

# ZEITSCHRIFT FÜR INTERDISziPLINÄRE ÖKONOMISCHE FORSCHUNG

Journal of interdisciplinary economic research

2016/1

**Published by:**

Allensbach University /European Society of Interdisciplinary Economic Research

**Editor in chief:**

Heidi R. Krauss, Allensbach University, Konstanz

**Editorial Board:**

Asst. Prof. Dr. Thorsten Eidenmüller, PhD., Girne American University, Faculty of Law

Prof. Dr. Uwe M. Seidel, Hochschule Regensburg, Fakultät für Betriebswirtschaft

Prof. Dr. Holger Zinn, Diploma Hochschule Bad Soden-Allendorf, Faculty Economics and Law,  
Head of Study Center Mannheim

Dr. Sonja Keppler, Senior Lecturer Allensbach University, Konstanz

**Review Committee:**

Univ. Prof. Dr. Siegfried G. Schoppe, Universität Hamburg, Institut für Wirtschaftssysteme, Wirtschafts- und Theoriegeschichte

Prof. Achim Albrecht, PhD., Westfälische Hochschule, Gelsenkirchen, Professur für internationales  
Wirtschaftsrecht

Univ. Prof. Dr. Marieta Olaru, Bucharest University of Economic Studies, Department of Business, Consumer Sciences and Quality Management

Prof. Dr. Dorel Mihai Paraschiv, Vice Rector for International Relations, Bucharest University of Economic Studies

Prof. Dr. Martin Reckenfelderbäumer, Rektor der Allensbach University, Konstanz

Prof. Dr. Rödiger Voss, Allensbach University, Konstanz

Univ. Prof. Dr. rer. nat. Karl Sudi, Rektor der UFL – Private Universität im Fürstentum Liechtenstein Univ.

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

Dr. Sorin Voicu, University of the West Timisoara, Faculty of Physical Education and Sports

Prof. Dr. Wolfgang Fink, University of Arizona and California Institute of Technology (Caltech)

Prof. Dr. Gerd Hofmeister, FH Erfurt, wirtschaftswissenschaftliche Fakultät

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

Prof. Dr. Paul Nikodemus, Allensbach University, Konstanz

Doc. Dr. Jana Keketiova, PhD., Trnava University, Faculty of Public Health and Social Work

Doc. Dr. Monika Mačkinová, PhD., University of SS. Cyril and Methodius in Trnava, Faculty of Social Sciences

Doc. Dr. Marta Vavercáková, PhD., Trnava University, Faculty of Public Health and Social Work

Mgr. Lukáš Pavelek PhD., Trnava University, Faculty of Public Health and Social Work

**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

Zuschriften und Kritik an:

Allensbach University ([info@allensbach-hochschule.de](mailto: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, Juni 2016**

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, June 2016**

*The editors*

JEL : I23

## Analyse der studentischen Ansprüche an die Lernumgebung eines universitären Fernstudiums im blended learning

Rödiger Voss

### ABSTRACT

The study aims to develop a deeper understanding of the teaching qualities of distance learning that student's desire and to uncover the constructs that underlie these desire expectations and reveal the underlying benefits that students look for. An empirical study using the means-end approach and laddering techniques (personal interviews) gives a valuable first insight into the desired teaching qualities of distance learning. Personal laddering interviews were conducted with forty-two bachelor-students ( $X=34.4$ ). The hierarchical value map reveals a complex structure, consisting of nine attributes, fourteen consequences, and four values. In particular, the study results indicate that students prefer attributes like "Reliability of the learning platform", "Integration of online and classroom phases", "Professional expertise", "Team of lecturers well-verses in didactics", "Accessibility and feedback of the teaching team" and "Interaction-based learning environment". Students predominately want to encounter valuable teaching experiences to be able to pass tests and to be prepared for their profession. According to the study results, students particularly want to satisfy the following values: "well-being", "security", "independence", and "achievement".

### KEYWORDS

Distance Learning, blended Learning, Expectations, Laddering, Higher Education, student satisfaction

### 1 EINLEITUNG

Die Erfüllung von Erwartungen gilt im Rahmen der Zufriedenheitsforschung neben den gewonnenen Erfahrungen als eine allgemein akzeptierte Bedingung für Studienzufriedenheit. Leider werden in der E-learning-Forschung im Hochschulbereich gerade die Erwartungen der aktuellen und potenziellen Studierenden an ein distance learning environment oft

nicht hinreichend erfasst. Für den Fall des Erforschens dieser „Insights“ werden in der Regel nur die aktuellen Erfahrungen der Studierenden mit Hilfe von klassischen, quantitativ-orientierten, Fragebögen analysiert. Die mit den Erwartungen verbundenen Werte und die dahinführenden Nutzenerwägungen der Studierenden bleiben bei diesen Betrachtungen weitestgehend im Dunkeln. Im Rahmen der durchgeführten Untersuchung wurde qualitativ-empirisch erfasst, welche Erwartungen Studienanfänger an die didaktische Gestaltung der Fernlehre haben und wie diese mit ihren eigenen Zielvorstellungen verknüpft sind. Durch dieses Vorgehen sollten die beschriebenen Forschungslücken geschlossen und die Sicht der Studierenden stärker in den Forschungsprozess integriert werden.

Gerade der Einsatz qualitativer Verfahren zur Erhebung studentischer Feedbacks bietet nach Wilbers & Zellweger (2005) bisher wenig genutztes Potenzial zur vertieften Diskussion von Lehrqualität und der Erarbeitung und Umsetzung lösungsorientierter Maßnahmen – eine weitere Erkenntnislücke, die die vorliegende Studie verringern möchte. Im Rahmen der Untersuchung wurde empirisch erfasst, welche Erwartungen Bachelor-Studierende an das Lehr-Lern-Umfeld im blended learning haben und wie diese Erwartungen mit ihren eigenen Nutzen- und Zielvorstellungen verknüpft sind. Dazu wurden tiefenpsychologische Laddering Interviews geführt, um die mentale Struktur von Studierenden in Bezug auf die Forschungsfrage zu analysieren und grafisch darzustellen.

### 2 THEORETISCHER HINTERGRUND

#### 2.1 BLENDED LEARNING

##### 2.1.1 Grundlagen des blended learning

In jüngster Vergangenheit wurden in Bezug auf unterschiedliche Dimensionen (z.B. Didaktik, Technik, Organisation) eine Reihe von Definitionen für blended

learning gebildet. Teils finden sich auch synonyme Begriffsbezeichnungen wie „mixed learning“ oder „hybrid learning“ (Wu & Liu 2013). Der vorherrschenden Definition nach kombiniert blended learning das traditionelle face-to-face-teaching typischerweise mit dem Einsatz von online Lehr-Ressourcen, wie z.B. einer Lernplattform und weiteren Online-Tools (Wong, Tatnall, Burgess 2014; Bliuc, Goodyear & Ellis 2007, Graham 2006). Damit richtet sich der Ansatz gegen eine Monokultur reinen Online-Lernens und kombiniert im Idealfall die Vorteile der Präsenz- und Online-Lehre (Petko, Uhlemann & Büeler 2009). Die Effizienz des blended learning liegt allerdings nicht einfach in der Anreicherung der traditionellen Präsenzlehre mit Online-Elementen, sondern auch im begleitenden tutoriellen Support und der Verknüpfung der Online- und Präsenzphasen (Krasnova & Demeshko 2015).

### **2.1.2 Ziele, Wirkung und Erwartungen an blended learning**

Der Einsatz von Lehr-Lern-Arrangements im blended learning hat zum Ziel, den Lernprozess und die Lernergebnisse zu optimieren (Lim & Morris 2009). Eine Studie von Wong, Tatnall und Burgess (2014) zeigt, dass positive Erfahrungen beim blended learning und erkannter Nutzen im Vergleich zu den Erwartungen die Studienleistung signifikant verbessern. Wu und Liu (2013) sowie Zhao und Yuan, S. (2010) führen zudem aus, dass ein erkannter Nutzen aus dem blended learning Lehr-Lern-Arrangement die Studienzufriedenheit positiv beeinflusst. Allgemein wird Studienzufriedenheit definiert als der Unterschied zwischen Erwartungen und Erfahrungen der Studierenden. Im Fall, dass die erlebten Erfahrungen die Erwartungen übertreffen, tritt Zufriedenheit ein, im umgekehrten Fall Unzufriedenheit (vgl. z.B. Gruber et al. 2012). Den genannten Autoren zufolge nach hat Studienzufriedenheit einen positiven Einfluss u.a. auf Größen wie Motivation der Studierenden und positive Mund-zu-Mund-Kommunikation. Die Studienzufriedenheit im blended learning ist vornehmlich aus der Kombination von fünf Faktoren beeinflusst: instructor, technology, interactivity, course management und instruction (Bollinger und Martindale 2004, Naaj, Nachouki & Ankit 2012).

BakarNordin und Alias (2013) schließen aus ihrer Literaturanalyse, dass sich eine Reihe von Studien zum blended learning mit dessen Vergleich zur traditionellen Hochschullehre und Online-Learning hinsichtlich Lernerfolg und Zufriedenheit widmen.

Aufgrund des jeweiligen Forschungsdesigns weisen die Studien recht divergente Ergebnisse auf. Wai und Seng (2014) weisen nach, dass blended learning tools sowohl Lernerfahrungen als auch Lernoutcome bereichern können. Vaughn und Garrison (2005) analysierten, dass der Einsatz von blended learning die kognitive Leistung, im Vergleich zur reinen Präsenzlehre, nicht verbessert. Dziuban et al. (2004) zeigen, dass blended learning der traditionellen Lehre und der reinen online-Lehre hinsichtlich der erreichten Lernziele und -ergebnisse überlegen war. Wu und Hiltz (2004) hingegen können keine signifikante Überlegenheit des blended learning gegenüber der reinen Online-Lehre feststellen.

Chew et al. (2010) sehen das blended learning und seine Konzeptionen im stetigen Entwicklungsprozess, stark beeinflusst von den interaktiven Technologien. Nazarenko (2014) nennt zwar die Vielzahl von Publikationen auf diesem Feld, sieht aber noch einen vertieften Forschungsbedarf. Die folgenden Studienergebnisse sollen das Forschungsfeld weiter vertiefen.

Garrison und Vaughan (2008) betonen, dass die bisherigen Erfahrungen im technologischen Umfeld die Erwartungen an ein blended learning Umfeld wesentlich beeinflussen. Wakefielda et al. (2008) kamen zu ähnlichen Schlüssen für die Ausbildung von medizinischem Fachpersonal und stellten zudem die Abhängigkeit der Erwartungen vom jeweiligen Lernstil heraus. In der Literatur finden sich jedoch keine Studien, die die Erwartungen von Studierenden und den daraus versprechenden Nutzen untersuchen.

### **2.2 MEANS END THEORIE**

Als Antwort auf die Kritik an den bestehenden Instrumenten zur Messung studentischer Erwartungen und insbesondere der dabei fehlenden Einbindung der Studierenden, wird bei der folgenden Studie ein explorativ-qualitatives Vorgehen verfolgt, um die gewünschten Ansprüche der Studierenden an die Lernumgebung zu ermitteln. Während die bisher vorliegenden Ergebnisse einen eher allgemeinen Überblick über die Erwartungen von Studierenden vermitteln, wird versucht ein tiefergehendes Verständnis der gewünschten Erwartungen von Fernstudierenden zu gewinnen. Bezugspunkt ist die Means End Theorie. Letztere wurde bereits in Studien der Lehr-Lern-Forschung eingesetzt (vgl. z.B. Voss, Gruber Szmigin 2007). Bei der vorliegenden Studie handelt es sich um die erste Anwendung der Means

End Theorie auf die Erforschung der Erwartungen von Fernstudierenden in einem blended learning Arrangement.

Die Means End Theorie geht auf Forschungsstudien des amerikanischen Sozialpsychologen Tolman (1932) zurück, der in den 30er Jahren des vergangenen Jahrhunderts die Zielorientierung des individuellen Verhaltens erforschte. Menschen entwickeln demnach im Rahmen eines Informationsverarbeitungsprozesses eine Vorstellung über die Eigenschaften eines Gutes oder einer Person (Mittel bzw. „mean“) zur Erfüllung eines bestimmten Wunsches (Ziel bzw. „end“). Das Means End Modell besteht aus insgesamt drei Elementen (Attributen, Konsequenzen und Werten), die hierarchisch im Gedächtnis von Individuen verankert sind (vgl. Herrmann, 1996):

- Attribute sind beobachtete oder rein gedanklich erfasste Bestandteile eines Objektes, also eines Produktes, einer Dienstleistung oder einer Person. Bei der vorliegenden Studie handelt es sich um die Ansprüche an die Lernumgebung im blended learning.
- Konsequenzen sind Nutzenkomponenten, die den nach subjektiven Maßstäben bewerteten und somit intersubjektiv nur schwer überprüfaren Grad an Bedürfnisbefriedigung zum Ausdruck bringen.
- Werthaltungen sind im Kern zeitlich überdauernde Zielvorstellungen oder Präferenzen, welche die Auswahl unter vorhandenen Handlungsoptionen und -zielen signifikant beeinflussen. Im Rahmen unserer Studie handelt es sich um die von den Studierenden zu verwirklichenden (gewünschten) Werte und Ziele.

### 2.3 LADDERING-TECHNIK

Zur Operationalisierung der Elemente der Means End Theorie bietet sich das von Reynolds & Gutman (1988) entwickelte „Laddering“-Verfahren an, welches qualitative und quantitative Aspekte kombiniert. Bei der Laddering Technik handelt es sich um eine Standardmethode zum Schätzen mentaler Strukturen. Durch eine spezifische Befragungstechnik bringt der Interviewer in tiefenpsychologischen Interviews die Befragten dazu, ihre Ziel-Mittel-Vorstellungen zu artikulieren, angefangen auf der untersten, konkreten Ebene der Attribute bis hin zur obersten, abstrakten Ebene der angesprochenen grundlegenden Motivation.

Die Befragung umfasst vor allem „Warum-Fragen“: Warum ist es Ihnen wichtig, dass das Lehrteam didaktisch versiert ist?“ Antwort: Damit ich etwas lernen kann. Nächste Frage: Warum legen Sie Wert darauf, etwas zu lernen? usw. Diese Frage drückt das Ziel aus, die Verbindungen zwischen wahrgenommenen Eigenschaften (A = attributes), den Konsequenzen (C = consequences) und den Werten (V = values) aufzuspüren. Den Befragten wird dabei geholfen, die „Abstraktionsleiter“ hinaufzusteigen, die konkrete Attribute mit dem gewünschten Endzustand verbindet.

Bei der Laddering Technik geht es insbesondere darum, die Hinter- und Bestimmungsgründe menschlichen Handelns zu erklären. Es wird eine antriebsbezogene Sichtweise zugrunde gelegt, d.h. es wird die Frage nach der/den Antriebskraft/-kräften für eine bestimmte Motivation gestellt (vgl. Kroeber-Riel & Weinberg, 2003). In diesem Zusammenhang hilft die Laddering-Technik, das subjektive Wissen der Befragten in „Landkarten der Kognition“ (Herrmann, 1996, S. 11) sichtbar zu machen. Diese so genannten „hierarchical value maps“ (HVM) stellen eine visuelle Darstellung mentaler Strukturen der Befragten dar. Das Verhalten der Individuen wird so erklärbarer, denn mentale Strukturen beeinflussen die Art und Weise wie Individuen über die Welt denken. Einschränkend ist aber festzuhalten, dass es sich lediglich um ein Modell darüber handelt, wie Erinnerungen im Gehirn strukturiert sind.

## 3 STUDIENSAMPLE

### 3.1 STICHPROBE

An der explorativen Studie nahmen 42 Studienanfänger (zweites Studiensemester) in universitären, sozialwissenschaftlichen (berufsbegleitenden) Bachelorstudiengängen teil. Da bei qualitativer Sozialforschung der untersuchte Gegenstandsbereich so weit erschlossen werden soll, dass bei weiteren Datenerhebungen keine neuen Erkenntnisse mehr erwartet werden können (vgl. Strauss & Corbin 1996), wurde die Befragung nach den Interviews von 42 eingeladenen Studierenden beendet. Eine theoretische Sättigung der Erkenntnisse über das Forschungsfeld war jedoch bereits nach 28 Interviews erreicht, weil keine neuen Konzepte mehr während der Interviews genannt wurden.

Zur Auswahl des theoretischen Samples: Buzzetto-More (2008) analysierte, dass die Einstellung von

Studierenden gegenüber der Technologie in einen im blended learning organisierten Studium wesentlich das Nutzerverhalten und die Erfahrungen positiv beeinflussen. Aus dem Grunde wurden Studierende ausgewählt, die dem Online-Learning positiv gegenüberstehen (5er Skala: 1 stehe dem Online-Learning negativ gegenüber bis 5: stehe dem Online-Learning sehr positiv gegenüber) und das Internet durchschnittlich bis überdurchschnittlich nutzen. Die Affinität zum Online Learning hatte im Schnitt einen hohen Wert von 4.2. 24 Studierende bezeichneten sich als heavy Internet User (mehr als eine Stunde im Netz täglich), 18 Studierende zumindest als durchschnitte User mit sehr regelmäßiger Nutzung des Internets.

Von den Studierenden waren 22 weiblich und 20 männlich. Der Altersdurchschnitt betrug 34.4 Jahre, was in etwa dem Durchschnitt aller Studierenden der analysierten Hochschule entspricht. Um Unzulänglichkeiten des Erhebungsplans bzw. des Interviewleitfadens und eventuelle Schwierigkeiten während des Laddering schon im Vorfeld aufzudecken, fand ein Pretest mit drei Auskunftspersonen statt.

### 3.2 DURCHFÜHRUNG UND AUSWERTUNG DER INTERVIEWS

Alle Studierenden des zweiten Semesters, die bislang am Studium aktiv teilgenommen hatten, wurden per Mail zu den Interviews eingeladen. Dabei wurde ein ergänzender Informationstext über Sinn und Zweck der Studie sowie einige Gesprächstermine offeriert. Die Interviews begannen damit, dass der Versuchsleiter einige allgemeine, kurze Aufwärmfragen stellte und demo- und sozio-graphische Variablen erholb. Die Interviewer informierten darüber, dass es weder richtige noch falsche Antworten gibt und dass die Auswertung der Daten vollkommen anonym erfolgt. Nach dieser Einstimmung war die eigentliche Ausgangsfrage für das Interview, welche idealen Ansprüche die Studierenden an die Lernumgebung in einem blended learning organisierten Studium haben. Als Vorlage erhielten die Studierenden eine Attribut-liste mit 12 Kriterien, die sie bei Bedarf ergänzen konnten. Daraus sollten sie für das Interview fünf Attribute auswählen, denen sie die höchste Wichtigkeit zuordneten.

Zur Auswertung der durch Laddering Interviews gewonnenen Daten bedarf es einer fachkundigen Interpretation des empirischen Materials. Dazu war eine qualitative Inhaltsanalyse zum Einsatz gekommen. Laddering ermöglicht im nächsten Schritt die quantitative Auswertung transkribierter qualitativer Interviews ohne eine Änderung des Sinns der Äußerungen der Befragten vorzunehmen. Die benötigten Kategorien werden aus den Antworten abgeleitet und nicht im Voraus festgelegt. Bei der vorliegenden Studie unterstützte das von Gengler & Reynolds (1993) entwickelte 'LADDERMAP' die Inhaltsanalyse.

## 4 ERGEBNISSE UND INTERPRETATION

### 4.1 ATTRIBUTE IN DEN MENTALEN MUSTERN

Die neun zentralen Ansprüche von Studierenden der Studierenden an die Lernumgebung werden in der folgenden Tabelle dargestellt (vgl. Tab. 1).

Attribute	Anzahl (in Ladders)	Beschreibung
Zuverlässigkeit der Lernplattform	30	Die Lernplattform sollte stabil funktionstüchtig und erreichbar sein, damit die Studierenden ihre Lehrinhalte herunterladen und sie aufgaben bearbeiten können.
Vernetzung von Online und Präsenzphasen	29	Online- und Präsenzlehre sollte eine strukturierte Einheit bilden, d.h. die eine Phase sollte auf die andere vorbereiten oder zu deren Reflexion dienen.
Fachkompetenz	26	Das Lehrteam sollte fachliche, disziplinorientierte Kenntnisse besitzen und bei Bedarf – je nach Problemlage – einsetzen können. Ihre Fachkompetenz sollten sie z.B. durch wissenschaftliche Leistungen dokumentieren.
Didaktisch versiertes Lehrteam	25	Hiermit wird die Fähigkeit des Lehrteams beschrieben, z. B. zweckmäßige Veranstaltungsinhalte und Lernziele auszuwählen.
Erreichbarkeit und Feedback des Lehrteams	25	Das Lehrteam sollte für die Studierenden erreichbar sein (vornehmlich per Mail) und Anfragen in einer angemessenen Reaktionszeit beantwortet werden. In den Antworten sollte sich auch ein Interesse an der Kommunikation und eine Wertschätzung zeigen.
Interaktionsbasierte Lernumgebung	20	Die Lernumgebung sollte Interaktionen zwischen den Studierenden sowie zwischen Studierendem und Lehrteam fördern (z.B. durch Charts, Foren).
Anwendung innovativer Online-Instrumente	18	Das Lehrteam sollte in der Online-Lehre moderne Instrumente und Methoden einsetzen, z.B. Videos, Simulationen, Podcasts oder auch links auf YouTube.
Support durch den Studiengangkoordinator	17	Der Studiengangkoordinator sollte den Studierenden bei studiengangspezifischen Fragen helfen und deren Planung unterstützen können.
Technologischer Support	12	Bei technischen Problemen wünschen die Studierenden eine sinnvolle und schnelle Hilfe.

Tab. 1: Attribute und ihre Beschreibung

Die Konzeption zu den erwünschten Qualitätsdimensionen eines blended learning Umfeldes unterscheidet sich nicht gravierend von bestehenden

Studienergebnissen. Besonders die Fachkompetenz wurde nicht nur in Studien zu den Qualitätsattributen eines blended learning Studiums, sondern auch in der Präsenzlehre als herausragendes Merkmal der Studierenden genannt (vgl. Ramsden, 1991, Voss, Gruber & Szmigin, I. 2007, Voss 2009). Häufiger wurden lediglich die Attribute „Zuverlässigkeit der Lernplattform“ und „Vernetzung von Online und Präsenzstudium“ genannt. Präsenz- und Onlinelehre zu verbinden, stellt eine wichtige Aufgabe der Tutoren respektive des Lehrteams dar (Krasnova & Demeshko 2015). „Zuverlässigkeit der Lernplattform“ war das am häufigsten genannte Attribut. Nicolaou & McKnight 2006 bezeichnen eine zuverlässige Lernplattform sogar als Grundvoraussetzung eines Studiums im blended learning.

Erreichbarkeit und Antwortbereitschaft und –zeit sind bereits in ersten Publikationen zur Thematik genannte (Hiltz 1993) und immer noch wesentliche Qualitätsfaktoren im Online- respektive blended learning Studium (Naaj, Nachouki & Ankit 2012). Etwas weniger häufig wurde eine Interaktionsbasierte Lernumwelt als Kriterium genannt. Auch dieses Attribut wurde nicht originär in der vorliegenden Studie abgeleitet: During, Cross & Johnson forderten bereits 1996, dass in der Online-Lehre Diskussionen und die Bereitstellung eines fördernden Umfeldes dafür ein wichtiger Bestandteil der Lehrqualität ist.

Für etwas weniger als die Hälfte der Studierenden ist ein Support durch den Studiengangskoordinator ein herausragendes Kriterium. Moore und Kearsley (1996) führen aus, dass der administrative support ein wichtiger Qualitätsfaktor des distance learnings darstellt. Die befragten Studierenden können aufgrund ihres meist langjährigen beruflichen Hintergrunds als sehr selbstständig angesehen werden, was die geringere Zahl an Nennungen erklären mag. Die Wichtigkeit eines technologischen Supports (Ligorio, Talamo & Simons 2002) war sicher höher in den Jahren instabiler Software und anfälliger Computer. In der vorliegenden Studie ist das Kriterium für die computerversierten Studierenden eher nachrangig. Die in einigen Studien identifizierte Dimension „Privacy & Security“ als Anspruch an Online-Lehre (Wang 2014) ist für die vorliegende Lerngruppe von sehr nachrangiger Bedeutung und erscheint daher nicht in der HVM.

Nach einer größeren Bündelung der Attribute ist auffällig, dass nahezu alle Probanden ein Attribut

genannt haben, das in das grobe Einteilungsraster „Didaktik“ fällt (vgl. Abb. 1). Die Zuverlässigkeit der Lernplattform und die Fachkompetenz sowie auch die gebündelten Attribute Betreuung und das Engagement des Lehrteams wurden weniger häufig unter den fünf zentralen Attributen der Probanden genannt. Dies verdeutlicht die besondere Relevanz guter didaktischer Fähigkeiten des Lehrteams. Da die einzelnen Attribute teils unterschiedlichen Nutzen begründen, werden sie in der HVM (vgl. Abb. 2) getrennt dargestellt.

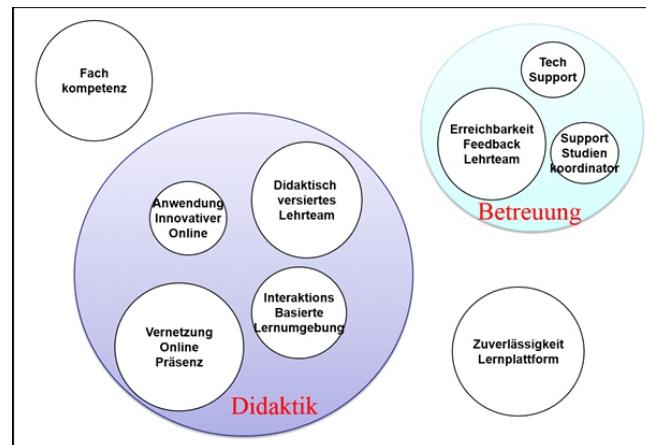


Abb. 1: Bündelung der Attribute

#### 4.2 MEANS END CHAINS

Zur Interpretation der HVM (vgl. Abb. 2): Während der Durchmesser eines Kreises die Häufigkeit der Nennung des jeweiligen Konzepts graphisch veranschaulicht, zeigt die Stärke einer Verbindungsline zwischen zwei Kreisen die Häufigkeit des Vorhandenseins dieser Verbindung zwischen den beiden dahinterstehenden Konzepten an. Somit sind dominante Verbindungen, die für eine Mehrzahl von Befragten gelten, leicht durch Augenschein zu identifizieren. Um die Lesbarkeit und Interpretierbarkeit einer HVM zu vereinfachen, wurde ein bestimmtes cutoff level gewählt. Demnach werden nur Verbindungen zwischen Konstrukten angezeigt, die in einer bestimmten Häufigkeit vorkommen. Ein cutoff level von 1 bedeutet, dass jede von den Befragten geäußerte Verbindung in der grafischen Darstellung der HVM berücksichtigt wird. Je höher das cutoff level desto mehr Verbindungen gehen verloren und desto leichter wird die HVM interpretierbar. Im konkreten Anwendungsfall wurde ein cutoff level von fünf für die Konstruktion der endgültigen HVM gewählt. Dieses cutoff level führte zu einer Abbildung von 68 Prozent aller enthaltenen Verbindungen in der Rohversion. Die HVM enthält zehn Attribute, vierzehn Konsequenzen und vier Werte.

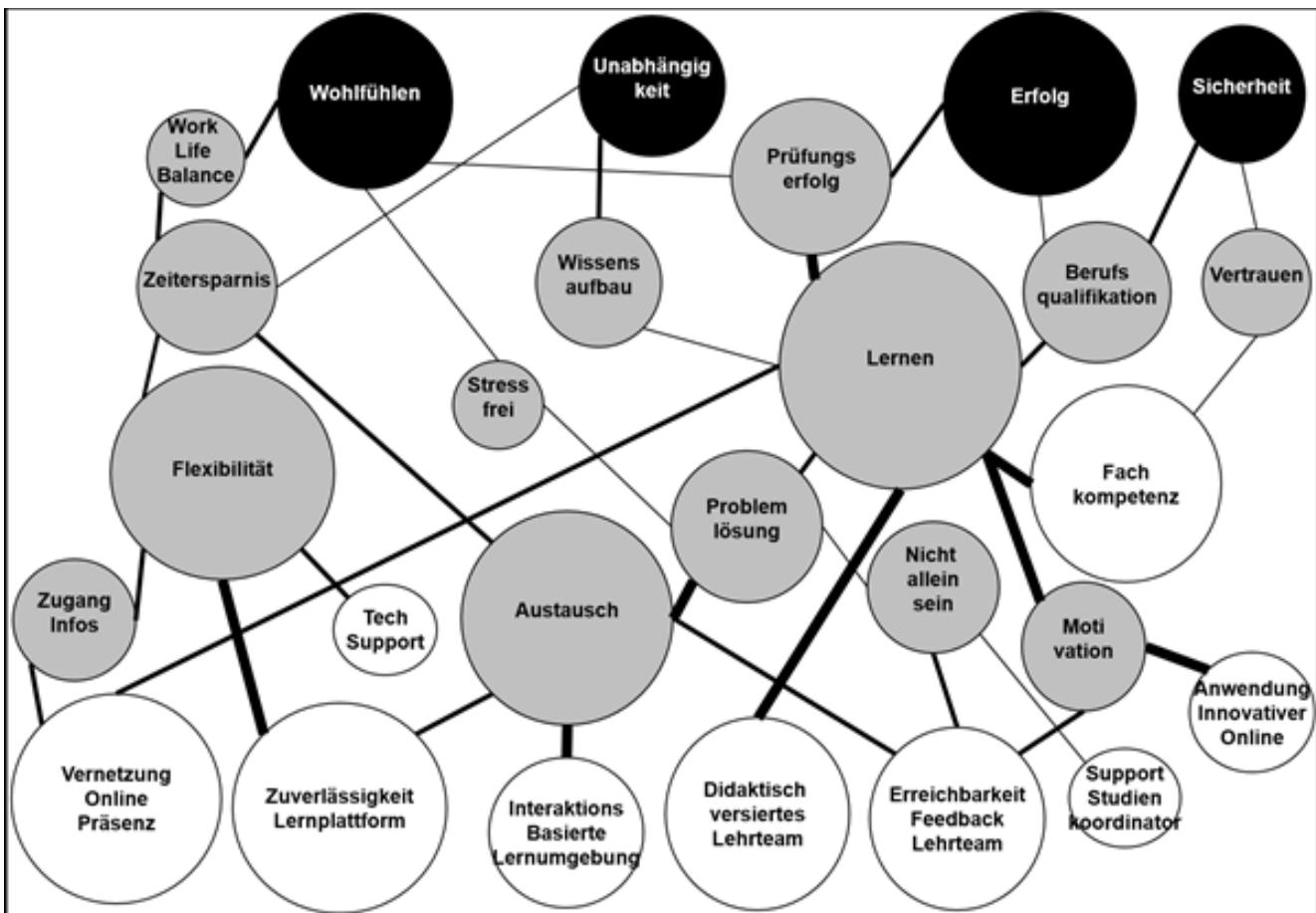


Abb. 2: HVM nach einem cutoff level von 5

### Lernen ist der zentrale Nutzen

Die Analyse der HVM ergibt, dass Lernen als zentrale Nutzeneigenschaft (vgl. Abb. 2) nach Ansicht der Studierenden hauptsächlich durch die Fachkompetenz des Lehrteams und ein didaktisch versiertes Lehrteam initiiert wird, was für ein Studium im blended learning eine verbreitete Einsicht darstellt (Lim & Morris 2009). Swan (2001), Irani (1998) sowie Barbera, Clarà und Linder-VanBerschot (2013) stellen die didaktische Struktur des blended learning Arrangements als wichtiges Element für das wahrgenommene Lernen der Studierenden dar. Bis auf den technischen Support haben allerdings alle Attribute einen direkten oder indirekten Anteil am Lernen. Swan (2001) wies ebenso einen Zusammenhang zwischen Interaktion und Lernen sowie einen Zusammenhang zwischen Unterstützung durch den Lehrenden und Lernleistung nach. Eingeschränkte Nutzung der Lernplattform und Unterbrechungen der Lernzeit führen zu einer negativen Wahrnehmung des Lernens (Lim & Morris 2009).

