nicht zielgerichtet (intentional) und eher beiläufig (inzidentiell).

- ***Situiertes Lernen*** im Rahmen möglichst authentischer Problemsituationen im Prozess der Arbeit, in herausfordernden Projekten oder in Communities of Practice. Dies bedeutet die Abkehr von bloß fachsystematisch strukturierten Qualifizierungen, beispielsweise von beruflichen Bildungsgängen, und die Konzentration auf Entwicklungsaufgaben.

• ***Expertiselernen:*** Expertise ist das, was Könner zu Könnern macht. Einziger Indikator für ihre Könnerschaft ist ihre Leistung beim Ausüben einer Tätigkeit. Untersucht man die tieferliegenden Gründe für die Könnerschaft, wird deutlich, dass Könner sowohl von anderen kognitiven Fähigkeiten, wie z.B. Beherrschung von Komplexität oder Entwicklung von Metastrategien, als auch von anderen wertend-motivationalen Grundlagen als durchschnittlich Handelnde ausgehen. Insbesondere verfügen sie über Regeln, Wissen und spezifische motivationale Merkmale, die es ihnen ermöglichen, auch dann zielgerichtet zu handeln, wenn ihnen nicht alle Informationen vorliegen. So stützt der erfahrene Arzt seine Expertise nicht auf mehr Fachwissen, sondern vor allem auf Werte, die er in problematischen, oft existenziellen Situationen verinnerlicht hat. Er hat dabei gelernt, seine Emotionen und Motivationen einzubringen und in ärztliches Handeln umzusetzen." (Erpenbeck und Sauter, 2015, S. 26 f.).

Auffällig an allen vier Lernmerkmalen ist der Zusammenhang zu Erfahrungen und Erlebnissen der Betreffenden. So könnte man zu dem Eindruck gelangen, dass diese Merkmale aufeinander aufbauen; doch stehen sie bei Erpenbeck als selbständige Begrifflichkeiten nebeneinander und enthalten auffällige Überschneidungen.

Dieser Aufsatz möchte sich in einer systematischen Absicht den Merkmalen kritisch nähern und sie auf eine gemeinsame begriffliche Grundlage bringen, von der verschiedene Aspekte menschlichen Lernens erst zu verstehen sind.

Subjektivierendes Handeln ist in der betrieblichen Organisations- und Arbeitssoziologie ein geläufiger Begriff. Zuletzt hat Böhle (2017) herausgestellt, dass vor allem menschliche Fähigkeiten wie subjektives Empfinden, assoziativ-bildhaftes Denken und situatives Handeln notwendig sind, um bestimmte Probleme lösen zu können. Arbeit wird somit als ein in bestimmte betriebliche Situationen eingebundenes subjektives Handeln aufgefasst (vgl. Böhle, 2017).

Situiertes Lernen ist ein in den Kognitionswissenschaften und verschieden Lerntheorien angewendeter Begriff. So definieren Hänsel et al. Lernen als „die relativ überdauernde Veränderung des Verhaltenspotenzials aufgrund von Erfahrungen." (Hänsel et al., 2016, S. 223). Alle Theorien situierten Lernens gehen von der gemeinsamen Annahme aus, dass Wissen gerade nicht vom Lehrpersonal an den bzw. die Lernenden vermittelt werden kann. Sie gehen ebenso von der These aus, dass der Lernende im Anschluss an den Lernprozess das erworbene Wissen niemals Umfang und Form des Lehrenden umfassen kann (Nürnberger Trichter). Das situierte Lernen beinhaltet die Voraussetzung, dass Wissen nicht von einem Lehrenden auf einen Lernenden vermittelt werden kann. Lernen ist vielmehr am eigenen Erleben und der eigenen Erfahrung orientiert, ist in der jeweiligen Situation immer schon bedeutungsgeladen und bedarf einer immer wieder neuen Aushandlung innerhalb des bestehenden sozialen Beziehungsgefüges (vgl. Lave und Wenger, 1991). So haben Lave und Wenger diese Ausgangsannahme folgendermaßen zusammengefasst: „Learning as internalization is too easily construed as an unproblematic process of absorbing the given, as a matter of transmission and assimilation." (Lave und Wenger, 1991, S. 47).

Informelles Lernen ist vor allem ein in den Erziehungswissenschaften verwendeter Begriff. Was allerdings unter „informellem Lernen" genau zu verstehen sei, darüber ist sich die Forschung nicht einig; entsprechend gibt es verschiedene und sehr unterschiedliche Definitionen (vgl. Käpplinger, 2007). Schiersmann und Remmele schreiben: „Je nach Herkunftsdisziplin und zugrunde liegender theoretischer Ansätze werden in der wissenschaftlichen Diskussion sehr unterschiedliche Kategorisierungsmodelle zur Beschreibung der Unterschiede von formalen und non-formalen bzw. informellen Lernprozessen verwendet." (Schiersmann/ Remmele, 2002, S. 23). In dem hier verwendeten Kontext soll informelles Lernen aber nur im Sinne des „Learning on the job" verstanden werden. Da dieses Lernen in der Praxis erfolgt, seien allerdings begriffliche Unterscheidungen und Abgrenzungen zwischen „einem mehr oder weniger geplanten, mehr oder weniger beabsichtigten oder bewussten nicht institutionalisierten Lernen" zu vernachlässigen, so etwa Dohmen (2001). Und weiter schreibt er: Der „Begriff des informellen Lernens wird auf alles Selbstlernen bezogen, das sich in unmittelbaren Lebens- und Erfahrungszusammenhängen außerhalb des formalen Bildungswesens entwickelt." (Dohmen, 2001, S. 25). Die allgemeine Auffassung informellen Lernens schränkt er aber dahingehend ein, dass die Gefahr bestehe, dass der Begriff des informellen Lernens bei einer zu allgemein angesetzten Definition zu einer „Restkategorie" werde, in die man beliebig

hineininterpretieren könne. Overwien (2001) verweist daher vor allem die Prozesse informellen Lernens genauer in den Blick zu nehmen. Es besteht weitgehend Einigkeit, dass die Klärung einer genaueren Definition weiter vorgenommen werden muss. Unabhängig von diesem wissenschaftlichen Desiderat hielt der Begriff des informellen Lernens nicht nur in den Erziehungswissenschaften Einzug, sondern auch in den gesamten Bereich der betrieblichen Weiterbildung. Diese Erkenntnis ist allerdings nicht neu. So hat bereits Ivan Illich 1973 mit seiner Forderung nach einer Entschulung der Gesellschaft konstatiert: „Das meiste Lernen ist nicht das Ergebnis von Unterweisung. Es ist vielmehr das Ergebnis unbehinderter Interaktion in sinnvoller Umgebung." (Illich, 2003, S. 65). Auf den interaktiven Charakter des Lernens wird weiter unten unter dem Begriff Intersubjektivität noch einmal eingegangen. Ebenso sei heute bekannt, dass Erwachsene zwischen 70 und 80% ihrer Kompetenzen informell und damit unabhängig von Bildungseinrichtungen erwerben (vgl. Schäfer, 2017). Nicht zuletzt macht sich Erpenbeck (2015) für diesen gesamten Komplex informellen Lernens stark. In einem Fachbeitrag liefert Overwien einen breiten Diskussionsüberblick zum Begriff des informellen Lernens. Er diskutiert unterschiedliche Auffassungen zum Terminus, u.a. auch eine Position der Europäischen Kommission, die zumindest für die Bildungsdiskussion auf EU-Ebene einen begrifflichen Standard vorschlug (vgl. Overwien, 2005).

Die Europäische Kommission versteht unter Formalem Lernen einen strukturierten und zielgerichteten Lernprozess, der üblicherweise in einer Bildungs- oder Ausbildungseinrichtung stattfindet. Davon abgegrenzt wird das nicht formale Lernen: Es handelt sich um ein Lernen außerhalb von nicht zertifizierten Bildungseinrichtungen; es ist aber immer noch zielgerichtet auf Wissenserwerb. Das informelle Lernen hingegen, das im Alltag, am Arbeitsplatz, im Familienkreis oder in der Freizeit stattfindet, ist in Bezug auf Lernziele, Lernzeit oder Lernförderung nicht strukturiert und führt üblicherweise nicht zu einer Zertifizierung (allgemein anerkannter Abschluss). Informelles Lernen kann darüber hinaus zielgerichtet sein, ist jedoch in den meisten Fällen nicht auf Wissenserwerb gerichtet (vgl. Europäische Kommission, 2001)

Das **Expertiselernen** scheint ein originärer Begriff von Erpenbeck zu sein. Zumindest taucht er in anderen Zusammenhängen nicht auf. Expertise ist das, was den Könner zum Könner macht. Diesem Umstand kann nicht widersprochen werden. Die besondere Befähigung dieser Kompetenz, Lösungsansätze für im betrieblichen Alltag auftretende Probleme zu finden, ist aber etwas, was prinzipiell mitteilbar sein muss und damit auch verschriftlicht werden kann. Die besondere Expertise wird zu einem fachlichen spezifischen Inhalt, der auch prinzipiell im Rahmen formellen Lernens mitteilbar und vermittelbar sein muss. Im Folgenden wird daher von der These ausgegangen, dass informell erworbenes Erfahrungs- und Erlebniswissen ebenso wie individuelle Expertisen sprachlich mitteilbar und kognitiv nachvollziehbar sein müssen, wenn sie menschliche Erfahrungen sind, über die wir uns austauschen und sie verstehen können.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass alle vier Lernbegriffe für sich allein bestehen können, das Expertiselernen allerdings die drei vorgenannten Begriffe in sich fasst und zur Voraussetzung haben muss. Was den Könner letztlich zum Könner macht, ist dem individuellen Talent und der Intelligenz geschuldet. Ein Könner kann aber auch im besonderen Maße andere Anteil haben lassen an seinen Erfahrungen, seinen Strategien und wie Probleme besser gelöst werden können.

Neben einer möglichen Versprachlichung ist die Systematik von Problemlösungsprozessen ein nicht zu unterschätzender Faktor für eine Vermittlung innerhalb formellen Lernens. Formelles Lernen ist immer systematisches Wissen und inhaltlich zielorientiert, und weil es formell ist, kann es nur formell vermittelt werden, damit spezifische Probleme überhaupt gelöst werden können. Das im Expertiselernen erworbene spezifische individuelle Anwendungswissen kann durch Verschriftlichung und Systematisierung in das formelle Lernen integriert werden. Allgemein muss auch festgehalten werden, dass es immer schon einen Grundstock von allgemeingültigen Wissen geben muss, das nur formell vermittelt werden kann. Ohne formales Wissen kann innerhalb betrieblicher Anwendungserfordernisse überhaupt nichts gelöst werden. So kann man z.B. ohne steuerrechtliche Grundlagenkenntnisse keine richtigen Entscheidungen bezüglich der Buchung von Geschäftsvorfällen vornehmen. Derartiges Grundlagenwissen wird aber nicht in einem selbstständigen Lernprozess des Learning by Doing erworben.

FORMELLES LERNEN UND VERMITTLUNG VON PROBLEMLÖSUNGSKOMPETENZ

Eingangs wurde deutlich gemacht, dass dieser Aufsatz das formelle Lernen stärker hervorheben möchte, als dieses in jüngster Zeit in der betrieblichen Weiterbildung getan wurde. Die Begründung geht von der Definition der Europäischen Kommission aus, um zunächst das formelle Lernen vom nicht formellen Lernen abzugrenzen, um es aber gleich wieder mit hereinzunehmen, unabhängig davon, ob eine Zertifizierung vorliegt oder nicht. Auch dem nicht formellen Lernen, sofern es strukturiert und zielgerichtet ist, muss ein möglicher und erfolgreicher Wissenstransfer hinsichtlich Methoden- und Fachkompetenz zugeschrieben werden können. Ob eine Zertifizierung vorliegt oder nicht, ist für das Phänomen des Lernens als solches völlig irrelevant.

Was ist nun aber der zentrale und wesentliche Unterschied zwischen dem formellen und informellen Lernen, außer dass das eine institutionell und das andere situativ und innerhalb betrieblicher Tätigkeit handlungsbezogen ist? Verteidiger informellen Lernens wie Erpenbeck gehen von der stillschweigenden Annahme aus, dass für einen Betrieb so wichtige Problemlösungskompetenz ausschließlich situativ und subjektiv handlungsbezogen in der eigenen Erfahrung liege und ausschließlich in der Erfahrung bzw. im eigenen Erleben erworben werden könne. Dies wären dann erworbene Kompetenzen, die in den Komplex der Sozial- und Personalkompetenz einfließen. Dem Argument steht auch nicht entgegen, dass derart geforderte Kompetenzen erwünscht seien und von einem Mitarbeiter bereits in den Betrieb mit eingebracht werden können. Autoren, die eine solche Auffassung vertreten, unterschlagen allerdings schlichtweg, dass menschliche Erfahrung mitteilbar sein muss, wenn sie menschliche Erfahrung ist und entsprechend kraft Einfühlung und kognitiver Einsicht auch mitvollzogen werden kann, um sie dann in den eigenen Erfahrungsprozess kritisch zu integrieren und zur je eigenen erfahrenen Wirklichkeit werden zu lassen. Karl Heinz Geißler hat in diesem Sinne bereits in den 1970er Jahren im Anschluss an Habermas den Begriff der kritischen und kommunikativen Kompetenz in die Wirtschaftspädagogik eingeführt. „Kritische Kompetenz" betont das Verhältnis von Subjekt (Individuum) und Gemeinschaft, das kritisch zu reflektieren sei. Geißler verknüpft in seiner Konzeption einer „kritischen Kompetenz" die Fähigkeit zur Kritik an durch Interaktion bestimmte Handlungsmomente mit dem Wissen um ganz spezifische Verfahrensweisen dieses kritischen Bezuges (vgl. Geißler 1974, S. 34). Es liegt daher eine enge Verbindung von Wissen und Können vor (Expertiselernen bei Erpenbeck). Erfahrung anderer ist eben nicht eine rein subjektive Privatsache, sondern an ihr kann man Anteil nehmen, sie nach- und mitvollziehen, weil sie einen sozialen und gemeinschaftlichen Bezug (z.B. Kollegen) haben und versuchen, diese in die eigenen bereits gemachten Erfahrungen zu integrieren. Verstehen und Mitvollzug sind hier termini technici, die in den formalen Lernprozess mit eingebunden werden können, ohne dass der formale Charakter des Lernens aufgegeben werden muss. Voraussetzung für einen derartigen Mitvollzug ist das, was man in der Soziologie Heinrich Schütz' „Intersubjektivität" nennt: Intersubjektivität bezeichnet einen kognitiven Sachverhalt, der für mehrere teilnehmende Subjekte im gleichen Maße erkennbar und nachvollziehbar ist. Damit unterscheidet sich Intersubjektivität von einer einem Individuum zugeschriebenen Subjektivität, die jenen Sachverhalt bezeichnet, der nur diesem Individuum zugänglich ist und keine Allgemeingültigkeit beanspruchen kann (vgl. Schütz 2004, passim). Dass mir etwas nicht schmeckt, eine bestimmte Musikrichtung nicht gefällt, ist subjektiv, hingegen die Kompetenz aus dem eigenen Können (Expertise) heraus spezifische Probleme lösen zu können, muss intersubjektiv sein, da der Akt der Problemlösung darstellbar und vermittelbar ist (Wie hast du das Problem gelöst?). Damit haben derartige Problemlösungskompetenzen einen Anspruch auf Allgemeingültigkeit, sind gerade nicht subjektiv und damit hervorragend geeignet in einem formellen und zielorientierten Lernprozess vermittelt werden zu können (kommunikative Kompetenz). Das setzt natürlich ein gewisses Maß an Offenheit und produktiver Kommunikation voraus, um andere Sichtweisen oder Erfahrungen anzunehmen. Eine Grundkompetenz muss allerdings mitgebracht werden: Niemals von den eigenen Erfahrungen und Sichtweisen auf die der Mitlernenden zu schließen. Formales Lernen ist vielmehr selbst auch ein Erfahrungslernen, und als ein solches ist es nicht nur ein Mit-Lernen mit den Lehrenden, sondern auch den Mitlernenden.

Abschließend soll die Differenz zwischen formellen und informellen Lernens schärfer gefasst werden. Formelles Lernen ist bezüglich seines zu vermittelnden Inhaltes systematisch strukturiert und zielorientiert. Informelles Lernen geschieht immer spontan und

intuitiv und entbehrt einer systematischen Struktur. Informelles Lernen selbst kann nicht formell vermittelt werden. Allerdings enthält das im individuell und informell erlernten Anwendungswissen Strukturmomente hinsichtlich möglicher Problemlösungen, die selbst sehr wohl systematisiert und in die formelle Wissensvermittlung integriert werden können. Damit werden Experten zu besonderen Ansprechpartnern innerhalb institutionalisierten Lernens, hier besonders sogar in der betrieblichen Weiterbildung, denn Aufgabe von Schulen wie Weiterbildungseinrichtungen ist es, systematische Zusammenhänge zu erkennen, didaktisch aufzubereiten und dann zu vermitteln.

Idealerweise bringen Lehrende selbst ihre bereits gemachten Erfahrungen mit ein, teilen ihre Expertise mit und lassen so die Lernenden an ihrem Wissen und Erfahrungen teilhaben. Die Fähigkeit, Probleme in ihrem systematischen Zusammenhang zu erkennen, setzt selbst schon ein Wissen voraus, das formell vermittelt werden kann, denn einen Zusammenhang, den ich vor Augen habe, setzt inhaltliche Begriffe und strukturelle Momente voraus, ohne die ich den Zusammenhang gar nicht in den Blick nehmen könnte. Nur in solchen kognitiv wahrnehmbaren Zusammenhängen kann eine Expertise erworben werden, die aber das Wissen um spezifische Sachverhalte und Zusammenhänge voraussetzen. Dieses Fach- und Methodenwissen ist notwendige Bedingung, die auch das informelle Lernen begleiten kann. Damit wird das informelle Lernen in seiner Bedeutung für die Mitarbeiterentwicklung keineswegs geschmälert. Vielmehr ist eine künstliche Trennung beider Bereiche wenig sinnvoll, da das formelle Lernen das notwendige Rüstzeug für mögliche zu erwerbende Anwendungsexpertisen liefert.

SCHLUSSBETRACHTUNG

Der kurze Fachbeitrag hat versucht, den Fokus wieder stärker auf das formelle, zielorientierte bzw. fachorientierte Lernen zu richten und den intersubjektiven und allgemeingültigen Anteil am informellen Lernen, der durch kommunikative Sozial- und Personalkompetenz erworben worden ist, freigelegt, um dieses Erfahrungs- und Expertenwissen auch für das formelle Lernen fruchtbar machen zu können. Zu betonen ist eine prinzipielle Gleichwertigkeit beider Lernbereiche; weder informelles, noch formelles Lernen hat einen Vorrang vor dem jeweils anderen Bereich. Aus dieser Gleichrangigkeit ergibt sich schon die Notwendigkeit für den formellen Lernsektor.

Im Anschluss an den Intersubjektivitätsbegriff der Soziologie von Schütz wurde das informelle Lernen von einem einseitigen subjektiven Verständnis menschlichen Handels und menschlicher Erfahrung abgegrenzt. Erfahrungslernen im Betrieb (Sozial- und Personalkompetenz) ist immer dann intersubjektiv, wenn es allgemein zugänglich und damit mit- und nachvollziehbar ist: es enthält systematische Strukturmomente. Informell erworbenes Wissen enthält also einen systematischen und formalisierbaren Inhalt, der formell mitteilbar ist.

LITERATURVERZEICHNIS

Arnold, R., und John Erpenbeck (2014). Wissen ist keine Kompetenz. Dialoge zur Kompetenzreifung, Schneider Verlag Hohengehren.

Böhle, Fritz (Hrsg.) (2017): Arbeit als Subjektivierendes Handeln. Handlungsfähigkeit bei Unwägbarkeiten und Ungewissheit, Springer VS: Berlin.

Dehnbostel, Peter (2005): Lernen – Arbeiten – Kompetenzentwicklung: Zur wachsenden Bedeutung des Lernens und der reflexiven Handlungsfähigkeit im Prozess der Arbeit, in: Wiesner, Gisela und Wolter, Andrä (Hrsg.): Die lernende Gesellschaft. Lernkulturen und Kompetenzentwicklung in der Wissensgesellschaft. Weinheim und München: Juventa.

Dohmen, Günther (2001): Das informelle Lernen – Die internationale Erschließung einer bisher vernachlässigten Grundform menschlichen Lernens für das lebenslange Lernen aller, (Hrsg. vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF)), Online unter: http://www.werkstattfrankfurt.de/fileadmin/Frankfurter_Weg/Fachtagung/BMBF_Das_informelle_Lernen. pdf [Abgerufen am 08.09.17].

Erpenbeck, John und Werner Sauter (2015): Wissen, Werte und Kompetenzen in der Mitarbeiterentwicklung: Ohne Gefühl geht in der Bildung gar nichts, Springer Gabler: Berlin.

Europäische Kommission (Hrsg.) (2001): Generaldirektion Bildung und Kultur, Generaldirektion Beschäftigung und Soziales: Mitteilung der Kommission: Einen europäischen Raum des Lebenslangen Lernens schaffen, November 2001.

Geißler, Karl Heinz (1974): Berufserziehung und kritische Kompetenz. Ansätze einer Interaktionspädagogik, UTB Taschenbuch: München/Basel.

Hänsel, Frank, Baumgärtner Sören Daniel, Kornmann Julia, Ennigkeit Fabienne (2016): Sportpsychologie, Springer Verlag: Berlin.

Hülshoff, Theo (2010): Persönlichkeitsentwicklung, in: Angewandte Psychologie für die Personalentwicklung. Konzepte und Methoden für Bildungsmanagement, betriebliche Aus- und Weiterbildung (hrsg. von Christoph Negri), Springer Verlag: Berlin.

Illich, Ivan (2003). Entschulung der Gesellschaft (5. Aufl.), Verlag C.H. Beck: München.

Käpplinger, Bernd (2007): Abschlüsse und Zertifikate in der Weiterbildung, Bielefeld: Online unter: http://www.die-bonn.de/id/8746 [Abgerufen am 08.09.17].

Lave, J. und E. Wenger (1991): Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation. Cambridge University Press, Cambridge.

Le Mouillour, Isabelle/Dunke, Torsten/Sroka, Wendelin (2004): Tätigkeits- und kompetenzorientierte Innovationen im formellen Weiterbildungssystem, in: Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e.V. (Hrsg.): Kompetenzentwicklung 2004. Waxmann: Münster, S. 371-421.

Overwien, Bernd (2001): Debatten, Begriffsbestimmungen und Forschungsansätze zum informellen Lernen und zum Erfahrungslernen, in: Senatsverwaltung für Arbeit, Soziales und Frauen: Tagungsband zum Kongress „Der flexible Mensch", BBJ-Verlag: Berlin, S.359-376.

Overwien, Bernd (2005): Stichwort „Informelles Lernen", in: Zeitschrift für Erziehungswissenschaft. Heft 3, 2005, S. 339–359.

Schäfer, Erich (2017): Lebenslanges Lernen, Kritisch hinterfragt, Springer Verlag: Berlin.

Schiersmann, Christiane und Heide Remmele (2002): Neue Lernarrangements in Betrieben.