Lernen erfüllt in psychologischer Sicht die Funktion, dem Organismus aus Erfahrungen Brauchbares und

Notwendiges für sein künftiges Verhalten bereit zu stellen. Dieser Zusammenhang wird eindrucksvoll in der HVM dargestellt: So sehen die Studierenden Lernen als notwendige Bedingung, um Prüfungserfolg zu erzielen, Wissen aufzubauen und ihre Berufsqualifikation zu verbessern (vgl. Abb. 3). Die Motivation der Studierenden wird durch die Anwendung innovativer Online-Lernmethoden sowie durch das Engagement des Lehrteams geweckt. Sehen Studierende diesen Nutzen, dann können sie mit Hilfe ihrer Motivation besser lernen. Indirekt führt die Motivation auch zu einer besseren Performance in Prüfungen (Sankaran und Bui 2001).

### Fachkompetenz schafft Vertrauen

Nach Analysen von Anwar & Greer (2012) trägt vor allem die Reputation des Lehrpersonals zu einer Vertrauensbildung in einem nach dem blended learning organisierten Studium bei, was sich in der vorliegenden Studie in den mentalen Mustern der Studierenden ausgehend vom Attribut "Fachkompetenz" wider spiegelt.

### **Studierende wünschen Austausch und wollen sich nicht alleine fühlen**

Ein weiterer zentraler Nutzen der Studierenden ist der Austausch (vgl. Abb. 2), der zu Problemlösungen führt und weniger Zeit für die Bearbeitung von Aufgaben und Fragen braucht („Zeitersparnis“). Durch die Zeitersparnis fühlen die in der Regel beruflich stark beschäftigten Studierenden ihre Work life balance gesichert. Der Austausch wird durch drei Attribute gewährleistet: „Zuverlässigkeit der Lernplattform“, „Interaktionsbasierte Lernumgebung“ und „Erreichbarkeit und Feedback des Lehrteams, was auch in einer Studie von Nicolaou & McKnight (2006) erfasst wurde. Je interaktionsbasierter eine Lernumgebung gestaltet ist, umso eher wird es also zu einem Austausch und zu effektiverem Lernen kommen (Lim & Morris 2009). Krasnova & Demeshko (2015) weisen den Tutoren respektive den Lehrteams die wichtige Aufgabe zu, innovative multimediale, kommunikationsfördernde Elemente im blended learning einzusetzen. Wu und Hiltz (2004) erkundeten Mitarbeit von Studierenden in blended learning Kursen und stellten die Bedeutung der Interaktion im Rahmen ihrer Analysen heraus.

Erreichbarkeit und Feedback des Lehrteams und die Beratung des Studiengangkoordinators helfen dabei, dass sich die Studierenden von „ihrer“ Hochschule nicht allein gelassen fühlen. Yang und Cornelius (2004) beobachteten, dass sich Studierende auf sich selbst gestellt und frustriert fühlen, wenn ein Instruktor nicht in einer angemessenen Zeit antwortet. Sie können ihre Probleme dann nicht oder nur schwer lösen und das Lernen wird erschwert.

### **Flexibilität als elementarer Nutzen bedingt**

#### **Wohlfühlen**

Die Vernetzung von Online- und Präsenzphasen, der technologische Support und die Zuverlässigkeit der Lernplattform erhöhen die Flexibilität der Studierenden und führen dazu, dass die Zeit anders verwendet werden kann, womit die Studierenden ihre Work Life Balance und auch ihr Wohlfühlen erreicht sehen (vgl. Abb. 2). Letzterer Wert war der am zweitstärksten ausgeprägte Wert in den mentalen Mustern. Er hat ausgeprägte indirekte Zusammenhänge zu der Vernetzung von Online- und Präsenzstudium, die didaktischen Fähigkeiten des Lehrteams sowie zu der Zuverlässigkeit der Lernplattform. Letzteres Konstrukt wirkt sich auch nach Forschungsergebnissen von Wu, Tennyson & Hsia (2010) auf Wohlfühlen der Studierenden aus. Eom, Wen und Ashill (2006) sowie

Barbera, Clarà und Linder-VanBerschot (2013) wiesen eine Korrelation zwischen Wohlfühlen und didaktischer Qualifikation des Lehrteams nach. Die genannten Zusammenhänge finden sich in den mentalen Mustern des Samples.

### **Studierende sind erfolgsorientiert und wollen Sicherheit**

Der Wert, der sich in einer Vielzahl der mentalen Muster findet, ist „Erfolg“. Die Studierenden möchten in ihrem Leben vorankommen und Fortschritte auch wahrnehmen. Gespeist wird dieser Wert vor allem von den Konsequenzen Prüfungserfolg und Berufsqualifikation. Die Berufsqualifikation und das Vertrauen in die Fähigkeiten des Lehrteams führen zu einem Gefühl der Sicherheit.

### **Wissen schafft Unabhängigkeit**

Die Ladders der Studierenden spiegeln weitere lernpsychologische Zusammenhänge wider, so wird Lernen als eine Erweiterung des bereits bestehenden Wissens gesehen, welches wiederum zu neuem Wissen führt (vgl. Schönpflug 1995). Dieser Zusammenhang zeigt sich in der HVM anhand der Ladder „Lernen“ – „Wissen“. Durch Wissen empfinden die Studierenden ein Gefühl der Unabhängigkeit und Selbstbestimmtheit. In einer ähnlich gelagerten Laddering Studie mit Lehramtskandidaten kam es zu einem ähnlichen Zusammenhang, wobei als resultierenden Werte „Selbstbestimmtheit“ und „Zufriedenheit“ gruppiert wurden (Voss & Gruber 2006).

## **5 ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK**

Es besteht weitgehende Einigkeit darüber, im Sinne der Verbesserung der Lehrqualität eine Höherqualifizierung von Lehrteams in blended learning anzustreben. Ergebnisse des Laddering können für Schulungen von Lehrteams genutzt werden.

Eom, Wen und Ashill (2006) führen aus, dass das Forschungsfeld „Technologie“ aufgrund stetiger innovativer Entwicklungen ein zu erkundendes Feld des blended learnings bleibt, insbesondere deren Wirkungen auf Zufriedenheit und Lernverhalten der Studierenden. Aus diesem Grund sind weitergehende Analysen auf diesem Feld nötig – u.U. eine qualitative Studie, die sich speziell mit der Thematik beschäftigt.

Bei der vorliegenden Studie ist einschränkend darauf hinzuweisen, dass es sich um eine explorative Studie

handelt, deren Ergebnisse nicht verallgemeinerbar sind. Trotzdem wurden die ersten interessanten Eindrücke in die mentalen Strukturen von Studierenden im blended learning gegeben, was weitere Forscher dazu motivieren soll, diese Technik für affine Forschungsvorhaben zu nutzen und die Studienergebnisse für andere Studiengänge und Fachbereiche zu replizieren. Eine Ladderingstudie wäre z.B. in den MINT-Studiengängen interessant. Zudem wäre ein Folgeprojekt bei den universitären Fernstudien möglich, bei dem die Erfahrungs-komponente des Zufriedenheitskonstruktes zu untersuchen wäre. Hierzu würden sich u.U. die Kano-Technik oder ein modifizierter SERVQUAL-Ansatz anbieten.

## LITERATUR

Anwar, M., & Greer, J. (2012). Facilitating trust in privacy-preserving e-learning environments. *IEEE Transactions on Learning Technologies*, 5(1), 62-73.

BakarNordin, A. & Alias, N. (2013). Learning Outcomes and Student Perceptions in Using of Blended Learning in History. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 103, 577–585

Barbera, E., Clarà, M. & Linder-VanBerschot, J. (2013). Factors Influencing Student Satisfaction and Perceived Learning in Online Courses, *E-Learning and Digital Media*, Vol. 10 (3), 226-235

Bliuc, A.-M., Goodyear, P. & Ellis, R. (2007). Research focus and methodological choices in studies into students' experiences of blended learning in higher education, *The Internet and Higher Education*, Vol. 10 (4), 231-244

Bollinger, D. U. & Martindale, T. (2004). Key factors for determining student satisfaction in online courses. *International Journal of E-Learning*, (3)1, 61-67.

Buzzetto-More, N. (2008). Student Perceptions of Various E-Learning Components. *Interdisciplinary Journal of E-Learning and Learning Objects*, Vol 4, 113-135.

Chew, E., Turner, D. & Jones, N. (2010). In Love and War: Blended Learning Theories for Computer. In. F. Wang, Fong, J. & R, Kwan (Eds.), *Handbook of Research on Hybrid Learning Models: Advanced Tools, Technologies, and Applications: Advanced Tools,*

*Technologies, and Applications* (pp. 1-23), Hershey, PA: IGI Global

During, D., Cross, N. & Johnson, J. (1996). CAI with style. *SEED '96 (Sharing Experience in Engineering Design)*, Proceedings of the 18th Annual Design Conference Computer aided Design Education, held 26-27 June, University of Bristol.

Dziuban, C., Hartman, J., Moskal, P., Sorg, S., & Truman, B. (2004). Three ALN modalities: An institutional perspective. In J. Bourne & J. C. Moore (Eds.), *Elements of quality online education: Into the mainstream* (pp. 127-148).

Eom, S., Wen, J. & Ashill, N. (2006). The Determinants of Students' Perceived Learning Outcomes and Satisfaction in University Online Education: An Empirical Investigation. *Decision Sciences - Journal of Innovative Education*, Volume 4 (2), 215–235

Garrison, R. & Vaughan, N. (2008). Blended learning in higher education: Framework, principles, and guidelines. Wiley: San Francisco.

Gengler, C. E. & Reynolds, T. J. (1993). LADDERMAP: A software tool for analyzing laddering data.

Graham, C. R. (2006). Blended learning system: Definition, current trends, future directions. In C. J. Bonk & C. R. Graham (Eds.). *Handbook of blended learning*. San Francisco, CA: Pfeiffer, 3-21.

Gruber, T., Lowrie, A., Brodowsky, G., Reppel, A., Voss, R. & Chowdhury, I. (2012): Investigating the Influence of Professor Characteristics on Student Satisfaction and Dissatisfaction: A Comparative Study, *Journal of Marketing Education*, Vol. 34 (2), 165-178.

Herrmann, A. (1996). Nachfrageorientierte Produktgestaltung – Ein Ansatz auf Basis der “means end” – Theorie. Wiesbaden: Gabler.

Hiltz, S. R. (1993). Correlates of learning in a virtual classroom. *International Journal of Man-Machine Studies*, 39, 71-98.

Irani, T. (1998). Communication potential, information richness and attitude: A study of computer mediated communication in the ALN classroom. *ALN Magazine*, 2 (1)

- Krasnova, T. & Demeshko, M. (2015). Tutor-mediated Support in Blended Learning. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 166, 404–408
- Ligorio, M., Talamo, A. & Simons, R. (2002). Synchronic Tutoring of a Virtual Community. *Mentoring and Tutoring, Partnership in Learning*, 10(2), 137–152
- Lim, D. H., & Morris, M. L. (2009). Learner and Instructional Factors Influencing Learning Outcomes within a Blended Learning Environment. *Educational Technology & Society*, 12(4), 282–293.
- Moore, M. G., & Kearsley, G. (1996). Distance education: A systems view. Belmont, CA: Wadsworth Publishing Company.
- Naaj, M. Nachouki, M. & Ankit, A. (2012). Evaluating Student Satisfaction with Blended Learning in a Gender-Segregated Environment. *Journal of Information Technology Education: Research*, Vol. 11, 185-200.
- Nazarenko, A. (2014). Information Technologies in Education: Blended Learning (an Attempt of a Research Approach). *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 154, 53–56
- Nicolaou, A. I., & McKnight, D. H. (2006). 'Perceived information quality in data exchanges: Effects on risk, trust, and intention to use.' *Information Systems Research*, 17(4), 332–351.
- Petko, D., Uhlemann, A. & Büeler, U. (2009). Blended Learning in der Ausbildung von Lehrpersonen. *Beiträge zur Lehrerbildung*, Vol. 27(2), S. 188-194.
- Ramsden, P. (1991). A performance indicator of teaching quality in higher education: The course experience questionnaire. *Studies in Higher Education*, 16, 129-150.
- Reynolds, T. J. & Gutman, J. (1988). Laddering theory, method, analysis, and interpretation. *Journal of Advertising Research*, 28, 11-31.
- Reynolds, T. J., Dethloff, C. & Westberg, S. J. (2001). Advances in laddering. In Reynolds, T. J. & Olson, J. C. (Hrsg.). *Understanding consumer decision making – The means-end approach to marketing and advertising strategy* (S. 91-118). Mahwah, NJ.
- Sankaran, S., & Bui, T. (2001). Impact of learning strategies and motivation on performance: A study in Web-based instruction. *Journal of Instructional Psychology*, 28 (3), 191–198.
- Schönpflug, W. & Schönpflug, U. (1995). *Psychologie: allgemeine Psychologie und ihre Verzweigungen in die Entwicklungs-, Persönlichkeits- und Sozialpsychologie*, München: Psychologische Verlags Union.
- Strauss, A. & Corbin, J. (1996). *Grounded Theory: Grundlagen der qualitativen Sozialforschung*. - München.
- Swan, K. (2001). Virtual interaction: Design factors affecting student satisfaction and perceived learning in asynchronous online courses. *Distance Education*, 22(2), 306-331.
- Tolman, E. (1932). *Purposive behavior in animals and Men*. New York, NY.
- Vaughan, N., & Garrison, D. (2005). Creating cognitive presence in a blended faculty development community. *Internet and Higher Education*, 8(1), 1-12.
- Voss, R. (2009). Studying critical classroom encounters: The experiences of students in German college education. *Quality Assurance in Education*, 17(2), 156-173.
- Voss, R. & Gruber, T., (2006). Die Zufriedenheit von Lehramtstudierenden–Erfassung der gewünschten Eigenschaften und Fähigkeiten von Dozenten mit Hilfe der Laddering Technik. *Empirische Pädagogik*, 20 (3), 297-320.
- Voss, R., Gruber, T., & Szmigin, I. (2007). Service quality in higher education: The role of student expectations. *Journal of Business Research*, 60(9), 949-959.
- Wai, C. & Seng, E. (2014). Exploring the Effectiveness and Efficiency of Blended Learning Tools in a School of Business. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 123, 470–476.
- Wakefielda, A., Carlisleb, C., Hallc, A. & Attreea, M. (2008). The expectations and experiences of blended learning approaches to patient safety education Nurse Education in Practice. Vol. 8 (1), 54–61.

Wang, D. (2014). Building Trust in E-Learning. Athens Journal of Education, Vol. 1(1), 9-18

Wilbers, K. & Zellweger, F. (2005). Unterstützung des Change Managements in Hochschulen durch qualitative Evaluation. ZFHD – Zeitschrift für Hochschuldidaktik, Heft 3, 16-32.

Wong, L. Tatnall, A. & Burgess, S. (2014). A framework for investigating blended learning effectiveness. Education + Training, Vol. 56 (2/3), 233-251.

Wu, D. & Hiltz, S. R. (2004). Predicting learning from asynchronous online discussions. Journal of Asynchronous Learning Networks, 8(2), 139-151.

Wu, J. & Liu, W. (2013). An Empirical Investigation of the Critical Factors Affecting Students' Satisfaction in EFL Blended Learning. Journal of Language Teaching and Research, Vol 4 (1), 176-185.

Wu, J. H. Tennyson, R. D. & Hsia, T. L. (2010). A study of student satisfaction in a blended e-learning system environment. Computers & Education, 55, 155-164.

Yang, Y. & Cornelius, L. (2004). Students' Perceptions towards the Quality of Online Education: A Qualitative Approach. Association for Educational Communications and Technology, 9, 107-115.

Zhao, G. & Yuan, S. (2010). Key Factors of Effecting Blended Learning Satisfaction: A Study on Peking University Students. Hybrid learning Lecture Notes in Computer Science. Volume 6248, 282-295.

## AUTHOR

### Prof. Dr. Rödiger Voss

Senior Research Associate Universitäre Fernstudien  
Schweiz

\* *The author is grateful to the Distance Learning University Switzerland for receiving a research project grant.*

JEL : M10

## Research in sustainable business process management

Vanessa Just, Melanie Buchmüller, Alexandra Sarbu

### ABSTRACT

This article demonstrates that process management has a great impact on sustainability of business processes. Thereby the outcome of the research shows that in order to be successful a company should apply standardization and optimization of processes within the scope of process management. It is indisputable, that process management and its sustainability cohere to business success. Insights into scientific evidence concerning business processes and its management based on a valid thorough literature survey are given and shown in accordance to a selected real-case process.

*Value:* The research results of this paper can be used by companies in the process of decision making for adopting a sustainable process management approach in order to better standardize or optimize its business processes which might lead to a more sustainable company success.

### KEYWORDS:

Process management, business process, process optimization, sustainability

### INTRODUCTION

During the 1990s, companies began to increase their awareness towards business structure and organization. The achievement of process improvement or innovation objectives was enhanced *inter alia* (i.a.) by approaches as the Business Process Reengineering (BPR), Six Sigma and Workflows (Song Y.W.; Choi, Y.K., 2011).

As general recognition, the execution of company's processes cohered to business success. Activities as part of business processes turn given inputs, as materials or knowledge, into outputs with value for the customer which creates benefits for companies. By knowing, well managing and improving business processes, crucial benefits like i.a. cost savings, efficiency gains or

profitability can be a gain for the company (Harvard Business School Press, 2010).

Therefore sustainable business processes and process management can be named as important factors of success for companies. Constant monitoring and optimization of processes are essential requirements in order to persist in highly competitive markets.

### TARGETS

This article's intent is to highlight the compatibility and influence of business process management and sustainability. So far, there is no general applicable approach for companies to implement sustainable business processes. However there are literature reviews and the experience of other companies which can be taken into account in order to improve business processes and make them sustainable.

One objective of this study is to demonstrate that sustainability within business process management might enhance company's success in order to be profitable and sustainable on the market due to process orientation.

### STRUCTURE AND METHODOLOGY

The authors made a literature research in the field of process management, especially concerning phases and elements, as well as process documentation and implementation. Relevant literature findings are compared to a real case process implementation to gain insights if the adaption of literature findings might lead to company's sustainable business process management.

Relevant definitions of terminologies which circumscribe the topic of processes and its management in the company should not only obtain a common understanding, but also be the base for the following explanations. General remarks allow a distinction and classification of (business) processes, process

management and its meaning in respect of sustainability. Thereby requirements, phases and elements of process management are presented and different methods for visualization and documentation are described. In addition, purpose and area of operation or process management are shown considering standardization and optimization.

At the end a short summary and outlook with regard to process management for sustainable processes is given. Therefore the authors conducted a literature survey in order to gain insights into approaches of process management and to evaluate its impact for company's success. Additionally and also based on literature findings, the meaning of process management for sustainability is emphasized, especially in the context of standardization and optimization of business processes. The results are determined with a chosen real case.

The outcome of the research shall provide interesting insights for companies in regard to standardize or optimize their business processes within sustainable process management to improve company success.

## DEFINITIONS AND DISTINCTIONS

The term "*process*" often refers to progress, procedure or development. In the literature the concept towards process is described in various ways, but nevertheless a consistent definition is not given. Process might be described as a sequence or an array of individual activities, which start at a specific time and end with a measurable result. According to EN ISO 8402 process is defined as a "set of interrelated resources and related activities". Resources include i.a. personnel, finance, facilities, as well as techniques and methods (Haubrock, M. and Schär, W., 2002).

In this paper, process is defined as a content sequence of steps that are worked through in proper logical order with a definite starting and finishing point and leads to a desired result or outcome. Thus, each process can be divided into individual activities, which do not exclusively extend in a row.

Important elements and characteristics of processes are input, throughput and output:

*Inputs* are available elements as objects and/or information, which are supplied at the beginning or during the process from the outside - thus the implementation and execution of the process is

possible. Influencing conditions and characteristics of the process are included with *throughput*. The value-adding activities enhance or lead to the result as output of processes. Therefore *outputs* are objects or services which are produced and available by the end of the process (Becker, J., Kugeler, M. and Rosemann, M., 2005).

Processes might cross departmental and functional boundaries, whereby the challenge is the linkage and harmonization to meet requirements and expectations of process partners and facilitate optimization and improvements - these issues are covered in process management. Thereby, *process management* might take a radical change perspective to enhance the efficiency and productivity. It facilitates the continued improvement of business processes and therefore the company's performance (Burlton, R.T., 2001, pp. 73 ff.).

Referring to the general definition of process, "*business process*" can be understood as a sequence of actions which start with an event that initiates a course of action and is carried out in a business context for the creation of goods and services. All types of inputs (as raw materials, information, knowledge, commitments and status) are transformed into outputs/ results (Burlton, R.T., 2001, pp.72 ff.).

In common speaking as well as in literature the term appears in different contexts.

For the classification of its meaning within this paper, a differentiation of the two dimensions "model vs. real world" is given (Brocke, J. v. and Rosemann, M., 2014, pp. 155f.):

	Model	Reality
Type / Schemata	Graphical visualization, (in)formal representation of a sequence for execution in business context; Typically represents a process instance in the real world, but might exist independently as a business process in the real world	Execution steps/activities as part of processes for production in organizations; is not necessarily documented by means of a process model
Token / Instances	Unique graphical description of a sequence, e.g. EPC diagram; Mostly contained in an SAP reference model	Unique/singularly happening of tasks for execution/as procedure in business context; independent of the existence of a process model

Figure 1: Meanings of "Business Process" in different contexts<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Own figure in reference to Brocke, J. v. and Rosemann, M. (2014, p. 157).

It can be stated, that the term “business process” may have various meanings and a definition for a consistent understanding within this paper is appropriate.

Regarding the different dimensions mentioned above, it should be pointed out, that processes can be visualized in a flowchart. It shows sequences of activities (from real world) with interleaving decision points or with a process matrix as a sequence of activities as transformation into modeling. The transformation is made according to (company specific) process guidance such as policies, standards, procedures and rules.

Thus, it can be stated, that (the modeling of) business processes are assets of organizations and therefore it should be sustainable. The term “sustainable” with specific impact for this paper is defined in logical linkage to business process (Burlton, R.T., 2001).

“Sustainability is to meet the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs” (World Summit on Social Development, 2005). In 2005 within the World Summit on Social Development<sup>2</sup> goals for sustainable development regarding economic and social development, as well as environmental protection were named.

Development in a sustainable way means the harmonization of basic human needs, social and economic requirements and the preservation of the natural environment for the present and for future generations (Costanza, R. and Patten, B.C., 1995, pp.193 ff.).

In general, sustainability is defined as improvement of the quality of human life and therefore it covers not only environmental aspects<sup>3</sup>, but also political and economic dimensions to examine (The Earth Charter Initiative, 2000). Concomitant, sustainability can i.a. be seen as goal, value or instruction for responsible and proactive decision-making and behavior, also in business context to gain “balance between ecological resilience, economic prosperity, political justice and cultural vibrancy” (Kates, R., Parris, T. and Leiserowitz, A., 2005, p.9).

In combination of these different approaches and regarding business processes, “sustainable” is characterized by

- Consistence
- Efficiency & cost effectiveness
- Effectivity & goal orientation

In the context of this paper, sustainability contains the endurance of systems and also the ability to maintain business processes. For business processes sustainability means a continuous development without significant deterioration of resources within the value-adding transformation (Blewitt, J., 2008, pp. 21ff.).

Sustainability supports the possibility for process standardization and should enhance stable business processes which do not compete towards resources. Process management in the company which should comply with the demand for sustainability is described in the context hereafter.

## SUSTAINABLE PROCESS MANAGEMENT

After this brief introduction of the key definitions the important aspects of process management related to its sustainability will be discussed. For this analysis we will make use of the individual process management phases, which are shown in the process below.



Figure 2: Phases of Process Management<sup>4</sup>

## IDENTIFICATION OF THE PROCESS

The management of process is initiated by the identification of existing processes. In order to carry out a structured identification of the processes, these must first be clearly distinguished from one another. Moreover, after identifying the relevant processes, the beginning and end of each process should be clearly defined (Technische Universität Kaiserslautern, 2015). According to Rosemann and Schwegmann (2002) each process chain with one or more events must have a beginning and an end (Rosemann and Schwegmann, 2002, p. 67).

Within this framework, as well as the lead modeler responsible for simulation, the tool administrator, and

<sup>2</sup> Covers organizing principle for sustainability and considers the dimensions ecology, economics, politics and justice.

<sup>3</sup> Sustainability as ecological/biological definition contains the way biological systems remain diverse and productive.

<sup>4</sup> Own depiction in the style of Technische Universität Kaiserslautern (2015); Hirzel and Kühn (2005, p. 19).

the methodical expert (including a deputy), the lifecycle of the models or the processes used for simulation must be defined. Furthermore, the form of communication used within the model and the time planning should be indicated (Rosemann and Schwegmann, 2002, p. 88). In this respect the following points should be clearly defined:

- Who is responsible for undertaking the process modeling, assigning a deputy, and launching the results.
- Which lifecycle status of the models is assigned. Typical phases of life are “at work,” “draft,” “draft, professionally verified,” “launched” as well as “not valid.”
- Which communication channels are to be chosen.
- How the version administration shall take place and at which point in time the models or objects will be changed, deleted or archived (Rosemann and Schwegmann, 2002, p. 89).

## DOCUMENTATION

After identifying the individual processes it is necessary, that they are documented accordingly. This implies that the individual process owners must be compiled (Technische Universität Kaiserslautern, 2015).

In the literature, the “process owner” is distinguished from other functions or tasks of process management. The “process designer” supports the documentation of processes through knowledge of the existing modeling tools and conventions, whereas the “key user” coordinates the release and publishing procedure of process models with detailed knowledge of the process modeling tools.

In contrast, “process owner” is seen within this paper as a process role, which is responsible for the continuous economic design, documentation, guidance, and optimization within his process and for achieving his process objectives. In general, it can be stated, that a process owner acts with special knowledge as an advocate on behalf of the process, takes responsibility for the performance – consequently also for its sustainability – and initiates improvement, whereas the other process roles especially enhance the (technical) modeling and implementation (Burlton, R.T., 2001, pp. 88ff.).

As part of this paper “Process Owner” is classified as follows:



Figure 3: Criteria for the definition of the process owner<sup>5</sup>

Competences of the process owner are the responsibility of coordination for the entire process, which includes upstream and downstream processes within the creation of the process and the right of application for financial funds and its use.

As attributed tasks the process owner:

- Defines the process with the process participants and ensures the process documentation, update and archiving
- Defines the process targets in consideration of the existing strategic framework
- Defines process indicators in consideration of the process targets
- Plans and applies the required financial funds and resources for task fulfillment
- Implements the process and ensures the required know-how of the process participants
- Initiates and carries out process optimizations

Consequently, the process owner might be a person or a committee and is directly involved in the process but must not necessarily perform all tasks of the process autonomously. The process owner is responsible for the continuous economic design, documentation, guidance and optimization, as well as improvement of processes and for achieving the process objectives.

In addition to the process owner, workshops with the process participants shall also be undertaken to assure that all contents of the processes to be represented have been taken into account and a process model has succeeded. (Technische Universität Kaiserslautern, 2015).

The previous point represents an important aspect of the process management, since on the one hand the complexity of the information models increases which causes, on the other hand, an increase in the difficulty of changes and fine tuning to the model and reduction of

<sup>5</sup> Own depiction according to literature findings.

its acceptance (Rosemann and Schwegmann, 2002, p. 47). Additionally, discussions have taken place in recent times regarding the modeling of qualitative attributes (Batini et al., 1985; Lindland et al., 1994), which have however resulted in no overarching consensus, so that accordingly unsettled opinions prevail in this area. For this reason an intensive preparation of the process modeling cannot be emphasized enough. This preparation includes further activities in addition to the principles of proper modeling<sup>6</sup>, which are described by the function of determining the purpose of modeling and the choice of communication channel, the choice of model type and the modeling tools, the specification of modeling techniques and the determination of organizational modeling rules, a description of the organizational structure and last but not least the creation and application of modeling standards (Rosemann and Schwegmann, 2002, pp. 49ff.; Becker et al., 1995; Rosemann, 1996a; Becker et al., 2000). We must note that the choice of model type and model specifications can only succeed in combination with the choice and configuration of a modeling tool or in combination of a choice of modeling rules. The overall aim of this preparation is to create a modeling standard, which serves to assist the modeling process (Rosemann and Schwegmann. 2002, pp. 51f.) and is a decisive aspect of standardization and sustainability. These facets will be described in detail below to allow a better understanding of the individual aspects of model preparation.

The intended application shall be clearly defined in order to determine the modeling purpose. There are eleven purposes to be indicated, which can be divided into the categories organizational structuring and system application structuring. Organizational documentation of processes belongs thereby to the organizational structuring process (Kugeler and Vieting, 2002, pp. 215f.), whereby business process reengineering<sup>7</sup> (Hansmann et al., 2002, pp. 265ff.) and the continual planning adjustment, the operation and controlling of individual processes in the form of continual process management also fall under this category (Neumann et al., 2002a, pp. 297f.). Furthermore, certification (whereby the documentation is

decisive), benchmarking<sup>8</sup> and knowledge management (showing the transparency of the business' resources) should all be clearly indicated (Rosemann and Schwegmann, 2002, p. 54f). Conversely, the choice of ERP-Software<sup>9</sup> (Hansmann and Neumann, 2002, pp. 327ff. ), the choice of simulation preparation (Neumann et al., 2002b, pp. 437ff. ), the description of development software requirements as well as the operation of a configuration of standard software<sup>10</sup> (Rosemann and Schwegmann, 2002, pp. 56f.) should all be listed under the organizational structuring process. The last aim, which shall be mentioned here is workflow management (zur Mühlen and Hansmann, 2002, pp. 373 ff.). Workflow management can be defined as a generally recurring business process with specified tasks, processing units and relationships (Schewe, 2015). To sum up all the modeling purposes, Rosemann and Schwegmann (2002) have created the following diagram.

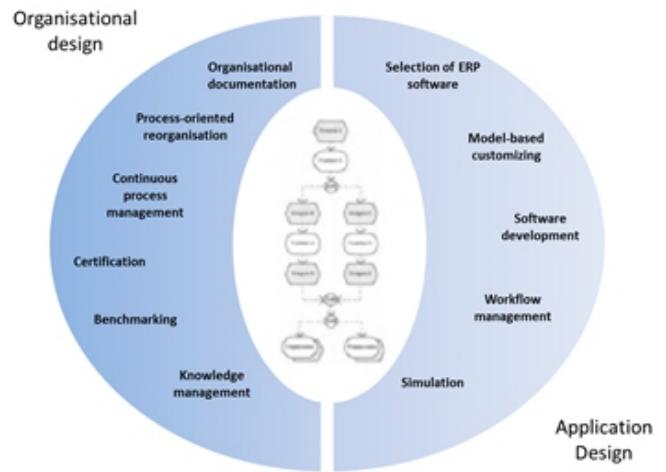


Figure 4: Applications of process models<sup>11</sup>

In order to now choose the correct modeling methodology, we must compare the modeling purposes and requirements of the user. This process is often labeled multi-perspective information-modeling (Darde and Shanks, 1996; Rosemann, 1996b; Rosemann, 1998b; Rosemann and Green, 2000). Additionally the sustainability setting should be taken into consideration, as many processes must be applied for a longer time frame.

<sup>6</sup> The principles of proper modeling can be summarized by the following six statements:  
1. Pictured relationships must be correctly reproduced, 2. Relevant relationships must be documented from every perspective, 3. Cost-benefit-ratios of modeling activities must be accounted for, 4. Models should be understandable for the addressee,  
5. Generalized model application must be guaranteed, 6. Representation should only be a subsection of the real application (Rosemann and Schwegmann (2002, pp. 49f.); Rosemann (1998a).

<sup>8</sup> Benchmarking describes the comparison of a company's individual structure and actions with internal and external references (Wilde, 2004, p. 32; Rosemann und Schwegmann, 2002, p. 54).

<sup>9</sup> Enterprise Resource Planning. This is specific business software, which describes all financial and inventory related aspects of strategic and operative planning in relation to the value chain (Wildt, 2013).

<sup>10</sup> For a more detailed consideration of the various configuration forms of Standard Software see Brehm, Heinzel and Markus (2001).

<sup>11</sup> Rosemann and Schwegmann (2002, p. 58).

After defining the modeling purpose, we can now define the individual communication channels. This decision gathers importance, as soon as more than one user applies to the model, since access must be guaranteed. In reality there are different alternatives available to solve this problem. One option would be to create plots in the form of large posters on office walls. On these, the models can be reproduced and the transfer of information can be guaranteed. This communication form is recommended during the development and result presentation phase as it avoids otherwise high input costs. Another alternative is a handbook, which can be used for a comprehensive distribution. It must however be taken into account that layout conventions such as DINA4 should be considered from the beginning, otherwise additional effort is required to undertake changes to the format.

The last alternative considered here is the use of the

company's intranet. This way, current processes can be viewed and changed right away. This keeps the process representation up to date, which must however take the modeling conventions into account, since the monitor's definition is a restriction for the representation (Rosemann and Schwegmann, 2002, pp. 60f.). Besides being up to date, the intranet can allow a high degree of sustainability. This is a result of the fact that all data and documents are added to the system, remain accessible at any time, and remain unchanged in the case of a change in personnel. As a result data loss is prevented!

An excerpt of model types for process modeling will be analyzed. These will be represented in the table below with a short description of the purpose and accompanied by a graphical illustration, in order to remain concise.

MODELING TYPE	PURPOSE OF USE	GRAPHICAL ILLUSTRATION
<b>Value Chain Diagram</b>	Representation of a series of functions, which add value to the product. It is used for representing highly aggregated processes or functions. It must be taken into account that this modeling type cannot give a detailed description of processes (Porter, 1992).	<pre> graph LR     subgraph Primary_Activities [Primary Activities]         direction LR         IL[Inbound Logistics] --&gt; O[Operations]         O --&gt; OL[Outbound Logistics]         OL --&gt; MS[Marketing and Sales]         MS --&gt; S[Services]     end     subgraph Support_Activities [Support Activities]         direction LR         PI[Procurement Infrastructure] --&gt; H[Human Resource Management]         H --&gt; TD[Technological Development]     end     IL --&gt; O     O --&gt; OL     OL --&gt; MS     MS --&gt; S     PI --&gt; H     H --&gt; TD     </pre> <p>The diagram illustrates the Value Chain model. At the top, five main stages are shown in boxes: Inbound Logistics, Operations, Outbound Logistics, Marketing and Sales, and Services. Arrows indicate a sequential flow from Inbound Logistics through Operations, Outbound Logistics, Marketing and Sales, and finally Services. Below these stages, two groups of boxes represent support activities: Procurement Infrastructure and Human Resource Management, followed by Technological Development. An arrow points from Procurement Infrastructure to Human Resource Management, and another from Human Resource Management to Technological Development. A large bracket labeled "The Value Chain" spans across the primary activities and the support activities.</p>
<b>Event-Oriented Process Chain</b>	This way of modeling is widely used (Keller et al., 1992; Scheer, 1998, pp. 125 ff.) since it can be applied without prior knowledge of modeling. This approach gives a representation of the control flow using three basic elements: The function, the event, and the connector (or a combination of both).	<pre> graph TD     Start((Start)) --&gt; OrderReceived((Order received))     OrderReceived --&gt; OrderAccepted((Order accepted))     OrderAccepted --&gt; WorkTicket((Work ticket))     WorkTicket --&gt; ProductsAvailable((Products available))     ProductsAvailable --&gt; MakeProduct((Make products))     MakeProduct --&gt; ProductsShipped((Products shipped))     ProductsShipped --&gt; End(((End)))     ProductsAvailable --&gt; ProductsAssigned((Products assigned))     ProductsAssigned --&gt; WorkTicket     ProductsAssigned --&gt; ProductsReady((Products ready))     ProductsReady --&gt; MakeProduct     MakeProduct --&gt; ProductsShipped     </pre> <p>The diagram shows a complex event-based process chain. It starts with an 'Order received' event, which leads to an 'Order accepted' event. This is followed by a 'Work ticket' function. From there, the process branches into two parallel paths. One path leads to 'Products available', which then leads to 'Make products', and finally to 'Products shipped'. The second path from 'Products available' leads to 'Products assigned', which then loops back to 'Work ticket', or can lead to 'Products ready', which then leads to 'Make products' and finally to 'Products shipped'. There are also direct transitions from 'Products assigned' to 'Products ready' and from 'Products ready' to 'Make products'.</p>
<b>Event-based Process Chain in Column Form</b>	According to this modification of the above event-based process chain, each symbol is assigned a specific column to increase the readability. Apart from the control flow column, each column can be chosen as required. Generally, organizational units, input and output objects and system application columns are applied.	<pre> graph TD     subgraph Sales [Sales]         direction TB         StartS((Start)) --&gt; OrderReceivedS((Order received))         OrderReceivedS --&gt; OrderAcceptedS((Order accepted))         OrderAcceptedS --&gt; WorkTicketS((Work ticket))         WorkTicketS --&gt; ProductsAvailableS((Products available))         ProductsAvailableS --&gt; MakeProductS((Make products))         MakeProductS --&gt; ProductsShippedS((Products shipped))         ProductsShippedS --&gt; EndS(((End)))         ProductsAvailableS --&gt; ProductsAssignedS((Products assigned))         ProductsAssignedS --&gt; WorkTicketS         ProductsAssignedS --&gt; ProductsReadyS((Products ready))         ProductsReadyS --&gt; MakeProductS         MakeProductS --&gt; ProductsShippedS     end     subgraph Marketing [Marketing]         direction TB         StartM((Start)) --&gt; OrderReceivedM((Order received))         OrderReceivedM --&gt; OrderAcceptedM((Order accepted))         OrderAcceptedM --&gt; WorkTicketM((Work ticket))         WorkTicketM --&gt; ProductsAvailableM((Products available))         ProductsAvailableM --&gt; MakeProductM((Make products))         MakeProductM --&gt; ProductsShippedM((Products shipped))         ProductsShippedM --&gt; EndM(((End)))         ProductsAvailableM --&gt; ProductsAssignedM((Products assigned))         ProductsAssignedM --&gt; WorkTicketM         ProductsAssignedM --&gt; ProductsReadyM((Products ready))         ProductsReadyM --&gt; MakeProductM         MakeProductM --&gt; ProductsShippedM     end     subgraph Service [Service]         direction TB         StartS((Start)) --&gt; OrderReceivedS((Order received))         OrderReceivedS --&gt; OrderAcceptedS((Order accepted))         OrderAcceptedS --&gt; WorkTicketS((Work ticket))         WorkTicketS --&gt; ProductsAvailableS((Products available))         ProductsAvailableS --&gt; MakeProductS((Make products))         MakeProductS --&gt; ProductsShippedS((Products shipped))         ProductsShippedS --&gt; EndS(((End)))         ProductsAvailableS --&gt; ProductsAssignedS((Products assigned))         ProductsAssignedS --&gt; WorkTicketS         ProductsAssignedS --&gt; ProductsReadyS((Products ready))         ProductsReadyS --&gt; MakeProductS         MakeProductS --&gt; ProductsShippedS     end     subgraph Production [Production]         direction TB         StartP((Start)) --&gt; OrderReceivedP((Order received))         OrderReceivedP --&gt; OrderAcceptedP((Order accepted))         OrderAcceptedP --&gt; WorkTicketP((Work ticket))         WorkTicketP --&gt; ProductsAvailableP((Products available))         ProductsAvailableP --&gt; MakeProductP((Make products))         MakeProductP --&gt; ProductsShippedP((Products shipped))         ProductsShippedP --&gt; EndP(((End)))         ProductsAvailableP --&gt; ProductsAssignedP((Products assigned))         ProductsAssignedP --&gt; WorkTicketP         ProductsAssignedP --&gt; ProductsReadyP((Products ready))         ProductsReadyP --&gt; MakeProductP         MakeProductP --&gt; ProductsShippedP     end     </pre> <p>The diagram shows the same event-based process chain as the previous one, but organized into four separate columns representing different organizational units: Sales, Marketing, Service, and Production. Each column has its own start node and follows the same sequence of events and functions as the general diagram, but with a distinct visual separation by color-coded boxes for each unit.</p>

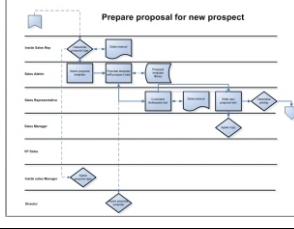
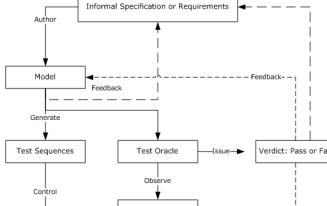
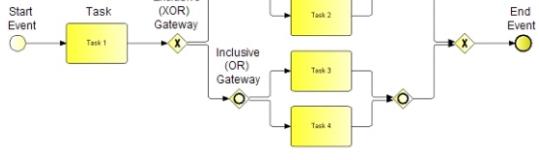
<b>Swim Lane Process Mapping Diagram</b>	A modification of the Event based Process Chain in Column form is the Swim Lane Process Mapping Diagram. Here, a column will be opened for each competent authority, in which all process steps are entered that are executed from this point of responsibility (Harvard Computing Group Inc., 2010).	
<b>Term-based Models</b>	Information models with only one object type ☐ the technical term. Amounts and examples are representable in this model.	
<b>Business Process Modeling Notation (BPMN)</b>	This widespread modeling style represents an easy understandable form of presentation for processes where it does not matter what type of user we have Stiehl, (2009; Object Management Group, 2008 p.1). This could be achieved through a new standard that has been set. For this, it was only necessary to fix elements <sup>12</sup> such as flow blocks, connection objects or swimlanes for the uniform designing of a process (Buchholz, Guodys and Tietjen, 2011)	

Figure 5: Different types of modeling<sup>13</sup>

Besides choosing the modeling model, the modeling convention is also determined by the layout, the usage, the degree of detail, the name, or the structuring of the database.<sup>14</sup> The modeling tool and its requirements also determine the modeling convention. These requirements include for example the usability for multiple users, use of interfaces, use of models in a database or a user-friendly interface.<sup>15</sup> In the last stages, rules must be defined so that the modeling also succeeds from an organizational perspective. The creation of templates for individual text documents and presentations is necessary, if these are not producible alone by the tool being used, as well as organizational rules after model creation to be examined by reports. Additionally, an acceptance test in real scenarios must be undertaken in order to examine whether the models have been fully

understood by the users and possess a long term validity (Rosemann and Schwegmann, 2002, pp. 78ff.; Hansmann et al., 2002, pp. 271ff.).

From all the described aspects, we can now directly describe and derive the organizational structure and derive and create appropriate modeling standards. (Rosemann and Schwegmann, 2002, p. 51).

## ANALYSIS

In the process analysis phase the weak points must be identified first. To this aim, an evaluation of the information and communication systems, the operational and organizational structure should be carried out.<sup>16</sup> In the next step, reference models and benchmarking can be used to unlock information about existing weak points. A reference model serves as a universally valid example of a best practice in a well-defined problem area (Becker and Schütte, 1996, pp. 25f.; Schwegmann, 1999, p. 53). This documentation can be located on a technical or commercial level and is in both cases a consolidation of existing models, expert

12 A complete performance of all elements is found in Buchholz, Guodys and Tietjen (2011, p. 19ff.).

13 Own representation similar to Rosemann and Schwegmann (2002, p. 64ff.); SoftwareTestingStuff (2014); Institute for Manufacturing (2015); BPM Professional (2013); Harvard Computing Group Inc. (2010); Köhler and Vanhalto (2007); Arguna Consulting (2015). These methods must be distinguished from the method UML (Unified Modeling Language), which is used for requirements definition, presents analyzes, designs

14 See Rosemann und Schwegmann (2002, pp. 78ff.) for a detailed description.

15 At this point a detailed description of the requirements for a modeling tool shall not be given. See Rosemann and Schwegmann (2002, pp. 83ff.); Chrobok and Tiermeyer (1996); Finkeisen et al. (1996); Buresch et al., (1997); Fank (1998) for further discussions on this topic.

16 For a detailed description of this evaluation, see Schwegmann and Laske (2002, pp. 164ff.).

opinion and documentation of the system application, which localizes the weak points. (Schwegmann and Laske, 2002, p. 168). The term benchmarking describes a continual comparison of key figures of different company branches or between different businesses to infer statements about the competitive ability (Horváth and Gleich, 1998, p. 326). Using a benchmarking comparison, possible weak points of one's own corporation can be identified. Experts from specialist fields, and methodology experts will then analyze the list of weak points. Accordingly, methodology experts consolidate the results (Schwegmann and Laske, 2002, p. 171).

From the identified weak points, potential for optimization can be deduced and clearly defined. Besides this room for improvement, quality indicators must be defined so that the quality requirements for the optimized process are well-defined (Technische Universität Kaiserslautern, 2015). This avoids indifferences and ambivalences at other stages of the process management at a later point in time. From this we can infer that a foundation for a sustainable outcome has been created.

## DESIGN

For the conception of a target process, the processes must be fully optimized and the target process can be modeled on this basis. To undertake this properly, criteria<sup>17</sup> for the structure of the hierarchy, the generation of other variants<sup>18</sup>, as well as the differentiation between the target and ideal model can be taken into account. Target models are models, which remain unchanged for a time frame of approximately six months, and serve to reach the project aims. Ideal models, on the contrary, can be seen as a distant aim (Speck and Schnetgöke, 2002, p. 199). According to this modeling technique, developed processes must be re-analyzed. To this aim the model is examined for deficits with respect to its quality and consistency, and last but not least by the modeling team by process simulation or against reference models. This allows the avoidance of any unintended changes in the commercial area and can guarantee sustainability. It must be noted that identical evaluation criteria should be used, which were applied for the analysis of existing processes (Speck and

Schnetgöke, 2002, pp. 206ff.).

## IMPLEMENTATION OF THE TARGET PROCESS

After the target processes have been launched, all the participants can be informed, and if needed, training units can be implemented to give an understanding of the individual steps (Technische Universität Kaiserslautern, 2015). To this aim, consistent and permanent process management requires stable accountability. People responsible for individual tasks are those responsible for processes, process owners and process managers. The person responsible for the process has to assure an efficient and effective sequence. This means that one must assure the pursuance of the process aims and the measures for improvement (Schwarzer and Kremer, 1995, p. 45). The process owner is situated at the top-management level of the corporate hierarchy and determines the process aims. Furthermore, this person assigns the responsibilities of individual subprocesses to the persons responsible in the according field of process expertise (Krahn, 1998, pp. 194ff.). The third group of persons, the process managers, takes on the role of corporation - wide coordination of activities aimed at modeling and improving processes (Neumann et al., 2002, p. 320).<sup>19</sup> Additionally, processes can be implemented into the daily business (Technische Universität Kaiserslautern, 2015).

## CONTROLLING

Controlling ends the phases of the process management. In this phase, the application of the process in a real situation is tested and the quality indicators are tested and the pre-defined quality indicators are measured. These results will also be documented.

From these presented phases, besides optimization, a standardization and thus a unification (Seibert, n.d.) of individual processes can result. The individual phases of process management conform according to the standardization (Wilhelm, 2007, p. 61).

Whether standardization or optimization, all aspects of process management can have an influence on the sustainability, which is the reason for the above analysis. The general information given is relevant as basis for the following analysis and evaluation of a case study for sustainable process management of a chosen

<sup>17</sup> See Gaitanides (1983, pp. 80ff) for a detailed discussion of this topic.

<sup>18</sup> Process variants are understood to be processes, which represent the same sequence, but refer to different process objects and thus possess a different process structure (Speck and Schnetgöke, 2002, p. 202).

<sup>19</sup> Further details of the role of the process manager are discussed by Neumann et al. (2002, p. 320).

company of investigation.

### COMPANY (PART OF THE CASE STUDY)

The company of investigation is a global enterprise with multiple factories and subsidiaries. Its commercial activity is geared toward profitable growth and a sustained increase in value to secure company's long-term future. The company is perceived by its customers, suppliers and the society as a competent and reliable partner along the entire value chain.

Due to changes of markets, products and customer requirements, the company's organization has to be flexible in order not just to react to these changes but to anticipate them. Therefore the company strives for success and sustainability – also in process management. Thereby, the process organization and its management shall satisfy the following requirements:

- Effectiveness: Organization and processes shall be in line with strategy as well as supporting the value-oriented management and achievement of company objectives.
- Efficiency: The smooth and efficient running of business processes and decisions and their implementation shall be enhanced. Clarity regarding responsibilities and clear descriptions of tasks are required to avoid duplication of work and to create transparency.

The companies' documentation on organizational structure and processes is accessible to all employees on the intranet and updated on a regular basis. The usage of the intranet creates transparency and serves as a knowledge platform to provide information on workflows and process responsibility within the context of process management - as this, documents are available in a central location, standardized form that is accessible to all.

### PROCESS MANAGEMENT IN THE COMPANY

The aims of companies process management is to strengthen process orientation group-wide and to increase competitiveness through transparency, synergies, quality and speed. Process management structures the company according to activities, so called processes, to continually improve those and therefore in general companies performance. Thereby process orientation means optimal implementation of the

corporate vision and the strategies derived from it, and understanding the company as an entire system of interdependent processes. In the end this shall lead to an increase of the competitiveness of the company.

The process management of the company of investigation consists of the following elements:

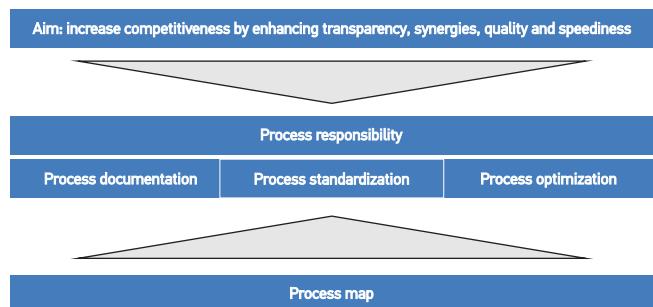


Figure 6: Elements of Process Management<sup>20</sup>

The company of investigations process map is seen as basis for its process management. It provides a graphical overview of the enterprise processes at group level and is the starting point for defining process responsibility, as well as documentation, standardization and optimization of various processes, which are divided into:

- Management processes (Strategic activities)
- Core processes (Value creating activities)
- Support processes (Supplying activities) shown in the following example

The operative process work is structured according to responsibilities. Therefore process responsibility is particularly important as process management can only work successfully and sustainably if responsibilities for processes are clear and escalation channels are defined. Process documentation is crucial when dealing with processes. It is important to document processes in order to enable an effective and efficient workflow. The visualization and the documentation of a process build the foundation for a professional discussion and the following optimization of a process. By the documentation of the process, transparency shall be created. Additionally the documentation helps to teach new employees and serves as a basis for certification according to quality management standards.

The aim of process documentation is to create transparency regarding the processes, and to thus fulfill an important requirement for process analysis, process

<sup>20</sup> Own representation in accordance to the current state in literature.

steering and process optimization.

In order to make the best use of the potential synergies that exist, the company of investigation is working to standardize frequent and similar processes. In detail process standardization means to standardize the key elements of a process. Local differences are allowed as long as they are needed e.g. for the reason of different legal situations.

Once processes are documented and standardized they can be improved and process management only becomes then evident – therefore process optimization is a logical step in the implementation of process management for the analyzed company.

Before an evaluation regarding sustainability of the companies' process management is given, the utilization of process management within the company of investigation is shown in an application process of a global company.



Figure 7: Application process of a global company<sup>21</sup>

The process listed represents a recruitment process of a global company. The beginning of this process is the creation of an online application via the company website. These applications will be used subsequently to a certain pre-selection of candidates and candidates to meet. This first selection leads to the participants in a two-hour online test, which will be completed from home. If this test is evaluated positively by the HR department, it will be followed by a telephone interview. These are carried out by the Human Research representatives within a week. During these interviews, the main characteristics are the personality and knowledge of the English or French languages. If a candidate passes all of the assigned tasks, the final hurdle in form of an assessment center follows. Hereby, each candidate is examined through its paces over two days. People from the personal department and psychologists take over the task of observing the first day, and only on the second day the respective department involved, in which the free job is positioned (Daimler AG, 2012). This method guarantees a detailed and specific personnel selection. To accommodate this process, the process was recorded accurately with the Microsoft Visio program and according to the value chain method in a number of workshops. During these

workshops, modeling standards are set so that a long-term orientation and organizational framework of the process is guaranteed. Following this, an acceptance test must be carried out to make refinements and adjustments. Participants in the workshops are made up of HR managers, psychologists and managers of various departments. After the process has been adjusted and fixed, they can consider which methods should be used to share the process throughout the company. In this case, the decision was made to use the company intranet, as well as a guide in an employee magazine and plots in central locations within the building. In this way, a comprehensive distribution and the sustainability of the process were guaranteed and protected by the intranet. In addition, sustainability is given by a regular process management and controlling.

## SUMMARY AND CONCLUSION

As shown by the foregoing case study, different approaches, contents and forms of process management exist. It can be concluded that a high level of process orientation is an important element to gain sustainability.

Necessity of a stronger process orientation within the company to meet requirements as:

- Speediness: Time-to-Market & Innovation
- Synergies: Profitability & Worldwide standards
- Quality: Technical Call Rate
- Transparency: Compliance & Business Excellence

Therefore, it is not just about process management, but about process orientation. Process orientation means the support of the companies' vision and derived strategies as well as emphasizing the core competences. It also strengthens the customer orientation within the company and leads to continuously improvement of processes and performance.

Therefore, process orientation has a great impact to gain sustainability.

It can be stated, that an alignment of all elements of process management for each company is sustainable and the alignment of business processes becomes increasingly important.

In this paper, it is shown that sustainability for process

<sup>21</sup> Own representation similar to Daimler AG (2012, p. 11).

management is an important factor for corporate success; in which sustainability cannot be generalized, but gained by matching the company's individual process needs with aspects of generally accepted process management.