Theoretische Fundierung – Einsatzfelder – Verbreitung. Quem-Report. Heft 75. Berlin.

Schütz, Alfred (2004): Der sinnhafte Aufbau der sozialen Welt. Eine Einleitung in die verstehende Soziologie, UVK: Konstanz.

Wittwer, Wolfgang und Kirchhoff, Steffen (Hrsg.) (2003): Informelles Lernen und Weiterbildung. Neue Wege zur Kompetenzentwicklung, Luchterhand: München.

AUTHORS

Christoph Bach, PhD.-Student
Comenius University in Bratislava, Faculty of Management, 82005 Bratislava
Email: ch.bach-frankfurt@t-online.de

Assoc. Prof. PhDr. Rozália Suliková, PhD.
Comenius University in Bratislava, Faculty of Management, 82005 Bratislava
Email: rozalia.sulikova@fm.uniba.sk

JEL : F23

InterkulturelIe Kompetenz als Managementkompetenz in multinationalen Unternehmen

Kim Burzan; Alexander Haselhorst

ABSTRACT

In times of globalization, the company of the future integrates competences on a global scale: sourcing know-how and resources worldwide to gain competetive advantage in global markets. Successful and sustainable growth is to be expected from those companies which are able to react flexibly and efficient upon quickly changing market requirements. Corresponding, it requires a global mindset of management and workforce, capable to deal with various different cultures and markets. Qualifying such multinational workforces under one organizational roof, in various business contexts, becomes a major HR task for international operating organizations. Companies are investing in intercultural management training programs aiming for the target of the extension of their employees' intercultural competence framework on multiple levels of professional interactions.

KEYWORDS

Intercultural Competence, Intercultural Management Trainings, International Organizations, Organizational Change

MANAGEMENT KULTURBEDINGTEN, ORGANISATIONALEN WANDELS

Die multidimensionalen, strukturellen Veränderungen durch Internationalisierung (vgl. BariéWimmer, von Helmolt, Zimmermann, 2014) führen zu neuen Aufgaben und Herausforderungen auf unterschiedlichen Ebenen international operierender Unternehmen. Hierzu zählt beispielsweise, dass sowohl die an global verwobenen Handelsaktivitäten beteiligten Kulturen als auch die eigene multinational besetzte Belegschaft jeweils durch eigene Normen und ein eigenes Wertesystem voneinander getrennt sind. Dies kann zu Konflikten auf der verhaltensgeprägten, operativen Ebene führen. Losgelöst von individuellen Beispielen, sehen sich entsprechend aufgestellte Unternehmen in diesem Kontext grundsätzlich mit der Thematik der interdependenten Beziehung zwischen gesamtorganisationaler Standardisierung und regionaler Differenzierung konfrontiert (vgl. Mossmüller, 2014). Dem Interkulturellen Management als Subsystem des Internationalen Managements kommt in diesem Zusammenhang eine relevante Rolle zu, da es seitens multinationaler Unternehmen der Auseinandersetzung mit unterschiedlichen Kulturen auf verschiedenen Ebenen bedarf. Entsprechend stellt es trotz seiner nicht nur grenz- sondern in erster Linie kulturüberschreitenden Eigenschaften einen bedeutenden Beitrag zur Lösung strategischer Entscheidungsprobleme dar (vgl. Rothlauf, 2012). Folglich kommt der Fähigkeit interkultureller Kompetenz, bzw. bezogen auf die Unternehmenspraxis, der interkulturellen Managementkompetenz eine hohe Relevanz zu. Die Berücksichtigung kultureller Eigenschaften stellt einen zunehmenden Erfolgsfaktor sowohl für die Gestaltung effizienter externer Handelsaktivitäten als auch für den internen Umgang mit unterschiedlichen Kulturen im jeweiligen Unternehmen dar (vgl. Koch, 2012). Entsprechend beinhaltet interkulturelles Management sowohl die standardisierte monokulturelle Vorgehensweise, als auch die der spezifischen kulturell diversen Vorgehensweise (vgl. Breidenbach und Nyíri, 2008; Koch und Speiser, 2008; Koch, 2012).

Auswirkungen eines ineffektiven interkulturellen Managements lassen sich nicht nur auf die nur indirekt darstellbareren Auswirkungen von Störungen auf der Soft Skill Ebene, sondern auch auf der direkt darstellbaren Ertragsebene von Unternehmen, aufzeigen. Exemplarisch ist dies u.a. an unzureichenden Arbeitsresultaten von Expatriates oder auch an aufgrund ineffizienter interkultureller organisationaler Kommunikation gescheiterten Joint Ventures nachweisbar (vgl. Robinson, 2009; Bannys, 2012; Augustin, 2012). Entsprechend kommt dem Erwerb interkultureller Managementkompetenz in transnationalen Unternehmen eine

strategische Rolle zu (vgl. Graf und Mertesacker, 2010; Rothlauf, 2012). Interkulturelle Weiterbildungsmaßnahmen zur Qualifikation von Mitarbeitern sind in der Unternehmenspraxis im Personalmanagement verortet (vgl. Koch, 2012).

ZIELSETZUNG DES ARTIKELS

Zur Darstellung der Relevanz von Weiterbildungsmaßnahmen zur Erweiterung interkultureller Kompetenz soll folgend ein kontextueller Rahmen interkultureller Management-Trainings in multinationalen Unternehmen beschrieben werden. Die nachfolgende Grafik führt interdependente Elemente entsprechender Maßnahmen auf. Relevant sind hierbei beispielsweise die jeweilige Distanz der Zielkultur, GLOBE Study 2004, die je nach Zielgruppe angewandte Methode, der Bereich individueller Erfahrungen der Teilnehmer, z.B. in Bezug auf Führungsstil oder Ausbildung sowie der Komplex organisationaler und arbeitsbedingter Anforderungen (vgl. Bolino und Turnley, 2007; Kinast, 2010).

Abb. 1: Rahmenbedingungen Interkultureller Management Trainings, in Anlehnung an Bolino und Turnley, 2007; Kinast, 2010.

Die wissenschaftliche Evaluationsforschung bestätigt in über 50 Untersuchungen die Wirksamkeit entsprechender Maßnahmen (vgl. Ehnert, 2004; Puck, 2009; Kinast, 2010). Die Effekte interkultureller Management-Trainings sind in der Literatur meist als positiv beschrieben (vgl. Puck, Kittler, Wright, 2008; Puck, 2009). Dabei sind die Ergebnisse der Untersuchungen in Bezug auf kognitive Prozesse der Teilnehmer weitgehend deckungsgleich (vgl. Puck, 2009; Kinast, 2010). Interkulturelles Lernen verläuft nach dem Ansatz von Töpfer und Lindstädt auf verschiedenen Ebenen und beinhaltet zunächst das Verstehen und Bewusstsein sowohl eigener als auch fremder Kulturspezifika. Darauf aufbauend umfasst eine weitere Ebene die Elemente Bewertung und Wertschätzung sowie Respekt und Akzeptanz im Kontext der eigenen ethischen Identität. Im weiteren Verlauf interkulturellen Lernens kommt es zu einer selektiven Übernahme kultureller Spezifika. Diese können zunehmend situativ, kontextgebunden und handlungsorientiert angewandt werden (vgl. Sabel, 2010).

Entsprechendführt dies zu einer Erweiterung des individuellen Handlungs- bzw. Kompetenzrahmens in Richtung interkultureller (Handlungs-) Kompetenz (vgl. Thomas, 2011).

Übertragen auf den Kontext multinationaler Unternehmen lässt sich dies als interkulturelle Managementkompetenz bezeichnen, die im Sinne einer zielgerichteten operativen Routine den individuellen Handlungsrahmen der Akteure komplettiert. Analog zu dem Anstieg der Nachfrage an interkulturellen Management-Trainings aus der Praxis ist eine Zunahme der wissenschaftlichen Publikationen in diesem Zusammenhang zu beobachten (vgl. Yousefi, 2014; Busch, 2015; Sorrells und Sekimoto, 2015; Bolten, 2016). In Folge dessen indoktrinieren neue Paradigmen aus der Interkulturalitätsforschung den Bereich interkultureller Management-Trainings und regen zu einer Neuausrichtung der Didaktik sowie der verwendeten Materialien in Richtung eines kulturell offeneren, heterogeneren Kulturverständnisses, der Implementierung organisatorischer Auswirkungen und Zusammenhänge unterschiedlicher Lerndimensionen in transnationalen Unternehmen (vgl. Elberfeld 2008; Rathje 2009; Auernheimer, 2013; Jammal 2014; Ernst, Freitag 2015; Langenohl et al., 2015). Entsprechend gibt es aktuell Unternehmen, die interkulturelle Trainingsmaßnahmen anfragen, die nach kulturell monoperspektivischer Sichtweise „stereotyp", auf die jeweiligen Nationalkulturen fokussieren (vgl. Woesler, 2010; Bolten, 2016). Andererseits gibt es Personalabteilungen, die solchen Trainingskonzepten trotz der enthaltenen Kategorisierungen kritisch gegenüberstehen (vgl. Bolten, 2016).

In der Realität scheint es aktuell jedoch noch keine weite Verbreitung in Bezug auf neu gestaltete Konzeptionen

und Trainingsunterlagen für den Bereich der praktischen Trainings in Unternehmen zu geben. Entsprechend werden diese noch nicht umfassend in der Praxis angewandt, was zu einer Herausforderung seitens der Trainer führt, die entsprechend häufig eine Brücke zwischen ihrer Auffassung alter Trainingsmaterialien sowie deren verbaler Abgrenzung in Anleitung und Präsentation erfordert (vgl. u. a. Moosmüller 2007; Otten, Scheitza 2009; Barmeyer 2010; Leeds-Hurwitz 2010; Yildirim-Krannig 2014; Schmitz, 2015). Gleich für welches interkulturelle Trainingskonzept sich Unternehmen entscheiden, stellt die Erweiterung der interkulturellen Managementkompetenz ihrer Mitarbeiter in allen Fällen den motivierenden Faktor dar (vgl. Bertelsmann Stiftung, 2008). Nachfolgend wird der Begriff der interkulturellen Kompetenz und deren Relevanz für multinationale Unternehmen beschrieben.

INTERKULTURELLE KOMPETENZ

Die Frage nach interkultureller Kompetenz wurde 1962 erstmalig durch den US Sozialpsychologen Gardner formuliert. Gardner vertritt die Hypothese, dass es Individuen mit speziellen (Kommunikations)-Fähigkeiten gibt, die „universal communicators", die über Kompetenzen wie Extrovertiertheit, Integrität, Stabilität, eine an universellen Werten ausgerichtete Sozialisation sowie besondere intuitive oder sogar telepathische Fähigkeiten verfügen. Bis heute beschäftigt das Phänomen, dass einige Personen mit Interkulturalität scheinbar besser umzugehen wissen als andere, sowohl die Praxis als auch verschiedenste Fachgebiete in Wissenschaft und Praxis (vgl. Rathje, 2009). In der aktuellen Diskussion zu interkultureller Kompetenz ist der Trend zu Kulturalisierung erkennbar (vgl. Auernheimer, 2013).

Dieser Artikel betrachtet die Thematik interkulturelle Kompetenz aus dem Anforderungsprofil von Wirtschaftsunternehmen, die diese als Schlüsselkompetenz für Mitarbeiter definieren (vgl. Graf und Mertesacker, 2010; Thomas, 2016). Interkulturelle Kompetenz stellt in diesem Kontext die nötige Voraussetzung für eine angemessene, erfolgreiche und für alle Seiten zufriedenstellende Kommunikation, Begegnung und Kooperation mit Menschen aus unterschiedlichen Kulturen dar (vgl. Bertelsmann-Stiftung, 2008; Thomas, 2011). Übertragen auf den Unternehmenskontext unterscheidet die Forschung die Begriffe der interkulturellen Kompetenz sowie den der interkulturellen Handlungskompetenz (vgl. Thomas, 2011). Dabei weisen die Begriffe der interkulturellen Kompetenz bzw. der interkulturellen Handlungskompetenz (vgl. Thomas, 2011) eine Schnittmenge mit der allgemeinen Handlungskompetenz von Mitarbeitern in Unternehmen auf. In Folge dessen wird die Frage diskutiert, ob interkulturelle Kompetenz als eigenständiger Bereich zu sehen ist, oder eher als eine übergreifende internationale Handlungskompetenz (vgl. Thomas, 2016).

VORAUSSETZUNGEN FÜR DIE ENTWICKLUNG INTERKULTURELLER KOMPETENZ

Betrachtet man die zunehmende Internationalisierung, so ist festzustellen, dass diese nicht zwingend zu Konvergenz, sondern auch zu Partikularisierung führt. Unternehmen und Organisationen gleichen sich einerseits immer mehr an – Individuen in diesen neigen jedoch dazu, ihre kulturellen Gewohnheiten beizubehalten (vgl. Podsiadlowski et al., 2013).

Vor diesem Hintergrund und der zunehmenden Komplexität multinationaler Unternehmen, geht die Diskussion in Richtung einer Erweiterung des Begriffes interkulturelle Kompetenz in den der interkulturellen Handlungskompetenz (vgl. Thomas, 2016).

Demzufolge sind sowohl die Reflektion der eigenen Kultur als auch das offene und vorurteilsfreie Begegnen fremden Kulturen gegenüber elementare Voraussetzungen für die Entwicklung derselben. Daraus resultierend ist festzustellen, dass es durch die Beschäftigung mit dem Thema „Interkulturalität" zu einem Reflexionsprozess oder auch einem Abgleich der eigenen und der fremden Kultur kommt. Das „Bewusstwerden" der eigenen kulturellen Merkmale sowie deren „Andersartigkeit" für die jeweils fremde Kultur, ist ein erster Schritt in Richtung von Akzeptanz, Offenheit und Toleranz im interkulturellen Umgang (vgl. Thomas, 2011). Im Sinne eines zielgerichteten Umgangs mit interkultureller Kompetenz bedarf es entsprechend zunächst Kompetenzen wie z.B. Ambiguitätstoleranz, Offenheit, Neugier, Bewusstsein der eigenen Selbstsicherheit und Selbstwirksamkeit, Perspektivwechsel sowie psychischer und physischer Belastbarkeit seitens des Einzelnen (vgl. Bertelsmann Stiftung, 2008).

DIFFERENZIERUNGEN INTERKULTURELLER KOMPETENZ

In Bezug auf die Thematik interkultureller Kompetenz hat die übergreifende Differenzierung in affektive, kognitive und verhaltensbezogene Dimensionen interkultureller Kompetenz nach Stüdtlein Gültigkeit. Die affektive Dimension beinhaltet beispielweise Ambiguitäts- und Frustrationstoleranz, Flexibilität und Empathie. Die kognitive Dimension beinhaltet Verständnis fremd- und eigenkultureller Handlungszusammenhänge sowie das Verständnis der Kulturunterschiede unterschiedlicher Interaktionspartner. Elemente wie Kommunikationsfähigkeit oder soziale Kompetenz sind in der verhaltensorientierten Dimension verortet. Die affektive Dimension wurde um die der verhaltensorientierten erweitert. Dies bietet die Möglichkeit, die der affektiven Dimension zugeordneten Eigenschaften in Verhalten und Handlungen umzusetzen, was die Voraussetzung für erfolgreiche interkulturelle Interaktion ermöglicht. Interkulturelle Management-Trainings bieten idealerweise die Plattform, Elemente der kognitiven Dimension zu verstehen und zielgerichtet in Verhalten und Handlungen umzusetzen, um so die Voraussetzung für erfolgreiche interkulturelle Interaktion zu ermöglichen (vgl. Barie-Wimmer, von Helmolt, Zimmermann, 2014).

Die Komplexität der Definition „Interkulturelle Kompetenz" zeigt sich anschaulich an der affektiven Dimension, die dort verorteten Teilkompetenzen wie bspw. die Fähigkeit zur Stressbewältigung, Frustrationstoleranz oder auch Selbstvertrauen. Dies sind Faktoren, die auch im Kontext organisationaler Arbeitssituationen Standard sind (vgl. Thomas, 2011). Innerhalb der kognitiven Dimension existiert heute, statt der ehemals einseitig orientierten Gewichtung auf fremdkulturelles Wissen, ein gleichwertiges Wissen im Hinblick auf eigen-, fremd- und interkulturelle Prozesse (vgl. Bolten, 2016).

Entsprechend stellt interkulturelles Lernen einen fortlaufenden Prozess dar, der während der Zusammenarbeit in kulturell heterogenem Arbeitskontext abläuft, und sowohl konstruktiv als auch destruktiv erfolgen kann (Galperin und Lituchy, 2014). Dies zeigt die Relevanz der Installation eines prozeduralen Rahmens in multinationalen Unternehmen, der die Rahmenbedingungen für einen zielgerichteten Prozess in diesem Kontext unterstützt. Smith und Berg unterscheiden in diesem Kontext in stimulierende und leistungshemmende Faktoren (vgl. Sabel, 2010). Im Sinne einer zielgerichteten Interaktion ist es demnach indiziert, die professionelle Expertise zu entwickeln, um im Kontext interkultureller Kompetenz entsprechend dem jeweiligen kulturellen Kontext angebracht zu agieren und über eine interkulturelle Handlungskompetenz zu verfügen (vgl. Thomas, 2011). Der Prozess zu der Erweiterung der individuellen interkulturellen Handlungskompetenz in diesem Kontext kann folglich durch zielgerichtete Personalentwicklungsmaßnahmen initial initiiert werden.

ZIELE UND NUTZEN INTERKULTURELLER TRAININGSMABNAHMEN IN UNTERNEHMEN

Aus der Sicht von Unternehmen stellen das Erlangen, bzw. das Erweitern interkultureller Kompetenzen und daraus resultierende, wahrnehmbare Veränderungen in den affektiven Reaktionen des Einzelnen, die zu Veränderungen im Verhalten führen, Ziele interkultureller Trainingsmaßnahmen dar (vgl. Puck, 2009). Interkulturelle Trainingsmaßnahmen sind dann zielgerichtet, wenn es ihnen gelingt sowohl eine Verknüpfung der kognitiven, affektiven und verhaltensorientierten Dimensionen interkultureller Kompetenz herzustellen als auch diese in einen Kontext, bzw. einen Transfer in Richtung der Erweiterung der allgemeinen Handlungskompetenz der Teilnehmer zu führen (vgl. Jammal und Schwegler, 2007; Kovácová, 2010; Thomas, 2011).

Bezogen auf Unternehmen bedeutet dies eine Verknüpfung aller benötigten Fähigkeiten, die im Rahmen der jeweiligen Arbeitsabläufe nötig sind, herzustellen. So könnte dies bei einem Wechsel von einer Stelle aus einem nationalen in einen internationalen Unternehmensbereich die Erweiterung des bisherigen Handlungskontextes um den der interkulturellen Kompetenz bedeuten. D.h., interkulturelle Trainingsmaßnahmen müssen sowohl ihre spezifischen Inhalte vermitteln als auch die Möglichkeit, bisher Angewandtes vor dem Hintergrund der Anwendung in der jeweiligen neuen Kultur zu reflektieren. Entsprechend sollten die Entwicklung und die Erweiterung interkultureller Kompetenz unter dem Aspekt ihrer praktischen Anwendung im internationalen Wirtschaftsalltag integrativ statt um ihrer selbst Willen erfolgen (vgl. Thomas, 2016). Vor dem Hintergrund der zunehmenden Globalisierung und der

u.a. daraus resultierenden Veränderungen der Zusammenarbeit kulturell heterogener Arbeitsteams, ist es wichtig, Teilnehmer zu befähigen ein angemessenes Verhältnis zwischen Anpassung an eine Fremd- und dem Beibehalten der Eigenkultur zu erreichen (vgl. Thomas und Schroll-Machl, 2010).

Interkulturelle Trainingsmaßnahmen sind i.d.R. mit hohen Kosten für die Unternehmen verbunden. Die Messbarkeit des direkten Nutzens der Ergebnisse derselben ist i.d.R. nicht darstellbar (vgl. Bunch, 2007). Kosten für entsprechende Maßnahmen haben daher potenziell die Gefahr in Unternehmen von „politischen Strömungen" abzuhängen. Daneben ist jedoch bekannt, dass ein nicht adäquates, dem jeweiligen Kulturkontext angepasstes Verhalten, zu Fehlschlägen führen kann – was wiederum kostenmäßig darstellbar ist. Studien neueren Datums zeigen, dass nur weniger als 50% der Entsandten US-Manager die Zielvorgabe erreicht haben. Gründe dafür werden zum einen in den Auswahlkriterien der Unternehmen gesehen, die nach stark fachlich ausgerichteten Qualifikationen, ohne gleichwertige Beachtung der individuellen interkulturellen Fähigkeiten selektiert werden. Zum anderen wird das Fehlen von vorbereitenden Trainings als Grund des Scheiterns angeführt.

Neben der Vorbereitung auf Auslandeinsätze oder der Zusammenarbeit interkultureller Teams profitieren Unternehmen generell davon, wenn sie über Mitarbeiter verfügen, die in Zeiten der Internationalisierung zielgerichtet vor unterschiedlichen kulturellen Hintergründen agieren können. Wachstumsstrategien der Unternehmen in neuen Märkten stellen für entsprechend aufgestellte Organisationen einen Wettbewerbsvorteil dar. Die logische Konsequenz dieser Überlegungen ist, bereits in Schule, Ausbildung und Universität mit dem interkulturellen Lernen zu beginnen und so ein Selbstverständnis für Interkulturalität zu installieren (vgl. IDE – Online Journal, 2016). Zusätzlich bieten regelmäßige interkulturelle Trainingsmaßnahmen den Effekt, dass durch die unterschiedlichen Formen - z.B. verhaltensorientierte Trainings - eine Vermengung der allgemeinen Handlungskompetenz und der interkulturellen Adaption derselben entstehen kann. Diese lässt Mitarbeiter immer selbstverständlicher in ihrem erweiterten Handlungs- und Kompetenzrahmen agieren und unterstützt entsprechend das zielgerichtete Handeln in multinationaler Interaktion.

ZUSAMMENFASSUNG

Die Wirksamkeit interkultureller Trainingsmaßnahmen sowie deren positive Effekte sind in der Literatur beschrieben (vgl. Puck, Kittler, Wright, 2008; Puck, 2009; Thomas, SchrollMachl, Kinast, 2010). Neueste Forschungsergebnisse plädieren für eine Neuausrichtung interkultultureller Trainings, bzw. deren Didaktik in Richtung eines kulturell offeneren, heterogeneren Kulturverständnisses sowie der Implementierung organisationaler Auswirkungen und Zusammenhänge unterschiedlicher Lerndimensionen in transnationalen Unternehmen (vgl. Elberfeld 2008; Rathje 2009; Haas 2009; Hansen 2009; Conti 2012; Robak, 2012; Auernheimer, 2013; Jammal 2014; Ernst und Freitag 2015; Langenohl et al., 2015; Sorrells, Sekimoto 2015; Bolten, 2016). Als Implikation daraus sind praxisbezogene Untersuchungen vorstellbar, die die beschriebene Neuausrichtung entsprechender Maßnahmen mit der Realität der Anforderungen aus dem Unternehmenskontext abgleichen.