## REFERENCES

- Batini, C., Furlani, L. and Nardelli, E., 1985. What is a good diagram? In: Chen, P. P.-S. (eds.): Entity-Relationship Approach: The Use of ER Concept in Knowledge Representation. Proceedings of the 4th International Conference on the Entity-Relationship Approach. Elsevier, North Holland 1985, USA: IEEE Computer Society Washington.
- Becker, J.; Kugeler, M. and Rosemann, M., 2005. Prozessmanagement. Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung. Berlin: Springer.
- Becker, J., Rosemann, M. and Schutte, R., 1995. Grundsätze ordnungsmäßiger Modellierung (GoM). Wirtschaftsinformatik, 37, 1995, 5, pp. 435-445.
- Becker, J., Rosemann, M. and v. Uthmann, C., 2000. Guidelines of Business Process Modeling. In: van der Aalst, W., Desel, I. and Oberweis, A. (eds.): Business Process Management: Models, Berlin: Techniques and Empirical Studies, pp. 30-49.
- Becker, J. and Schutte, R., 1996. Handelsinformationssysteme. Landsberg, Lech: Institut für Wirtschaftsinformatik.
- Blewitt, J., 2008. Understanding Sustainable Development. London: Earthscan.
- BPM Professional, 2013. Notations for Business Process (Part 1) – RAD, EPC and BPMN. [online] Available at: <[http://3.bp.blogspot.com/-UBbCkz8Aq6U/UjjtDVgvAvI/AAAAAAAEqQ/I\\_AGz6B80N0/s1600/Order\\_fulfillment.JPG](http://3.bp.blogspot.com/-UBbCkz8Aq6U/UjjtDVgvAvI/AAAAAAAEqQ/I_AGz6B80N0/s1600/Order_fulfillment.JPG)> [Accessed 18th September 2013].
- Brehm, L., Heinz, A. and Markus, M. L., 2001. Tailoring ERP Systems: A Spectrum of Choices and their Implications, Proceedings of the 34th Hawai'i International Conference on System Sciences, Island of Maui/Hawaii, USA, January 3-6th 2001, USA: IEEE Computer Society Washington.
- Brocke, J.v. and Rosemann, M., 2014. Handbook on business process management 2 - Strategic Alignment, Governance, People and Culture.
- Buchholz, D., Guodys, D., and Tietjen, S., 2011. Methoden der Geschäftsprozessmodellierung im Vergleich. Study work. Hochschule für Ökonomie und Management Bremen.
- Buresch, M., Kirmair, M. and Cerny, A., 1997. Auswahl von Organisations-Engineering- Tools. zfo, 66, 1997, 6, pp. 367-373.
- Burton, R.T. ,2001. Business Process Management: Profiting From Process. Indianapolis: Sams Publishing.
- Chrobok, R. and Tiemeyer, E., 1996. Geschäftsprozessorganisation. zfo, 65, 1996, 3, p. 165-172.
- Costanza, R. and Patten, B.C. ,1995. Defining and predicting sustainability, Ecological Economics 15 (3): 193-196.
- Daimler AG, 2012. Sie haben mehr als starke Marken an Ihrer Seite: einen starken Mentor. Daimler Neue Wege zur nachhaltigen Mobilität. Mit Ihnen. Einstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten für Studenten, Absolventen und Berufseinsteiger mit erster Praxiserfahrung, p. 11.
- Darke, P. and Shanks, G., 1996. Stakeholder Viewpoints in Requirements Definition. Requirements Engineering, 1, 1996, 1, pp. 88-105.
- Fank, M., 1998. Tools zur Geschäftsprozessorganisation. Entscheidungskriterien, Fallstudienorientierung, Produktvergleiche. Braunschweig, Wiesbaden: Gabler.
- Finkeßen, A., Forschner, M. and Hiige, M., 1996. Werkzeuge zur Prozessanalyse und -optimierung. Controlling, 8, 1996, 1, pp. 58-67.
- Gaitanides, M., 1983. Prozessorganisation. Entwicklung, Ansätze und Programme prozessorientierter Organisationsgestaltung. Munich: Vahlen.
- Hammer, M., 1996. Beyond Reengineering. New York: HarperCollins e-books.
- Hansmann, H., Laske, M. and Luxem, R., 2002, Einführung der Prozesse- Prozess-Roll-out. In: Becker,

- J., Kugler, M. and Rosemann, M. (eds.). Prozessmanagement. Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung. Muenster: Springer, pp. 265 ff.
- Hansmann, H. and Neumann, S., 2002. Prozessorientierte Einführung von ERP-Systemen. In: Becker, J., Kugler, M. and Rosemann, M. (eds.). Prozessmanagement. Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung. Muenster: Springer, pp. 327ff.
- Harvard Business School Press, 2010. Improving Business Processes (Pocket Mentor). Harvard: Harvard Business Press.
- Harvard Computing Group Inc., 2010. Process Mapping- The Swimlane diagram [online] Available at: [http://images.google.de/imgres?imgurl=http://taskmap.com/wordpress/wp-content/uploads/images/Process-MappingThe-Swimlane-diagram\\_D31E/process-map-in-swimlane-format.jpg&imgrefurl=http://taskmap.com/wordpress/2010/12/09/process-mappingthe-swimlane-diagram/&h=682&w=910&tbnid=h2EVKor7QYxYPM:&tbnh=127&tbnw=169&ddocid=bzuExRNK-g8DuM&usg=\\_\\_JqkQc6o1P6hbqTOEq02M2V7X8YA=&sa=X&ved=0ahUKEwj6iIbJgNvJAhWCJg8KHcnfAIYQ9QEIKzAD](http://images.google.de/imgres?imgurl=http://taskmap.com/wordpress/wp-content/uploads/images/Process-MappingThe-Swimlane-diagram_D31E/process-map-in-swimlane-format.jpg&imgrefurl=http://taskmap.com/wordpress/2010/12/09/process-mappingthe-swimlane-diagram/&h=682&w=910&tbnid=h2EVKor7QYxYPM:&tbnh=127&tbnw=169&ddocid=bzuExRNK-g8DuM&usg=__JqkQc6o1P6hbqTOEq02M2V7X8YA=&sa=X&ved=0ahUKEwj6iIbJgNvJAhWCJg8KHcnfAIYQ9QEIKzAD) [Accessed 09th December 2010].
- Haubrock, M. and Schär, W. 2002. Bertriebswirtschaft und Management im Krankenhaus. Bern: Hans Huber.
- Herremans, I. and Isaac, R. 2004. The intellectual capital realization process (ICRP): an application of the resource-based view of the firm, *J. Manag Issues* 61, p. 217-23.
- Hirzel, M and Kühn, F., 2005. Prozessmanagement in der Praxis. Wiesbaden: Gabler.
- Horvath, P. and Gleich, R., 1998. Prozess-Benchmarking in der Maschinenbaubranche. *ZwF*, 93, 1998,7-8, pp. 325-329.
- Institute for Manufacturing, 2015. Porter's Value Chain. [online] Available at: <[http://www.ifm.eng.cam.ac.uk/uploads/Research/Decision\\_Support\\_Tools/valuch.gif](http://www.ifm.eng.cam.ac.uk/uploads/Research/Decision_Support_Tools/valuch.gif)> [Accessed 16th November 2015].
- Kates, R.; Parris, T. and Leiserowitz, A., 2005. What is Sustainable Development? Goals, Indicators, Values, and practice, *Environment* 47(3): 8-21.
- Keller, G., Nuttgens, M. and Scheer, A.-W., 1992. Semantische Prozessmodellierung auf der Grundlage "Ereignisgesteuerter Prozessketten (EPK)". *Veröffentlichungen des Instituts für Wirtschaftsinformatik*. Heft 89. Hrsg.: A.-W. Scheer. Saarbrücken.
- Köhler, J. and Vanhatalo, J., 2007. IBM WebSphere Developer Technical Journal: Process anti-patterns: How to avoid the common traps of business process modeling, Part 1. [online] Available at: <[http://www.ibm.com/developerworks/websphere/techjournal/0702\\_koehler/images/fig-2-3.jpg](http://www.ibm.com/developerworks/websphere/techjournal/0702_koehler/images/fig-2-3.jpg)> [Accessed 28th February 2007].
- Krahn, A., 1998. Vom Prozessmonitoring zum Prozessmanagement. Ein Vorgehensmodell zur Indikatorenherleitung für ein Prozess-Monitoring-System – dargestellt an der Firma H. Bern: Hoffmann-La Roche AG.
- Kugeler, M. and Vieting, M., 2002. Gestaltung einer prozessorientiert(er)en Aufbauorganisation. In: Becker, J., Kugler, M. and Rosemann, M. (eds.). Prozessmanagement. Ein Leitfaden zur prozess-orientierten Organisationsgestaltung. Muenster: Springer, pp. 215ff.
- Lindland, O. L., Sindre, G. and Solvberg, A., 1994. Understanding Quality in Conceptual Modeling. In: *IEEE Software*, 11, 1994,2, pp. 42-49.
- Neumann, S., Probst, C. and Wernsmann, C., 2002a. In: Becker, J., Kugler, M. and Rosemann, M. (eds.). Prozessmanagement. Ein Leitfaden zur prozess-orientierten Organisationsgestaltung. Muenster: Springer, p. 297ff..
- Neumann, S., Rosemann, M. and Schwegmann, A., 2002b. In: Becker, J., Kugler, M. and Rosemann, M. (eds.). Prozessmanagement. Ein Leitfaden zur prozess-orientierten Organisationsgestaltung. Muenster: Springer, pp. 437ff.
- Object Management Group, 2011. Business Process Model and Notation (BPMN) V1.1. [online] Available at: <<http://www.omg.org/spec/BPMN/1.1/PDF/>> [Accessed 21st June 2011].
- Porter, M. E., 1992. Wettbewerbsstrategie: Methoden

zur Analyse von Branchen und Konkurrenten. Vol.7, Frankfurt/Main, New York: Campus.

Rosemann, M., 1996a. Komplexitätsmanagement in Prozessmodellen. Methodenspezifische Gestaltungsempfehlungen für die Informationsmodellierung. Wiesbaden: Gabler Wirtschaft.

Rosemann, M., 1996b. Multiperspektivische Informationsmodellierung auf der Basis der Grundsätze ordnungsmäßiger Modellierung. Management & Computer, 4, 1996, 4, pp. 219-226.

Rosemann, M., 1998a. Die Grundsätze ordnungsmäßiger Modellierung. Intention, Entwicklung, Architektur und Multiperspektivität. In: Maicher, M., Scheruhn, H. J. (eds.). Informationsmodellierung. Referenzmodelle und Werkzeuge. Wiesbaden: Gabler Verlag/ Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, pp. 1-21.

Rosemann, M., 1998b: Managing the Complexity of Multiperspective Information Models using the Guidelines of Modeling. In: Fowler, D., Dawson, L. (eds.). Proceedings of the 3rd Australian Conference on Requirements Engineering. Geelong, Australia, 26-27 October 1998.

Rosemann, M. and Green, P., 2000. Integrating Multi-Perspectives into Ontologies. In: Orlowski, W. J. et al. (eds.): Proceedings of the International Conference on Information Systems - ICIS 2000. Brisbane, Australia, 10-13 December 2000, USA: Association for Information Systems Atlanta.

Rosemann, M. and Schwemann, A., 2002. Vorbereitung der Prozessmodellierung. In: Becker, J., Kugler, M. and Rosemann, M. (eds.). Prozessmanagement. Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung. Muenster: Springer, p. 67.

Scheer, A-W.. 1998. ARIS - Modellierungsmethoden, Metamodelle, Anwendungen. Vol. 3, Berlin et al.: Springer.

Schewe, G., 2015. Workflow. [online] Available at: <<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/workflow.html>> [Accessed 27th October 2015].

Schwarzer, B. and Krcmar, H., 1995. Grundlagen der Prozessorientierung. Eine vergleichende Unter-

suchung in der Elektronik- und Pharma industrie. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

Schwemann, A., 1999. Management komplexer Prozessmodelle. HMD 213, 37. pp. 80-88.

Schwemann, A. and Laske, M., 2002. Istmodellierung und Istanalyse. In: Becker, J., Kugler, M. and Rosemann, M. (eds.). Prozessmanagement. Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung. Muenster: Springer, p. 171.

Seibert, S., n.d. Standardisierung. [online] Available at: <<http://managementmethoden.info/TBSchlankheitWerkezeuge/TBStandardisierung>> [Accessed 27th October 2015].

SoftwareTestingStuff, 2014. Model Based Testing – MBT. [online] Available at: <[http://lh3.ggpht.com/-vtazhh5I6Y/UjMA\\_8j03UI/AAAAAAAeE/NNqa5G7t19M/\\_image%25255B2%25255D.png?imgmax=800](http://lh3.ggpht.com/-vtazhh5I6Y/UjMA_8j03UI/AAAAAAAeE/NNqa5G7t19M/_image%25255B2%25255D.png?imgmax=800)> [Accessed 16th November 2015].

Song, Y.W. and Choi, J.K. 2011. Sustainable business process management for construction companies. In: Journal of Construction Engineering and Project Management, Volume 2, Issue 2, 2012, pp.36-44. Speck, M. and Schnetgöke, N., 2002. Sollmodellierung und Prozessoptimierung. In: Becker, J., Kugler, M. and Rosemann, M. (eds.). Prozessmanagement. Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung. Muenster: Springer, pp. 206ff..

Stiehl, V., 2011. Vermittler zwischen den Welten. [online] Available at: <<http://it-republik.de/jaxenter/artikel/BPMN---Vermittler-zwischen-den-Welten-2531.html>> [Accessed 21st June 2011].

Technische Universität Kaiserslautern, 2015. Die Phasen des Prozessmanagements im Überblick. [online] Available at: <<http://www.uni-kl.de/universitaet/verwaltung/zentrale-dienste/qualitaetsmanagement-und-personalentwicklung/prozessmanagement/die-phasen-des-prozess-managements-im-ueberblick/>> [Accessed 27th October 2015].

The Earth Charter Initiative 2000. The Earth Charter, Retrieved on: 2009-04-05

Wilde, H., 2004. Plan- und Prozesskostenrechnung. Munich: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH.

Wildt, A., 2013. Begriff/ Definition von ERP Software. [online] Available at:<<http://www.rechnungswesen-portal.de/Fachinfo/Software/Begriff-Definition-von-ERP-Software.html>> [Accessed 05 April 2013].

Wilhelm, R., 2007. Prozessorganisation. Vol. 2, Munich: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH.

Zur Mühlen, M. and Hansmann, H., 2002. Workflow-management. In: Becker, J., Kugler, M. and Rosemann, M. (eds.). Prozessmanagement. Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung. Muenster: Springer, pp. 373ff.

## AUTHORS

**Vanessa Just**, PhD Student,  
Bucharest University of Economic Studies, Romania;  
Vanessa-just@web.de

**Melanie Buchmüller**, PhD Student,  
Bucharest University of Economic Studies, Romania;  
melaniebuchmueller@web.de

**Alexandra Sarbu**, PhD Student,  
Bucharest University of Economic; Romania;  
sarbu\_alexandra83@yahoo.com

JEL : L10

## Competition in the internet domain market - is a regulation of players with significant market power necessary?

Andreas Bartels, Michael Studeny, Ioana Surugiu, Teodora-Bianca Floricel

### ABSTRACT

Domain names are addresses in the world wide web. The companies that register these names for individuals and companies in their databases are called registries. Registries of generic domain names are subject to policies of and agreements with the Internet Corporation for Assigned Names and Numbers (ICANN). One of the stated core values of ICANN is to promote competition in the domain industry. ICANN's policy so far has basically only been the introduction of new domain endings which even worsened the competitive situation. VeriSign as the .com and .net registry is now the largest registry worldwide and holds a market share of 85% (as of December 2014) in the wholesale generic domain business. This article will display how helpless ICANN has been concerning the development of a sound competition policy and how VeriSign managed to capitalise on this.

### KEYWORDS

General, Competition, Monopoly, Domain Name, Internet

### 1. INTRODUCTION

The internet and its domain sector are a relatively young industry. The domain name system ensures that servers, computers and devices can be reached worldwide. It is like a virtual phonebook that translates - more easily to remember - domain names into IP-addresses (and vice versa). The IP address is an unambiguous, numerical label that is assigned to each server, computer or device linked to the internet.

A Top Level Domain (TLD) is the rightmost part of a domain name after the "point" – e.g. for Germany the ending .de. There is a distinction between country-code and generic TLDs. Country-code domain endings are assigned to countries (like .de for Germany or .at for Austria) or regions (like .eu) that consist of two letters. Generic TLDs consist of three or more characters – e.g. .com, .net, .biz, .info.

In 1985, the first time ever internet domain – symbolics.com – was registered. The domains that followed were registered for US universities and very large enterprises. It took about one more decade until it was possible for everyone to register domain names. A real domain boom started (Huber & Dingeldey, 2004). At the end of 2014, about 288 million domain names had been registered worldwide (VeriSign, 2015).

ICANN is inter alia responsible for the policy development on generic domain names and the agreements with the generic TLD registries whereas the designation of a ccTLD registry falls in the authority of the respective government of a country. So-called registrars need to get accredited with ICANN (in the case they plan to register gTLDs) and the relevant registries in order to be able to offer the registration of domain names to resellers and to residential and corporate customers. The wholesale prices of the registry exert an effect on the retail prices charged by registrars or their resellers.

The different relationships are shown in the figure below.

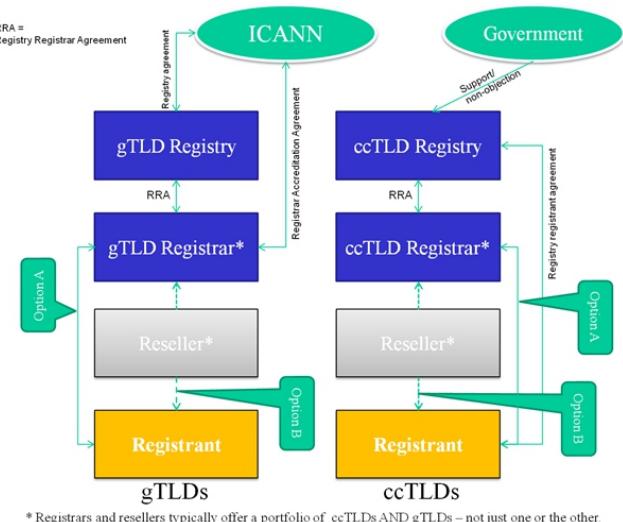


Fig. 1. Typical contractual relationships between domain parties

As shown in the figure, domain registrants might register a domain name via a reseller or directly via a registrar. A reseller is not entitled to register a domain name at a registry directly.

The generic internet domain market on the wholesale (registry) level is currently dominated by one company - VeriSign - with 85% of all generic domain names registered with them at the end of 2014.

## 2. THE INCEPTION AND DEVELOPMENT OF THE DOMAIN MARKET AND ITS INSTITUTIONS

A short look into the history is essential in order to understand the current internet governance and market structure. The internet started as a research project in the late 1960s that connected important research organisations in the USA – the network was called ARPAnet (Albitz & Liu, 1999). In the late 1980s it was replaced by a network financed by the National Science Foundation (USA). In spring 1995, the switch on/ to commercial backbones occurred.

In the early years of the internet, the generic domain names were registered by Jon(athan) Postel who worked at that time at the University of Southern California (USC). The task of domain management belonged to a group of internet related services (like IP address and protocol parameters management) that were performed by IANA (Internet Assigned Numbers Authority). IANA was funded by the US government under a contract between the government and the USC (Mueller, 1999).

In 1997, the Clinton Administration decided to privatise the domain name system and to transfer the management of this resource from the US federal government to a private, non-profit corporation with international participation in its management (U.S. Department of Commerce, 1998). This led to the establishment of the Internet Corporation for Assigned Names and Numbers (ICANN) in 1998. ICANN is the body that is responsible for the management, the development of policies and the technical coordination of internet domain names and IP addresses. It is a not-for-profit private corporation located in Los Angeles (USA).

As Mueller pointed out, the Clinton Administration envisioned an “industry self-regulation” (Mueller, 1999). The government wanted to stay in the game and ensure that the internet remained stable, on the other hand it did not intend to create a new government

department or take direct responsibility. Nevertheless, the US government has not refrained itself from regulation and control of the domain name business (Mueller, 1999). Officially, the US government does not hold any statutory authority over ICANN or the DNS, but it still maintains separate contractual agreements – e.g. the “Affirmation of Commitments”<sup>1</sup> between ICANN and the Department of Commerce (DoC) (Kruger, 2015).

ICANN is now a multi-stakeholder organisation where the industry, internet users, governments and technical bodies all can express and forward their interests. The organisation calls it a “community-based consensus-driven policy-making” (ICANN, 2013, p. 2). ICANN states in its bylaws - Article I, Section 2, No. 5 and 6 - that a competitive environment belongs to its core values. However, besides this good intent the bylaws do not specify how this goal is to be achieved. Instead, the good aim is extenuated in No. 5 and 6 as it has to be feasible, appropriate and practicable to introduce and foster competition.

Already at the inception of ICANN, the intervention of the DoC was necessary in order that ICANN became recognised by NSI, the domain registry for .com, .net and .org at that time (Mueller, 1999). ICANN showed problems to keep the registry in check. The latter was acquired by VeriSign in 2000.

In 1985, only 6 generic TLDs were “implemented” - .com (commercial), .net (network), .org (organisation), .edu (education), .mil (military) and .gov (government).<sup>2</sup> The first country code TLDs also became available in 1985 - .us (USA), .uk (United Kingdom) and .il (Israel). Other ccTLDs were introduced in the following years – e.g. the .de for Germany in 1986. Especially, in the 1990s the number of ccTLD extensions increased immensely conferring basically every country its ccTLD. The number of gTLD endings increased only moderately; more were introduced especially from 2001 onwards – e.g. the TLDs .info and .biz. In January 2012, ICANN opened the application round for further domain extensions (so-called new TLDs or nTLDs). It received a total of 1,930 applications. On 25 August 2015, 741 new gTLDs had been delegated - more than 540 applications were in the meantime withdrawn for different reasons.<sup>3</sup> The question is whether these new domain extensions

<sup>1</sup> <https://www.icann.org/resources/pages/affirmation-of-commitments-2009-09-30-en>

<sup>2</sup> The .arpa TLD was - at that time - only seen as a temporary TLD. But it still exists.

<sup>3</sup> <http://newgtlds.icann.org/en/program-status/statistics>

will lead to more competition? Or is it like the city centre where the rental costs for shops in the main street are much higher than in the side streets? The more shops exist, the more the central location is of value. As Karl Ulrich pointed out, the introduction of new TLDs is likely to enhance the value of .com (Wharton, 2014). Phil Corwin points to another competition issue which might become visible in the next years – the number 2 and 3 concerning the number of applications for new TLDs were Amazon and Google. They did not only apply for their trademark/ brand names, but also for generic terms like .book, .shop and .movie (Corwin, 2012). If two or more applications for the same string exist and the involved applicants - after passing the relevant application steps - cannot reach a voluntary agreement, an auction by ICANN is a last resort to determine the future registry of the TLD. Google for example paid USD 25 million at an auction in February 2015 in order to acquire the extension .app. Google beat out inter alia Amazon in this bid. The worries here are less about the wholesale prices of the registry than about Google using its search engine, data gathering and internet advertising power to favour its own TLDs rather than the ones of competitors. Both companies might dominate the internet marketplace of the future (Corwin, 2012).

The US Supreme Court distinguishes between monopoly and market power. Market power exists if a company is able to increase prices above the ones that would be charged in a competitive market. A small degree of Market power is common – e.g. because of a good reputation or product differentiation. Monopoly power is according to the Supreme court “the power to control prices or exclude competition” (U.S. Department of Justice, 2008, p. 20). According to different court decisions, a dominant market share is a good starting point in identifying monopoly power – however, other market characteristics also have to be taken into account. The different court decisions do not offer a clear picture which market share might represent monopoly power, but it should be at least 50 percent in order that courts in the USA will locate the existence of monopoly power (U.S. Department of Justice, 2008).

However, the “relevant market” has to be taken into account in order to determine the applicable market share. The US and the EU use similar concepts concerning the definition of a relevant market. The relevant market consists of products/ services that are interchangeable or substitutable by the consumer - in

relation to product characteristics, use and price. It also considers the relevant geographic market which is defined inter alia by the homogeneity of the conditions of competition in the areas (European Commission, 1997; U.S. Department of Justice, 2008).

### 3. RESEARCH METHODOLOGY AND GOALS

The domain name business is a peculiar industry. Domain names are not only – as originally intended by IANA – pure identifiers in the world wide web, they also hold a value. The .com domain ending contains a special appeal in this context.

In order to determine any existing market power, the market share of VeriSign will be evaluated in a first step. In a second step, the development of the registration numbers will be analysed. Data about the registration numbers in the .com and .net TLDs is available dating back to 1998. Before this date, only accumulated data for ccTLDs and gTLDs is existing. The costs and revenues of VeriSign will also be used as an indicator for economies of scale and of any possible market power. In addition, the wholesale price development of .com will be evaluated. The intent is inter alia to determine to what extent the registry has been able to dictate the price for its .com domain irrespective of any competitive threats.

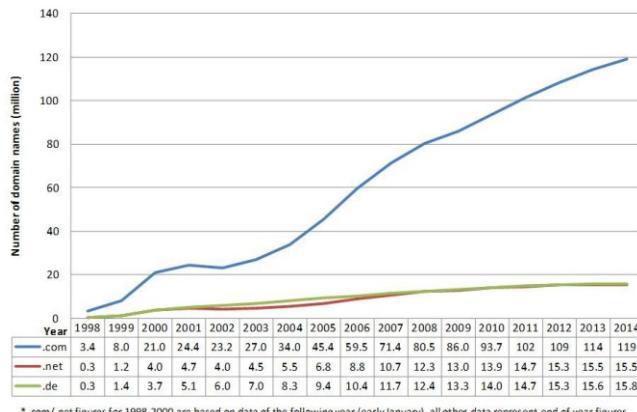
### 4. RESEARCH RESULTS

In December 2014, a total of 288 million domain names existed worldwide. 134 million of these domain names were ccTLD registrations and about 154 million were gTLD registrations - approximately 130.6 million of the latter were .com and .net domain names (VeriSign, 2015). If only the gTLDs are taken into account, the .net and .com domains hold a market share of 85% in the gTLD market. If also all of the ccTLDs are included, VeriSign still owns a market share of 46%.<sup>4</sup>

The introduction of new domain endings like .berlin, .xyz, .website and .club does - so far - not seem to have a significant impact on the registration numbers of the .com TLD. The evolution of the .com and .net domain names is shown below. Both domain endings are currently managed by the registry VeriSign. As can be seen, the development of these TLDs is different. The .net TLD has aimed at other customer groups and

<sup>4</sup> The calculation also includes VeriSign's TLDs .name, .cc and .tv.

market segments than the .com TLD. Nevertheless, it is obvious that the .com domain experienced a real boom. As displayed below, the .com domain grew extraordinarily in comparison to other TLDs such as .net or .de. The .com ending has been the most valuable TLD since the beginning of a commercial offering of domain registrations. It is like a land rush as many users, companies and also a large group of speculators have tried to secure "their" names – either for (current or later) use or as a way of earning money.



\* .com/.net figures for 1998-2000 are based on data of the following year (early January), all other data represent end of year figures

Fig. 2. Development in the number of .com, .net and .de domain names  
 [Data sources for .com and .net: ICANN (2001-2014) and  
 Zooknic (1998-2000); for .de: DENIC]

The Top 20 domain endings are listed in Fig. 3 below. It is obvious that the .com TLD is way ahead of all other domain endings. A special case is the TLD .tk as it uses a distinctive business model. The .tk domain names are usually free of charge which explains the high number in domain registrations. Only some .tk domain names like special domains (e.g. 1-, 2- or 3-character domain names or special terms and words) are paid for.

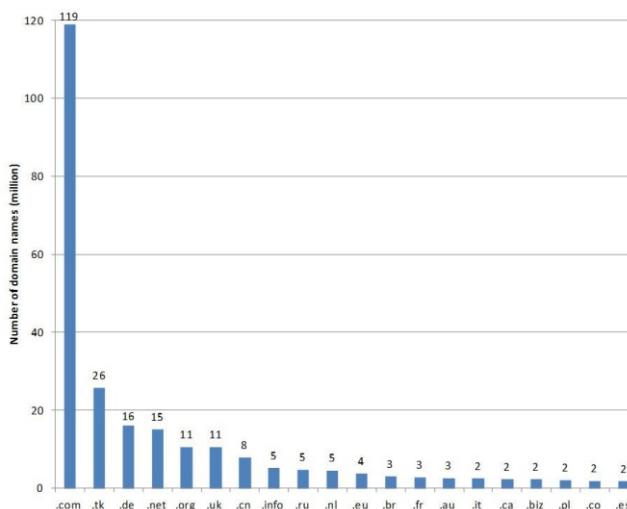


Fig. 3. Top 20 TLDs on 31 August 2015 [Data sources: Domaintools, Denic for .de, Nominet for .uk]

The question is which is the relevant market in order to determine a possible market/ monopoly power of VeriSign? First, it needs to be determined if the domain endings are interchangeable or substitutable for the customers.

The .com is not only of interest for companies who use this domain actively for their business, but also for the so-called secondary market.<sup>5</sup> Large portfolios of domain names are registered and traded as objects for speculation and a way of earning money. The focus for most of these domain speculators is the .com extension. Especially, generic terms are registered as most speculators try to stay away from brand names – as it could be regarded and prosecuted as cybersquatting.

The sales price of domain names is one indicator about the interchangeability of domain names. Unfortunately, different lists about the most expensive domain name sales exist – depending on the respective source. Nevertheless, all relevant sources show that the Top 10 of the most expensive domain name sales were all .com purchases (European Domain Centre, 2015; DN Journal, 2015).

This does not imply that there is no serious trading in ccTLDs like .uk (United Kingdom) and .de (Germany), but the prices for .de for example reach seldom EUR 1 million – the domain shopping.de is an exception as it was sold for EUR 1.96 million in 2010.

Concerning the substitution or interchangeability it can be assumed that this is realistic between or within gTLD and ccTLD extensions - outside the .com sphere. To support this argument, in December 2014 the TLD .us (USA) encompassed only about 1.8 million domain names which is just about 1.5% of the .com registration number. For US residents and companies, the TLD .us does not seem to be an equivalent alternative to the .com TLD.

A .com TLD is more valuable than any other domain ending in the world. A company like Amazon would not exchange its amazon.com for the domain amazon.biz. Nevertheless, Amazon has registered the domain name amazon.biz also for itself - it can be assumed that the main intention of Amazon was to protect the brand. Companies like Amazon and Google safeguard their brand names in a number of gTLDs and

<sup>5</sup> On the secondary market domains that have already been registered are traded.

ccTLDs. It is not uncommon that international companies hold a portfolio of more than 10,000 domain names – some are used for the actual business, but many of them are just registered to protect the brand names from cybersquatting.

In countries outside the USA, the .com TLD is substitutable to a certain extent. In many countries a ccTLD might be at least as important as a .com domain name. German residents and companies for example prefer to use the .de TLD. German businesses that are active on international markets however also feel the need to register a .com domain – either in order to protect their brand name or to offer products to international customers.

It can therefore be argued that the .com TLD is not interchangeable or substitutable for a large number of individuals and companies – especially for international companies and for businesses in the USA. It is justifiable that only the TLD .com represents the relevant market in certain countries. This might change in the long run if the new TLDs become more prominent, but for the next few years it can be assumed that .com is THE domain ending. If the TLD .com is not substitutable in certain countries, it suggests that a monopoly situation exists. This might be disputed to a certain extent as alternatives like ccTLDs and other gTLDs are – at least in theory – available to customers.

Concerning the relevant geographic market, the criteria are not easily defined. First of all, basically every internet user in the world can register (and use) a .com domain name as it is an “online product”. There is no physical boundary to overcome to acquire this product. This would also make a regional regulation challenging. In addition, not all geographic regions/ markets are homogeneous – e.g. concerning the customer preferences and conditions of competition.

To conclude, it is not possible to easily define the relevant market(s). Neither the interchangeability nor the level of competition are the same in every country/ region. This calls for auxiliary variables or a model that incorporates these differences. As an auxiliary variable, the overall market share and the gTLD market share of .com are utilised in this research. However, as mentioned above, it should be noted that market share is only one – although strong – indicator of market/ monopoly power.

The registration of domain names is usually a highly automated process between the registrars (who register the domain names for customers) and the registry. The figure below supports the assumption that economies of scale exist. VeriSign is – besides the .com ending – also the registry for the .net, .tv, .cc and .name TLDs (as a back-end provider it also registers for example .gov and .edu) and therefore economies of scope can be supposed as well.

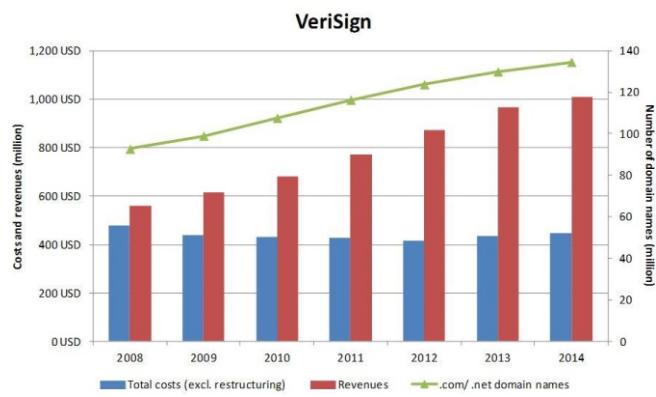


Fig. 4. Costs and revenues of VeriSign in comparison to the development of the registration numbers in .com and .net domain names  
 [Data sources: VeriSign (2010-2014), ICANN (2008-2014)]<sup>6</sup>

As can be seen from the graph above, the costs of VeriSign have been quite stable in the last years. The costs for the naming services of VeriSign in the years 2008-2014 amount to around 400 million USD per year – the restructuring costs were exempted as they would distort the real costs of providing domain related services. The growing revenues reflect the rising domain registrations, but also the increased wholesale prices. The net income of VeriSign was not considered here as it includes inter alia taxes and interest expenses. However, it is no secret that the domain services represent a profitable business for VeriSign. The company reported a net income of USD 355.3 million for 2014.

The wholesale prices for .com domain names were increased in 2007, 2008, 2010 and 2012 (for .net also several price increases occurred in this time period). At the same time, the registration numbers for .com (especially) and .net domain names rose significantly. This said, the revenues increased by 80.7% in the time period 2008 to 2014. For the same time period the number of registered .net and .com domain names rose by 45% (48% for .com domain names only).

<sup>6</sup> Cost and revenue figures for 2008 and 2009 were extracted from the Annual Report 2010. The Annual Reports before 2010 include besides the Naming Services also other products in the consolidated statements of operations.

VeriSign employed a total of 1,079 employees in 2013. This leads to the estimation that there is still room for cost reduction – also in other fields besides personnel costs.

The relationship between VeriSign and ICANN has not been trouble-free during the last years. It reached its culmination in a series of claims between both parties. VeriSign inter alia filed a lawsuit against ICANN on 27 August 2004 alleging it of overstepping its “contractual authority and improperly attempted to regulate” the business of VeriSign (VeriSign, 2004, p. 25). ICANN filed an answer alleging VeriSign of breaching the .com registry contract by introducing new services. In December 2004, ICANN issued a “Request for Proposal” (RFP) concerning a successor of the .net registry operator – the agreement of VeriSign was due to expire on 30 June 2005. In January 2005, VeriSign subsequently filed a request for arbitration at the International Chamber of Commerce’s International Court of Arbitration as the RFP was – according to VeriSign’s perception – breaching the current .net registry agreement. On 8 June 2005, ICANN designated VeriSign to retain control of the .net registry – despite hefty criticism from many stakeholder parties.

ICANN and VeriSign announced a proposed settlement of the disputes in October 2005. It was inter alia dependent on the successful completion of a new .com registry agreement. The Department of Commerce approved the new .com registry agreement on 29 November 2006.<sup>7</sup> It secured VeriSign the right to offer .com domains until 30 November 2012. However, any renewal or substitution of the contract became dependent on the approval of the DOC. The contract allowed VeriSign to increase the price four times by a maximum of 7% during the 6-year period. VeriSign used this “instrument” and increased the prices four times by 7% - in 2007, 2008, 2010 and 2012 - increasing the wholesale price from USD 6 to USD 7.85 – an increase of nearly 31% within 6 years. The inflation rate in the US rose by 13.9% between 2006 and 2012.<sup>8</sup> The number of .com registrations increased from 59.5 million in 2006 to 108.5 million domain names in 2012. The existing economies of scales should have decreased the wholesale prices, but instead VeriSign used its market power to increase the prices.

In 2012, the .com registry agreement that was up for

renewal was approved by ICANN. However, the Department of Commerce rejected the provision in the contract that entitled VeriSign to increase the prices during the term of the agreement in the same manner as before. Instead, the wholesale price for .com is fixed at USD 7.85 for the 6-year term. VeriSign might still increase the price - however this will be dependent on extraordinary circumstances and requires the approval of the DOC. Whereas ICANN has not been able to bridle VeriSign’s apparent market power, it was up to the Department of Commerce to represent the competitive threat. It denied VeriSign the right to any “automatic” price increase.

According to the ICANN bylaws, one of its core values is the introduction and promotion of competition in the area of domain registration (Section 2, No. 6). However, this goal is not specified in more detail and leaves room for interpretation. ICANN’s answer so far has been the introduction of more and more domain endings in order to achieve this goal. So far, there has been no well-founded analysis by ICANN about the market structure, the market power and force of registries and registrars. There seems to be a belief within the organisation that the introduction of more and more domain endings will lead to an effective competition within the wholesale market. In comparison to telecommunications companies in Europe or the USA, domain registries with market power are not regulated.

However, it should be noted that the domain hype might vanish over the next couple of years as people use more and more mobile devices and do not type in the respective domain names. Instead search engines and other new (to come) technologies might make the domain names of less interest.

## 5. CONCLUSION

ICANN’s aim of fostering competition is basically limited to the introduction of new TLDs. Neither does ICANN actively regulate the market nor the registries nor the registrars. It is a handicap for the gTLD domain business that ICANN is not able to bridle the market power of VeriSign on its own. It has needed the support of the DOC to limit inter alia the price increases of VeriSign. ICANN’s competition policy so far consists basically of only one measure: to introduce more and more domain endings. A regulation of registries with significant market power has not been taken into account by ICANN.

<sup>7</sup> [http://www.ntia.doc.gov/files/ntia/publications/icanncom\\_fact\\_113006.pdf](http://www.ntia.doc.gov/files/ntia/publications/icanncom_fact_113006.pdf)

<sup>8</sup> <http://www.usinflationcalculator.com/inflation/historical-inflation-rates/>

ICANN holds the ability to regulate registries at least to a certain extent via the registry agreements. However, it does not use this tool in a way that would benefit the market and in the end the consumers. ICANN does not even see the need to regulate the market or registries with market power. It seems that ICANN turns a blind eye on this issue. It is easy for the organisation to argue that a regulatory intervention is not supported by its bylaws. The bylaws (Section 2, No. 5) specify that one of its core values is "to promote and sustain a competitive environment". It could be safely argued that in order to promote and sustain competition a regulatory policy is needed – but ICANN does not see it as its task. Its bylaws need to be updated to reflect a more direct regulation of registries with significant market power.

The data leads to the conclusion that VeriSign possesses significant market power. It can be disputed if VeriSign also holds monopoly power. This would require a more detailed analysis. However, its current market share, its pricing behaviour in the past and its actions against ICANN lead to the inference that it would use its "full" power if it is allowed to. VeriSign holds a deep wallet and has shown ICANN in several cases that it can use its financial power to fight against the latter in court rooms. ICANN itself only holds a limited budget for legal disputes.

In this respect it should also be taken into consideration if ICANN or another institution is able to effectively regulate the market - so far it seems that only the DOC can accomplish this task. The relevant authority would need the strength and budget to fight against companies like VeriSign in court rooms. A government agency could resist the pressure more easily and usually does not need to fear legal costs (although agencies also suffer from budgetary constraints).

An alternative could be to confer the registry function only to applicants that are non-profit or public organisations. In Europe many ccTLD registries are non-profit organisations and allegations about an abuse of market power cannot really be heard. It is a current belief in economics that a private monopoly is more detrimental to customers and the economy as a public one (Vickers & Yarrow, 1988). This alternative needs a more thorough evaluation in another research.

The regulatory policies in the telecommunications industry - e.g. in Europe and the USA - have shown how the market power of (former) monopolies can be

bridled. The regulation of telecommunication companies not only led to a vibrant industry, but also customers have profited from falling prices, more and better products and services. The current state of the internet would have not been possible without the regulation of incumbents.

However, the design of an effective policy is not easy as the monopoly situation for a specific TLD cannot be dissolved – and the respective TLD always has to be seen in the context with other TLDs. This is an area for future research – the design of an effective regulation for a specific TLD or TLD group.

## REFERENCES

- Albitz, P.; Liu C. (1999): **DNS und BIND**, German translation by A. Roesches and P. Klicman, Köln, O'Reilly.
- Corwin, P. (19 June 2012): **New gTLDs: Competition or Concentration? Innovation or Domination?**, Domain Name News, <https://www.domainnamenews.com/new-gtlds/new-gtlds-competition-or-concentration-innovation-or-domination/11833> (accessed on 30 September 2015).
- Denic, **Domainentwicklung**, <http://www.denic.de/hintergrund/statistiken.html> (accessed on 31 August 2015).
- DN Journal, **The All-Time Top 20 All-Cash Domain Sales Reported By DNJournal.com (2003 to Now)**, The Domain Industry News Magazine, <http://www.dnjournal.com/archive/domainsales/dnjournal-all-time-top-20-cash-domain-sales.htm> (accessed on 24 September 2015).
- Domaintools, **Domain Count Statistics for TLDs**, <http://research.domaintools.com/statistics/tld-counts/> (accessed on 31 August 2015).
- European Domain Centre, **The Top 25 Most Expensive Domains Of All Times**, <http://www.european-domaincentre.com/pages/news-room/domain-management-news/the-top-25-most-expensive-domains-of-all-times> (accessed on 2 September 2015).
- European Commission (1997): **Commission Notice on the definition of relevant market for the purposes of Community competition law**, Official Journal of the

European Communities, C 372, 9 December 1997, pp. 5-13.

Huber, F.; Dingeldey, D. (2004): **Handbuch Domain-Namen - Alles über Internet-Domains**, Starnberg, Florian Huber.

ICANN (2013): **Beginner's Guide to participating in ICANN**, <https://www.icann.org/en/system/files/files/participating-08nov13-en.pdf> (accessed on 1 October 2015).

ICANN, **Monthly Registry Reports**, <https://www.icann.org/resources/pages/reports-2014-03-04-en> (accessed on 1 October 2015).

Kruger, L. G. (2015): **Internet Domain Names: Background and Policy Issues**, CRS Report for Congress, Congressional Research Service, 97-868, 6 March 2015, pp. 1-30.

Mueller, M. (1999): **ICANN and internet governance – sorting through the debris of “self-regulation”**, The Journal of policy, regulation and strategy for telecommunications information and media, Info, Vol. 1, No. 6, December 1999, pp. 497-520.

Nominet, **Total domains under management at end of month**, 2015 .UK Register statistics, <http://www.nominet.uk/news/reports-statistics/2015-uk-register-statistics> (accessed on 6 October 2015).

U.S. Department of Commerce (5 June 1998): **Management of Internet Names and Addresses**, Statement of Policy on the Management of Internet Names and Addresses, Docket Number: 980212036-8146-02, <http://www.ntia.doc.gov/federal-register-notice/1998/statement-policy-management-internet-names-and-addresses> (accessed on 2 September 2015).

U.S. Department of Justice (2008): **COMPETITION AND MONOPOLY: SINGLE-FIRM CONDUCT UNDER SECTION 2 OF THE SHERMAN ACT**, September 2008.

VeriSign (2008-2014): **Annual Report**, Reston (VA).

VeriSign (2015): **The Domain Name Industry Brief**, Volume 12, Issue 1, March 2015, <https://www.verisign-inc.com/assets/domain-name-report-march2015.pdf> (accessed on 2 September 2015).

Vickers, J.; Yarrow, G. (1988): **Privatization: An Economic Analysis**, Cambridge, Massachusetts, The MIT Press.

Wharton School of the University of Pennsylvania (21 May 2014): **Domain Name Land Rush: More Room for Companies**, Competition and Scam Artists, Knowledge @Wharton, <http://knowledge.wharton.upenn.edu/article/domain-name-land-rush-room-companies-competition-scam-artists/> (accessed on 9 June 2015).

ZookNIC, **History of gTLD domain name growth**, <http://zooknic.com/Domains/counts.html> (accessed on 28 August 2015).

## AUTHORS

**Andreas Bartels**, PhD Student, Bucharest University of Economic Studies, Romania,  
[andie.bartels@gmail.com](mailto:andie.bartels@gmail.com)

**Michael Studeny**, PhD Student, Bucharest University of Economic Studies, Romania,  
[michael.studeny@gmail.com](mailto:michael.studeny@gmail.com)

**Ioana Surugiu (Farkas)**, PhD Student, Bucharest University of Economic Studies, Romania,  
[ioana.g.surugiu@gmail.com](mailto:ioana.g.surugiu@gmail.com)

**Teodora - Bianca Floricel**, PhD Student, Bucharest University of Economic Studies, Romania,  
[tfloricel@gmail.com](mailto:tfloricel@gmail.com)

JEL : G2, G20

## Das Insolvenzplanverfahren als Sanierungsmöglichkeit für Unternehmen

Bastian Heinemann, Steffen Lange

### ABSTRACT

The subject of the Insolvency Act has fundamentally changed after the insolvency law reform in 1999 (Pirntke, 2005). The reform focused on the refurbishment of companies that were afflicted with crisis. It also aimed at replacing liquidation as the process target. Liquidation used to be the primary aim in the past (Schmittmann, 2007). This was mainly due to the increasing number of corporate insolvencies in the past. Insolvencies resulted in the loss of many jobs and the damage of the economy (Seidl, 2006).

In parallel with the American law, the so-called insolvency plan procedure was introduced in Germany for this purpose. The insolvency plan is the main topic of the Insolvency Act and is basically a tool for corporate restructuring. Since the introduction of this reform, the insolvent party is protected from the creditor's access during and after the bankruptcy. It is also possible to terminate contracts unilaterally, if they are not economically meaningful (Haarmeyer, 2006).

### KEYWORDS

Finance; Internal Organisation

### EINLEITUNG

Sanierungsmöglichkeiten sind aufgrund tiefgreifender Reformen, die mithilfe des Insolvenzplanverfahrens möglich sind, bisher immer noch relativ unbekannt und werden nur von wenigen Unternehmen genutzt. Den Gruppen, die direkt von der Insolvenz betroffen sind, wie zum Beispiel, Gläubiger, Unternehmen oder Investoren bleiben Informationen über die Sanierungschancen in den meisten Fällen verwehrt. Jedoch sollten gerade diese Zielgruppen von den Chancen der Sanierungsmöglichkeit mittels Planinsolvenz Kenntnis erlangen, um die bestehenden Möglichkeiten zu ihrem Vorteil nutzen zu können (Seidl, 2006).

Aktuelle Zahlen belegen die noch unbedeutende Rolle des Insolvenzplanverfahrens in der Praxis. Nach Erhebungen des Instituts für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn wurden in den Jahren 1999 bis 2011 ca. 480.000 Insolvenzanträge gestellt. Die Anzahl einge-reichter Insolvenzpläne betrug im gleichen Zeitraum gerade einmal 1865. Somit ist die Nutzung des Insolvenzplans als Instrument zur Unternehmenssanierung nach wie vor die Ausnahme. Erfolgreiche Sanierungen populärer Unternehmen wie *Babcock Borsig, Ihr Platz und Herlitz* zeigen jedoch, dass mit dem Insolvenzplanverfahren Unternehmenssanierungen möglich sind (Kranzusch, 2007).

Die Arbeit soll dem Leser das Insolvenzplanverfahren als Sanierungsalternative näherbringen und analysieren, wie eine gut durchgeführte Planinsolvenz dazu geeignet ist, neue Investoren zu finden.

Wenn man unter Anbetracht der vorher skizzierten Problematik davon ausgeht, dass viele Unternehmen in der heutigen Zeit anstelle einer Konkursanmeldung eine Planinsolvenz durchführen, sollte man davon ausgehen, dass hierdurch der Unternehmensfortbestand gesichert und ein neuer Investor gefunden werden kann.

### DAS INSOLVENZPLANVERFAHREN ALS

### SANIERUNGSMÖGLICHKEIT FÜR UNTERNEHMEN

#### 1. INSOLVENZ UND SANIERUNG

##### 1.1 INSOLVENZ

In der Literatur existieren für den Begriff der Insolvenz unterschiedliche Definitionsansätze. Diese sind davon abhängig, welche Betrachtungsebene zugrunde gelegt wird. Im juristischen Sinne ist ein Unternehmen insolvent, wenn mindestens einer der drei folgenden Tatbestandsmerkmale vorliegt: Zahlungsunfähigkeit, drohende Zahlungsunfähigkeit und Überschuldung (Bichelmeier, 2003).

In der Betriebswirtschaftslehre wird Insolvenz als Endzustand eines langwierigen Krisenprozesses im Unternehmensverlauf angesehen. Ist ein Unternehmen erst einmal in diesem Stadium, ist der Fortbestand des Unternehmens in seiner bestehenden Form nicht mehr tragbar. In den meisten Fällen tritt die Insolvenz als überraschendes Ereignis ein. Das bedeutet jedoch, dass eine frühzeitige Wahrnehmung der Unternehmenskrise nicht erkannt wurde (Ritter, 2000).

### 1.1 SANIERUNG

Für den Sanierungsbegriff existieren in der Betriebswirtschaftslehre weder eine einheitliche Definition, noch gesetzliche Regelungen. Die betriebswirtschaftliche Sanierung umfasst alle Maßnahmen, die dazu dienen, die dauerhafte Überlebensfähigkeit eines existenziell bedrohten, krisenbehafteten Unternehmens wiederherzustellen (Kranzusch, 2002). Grundsätzlich wird zwischen der Sanierung im engeren und der Sanierung im weiteren Sinne unterschieden. Die Sanierung im engeren Sinne beinhaltet lediglich finanzielle Maßnahmen zur Bewältigung der Unternehmenskrise (Mayer, 2003).

Diese Vorkehrungen dienen dazu, die Zahlungs- bzw. Ertragsfähigkeit eines Unternehmens wiederherzustellen oder eine bilanzielle Überschuldungssituation zu beseitigen. Die Sanierung im weiteren Sinne umfasst sämtliche Krisenbewältigungsmaßnahmen. Hierzu gehören insbesondere strategische und leistungswirtschaftliche sowie finanzielle Maßnahmen. Strategische und leistungswirtschaftliche Aspekte beinhalten die Maßnahmen welche zur Modifizierung aktueller Unternehmensstrukturen genutzt werden, um beispielsweise die Rentabilität betriebswirtschaftlicher Kernaktivitäten zu steigern (Kranzusch, 2002). Da die finanziellen Optimierungen lediglich die kurzfristige Überlebensfähigkeit des Unternehmens sichern, ist zur dauerhaften Unternehmenssicherung eine Verkettung von Maßnahmen verschiedenster Ebenen notwendig. Der weitere Sanierungsbegriff umfasst daher eine ganzheitliche Sanierung im betriebswirtschaftlichen Sinne (Kudla, 2005). Die Sanierungsprüfung erfolgt immer im Vorfeld einer Entscheidung, um herauszufinden, welche Maßnahmen zur Sanierung durchgeführt werden sollen. Ziel der Sanierungsprüfung ist es, festzustellen, ob das Unternehmen sanierungsfähig und sanierungswürdig ist. Sanierungsfähigkeit liegt zum Beispiel vor, wenn die geplanten Sanierungsmaßnahmen die aktuellen Zahlungsschwierigkeiten des Unternehmens beseitigen (Harz, 2006). Im Allgemeinen soll die

Sanierungsfähigkeitsprüfung die Erfolgsschancen der Sanierung des Krisenunternehmens darstellen (Zirener, 2005). Von Sanierungswürdigkeit wird dann gesprochen, wenn die von einem Unternehmen zukünftig zu erzielenden Erträge über dem Liquidationswert liegen (Harz, 2006). Eine Sanierungswürdigkeitsprüfung gibt somit Aufschluss darüber, ob eine Sanierung oder eine Liquidation des Unternehmens für alle Stakeholder von Vorteil ist. Da die Entscheidung der Sanierungsbeteiligten von der Qualität und Plausibilität des erstellten Sanierungskonzeptes abhängt, stehen die Sanierungsfähigkeits- und die Sanierungswürdigkeitsprüfung in einem engen wechselseitigen Abhängigkeitsverhältnis (Zirener, 2005). Der juristische Sanierungsbegriff bezeichnet den rechtlichen Bezugsrahmen, der zur Durchführung der betriebswirtschaftlichen Sanierung benötigt wird.

## 2. UNTERNEHMENSSANIERUNG MITTELS

### INSOLVENZVERFAHREN

#### 2.1 ZWECK DER SANIERUNG MITTELS

##### PLANINSOLVENZ

Die Beteiligten haben durch den Insolvenzplan die Möglichkeit von den gesetzlichen Vorgaben der Insolvenzordnung abzuweichen. Er bildet somit das „Kernstück“ der Insolvenzordnung (Althaus, 2004).

Mithilfe des Insolvenzplans können die Beteiligten flexibel und effizient Insolvenzen auf der Grundlage der Gläubigerautonomie abwickeln (Haarmeyer, 2006). Da der Insolvenzplan weitgehend frei von vorgedefinierten Regeln ist, kommt die „Stärkung der Gläubigerautonomie“ hier als Ziel besonders zum Ausdruck (Imgrund, 2007). Die Entscheidungsfreiheit der Beteiligten sorgt für eine flexible, deregulierte und autonome Abwicklung der Insolvenz (Kautzsch, 2001). Im Insolvenzplan können Vorschriften zur Befriedigung der absonderungsberechtigten Gläubiger und Insolvenzgläubiger gemäß § 217 InsO getroffen werden. Zusätzlich können Regelungen zur Verteilung und Verwertung der Insolvenzmasse sowie zur Haftung des Schuldners getroffen werden. Ob das Unternehmen fortgeführt und saniert, ganz oder teilweise übertragen oder liquidiert wird, ist eine Entscheidung des jeweiligen Einzelfalls und liegt in der Hand der Gläubiger. Primärziel des Insolvenzplans ist jedoch die Sanierung des insolventen Unternehmens (Seefelder, 2007).

Die Rechtsnatur des Insolvenzplans ist in der Literatur

strittig (Becker, 2005). Aufgrund der unterschiedlichen Ausgestaltungsmöglichkeiten des Insolvenzplans ist eine einheitliche betriebswirtschaftliche Definition nicht möglich. Der Zwangsvergleich bzw. Vergleich nach der Konkurs- und Vergleichsordnung wird durch den Insolvenzplan ersetzt. Die Konkurs- und Vergleichsordnung basierte in erster Linie auf der sogenannten Vertragstheorie. Zu Zeiten der Konkursordnung wurden Verträge zwischen dem Schuldner und den Gläubigern zur Abwendung oder Beendigung des Konkursverfahrens geschlossen. Gegen die Zuordnung des Insolvenzplans zur Vertragstheorie spricht die Tatsache, dass auch Gläubiger an den Plan gebunden werden können, ohne dass diese dem Vertrag zugestimmt haben (Gless, 2004).

Der Grundgedanke des Insolvenzplans orientierte sich an dem US-amerikanischen Reorganisationsverfahren. Das dort geltende Recht, gemäß Titel 11 (Bankruptcy Code), des United States Code, bildete die Grundlage für die Entstehung des Insolvenzplans. Es bestehen trotz der zahlreichen Parallelen zum US-amerikanischen Verfahren, erhebliche Unterschiede im Insolvenzplan. Nach dem US-amerikanischen Recht wird der Schuldner als schutzbedürftig dargestellt und dessen Rettung in den Vordergrund gestellt. Die Sanierung des insolventen Schuldners wird zwar ebenfalls im Insolvenzplan fokussiert, jedoch nicht um jeden Preis. Die Sanierung ist nur als ein Mittel der Gesamtvollstreckung anzusehen, um eine größtmögliche Gläubigerbefriedigung zu erzielen.

Das Planverfahren sichert zum einen den Bestand des Unternehmens nachhaltig. Zum anderen erhalten die Gläubiger die Möglichkeit, ihre jeweiligen Interessen an die Stelle des gesetzlich geregelten Abwicklungsmodells (Regelverfahren) treten zu lassen. Begrenzt ist die Gläubigerautonomie nur dadurch, dass der Plan keine Beteiligten schlechter stellen darf, als ohne Plan, d.h. wenn alternativ das Unternehmen geschlossen und das Schuldvermögen verwertet wird.

## 2.2 ARTEN VON INSOLVENZPLÄNE

Durch die Insolvenzverordnung haben die Beteiligten freien Handlungsspielraum bei der Ausgestaltung der für den individuellen Einzelfall am besten geeigneten Insolvenzplanart. Die konkrete Ausrichtung des Insolvenzplans ist abhängig von der Zielsetzung des Insolvenzplanverfahrens. Je nach Zielsetzung der Insolvenzpläne wird zwischen Sanierungs-, Übertragungs-, Liquidationsplänen sowie sonstigen Plänen

unterschieden. Die genannten Planarten sind gleichrangig zu betrachten. Es besteht keine gesetzliche Priorisierung einzelner Planarten (Keller, 2006). Die nachstehende Abbildung zeigt verschiedene Arten von Insolvenzplänen und deren Ausrichtung.

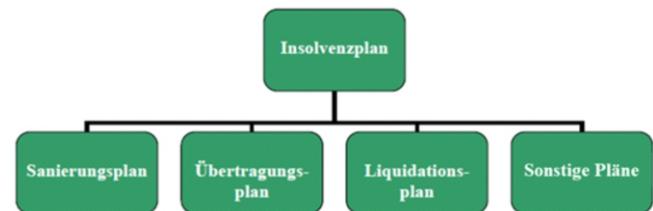


Abbildung 1: Arten von Insolvenzplänen

**Sanierungsplan:** In §1 InsO wird deutlich, dass der Sanierungsplan die gesetzgeberische Hauptabsicht des Insolvenzplans darstellt. Der Erhalt und somit die Sanierung des insolventen Unternehmens, unter Beibehaltung des Unternehmensträgers, stehen hier im Vordergrund. Zahlreiche, vor allem betriebswirtschaftliche Maßnahmen sind notwendig, um einen Sanierungsplan aufzustellen.

Die Gläubiger sind aus den zukünftig zu erzielenden Erträgen zu befriedigen (Waza, 2007). Beiträge der Gläubiger sind zur Durchführung des Sanierungsplans notwendig. Zu den häufigsten Sanierungsbeiträgen der Gläubiger zählen Stundungsvereinbarungen und Forderungsverzichte. Voraussetzung zur Durchführung der Sanierung ist die Sanierungsfähigkeit und -würdigkeit des insolventen Unternehmens (Bork, 2005).

Eine positive Fortführungsprognose ist Voraussetzung für einen Sanierungsplan. Trotz einer vorliegenden Krise muss das Unternehmen in der Substanz grundsätzlich fortführungsfähig sein.

Die Substanz bezieht sich in diesem Fall nicht auf die Anspannung im Sektor der Liquidität, sondern auf den ureigenen Geschäftsbetrieb. Dieser lässt die Möglichkeit erwarten, dass das Unternehmen wieder auf klaren Kurs zu bringen ist. Allerdings sind für den klaren Kurs grundsätzliche Änderungen im Unternehmen zwingend erforderlich. Wichtigstes Merkmal einer Sanierung ist, die im Sanierungsplan ermittelte Lösung oder Maßnahme konsequent umzusetzen.

Oft lassen sich unpopuläre Maßnahmen nur mit dem Wechsel der Geschäftsleitung bzw. der Installation eines Krisenmanagers durchsetzen. Gerade in kleinen

und mittleren Unternehmen scheitern viele richtige Maßnahmen an der fehlenden Durchsetzungskraft aufgrund langjähriger geführter Verbindlichkeiten. Im Sanierungsplan wird ein umfangreiches Planungssystem vorgelegt, welches als Handlungsrichtschnur dient und zügig umgesetzt werden sollte. Die Umsetzung eines erstellten Sanierungsplanes kann nur im Rahmen eines gesamtheitlichen Sanierungskonzeptes erfolgen, da die in dem Plan enthaltenen Maßnahmen auf wesentliche Elemente der Fortführungsprognose und der Überschuldungsbilanz aufbauen. Beim Sanierungsplan sind die haftungsrechtlichen Aspekte für den Geschäftsführer gesondert zu beobachten und auszuwerten (VDB, 2012).

**Übertragungsplan:** Dieser Plan bietet eine Alternative zum Sanierungsplan. Der Übertragungsplan wird auch als „übertragende Sanierung“ bezeichnet. Die übertragende Sanierung ist die in der Vergangenheit am häufigsten angewandte Verwertungsform und kann sowohl im Regelinsolvenz- als auch im Insolvenzplanverfahren durchgeführt werden. Bei der übertragenden Sanierung werden Unternehmensteile an den Erwerber veräußert (Schneider, 2002).

Im Insolvenzverfahren kommen folgende Formen des Erwerbs eines Unternehmens in Betracht:

- Erwerb sämtlicher Geschäftsanteile (share deal) des insolventen Rechtsträgers: Beim share deal übernimmt der Erwerber das Unternehmen einschließlich der wirtschaftlichen Schwierigkeiten, die zu der Unternehmenskrise geführt haben. Bei Kapitalgesellschaften erfolgt der Unternehmenskauf im Wege der Übertragung der Gesellschafterbeteiligung von dem Rechtsträger auf den Käufer. Die Übertragung von Personengesellschaftsanteilen wird grundsätzlich, wie die Übertragung von Kapitalgesellschaften behandelt. Fehlt eine ausdrückliche Regelung gehen sämtliche mit dem Gesellschaftsverhältnis verbundenen Rechte und Pflichten auf den Erwerber über, wenn und soweit sie im Zeitpunkt des Vertragsschlusses im Rechenwerk der Personengesellschaft Niederschlag gefunden haben.
- Übertragende Sanierung: Bei dieser Form wird das Unternehmen vom Unternehmensträger, der juristischen oder auch natürlichen Person getrennt. Die Trennung erfolgt durch einen Verkauf des Unternehmens im Wege eines asset deals. Dies

bedeutet, dass einzelne Vermögenswerte des Unternehmens als Funktionseinheit im Paket an einen Erwerber verkauft werden.

Bei einem asset deal haben die Vertragsparteien besondere Aufmerksamkeit auf den übertragenden dinglichen Teil zu richten. Bei einem share deal gilt die besondere Aufmerksamkeit dem schuldrechtlichen Teil, d.h. den Vereinbarungen hinsichtlich des Inhalts der zu übertragenden Anteile.

Die Befriedigung der Gläubiger erfolgt aus den jeweiligen Verkaufserlösen. Der Unternehmensträger wird beim Übertragungsplan, im Gegensatz zum Sanierungsplan, nicht beibehalten. Das Unternehmen oder bestimmte Betriebsteile werden an einen neuen Unternehmensträger übertragen. Häufig werden neue Unternehmensträger, sogenannte Auffanggesellschaften, speziell zu diesem Zweck gegründet (Bork, 2005).