In der Praxis zeigt sich, dass durch fortschreitende Internationalisierung und den damit einhergehenden Veränderungen in der täglichen Zusammenarbeit multinationaler Teams das zielgerichtete Handeln derselben für Unternehmen elementar für die Erreichung der Unternehmensziele ist. Der Faktor „Mensch" ist in diesem Kontext erfolgsentscheidend. Themen wie Offenheit und Akzeptanz sind dabei Schlüsselfaktoren für ein leistungsförderndes- oder hemmendes Klima. Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche, zielgerichtete interkulturelle Interaktion ist interkulturelle Kompetenz. D.h. ein interkulturelles Trainingskonzept hat neben der Wissensvermittlung zu unterschiedlichen Kulturen auch die Anforderung die Teilnehmer zu befähigen, das kognitiv erfasste kulturelle Wissen in zielgerichtete Handlung umzusetzen. Dies erfordert ebenso eine Implementierung der Teilkompetenzen der affektiven und der verhaltensorientierten Dimensionen interkultureller Kompetenz (vgl. Jammal und Schwegler, 2007; Kinast 2010; Kovácová, 2010).

Für zukünftige Studien im Kontext interkultureller Management-Trainings in Unternehmen ergeben sich weitere Implikationen. Eine Möglichkeit besteht in der Untersuchung der Effekte eines Trainingskonzeptes in Bezug auf Akzeptanz einer definierten Zielgruppe. Hier könnte untersucht werden, ob sich diese in Bezug auf die angewandte Methodik unterscheidet und, ob sich

Unterschiede für verschiedene Kulturen erkennen lassen. Bisherige Untersuchungen auf diesem Gebiet analysierten vornehmlich Effektivität und Erfolg entsprechender Maßnahmen mit je einem fremdkulturellen Kontext (bi-kulturelle Trainings).

LITERATURVERZEICHNIS

Auernheimer, G., 2013: Interkulturelle Kommunikation, mehrdimensional betrachtet, mit Konsequenzen für das Verständnis von interkultureller Kompetenz. In G. Auernheimer (Hrsg.), Interkulturelle Kompetenz und pädagogische Professionalität, 4. durchgesehene Aufl., S. 37–70, Springer Fachmedien, Wiesbaden.

Augustin, O.: in Rietz, S. (Hrsg.), 2012: Internationale und interkulturelle Projekte erfolgreich umsetzen, Band 9: Kommunikationskompetenz in interkulturellen Projekten - Kommunikationspsychologische Modelle zur Lösung typischer Missverständnisse in deutschfranzösischen Projekten. Diplomica Verlag, Hamburg.

Bannys, F. 2012: Interkulturelles Management. Weinheim: Wiley-VCH.

Barie-Wimmer, F.; von Helmolt, K; Zimmermann, B. (Hg.), 2014: „Interkulturelle Kompetenz" in der Personalauswahl - Konzeptionalisierung und Integration in bestehende Auswahlsysteme, in: Interkulturelle Arbeitskontexte Beiträge zur empirischen Forschung. Stuttgart: ibidem Verlag.

Barmeyer, C.; Franklin, P. (Hrsg.), 2016: Intercultural Management. A Case-Based Approach to Achieving Complementarity and Synergy. New York: Palgrave.

Bertelsmann Stiftung, 2008: Interkulturelle Kompetenz – Die Schlüsselkompetenz im 21. Jahrhundert? Bertelsmann Stiftung und Fondazione Cariplo, 2008: http://www.bertelsmannstiftung.de/fileadmin/files/BSt/Presse/imported/downloads/xcms_bst_dms_30236_30237_2.pdf, Abrufdatum: 01.09.2017

Bolino, M. C.; Turnley, W. H., 2008: Old faces, new places: equity theory in cross-cultural contexts. Journal of Organizational Behavior (29), 2008, S. 29-50.

Bolten, J. (Hrsg.), 2016: (Inter-)kulturalität neu denken! Rethinking Interculturality! Sonderausgabe des Interculture Journal (15) 26. Berlin: Wissenschaftlicher Verlag, S. 23-32.

Breidenbach, J.; Nyiri, 2008: Maxikulti. Der Kampf der Kulturen ist das Problem - zeigt die Wirtschaft uns die Lösung? Campus Verlag, Frankfurt am Main / New York.

Bunch, K. J., 2007: Training Failure as a Consequence of Organizational Culture, in: Human Resource Development Review, Sage Journals, Vol. 6, no. 2, p. 142-163.

Busch, D., 2015: Im Dispositiv interkultureller Kommunikation. Dilemmata und Perspektiven eines interdisziplinären Forschungsfelds. Bielefeld: transcript.

Conti, L., 2012: Interkultureller Dialog im virtuellen Zeitalter. Neue Perspektiven für Theorie und Praxis. Münster: LIT.

Ehnert, I., 2004: Die Effektivität von interkulturellen Trainings: Überblick über den aktuellen Forschungsstand, Verlag Dr. Kovač GmbH, Hamburg.

Elberfeld, R. 2008: Forschungsperspektive ‚Interkulturalität'. Transformation der Wissensordnungen in Europa. In Zeitschrift für Kulturphilophie 2, 2008, H.1, S. 7-36.

Ernst, J.; Freitag, F. (2015): Transkulturelle Dynamiken – Entwicklungen und Perspektiven eines Konzepts. In: Dies. (Hrsg.), Transkulturelle Dynamiken. Aktanten – Prozesse – Theorien. Bielefeld: Transcript, S. 7-30.

Galperin, B. L.; Lituchy, T.R., December 2014: Human Resource Development in Service Firms Across Cultures, in: Human Resource Development Review, Vol. 13, No. 3, p. 336-368.

Graf, A.; Mertesacker, M., 2010: Schlüsselqualifikation Interkulturelle Kompetenz: Begrifflich-terminologische und konzeptionelle Grundlagen in: WiSt - Wirtschaftswissenschaftliches Studium, WIST, Jahrgang 39, Heft 7, Seite 331 - 335.

Haas, H. 2009: Das interkulturelle Paradigma. Passau: Stutz.

Jammal, E., 2014 (Hrsg.): Kultur und Interkulturalität. Interdisziplinäre Zugänge. Wiesbaden:

Springer VS. Jammal, E., Schwegler, U., 2007: Interkulturelle Kompetenz im Umgang mit arabischen Geschäftspartnern. Ein Trainingsprogramm. Bielfeld, transcript Verlag.

Kinast, E. U., 2010: Evaluation interkultureller Trainings, 2. Auflage. Lengerich: Pabst.

Koch, E.; Speiser, S. (Hrsg.), 2008: Interkulturelles Management: Neue Ansätze – Erfahrungen – Erkenntnisse, Beiträge zum Fünften Internationalen Tag, Band 5, Rainer Hampp Verlag, München/Mering 2008.

Koch, E. (Hrsg.), 2012: Neue interkulturelle Projekte - Innovative Lösungen für Unternehmen
und Institutionen, Band 9, Rainer Hampp Verlag, München/Mering.

Kovácová, M., 2010: Komparative Evaluation kulturspezifischer didaktischer und erfahrungsorientierter interkultureller Trainings. Dissertation. Peter Lang, Frankfurt.

Langenohl, A.; Poole, R.J.; Weinberg, M. (Hrsg.), 2015: Vorwort. In: Dies. (Hrsg.). Transkulturalität. Klassische Texte. Bielefeld, Transcript, S. 9-18.

Leeds-Hurwitz, W., 2010: Writing the Intellectual History of Intercultural Communication. In: Nakayama, T. K. / Tamiko Haiualini, R.T. (Hrsg.): The Handbook of Critical Intercultural Communication. London: Wiley-Blackwell Publishing, S.21-33.

Moosmüller, A. (Hrsg.) 2007: Interkulturelle Kommunikation. Konturen einer wissenschaftlichen Disziplin. Münster: Waxmann.

Otten, M.; Scheitza, A. (Hrsg.) 2009: Interkulturelle Kompetenz im Wandel: Ausbildung, Training und Beratung. Band 2. Bielefeld: LIT-Verlag.

Podsiadlowski, A.; Vauclair, C.-M., Spiess, E., Stroppa, C., 2013: Social support on international assignments: The relevance of socioemotional support from locals. International Journal of Psychology, 48 (4), p. 563-573.

Puck, J., 2009: Training für multikulturelle Teams, Rainer Hampp Verlag, München und Mering.

Puck, J.; Kittler, M.G.; Wright, C., 2008: Does it really work? Re-assesing the Impact of PreDeparture Cross-Cultural Training on Expatriate Adjustment, in: International Journal of Human Resource Management, 19. Jg., Nr. 12, S. 2182-2197.

Rathje, S. 2009: Der Kulturbegriff. Ein anwendungsorientierter Vorschlag zur Generalüberholung. In: Moosmüller, A.(Hrsg.): Konzepte kultureller Differenz. Münster: Waxmann, S.83-106.

Rothlauf, J., 2012: Interkulturelles Management. Mit Beispielen aus Vietnam, China, Japan, Russland und den Golfstaaten, 4. Auflage, Oldenbourg Verlag.

Robinson, S.D.G., 2009: Wertfreie Führung in der interkulturellen Konfliktvermittlung. In: Voigt, C. (Hrsg.). Interkulturell Führen. Zürich: Neue Züricher Zeitung.

Sabel, N., 2010: in Rietz, S. (Hrsg.), 2010: Internationale und interkulturelle Projekte erfolgreich umsetzen, Band 3: Interkulturelle Kompetenz. Einfluss der Kultur auf das internationale Management. Diplomica Verlag, Hamburg.

Schmitz, L., 2015: Nationalkultur versus Berufskultur. Eine Kritik der Kulturtheorie und Methodik Hofstedes. Bielefeld: Transcript.

Sorrells, K.; Sekimoto, S. (Hrsg.), 2015: Globalizing Intercultural Communication: A Reader. Thousand Oaks: SAGE.

Thomas, A., 2011: Interkulturelle Handlungskompetenz – vesiert, angemessen und erfolgreich im internationalen Geschäft, Gabler Verlag, Wiesbaden.

Thomas, A.: Interkulturelle Handlungskompetenz - Schlüsselkompetenz für die moderne Arbeitswelt, Mai 2016, in: Arbeit. Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik, Band 15, Heft 2, S. 114–125.

Thomas, A.; Kinast, E.-U.; Schroll-Machl, S., 2010: Handbook of Intercultural Communication and Cooperation. Basics and Areas of Application, 2nd revised edition, Vandenhoeck & Ruprecht Verlag.

Wille, K., 2016: IDE – Online Journal, International Dialogues on Education: past and present IDE: Interkulturelle Kompetenz als übergreifendes Ziel in

der schulischen Bildung, 2016: http://www.ide-journal.org/article/2016-volume-3-number-1-interkulturelle-kompetenz-alsubergreifendes-ziel-in-der-schulischen-bildung/, Abrufdatum: 01.09.2017.

Woesler, M., 2010: Interkulturelle Kompetenz. Interkulturelle Standards als Mittel interkulturellen Trainings am Beispiel Deutschland-China. Bochumer Universitätsverlag. Yildirim-Krannig, Y., 2014: Kultur zwischen Nationalstaatlichkeit und Migration. Plädoyer für einen Paradigmenwechsel. Bielefeld: Transcript.

Yousefi, H. R., 2014: Interkulturelle Kommunikation. Eine praxisorientierte Einführung. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft.

AUTOREN

Kim Burzan, M.A.
Inhaber Business Culture Consulting
Forschungsgebiet: Effekte interkultureller Management-Trainings auf die interkulturelle Zusammenarbeit in Unternehmen, Doktorandin in General Management an der Cyprus International University
E-mail: kim@kimburzan.de

Prof. Dr. Alexander Haselhorst,
MBA Professor für General Management an der IST Hochschule Düsseldorf und Gutachter der Cyprus International University
E-mail: alexanderhaselhorst@hotmail.com

JEL : I11

Optimierung des Customer Relationship Managements in der pharmazeutischen Industrie

Martina Hörauf-Umgeher; Sonja Keppler

ABSTRACT

The customer relationship between pharmaceutical firms and physicians is critical for the efficient use of prescription drugs, but this relationship is facing increasing challenges. Overall, the interaction between pharmaceutical companies and doctors is becoming more difficult. Accordingly, it is necessary to investigate the physician's perspective. This gap of evidence is addressed by the research presented in this article. Based on an assessment of the relevant literature as well as a survey of physicians in the USA this research shows that the field-force is the most important instrument to access physicians and should be expanded. Physicians expect individual customer treatment addressing their needs regarding information supporting their daily demands like handling their patients and regulations. Representatives of pharmaceutical companies should be trained to cover those needs and to present information in an ethical and balanced way.

KEYWORDS

Pharmaindustrie, CRM, Kundenbeziehungsmanagement, Pharmamarketing

EINLEITUNG

In der Pharmaindustrie steigen Wettbewerbsdruck und Regulierungen. Gleichzeitig ist die Entwicklung neuer Medikamente zeit- und kostenintensiv und mit einem hohen Risiko behaftet (vgl. International Federation of Pharmaceutical Manufacturers & Associations, 2017). Entsprechend kommt hier dem Kundenbeziehungsmanagement (customer relationship management, CRM) eine steigende Bedeutung zu, da eine gezielte Ansprache der relevanten Anspruchsgruppen erforderlich ist, um den langfristigen Erfolg zu sichern (vgl. Hammons, Trotta, 2013). Die Entwicklung und Bereitstellung von Arzneimitteln zur Deckung medizinischer Bedürfnisse (unmet medical needs) – zur Verbesserung der menschlichen Gesundheit – sind Basis der strategischen Ausrichtung pharmazeutischer Unternehmen und Ausgangspunkt der Forschung und Entwicklung (vgl. Pharmaceutical Technology Europe, 2007), aus welcher fortlaufend neue Arzneimittel hervorgehen, welche die menschliche Lebensqualität und Lebenserwartung steigern (vgl. Petrova, 2014). Der Nachweis der Deckung von Unmet Medical Needs ist im Zulassungsprozess relevant (vgl. Posthumus, 2015), jedoch reicht die Marktzulassung nicht aus, um die Potenziale eines Medikaments auszuschöpfen: Ärzte müssen es kennen und verschreiben.

Zum Endkonsumenten (Patient) haben Pharmaunternehmen (Pharma) meist keinen Kontakt, sondern richten ihre Vermarktungsaktivitäten an Ärzte (vgl. Clark et al., 2011; Pathak, Bhola, 2016), welche bei verschreibungspflichtigen Medikamenten die Kaufentscheidung treffen (vgl. Witzel, 2006). Die effiziente Bereitstellung geeigneter Arzneimittel ist von der Beziehungsqualität zwischen Pharmaunternehmen und Ärzten abhängig. So fördert die Arzt-Pharma-Beziehung wissenschaftliche Durchbrüche und die Weiterbildung der Mediziner (vgl. Birkhahn et al., 2009). Sie trägt dazu bei, neue Behandlungsmöglichkeiten zu erschließen (vgl. D'Arcy und Moynhihan, 2009) und so die Behandlung der Patienten zu verbessern (vgl. Sillup et al. 2013). Ist der Kontakt zum pharmazeutischen Außendienst eingeschränkt, werden verbesserte Medikationsmöglichkeiten verzögert eingesetzt (vgl. Gross, 2013).

Da viele große Pharmaunternehmen ihre Außendienste reduziert haben (vgl. Hersche und, Falke, 2015), erscheint das CRM zur Stärkung der Effizienz der Vertriebsaktivitäten besonders relevant (vgl. GBI Research, 2010).

Obwohl CRM in der Pharmaindustrie eingesetzt wird, sind die Erfolge gering, da Möglichkeiten des CRM nicht umfassend, ganzheitlich und effizient eingesetzt werden (vgl. Wiltrout, 2009). Oft besteht ein mangel-

haftes Bewusstsein bezüglich des Wertbeitrages von CRM, sodass hier keine angemessenen Investitionen fließen (vgl. Umbach, 2013).

Zielsetzung dieses Artikels ist es, die Bedürfnisse und Erwartungen der Ärzte hinsichtlich der Information durch Pharmaunternehmen darzustellen und Pharmaunternehmen Handlungsempfehlungen für die Gestaltung ihrer Kommunikation und Beziehung mit den Ärzten zu geben.

LITERATURÜBERBLICK

Ärzte als Zielgruppe

Ärzte sind die wichtigste Zielgruppe pharmazeutischer Vermarktungsaktivitäten. Ein Großteil des Marketingbudgets wird für ihre Ansprache aufgewendet (vgl. Camacho, 2014; Datta, Dave, 2017). Der persönliche Kontakt ist der wichtigste Kommunikationskanal (vgl. Stros, Lee, 2015). Persönliche Gespräche werden durch unterschiedliche Repräsentanten durchgeführt. Der Außendienst ist der wichtigste Teil der Marketingaktivitäten (vgl. Trilling, 2015). Er informiert über zugelassene Arzneimittel, deren Anwendungsgebiete, Effektivität und Verträglichkeit (vgl. Umbach, 2014). Aufgrund des Abbaus von Vertriebspersonal sollten die Aktivitäten des verbleibenden Außendienstes effizient sein, weiter gewinnen andere Kommunikationskanäle an Bedeutung.

Medical Science Liaison Manager (MSLs) sind Schnittstelle zwischen Pharmaunternehmen und Meinungsführern mit hohem medizinisch-wissenschaftlichen Fachwissen und sollen durch fachlichen Austausch mit Ärzten, Unterstützung einer professionellen Ausbildung und Stärkung der Kenntnisse therapeutischer Bedürfnisse die Patientenversorgung verbessern (vgl. Baker 2010; Kientop, 2010). Meist besteht ein intensiver Austausch mit dem Vertriebspersonal, und medizinische Informationen werden Ärzte zeitnah mit bereitgestellt, wobei die Exploration der individuellen Kundenbedürfnisse im Vordergrund steht, um eine angepasste Informationsbereitstellung zu ermöglichen (vgl. Bass et al., 2009; Dumovic, Chin, 2008).

In der Praxis werden Außendienstmitarbeiter vermehrt durch MSLs ersetzt, welche über neue Studienergebnisse und Produkte in der Entwicklung informieren dürfen, da sie primär wissenschaftlich tätig sind und das unternehmenseigene Produkt nicht im Mittelpunkt der Kommunikation steht (vgl. Umbach, 2014).

Herausforderungen in der Beziehung zwischen Pharmaunternehmen und Ärzten

In den USA sind über die Hälfte der Ärzte nicht mehr dazu bereit, Außendienstmitarbeiter von Pharmaunternehmen vorbehaltlos zu empfangen. Der Trend zu steigenden Barrieren von Ärzteseite besteht schon seit einigen Jahren und wird auch zukünftig anhalten (vgl. Sridhar et al., 2014). In der Folge werden Arzneimittel, welche nicht von Außendienstmitarbeitern vorgestellt werden, für weniger breite Anwendungsgebiete verschrieben (vgl. Weinstein, 2014). Hier sind das Außendienstverhalten sowie veränderte Erwartungen der Ärzte relevant, welche eine stärker an den individuellen Bedürfnissen orientierte Vermarktungsstrategie erforderlich machen (vgl. Sullivan, 2013).

Ärzte benötigen zunehmend detaillierte, vergleichende und individualisierte Informationen (vgl. GBI Research, 2010). Ein dialogischer Austausch mit den Kunden, welcher ein kontinuierliches Feedback erlaubt und Beschwerden, Bedürfnisäußerungen etc. fördert und unmittelbar beantwortet, ist wichtiger Bestandteil des CRM und ermöglicht die Wahrnehmung von Problemfeldern und entsprechende Anpassungsmaßnahmen. In der Pharmabranche ist der strukturierte Einbezug von Feedback gering. Häufig sind Außendienstmitarbeiter einzige Feedbackquelle und kennen die Kundenanforderungen nur unzureichend (vgl. Thill, 2014b). Ärzte sind oft unzufriedener mit der Betreuungsqualität des Außendienstes als der Mitarbeiter vermutet (vgl. Manchanda und Honka, 2005). Die mangelhafte Berücksichtigung von validierten Kunden-Feedbacks verhindert die Ausschöpfung ungenutzter Kundenpotenziale (vgl. Thill, 2014b; Thill, 2014c). Basiert die Beziehungsbewertung ausschließlich auf der anbieterseitigen Wahrnehmung der Außendienstgespräche, resultieren Fehleinschätzungen, die den wirtschaftlichen Erfolg und die Kundenzufriedenheit mindern (vgl. Homburg et al., 2013; Mullins et al. 2014; Weitz, 1978). Insgesamt bleibt die Qualität der Außendienstbesuche hinter den Ansprüchen der Ärzte zurück (vgl. Thill, 2016). Während Ärzte Fortbildungsangebote, Freundlichkeit, persönliche Betreuung und kompetente Informationen über das Produkt hinaus wünschen, kritisierten sie zu häufige, unangemeldete Besuche, Wiederholungen gleicher Informationen, standardisierte Gesprächsabläufe und unglaubwürdige Gesprächsunterlagen

(vgl. Thill, 2013). Für eine erfolgreiche Beeinflussung der Verschreibungspraxis sollte den Kundenbedürfnissen entsprochen werden (vgl. Carlgren, 2013).

Häufig variieren öffentliche Wahrnehmung und Selbstwahrnehmung der Pharmaunternehmen, was Vertrauensverluste auslöst. So wird unterstellt, dass das Leistungsprogramm nicht an medizinischen Bedürfnissen sondern am Umsatzpotenzial ausgerichtet sei und Pharmaunternehmen entsprechend auf Ärzte einwirken (vgl. Bansal und Das, 2005; LaMattina, 2013; Sillup et al., 2013). Auch Ärzte nehmen einen Zielkonflikt zwischen Patientenversorgung und den Marketingmotiven der Pharmaunternehmen wahr. Bei einer positiven Einschätzung des Pharmaaußendienstmitarbeiters kann dies kognitive Dissonanz auslösen (vgl. Chinamos et al., 2007). Die Patientenbelange sollten bei der Verschreibungsentscheidung am stärksten gewichtet werden (vgl. Birkhahn et al., 2009). Pharmaunternehmen müssen ethische Grundsätze bei der Beziehungsgestaltung zu Medizinern berücksichtigen, um den optimalen Patientennutzen sicherzustellen. Dabei erhöht ein zufriedener Patientenstamm den langfristigen Kundenwert des Artes. Aus Arztperspektive hat das ethisch korrekte Verhalten des Außendienstes einen positiven Einfluss auf Kundenzufriedenheit und Vertrauen (vgl. Lagace et al., 1991), es trägt dazu bei, kognitive Dissonanzen abzubauen, wobei Ärzten die Bereitstellung objektiver Informationen wichtig ist (vgl. Kersnik et al., 2011).

Bedürfnisse von Ärzten

Die fachliche Kompetenz des Außendienstmitarbeiters ist grundlegend für eine vertrauensvolle Kundenbeziehung, daneben beeinflussen Persönlichkeit, Auftreten und ethisches Verhalten die Beziehungsqualität (vgl. Clark et al., 2011; Lagace et al., 1991; Pathak und Bhola, 2016). Für eine positive Wahrnehmung des Außendienstes sind Kenntnisse hinsichtlich des Arzneimittels, objektive Produktinformationen und zeitlich kompakte Besuche relevant. Standardisierte Gespräche und unprofessionelle/irreführende Informationen wirken negativ auf die Beziehungsqualität (vgl. Kersnik et al., 2011; Thill, 2013).