**Liquidationsplan:** Eine dritte Alternative ist der Liquidationsplan. Hier werden Regelungen zur Abwicklung, Verwertung und Verteilung der Insolvenzmasse getroffen. So kann beispielsweise eine Vereinbarung darüber getroffen werden, ob das Unternehmen solange fortgeführt und die Produktion aufrechterhalten wird, bis ein optimaler Verwertungszeitpunkt erreicht ist.

**Sonstige Pläne:** Zusätzlich zu den eben genannten Planarten sind auch Mischformen zwischen den einzelnen Insolvenzplänen möglich. Es sind Kombinationen möglich, in denen ein nicht überlebensfähiger Unternehmensteil liquidiert, ein weiterer Bereich im Rahmen der übertragenden Sanierung verkauft und ein sanierungsfähiger Unternehmensbereich fortgeführt und saniert wird (Waza, 2007). Der sogenannte prepackaged plan ist eine besondere Gestaltungsform des Insolvenzplans. Die Mischformen und der prepackaged plan sind den sonstigen Planarten zuzuordnen. Noch vor der Insolvenzantragsstellung erfolgt bereits die Erstellung des prepackaged plan. Somit hat die Abstimmung mit den Gläubigern bereits vor der Planeinreichung stattgefunden.

Diese Vorgehensweise erhöht die Chancen auf einen erfolgreichen Vollzug des Planverfahrens und fördert einen zügigen Verfahrensablauf. Teilweise kommt es durch die frühzeitige Abstimmung zwischen Schuldner und Gläubigern nicht einmal zur Verfahrenseröffnung,

womit Reputationsschäden durch die Insolvenzöffnung vermieden werden können (Bork 2005). In der Regel wird der prepackaged plan auf Initiative des Schuldners bei drohender Zahlungsunfähigkeit gleichzeitig mit dem Insolvenzantrag eingereicht.

### 2.3 AUFBAU DES INSOLVENZPLANS

Allgemeiner Aufbau: Der Aufbau des Insolvenzplans ist durch die Insolvenzordnung vorgegeben. Gemäß § 219 InsO untergliedert sich der Insolvenzplan in einen darstellenden und einen gestaltenden Teil. Ihm sind die in §§ 229, 230 InsO genannten Plananlagen hinzuzufügen (Beigel, 2002). Die folgende Abbildung veranschaulicht den typischen Aufbau eines Insolvenzplans.

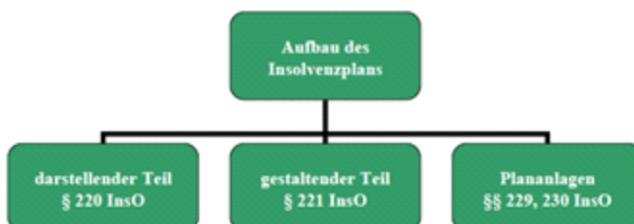


Abbildung 2: Aufbau des Insolvenzplans

**Darstellender Teil:** Als Entscheidungshilfe zur Abstimmung über die Plandurchführung dient den Gläubigern der darstellende Teil (§ 220 InsO). Er beinhaltet in erster Linie wirtschaftliche Maßnahmen. Ferner enthält er Informationen über das Ziel des Plans und die Vorgehensweise zur Zielerreichung (Gogger, 2006).

Er umfasst gemäß § 220 Abs. 1 InsO alle Maßnahmen, die nach Verfahrenseröffnung getroffen worden sind oder noch getroffen werden sollen, um die Grundlage für die geplante Gestaltung der Rechte der Beteiligten zu schaffen (Pape, 2002). Der darstellende Teil beinhaltet weiterhin das Sanierungskonzept einschließlich der Prüfung der Sanierungsfähigkeit und Sanierungswürdigkeit. In einem Sanierungsgutachten im Insolvenzplan kann die Sanierungswürdigkeit des Unternehmens vorgenommen werden. Allein die Gläubiger treffen durch Annahme des Plans eine Entscheidung über die Sanierungswürdigkeit des Unternehmens (Seidl, 2006). Den Beteiligten sind alle entscheidungsrelevanten Informationen über die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Schuldners vorzulegen, um das Planziel auf eine erfolgreiche Sanierung zu lenken. Zusätzlich ist zur Entscheidungsfindung eine Gegenüberstellung zwischen der Höhe der Gläubigerbefriedigung im Falle der Unternehmensfortführung

mit Insolvenzplan und der sofortigen Liquidation ohne Insolvenzplan vorzunehmen. Die geplanten Sanierungsmaßnahmen sowie die möglichen Chancen und Risiken des Plans sind ebenfalls zu erläutern (Pape, 2002).

**Gestaltender Teil:** Im gestaltenden Teil (§ 221 InsO) werden die Veränderungen der Rechtsstellungen der Beteiligten dargestellt (Smid, 2007). Absonderungsberechtigte Gläubiger und die Insolvenzgläubiger sind Beteiligte im Sinne des § 221 InsO. Zu den Regelungen des gestaltenden Teils gehören beispielsweise Eingriffe in die Gläubigerrechte, Einräumung von Kreditrahmen sowie die Einteilung von Gläubigergruppen (Obermüller, 2003). Die Gläubiger sind gemäß § 222 InsO hinsichtlich ihrer Rechtsstellung in separate Gruppen einzuteilen. Zur späteren Abstimmung ist die Zustimmung der Gläubigergruppen notwendig. Die Gläubiger sind innerhalb der Gruppen gleich zu behandeln (§ 226 Abs. 1 InsO) und die Abstimmung erfolgt grundsätzlich nach Kopf- und Summenmehrheit (§ 244 InsO). Eine Gleichbehandlung der Gläubigergruppen untereinander ist nicht vorgesehen.

Durch diese Vorgehensweise ist eine Abweichung vom insolvenzrechtlichen Prinzip der Gleichbehandlung möglich. Durch den Planersteller erfolgt die Einteilung der Gruppen. Der Planersteller kann bei der Gruppeneinteilung das Abstimmungsergebnis bei geschickter Gruppeneinteilung beeinflussen. Die Kriterien zur Gruppeneinteilung sind im Insolvenzplan zu erläutern (Hess, 2007).

**Plananlage:** Eine Vermögensaufstellung sowie ein Ertrags- und Finanzplan (§ 229 InsO) gehören zu den Plananlagen. Planbilanzen, Plan-GuVs und Finanzpläne dienen zur Darstellung der Vermögens-, Ertrags- und Liquiditätsentwicklung. Mittels einer Planbilanz, die sowohl Liquidations- als auch Fortführungswerte enthält, können die Gläubiger leichter zu einer Entscheidungsfindung gelangen. Eine Liquiditätsplanung in Form einer Plan-GuV veranschaulicht, ob die Erträge des Unternehmens dazu ausreichen, den Gläubigern die vereinbarten Leistungen zu erbringen (Seidl, 2006). Möglichst detaillierte und vollständige Informationen in der Planrechnung beseitigen im Vorfeld Unklarheiten und vermeiden damit einhergehend Verzögerungen (Ehlers, 2000). Im Falle einer beabsichtigten Unternehmenssanierung sind gemäß § 230 InsO Erklärungen des Schuldners sowie der Gesellschafter zur Fortführung der Gesellschaft

notwendig und in die Plananlagen aufzunehmen (Obermüller, 2003).

## BEWERTUNG EINER SANIERUNG MITTELS PLANINSOLVENZ

Wie in den vorangegangenen Kapiteln der theoretischen Grundlagen dargestellt, ist durch den Gesetzgeber über die Insolvenzrechtsreform mit dem Insolvenzplanverfahren eine Alternative zur üblichen Liquidationsabwicklung des Konkursrechts eingeführt worden. Das Insolvenzplanverfahren ist in erster Linie auf eine Unternehmenssanierung und die Fortführung des insolventen Unternehmens gerichtet (Paffenholz, 2007). Liquidation und Sanierung sind gleichberechtigte Alternativen.

Somit kann der Gläubiger die für ihn bestmögliche Verwertungsalternative auswählen.

Allen Beteiligten bietet das Insolvenzplanverfahren die Chance, höhere Erträge ohne weiteres Risiko zu erzielen (Seidl, 2006). Die Unternehmensleitung des insolventen Unternehmens muss jedoch aktiv an der Ausarbeitung des Sanierungsplans mitarbeiten um eine erfolgreiche Umsetzung zu gewährleisten. Weiter ist die ständige Abstimmung zwischen Schuldner, Insolvenzverwalter und Gläubigern ebenso unabdingbar, wie die ständige Berücksichtigung einer bestmöglichen Gläubigerbefriedigung. Durch die Einreichung eines prepackaged plan bestehen die größtmöglichen Sanierungschancen bei der Nutzung des Insolvenzplans. Dazu ist der ausgearbeitete Plan frühzeitig zusammen mit der Insolvenzantragsstellung einzureichen. Der Insolvenzantragsgrund der drohenden Zahlungsunfähigkeit gemäß § 18 InsO leistet dazu Hilfestellung (Sassenbach, 2004).

Ein Unternehmen kann innerhalb kürzester Zeit saniert und neu ausgerichtet werden, wenn es zu einer Übereinstimmung aller Beteiligten über den Plan kommt. Durch Einführung des Obstruktionsverbots (Behinderungsverbot) stellt der Gesetzgeber ein sinnvolles Hilfsmittel zur einfacheren Konsensbildung zur Verfügung. Auch die Qualität des vorgelegten Insolvenzplans nimmt entscheidenden Einfluss auf die Gläubigerentscheidung (Althaus, 2004). Daher ist es ratsam die detaillierte und umfassende Planausarbeitung und -umsetzung durch externe Berater zu unterstützen. Denn nur durch das Aufweisen erforderlicher Fachkenntnisse können Fehler und unnötige

Verfahrensverzögerungen vermieden werden

Zahlreiche Hilfestellungen bietet der Insolvenzplan zur Sanierung eines insolventen Unternehmens. Dazu gehören die Kündigungsmöglichkeiten bestehender Verträge, die Insolvenzgeldvorfinanzierung zur Gewinnung positiver Liquiditätseffekte und vereinfachte Kündigungsmöglichkeiten von Personal. Das oberste Ziel des Insolvenzplans besteht im Erhalt insolventer Unternehmen (Paffenholz, 2007). Bei der Erstellung des Insolvenzplans stehen den Beteiligten große Gestaltungsmöglichkeiten zur Verfügung. Dabei bildet die Autonomie der Gläubiger den zentralen Aspekt (Meyer-Haberhauer, 2000). Durch das Insolvenzplanverfahren haben die Beteiligten die Möglichkeit höhere Erträge als in alternativen Verwertungsmöglichkeiten zu erzielen (Seidl, 2006). Hierzu ist es notwendig, dass die Geschäftsführung eines insolventen Unternehmens aktiv an der Ausarbeitung des Insolvenzplans mitwirkt. Eine frühzeitige Kommunikation zwischen Schuldner, Insolvenzverwalter und Gläubigern ist dazu ebenso erforderlich wie wünschenswert, um Missverständnisse und Abstimmungsprobleme frühestmöglich zu vermeiden. Zur Erhöhung der Sanierungschancen trägt der prepackaged plan bei. Dieser ist bereits zusammen mit der Insolvenzantragstellung vorzulegen.

Der Insolvenzplan hat sich gegenüber den Alternativen Liquidation und übertragende Sanierung als vorteilhaft erwiesen. Gegenüber der Liquidation liegen die Vorteile für die Eigentümer in einer schnelleren Schuldenregulierung als auch im Erhalt ihrer Einkommensquelle. Für die Gläubiger liegt der Vorzug in einer zügigeren Befriedigung ihrer Forderungen sowie vergleichsweise höheren Befriedigungsquoten. Ferner liegen die Vorteile in einer schnelleren Verfahrensabwicklung sowie in positiven Effekten auf volkswirtschaftlicher Ebene (Kranzusch, 2007). Dazu zählt neben dem Erhalt von Arbeitsplätzen die Reduzierung monetärer Schäden. Bei der übertragenden Sanierung ist die Beendigung des Verfahrens zeitlich ungewiss. Die Gläubiger erhalten ihre Quoten erst mit Abschluss des Verfahrens, das sich in der Regel über einen langen Zeitraum hinzieht. Beim Insolvenzplanverfahren hingegen ist der Zeitpunkt der Quoten-verteilung im Insolvenzplan festgelegt und das Insolvenzverfahren mit der Annahme des Plans beendet. Somit erfolgt die Befriedigung der Gläubiger im Insolvenzplanverfahren deutlich zügiger als bei der übertragenden Sanierung (Seidl, 2006).

## REFERENCES

- Althaus, M. / Kasper, A., Insolvenzpraxis für Gläubiger, 2004.
- Becker, C. (2005): Insolvenzrecht, Köln, Berlin, 2005.
- Beigel, P.-C., Insolvenzplanerstellung durch den Steuerberater. Herausforderungen und Lösungsmöglichkeiten, 2002.
- Bichlmeier, W. / Engberding, A. / Oberhofer, H., Insolvenzhandbuch. Ein rechtlicher und betriebswirtschaftlicher Leitfaden, 2. Aufl., 2003.
- Bork, R., Einführung in das Insolvenzrecht, 4. Aufl., 2005.
- Ehlers, H. / Drieling, I., Unternehmenssanierung nach der Insolvenzordnung. Ein Wegweiser anhand eines Modellsfalls, 2. Aufl., München 2000 Ehricke, U. / Biehl, K. / Damerius, O. (2008): Insolvenzrecht, 2008.
- Fechner, D. / Kober, B., Praxis der Unternehmenssanierung. Analyse, Konzept und Durchführung, 2004.
- Gless, S.-E. / Undritz, S.-H., Sanierung aus der Insolvenz, in: Brühl, V. / Göpfert, B. (Hrsg.), Unternehmensrestrukturierung. Strategien und Konzepte, 2004, S. 327–364.
- Gogger, M., Insolvenzrecht, 2. Aufl., 2006.
- Haarmeyer, H., Das Insolvenzplanverfahren (§§ 217 ff. InsO), in: Haarmeyer, H. / Pape, G. / Stephan, G. / Nickert, C. (Hrsg.), Formularbuch Insolvenzrecht. Band 1: Regelinsolvenzverfahren, Insolvenzplanverfahren, Eigenverwaltung, Internationales Insolvenzrecht, 2006, S. 701–713.
- Haarmeyer, H., Sanierung nach der InsO, in: Blöse, J. / Kihm, A. (Hrsg.), Unternehmenskrisen. Ursachen – Sanierungskonzepte – Krisenvorsorge – Steuern, 2006, S. 157–214.
- Harz, M. / Hub, H.-G. / Schlarb, E., Sanierungsmanagement. Unternehmen aus der Krise führen, 3. Aufl., 2006.
- Hess, H., Insolvenzrecht. Tipps und Taktik, Heidelberg, 2007.
- Imgrund, M., Wege aus der Insolvenz. Eine Analyse der Fortführung und Sanierung insolventer Klein- und Mittelbetriebe unter besonderer Berücksichtigung des Konfigurationsansatzes, 2007.
- Keller, U., Insolvenzrecht, 2006.
- Kranzusch, P. / May-Strobl, E., Einzelunternehmen in der Krise. Neustart nach einer Insolvenz oder Unternehmenssanierung aus eigener Kraft, 2002.
- Kudla, R., Finanzierung in der Sanierung. Innovative Lösungen für Krisenunternehmen, Diss., 2005.
- Meyer, A., Die Beurteilung der Sanierungsfähigkeit von ertragsschwachen oder insolventen Unternehmen, 2003.
- Meyer-Haberhauer, S., Entscheidung über den Insolvenzplan. Eine betriebswirtschaftliche Analyse, 2000.
- Obermüller, M. / Hess, H., InsO. Eine systematische Darstellung des neuen Insolvenzrechts, 4. Aufl., 2003.
- Pape, G. / Uhlenbruck, W., Insolvenzrecht, 2002.
- Pirntke, G., Das neue Insolvenzrecht. Der Leitfaden für die Praxis, 3. Aufl., 2005.
- Ritter, W., Unternehmenssanierung im neuen Insolvenzrecht. Eine Analyse aus Sicht der Kreditinstitute, 2000.
- Schmittmann, J. / Theurich, H. / Brune, T., Das insolvenzrechtliche Mandat, 2. Aufl., 2007.
- Schneider, M. / Waschk, M., Das Unternehmen zwischen Krise und Insolvenz, 2002.
- Seefelder, G., Krisenbewältigung und Sanierung, 2007.
- Seefelder, G., Unternehmenssanierung, 2. Aufl., 2007.
- Seidl, A. / Voss, T., Die zweite Chance. So retten Sie Ihr Unternehmen mit dem Insolvenzplanverfahren, 2006.
- Smid, S., Praxishandbuch Insolvenzrecht, 5. Aufl., 2007.
- Waza, T. / Uhländer, C. / Schmittmann, J., Insolvenzen und Steuern, 7. Aufl., 2007.

Zirener, J., Sanierung in der Insolvenz. Handlungsalternativen für einen wertorientierten Einsatz des Insolvenzverfahrens, Diss., 2005.

JEL : M31

# Qualitative Inhaltsanalyse zum Nachweis von Service Excellence Elementen innerhalb europäischer Vergabeverfahren – Die Methode und erste Ergebnisse

Frauke-Julia Dombach

## ABSTRACT

"Quality has its price." - Is this principle also valid for services within the infrastructural facility management (iFM)?

The European public procurement (Epp) has, cf. to contract procedures for services (VOL), a considerable economic importance. Besides price battle and competition, quality gains more and more attention. Customers are asking for "Service".

Are there elements of service excellence in the framework of public procurement procedures within the iFM industry and if yes, to what extent can they be used for a successful participation in the procurement procedures? Is Service Excellence certification for small and medium enterprises (SMEs) feasible in marketing or even recommended?

Based on a systematic and critical literature review, this article describes the method and first results of a qualitative content analysis cf. Mayring to provide proof of service excellence elements within European procurement procedures.

## KEYWORDS

Qualitative content analysis – service excellence – marketing tool – service marketing – European public procurement – VOL – procurement procedures – evaluation matrix – infrastructure facility management – quality management

## 1 EINLEITUNG

Lässt sich Service Excellence als Marketinginstrument innerhalb des eöA betrachten bzw. nutzen? Kann eine Service Excellence-Zertifizierung für KMU des iFM sinnvoll bzw. empfehlenswert sein?

Um sich diesen Fragestellungen zu nähern, wurde

zunächst ein Literatur-Review durchgeführt, dass die im Kontext zu den Themen iFM, Vergabeverfahren, Marketing, Qualitätsmanagement und Service Excellence stehende Literatur identifizierte, strukturierte und dokumentierte. Der Prozess der Recherche hatte den Anspruch, nachvollziehbar und reproduzierbar zu sein und folgte daher in Anlehnung der systematischen Literaturrecherche nach Tranfield et al. (vgl. Tranfield et al., 2003).

Durch dieses Review wurde eine Forschungslücke sichtbar. Ziel der nun folgenden Untersuchung anhand einer Qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring ist es, die Forschungsfragen „Finden sich Elemente von Service Excellence im Rahmen des eöA gem. VOL am Beispiel des iFM? Kann Service Excellence als Marketinginstrument innerhalb der iFM Branche betrachtet werden?“ zu beantworten. Das Aufzeigen evtl. vorhandener Service Excellence Elemente kann als Impuls sowohl für Handlungsempfehlungen als auch für weiterführende Studien dienen.

Die Ergebnisse der Untersuchung wenden sich in erster Linie an Dienstleistungsunternehmen des Gebäudereiniger-Handwerks, die Marktführer sind oder dies in ihrer Branche werden wollen. Daneben sind aber auch Zertifizierer, Kunden und Wissenschaftler, die sich mit dem Thema Service Excellence systematisch auseinandersetzen wollen, als Zielgruppe zu betrachten.

## 2. ANGEWANDTE FORSCHUNGSMETHODE:

### QUALITATIVE INHALTSANALYSE NACH MAYRING

Die Weiterentwicklung der ursprünglichen qualitativen Forschung seit den 70er Jahren (vgl. Bortz/Döring, 2006) hat zahlreiche differenzierte Verfahren ergeben, jedoch ohne einheitliche Klassifikationen qualitativer Techniken der Erhebung und Auswertung empirischen Materials (vgl. Bortz/Döring, 2006). Die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring dient dem regelgeleiteten, intersubjektiv nachvollziehbaren Durcharbeiten

umfangreichen Textmaterials. Im Gegensatz zur Globalauswertung ist die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring wesentlich aufwendiger. In drei Schritten werden kleine Sinneinheiten betrachtet. Das Konzept zielt auf ein ausgearbeitetes Kategoriensystem ab, das die Basis der zusammenfassenden Deutung des Materials bildet (vgl. Bortz/Döring, 2006).

Die Systematik der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring zeigt sich zudem in einer theoriegeleiteten Vorgehensweise, die nicht nur den Text referiert, sondern das Material unter theoretisch ausgewiesenen Fragestellungen analysiert. Dabei ist theoriegeleitet nicht als Abdriftung in die Unverständlichkeit gemeint, sondern viel mehr das Anknüpfen an Erfahrungen, die in Zusammenhang mit dem untersuchten Gegenstand stehen. Hier wird deutlich, dass die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring mit ihrer schlussfolgernden Methode als Teil des Kommunikationsprozesses zu sehen ist. Aussagen über das zu analysierende Material lassen Rückschlüsse auf bestimmte Aspekte der Kommunikation zu, beispielsweise die Absichten des Senders und deren Wirkung beim Empfänger (vgl. Mayring, 2010). Mit dem methodischen Ansatz der qualitativen Inhaltsanalyse ist die Studie explorativ angelegt und folgt perspektivisch dem Induktionsprinzip (vgl. Bortz/Döring, 2006).

Da die vorliegende Studie die Forschungsfrage durch Entwicklung einer neuen Theorie beantworten soll, wird hier die zirkuläre Strategie angewendet. Die zirkuläre Strategie geht von einem vergleichsweise vagen Vorverständnis aus, welches im Zuge des Forschungsprozesses systematisch verfeinert und vertieft wird und schließlich zur Formulierung von allgemeineren Aussagen in Form von Theorien und Hypothesen führt. Ziel dieser Strategie ist die Entwicklung neuer Theorien (vgl. Halbmayer, 2010). Bei der zirkulären Strategie wird eine bestimmte Auseinanderfolge von Forschungsschritten mehrmals durchlaufen und der jeweils nächste Schritt hängt von den Ergebnissen des jeweils vorherigen Schrittes ab. Diese Vorgehensweise ist dem vagen Vorverständnis über den Forschungsgegenstand geschuldet, auf dessen Basis zunächst nur wenige nächste Schritte geplant werden können (vgl. Witt, 2001).

Damit auch das systematische, theorie- und regelgeleitete Textverstehen und -interpretieren des Datenmaterials dem Ansatzpunkt qualitativer Analysen gerecht wird, wird als Grundform des Interpretierens

die Valenz- und Intensitätsanalyse gewählt, in der sich der grundsätzliche Interpretationsvorgang in der Zusammenfassung wiederfindet. Das bedeutet, ganz allgemein formuliert, das Herausfiltern bestimmter Textbestandteile durch Kategoriensystem; Einschätzung bzw. Skalierung aufgrund des Kontextes und Zusammenfassung der Einschätzungen (vgl. Mayring, 2010).

Der Vorteil dieser Vorgehensweise liegt in einer gegenstandsnahen Abbildung des Materials ohne Verzerrungen durch Vorannahmen des/der ForscherIn (vgl. Mayring, 2010). Durch die Reduzierung des Materials auf die wesentlichen Inhalte entsteht ein abstrakter, überschaubarer Corpus, der wiederum das unverfälschte Abbild des Grundmaterials darstellt. Mayring benennt diesen Textanalyseprozess induktive Kategorienbildung (vgl. Mayring, 2010).

## 2.1 QUALITÄT UND PRÜFUNG

Innerhalb der sozialwissenschaftlichen Methodenlehre werden klassische Gütekriterien eingeteilt in Maße der Reliabilität und Maße der Validität. Reliabilität bedeutet hier Zuverlässigkeit und betrifft die „Stabilität und Genauigkeit der Messung sowie der Konstanz der Messbedingungen“ (Friedrichs, 1973, p. 102). Validität bedeutet hier Gültigkeit und bezieht sich darauf, „ob das gemessen wird, was gemessen werden sollte“ (Friedrichs, 1973, p. 100).

Laut Creswell (2013) ist die Festlegung von Standards zur Beurteilung der Qualität einer Studie essentiell wichtig. Demnach muss der Forscher diese Standards akzeptiert bzw. anerkannt haben, um die Reliabilität und Validität der Studie sicherzustellen. Im Ergebnis müssen alle empirischen Studien, quantitativ oder qualitativ, in der Lage sein, sich andersartigen Auswertungen bzw. Kritik zu stellen.

Somit lässt sich festhalten, dass Qualität innerhalb der Forschung als der Schlüsselfaktor zu betrachten ist, den es gilt, auch in der vorliegenden Studie anhand ständiger Überprüfung aufrecht zu erhalten.

## 2.2 BESCHREIBUNG DES AUSGANGSMATERIALS

Die Basis des in der vorliegenden Studie untersuchten Materials bilden grundsätzlich Vergabeunterlagen europaweiter öffentlicher Vergabeverfahren gem. VOL, die der Vergabe von Dienstleistungsaufträgen im Bereich iFM, und hier im Speziellen im Bereich Gebäudereinigung, dienen. Die Leistungsorte liegen

innerhalb Deutschlands; die Vergabeverfahren wurden in auf der Internetplattform TED veröffentlicht.

Die Internetplattform TED, das Supplement zum Amtsblatt der Europäischen Union, dient der europaweiten Auftragsbekanntmachungen und sonstigen Informationen im Kontext öffentlicher Beschaffungsvorgänge. Sie ist als online-Version unter dem Namen "tenders electronic daily", abgekürzt TED, verfügbar. Ab dem 1. Juli 2013 sind nur noch Rechtsakte, die in der elektronischen Ausgabe des EU-Amtsblattes veröffentlicht sind, rechtsverbindlich. Nur noch in Ausnahmefällen, etwa aufgrund einer unvorhersehbaren außergewöhnlichen Störung des Informationssystems, erhält die gedruckte Form Rechtswirkung. Entsprechend der Verordnung besitzt die digitale Ausgabe des Amtsblattes eine fortgeschrittene elektronische Signatur, die auf einem qualifizierten Zertifikat beruht und von einer sicheren Signaturstellungseinheit erstellt wurde ([http://www.vergabe24.de/wissen/tipps-und-hilfe/ vergabelexikon/vergabelexikon-a.html](http://www.vergabe24.de/wissen/tipps-und-hilfe/vergabelexikon/vergabelexikon-a.html), abgerufen 23.05.2015).

Da es sich bei der hier vorliegenden Datensammlung ausschließlich um Daten handelt, die eine konkrete Bedeutung tragen und in der Form von Texten vorliegen, lässt sich festhalten, dass innerhalb der vorliegenden Studie ausschließlich auf qualitative Sekundärdaten zurückgegriffen wird.

Aus Gründen der Aktualität wurden von dieser Basis ausgehend Vergabeverfahren aus dem letzten Quartal 2012 (17 Vergabeverfahren), aus dem Jahre 2013 (36 Vergabeverfahren), aus dem Jahre 2014 (46 Vergabeverfahren) und aus dem Jahre 2015 (58 Vergabeverfahren) untersucht und ausgewertet, wodurch die Grundgesamtheit aus 157 Vergabeverfahren besteht.

Daraus erfolgte eine Kategorisierung aufgrund der Art des Auftraggebers, wodurch sich ein repräsentativer Querschnitt aus den fünf Bereichen Klinik, Hochschule, Stiftung, Verband und Behörde ergeben hat.

Eine erste Priorisierung erfolgte aufgrund der von den Vergabestellen angegebene Bewertungsmatrix; Vergabeverfahren, in denen für die Auftragsvergabe zu 100% der Preis entscheidend ist, werden in der vorliegenden Studie nicht weiter berücksichtigt.

Die weitere Priorisierung innerhalb dieser genannten fünf Kategorien erfolgte, unterstützt durch objektive

praktische Erfahrung, aufgrund des Inhalts der jeweiligen Vergabeunterlagen: allen ausgewählten Vergabeverfahren gemein ist eine Besonderheit, z. B. bezogen auf Wertungskriterien, Eignungsvoraussetzungen oder Formvorschriften, die trotz Einhaltung enger rechtlicher Rahmenbedingungen innerhalb des eöA gem. VOL doch sehr unterschiedlich sein können. Die sich darauf beziehenden Textpassagen sind der Schwerpunkt der Untersuchung.

Mit der semantischen Gültigkeit, die die Angemessenheit der Kategoriendefinitionen ausdrückt (vgl. Mayring, 2010), der Vorhersagegültigkeit, die anwendbar ist, da sich sinnvoll Prognosen aus dem Material ableiten lassen und der Konstruktvalidität, die Erfahrungen mit dem Kontext des vorliegenden Materials voraussetzt (vgl. Mayring, 2010), ist die Validität des hier untersuchten Materials sowohl im Hinblick auf Material- und Ergebnis- als auch im Hinblick auf Prozessorientierung gegeben (vgl. Mayring, 2010). Zusammenfassend lässt sich sagen, dass das hier untersuchte Material repräsentativ und valide ist. Besonders die Sicherstellung der Anonymität / Datenschutz hat in der hier vorliegenden Studie eine hohe Priorität. Aufgrund der hier gegebenen Gütekriterien Stabilität und Reproduzierbarkeit einer wissenschaftlichen Methode ist neben dem Ausgangsmaterial auch die angewandte Methode valide.

### 2.3 RAHMEN UND ABLAUFMODELL DER ANALYSE

Die Autorin der vorliegenden Studie berücksichtigt bei der qualitativen Analyse die Prozess-schritte nach Taylor-Powell und Renner unter Einsatz der Analyse-Software NVivo. Beides gilt innerhalb der wissenschaftlichen Forschung als anerkannte Basis für hochwertige und stichhaltige Auswertungen qualitativen Datenmaterials. Das Schema von Taylor-Powell und Renner (2003) wurde durch die Autorin gewählt, nachdem die Anforderungen an einen qualitativen Datenanalyse-Prozess sorgfältig evaluiert wurden. Mit seinen fünf Schritten liefert es klare analytische Prozesse, die korrekte Ergebnisanalysen auch in einem späteren Stadium zulassen (vgl. Taylor-Powell/Renner, 2003).