Ergänzende Kontaktmöglichkeiten – etwa via Internet – tragen zu Informationsvermittlung und einem dialogischen Austausch bei (vgl. GBI Research, 2010). Hier wird jedoch häufig die Kundenzufriedenheit mit dem Kommunikationsangebot vernachlässigt: Eine zunehmende Kanalvielfalt führt bei Ärzten eher zu einer Abwehrhaltung. Auch bei hoher Zufriedenheit mit der Außendienstbetreuung kann ein übermäßiges Kanalangebot die Gesamtzufriedenheit reduzieren (vgl. Thill, 2014a). Entsprechend bleibt der Außendienst auch bei einer MultiChannel-Kommunikation wichtig, weitere Angebote sollten lediglich eine Ergänzung darstellen (vgl. Jost, 2015). Kommunikationsetats können effizienter eingesetzt werden, wenn die individuellen Kundenbedürfnisse berücksichtigt werden. Auch hier fehlen in der Praxis Feedbacksysteme (vgl. Thill, 2014a).

Aufgrund einer zunehmenden Austauschbarkeit von Wirkstoffen ist die Differenzierung über Produkte erschwert. Entsprechend sollte das Angebot um Dienstleistungen – insbesondere zur Unterstützung der Praxisführung – erweitert werden (vgl. Breitenbach, Fischer, 2013). Außendienstmitarbeiter werden positiver wahrgenommen, wenn sie Fortbildungen und Hilfe bei Praxismanagement, -organisation und -marketing anbieten (vgl. Thill, 2013). Hier sollte ein Zusatznutzen generiert werden (vgl. Schlingensiepen, 2012). Die Qualität des Praxismanagements wirkt sich auf den langfristigen Kundenwert des Arztes aus: Bei einem effizienten Management können mehr Patienten behandelt werden (vgl. Thill, 2014d), es trägt dem veränderten Arzt-Patienten-Verhältnis Rechnung, durch welches Ärzte sich stärker am Patienten ausrichten müssen, um diese als anspruchsvollen Kunden zu halten (vgl. Breitenbach, Fischer, 2013).

FORSCHUNGSMETHODE UND FORSCHUNGSZIELE

Insgesamt ist – neben einer Sicherung des unternehmerischen wirtschaftlichen Überlebens – die effektive Arzneimittelversorgung wichtiges Ziel des CRM in der Pharmaindustrie. Diese Zielsetzungen lassen sich insbesondere durch eine Optimierung der Kundenbeziehung zu Ärzten verfolgen.

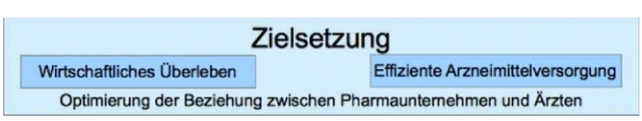

Abbildung: Zielsetzungen des CRM, **Quelle:** eigene Darstellung

Wie aufgezeigt, sind Ärzte wichtigste Zielgruppe des Marketings für verschreibungspflichtige Arzneimittel. Dabei sind die Kosten der Neukundengewinnung – aufgrund der erforderlichen spezifischen Werbe-

maßnahmen – höher als die der Bestandskundenpflege. In der Pharmabranche ist hier eine intensivere Beratung erforderlich, Kundengespräche erfordern eine höhere Vorbereitungszeit aufgrund fehlender Kundeninformationen (vgl. Neumann 2014). Folglich sollte die Zufriedenheit der Ärzte, zu welchen bereits eine Beziehung besteht, sichergestellt werden.

Der persönliche Verkauf ist zur Vermarktung verschreibungspflichtiger Medikamente ein unentbehrliches Instrument (vgl. Stros, Lee, 2015). Die zunehmende Komplexität des Pharmamarktes erfordert es, Ärzte effizient mit Informationen zu versorgen, um eine optimale Patientenversorgung sicherzustellen (Gross, 2013). Da der Einsatz des Außendienstes kostenintensiv ist, sollten die Gespräche bezüglich Frequenz, Dauer und Inhalten optimiert und an den Kundenbedürfnissen ausgerichtet werden (vgl. Göngül et al. 2001; Stros und Lee, 2015). Es kann unterstellt werden, dass Ärzte grundsätzlich bereit sind, Pharmarepräsentanten zu empfangen, sofern ein gezielterer und wertorientierterer Außendiensteinsatz erfolgt (vgl. Bhatia, 2014).

Bislang befassen sich wenige Studien mit CRM im Pharmamarkt. Vorwiegend liegen theoretische Modellierungen vor, welche empirisch kaum bestätigt wurden. Intensivere empirische Auseinandersetzungen mit der Fragestellung, wie pharmazeutische Vertriebsmitarbeiter sinnvoller eingesetzt werden können, tragen bei, die Effizienz zu steigern und langfristig Arzneimittelkosten zu reduzieren.

Eine Forschungslücke besteht bezüglich der Perspektive von Ärzten auf die Beziehung zu Pharmaunternehmen, die Beziehungsqualität und die Bedürfnisse hinsichtlich der Kontaktgestaltung. Die Beziehungsqualität hat einen Einfluss auf den wirtschaftlichen Erfolg des Anbieters und der persönliche Kontakt mit Vertriebsmitarbeitern wirkt sich positiv auf die Verschreibungspraxis aus (vgl. Clark et al., 2011; Manchanda et al., 2005; Mizik, Jacobson, 2004; Montoya et al., 2010). Eine ungünstige Kontaktgestaltung – wie eine falsch gewählte Kontaktintensität – kann das Gegenteil bewirken (vgl. Göngül et al., 2001; Manchanda und Chintagunta, 2004). Für die Zufriedenheit des Arztes sind die wahrgenommene Qualität und Kosten sowie der Beziehungswert maßgeblich (vgl. Murshid et al., 2014). Es ist grundlegend, die Kundenerwartungen genau einzuschätzen, um Kundenzufriedenheit auszulösen. Die Arztperspektive muss untersucht werden, um deren Bedürfnisse herauszuarbeiten.

Diese Forschungslücke wird durch die vorliegende Untersuchung geschlossen, welche die Fragestellungen beantwortet, wie Pharmaunternehmen Ärzte besser erreichen können, welche Problemfelder innerhalb der Arzt-Pharma-Beziehung bestehen und welche Bedürfnisse Ärzte hinsichtlich der Zusammenarbeit haben. Dabei wird von der Hypothese ausgegangen, dass CRM kritisch für die Interaktion zwischen Pharmaunternehmen und Ärzten ist, um einen sicheren und effizienten Einsatz verschreibungspflichtiger Arzneimittel zu gewährleisten, und dass die Beziehungsqualität signifikant verbessert werden kann, indem die Bedürfnisse und Erwartungen der Ärzte befriedigt werden.

Als Forschungsmethode wurde eine Befragung gewählt, welche online durchgeführt wurde, um eine hohe Reichweite zu sichern. Der Fragebogen umfasste zwanzig Fragen. Der erste Fragenblock bezog sich auf demographische Informationen. Die weiteren Fragen bezogen sich auf die Ausprägung und die aktuelle Zufriedenheit mit der Betreuung durch Pharmaunternehmen und auf Wünsche für die Zukunft. Für Bewertungen wurden jeweils bipolare, fünfstufige Ratingskalen mit verbalen Markern eingesetzt, um durch die Vollverbalisierung eine hohe Validität zu sichern und Verzerrungen gering zu halten (vgl. Menold, Bogner, 2015). Die Annahme gleichgroßer Skalenabschnitte ermöglicht statistische Auswertungsmethoden (vgl. Riesenhuber, 2009). Weiter konnten die Probanden ergänzende Informationen abgeben.

Die zu untersuchende Arzt-Pharma-Beziehung ist theoretisch so konzipiert, dass ihr Gültigkeitsbereich die Gesamtpopulation in den USA praktizierender Ärzte umfasst, welche die Grundgesamtheit darstellen. Zum Untersuchungszeitpunkt (August/September 2016) waren in den USA rund 905.000 Ärzte approbiert, aus dieser Grundgesamtheit wurde eine zufällige Stichprobe gezogen, um eine repräsentative Auswahl sicherzustellen (vgl. Magerhans, 2016). Bei einem Konfidenzintervall von 90 Prozent und einer Fehlerspanne von 10% waren 68 komplett ausgefüllte Fragebögen erforderlich. Nach einem Pretest wurden 88 Fragebögen vollständig ausgefüllt.

ERGEBNISSE

19 Fragebögen wurden ausgeschlossen, da die Probanden sich bereits im Ruhestand befanden, 69 Datensätze wurden ausgewertet. Die Geschlechtsverteilung entsprach der Grundgesamtheit, jedoch ergab sich ein höherer Altersdurchschnitt der Stichprobe, weshalb die Ergebnisse mit Blick auf Unterschiede zwischen den Altersgruppen bis 49 Jahren und ab fünfzig Jahren betrachtet werden.

Einschätzungen zur bisherigen Situation
Die Beziehungsqualität bewerteten die Probanden gegenüber anderen Branchen insgesamt als neutral, mit einem gewichteten Mittel von 2,5 (1: sehr positiv bis 5: sehr negativ). Als Begründung für negative Bewertungen wurde vorwiegend die Preissetzung für Arzneimittel angeführt.

Die befragten Personen waren eher zufrieden mit der Betreuung durch Repräsentanten von Pharmaunternehmen, hier lag der Mittelwert bei 2,28 (1: sehr zufrieden bis 5: sehr unzufrieden).

Von den unterschiedlichen Kommunikationskanälen ist der persönliche Kontakt durchschnittlich am wichtigsten. Ausgehend von den gewichteten Mittelwerten können die Kommunikationskanäle hinsichtlich ihrer Relevanz in die folgende Reihenfolge gebracht werden:

1. Persönlicher Kontakt
2. Internet/Apps/Email
3. Postalischer Kontakt
4. andere Kanäle
5. Telefon

Das Internet als Kommunikationskanal liegt dabei auf Platz zwei. Bei reiner Betrachtung der Mittelwerte ist lediglich der persönliche Kontakt relevant (Mittelwert > 3 (1: gar nicht wichtig bis 5: extrem wichtig). Als weitere wichtige Kanäle gaben die Probanden an:

- Informationsveranstaltungen mit Mahlzeiten; Webinare, auch zu anderen Fachgebieten; TV (extrem wichtig)
- Peer-reviewed Artikel (sehr wichtig)

Die Ärzte wurden am häufigsten von Außendienstmitarbeitern (Vertrieb/Marketing) besucht, gefolgt von MSL, Führungskräften von Pharmaunternehmen und anderen. Alle Besuchsfrequenzen waren eher gering, neunzig Prozent der Befragten gaben an, gar nicht oder nur wenig oft von Führungskräften oder anderen Vertretern pharmazeutischer Unternehmen besucht zu werden.

Die Qualität der Besuche wurde von etwa der Hälfte der Befragten als weder hoch noch niedrig bewertet. Insgesamt ergab sich ein gewichtetes Mittel von 2,7 (1: sehr hohe Qualität bis 5: sehr niedrige Qualität). Die durchschnittliche Dauer der Besuche durch Repräsentanten der Pharmaindustrie gaben die Befragten im Mittel mit 14,22 Minuten an. Der Wert des Kontaktes zu den Repräsentanten wurde überwiegend als durchschnittlich eingeordnet. Etwa 40 Prozent empfanden den Wert als ausgezeichnet/überdurchschnittlich und 13 Prozent bewerteten ihn unterdurchschnittlich/schlecht.

Die Frage nach der Wahrscheinlichkeit, mit welcher ähnliche Besuche zukünftig weiterhin akzeptieren würden, wurde von sieben der Befragten als nicht anwendbar eingestuft, welche eine oder nur kurze Besuche erhalten hatten. Ein weiterer Arzt beantwortete die Frage nicht. Von den übrigen 61 Personen gab die Hälfte an, dass die Akzeptanz weiterer Besuche sehr/überaus wahrscheinlich sei, und gut ein Viertel bewertete die zukünftige Akzeptanz als nicht sehr wahrscheinlich/sehr unwahrscheinlich. Die Befragten führten für eine hohe Wahrscheinlichkeit als Grund den Zugang zu Informationen an. Für eine geringe Wahrscheinlichkeit wurden als Begründungen Kritik an der Informationsvermittlung, zeitliche Aspekte und Interessenkonflikte genannt.

Zwischen den Altersgruppen gab es bei allen bisher angeführten Items keine signifikanten Unterschiede. 68 Personen bewerteten die Relevanz unterschiedlicher Merkmale von Pharmavertretern. Alle abgefragten Items wurden durchschnittlich als relevant eingestuft. Das im Mittel wichtigste Merkmal war „zeigt wissenschaftliche Kompetenz“ mit einem gewichteten Mittel von 3,97 (1: sehr niedrig bis 5: sehr hoch). Auf dem zweiten Rang befand sich das Merkmal „erörtert Arzneimittelsicherheit“ (3,88), gefolgt von „hat Kenntnisse über die Konkurrenz“ (3,76) und „bietet ausgewogene Darstellung“ sowie „stellt angepasste Informationen bereit“ (jeweils 3,71). Die im Mittel geringste Relevanz hatte das Item „informiert über Regulierungen“ (3,63).

Hier bestanden Unterschiede zwischen den Altersgruppen. Jüngere Altersgruppen ordneten allen Merkmalen bis auf „informiert über Regulierungen" eine durchschnittlich geringere Bedeutung zu als die älteren. Dabei bewerteten die älteren Probanden wissenschaftliche Kompetenz signifikant höher (p=0,001), während die Information über Regulierungen von den jüngeren Befragten als wichtiger, statistisch nicht signifikant, eingeordnet wurde (p=0,09).

Wünsche und Bedürfnisse in der Zukunft

Auch für die Zukunft bewerteten die Probanden den persönlichen Kontakt als wichtigsten Kommunikationskanal zur Erfüllung ihrer Bedürfnisse. Ausgehend von den gewichteten Mittelwerten der angegebenen Relevanz blieb die Rangfolge der Kommunikationskanäle wie bei der gegenwartsbezogenen Bewertung bestehen.

Bei reiner Betrachtung der Mittelwerte ist zukünftig ebenfalls nur der persönliche Kontakt relevant (gewichteter Mittelwert > 3). Von den jüngeren Altersgruppen wurden der persönliche Kontakt und das Internet durchschnittlich als gleichwichtig eingestuft (gewichteter Mittelwert jeweils = 3). Der Unterschied der Bedeutung der persönlichen Kommunikation zwischen den Altersgruppen ist statistisch nicht signifikant (p=0.09), wenngleich jüngere Ärzte der persönlichen Kommunikation tendenziell weniger Bedeutung beimessen.

Die durchschnittlichen Bewertungen der Items mit Bezug auf die Zukunft variierten alle leicht gegenüber den gegenwartsbezogenen. Um diese Unterschiede auf Signifikanz zu untersuchen, wurde ein gepaarter Wilcoxon-Test durchgeführt. Dieser zeigte, dass für die Zukunft die Bedeutung der persönlichen Kommunikation von den Probanden als signifikant höher eingestuft wurde (p<0,05).

Als weitere, zukünftig wichtige Kontaktmaßnahmen gaben die Probanden an:

- Anruf/Email zur Terminabstimmung (extrem wichtig)
- Peer-reviewed Artikel; Essenseinladungen über Onlineplattform (sehr wichtig)

Für die Zukunft sind ebenfalls alle abgefragten Merkmale von Pharma-Vertretern relevant. Die Erwartung an sämtliche Items ist für die Zukunft höher. Durch einen gepaarten Wilcoxon-Test, konnte gezeigt werden, dass für die Zukunft Informationen über Regulierungen und zur Arzneimittelsicherheit als signifikant wichtiger eingeordnet werden. Auch eine ausgewogene Darstellung der Informationen gewinnt an Bedeutung. Als weitere Themen, welche zukünftig erörtert werden sollten, führten die Probanden Preissetzungen und wissenschaftliche Kenntnisse an.

Die Antworten auf die Frage, welchen Kontakt die Probanden in der Zukunft wie stark bevorzugen würden, wurden mit der bisherigen Kontaktfrequenz der unterschiedlichen Repräsentanten abgeglichen und durch einen gepaarten Wilcoxon-Test auf Signifikanz geprüft. Die Präferenzen für die Zukunft liegen signifikant über den bestehenden Besuchsfrequenzen. Zwischen Altersgruppen gab es keine signifikanten Unterschiede.

Als weitere zukünftig relevante Unterstützungs- und Informationsangebote bewerteten über die Hälfte der Ärzte Patienteninformationen als sehr/extrem wichtig. Bei einer Betrachtung der gewichteten Mittelwerte (1: gar nicht wichtig bis 5: extrem wichtig) ergibt sich bezüglich der Bedeutung die folgende Rangfolge:

1. Patienteninformationen (3,44)
2. Patienten-Compliance (3,18)
3. elektronische Informationssysteme (2,85)
4. Mitarbeiterschulung (2,79)
5. Büroorganisation (2,4)
6. sonstige (1,73)

Dabei ordneten jüngere Ärzte Mitarbeiterschulungen als signifikant wichtiger ein als ältere. Als weitere gewünschte Leistungen nannten die Befragten eine Erklärung der Kosten und Unterstützung bei der Erstattung.

Die durchschnittliche gewünschte Dauer zukünftiger Besuche durch Repräsentanten der Pharmaindustrie lag bei 15,27 Minuten.

Auf die abschließende offene Frage nach sonstigen Angaben gaben die Probanden ethische Bedenken (politischer Einfluss und profitorientiertes, Korruption begünstigendes Preissystem), zu hohe Medikamentenkosten und ineffiziente werbliche Ansprache von Patienten, zeitliche Einschränkungen aufgrund des Arbeitsalltags sowie den Wunsch nach Arzneimittel-

proben und ausgewogenen, wissenschaftlichen Informationen an.

AUSWERTUNG UND IMPLIKATIONEN

Wahrgenommene Beziehungsqualität

Obwohl die durchschnittliche Bewertung der Beziehungsqualität eher positiv ist, besteht hier – vor dem Hintergrund des Einflusses der Qualität der Arzt-Pharma-Beziehung auf den wirtschaftlichen Erfolg und die effiziente Bereitstellung geeigneter Arzneimittel – Verbesserungspotenzial. Die Gründe für die Beurteilung der Beziehungsqualität verdeutlichen, dass die Preissetzung gegenüber Ärzten transparenter gestaltet werden sollte. Daneben spiegeln die Aussagen der Befragten die ethischen Problemstellungen wieder, was die Relevanz des ethischen Verhaltens der Pharma-Repräsentanten unterstreicht. Insgesamt ist es zweckmäßig, die Erfahrung von Ärzten mit neuen Medikamenten systematisch zu erheben und auf mögliche Äußerungen von Unzufriedenheit einzugehen. Zur Verbesserung der Beziehungsqualität sollten Feedbackmechanismen etabliert werden, die es erlauben, individuelle Bedürfnisse und Wünsche sowie Kritikpunkte zu erfassen. Ein respektvolles Verhalten und ein guter Kommunikationsstil stellen Gründe für positive Bewertungen der Kundenbeziehung dar. Solche Eigenschaften sollten bei Außendienstmitarbeitern speziell geschult werden. Mehr als zehn Prozent der Befragten gaben an, kaum/keinen Kontakt zu Pharmarepräsentanten zu haben, was den erschwerten Zugang zu Ärzten widerspiegelt. Insgesamt wird die Problematik der Preissetzung und der resultierenden Imageprobleme der Branche deutlich. Die durchschnittliche Zufriedenheit ist insgesamt eher positiv zu bewerten. Jedoch wird deutlich, dass auch hier – bei der Zielsetzung einer bedürfnisorientierten Kundenbearbeitung zur Sicherstellung hoher Kundenzufriedenheit durch CRM –Verbesserungspotenzial besteht. So sollte eine sehr hohe Zufriedenheit angestrebt werden, um die Loyalität der Ärzte zu gewinnen und ihren Kundenwert zu maximieren.

Wichtige Kommunikationskanäle

Die Bedeutung des persönlichen Kontaktes wurde bestätigt, dies gilt auch für die Zukunft, wobei dieser Kommunikationskanal für jüngere Ärzte weniger wichtig ist als für ältere. Für die jüngeren Altersgruppen ist das Internet ebenfalls wichtig. Weitere Angaben zu relevanten Kanälen zeigen unterschiedliche Bedürfnisse einzelner Ärzte und verdeutlichen die Bedeutung einer individualisierten Ansprache. Hieraus lässt sich ableiten, dass Ärzte hinsichtlich ihrer Präferenzen befragt und ihnen entsprechende Kontaktangebote bereitgestellt werden sollten. Dies gilt insbesondere vor dem Hintergrund, dass eine individualisierte Bereitstellung der Kontaktkanäle erfolgskritisch ist und ein Überangebot an Kontaktpunkten negativ auf die Zufriedenheit wirkt. Die starke Präferenz für Außendienstmitarbeiter zeigt, dass der in der Branche übliche Abbau von Vertriebspersonal nicht sinnvoll erscheint, vielmehr sollte der Außendienst ausgebaut werden, um eine intensivere Betreuung zu ermöglichen. Der gewünschte zeitliche Umfang von Kundengesprächen entspricht weitgehend der bisherigen Praxis. Auch hier erscheint eine Individualisierung anhand der Bedürfnisse des Arztes sinnvoll, so variierte die von den Probanden angegebene Wunschdauer zwischen Null und siebzig Minuten. Die Dauer der einzelnen Besuche sollte folglich nicht grundsätzlich erhöht werden, da Ärzte in ihrem Arbeitsalltag oft unter hohem zeitlichen Druck stehen und anspruchsvollen Patienten gerecht werden müssen. Jedoch sollten – in Abhängigkeit von den Arztpräferenzen – längere Gespräche möglich sein, um individuelle Informationsbedarfe zu decken.

Wertbeitrag des persönlichen Kontaktes

Trotz der durchschnittlichen Bewertung der Qualität der Besuche von Pharma-Repräsentanten ist – vor dem Hintergrund eines erschwerten Zugangs zu Ärzten und des Abbaus von Vertriebsmitarbeitern, der den effizienten Einsatz verbleibender Ressourcen relevant macht – eine Verbesserung anzustreben, um die Kundenzufriedenheit zu erhöhen. Die durchschnittliche Beurteilung des Kontaktwertes verdeutlicht ebenfalls ein Optimierungspotenzial. Zwar ist die Bewertung durchschnittlich positiv, jedoch sollte der persönliche Kontakt im Sinne des CRM einen besonderen Wert für den Kunden darstellen. Während in der Praxis Außendienstmitarbeiter häufig nach Indikationsgruppen verteilt werden, kann es sinnvoll sein, diese nach geographischen Gesichtspunkten einzusetzen, für ansässige Ärzte ein zentraler Ansprechpartner für alle Produktgruppen zu etablieren, um so eine stärkere Kundenbezogenheit zu erreichen (vgl. Guminski, Utsch, 2008). Eine regionale Ausrichtung kann es außerdem erleichtern, relevante Meinungsführer (sog. Key Opinion Leaders, KOL) zu identifizieren und so zur Kundenbewertung beitragen. Weiter sollten die fachlichen und persönlichen

Kompetenzen der Vertriebsmitarbeiter gefördert werden, indem Trainingsmaßnahmen durchgeführt werden.