Die Software NVivo hilft beim Erfassen und Ordnen des Datenmaterials und liefert objektive und stabile Daten. Mit Hilfe von leistungsfähigen Such-, Frage- und Visualisierungswerkzeugen wird eine tiefgehende Analyse der Daten ermöglicht.

Im Hinblick auf den gesamten qualitativen Forschungs-

prozess lassen sich im Allgemeinen folgende Stationen nennen (vgl. Flick, 2007):

- Vorannahmen und Untersuchungsgegenstand
- Fragestellung: Entscheidung und Eingrenzung
- Annäherung an das Forschungsfeld
- Methode(n) der Datensammlung
- Fixierung und Interpretation der Daten
- Geltung, Verallgemeinerung, Darstellung

Das inhaltsanalytische Ablaufmodell der hier angewandten qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring besteht im Kern darin, dass die Analyse in einzelne Interpretationsschritte zerlegt wird und dadurch nachvollziehbar überprüfbar wird, was wiederum eine Übertragbarkeit und Nutzbarkeit auf bzw. für andere Themen mit sich bringt und somit als wissenschaftliche Methode bezeichnet werden kann (vgl. Mayring, 2010).

Das Ziel der vorliegenden Studie besteht darin, vorhandene Service Excellence Elemente innerhalb des eöA gem. VOL aufzuzeigen. Kategorisierte Punkte zu den Wertungskriterien werden mit Hilfe der NVivo Software näher betrachtet. Dies umfasst im Wesentlichen folgende Schritte (vgl. Mayring, 2010):

- Zusammenfassung, d. h. das Festhalten der Paraphrasen und Reduktionsschritte in Spalten-schreibweise innerhalb eines weiteren Textfensters.
- Induktive Kategorienbildung, d. h. das Arbeiten mit der Kodierfunktion, in den vordefinierte Kategorien dem Text zugeordnet werden.
- Enge und weite Kontextanalyse, d. h. die zu explizierende Stelle wird als eine Kategorie definiert und die jeweils relevanten Textstellen dieser Kategorie zugeordnet.
- Formale Strukturierung, d. h. die Vergabe von Codes nach einem syntaktischen, thematischen, semantischen oder dialogischen Kriterium, um bestimmte Textbestandteile herauszufiltern.
- Inhaltliche Strukturierung, d. h. über eine Extraktionsregel wird ein Kodierleitfaden fest-gelegt, um bestimmte Textinhalte herauszufiltern und ggf. nach den Regeln der zusammenfassenden Inhaltsanalyse miteinander zu verbinden.

Das praktisch durchzuführende Auswertungskonzept

nach Mayring besteht aus den drei Schritten zusammenfassende Inhaltsanalyse, explizierende Inhaltsanalyse und strukturierende Inhaltsanalyse (vgl. Bortz/ Döring, 2006).

Bei der zusammenfassenden Inhaltsanalyse wird zunächst der Ausgangstext auf eine Kurzversion mit den notwendigen Inhalten reduziert. Innerhalb der Untersuchung der vorliegenden Thesis stellen sämtliche Ausschreibungsunterlagen eines Vergabeverfahrens den Ausgangstext dar. Die darin enthaltene Leistungsbeschreibung beispielsweise stellt die Kurzversion mit den notwendigen Inhalten dar.

Die explizierende Inhaltsanalyse zieht bei evtl. Unklarheiten zusätzliche Materialien zum Verständnis heran. Innerhalb der vorliegenden Studie können dies beispielsweise zusätzliche Informationen innerhalb der Vergabeverträge zu objektspezifischen Sicherheitsbestimmungen oder besondere Vertragsbedingungen sein.

Die nun folgende strukturierende Inhaltsanalyse fasst das Ausgangsmaterial in Form einer Kurzversion unter Berücksichtigung der Fragestellung zusammen. Innerhalb der vorliegenden Studie wird hier auf die Auswertungen der NVivo Software zurückgegriffen.

Diese Inhalte stellen sodann die Basis für Ergebnisfindungen, weiterführende Diskussionen und Schlussfolgerungen dar.

### 3. DIE VERGABEVERFAHREN

Die im Folgenden untersuchten Vergabeverfahren unterliegen bestimmten Auswahlkriterien. Die Vergabeverfahren beziehen sich auf unterschiedlich genutzte Einrichtungen des öffentlichen Rechts, hier Klinik, Hochschule, Stiftung, Verband und Behörde, und entsprechen unterschiedlich hohen Auftragswerten in Euro pro Jahr, wobei alle Vergabeverfahren oberhalb des Schwellenwertes liegen. Allen Vergabeverfahren ist zudem gemein, dass von den betreibenden Unternehmen neben der Preiskalkulation die Erstellung eines Qualitätskonzeptes bzw. Angaben oder Aussagen hierzu gemacht werden müssen. Dabei wird der Schwerpunkt der darzustellenden Qualitätskonzepte jeweils auf unterschiedliche Faktoren gelegt, was für die Untersuchung eine repräsentative Basis darstellt und ebenso repräsentative Ergebnisse erwarten lässt. Grundsätzliche, allgemeine Anforderungen,

wie z. B. die Einhaltung tariflich vereinbarter Entlohnung oder aber eine fachgerechte Ausführung der Reinigungsleistungen, werden in den untersuchten Vergabeverfahren vorausgesetzt und daher nicht weiter im Sinne eines besonderen Marketinginstrumentes betrachtet.

Folgendes Schaubild zeigt die Grundgesamtheit der Vergabeverfahren und ihre Kategorisierung und Priorisierung, aus der sich die fünf zu untersuchenden repräsentativen Verfahren ergeben:

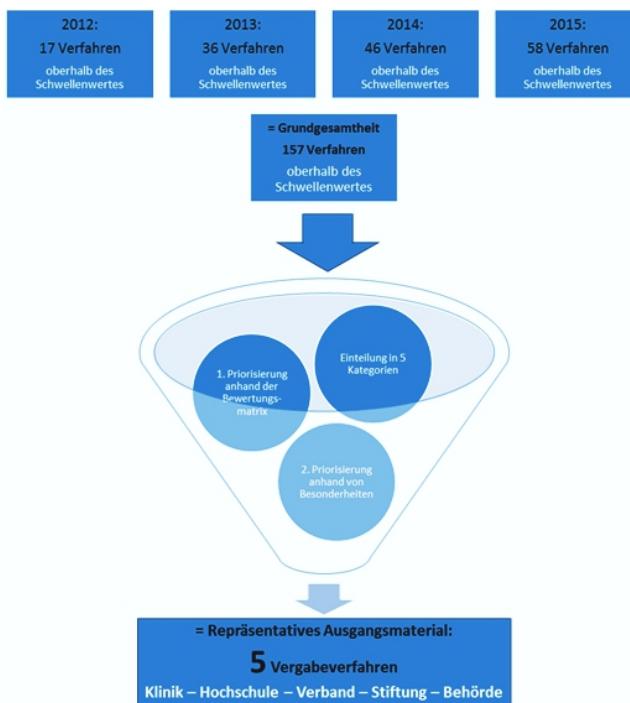


Abbildung 1: Das repräsentative Ausgangsmaterial, Quelle: Eigendarstellung

#### 4. DURCHFÜHRUNG DER ANALYSE

Wie bereits dargestellt, erfolgt die Untersuchung mit Unterstützung der Software für qualitative Forschungsmethoden NVivo. Im Hinblick auf die Forschungsfrage und auf das Forschungsziel sind Schlüsselthemen zu definieren und zu spezifizieren, die im Zusammenhang mit den evaluierten Vergabeverfahren wiederkehrend zu erwarten sind. Diese Schlüsselthemen haben eine inhaltliche Verbindung zu den im Literatur-Review dargestellten 7 P's des Dienstleistungsmarketings (vgl. Meffert/Bruhn, 1997) bzw. zu dem 7-Komponenten-Modell der DIN SPEC 77224 (vgl. Gouthier, 2013).

Hierzu werden sämtliche doc- bzw. pdf-Dokumente des zuvor beschriebenen Ausgangsmaterials in die Software eingelesen; xls-Dokumente werden hier nicht

berücksichtigt, da sie außer numerischen Daten keine zu analysierenden Textinhalte liefern.

Für die weitere Verarbeitung der so erstellten Datenbank benötigt die Software eine Kodierung, d. h. die innerhalb des Ausgangsmaterials vorkommenden Schlüsselthemen werden markiert und entsprechenden Gruppen zugeordnet. Dies stellt die induktive Kategorienbildung dar. Praktisch bedeutet dies, dass sämtliches zur vorliegenden Studie herangezogenes Datenmaterial nach den festgelegten Schlüsselbegriffen untersucht und für die Software markiert werden muss, um so valide Knotenpunkte zu erhalten. Diese Untersuchung und Markierung ist mit allergrößter Sorgfalt und strikter Objektivität durchzuführen, um auch hier den Gütekriterien qualitativer Forschung gerecht zu werden.

Im Ergebnis ergibt die so vorgenommene Reduzierung des Materials auf die wesentlichen Inhalte einen abstrakten, überschaubaren Corpus, der das unverfälschte Abbild des Grundmaterials darstellt.

Innerhalb der hier durchgeföhrten induktiven Kategorienbildung werden folgende Kodierungen vorgenommen: Arbeitsschutz, Audits, Entsorgung, Implementierung, Kommunikation, Kundenzufriedenheitsmanagement, Mängel- und Reklamationsmanagement, Mitarbeiterqualifizierung, Mopwäsche, Nachhaltigkeit, Objektbetreuung, objektspezifische Besonderheiten, Organisation und Koordination, Personal, Qualitätskontrollen, Qualitätskonzept, Qualitätssicherungsmanagement, Reaktionszeit, Reinigungstechnik und -verfahren, Reklamations- und Deeskalationsmanagement, Schulung und Fortbildung, Sicherheitsvorkehrungen, Vertretungsregelung und Zutrittsregelung für Personal.

Hieraus ergeben sich die sogenannten Knotenpunkte, die der weiteren Analyse dienen und in diesem Stadium als enge und weite Kontextanalyse bezeichnet werden kann. Die zu explizierende Stelle wird definiert und die jeweils relevanten Textstellen werden einer Kodierung zugeordnet.

Im Anschluss an die Kodierung erfolgt die formale Strukturierung, in dem die gewonnenen Inhalte nach bestimmten Kriterien herausgefiltert werden. Der Fokus liegt hier auf dem wertungsfreien Nachweis von Service Excellence Elementen innerhalb der untersuchten Vergabeverfahren. Eine erste Visualisierung

erfolgt innerhalb der vorliegenden Studie in Form einer Wortwolke, siehe Abbildung 3.

Über weitere Extraktionsregeln lässt sich eine inhaltliche Strukturierung darstellen, d. h. es wird ein Kodierleitfaden festgelegt, um bestimmte Textinhalte herauszufiltern und mögliche Vorkommnisse oder Quantitäten aufzuzeigen. Die Visualisierung erfolgt innerhalb der vorliegenden Studie über grafische Abbildungen und Balkendiagramme, siehe beispielhaft Abbildung 4.

Abfragefunktionen der NVivo-Software sichtbar. Hierbei liegt der Fokus zunächst nur auf dem zu erbringenden Nachweis von Service Excellence-Elementen innerhalb der Vergabeverfahren, die Interpretation der Quantitäten steht nicht im Vordergrund.

Abbildung 2 zeigt die vorgenommenen Kodierungen mit der Anzahl der dazugehörigen Quellen und der Anzahl der Referenzen als Ergebnis der induktiven Kategorienbildung:

## 5. ZU ANALYSIERENDE INHALTE

Nach der durchgeföhrten induktiven Kategorienbildung werden die Inhalte mit Hilfe zahlreicher

Name	Quellen	Referenzen	Erstellt am	Erstellt von
Arbeitsschutz	6	31	27122015 11:24	FJD
Audits	1	1	27122015 16:15	FJD
Entsorgung	4	11	27122015 11:10	FJD
Implementierung	5	13	27122015 10:59	FJD
Kommunikation	7	18	27122015 11:17	FJD
Kundenzufriedenheitsmanagement	1	1	27122015 15:21	FJD
Mängel- und Reklamationsmanagement	3	4	27122015 11:02	FJD
Mitarbeiterqualifizierung	7	23	27122015 11:20	FJD
Mopwäsche	3	9	27122015 11:05	FJD
Nachhaltigkeit	5	18	27122015 11:30	FJD
Objektbetreuung	3	4	27122015 11:01	FJD
objektspezifische Besonderheiten	6	59	27122015 11:03	FJD
Organisation und Koordination	3	13	27122015 16:14	FJD
Personal	1	1	27122015 10:58	FJD
Qualitätskontrollen	5	14	27122015 11:12	FJD
Qualitätskonzept	5	6	27122015 10:59	FJD
Qualitätssicherungsmanagement	4	11	27122015 15:20	FJD
Reaktionszeit	3	4	27122015 15:25	FJD
Reinigungstechnik und -verfahren	7	90	27122015 11:23	FJD
Reklamations- und Deeskalationsmanagement	2	3	27122015 15:21	FJD
Schulung und Fortbildung	4	14	27122015 11:00	FJD
Sicherheitsvorkehrungen	2	21	27122015 11:10	FJD
Vertretungsregelung	4	6	27122015 11:01	FJD
Zutrittsregelung für Personal	1	6	27122015 11:09	FJD

Abbildung 2: Ergebnis der induktiven Kategorienbildung, Quelle: NVivo 11

Da die Kodierungen auf Basis der Schlüsselthemen und diese wiederum auf Basis des im Literatur-Review vorgestellten 7-Komponenten-Modells der DIN SPEC 77224 vorgenommen wurden, ist bereits anhand dieser Abbildung zu erkennen, dass sich Elemente von Service Excellence in den untersuchten Vergabeverfahren wiederfinden. In welchem Vergabeverfahren, in welchem Zusammenhang und in welcher Häufigkeit diese Elemente vorkommen, werden die folgenden

Ergebnisanalysen und -diskussionen aufzeigen.

Im ersten Schritt nach der induktiven Kategorienbildung wird eine Worthäufigkeitsabfrage durchgeführt. Hierbei werden die am häufigsten vorkommenden Wörter über alle fünf analysierten Vergabeverfahren aufgezeigt. Durch die Visualisierung anhand einer Wortwolke lassen sich erste Schwerpunkte schnell erkennen, wie folgende Abbildung 3 zeigt:



Abbildung 3: Wortwolke über alle fünf Vergabeverfahren, Quelle: NVivo 11

Die Wortwolke zeigt, dass neben den zu erwartenden Begriffen, wie z. B. Auftragnehmer, Auftraggeber und Reinigungsarbeiten, auch Begriffe, wie z. B. Reinigungspersonal, Reinigungsmittel, Mitarbeiter, Reinigungsergebnis und Berufserfahrung besonders häufig innerhalb der Vergabeverfahren vorkommen. Demnach ist davon auszugehen, dass diese Themen auch bei der Angebotserstellung entsprechend zu

berücksichtigen sind.

Im zweiten Schritt wird jedes der fünf Vergabeverfahren separat im Hinblick auf die in dem jeweiligen Vergabeverfahren vorkommenden Kodierungen betrachtet und visuell dargestellt, um zum einen das Vorkommen und zum anderen die Quantitäten, hier als Balkendiagramm dargestellt, der einzelnen Knoten aufzuzeigen:

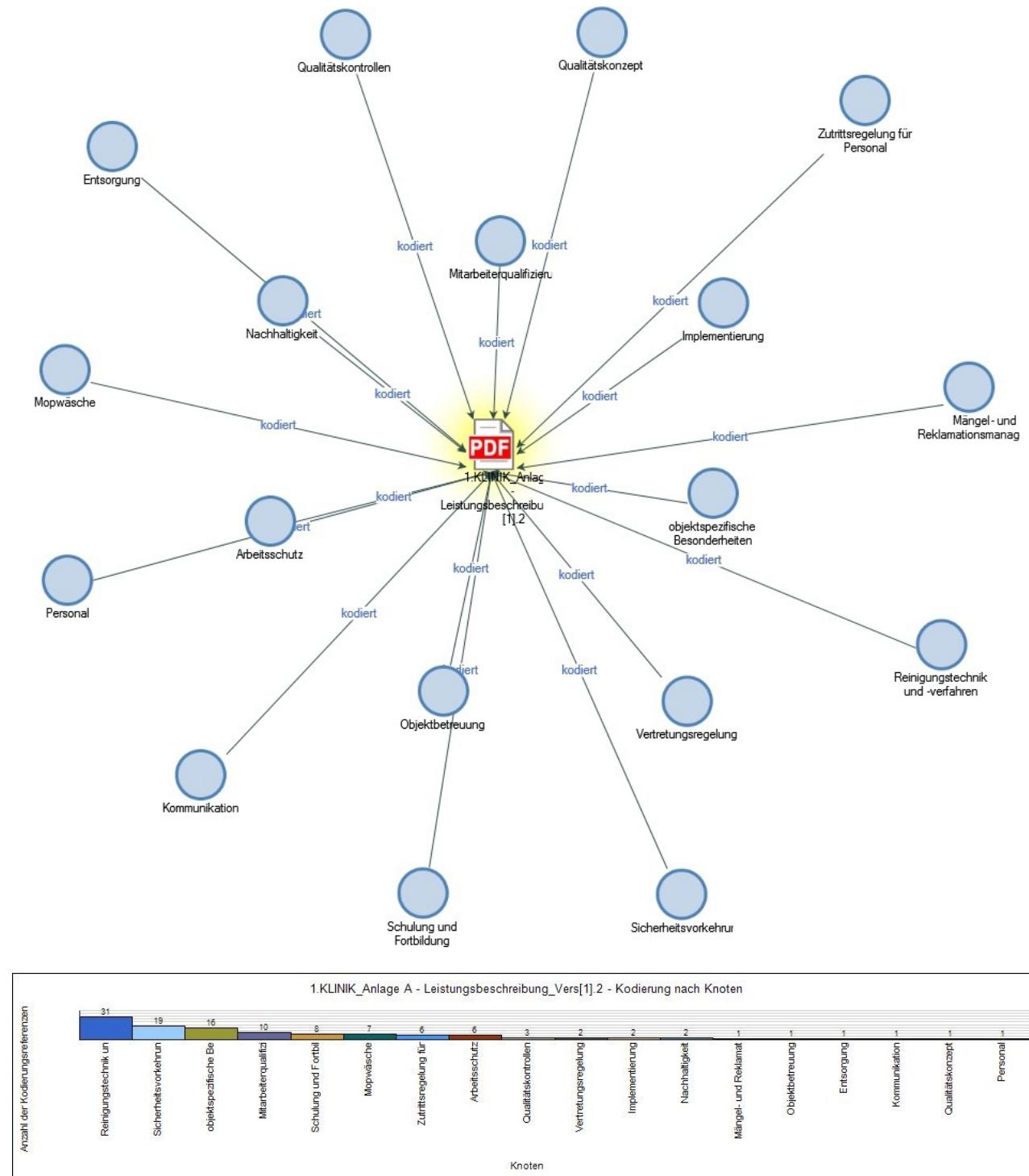


Abbildung 4: Kodierungsreferenzen im Vergabeverfahren 1, Quelle: NVivo 11

Die hier dargestellten Inhalte am Beispiel des Vergabeverfahrens Nr. 1 basieren auf der Untersuchung eines PDF-Dokumentes mit einem Textumfang von 36 DIN A4 Seiten. Nahezu sämtliche Kodierungen sind in diesem Vergabeverfahren zu finden, wobei ein starker Schwerpunkt scheinbar auf Reinigungstechnik und -verfahren (31 Kodierungsreferenzen), Mitarbeiterqualifizierung und objektspezifische Besonderheiten im Sinne von Sicherheitsvorkehrungen und Arbeitsschutz gelegt wird. Im dritten Schritt werden die zuvor separat betrachteten Vergabeverfahren zusammengeführt, wodurch anhand der Kodierungsreferenzen sowohl gemeinsame als auch einzigartige Inhalte sichtbar werden, wie folgende Abbildung 5 zeigt.▼

Auffallend ist, dass die Themen der gemeinsamen Inhalte auch insgesamt die größte Quantität an Kodierungsreferenzen aufweisen, wie z. B. 90 Kodierungsreferenzen zum Thema Reinigungstechnik und -verfahren.

## 5.2 EINZIGARTIGE INHALTE

Jedoch gibt es auch Themen mit insgesamt starken Kodierungsreferenzen, wie z. B. Arbeitsschutz, die sich nicht in allen Vergabeverfahren wiederfinden und demnach nicht als gemeinsame Inhalte betrachtet werden können. Da dieser Zustand aber keinen Einfluss auf die Gesamtauswertung nimmt, d. h. das Thema Arbeitsschutz ist kein Muss um Service Excellence Elemente nachzuweisen, wird an dieser

Kodierung	Kodierungsreferenzen					
	Verfahren 1 "Klinik"	Verfahren 2 "Hochschule"	Verfahren 3 "Verband"	Verfahren 4 "Stiftung"	Verfahren 5 "Behörde"	Verfahren 1-5
Reinigungstechnik und -verfahren	31	16	12	27	4	90
objektspezifische Besonderheiten	16	7	10	23	3	59
Arbeitsschutz	6	8	5	12	0	31
Mitarbeiterqualifizierung	10	3	2	6	2	23
Sicherheitsvorkehrungen	19	0	2	0	0	21
Kommunikation	1	1	2	10	4	18
Nachhaltigkeit	2	1	1	14	0	18
Qualitätskontrollen	3	0	0	6	5	14
Schulung und Fortbildung	8	5	0	0	1	14
Implementierung	2	3	3	1	4	13
Organisation und Koordination	0	0	0	4	9	13
Entsorgung	1	6	0	4	0	11
Qualitätssicherungsmanagement	0	1	1	0	9	11
Mopwäsche	7	1	0	1	0	9
Qualitätskonzept	1	1	1	3	0	6
Vertretungsregelung	2	0	0	2	2	6
Zutrittsregelung für Personal	6	0	0	0	0	6
Mängel- und Reklamationsmanagement	1	0	0	0	3	4
Objektbetreuung	1	0	0	1	2	4
Reaktionszeit	0	1	0	1	2	4
Reklamations- und Deeskalationsmanagement	0	1	0	0	2	3
Audits	0	0	0	1	0	1
Kundenzufriedenheitsmanagement	0	1	0	0	0	1
Personal	1	0	0	0	0	1

Abbildung 5: Gemeinsame und einzigartige Inhalte, Quelle: Eigendarstellung

### 5.1 GEMEINSAME INHALTE

Die in der Abbildung 5 blau dargestellten Kodierungsreferenzen zeigen die gemeinsamen Inhalte aller fünf untersuchten Vergabeverfahren. Diese betreffen die Themen Reinigungstechnik und -verfahren, objektspezifische Besonderheiten, Mitarbeiterqualifizierung, Kommunikation und Implementierung.

Stelle nicht weiter untersucht, ob innerhalb dieses Vergabeverfahrens das Thema Arbeitsschutz evtl. anders formuliert wird, so dass es über die vorgenommene Kodierung nicht ermittelt werden konnte. Eine grundsätzliche Voraussetzung von aktivem Arbeitsschutz, d. h. eine Mindestanforderung, ist ohnehin gesetzlich geregelt. Die in der Abbildung 5

grau dargestellten Kodierungsreferenzen zeigen die einzigartigen Inhalte aller fünf untersuchten Vergabeverfahren. Diese betreffen die Themen Audits, Kundenzufriedenheitsmanagement und Personal. Hier zeigt sich, dass die einzigartigen Inhalte auch insgesamt die geringste Quantität an Kodierungsreferenzen aufweisen.

## 6. ERGEBNISSE

Die dargestellten Inhalte zeigen im Ergebnis, dass der formale Nachweis erbracht ist, dass sich Elemente von Service Excellence im Rahmen des eöA gem. VOL am Beispiel des iFM wiederfinden und somit ein wichtiger Schritt in Bezug auf die Beantwortung der Forschungsfragen gemacht ist. Insgesamt wurden 24 Kodierungen vorgenommen, woraufhin sich insgesamt 381 Kodierungsreferenzen, sogenannte Knotenpunkte, ergeben haben. Durch eine genauere Analyse lassen sich sowohl gemeinsame als auch einzigartige Inhalte der untersuchten Vergabeverfahren aufzeigen, wodurch eine Tendenz der inhaltlichen Schwerpunkte zu erkennen

ist. Allerdings ist darauf hinzuweisen, dass alleine diese Tendenz anhand der Quantitäten, hier die Anzahl der Kodierungsreferenzen, keinen Aufschluss über die Wichtigkeit des jeweiligen Themas in Bezug auf das einzelne Vergabeverfahren und somit auf die Angebotsbewertung gibt. Dieser Zusammenhang von Kodierungsreferenz zur Gewichtung bei der Angebotsbewertung ist lediglich durch die individuelle Bewertungsmatrix zu erkennen. Des Weiteren ist zu erwähnen, dass sich die zuvor dargestellten gemeinsamen und einzigartigen Inhalte aus einer anderen Perspektive betrachtet durchaus verändert darstellen lassen. Kategorisiert man beispielsweise die vorgenommenen Kodierungen in die sieben Oberkodierungen Technik und Hilfsstoffe, Objektspezifikationen, Arbeitsschutz, Personal, Organisation, Qualitätsmanagement und Kommunikation, so erhöht sich die Menge der gemeinsamen Inhalte und es lassen sich keine einzigartigen Inhalte, sondern nur noch gemeinsame Inhalte mehr darstellen, wie folgende Abbildung 6 zeigt:

Kodierung	Kodierungsreferenzen					
	Verfahren 1 "Klinik"	Verfahren 2 "Hochschule"	Verfahren 3 "Verband"	Verfahren 4 "Stiftung"	Verfahren 5 "Behörde"	Verfahren 1-5
<u>Kategorie "Technik und Hilfsstoffe":</u>	40	18	13	42	4	117
Reinigungstechnik und -verfahren	31	16	12	27	4	90
Nachhaltigkeit	2	1	1	14	0	18
Mopwäsche	7	1	0	1	0	9
<u>Kategorie "Objektspezifikationen":</u>	16	7	10	23	3	59
objektspezifische Besonderheiten	16	7	10	23	3	59
<u>Kategorie "Arbeitsschutz":</u>	25	8	7	12	0	52
Arbeitsschutz	6	8	5	12	0	31
Sicherheitsvorkehrungen	19	0	2	0	0	21
<u>Kategorie "Personal":</u>	27	9	2	8	5	51
Mitarbeiterqualifizierung	10	3	2	6	2	23
Schulung und Fortbildung	8	5	0	0	1	14
Vertretungsregelung	2	0	0	2	2	6
Zutrittsregelung für Personal	6	0	0	0	0	6
Personal	1	0	0	0	0	1
Kundenzufriedenheitsmanagement	0	1	0	0	0	1
<u>Kategorie "Organisation":</u>	4	10	3	11	17	45
Implementierung	2	3	3	1	4	13
Organisation und Koordination	0	0	0	4	9	13
Entsorgung	1	6	0	4	0	11
Objektbetreuung	1	0	0	1	2	4
Reaktionszeit	0	1	0	1	2	4
<u>Kategorie "Qualitätsmanagement":</u>	4	2	2	10	14	32
Qualitätskontrollen	3	0	0	6	5	14
Qualitätssicherungsmanagement	0	1	1	0	9	11
Qualitätskonzept	1	1	1	3	0	6
Audits	0	0	0	1	0	1
<u>Kategorie "Kommunikation":</u>	2	2	2	10	9	25
Kommunikation	1	1	2	10	4	18
Mängel- und Reklamationsmanagement	1	0	0	0	3	4
Reklamations- und Deeskalationsmanagement	0	1	0	0	2	3

Abbildung 6: Gemeinsame und einzigartige Inhalte nach Kategorien, Quelle: Eigendarstellung

Zu erwähnen sei an dieser Stelle, dass im Vergabeverfahren Nr. 5 die Kategorie Arbeitsschutz nicht zu finden ist (rot markiert). Dies stellt eine inhaltliche Ausnahme dar, ist für die Studie aber nicht relevant, da sämtliche andere Kategorien in diesem Vergabeverfahren gefunden wurden.

Nach der Kategorie Technik und Hilfsstoffe mit insgesamt 117 Kodierungsreferenzen bildet die Kategorie Objektspezifikationen mit insgesamt 59 Kodierungsreferenzen die zweitstärkste aller kodierten Kategorien. Inwiefern sich hierzu und zu den anderen Kategorien ein Bezug zur Theorie herstellen lässt, werden weiterführende Diskussionen zeigen.

## 7. ZUSAMMENFASSUNG

Ziel der Inhaltsanalyse nach Mayring ist es, methodisch und systematisch empirisches Wissen zu erlangen und nach anschließender Auswertung der Ergebnisse das Verhältnis der Empirie zur Theorie darzustellen.

Anhand der Ergebnisse der Untersuchung soll der Nachweis erbracht werden, dass sich Elemente von Service Excellence im Rahmen des eöA gem. VOL am Beispiel des iFM wiederfinden.

Die Grundgesamtheit des Ausgangsmaterials besteht aus 157 Vergabeverfahren, die nach bestimmten Kriterien ausgewählt werden und das zu untersuchende Material von fünf Vergabeverfahren aus den Kategorien Klinik, Hochschule, Verband, Stiftung und Behörde ergeben.

Die Betrachtung der Vergabeverfahren erfolgt in folgender chronologischer Reihenfolge betreffend der Bekanntmachung und aus Gründen zum Schutze der Vertraulichkeit und der Urheberrechte in anonymisierter Form.

Mit Unterstützung der Software für qualitative Forschungsmethoden NVivo, die beim Erfassen und Ordnen des Datenmaterials hilft und objektive und stabile Daten liefert, wird die qualitative Inhaltsanalyse in mehreren Schritten gem. dem Ablaufmodell der Analyse durchgeführt.