Entwicklung von Zugangsbarrieren

Die meisten Befragten gaben an, ähnliche Besuche von Pharmarepräsentanten wahrscheinlich auch zukünftig zu akzeptieren, jedoch ist die Kundenbeziehung bei mehr als einem Viertel der Befragten gefährdet. Hier wird – besonders auch vor dem Hintergrund der thematisierten Zugangsbarrieren – deutlich, dass Indikatoren erkannt werden müssen, welche Barrieren frühzeitig ankündigen. Dazu sollten Bedürfnisäußerungen/Beschwerden angeregt und die Kontaktgestaltung entsprechend optimiert werden. Die angegebenen Begründungen für die Bewertungen zeigten, dass die durch Pharmarepräsentanten vermittelten Informationen teilweise als hilfreich, zum Teil hingegen als verzerrt/unzureichend aufgefasst wurden. Einige Probanden empfanden die Besuche als zeitliche Belastung. Auch der potenzielle ethische Interessenkonflikt wurde erwähnt. Hier ist es ratsam, die Informationen ausgewogen darzustellen und auch mögliche negative Aspekte – wie etwa potenzielle unerwünschte Nebenwirkungen – zu thematisieren. Insgesamt sollten sich Repräsentanten von Pharmaunternehmen als nicht „Verkäufer" darstellen, sondern den Fokus auf den Patientennutzen und den Beitrag zur Verbesserung der Gesundheit legen. Dies kann dazu beitragen, Zugangsbarrieren abzubauen, ethische Vorbehalte von Ärzten zu reduzieren und die Glaubwürdigkeit zu steigern. In diesem Kontext ist es auch relevant, über die Hintergründe der Preisgestaltung aufzuklären.

Informations- und Unterstützungsbedarfe

Die Bewertung sämtlicher abgefragter Merkmale von Pharmarepräsentanten als „wichtig" – sowohl gegenwärtig als auch zukünftig – verdeutlicht den umfassenden Informationsbedarf, welcher über reine Produktinformationen hinausgeht. Ärzte wünschen sich auch Informationen zu Konkurrenz und Regulierungen, wissenschaftliche Kompetenz sowie individualisierte und ausgewogene Informationen. Dabei ist für ältere Ärzte wissenschaftliche Kompetenz wichtiger als für jüngere, während jüngere Ärzte Informationen über Regulierungen relevanter finden. Für die Zukunft gewinnen Informationen zur Arzneimittelsicherheit und zu Regulierungen sowie eine ausgewogene Darstellung an Bedeutung. Im Rahmen des CRM sollte folglich berücksichtigt werden, dass vielfältige Informationen relevanter werden. Außendienstmitarbeiter sollten entsprechend dahingehend geschult sein. Daneben sollten die Informationen an die individuellen Bedürfnisse angepasst werden, auch eine Thematisierung der Preissetzung erscheint sinnvoll. Ärzte wünschen sich weitere Informations- und Unterstützungsangebote von Pharmarepräsentanten. Dies betrifft insbesondere Angebote, welche die Beziehung zwischen Arzt und Patient betreffen, was das veränderte Arzt-Patienten-Verhältnis und die Wahrnehmung von Patienten als anspruchsvolle Kunden widerspiegelt. Für jüngere Ärzte sind auch Angebote zur Mitarbeiterschulung relevant. Das Dienstleistungsangebot sollte entsprechend ausgebaut werden. Insgesamt ist es empfehlenswert, im Rahmen des CRM einen Zusatznutzen über die Arzneimittelinformationen hinaus zu generieren. Ein individualisiertes Dienstleistungsangebot kann einen Mehrwert für den Kunden und damit eine Differenzierung von der Konkurrenz generieren. Abbildung 2 fasst die Problemfelder und mögliche Lösungsansätze noch einmal zusammen.

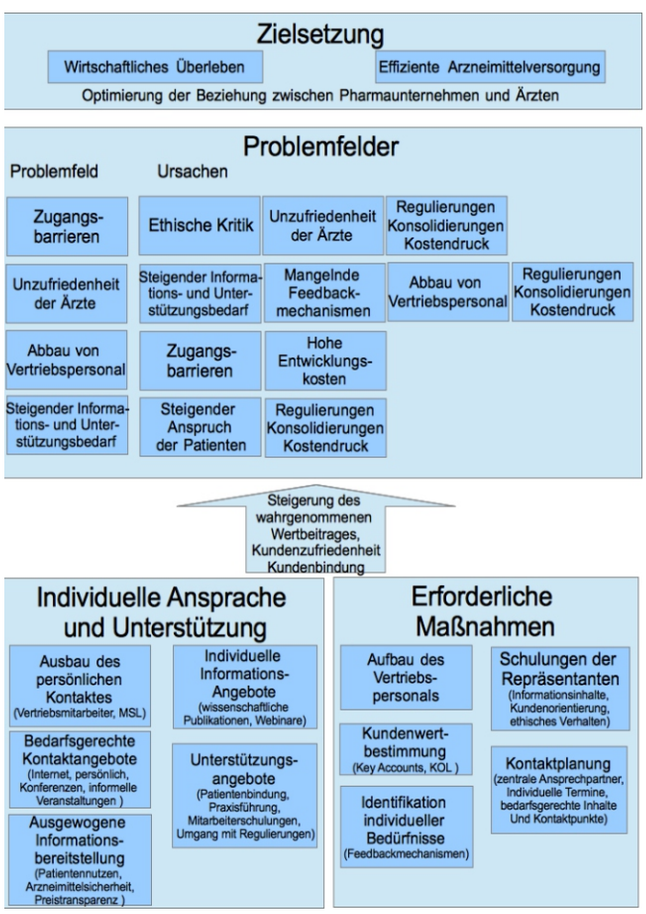

Tabelle 1: Beispiel für einen Arzt im Bereitschaftsdienst,
Quelle: Eigene Darstellung

ZUSAMMENFASSUNG UND FAZIT

Die Beziehung zwischen Ärzten und der Pharmaindustrie zeichnet sich durch zunehmende Herausforderungen und unterschiedliche Problemfelder aus. Insgesamt ist der Austausch zwischen Pharmaunternehmen und Ärzten dadurch erschwert. Entsprechend ist es erforderlich, dass pharmazeutische Unternehmen durch das CRM die Beziehung zu Ärzten verbessern. Der Außendienst ist dabei das wichtigste Instrument und sollte ausgebaut werden. Ärzte erwarten eine individuelle Kundenbearbeitung – ausgerichtet auf ihre Informations- und Unterstützungsbedürfnisse, insbesondere auch zum Umgang mit Regulierungen und Patienten.

Repräsentanten von Pharmaunternehmen sollten dahingehend geschult werden, dass sie die Informations- und Unterstützungsbedarfe der Ärzte decken und Informationen in einer ausgewogenen, am Patientennutzen orientierten Weise präsentieren können.

LITERATURVERZEICHNIS

Baker, D. L. (2010), The Role of the Medical Science Liaison in Industry, in: AORN Journal, 91(3), p. 394-398.
Bansal, R. K. & Das, S. (2005), Unethical Relationship between Doctors and Drug Companies, in: JIAFM, 27(1), p. 40-42.

Bass, J. L., Marrone, C. M., Klinger, C. (2009), Surveys of Medical Liaison Practices Across the Pharmaceutical Industry: A Review, in: Drug Information Journal, 43, p. 685-695.

Bhatia, T. (2014), Leveraging Peer-to-Peer Networks in Pharmaceutical Marketing, in: Ding, M., Eliashberg, J. & Stremersch, S. (Hrsg.): Innovation and Marketing in the Pharmaceutical Industry. New York, Springer, p. 457-476.

Birkhahn, R. H., Jauch, E., Kramer, D. A., Nowak, R. M., Raja, A. S., Summers, R., Weber, J. E. & Diercks, D. B. (2009), A Review of the Federal Guidelines That Inform and Influence Relationships Between Physicians and Industry", in: Acad Emerg Med, 16(8), p. 776-781.

Breitenbach, J. & Fischer, D. (2013), Pharma-Marketing: Sozioökonomische Trends bestimmen die Zukunft, in Fischer, D. & Breitenbach, J. (Hrsg.): Die Pharmaindustrie: Einblick – Durchblick – Perspektiven,4. Aufl., Berlin Heidelberg, Springer, S. 269-290.

Camacho, N. (2014), Patient Empowerment: Consequences for Pharmaceutical Marketing and for the Patient-Physician Relationship", in Ding, M., Eliashberg, J. & Stremersch, S. (Hrsg.): Innovation and Marketing in the Pharmaceutical Industry, New York, Springer, S. 425-455.

Carlgren, L. (2013), Identifying latent needs: towards a competence perspective on attractive quality creation, in: Total Quality Management & Business Excellence, 24(11-12), p. 1347-1363.

Chinamos, S., Brennan, T. A. & Rothmann, D. J. (2007), Physicians and drug representatives: exploring the dynamics of the relationship, in: Journal of General Internal Medicine, 22(2), p. 184-190.

Clark, M., Vorhies, D. & Bentley, J. (2011), Relationship quality in the pharmaceutical industry: An empirical analysis, in: Journal of Medical Marketing, 11(2), p. 144-155.

D'Arcy, E. & Moynihan, R. (2009), Can the Relationship between Doctors and Drug Companies Ever Be a Healthy One?, in: PLoS Med, 6(7), p. 1-4.

Datta, A. & Dave, D. (2017), Effects of Physician-directed Pharmaceutical Promotion on Prescription Behaviors: Longitudinal Evidence, in: Health Econ, 26(4), p. 450-468.

Dumovic, P. & Chin, J. (2008), Marketing Masterclass Medical Science Liaisons: A Look to the Future, in: Journal of Medical Marketing: Device, Diagnostic and Pharmaceutical Marketing, 8(3), p. 193-197.

GBI Research. (2010): Sales Force Effectiveness in Pharmaceuticals – Cost Pressures Increase Pharmaceutical Companies' Adoption of New Sales Models and Technologies, abgerufen unter: http://www.gbiresearch.com/report-store/market-reports/archive, abgerufen 05.09.2017.

Göngül, F. F., Carter, F., Petrova, E. & Srinivasan, K. (2001), Promotion of Prescription Drugs and Its Impact

on Physicians' Choice Behavior", in: Journal of Marketing, 65, p. 79-90.

Gross, J. (2013): Has the Pendulum Swung Too Far? Rethinking the Pharma Rep-Physicians Relationship Paradigm, abgerufen unter: http://www.beckershospitalreview.com/newsanalysis/has-the-pendulum-swung-too-far-rethinking-the-pharma-rep-physician-relationshipparadigm.html, abgerufen 14. Juni 2017.

Guminski, W. & Utsch, O. (2008), Vertriebs- und Außendienststeuerung, in: Schöffski, O., Fricke, F.-U. & Guminski, W. (Hrsg.), Pharmabetriebslehre, 2. Aufl., Berlin Heidelberg, Springer, S. 297-315.

Hammons, M. & Trotta, L. (2013): How CRM Can Improve Efficiencies for Pharma and Life Sciences Firms. Whitepaper, New York, Infinity Info Systems.

Herschel, M. & Falke, S. (2015), Marketing in der Pharmazeutischen Industrie" in Knaebel, H.-P. & Wente, M. (Hrsg.), Scientific Marketing in der Medizin, Berlin Heidelberg, Springer, S. 21-42.

Homburg, C., Bornemann, T. & Kretzer, M. (2013), Delusive Perception: Antecedents and Consequences of Salespeople's Misperception of Customer Commitment, in: Journal of the Academy of Marketing Science, 42(2), p. 1-17.

International Federation of Pharmaceutical Manufacturers & Associations (2017), The Pharmaceutical Industry and Global Health, abgerufen unter: https://www.ifpma.org/wpcontent/uploads/2017/IFPMA-Facts-And-Figures-2017.pdf, abgerufen 05.09. 2017.

Jost, A. (2015), Multi-Channel-CRM in der Pharma Industrie: Elemente – Trends – Erfolgsfaktoren, in Trilling, T. (Hrsg.): Pharmamarketing. Ein Leitfaden für die tägliche Praxis, 3. Aufl., Berlin Heidelberg, Springer, S. 143-174.

Kersnik, J., Klemenc-Ketis, Z., Petek-Ster, M., Tusek-Bunc, K., Poplas-Susic, T. & Kolsek, M. (2011), Family doctors' view of pharmaceutical sales representatives: assessment scale development, in: Family Practice, 28(4), p. 456-460.

Kientop, D. (2010), Integrating Medical Science Liaisons into Key Account Management", in: Journal of Medical Marketing, 10, p. 45-51.

Lagace, R. R., Dahlstrom, R. & Gassenheimer, J. B. (1991), The Relevance of Ethical Salesperson Behavior on Relationship Quality: The Pharmaceutical Industry", in: Journal of Personal Selling & Sale Management, 11(4), p. 39-47.

LaMattina, J. L. (2013) Devaluated and Distrusted: Can the Pharmaceutical Industry Restore its Broken Image?, New Jersey, Wiley.

Magerhans, A. (2016): Marktforschung: Eine praxisorientierte Einführung, Wiesbaden, Springer.

Manchanda, P. & Chintagunta, P. K. (2004), Responsiveness of Physician Prescription Behavior to Salesforce Effort: An Individual Level Analysis, in: Marketing Letters, 15(2-3), p. 129-145.

Manchanda, P. & Honka, E. (2005), The Effects and Role of Direct-to-Physician Marketing in the Pharmaceutical Industry. An Integrative Review, in: Yale Journal of Health Policy, Law, and Ethics, 5(2), p. 785-822.

Manchanda, P., Wittink, D. R., Ching, A., Cleanthous, P., Ding, M., Dong, X. J., Leeflang, P. S. H., Misra, S., Mizik, N., Narayanan, S., Steenburgh, T., Wieringa, J. E., Wosinska, M. & Xie, Y. (2005), Understanding Firm, Physician and Customer Choice Behavior in the Pharmaceutical Industry, in: Marketing Letters, 16(3/4), p. 293-308.

Menold, N. & Bogner, K. (2015), Gestaltung von Ratingskalen in Fragebögen, Köln, Leibnitz-Institut für Sozialwissenschaften.

Mizik, N. & Jacobson, R. (2004), Are Physicians „Easy Marks"? Quantifying the Effects of Detailing and Sampling on New Prescriptions", in: Management Science, 50(12), p. 1704-1715.

Montoya, R., Netzer, O. & Jedidi, K. (2010), Dynamic Allocation of Pharmaceutical Detailing and Sampling for Long-Term Profitability, in: Marketing Science, 29(5), p. 909-924.

Mullins, R. R., Ahearne, M., Lam, S. K., Hall, Z., R. & Boichuk, J. (2014), Know Your Customer: How Salesperson Perceptions of Customer Relationship Quality Form and Influence Account Profitability", in:

Journal of Marketing, 78(6), p. 38-58.

Murshid, M. A., Halim, M. S. A. & Osman, A. (2014), An Examination of Two Dimensions of Physician Perceived Value on Physician Satisfaction in the Yemeni Pharmaceutical Industry, in: Asian Social Science, 10(16), p. 14-26.

Neumann, A. K. (2014): CRM mit Mitarbeitern erfolgreich umsetzen: Aufgaben, Kompetenzen und Maßnahmen der Unternehmen, Wiesbaden, Springer.

Pathak, G. P. & Bhola, S. S. (2016), Customer Relationship Management Strategy and Business Outcomes: Perception by Medical Representatives", in: J. Educ. Manage. Stud., 6(1), p. 1-8.

Petrova, E. (2014), Innovation in the Pharmaceutical Industry: The Process of Drug Discovery and Development", in Ding, M., Eliashberg, J. & Stremersch, S. (Hrsg.): Innovation and Marketing in the Pharmaceutical Industry, New York, Springer, p. 19-82.

Pharmaceutical Technology Europe (2007), Negative perceptions of pharma industry. Gap between actions and public view, abgerufen unter: http://www.pharmtech.com/news-1244, abgerufen 14.06.2017

Posthumus, J. (2015), Market Access und Nutzenbewertung – Ein neuer Bereich von höchster Wichtigkeit, in Trilling, T. (Hrsg.): Pharmamarketing. Ein Leitfaden für die tägliche Praxis, 3. Aufl., Berlin Heidelberg, Springer, S. 107-124.

Riesenhuber, F. (2009), Großzahlige empirische Forschung, in Albers, S., Klapper, D., Konradt, U., Walter, A. & Wolf, J. (Hrsg.): Methodik der empirischen Forschung, 3. Aufl., Wiesbaden, Gabler, S. 1-16.

Schlingensiepen, I. (2012), Das erwarten Ärzte von Pharma-Außendienstlern", in: Ärzte Zeitung, abgerufen unter: https://www.aerztezeitung.de/praxis_wirtschaft/praxismanagement/praxisfuehrung/article/808 329/erwarten-aerzte-pharma-aussendienstlern.html, abgerufen 06.09.2017.

Sillup, G. P., Dehshal, M. H. & Namini, M. T. (2013), Pharmaceutical companies and physicians: Assessing their relationship", in: International Journal of Healthcare Management, 6(4), p. 276-280.

Sridhar, S., Mantrala, M. K. & Albers, S. (2014), Pharmaceutical Detailing Elasticities: A Meta-analysis, in Ding, M., Eliashberg, J. & Stremersch, S. (Hrsg.): Innovation and Marketing in the Pharmaceutical Industry, New York, Springer, p. 531-556.

Stros, M. & Lee, N. (2015), Marketing dimensions in the prescription pharmaceutical industry: a systematic literature review, in: Journal of Strategic Marketing, 23(4), p. 318-336.

Sullivan, T. (2013): Nearly Half of US Physicians Restrict Access by Manufacturer Sales Reps – New Strategies to Reach Pysicians, abgerufen unter: http://www.cmimedia.com/insights/articles/policymed-nearly-half-of-us-physicians-restrictaccess-by-manufacturer-sales-reps-new-strategies-to-reach physicians, abgerufen 14.06.2017.

Thill, K.-D. (2013), Wer nur referiert, verliert: Die Arzt-Anforderungen an die Betreuungsqualität des Pharma-Außendienstes haben sich verändert, der Vertrieb hat das bislang noch nicht erkannt, abgerufen unter: https://ifabsthill.wordpress.com/2013/02/15/wernur-referiert-verliert-die-arzt-anforderungen-an-die-betreuungsqualitat-des-pharmaausendienstes-haben-sich-verandert-der-vertrieb-hat-das-bislang-noch-nicht-erkannt, abgerufen 14.06.2017.

Thill, K.-D. (2014a), Multi-Channel Strategien der Pharma-Industrie: Fehlender Blick auf die Kundenzufriedenheit und Gesamtbilanz, abgerufen unter: https://ifabsthill.wordpress.com/2014/11/17/multi-channel-strategien-der-pharma-industrie-fehlender-blick-auf-die-kundenzufriedenheit-und-ihre-gesamtbilanz, abgerufen 14.062017.

Thill, K.-D. (2014b), Pharma-Marketing und Vertrieb: Business as usual ohne KundenFeedback, abgerufen unter: https://ifabsthill.wordpress.com/2014/03/19/pharma-marketingund-vertrieb-business-as-usual-ohne-kunden-feedback, abgerufen 14.06.2017.

Thill, K.-D. (2014c): Pharma-Außendienst: Illusion Kundenkenntnis, abgerufen unter: https://ifabsthill.wordpress.com/2014/01/27/pharma-ausendienst-illusion-kundenkenntnis, abgerufen 14.06.2017.

Thill, K.-D. (2014d): Strategisches Kundenmanagement im Pharma-Vertrieb: Kurzfrist-Ziele verstellen den Blick auf perspektivische Chancen, abgerufen unter:

https://ifabsthill.wordpress.com/2014/09/12/strategisches-kundenmanagement-im-pharmavertrieb-kurzfrist-ziele-verstellen-den-blick-auf-perspektivischechancen, abgerufen 14.06.2017.

Thill, K.-D. (2016): Warum im Pharma-Vertrieb zu viele Aktivitäten oft schaden, abgerufen unter: https://ifabsthill.wordpress.com/2015/10/20/warum-im-pharma-vertrieb-zu-vieleaktivitaeten-oft-schaden, abgerufen 14.06.2017.

Trilling, T. (2015), Tools für erfolgreiches Pharmamarketing – Anleitungen zur praktischen Durchführung mit Checklisten für die tägliche Praxis, in Trilling, T. (Hrsg.): Pharmamarketing. Ein Leitfaden für die tägliche Praxis, 3. Aufl., Berlin Heidelberg, Springer, S. 175-280.

Umbach, G. (2013), Erfolgreich im Pharma-Marketing: Wie Sie Ärzte, Apotheker, Patienten, Experten und Manager als Kunden gewinnen, 2. Aufl., Wiesbaden, Springer.

Umbach, G. (2014): Erfolgreich als Medical Advisor und Medical Science Liaison Manager: Wie Sie effektiv wissenschaftliche Daten kommunizieren und mit Experten kooperieren, Wiesbaden, Springer.

Weinstein, D. (2014), Study: sales rep limits reduce off-label prescriptions, abgerufen unter: http://www.mmm-online.com/channel/study-sales-rep-limits-reduce-off-labelprescriptions/article/351280, abgerufen 14.06.2017.

Weitz, B. A. (1978), Relationships Between Salesperson Performance and Understanding of Customer Decision-Making, in: Journal of Marketing Research, 15, p. 501-516.

Wiltrout, J. (2009), Relationship Building. The prescription for better pharma marketing: Gain understandig of your physician-customers by leveraging key analytical insights, in: Pharmaceutical Executive, 9, p. 102-104.

Witzel, R. (2006): Relationship Marketing in der Pharmazeutischen Industrie: Vertrauen und Commitment als Erfolgsfaktoren, Wiesbaden, Deutscher Universitäts-Verlag.

AUTOREN

Martina Hörauf-Umgeher, RN, MBA
Doktorandin
Cyprus International University
Forschungsgebiet: Business Administration
Email: martina.hoerauf@gmail.com

Prof. Dr. Sonja Keppler,
Allensbach Hochschule Konstanz
Forschungsgebiet: Digitalisierung, Entrepreneurship
Email: sonja.keppler@allensbach-hochschule.de

JEL : H23, H25

Einfluss der chinesischen Wirtschaftspolitik auf den europäischen Industriestandort

Sebastian Schiweck

ABSTRACT

China's economy policy goal is to achieve market leadership in many areas of the high-tech industry worldwide. The mission statement of being the world's workbench is a thing of the past. China wants to cover further areas of the value chain and move away from laborintensive production. The economy policy instruments to attain this goal are manifold and based on intensive market intervention by the state, it includes massive investments in Europe and takeovers of European companies that are of strategic importance. It also encompasses the fact, that China is putting European companies under strong economic pressure through distorted and heavily subsidized exports. Europa must develop its own industry strategy and focus on strengthening the industrial basis. Among other things this strategy should include adequate trade defense instruments and a reduction of bureaucracy.

KEYWORDS

International Trade, Subsidies, Chinese economic policy, Trade barriers

PROBLEMSTELLUNG

Um den chinesischen Einfluss auf den Welthandel und die immense Tragweite politischer Entscheidung in der Volksrepublik zu verstehen, ist zunächst ein Blick in die Vergangenheit vonnöten. Die Erfolgsgeschichte der chinesischen Wirtschaft hat ihren Ursprung für viele Experten im Jahr 1978 (vgl. Fischer, 2017). China entschied damals, seine Wirtschaftspolitik an die internationalen Gegebenheiten anzupassen. Der Protektionismus sollte dem Freihandel weichen. Diese Entscheidung und das Faktum, dass China viele, günstige Arbeitskräfte hatte, lies China zur „Werkbank der Welt“ aufsteigen.

China erzeugte mit der Fokussierung auf die arbeitsintensive Produktion immense Wachstumsraten, die im Durchschnitt im zweistelligen Bereich lagen (vgl. Joseph & Schäfer, 2007, S. 2 ff.). China entwickelte sich in den folgenden Jahren mit einer rasenden Geschwindigkeit. Die Zentralregierung in Peking erkannte, dass China noch intensiver am Welthandel partizipieren müsse, um die Wachstumsperformance zu beschleunigen. Mit der Aufnahme als offizielles Mitglied in die Welthandelsorganisation im Jahr 2001 wurde die dynamische Entwicklung nochmals verstärkt. China konnte sich nachhaltig als wichtiger Handelspartner am Weltmarkt etablieren. Seit ein paar Jahren haben sich die ökonomischen Gegebenheiten am Weltmarkt und in China stark verändert, was das Land zum Umdenken zwingt. So haben sich insbesondere die Wachstumszahlen in China auf ein Niveau von 6 - 7 Prozent eingependelt (vgl. Statistisches Bundesamt, 2017). Die arbeitsintensiven Faktoren sind in Länder abgewandert, die zu günstigen Kosten produzieren können. Denn die chinesischen Löhne sind zwar weiterhin auf einem moderaten Niveau, sind aber in den letzten Jahren exponentiell gestiegen, insbesondere im Vergleich zu den Nachbarstaaten Chinas (vgl. Schmitt, 2015). Negative Umweltauswirkungen machen sich vor allem in den Städten bemerkbar. Denn mit dem Wirtschaftswachstum sind auch der Wohlstand, der Konsum und die Nutzung der Infrastruktur exorbitant gestiegen. In den Städten ging damit unter anderem eine massive Zunahme des Individualverkehrs einher. Eine Zunahme von klimaschädlichen Emissionen ist eine der Folgen, die China vor große Probleme stellt (vgl. Fischer, 2017).

Die Zentralregierung in Peking reagiert auf die veränderten Rahmenbedingungen am Welt- und Binnenmarkt mit einer langfristigen Wirtschaftspolitik, denen meistens Pläne oder Gesetze nachgeschaltet sind. Ein sehr wichtiges Planungsinstrument stellt der Fünfjahresplan dar. In diesem werden unter anderem die wirtschaftlichen Leitlinien des Landes festgeschrieben. Im aktuellen 13. Fünfjahresplan, der für die Periode 2016 - 2020 Gültigkeit hat, werden

insbesondere der technologische Fortschritt und die Transformation der Wirtschaft als wichtige Ziele benannt (vgl. o.V., 2016). Zusätzlich setzt die Regierung zunehmend auf Brancheninitiativen oder Industriestrategie, welche bestimmte Zielsetzungen verfolgen. Bspw. soll die „Made-in-China 2025"-Strategie die industrielle Basis in China nachhaltig verändern und das Fundament darstellen, um zukünftig Endprodukte im HightechMarkt produzieren und exportieren zu können.

China setzt bei der Umsetzung der Ziele nicht auf die Triebkräfte einer Marktwirtschaft. Vielmehr soll die chinesische Wirtschaft mithilfe von immensen Staatseingriffen stimuliert werden. Das führt dazu, dass sich de jure keine marktwirtschaftlichen Strukturen bilden können. Diese Staatsinterventionen umfassen unter anderem direkte oder indirekte staatliche Einflussnahme auf die Ressourcenaufteilung und auf Unternehmensentscheidungen, z.B. durch staatlich festgesetzte Preise oder Ungleichbehandlungen im Rahmen des Steuer-, des Handels- oder des Währungssystems (vgl. Taube & in der Heiden, 2017, S. 12 ff.). Oftmals stellen sich Verzerrungen infolge staatlicher Eingriffe in die Unternehmenstätigkeit ein, bspw. um Schulden in Eigenkapital umzuwandeln (vgl. Taube & in der Heiden, 2017, S.13 ff.). Die chinesische Wirtschaft ist außerdem durch das Fehlen eines transparenten, nicht diskriminierenden Gesellschaftsrechts gekennzeichnet. Somit wird die Achtung von Eigentumsrechten ausgehebelt und ein funktionierendes Insolvenzsystem verhindert. Letztlich führt das Fehlen eines echten, vom Staat unabhängigen Finanzsektors dazu, dass sich Arbitrageprozesse, bspw. zwischen den Metallbörsen in London und Shanghai, bilden. Subventionen oder Exportzuschüsse gehören letztlich zu den bekanntesten Steuerungsinstrumenten, die China einsetzt, um seine Unternehmen einen ökonomischen Vorteil insbesondere beim Export zu verschaffen (vgl. in der Heiden & Taube, 2017, S.125 ff.).

Die Staatseingriffe Chinas haben einen signifikanten Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit der deutschen und europäischen Industrie. Sie verschärfen den Wettbewerb und sind von China künstlich erzeugt. Taube beschreibt dieses Phänomen sehr gut, in dem er von falschen Preisen auf den Endproduktmärkten spricht. „Die chinesische Regierung greift direkt in die Preissetzung für die Produktionsfaktoren Arbeit, Boden und Kapital sowie grundlegende Rohstoffe und Inputs ein. Die hierdurch hervorgerufenen Preisverzerrungen pflanzen sich durch die gesamte Wertschöpfungskette fort und führen somit auch auf den Endproduktmärkten zu ‚falschen' Preisen. Die tatsächlich existierenden Knappheiten werden nicht korrekt widergegeben und die Gewinn- und Verlustrechnung aller involvierten Akteure verfälscht" (in der Heiden & Taube, 2017, S. 3). Der gelenkte Staatskapitalismus hat nicht nur positive Auswirkungen. Vielmehr leiden viele Branchen in der europäischen Union und in anderen Wirtschaftszentren der Welt unter der massiven staatlichen Unterstützung von chinesischen Staatsfirmen (vgl. in der Heiden & Taube, 2017, S.9 ff.).

HAUPTTEIL

Made in China 2025

Die Strategie „Made in China 2025" wurde im Jahr 2015 von Präsident Xi ins Leben gerufen, um die Industriestruktur in China zu verändern. Sie soll China in die Lage versetzen, Hightech-Produkte und Endprodukte in diesem Segment zu produzieren und bis 2049 zu den führenden Industriemächten zu gehören (vgl. Conrad et al., 2016, S.6 ff.). Eine Studie vom Mercator Institut for China Studies analysiert die Auswirkungen, Ziele und Bestandteile der Strategie „Made in China 2025". Conrad und Kollegen kommen zum Ergebnis, dass China eine Marktführerschaft in den Bereichen Informationstechnologie, computergesteuerte Maschinen, Roboter und anderen Sektoren anstrebt (vgl. Conrad et al., 2016, S.6 ff.). Die Zentralregierung in Peking hat verstanden, dass China kein Billiglohnland ist. Das Land sieht sich nicht mehr als Werkbank der Welt, sondern will zu den anderen Industrienationen aufschließen.

Der heutige Grad der Automatisierung ist in China sehr gering. Conrad und Kollegen zeigen in ihrer Untersuchung, dass auf 10.000 chinesische Arbeiter lediglich 19 Industrieroboter kommen. Im Vergleich dazu kommt Südkorea auf 531, Deutschland auf 301 und die USA auf 176 (vgl. Conrad et al., 2016, S.14). Eben dieses Verhältnis will die chinesische Regierung verändern und gründete einen Investitionsfonds für intelligente Fertigung, der mit 2,7 Milliarden EUR ausgestattet ist (vgl. Conrad et al., 2016, S. 23). Zusätzlich wird der Halbleiterindustrie ein Budget über 19 Mrd. EUR zur Verfügung gestellt. Zum Vergleich: Deutschland hat circa 200 Mio. EUR in die Entwicklung der Industrie 4.0 investiert (vgl. Conrad et al., 2016, S. 23).

Die chinesische Regierung will die Technologielücke mithilfe von strategischen Übernahmen schließen. 2016 erreichte das chinesische Auslandsinvestitionsniveau einen Rekordwert von 180 Mrd. EUR (vgl. Hanemann & Huotari, 2017, S. 2 ff.). In Europa stiegen die chinesischen Investitionen um 77% gegenüber dem Vorjahr und lagen im Jahr 2016 bei 35 Mrd. EUR, in Deutschland bei 11 Mrd. EUR (Vgl. Hanemann & Huotari, 2017, S. 4). Die Investitionen konzentrierten sich dabei explizit auf die Sektoren, die in der Strategie „Made in China 2025" als besonders wichtig eingestuft wurden (vgl. Hanemann & Huotari, 2017, S. 3 ff.).

Marktverzerrungen und Staatseingriffe

Die Einflussnahme der chinesischen Regierung ergibt sich nicht nur aus Fördermaßnahmen im Rahmen von Investitionsbemühungen. Wie bereits beschrieben, greift die chinesische Regierung signifikant in die Preissetzung der Produktionsfaktoren Arbeit, Boden und Kapital sowie Rohstoffe ein (vgl. in der Heiden & Taube, 2017, S. 44 ff.). Zusätzlich interveniert die chinesische Regierung bei denjenigen Unternehmen, die von strategischer Bedeutung sind, sich aber in einer instabilen finanziellen Lage befinden. Auf Grundlage von Debt-EquitySwap-Maßnahmen werden Unternehmensschulden mithilfe von staatlicher Unterstützung in Eigenkapital umgewandelt.

Taube untersuchte die Eingriffe des chinesischen Staates mithilfe einer qualitativen und quantitativen Analyse. Die Untersuchung hat die Daten von 65 chinesischen Nichteisen (NE)- Metallunternehmen im Zeitraum zwischen 2010 und 2016 ausgewertet. Ziel war es, herauszufinden, inwiefern die chinesische Regierung in den Markt eingreift und welche Instrumente dabei genutzt werden. Der Fokus wurde auf die Metallindustrie gelegt.

Taube konnte nachweisen, dass 65 Unternehmen aus der Metallindustrie im Betrachtungszeitraum Subventionszahlungen in Höhe von 5,2 Mrd. EUR erhielten. Die betrachteten Firmen aus der Metallindustrie erhielten in dem Untersuchungszeitraum schätzungsweise 4.000 individuelle Subventionen. Hierbei müssen die Subventionszahlungen für Energie besonders hervorgehoben werden (vgl. in der Heiden & Taube, 2017, S.20 ff.). Die Kraftwerke und Hütten befinden sich in der Regel gemeinsam im staatlichen Eigentum. Weit verbreitet sind dabei hohe Preisnachlasse auf die Energiekosten, die im internationalen Vergleich zu einer immensen Wettbewerbsverzerrung führen. Letztlich erhielten die betrachteten Firmen circa 132 Mio. EUR an Importsubventionen, die vor allem für die Sicherstellung der Rohstoffversorgung genutzt werden.

Diese Staatsinterventionen führen dazu, dass es Ungleichgewichte am Weltmarkt gibt. Die Förderungen von unterschiedlichen Branchen führen dazu, dass sich nicht marktgetriebene Kapazitäten aufbauen. Die Überkapazitäten haben zu einem Preisverfall am internationalen Markt geführt, da diese nicht benötigt werden, um die Nachfrage zu decken. Exemplarisch für diese Entwicklung steht die Aluminiumindustrie. Die Produktion von Primäraluminium belief sich im Jahr 2010 in China auf 16,130 Mio. Tonnen, die Überkapazitäten lagen demgegenüber bei ca. 5,370 Mio. Tonnen (vgl. Lambrechts, 2017, S. 5). Im Jahr 2016 belief sich die Produktion auf 32,500 Mio. Tonnen Primäraluminium (vgl. Lambrechts, 2017, S. 5). Die Überkapazitäten hingegen auf 8,560 Mio. Tonnen (vgl. Lambrechts, 2017, S. 5). Für 2017 wird die Produktion auf 35 Mio. Tonnen in China geschätzt. In Europa soll die Produktion bei ca. 4,4 Mio. Tonnen liegen (vgl. Lambrechts, 2017, S. 5). Gleichzeitig ist bekannt, dass China bei der Primäraluminiumproduktion im Jahr 2016 eine Auslastungsrate von lediglich 77 Prozent hat, Tendenz sinkend (vgl. in der Heiden & Taube, 2017, S.120 ff.).

China hat intoniert, die immensen Überkapazitäten bspw. in der Aluminium- oder Stahlindustrie abbauen zu wollen. Jedoch gibt es in China eine Diskrepanz zwischen dem politischen Willen in Peking und der tatsächlichen Ausführung dieser Instruktionen in den einzelnen Provinzen. Experten wie Taube gehen davon aus, dass die Überkapazitäten nicht ansatzweise abgebaut werden, sondern der Abbau mithilfe einer expansiven Exportstrategie abgebaut werden soll. Dahingehend gewährt China Exportsteuerrabatte in Form von Mehrwertsteuerrückerstattungen oder anderen Exportsubventionen. Dieser Staatsintervenismus hat dazu geführt, dass das überschüssige Angebot von China nach Europa exportiert wird. Somit verzerrt China nicht nur die Märkte in Europa mit seinen Produkten, sondern gefährdet unmittelbar auch die europäischen Produzenten. Importe aus China sind im Zeitraum 2010 – 2016 um 39 Prozent gestiegen (vgl. Lambrechts, 2017, S. 5). Die europäische Industrie hat somit nicht nur das Problem, dass die Preise sinken, vielmehr müssen sich die Firmen auch gegenüber chinesische Firmen am Weltmarkt zu marktverzerrten

Konditionen behaupten.

Auch bei anderen Metallen oder Produkten kann eine ähnliche Entwicklung diagnostiziert werden. Neben dem bekannten Beispiel Stahl zählt auch Wolfram dazu. China hält im Wolframmarkt einen Marktanteil von 80 Prozent, die Auslastungsrate bei der Produktion von Wolframpulver lag im Jahr 2015 bei knapp 50 Prozent (vgl. in der Heiden & Taube, 2017, S.145 ff.)

Zukunftsmarkt Elektromobilität

China ist daran interessiert, nicht nur Weltmarktanteile in der Grundstoffindustrie zu generieren. Auch andere Teile der Wertschöpfungskette will China erschließen und in die Spitzengruppe vorstoßen. Insbesondere der Markt für Elektromobilität ist für China einer der wichtigsten Zukunftsmärkte. Der Index Elektromobilität, der von Roland Berger entwickelt wurde, belegt diese Einschätzung. Dieser zeigt, dass China im Indikator Industrie den ersten Platz einnimmt. Gründe dafür sind die hohen Produktions- und Wertschöpfungsumfänge in China (vgl. Bernhart et al., 2017, S. 2). Auch beim Indikator Markt steht China auf dem zweiten Rang. Jedoch schneidet China bei der Technologie-Bewertung eher unterdurchschnittlich ab. Diese Lücke will China unter anderem durch Investments in die Hightech-Industrie in Europa und mithilfe von Übernahmen von strategisch wichtigen Unternehmen kompensieren. China hat in Sachen Elektromobilität und Digitalisierung den entscheidenden Vorteil, dass das Land über viele Rohstoffe verfügt, die für die Produktion benötigt werden. Dazu gehören u.a. die Seltenen Erden, Bauxit, Nickel, Wolfram oder auch Kobalt. Bei einigen Rohstoffen liegt die Angebotskonzentration bei 80 – 90 Prozent des weltweiten Rohstoffbedarfs. China nimmt über die Staatsfirmen direkten Einfluss auf die Entwicklung des Rohstoffpreises und des Angebotes. Bei vielen Rohstoffen, die für die Produktion von Elektroautos benötigt werden, ist China einer der größten Produzenten und es herrscht eine massive Angebotskonzentration in dem Land (vgl. Brandenburg et al., 2016, S. 10 ff.). Gleichzeitig verfügt China über große Reserven in diesen Bereichen. Somit hat das Land einen hinreichenden Wettbewerbsvorteil gegenüber europäischen Firmen, denn diese müssen die Rohstoffe erst noch importieren.

China ist bereits heute der größte Produzent von Elektroautos (vgl. Erling, 2017). Erling geht davon aus, dass 2017 voraussichtlich 800.000 New Energy Vehicles (NEV) in China abgesetzt werden, bis 2020 sollen auf Chinas Straßen bis zu 5. Millionen NEV fahren (vgl. Erling, 2017). China ist sich bewusst, dass das Land im Segment Elektromobilität einen Vorsprung gegenüber der europäischen Konkurrenz hat. Nun wurde bekannt, dass ab 2019 eine Quote von zehn Prozent für Elektroautos gilt. Zehn von hundert Fahrzeugen müssen also zukünftig einen Elektroantrieb haben. Ab 2020 wird die Quote sogar weiter auf 12 Prozent erhöht. Für die deutschen Autobauer ist der chinesische Markt einer der wichtigsten, wenn nicht sogar der wichtigste. Es wird sich zeigen, welcher Autobauer zukünftig der erfolgreichste sein wird. Die chinesischen Autobauer erfüllen zumindest alle Voraussetzungen, um erfolgreiche Modelle auf den Markt zu bringen.

Handelsschutz für die europäische Industrie

Bereits im Jahr 2001 erkannte die WTO an, dass China keine Marktwirtschaft ist. Das Land erhielt folglich keinen Marktwirtschaftsstatus, was wiederum immense handelspolitische Implikationen für die Europäische Union mit sich zog. Denn dieses Faktum berichtigte die EU auf Basis von WTO-Recht, sogenannte Antidumping-Verfahren gegenüber chinesischen Importen zu eröffnen. Bei einem erfolgreichen Entscheid werden Antidumping-Zölle (ADZoll) auf ein ganz bestimmtes Produkt (Warentarifnummer/TARIC-Code) erhoben. AD-Zölle stellen den Bereich zwischen einem marktwirtschaftlichen Preis und dem verzerrten Preis dar. Der AD-Zoll soll ein „Level playing field" sicherstellen und die Europäische Union vor verzerrten Importen unter anderem aus China schützen.

Betroffene Unternehmen in der EU sind jederzeit in der Lage, ein Verfahren bei der Europäischen Kommission (EU KOM) zu eröffnen. Die EU KOM prüfte dann in einem zeitintensiven Prozess, inwiefern die Vorwürfe berechtigt sind. Die chinesische Seite erhält die Möglichkeit, sich zu den Vorwürfen zu äußern und ihre Kennziffern zur Verfügung zu stellen. Allerdings hat sich in der Vergangenheit dieser Informationsaustausch als schwierig dargestellt. Die chinesische Seite verweigerte in den allermeisten Fällen die Herausgabe von buchhalterischen Details. Jenes wiederum erschwert die Berechnung von Antidumping-Zöllen. Um ein adäquates Schutzniveau zu berechnen, bedient sich die EU KOM der Produktionskosten in den USA, da die Firmen bereit sind, ihre Kostenstruktur offen zu legen. Andererseits können auch andere Staaten wie Thailand als Referenzland

genutzt werden. Anhand der Kennziffern werden dann die AD-Zölle berechnet (Vgl. Mildner & Strack, 2016, S.2).

Mit dem Eintritt China zur WTO wurde allerdings im Protokoll eine Passage verankert, die seit zwei Jahren viele Handelsjuristen, alle EU-Institutionen sowie die europäische Industrie sehr beschäftigt. Aus dem Protokoll geht nicht explizit hervor, ob China mit Ablauf des 11.12.2016 automatisch als eine Marktwirtschaft klassifiziert werden kann oder nicht. Diese Entscheidung hätte zur Folge, dass die Antidumping-Verfahren nicht mehr in der heutigen Form eingesetzt werden könnten. Denn dann müssten chinesische Inlandspreise genutzt werden, die offensichtlich verzerrt sind. Nach einer langen politischen Diskussion hatte das Europäische Parlament und alle anderen EU-Institutionen aber entschieden, dass China keinen automatischen Marktwirtschaftsstatus erhält. Um China auf politischer Ebene entgegenzukommen, wird die derzeitige Antidumping-Verordnung reformiert. Für die Industrie bedeutet diese Änderung und die Nicht-Vergabe des Marktwirtschaftsstatus, dass sie auch zukünftig in der Lage ist, AD-Verfahren gegenüber verzerrten Importen aus China oder einem anderen Drittland einzuleiten. Die Volksrepublik China hat auch im Jahr 2017 keine marktwirtschaftlichen Strukturen. Das Land verstößt mit seinen Staatseingriffen gegen bestehendes WTO-Recht und verzerrt die Weltmarktpreise zu Lasten der europäischen Industrie. Deswegen ist es industriepolitisch ein richtiges Signal, der europäischen Industrie ein wirksames Handelsschutzinstrument an die Hand zu geben. Einen letzten Test muss die neue AD-Grundverordnung aber noch bestehen. Die WTO wird prüfen, inwiefern die neue Verordnung mit dem WTO-Recht in Einklang steht (vgl. Schaff, 2017). Dahingehend kann es durchaus noch Anpassungen geben.

ZUSAMMENFASSUNG UND FAZIT

Welchen wirtschaftspolitischen Einfluss China auf die europäische Industrie haben darf und soll, wird eine der essentiellsten handelspolitischen Fragen der nächsten Jahre. Die Politik muss hinsichtlich der politökonomischen Konsequenzen der chinesischen Wirtschaftspolitik neue Konzepte und Strategien entwickeln. Vor allem muss sich die Politik auf neue, veränderte Gegebenheiten am Weltmarkt einstellen. Es sollte in der Politik und der Ökonomie eine Abkehr von den traditionalen Schulen der Volkswirtschaftslehre geben. Angebots - oder Nachfragetheorien helfen in diesem Kontext nicht weiter und können die teilweise sehr komplexen, ökonomischen Zusammenhänge nicht ausreichend erklären. Vielmehr müssen neue Modelle und Theorien entwickelt werden, um die weltweiten, ökonomischen Verknüpfungen wahrheitsgetreu beschreiben zu können und daraus politökonomische Handlungsempfehlungen abzuleiten. Denn die wirtschaftlichen Verflechtungen sind im 21. Jahrhundert intransparent und hochkomplex und mit den Gegebenheiten im 18. oder 19. Jahrhundert nicht vergleichbar. Daraus ergibt sich ein erhöhter Forschungsbedarf zu diesem Thema.

Auf der politischen Ebene benötigt Europa eine nachhaltige Industriestrategie, die von allen EU-Staaten getragen wird. Denn die europäische Industrie ist eine der produktivsten, saubersten und modernsten weltweit. Insbesondere die hohen Standards bei Umwelt, Arbeit und Sozialaspekten sind in diesem Kontext zu erwähnen. Eine europäische Industriestrategie sollte handhabbare und industriefreundliche Antworten auf Fragen zur Umwelt-, Energie-, Rohstoff- und Digitalisierungspolitik bereitstellen. Diese Politikfelder werden darüber entscheiden, wie wettbewerbsfähig die europäische Industrie zukünftig ist.

LITERATURVERZEICHNIS

Bernhart, Wolfgang; Busse, Alexander; Garrelfs, Jens; Olschewski, Ingo; Schlick, Thomas (2017): Studie Index Elektromobilität Q1 2017, Roland Berger GmbH (Hrsg.).

Brandenburg, Torsten; Buchholz, Peter; Dorner, Ulrike; Huy, Dieter; Liedtke, Maren; Schmidt, Michael; Sievers; Henrike (2016): DERA-Rohstoffliste 2016 Angebotskonzentration bei mineralischen Rohstoffen und Zwischenprodukten – potenzielle Preis- und Lieferrisiken, DERA (Hrsg.).

Conrad, Björn; Ives, Jaqueline; Meissner, Mirjam; Wübbeke, Jost; Zenglein, Max J. (2016): Made in China 2025 - The making of a high-tech superpower and consequences for industrial countries. MERICS Papers on China - No. 2, December 2016.

Erling, Johnny (2017): China gewährt deutschen Autobauern eine Gnadenfrist, https://www.welt.de/

wirtschaft/article169253971/China-gewaehrt-deutschen-Autobauerneine-Gnadenfrist.html, Zugriff 29.10.2017.

Fischer, Doris (2017): Chinas sozialistische Marktwirtschaft, http://www.bpb.de/izpb/8844/chinas-sozialistische-marktwirtschaft?p=all, Zugriff 29. 10.2017.

Hanemann, Thilo; Huotari, Mikko (2017): Record Flows and Growing Imbalances – Chinese Investments in Europe in 2016. MERICS Papers on China - No 3, January 2017.

in der Heiden, Peter & Taube, Markus (2017): Analysis of Market-Distortions in the Chinese Non-Ferrous Metals Industry. Think! DESK (Hrsg.).

Joseph, George; Schäfer, Rainer (2007): Chinas langfristige Wirtschaftsperspektiven – Der lange Marsch nach oben. Working Paper No. 96, Allianz Dresdner Economic Research (Hrsg.).

Lambrechts, Bob (2017): Economic Assessment of the Chinese State Interventions in the Aluminum Industry. European Aluminium (Hrsg.).

o.V. (2016): China veröffentlich 13. Fünfjahresplan (2016 – 2020), http://china.ahk.de/de/news/single-view/artikel/china-veroeffentlicht-13-fuenfjahresplan- 2016-2020/?cHash=59d090a447b4ba77a7e27240d4f198ce, Zugriff am 10.10. 2017.

Schaff, Ferdinand (2017): Industrie bezieht in der Debatte um Chinas Marktwirtschaftsstatus Stellung zum Gesetzesvorschlag der EU-Kommission, BDI (Hrsg.).

Schmitt, Stefanie (2015): Lohn- und Lohnnebenkosten - VR China, Trade & Invest Hrsg.),https://www.gtai.de/GTAI/Navigation/DE/Trade/Maerkte/Geschaeftspraxis/lohn-undlohnnebenkosten,t=lohn-und-lohnneben-kosten--vrchina,did=1718070.html?view =renderPrint, Zugriff am 29.10. 2017.

Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (2017): Chinas International indicators - Economy and finance: states, years, https://wwwgenesis.destatis.de/genesis/online/logon?sequenz=tabelleErgebnis&selectionname=99911-0012&sachmerkmal=STAAT1&sachschluessel=ST479&startjahr=2012, Zugriff am 14.10.2017.

Stormy-Annika, Mildner & Strack, Friedolin (2016): BDI-Position zur Frage des Marktwirtschaftsstatus China, BDI (Hrsg.).

AUTOR

Sebastian Schiweck,
Doktorand Cyprus International University
Forschungsgebiet: Europäische und deutsche Verkehrs- und Umweltpolitik
Email: sebastian.schiweck@web.de

JEL : O33, L67, L23

Agile Value Chain as Competitive Advantage

A case study on digital transformation and non-linear manufacturing in the fashion industry

Tania Walter-Güpner

ABSTRACT

This paper investigates possible shifts in the portfolio of key competitive strategies as well as the implication for manufacturing operations. 'Industry 4.0' and its digital transformation indicate new structures and management strategies in the organization for the entire value chain over the lifecycle. The fashion industry as well as in other industry, agile management of manufacturing and value-chain organization is practiced for which the fashion industry is examined in detail. 'Agility' is not only project management strategy but a value chain strategy allowing to realize a competitive advantage. The fast-moving fashion industry has shown that even a low-tech industry can be disrupted by an agile approach, which may be a paradigm for the future industrial organization.

KEYWORDS

Agile Manufacturing; Industry 4.0; Competitive Strategy

INTRODUCTION

The future viability of companies depends to a large extent on how work and organization adapt to the firm's specific market requirements (Hughes, 2016, p. 120). However, although agile management can be a promising approach for a number of applications, strict 'agilization does not necessarily lead to the desired goal. In the future, there will still be markets and fields of application in which scale effects and efficiency-oriented work offer advantages. But precisely in the identification of these business cases is the challenge: When does a traditionally shaped, efficiency-oriented approach to a task make more sense than a more agile approach focusing on responsiveness and customers?

Classical ('stable') organizational structures are either process-oriented (e.g., automotive industry or machine tool industry) and sometimes more project-oriented (e.g., construction industry, shipping industry) (Kerzner, 2017, p. 43). Against the backdrop of a turbulent, unstable environment, these organizational structures may not be able to keep pace with change because of their hierarchy: For a company, agility means being able to operate profitably in a competitive environment that is characterized by consistently unpredictable changing customer requirements. Agile customer-oriented organizations plan their processes, products, and services iteratively instead of waterfall models (Stober & Hansmann, 2010, p. 168; Brechner, 2015, p. IX), reducing the time required for planning and design of products and their manufacturing. The customers receive the products and services in rapid succession in smaller parts instead of after a longer period in one piece (Gunasekaran, 2001, p. 393). Agile processes are iterative and incremental and focus on short-term results while enabling quick adaptation to changing conditions (Joslin, 2017, p. 169). On the contrary, traditional organizations are often self-centred. They think in 'pyramids', 'silos' and linear process patterns (Jestin & Nelis, pp. 3-5; Aartsengel & Kurtoglu, 2013, p. 153). Agile companies, on the other hand, align their strategy with the customer and strive to maximize customer service. Agile, customer-oriented organizations are characterized by network structures instead of hierarchies (Hugos, 2009, p. 53). The focus is on the team-based process organization instead of on non-value-creating organizational structure.

Many companies are starting agile change processes in their IT areas. After a while, the question arises as to whether agility is to be understood only on the project or product development level or on other levels of the organization. Sticking with proven but rigid organization structures is one of the biggest obstacles to organizational development and change management in the digital transformation of business processes or business models. The reorientation to agile thinking

and behaviour as well as the shaping of agility-promoting structures may bring decisive strategic competitive advantages for companies. Better operational communication, higher learning speed, as well as faster decisions and adjustments are seen as important levers for agility. But several questions remain open such as: How do organizations have to be designed to ensure changeability and customer orientation in a dynamic environment? How much agility is needed in a particular area of all business operations and activities? Which approaches fit the company and its industry? How does a company implement iterative short-cycle coordination to meet individual, diverse, and often unstable customer requirements?

THE FASHION INDUSTRY EXAMPLE

The term Industry 4.0 stands for the fourth industrial revolution, a new stage in the organization and management of the entire value chain over the lifecycle of products (Kagermann et al., 2016, p. 5). This cycle is geared to the increasingly individualized customer requirements and extends from the design idea, development and production, the delivery to the customer, up to recycling, including associated business services (Kagermann et al., 2016, p. 5). The basis is the availability of all relevant information in real time through the networking of all entities included in the value creation as well as the ability to derive from the data the best value-added flow at any time. By connecting objects, people, and systems, dynamic, real-time, and self-organizing cross-company value-added networks are created, which can be optimized according to different criteria such as availability, cost, and resource consumption (Koch et al., 2014, p. 10). Smart and agile manufacturing is seen as the key concept of companies in the context of the coming fourth wave of industrialization (Moller, 2016, pp. 312-313).

However, in the 1990s already first approaches of agile management could be identified known as Efficient Consumer Response (ECR), Collaborative Planning, Forecasting & Replenishment (CPFR) and Quick Response (QR). One of the first companies to implement ECR was Wal-Mart, which focused on closer cooperation with suppliers to improve the quality of the process and customer service, the efficiency of production, inventory turnover, revenue per sale, and operating profit (Pfeifer et al., 2008, p. 2). The goal of ECR was

"a responsive, consumer-driven system in which distributors and suppliers work together as business allies to maximize consumer satisfaction and minimize cost" based on "information and […] products flow […] between manufacturing lines with minimum [...] interruption both between and within trading partners."

(Senauer & Kinsey, 1999, p. 443)

The implementation of ECR was highly successful and contributed much to Wal- Mart's success. It resulted in IT companies, such as SAP, initiating collaborative projects that led to the development of the first version of CPFR (Pfeifer et al., 2008, p. 3). CPFR, which represents an enhanced ECR model, is based on the iterative and joint planning and forecasting of sales and order volumes, as well as collaborative inventory management (Hollmann et al., 2015, p. 975). Companies from diverse industries, such as Kraft, Proctor & Gamble, Coca-Cola, Unilever, etc., have implemented CPFR (Rushton & Walker, 2007, p. 34; Pfeifer et al., 2008).

Fast fashion (FF) is the analogous adaptation of ECR and CPFR in the fashion industry. As a mature industry with a globally advanced value chain organisation, the fashion industry was one of the first sectors initiating the 'agilization' not only of its manufacturing but of the total value chain (Choi & Chow, 2008). As a response to increasing competition from foreign suppliers and manufacturers, the U.S. fashion industry introduced several initiatives known as QR in the 1990s (Sheffi, 2002, p. 4). A QR leadership committee was established in 1994, aiming at defining a process to meet the continually changing requirements of a competitive market and promoting responsiveness to customer demand to encourage the cooperation between suppliers and manufacturers for the effective use of resources and shorting manufacturing cycles (Sheffi, 2002, p. 4).

The QR concept is based on the ECR concept but with the goal of broadening coordination in the value chain beyond the limits of the ECR concept, focusing mainly on category management (Sheffi, 2002, p. 4). The ECR has focused on the enhancement of effectiveness in the demand creation and satisfaction process through faster new product introduction and store assortment (Sheffi, 2002, p. 4). QR has upgraded this concpet by integrating a new information flow management

appraoch to optimize the collaboration between all value-chain members (MacCarthy & Jayarathne, 2010, p. 42). QR is defined as a concept for organising a diverse range of products and services in the fashion industry, according to real-time consumer demand by modifying the current organisational system of physical and information flows in both directions of the value chain (MacCarthy & Jayarathne, 2010, p. 42).

QR is the source of development of FF business models, which changed fashion industry norms by enabling the emergence of allowed dynamic assortment (Caro & Martinez- de-Albeniz, 2014, p. 11, 14). Fast fashion is, first, a term used to describe clothing collections based on the most recent fashion trends and is an important industrial practice in fashion apparel (Li et al., 2014, p. 422). Second, fast fashion is also a business strategy which aims to reduce lead times for new fashion products to arrive in stores and to satisfy consumer demand at its peak (Barnes & Lea-Greenwood, 2006, p. 259). Its objective is to quickly produce fashion products in the most cost-efficient manner, so that demand for the latest fashion trend can exploited (Li et al., 2014, p. 422). Therefore, fast fashion incorporates two core features, quick response and short lead time, regarding inventory management and enhanced fashion design (Li et al., 2014, p. 422). The traditional fashion product cycle is 9 to 12 months, whereas fast fashion companies work with 6 to 15 week product cycles and therefore increase the number of fashion seasons, representing constant change in store merchandise; 12 season of styles are produced and sold instead of the traditional three to four seasons (Peterson et al., 2010, p. 391). The overall result of this new concept of organising design, production, and demand-driven supply, realised by ZARA, Benetton, Mango, H&M, and others (Divita & Yoo, 2014, p. 23), is disproportionaly higher revenue growth and the seizure of market share from traditional rivals (Sull & Turconi, 2008).

ZARA is possibly a best practice case for the fast fashion concept, as the brand realises the whole cycle from conceptual design to a ready for sale, well-produced, and packaged product in the retail store within approximately 15 days (Li et al., 2014, p. 422), allowing to offer almost the same or comparable designs as high-fashion brands but at much lower prices.

ZARA's designers work on at least two seasonal collections simultaneously and create approximately 40,000 new designs per year, from which no more than 10,000 are selected for manufacturing (Ferdows et al., 2005). The process of adapting the design to trends continues throughout most of the selling season and is initiated by high-frequency information system providing real-time data from the POS on demand changes delivering shifts in customer preferences (Divita & Yoo, 2014, p. 25). The point of sales (POS) data are analysed and compiled into customer demand trend reports. Both information sources are supplemented by reports from continuous trend research. Consequently, ZARA's stores are at the beginning of the value chain, not the end as was traditional. Furthermore, store managers are instructed to remove unsold stock from the sales floor after two to three weeks, which is possible due to the small size of each shipment, with the consequence that unsold merchandise accounts for less than 10% stock in contrast to the industry average of 17% to 20% (Divita & Yoo, 2014, p. 25).

The result of this high-frequency rotation of goods in the shop leads to a significantly higher customer-visit rate, an average of seventeen times annually compared to four visits to traditional retail stores (Divita & Yoo, 2014, p. 25). The high frequency rotation of goods generates sales because zero stock levels, or the consumer perception that goods will quickly be out of stock, can stimulate a more frenetic demand for the fast fashion product. Hence, impulse buying is the norm to avoid the risk of no opportunity to purchase (Li et al., 2014, p. 422).

This type of customer demand and high frequency in store stock rotation is only possible because ZARA manufactures 60% of its assortment in-house (Ravasi & Canato, 2010, p. 62), whereas many competitors have outsourced their production (Hayes & Jones, 2006, p. 283). The consequence is that ZARA has the flexibility to react quickly due to changes in consumer purchase behaviour and preferences (Leeman, 2010, p. 17).

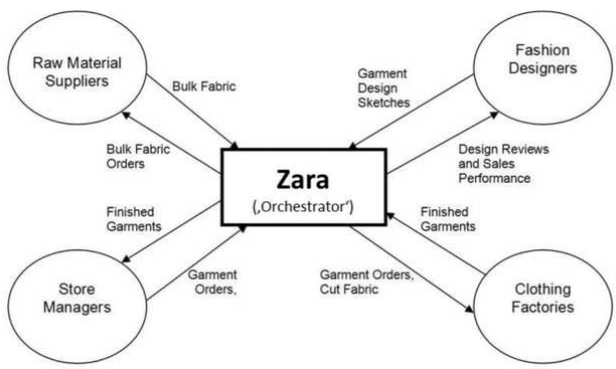

Figure 1: Zara's Orchestrator Value Chain Management Approach
Source: Author's presentation based on Chettupalli, 2017

Sabri and Shaikh (2010, pp. 133, 202) have described the ZARA approach as lean and agile value chain (LAVC), which allows the company to fast-process re-sequencing, resulting in faster design and manufacturing cycles and leading to a higher responsiveness to demand shifts and, thus, to a higher revenue growth and margins, while ZARA is one of the fastest- growing fashion company worldwide (Mangan & Lalwani, 2016, p. 70). However, the company itself should be considered as a distribution hub in a network which reacts to demand signals (see Figure 1).

CONCLUSION AND OUTLOOK

Agility is a conglomerate of a multitude of individual concepts. Conboy (2009) states that this concept includes many different and disparate methods and variants which are used interchangeably throughout the literature (Conboy, 2009, pp. 330, 336). However, the examples of ECR, CPFR, QR, and FF have shown that at least major elements of the agile concept have existed before the introduction of the agile project management in the IT industry. The same applies to the agile paradigm as a whole. Several concepts of the organizational theory that originated in the industrial era have included the concept of agility long before flexible process management was labelled as agile (Yusuf et al., 1999; Vazquez- Bustello et al., 2007; Sherehiy et al., 2007).

Agility is often equated with the Scrum concept deriving from the example of the IT industry (Maximini, 2015, p. 3). Scrum is an approach for project and product management. It was originally developed in software technology but is independent of it. The approach is based on the experience that many development projects are too complex to be included in a full-scale plan. In addition to the product development, the planning of the development and production process too is developed iteratively and incrementally in Scrum. The long-term plan (the product backlog) is continually refined and improved. The goal is the fast and cost- effective development of high-quality products according to a formulated vision of the product from the user's perspective in the form of properties. The list of these requirements is the product backlog. These requirements are implemented one by one at intervals of one to four weeks, so-called sprints. At the end of a sprint, Scrum delivers a finished sub-product (the product increment). The product increment should be in a state that it can be delivered to the customer (potentially shippable product). After the cycle, the product, requirements, and procedure are checked and further developed in the next sprint. ZARA's "competitive advantage centre around one thing: speed" (Hill et al., 2013, p. 92). Zara's priority is very often on execution speed to minimize the time-to-market factor (Lago et al., 2016, p. 63).

It was assumed in the introduction that there will still be markets and fields of application in the future in which scale effects and efficiency-oriented work offer advantages. The degree of reasonable 'agilization' depends on the business case. ZARA was presented in this case study as an example for a company being able to operate in a competitive environment which is probably the industry with the highest unpredictability of changes in customer requirements. However, ZARA's manufacturing system is very similar to other firms based on economies of scale operations such as in-house dyeing, cutting, labelling, and packaging but while coordinating 300 small subcontractors who are specialized in one specific type of garment or process at the more labour-intensive finishing stage. This network allows a permanent workflow re-sequencing according to demand shifts (Johnsen et al., 2014, p. 211). This allows the flexibility to produce small batches at short notice (Christopher, 2016, p. 39). Instead, the traditional approach is to manufacture large batches (mass production), shipping in large quantities, and buffering the factory, both downstream and upstream, with inventory (Wallace & Xia, 2015, p. 43). Consequently, ZARA is not a case of strict 'agilization', but a mix of traditional economies-of-scale processes combined with a multitude of modularized productions stages which allow a high responsiveness to fast-changing customer preferences by orchestrating a large network of small subcontractors allowing higher lead times of smaller batches and a fast re-sequencing of existing routines.

Furthermore, this study has revealed that agility is a concept which has been existing for a longer time as a quasi-latent paradigm and has been realized in industries such as fashion and the retail long before the label of agile management was coined. Both industries have shown that agility is not only project management strategy but a value chain strategy allowing to realize a competitive advantage. ZARA has been one of the fastest growing fashion companies over the past ten years and a classical example of how competitive advantage can be accomplished by streamlining the

whole value chain (Hill et al., 2013, p. 92). The company can be considered as the contrary example of a self-centred traditional organization but as a leader in value chain re-organization beyond 'pyramids', 'silos', and linear process patterns, showing typical characteristics of agile companies, such as network structures, instead of hierarchies, customer orientation, and modularized process organization instead of non-value-creating linear processes.

Viswanadham and Kameshwaran (2013, p. 105) have described such an agile value chain approach as a new kind of business model, which they called 'orchestrator business model'. It replaces the classic industrial linear value chain organization by a network-centric value chain management approach that extensively uses real-time data and information flows, allowing the modularization of work sequences and the re-sequencing of the manufacturing process with in-house units or external partners. It was further stated in this case study that the agile customer-oriented organization is not based on long-term planning, linear processes, and waterfall models of logistics but on organizing the flow of goods and information which allows the adaptation of processes, products, and services to fast changes in consumer trends by producing smaller editions instead of larger quantities of the same over a longer period. ZARA has shown that in the near future planning may be replaced by market-driven reverse value chains beginning with the customer who initializes the design, manufacturing, and supply (IRMA, 2017, p. 203) based on an extended information flow and infrastructure as well as an advanced data analysis approach. The management task in the context of agilization is then to structure the organization and its operations into smaller units and modules, allowing the organization to regroup in shorter cycles, whereby the organization (decentralisation) of the information flow allows a higher degree of self-organization of smaller units.

Finally, to answer the questions developed in the introduction, it can be noted that the core of an agile business model, respectively agile value chain model, is the information infrastructure and the organization of the information flow as the core of a non-linear organization. This also means that 'agilization' is informatization (digitization) of all processes within the firm and of all interaction processes network partners - of which the main partner is the customer. However, the degree of agility may differ between industries. The fast-moving fashion industry has shown that even a low-tech industry can be disrupted by an agile approach, which may be a paradigm for the future industrial organization. This example existed just before recent literature has detected agile project management in the IT industry as a brand-new paradigm.

REFERENCES

Aartsengel, A. v., & Kurtoglu, S. (2013). A Guide to Continuous Improvement Transformation: Concepts, Processes, Implementation. Berlin, Springer.

Barnes, L., & Lea-Greenwood, G. (2006). Fast fashioning the Supply Chain: shaping the research agenda, Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal, 10(3), 259-271.

Brechner, E. (2015). Agile Project Management with Kanban. Washington: Microsoft.

Caro, F., & Martinez-de-Albeniz, V. (2015). Fast Fashion: Business Model Overview and Research Opportunities. In N. Agrawal, S. A. Smith (Eds.), Retail Supply Chain Management: Quantitative Models and Empirical Studies (pp. 237-264). 2nd ed. New York: Springer.

Chettupalli, S. P. (2017). Supply Chain Management of ZARA. Retrieved from http://blog.scmglobe.com/?page_id=1513 (November 13, 2017).

Choi, T., & Chow, P. (2008). Mean-variance analysis of Quick Response Program. International Journal of Production Economics, 113, 456-475.

Christopher, M. (2016). Logistics & Supply Chain Management. 5th ed. Harlow: Pearson.

Conboy, K. (2009). Agility from First Principles: Reconstructing the Concept of Agility in Information Systems Development. Information Systems Research, 20(3), 329-254.

Divita, L., & Yoo, J. J. (2014). Examining global retailing's innovators: An overview of fast fashion Supply Chain research. In T. M. Choi (Ed.), Fast Fashion Systems: Theories and Applications (pp. 23-34). London: Taylor & Francis.

Ferdows, K., Lewis, M. A., & Machuca, A. D. (2005). ZARA's Secret for Fast Fashion. Harvard Business Review online. Retrieved from hbswk.hbs.edu/archive/4652.html (November 13, 2017).

Gunasekaran, A. (2001). Agile Manufacturing: The 21st Century Competitive Strategy. Elsevier. Amsterdam.

Haric, P., Grublbauer, J., & Friedrichsen, M. (2015). Strategisches Management in Medienunternehmen. Wiesbaden: Springer Gabler.

Hayes, S. G., & Jones, N. (2006). Fast Fashion: A financial snapshot. Journal of Fashion Marketing and Management, 10(3), 282-300.

Hill, C. Jones, G., & Schilling, M. (2013). Strategic Management Theory: An Integrated Approach. Stamford: Cengage.

Hollmann, R. L., Scavarda, L. F., & Thome, A. M. T. (2015). Collaborative planning, forecasting and replenishment: a literature review. International Journal of Productivity and Performance Management, 64(7), 971-993.

Hughes, R. (2016). Agile Data Warehousing for the Enterprise: A Guide for Solution Architects. Waltham: Elsevier.

Hugos, M. H. (2009). Business Agility: Sustainable Prosperity in a Relentlessly Competitive World. Hoboken: Wiley.

IRMA (2017). Fashion and Textiles: Breakthroughs in Research and Practice. Hershey: Information Resources Management Association.

Jeston, J., & Nelis, J. (2008). Management by Process: A Roadmap to Sustainable Business Process Management. Elsevier: Amsterdam.

Johnsen, T., Howard, M., & Miemczyk, J. (2014). Purchasing and Supply Chain Management: A Sustainability Perspective. Milton Park: Routledge.

Joslin, R. (2017). Governance and Project Success. In R. Mueller (Ed.), Governance and Governmentality for Projects: Enablers, Practices, and Consequences (pp. 159¬172). Milton Park: Routledge.

Kagermann, H., Anderl, R., Gausemeier, J., Schuh, G., & Wahlster, W. (2016). Industry 4.0 in a Global Context: Strategies for Cooperating with International Partners. Munich: Utz.

Kerzner, H. (2017). Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. Hoboken: Wiley.

Koch, V., Kuge, S., Geissbauer, R., & Schrauf, S. (2014). Industrie 4.0: Chancen und Herausforderungen der vierten industriellen Revolution. Düsseldorf: PricewaterhouseCoopers.

Lago, A., Martinez-de-Albeniz, V., Mascoso, P., & Vall, A. (2016). The Role of Quick Response in Accelerating Sales of Fashion Goods. In T.-M. Choi (Ed.), Analytical Modeling Research in Fashion Business (pp. 51-78). Singapore: Springer.

Leeman, J. J. A. (2010). Supply Chain Management: Fast, Flexible Supply Chains in Manufacturing and Retailing. Dusseldorf: Institute for Business Process Management.

Li, J., Choi, T., & Cheng, E. (2014). Mean Variance Analysis of Fast Fashion Supply Chains with Returns Policy. Systems, 44(4), 422-434.

MacCarthy, B. L., & Jayarathne P. G. (2010). Fast Fashion: Achieving Global Quick Response (CGR) in the Internationally Dispersed Clothing Industry. In T. Cehn & T. M. Chio (Eds.), Innovative Quick Response Programs in Logistics and Supply Chain Management (pp. 37-62). Berlin: Springer.

Mangan, J., & Lalwani, C. (2016). Global Logistics and Supply Chain Management. 3rd ed. Hoboken: Wiley.

Maximini, D. (2015). The Scrum Culture: Introducing Agile Methods in Organizations. Cham: Springer.

Moller, D. (2016). Guide to Computing Fundamentals in Cyber-Physical Systems: Concepts, Design Methods and Applications. Cham: Springer.

Peterson, J. H., Chang, J., Wong, Y. H., & Lawrence, C. A. (2010). The Emergence of the Fast Fashion Business Model and Imposed Quick Response. In T. C. Cehn & T. M. Chio, (Eds.). Innovative Quick Response Programs in Logistics and Supply Chain Management (pp. 387-

422). Berlin: Springer.

Pfeifer, C., Hensolt, J., Wolfinger, K., Kornas N., & Erath, S. (2008). Investigation of Opportunities within the Automotive Supply Chain for CPFR. University of Bolton: Bolton.

Ravasi, D., & Canato, A. (2010). Organizational Technologies and Organizational Identity. In M. Phillips, S., Griffiths, & G. Sewell (Eds.), Technology and Organization (pp. 49¬78). Bingly: Emerald.

Rushton, A., & Walker, S. (2007). International Logistic and Supply Chain Outsourcing: From Local to Global. London/Philadelphia: Kogan Page Limited.

Sabri, E. H., & Shaikh, S. N. (2010). Lean and Agile Value Chain Management: A Guide to the Next Level of Improvement. Fort Lauderdale: Ross.

Senauer, B., & K Kinsey, J. (1999): The Efficient Consumer Response Initiative: Implications for Vertical Relationships throughout the U.S. Food System. In G. Galizzi & L. Venturini (Eds.), Vertical Relationships and Coordination in the Food System (pp. 443-452). Heidelberg: Physica.

Sheffi, Y. (2002). The Value of CPFR. RIRL Conference Proceedings. Lisbon: RIRL.

Sherehiy, B., Karwowski, W., & Layer, J. (2007). A review of enterprise agility: Concepts, frameworks, and attributes. International Journal of Industrial Ergonomics, 37(5), 445-460.

Stober, T., & Hansmann, S. (2010). Agile Software Development: Best Practices for Large Software Development Projects. Heidelberg: Springer.

Sull, D., & Turconi, S. (2008). Fast fashion lessons. Business Strategy Review, 19(2), 5-11.

Vazquez-Bustello, D., Avella, L., & Fernandez, E. (2007). Agility drivers, enablers and outcomes: Empirical test of an integrated agile manufacturing model. International Journal of Operations & Production Management, 27(12), 1303-1332.

Viswanadham, N., & Kameshwaran, S. (2013). Ecosystem-Aware Global Supply Chain Management. Singapore: World Scientific Publishing.

Wallace, W. L., & Xia, Y. L. (2015). Delivering Customer Value through Procurement and Strategic Sourcing. Upper Saddle River: Pearson.

Yusuf, Y., Sahardi, M., & Gunasekaran, A. (1999). Agile manufacturing: The drivers, concepts and attributes. International Journal of Production Economics, 62(1), 33¬43.

AUTHOR

Tania Walter-Güpner,
Dipl.-Ing. (Univ.), Dipl.-Ing. (FH)
GÜPNER Beratung GmbH, Personal- und Managementberatung mit Focus auf digitale Transformation in Unternehmen, PhD Student Comenius Universität Bratislava, Department Strategy and Entrepreneurship, Forschungsgebiet: Industry 4.0, Agile Leadership and Agile Project Management

JEL : M48

Money Laundering - Can the EU Anti Money Laundering directive change the game?

Overview on the measures of the 4th Anti Money Laundering Directive

Klaus Singer; Aykut Bußian; Tobias Stiegler; Christian Hell

ABSTRACT

Various business transactions are susceptible to money laundering. As a measure against the increasing money laundering risk EU member states must implement the 4th Anti Money Laundering Directive into national laws until the end of June 2017. The directive will strengthen the legal frameworks of EU member states by embedding effective measures to fight money laundering, enhance protection of internal financial markets, combat terrorists financing as well as improving the consistency within the EU. Concerned by the directive are the EU member states and also the so-called "Obliged Entities". The Obliged Entities comprised now real estate letting agents, the gambling sector and dealer of precious stones. The directive is a step in the right direction to restrict money laundering, financing of terrorism and secure the efficiency of the financial markets.

KEYWORDS

Money Laundering, EU-directive AML, Accounting, Auditing

BACKGROUND AND PURPOSES OF THE 4TH ANTI-MONEY LAUNDERING DIRECTIVE

The European 4th Anti-Money Laundering Directive (here within cited as 4AMLD or the directive) was adopted on 20 May 2015 by the European Parliament and enacted on 25 June 2015. Within a two years period ending by 25 June 2017, the EU 4AMLD must be implemented by all EU Members into their national law (4AMLD 2015, article 67). The new Directive was initiated by the EU Commission on 7 February 2013, on the basis of the assessment carried out by the inter-governmental body Financial Action Task Force (FATF) in 2009 in Germany as well as the FATF Forty Recommendations on combating money laundering and terrorist financing revised in 2012 (Zentes, Glaab, 2017, p. 67; Lang, Noll, 2015, p. 36).

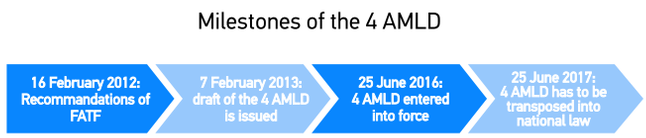

Figure 1: Milestones of the 4 AMLD. **Source:** Authors' own illustration

The purpose of the EU 4AMLD is to "help strengthen and improve cooperation between Financial Intelligence Units; improve awareness of and responsiveness to any weaknesses and money laundering and terrorist financing risks; bring about a coordinated European policy to deal with non-EU countries which have inefficient Anti-Money Laundering/Combating the financing of terrorism (AML/CFT) regimes; and ensure full traceability of fund transfers both within the European Union and to and from the EU" (European Commission, 2016).

The EU directive highlights the importance of anti-money laundering measures. The directive is rooted and is intended to improve the former AMLD and to increase the legal harmonization at the EU level. The overall aim is preventing money out of criminal acts to be included or flow in the normal business cycle and therefore disturb the function of the financial market (Scherp, 2017, p. I).

Beside the EU member states also the so called Obliged Entities are concerned by the directive (Zapatka, 2016, p. 82). Obliged Entities are credit and financial institutions and other natural or legal persons that are acting at their professional activities (e.g. auditors, tax advisors, notaries, estate agents). New in this respect is the fact that Obliged Entities comprised now the new defined gambling sector, real estate letting agents beside the real estate traders and dealer of precious stones, too (Krais, 2015, p. 251). The former AMLD saw only casinos as Obliged Entities, while the new AMLD includes the complete gambling sector. The threshold in the gambling sectors for necessary customer due diligence is set at EUR 2 000 (Zapatka, 2016, p. 81).

Another measure taken to fight the risk of money laundering is lowering the threshold for due diligence in cash transactions by selling goods from EUR 15 000 to EUR 10 000 for each transaction (Zapatka, 2016, p. 82).

OVERVIEW OF MEASURES TO STRENGTHEN MEASURES AGAINST MONEY LAUNDERING

The measures stipulated by the 4 AMLD concern different topics. Below an overview of the topics included in the directive are displayed and explained in the following.

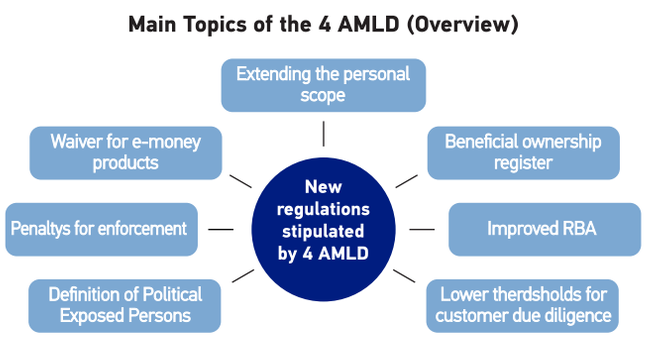

Figure 2: Main topics of the 4 AMLD (Overview).
Source: Authors' own illustration

RISK BASED APPROACH (RBA)

One significant recast introduced by the 4AMLD is related to the definition and design of the risk based approach (Scherp, 2017, p. I). The RBA can be split in clearly separated parts. Firstly, the Commission will conduct an assessment of the risks of money laundering and terrorist financing affecting the internal market and relating to cross-border activities; the so called supranational risk assessment. A report available for the member states and the Obliged Entities will be issued by the Commission to assist in identifying, understanding, managing and mitigating the risk of money laundering and terrorist financing. The Commission will update the report every two years or even more frequently if needed (4AMLD 2015, article 6).

Secondly, at a national level, authorities should conduct a risk assessment to understand the risk in their specific jurisdictions and share it with the Commission, the other member states and with the Obliged Entities (4AMLD 2015, article 7). Finally, the aforementioned Obliged Entities shall conduct a risk assessment considering their particular business model, their customers and products (Zapatka, 2016, p. 81).

The previous Directive - 3AMLD issued in 2005 - contained a list of several predefined cases or examples ranked from a modest to a high level of risk. According to the 4AMLD the Obliged Entities are now required to check indicators of money laundering risk for every business relationship or transaction individually. Based on the new AMLD the level of risk will be assigned individually and not automatically based on predefined circumstances. After having assessed the risk by a customer, the Obliged Entities will have to justify which level of due diligence is appropriate for this particular customer (4AMLD 2015, article 13). Only on the basis of the overall view of all detected risk factors, a complete risk assessment can be made. The main purpose of this change is to prevent an automatism in the risk assessment (Lang, Noll, 2015, p. 36).

Annex II and III of the 4AMLD content a list of the indicators of lower and higher risk factors (4AMLD 2015, annex II and annex III) to support the Obliged Entities in determination of risk. The lists are separating between customer, product, service, transaction or delivery channel and geographical risk factors. Correspondent banking relationships as well as customers from particular high-risk countries, countries that funding or support terrorist activities will be automatically classified as high risk. The Commission will also draw up a list of high-risk third countries (Lang, Noll, 2015, p. 36). Lower geographical risks are assumed in EU member states.

WAIVER FOR E-MONEY-PRODUCTS

According to Article 12 of the 4th AMLD, the Obliged Entities should be allowed to exempt electronic money products from certain customer due diligence measures (Zapatka, 2016, p. 83). This exemption takes effect in some certain cases such as low-risk circumstances and when all of the following risk-mitigating conditions are met (4AMLD 2015, article 12):

I.) the payment instrument is not reloadable, or has a maximum monthly payment
transaction limit of EUR 250 which can be used only in that Member State;
II.) the maximum amount stored electronically does not exceed EUR 250;
III.) the payment instrument is used exclusively to purchase goods or services;
IV.) the payment instrument cannot be funded with

anonymous electronic money;
V.) the issuer carries out sufficient monitoring of the transactions or business relationship to enable the detection of unusual or suspicious transactions.

The main purpose of this recast is to harmonize the handling of electronic money products within the European Union. In Germany the changes specified above have already been implemented in §25 Kreditwesengesetz, the German Banking Law (Zapatka, 2016, p. 83).

CENTRAL REGISTER OF BENEFICIAL OWNERSHIP

Another amendment of the 4AMLD is the extension of the definition of beneficial ownership and the requirement to establish a central register to store the details of the beneficial owner (Bochmann, 2017, p. 1310).

According to Article 3 (4AMLD 2015) shareholding of 25% plus one share or an ownership interest of more than 25% in the customer held by a natural person indicates a beneficial ownership. These thresholds are unchanged to prior regulations. Beneficial owners are corporate entities, which are under the control of a natural person and multiple corporate entities, which are under the control of the same natural person (Rosner, 2017, p. 2596). Thus, it is clear that indirect ownership has the same implication regarding the determination of the beneficial owner as the direct ownership (Rieg, 2017, p. 2310). Member states have, based on the directive, the right to decide that even a percentage below 25% may be an indication of ownership or control. Lowering the threshold below 25% might lead to increasing administration and compliance costs. The identification of the beneficial owner is in some circumstances difficult, may be misleading, vague or is not possible (Rosner, 2017, p. 2596; Zapatka, 2016, p. 82). In such cases no person is identified as being the beneficial owner and natural persons who have the position of senior management should be alternatively seen as fictitious beneficial owners. (4AMLD 2015, article 3, 6aii).

Member states are required by the Article 30 of the 4AMLD to "obtain and hold adequate, accurate and current information on their beneficial ownership, including the details of the beneficial interests held" (4AMLD 2015, article 30). This information must be held in a central register in each Member State, for example a commercial register, companies register or a public register (4AMLD 2015, article 30.3). The central register is not publicly available (Rosner, 2017, p.2598; Krais, 2017, p. 104). Such a register should be accessible in all cases for competent authorities and Financial Intelligence Unit without any restriction. Obliged Entities performing customer due diligence in accordance with Chapter II of the 4AMLD as well as any person or organization that can demonstrate a "legitimate interest", a concept that has not been clearly defined, have also access rights to the register (Rosner,2017, p. 2598).

Note that member states shall require that these obliged entities do not rely exclusively on the central register to fulfil their customer due diligence requirements (Fuchs, Lakenberg, 2017 p. 463). The defined risk-based approach must be used, too (4AMLD 2015, article 30.8).

POLITICALLY EXPOSED PERSONS (PEP)

Politically Exposed Persons (PEP) are a special group of persons, for which enhanced customer due diligence applies. The definition of PEP was too vague in the 3AMLD, so that the 4AMLD defines PEP more precised and comprehensively (Zapatka, 2016, p. 83). Concretization is obtained by naming positions as no central register including an exhaustive list of potential PEP is available (Berglin, Hultvall, Kronbichler, Queisner, 2015). PEP is a "natural person who is or who has been entrusted with prominent public functions" (4AMLD 2015, article 3.9). The following functions are newly introduced by the 4AMLD excluding public function covering middle-ranking or more junior officials (4AMLD 2015, article 3):

- members of the governing bodies of political parties;
- members of courts of auditors
- members of the boards of central banks;
- Directors, deputy directors and members of the board or equivalent function of an international organization.

Article 20 and 21 of the 4AMLD requires Obliged Entities to establish an appropriate risk management system to determine whether the person is PEP and to take specific measures when entering into a business relationship with such persons. The measures are e.g. obtaining senior management approval, identification of the source of wealth and source of funds as well as ongoing monitoring of such business relationship. The 4AMLD also defines the terms "family members" and

"persons known to be close associates" in the Article 3, p. 10 and 11as measures shall also apply to family members or persons known to be close associates of politically exposed persons (4AMLD 2015, article 23). Therefore Obliged Entities must review the implemented strategy for identifying PEP to be a sure that all new requirements, such as detecting related family member of PEP and persons known to be close associates to PEP.

PENALTIES FOR ENFORCEMENT

The 4AMLD requires EU member states to implement penalties and measures that must be "effective, proportionate and dissuasive" (4AMLD 2015, article 58.1) to enforce the directive. The duty of the member states is to ensure that Obliged Entities can be held liable for breaches of national provisions in transposing the directive in accordance with Articles 58 to 61. The definition of penalties is now more sharply formulated than in the previous directives. Member states shall sanction the breaches of Obliged Entities that are serious, repeated, systematic, or are a combination thereof (4AMLD 2015, article 58). The requirements concern:

- customer due diligence as defined in the articles 10 to 24;
- suspicious transaction reporting as laid out in the articles 33, 34 and 35;
- record-keeping as described in article 40;
- internal controls based on articles 45 and 46.

The 4AMLD introduces a minimum penalty. The EU member states shall apply to the Obliged Entities the "maximum administrative pecuniary sanctions of at least twice the amount of the benefit derived from the breach where that benefit can be determined or at least EUR 1 000 000" (4AMLD 2015, article 59). In case the Obliged Entity is a credit or financial institution the penalties are as follows:

- in the case of a legal person, maximum administrative pecuniary sanctions of at least EUR 5 000 000 or 10 % of the total annual turnover according to the latest available accounts approved by the management body;
- in the case of a natural person, maximum administrative pecuniary sanctions of at least EUR 5 000 000, or in the member states whose currency is not the EURO (4AMLD 2015, article 59).

In addition EU member states may also empower competent authorities to impose additional types of administrative sanctions to those mentioned above (4AMLD 2015, article 59). Another approach introduced in the Directive equals the Anglo-American "Name and Shame". To discourage money laundering the name and the nature of the responsible natural or legal person for the breach will be disclosed on the website of the competent authorities and shall remain on the official website for a period of five years after its publication (4AMLD 2015, article 60.3).

CONCLUSION

The 4AMLD is designed to fight money laundering and terrorism financing by taking into account the recommendation of the FATF. The directive intends to increase transparency and improve risk management and also the cooperation between the different stakeholders at a national and supra-national level. Loopholes in the anti-money laundering policies created by heterogeneous legal frameworks among EU Countries will be significantly decreased. The creation of registers of beneficial ownership allows verifying the beneficial owners behind the legal structure.

The directive can be seen as the right step towards a homogenous EU legal framework tackling money laundering and other suspicious financial activities seriously, but could not change the game completely. The whole gambling sector, not only casinos, or real estate letting agents now belong to the group of "natural or legal persons acting in the exercise of their professional activities" (4AMLD 2015, article 2), the so-called Obliged Entities to which the AMLD applies. Thus, new parties had to comply with the anti-money laundering laws starting at 26 June 2017 and must implement necessary new due diligence processes into their daily business operations. All Obliged Entities ought to improve their risk rating tools and update their procedures and their due diligence processes to comply with the new laws. EU member states will have to amend the assessment of detecting risk of money laundering and terrorist financing and have to empower a national legal entity to monitor the AML/CTF policies. Furthermore, the AMLD regulations are enforced by administrative or financial sanctions that could seriously damage the reputation of the Obliged Entities and will therefore improve the awareness of those parties for money laundering at deter from omission.

REFERENCES

Berglin M., Hultvall R., Kronbichler M., Queisner D. (2015). Finalization of the 4th anti money laundering directive - New challenges for the financial industry. Im Internet: https://www.bankinghub.eu/banking/finance-risk/finalization-4th-anti-money-laundering-directiv e ; 09.10.2017.

Bochmann C. (2017). Zweifelsfragen des neuen Transparenzregisters. Der Betrieb, No. 23/2017, pp. 1310 - 1317.

Directive EU (4 AMLD 2015). 2015/849 of the European Parliament and of the Council of 20 May 2015.

European Commission (2016). Fact Sheet - Questions and Answers: Action Plan to strengthen the fight against terrorist financing, Strasburg, 2 February 2016. Im Internet: http://europa.eu/rapid/press-release_MEMO -16-209_en.htm; 09.10.2017.

Fuchs I., Lakenberg T. (2017). Das Transparenzregister nach dem neuen Geldwäschegesetz, NJW-Spezial 2017, pp. 463-464.

Krais J. (2015). Zu den Neuregelungen der 4. EU-Geldwäscherichtlinie. Corporate Compliance Zeitschrift 2015, pp. 251-256.

Krais J. (2017). Die Pläne zur Errichtung eines zentralen Transparenzregisters. Corporate Compliance Zeitschrift 2017, pp. 98-107.

Lang H. M., Noll J. (2015). BaFin - Vierte europäische Geldwasche-Richtlinie und neue Geldtransfer-Verordnung verabschiedet. BaFin Journal, Juni 2015, pp. 35-39. Im Internet: https://www.bafin.de/SharedDocs/Veroeffentlichungen/DE/Fachartikel/2015/fa_bj_1506_gel dwaesche.html; 09.10.2017.

Rieg J. (2017). Prüfungs- und Handlungsbedarf aufgrund der Einführung des Transparenzregisters. Betriebs-Berater, No. 40/2017, pp. 2310-2320.

Rosner R. (2017). Das neue Transparenzregister - Nach Neufassung des Geldwäschegesetzes erfasst ein Register die wirtschaftlichen Berechtigten. NWB, No. 34/2017, pp. 2594-2600.

Scherp D. (2017). Geldwäscherisiko bei Immobilientransaktionen. Betriebs-Berater, No. 19/2017, p I.

Zapatka M. (2016). Bekämpfung der Geldwäsche und Terrorismusfinanzierung. Der 4. EU- GwRL fehlen wesentliche Akzente. Finanzierung, Leasing, Factoring, No. 2/2016, pp. 80-84.

Zentes U., Glaab S. (2017). Referentenentwurf zur Umsetzung der 4. EU- Geldwäscherichtlinie - Was kommt auf die Verpflichteten zu. Betriebs-Berater, No. 3/2017, pp.67-73.

AUTHOR/S:

Klaus Singer, Wirtschaftsprüfer, CIA, CFE, CRMA, PhD Student,
The Bucharest University of Economic Studies
Forschungsgebiet: Audit, Performance Measurement, Management Organization
Email: klaus.singer@mazars.de

Aykut Bußian, Wirtschaftsprüfer, CISA, PhD Student,
The Bucharest University of Economic Studies
Forschungsgebiet: Audit, IT, Management OrganizationEmail: Aykut.Bussian@t-online.de

Tobias Stiegler, Steuerberater, PhD Student,
The Bucharest University of Economic Studies
Forschungsgebiet: Audit, Tax, Management OrganizationEmail: TS@taxgate.com

Christian Hell, PhD Student,
The Bucharest University of Economic Studies
Forschungsgebiet: Management Approach, Finance,Management Organization
Email: ch.hell@t-online.de