Nach der durchgeführten induktiven Kategorienbildung werden die Inhalte mit Hilfe zahlreicher Abfragefunktionen der NVivo-Software sichtbar. Hierbei liegt der Fokus zunächst nur auf vorhandene

Service Excellence Elemente ohne eine Interpretation der Quantitäten.

Die hier zusammenfassende Darstellung der Qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring zeigt, dass mit den hier dargestellten Inhalten zunächst der formale Nachweis erbracht ist, dass sich Elemente von Service Excellence innerhalb von Vergabeverfahren wiederfinden. Damit ist das eingangs erwähnte Ziel der Untersuchung erreicht und der Impuls für weiterführende Analysen und Diskussionen gegeben, wobei die wissenschaftliche Relevanz neben der Identifikation vorhandener Service Excellence Elemente auch darin zu sehen ist, den Bezug zur Theorie herzustellen und die Beeinflussung bzw. mögliche Auswirkungen der vorhandenen Service Excellence Elemente auf die Angebots-Bewertung aufzuzeigen.

## LITERATURVERZEICHNIS

Bortz, J.; Döring, N. (2006): Forschungsmethoden und Evaluation: für Human- und Sozialwissenschaftler. 4. Aufl., Heidelberg: Springer Medizin Verlag.

Creswell, J. W. (2013): Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches. 4. Aufl., Thousand Oaks/USA: Sage.

Flick, U. (2007): Qualitative Sozialforschung: Eine Einführung. Reinbek: Rowohlt Verlag.

Friedrichs, J. (1973): Methoden empirischer Sozialforschung. Reinbek: Rowohlt Verlag.

Gouthier, M. H. J. (2013): Kundenbegeisterung durch Service Excellence. Erläuterungen zur DIN SPEC 77224 und Best Practices. 2. Aufl., Berlin: Beuth Verlag.

Halbmayer, E. (2010): Einführung in die empirischen Methoden der Kultur- und Sozialanthropologie, <http://www.univie.ac.at/ksa/elearning/cp/ksamethoden/ksamethoden-titel.html>, abgerufen 30.07.2015.

Mayring, P. (2010): Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken. 11. Aufl., Weinheim: Beltz Verlag.

Meffert, H; Bruhn, M. (1997): Dienstleistungsmarketing: Grundlagen-Konzepte-Methoden - Mit Fallstudien. 2. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag.

Taylor-Powell, E.; Renner, M. (2003): Analyzing Qualitative Data in: University of Wisconsin (Hrsg.): Program Development & Evaluation, S. 1-12.

Tranfield, D., Denyer, D., Smart, P. (2003): Towards a Methodology for Developing Evidence – Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. British Journal of Management, 14 (3), 207-222.

Vergabe 24 GmbH, Stuttgart (2015): <https://www.vergabe24.de/wissen/tipps-und-hilfe/vergabelexikon/vergabelexikon-v/vergabeeverfahren.html>.

Witt, H. (2001): Forschungsstrategien bei quantitativer und qualitativer Sozialforschung, in: Forum: Qualitative Sozialforschung, Bd. 2 / Nr. 1 / Art. 8, 2/2001, <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/969/2114>, abgerufen 30.07.2015.

## AUTORIN

**Frauke-Julia Dombach, MBA**  
geb. 09.12.1977 in Weilburg

DBA Studentin an der Cyprus International University,  
Nicosia, Republik Zypern

Selbstständige Beraterin im Bereich Ausschreibungsmanagement und Dienstleistungsmarketing.

Forschungsgebiet: Service Excellence als Marketingfaktor innerhalb des europäischen öffentlichen Auftragswesens für kleine und mittlere Unternehmen des infrastrukturellen Facility Managements.

Kontakt: [frauke.dombach@gmx.de](mailto:frauke.dombach@gmx.de)

JEL : M

# Reflective professional development

Florian Bresler

## ABSTRACT

The exorbitant growth of internet and social media has not only contributed to an immense expansion of virtual markets but also to the growth of availability of different knowledge resources for the users (Rice-Lively/ Racine, 2002). From the beginning of mankind until the initiation of the Web 2.0 specialized knowledge was restricted to an inner circle of privileged individuals. Accordingly, growth of knowledge was limited. Today though, knowledge has become an infinite resource available in abundance to virtually anybody disposing of an internet connection (Gruber, 2007). Information pools, as a result, are growing exponentially. The challenge of raising the treasure of knowledge has shifted from getting access to information to selecting adequate, topical and relevant information (Webber, 2000). According to multichannel communication output, relevant input given by adequate insights becomes more necessary.

## KEYWORDS

Quality Management, Development, Learning, Reflection

## ABBREVIATIONS

CAFM	Computer Aided Facility Management
TAM	Technology Acceptance Model
TRA	Theory of Reasoned Action

## LIST OF FIGURES

**Figure 1:** Model of knowledge diffusion and acquisition (own draft)

**Figure 2:** TRA-Model (source: Vallerand et al, 1992, fig. 1a; own layout)

**Figure 3:** Original TAM (Davis, Bagozzi, Warshaw, 1989, 985; own layout)

## 1. RESEARCH ISSUE AND KEY QUESTIONS

The clarification of research intentions and the well-aimed development of methods of information evaluation and learning are indispensable to make the process of knowledge selection and adoption succeed. On the other hand, research intentions determine the process of study. Analyzing and evaluating these mechanisms and their interaction is the central concern of this paper. This leads us to following three research questions:

1. What is the impetus of professional development?
2. How, i.e. by what mechanisms does learning enable to professional development?
3. How do research impetus and mechanisms interact and co-determine each other?

Working on these questions the paper takes a double perspective. Conducting a systematic literature analyses it approaches the "what" and "how" of academic learning from an established academic perspective and systematizes the insights. The study then reflects on the insights from a personalized viewpoint, evaluating the process and objectives of composing a doctorate on quality management in the communications industry.

The core insight is: Academic study is a helix-shaped process in which research objectives and research results continuously influence each other. Knowledge development resembles a soaring spiral.

### 1.1 COURSE OF ARGUMENTATION

The paper is structured as follows:

Chapter 2 sheds light on basic terms and concepts relevant to the course of argumentation. From the perspective of the question "what is the main aim of professional development?", the study conducts a semantic field analysis of the term development.

Departing from these insights it works out intentions of human resource growth (section 2.1). To explore the second key issue, "how does academic learning work?", basic knowledge on theories of learning and the relevance of reflection to the process of learning are evaluated (section 2.2).

Drawing on these terms chapter 3 seeks answers to the key questions conducting a systematic literature review that developed in the process of writing my thesis. Part 3.1 explains the method of data base research and literature evaluation and drafts a conceptual model of the learning-teaching interaction. Section 3.2 evaluates studies focusing on the learning perspective and refers to two fundamental explanations of learning impetus (the Theory of reasoned Action (Ajzen/ Fishbein, 1980) and the Technology Acceptance Model (Davis, 1985)). Section 3.3 evaluates studies on mechanisms and impetus departing from the teaching perspective of academic research. The mechanisms of trust building, knowledge sharing and integration as well as communicative interchange are identified as core drivers of learning processes.

## 2. TERMS AND DELIMITATIONS

Chapter 2 delimits basic concepts relevant to further discussion. Regarding the above key questions human resource development and learning are the core issues.

### 2.1 THE WHAT: HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT

An analysis of the semantic field of "development" is a first approach to learning intentions. Development, according to ARD, an English-English dictionary, comprises

*"The act of developing or disclosing that which is unknown; a gradual unfolding process by which anything is developed, as a plan or method, or an image upon a photographic plate; gradual advancement or growth through a series of progressive changes; also, the result of developing, or a developed state." (ARD, 2012)*

The following paragraphs discuss the essential key terms contained in this definition from a personal perspective:

Disclosing and unfolding imply that something previously unknown or unobservable is discovered in the process of developing. This corresponds to my personal experience during learning and writing: New ideas gradually unfold when expressing and reflecting

on established thought. Studying can be described as a way to un-discover the own personality and implies an evolution of the self by the adoption of additional concepts of reflection and previously unknown insights.

The definition further points out the "gradual" progress of the development process. It reconnects development to the term of growth. I partly share this idea with respect to my personal study development. Though most of the time studying is hard work and progresses only slowly, novel insights occasionally pounce out of a sudden as soon as the learner has worked through a critical amount of new knowledge. Accordingly, the glimpse of the core causal model described in figure 7 of the main thesis came to my mind out of a sudden after carefully working through established EFQM approaches. Development thus according to my experience frequently resembles a discontinuous process marked by evolutionary phases interrupted by revolutionary intermezzos.

The above quotation also points out the ambiguity of the term of development, which can take a process-related as well as a stationary connotation (state of being developed). Drawing on the insight of discontinuity of development, in my personal experience, any conception of a "development status" returns to a "development process", if the term development is adequate. Though development speed may vary, development remains a process and resembles a status only in very short discrete time points.

The process of my personal study as well as the resulting doctorate underline this notion. On the one hand the evaluation is clearly job related since it assesses possibilities of improving quality of professional communication. On the other hand, it additionally implies a personal development with respect to methods and insights. The novel insights obtained from the survey contribute to collective academic knowledge development.

The so far semantic analysis has referred to development in general. Learning usually is associated with living and reflecting beings. Development in the context of learning frequently is described by the term "human resource" development. What does "human resource" mean in general and from a personal viewpoint?

The term human resource development usually refers to a business context, where manpower first of all is considered a production factor. The original concept of HR-development is not self-referential but implies that the developed characteristic is helpful to the economic and financial success of an organization (Werner, De Simone, 2009:5-13). Swanson and Hulton (1997, 24-26) think that HR-development improves the individual contribution to the entrepreneurial value added chain. According to Joy-Matthews, Megginson and Surtees (2004, 6-7) human resource development comprises employee education, training and learning and additionally the development of personal organization, inner potentials and character. The basic idea of the management perspective of HR-development is to make the individual fit in with superordinate organizational objectives.

Indeed, university education with respect to the training objectives – a comprehensive development of practical and theoretical skills as well as personal characteristics and character traits – corresponds to HR development in a business context. In my experience though, in a university context human resource or more broadly professional development goes far beyond the above mentioned management approach. The development of individual capacities never serves the objective of performing in job alone but additionally and primarily is a personal and social development path. Swanson points out that Human Resource development theory essentially rests on three columns: economics, social sciences and psychology. The underlying foundation of these columns is ethics. Human resource development should be directed towards the organization but equally to the individual and to a collective process of interaction (Swanson, 2001, 306). For this reason, I prefer to use the expression "professional development" instead of "human resource development".

The basic intentions of professional development, originating in an academic context, are following: Apart from a job related development, insights obtained are self-referential and contribute to the individual psychological development. The last point is knowledge. Knowledge boosts social development and enriches the process of academic discussion.

## 2.2 THE HOW: LEARNING AND REFLECTION

The second key question outlined in 1.1 deals with the "how" of professional development. An introductory

discussion and reflection on learning theories and their relevance is essential for a better understanding:

Illeris (2004, 20-26) defines learning as a process and the particular way of combining cognitive, emotional and environmental influences and experiences to improve one's knowledge. Merriam and Caffarella (1991, 138) differentiate three basic philosophical explanations of learning.

The behaviouristic approach conceives learning as a process of changing one's behaviour due to a change in environmental conditions. Conditioning, i.e. reward or punishment encourages this behavioural change. Education should offer environmental conditions strengthening the intended behaviour (Kin/ Axelrod, 2005, 111).

Cognitivism criticizes behaviourist approaches for overemphasizing the relevance of observable behaviour in the learning process. Cognitivist theories point out, that learning to large extent implies the inner reflection of observations and previous knowledge of things. The learner himself turns out to be the driving force behind any knowledge acquisition (Lilienfeld et al, 2010, 24-28).

Constructivist learning models expand the idea of learners' participation to the extent that the student constructs his own knowledge actively by selecting from past experience. Advanced learners introduce less experienced students to this method. Learning thus becomes a culturally established process. Students themselves shape this cultural development by their participation in that process (Driver et al., 1994).

An assessment of these development strands shows

- that perceptions of learning have increasingly emphasized the active role of the student
- and have developed from the idea students' heteronomy to autonomy (Leonard, 2002, 2-3).
- While initially teachers were seen as leaders in the learning process, recent research sees them as equal participants in a comprehensive and socially relevant learning process.

Considering my personal learning process from the beginning to the present I observe a similar development. My personal primary school learning experience is following the thought of the teacher word by word trying to memorize essential patterns. During secondary school personal learning autonomy increased. The inner readiness to accept new

information became essential to learning success. Instead of stupidly memorizing, reflection became an important factor.

University study accomplished this process. Students and teachers here work on an equal level attempting to jointly create new experiences reflecting on existing thought. Empirical study permits new insights founded in and confirmed by social reality. Academic science thus to large extent corresponds to constructivist learning models: The researcher draws on university culture and participates in shaping it by adding and documenting new insights. Academic learning is an active process of reflection on information established in society. Learning on the one hand develops within the researcher and on the other hand manifests itself in the researcher's contributions to social development.

### 3. SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW AND PERSONAL REFLECTION ON PROFESSIONAL DEVELOPMENT INTENTIONS AND METHODS

Departing from these basic insights the following chapter evaluates the research question conducting on a systematic literature review of studies from the learning-teaching context that impressed me.

#### 3.1 METHOD OF LITERATURE EVALUATION

A systematic literature review extracts and contrasts ideas on predefined research questions from previous studies and draws own and new conclusions from the insights. A systematic methodology is essential to obtain reliable results. Eisend (2004, 6) suggests a five steps process which comprises: defining the key question, identifying selection criteria, systematic data base research, coding and evaluating the studies according to adequate criteria.

The method of literature review here is applied to the two initial research questions developed in Section 1.1: What are the intentions of professional development? How does learning enable to professional development?

In the course of my study I identified a series of texts from a business, psychological or social context that point out intentions of professional development. The following sub-questions are helpful in evaluating their contents in detail:

- What is the context of the studies?
- What is professional development considered to be?
- How are the insights proven?
- Which intentions can be identified?
- What, according to the studies, is the relevance of development intentions?
- How does professional development work at a psychological and social level?

In order to reduce selection and detection biases three data bases have been searched repeatedly: *Scirus*, *Emerald Insight* and *Scholar Google*. The following key word combinations were helpful:

*Referring to the basic concepts derived in 2.1*

*Human resource OR professional AND development AND empirical*

*Referring to the basic concepts derived in 2.2*

*learning AND process AND empirical*

Applying this methodology, a series of studies on a broad range of topics has been identified. The following paragraphs evaluate a selection of texts which are of particular relevance or interest to my personal study process. An evaluation of the contents results in sort of a patchwork puzzle on knowledge acquisition and diffusion processes and intentions from a psychological, management and sociological context. Attempting to systematize the insights derived applying the above research questions I would like to suggest a communication model of learning:

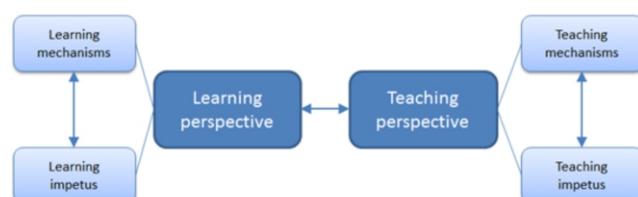


Figure 1: Model of knowledge diffusion and acquisition (own draft)

Knowledge diffusion and acquisition according to this concept are a specialized form of communicative interchange between a teaching and a learning party. Texts departing from the learning perspective analyze mechanisms and impetuses in the environment of or inside the learner that encourage knowledge acquisition and personal reflection. Contributions departing from the teaching perspective evaluate impetuses and mechanisms of sharing knowledge with others.

In each of the evaluated texts, the what, i.e. the impetus and the how, i.e. the mechanisms, of learning and respectively teaching are discussed jointly. Both initial core questions appear inseparable from each other.

### 3.2 MECHANISMS AND IMPETUS OF LEARNING

Two basic psychological explanations of learning processes and impetus have been of particular relevance to my personal development: The Theory of reasoned Action initialized by Ajzen and Fishbein and Davis' Technology Acceptance Model. Both models evaluate the process of knowledge acquisition from the learner's perspective. Both models assess impacts encouraging or hampering a learning process. The following paragraphs illustrate these approaches, discuss their reflections and thus are fundamental to my personal reflection on learning processes.

#### 3.2.1 A psychological explanation for learning - The Theory of reasoned Action

Ajzen and Fishbein's (1980) Theory of reasoned Action is among the first academic evaluations on the formation of individual knowledge acceptance behaviour. They find that attitudes and subjective norms are central to learning intentions and learning behaviour (Ajzen/Fishbein 1991).

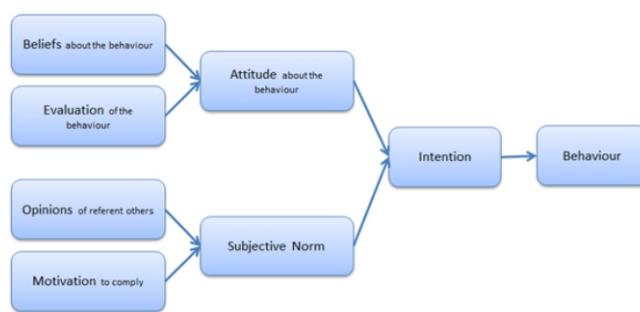


Figure 2.: TRA-Model (source: Vallerand et al., 1992, fig. 1a; own layout)

Attitude according to the authors is "a learned predisposition to respond in a consistently favourable or unfavourable manner with respect to a given object" (Ajzen/ Fishbein, 1975, 6) and accordingly determines the learning process. Attitude is determined by inner beliefs resulting from previous experience and their evaluation. Ajzen and Fishbein assert, that "attitude" usually relies on a multitude of opinions, which represent the information available to an individual concerning a certain object.

Attitude according to the model is measurable on a one-dimensional scale. Its subjective value  $W$  can be negative, neutral or positive and ranges between a

maximum and a minimum level. The TRA assumes that the formation of attitudes follows a linear approach, i.e. individual beliefs are weighted by a precise factor. Their weighted sum results in an attitude (Ajzen/ Fishbein, 1975, 6).

Subjective norm results from the own reflection of others' opinions and an own inner motivation to comply. Anybody uses opinions to value the attributes of an object. Active learning processes, i.e. observation, information heard or read or own conclusions, according to Ajzen and Fishbein are at the bottom of opinion formation (Ajzen/ Fishbein, 1975, 12-14). Subjective norms are based on expectations that the social group an individual belongs and individual intentions are resulting from these expectations. The weighting of the influence of behavioural intentions and social norm on the behavioural intention depends on the situation the individual is in and on the object of evaluation. According to Ajzen and Fishbein individual attitudes and social norms and values are inseparable. Society codetermines the individual learning process.

The TRA thus aligns with constructive and cognitive learning theories. The learning process is characterized by individual and inner opinion formation on an object or cause.

Sheppard, Hartwick and Warshaw (1988) prove that the model fit of the TRA is fairly good in general. They evaluate correlations for each of the parameters suggested by Ajzen and Fishbein in 85 empirical studies and discover that correlations observed in the majority of cases are significant.

On the other hand, the TRA has repeatedly been criticized since it overemphasizes rational consideration with respect to the formation of attitudes and subjective norms. Potential affective reactions or emotions are neglected by the TRA (Vogelsang, 2004, 16-18). Connor and Armitage (1998) though explain that affective components can be integrated into the model approach if measures of emotions are introduced.

In practice the process of intention creation is more complex than assumed in the TRA. Opinions overlap and mingle and reinforce or attenuate each other. A linear model is insufficient to describe this process (Manstead/Parker, 1995). Still the TRA model is the first psychological approach integrating the concepts of attitude, intention and behaviour into a single learning

model and as a result has coined further attitudinal research.

### 3.2.2 Technology related learning - The Technology acceptance model

The Technology acceptance model was derived from the TRA to explain technology acceptance and technology related learning. Though the model considers primarily the technology-related aspect of learning it provides some fundamental explanations of earning mechanisms and results frequently discussed in a business context (Braun, 2007, 3-4). According to the TAM perceived usefulness and perceived ease of use encourage an individual to accept and learn new technologies.

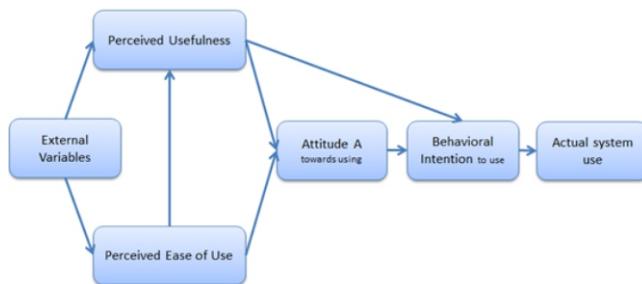


Figure 3: Original TAM (Davis/ Bagozzi/ Warshaw, 1989, 985; own layout)

Both usefulness and ease of use contribute to the development of an attitude on a technology. This inner attitude defines to what extent an individual actually makes use of an information system (Davis, 1986, 24-25). While Davis' 1986 dissertation argues a direct interconnection between attitude towards using and actual system use, the 1989 (Davis/ Bagozzi/ Warshaw, 1989) publication introduces the additional intervening parameter of behavioural intention to use. The TAM thus takes over the categories of intention and behaviour from the TRA. The concept of intention to use points out that an inner attitude not necessarily leads to action. It might be influenced by further variables, but will determine user's intention to accept a technology.

Davis argues that the individual design elements of a technology determine users' perceptions of usefulness and ease of use. In later contributions Davis, Bagozzi and Warshaw (1989, 985) extend this concept to "external factors" in general. These factors are not restricted to pure IT features any more but similarly to the TRA may additionally stand for social expectations, the availability of further information or service and other features. The generalized concept of external

factors thus makes the TAM highly flexible to a large variety of applications.

As compared to the TRA, Davis' initial work (1985, 24) subdivides users' response into cognitive and affective patterns: While ease of use and usefulness are based on mental reflection processes, attitudes result from an affective or emotional response. Davis thus assumes that cognition determines affections and excludes an inverse causal effect. Repeatedly the TAM has been criticized: Benbasat and Barik (2007) assume that it is inadequate to adapt to continuously changing information systems. The TAM does not explicitly pay regard to social processes but sees the user as an independent individual, deciding freely which application to use. In practice though learning depends on network effects and social standards to a large extent. Within a company for instance a user may be unable to deny using a common data processing system (Bagozzi, 2007).

On the other hand, the validity of the TAM in the context of various applications has repeatedly been proven. Saadé, Nebebe and Tan evaluate the validity of the TAM categories referring to the example of an electronic teaching system. (Saadé/ Nebebe/ Tan, 2007, 176-177). They find that all correlations proposed by the TAM are statistically significant. Perceived ease of use has got a positive impact on use. High perceived use fosters the behavioural intention to use the program and stimulates a positive inner attitude. Positive inner attitudes again heighten the intention to use the program (Saadé/ Nebebe/ Tan, 2007, 181).

Davis, Bagozzi and Warshaw test the relevance of the TAM as compared to the categories of the TRA model on the usage of a voluntary word processing program among 704 undergraduate MBA students (1989, 989). They find that the categories of the TAM are all valid and dispose of a higher exploratory value than the TRA concepts. Particularly the partial correlations between attitude and use as well as ease of use in the TAM (0.37, significant at the 1% level) are significantly higher than for attitude and opinions in the TRA (0.07, significant at the 5% level only). Attitudes are described more reliably by the categories ease of use and perceived usefulness than by opinions and beliefs in general (Davis/ Bagozzi/ Warshaw, 1989, 992).

Summarizing the mechanisms and impetus of learning conveyed by the basic ideas of the TRA and the TAM the

following points are important for further discussion:

- Learning intention is pre-conditional to learning behaviour.
- Learning intention develops on an individual level on the basis of inner attitudes and on a social level on the basis of subjective norm. The individual's learning intention is determined by an own inner resolution and by social influences.
- Personal inner attitudes rest on social norms and their individual assessment.
- Social influences (i.e. subjective norms) may be explicit (for instance extrinsic incentives) or implicit (i.e. opinions or expectations of peers or leaders).
- Learning is determined by the perceived usefulness of contents and the perceived ease of application.

### 3.3 MECHANISMS AND IMPETUS OF TEACHING

Repeatedly these basic insights as well as the underlying models have been transferred to a teaching context to evaluate human resource development characterized by aspects like learning intentions, information processes and information quality within organizations. Trust, knowledge sharing and integration as well as knowledge communications turn out to be central to successful knowledge diffusion processes and reinforce collective learning processes.

#### 3.3.1 Trust and knowledge acquisition

Milchrahm studies the readiness of HypoVereinsbank employees to learn a concrete new credit risk assessment system. She finds that the parameters ease of use and usefulness are insufficient to explain learning intentions (Milchrahm, 2002, 36). Adding the indicator variable system trust she obtains on a valid model. System trust enhances both learning intentions and actual learning processes (Milchrahm, 2002, 38). Perceived ease of use correlates with system trust. An optimal learning atmosphere significantly increases user trust and learning success (Milchrahm, 2002, 39-40).

Ulrich et al. (2009) come to similar conclusions on the relevance of trust but focus on the role of the human resource expert in the learning processes. Credibility is among the most important characteristics of the HR professional since trust is a core enabler of learning processes. The HR professional then acts as an intercultural steward. Cultural interchange is the driving force of most learning processes in a global context, intercultural communication makes different

viewpoints merge and helps to create new ideas (Ulrich, 2009, 4). The HR professional thus understands to merge organizational capabilities with systems and processes dominating in workflows and creates human relationships building on that knowledge. Learning processes develop from successful communication across all organizational levels (Ulrich, 2009, 5).

According to both contributions trust makes an important part in learner-teacher interactions and co-determines the success of learning processes. Building trust between teaching and learning parties is an essential driver of knowledge acquisition.

#### 3.3.2 Knowledge sharing and knowledge integration

Probably a trustful relationship between teachers and learners encourages communicative interchange:

Kulkarni et al. (2007) analyse the correlation between knowledge sharing, knowledge quality and knowledge use in firms in a structural equation model based on the TAM. They evaluate correlations between organizational support and knowledge content and quality as well as the impact of knowledge quality on perceived usefulness and user satisfaction. Drawing on a sample of 150 firms the authors find that actual knowledge use depends on organizational support as well as on perceived individual usefulness. The factor loading of knowledge quality on user satisfaction is significant at the 0.01 level. The quality of the information system involved determines perceived usefulness and user satisfaction. Organizational support - particularly leadership encouragement and incentive systems - enhance learning motivation.

Newmann et al. (2000) confirm this insight for elementary school teaching. Teacher's knowledge and practical teaching experience is crucial to students' success. Environment factors, like an efficient leadership and adequate technical resources though are indispensable in the teaching process. Professional development encourages the teaching party to make use of these media adequately (Newman et al, 2002, 262). Continuous professional development support for the teaching staff usually originates in a process of enhanced student performance.

Bobrowsky et al. (2001) suggest that learning processes are characterized by communicative interchange. Their success depends on the active participation of the relevant target group: Their meta-analysis on teachers' participation in professional development shows that

most professional development programs are conducted with volunteers. Non-volunteers, who primarily should be in need of such programs, hardly participate. He concludes that teaching reforms are hard to implement if the main target group is not reached. Research on professional development possibly comes to misleading conclusions since participants are not representative for the population that should be addressed by professional development programs.

According to Von den Akker (2008) development research is an innovative approach applied in highly ambiguous and risky research areas. It is based on the essential principles of learning and integrates experimental design studies, formative inquiry and experiments as well as action and engineering research (Von den Akker, 2008, 4-6). This apparently little structured concept though resembles practical learning and development processes and leads to the creation of new ideas, where traditional progressive methods are little successful. An ex post evaluation of the development path leading to novel solutions is employed to discover new approaches for similar problems (Von Akker, 2008, 10). Learning processes, to some extent, are abstracted from sequential analysis and transformed into an associative pattern. As Von den Akker points out development research runs the risk of neglecting cause and effect relationships in that process. An integration of conventional research methods and this experimental design might help to avoid this intricacy (Von Akker, 2008, 12-13).

Summarizing these insights,

- knowledge grows through communicative interchange. Teaching and learning party shift roles in the process of learning.
- Environmental factors like the availability of resources and leadership encouragement are important determinants of any teaching-learning process.
- Teaching is not restricted to the traditional classroom situation. New ideas develop in creative and associative processes integrating participants with diverging backgrounds.
- The success of a teacher-learner relationship depends on the active participation of all interest groups.

### 3.3.3 Teaching and learning as a creative process

These assumptions suggest that innovative teaching and learning results imply the continuous communication between all participants in that process.

Borko evaluates teacher professional development methods analysing research proceedings during a conference. He identifies four elements of a professional education program: It comprises a learning environment, the contents of professional development, participants and training staff. Education programs accordingly differ with respect to the number of study areas covered, the number of training facilitators and the number of focuses taken. A well specified training program takes a multifocal perspective on individual research targets. This strategy allows the integration of a broad range of viewpoints participants thus profit from a variety of backgrounds.

According to Gruber the Web 2.0 is an ideal learning background, characterized by multi-focal information. It represents a collective knowledge system that meets with a dense social network. Information consequently propagates quickly. The user faces the challenge of focussing on a research target and selecting relevant information. The web thus represents a comprehensive assembly of collective information which in the process of research and evaluation has to be opened up for the individual with respect to a concrete topic. Gruber suggests to employ machine knowledge to implement advanced research strategies in an “ask & answer” interface (Gruber, 2007, 4). On the other hand, semi-structured information might become a virtual reality experience allowing learning processes beyond conventional training standards. Relying on social communication media in a meta-reality, users might adopt information similar to practical experience in real world (Gruber, 2007, 14).

Savelsbergh et al. test impacts on team learning empirically in a survey among team members and their leaders. They find that team learning behaviour correlates positively with team performance. Teams that are ready to seek feedback and reflect on action outcomes as well as established processes are more successful than teams with less interest in development. Error communication and analysis as well as the joint exploration of new ideas and meanings are essential success factors too (Savelsbergh et al., 2009, 597).

The essentials that characterize teaching as a creative process and thus are the main drivers of learning innovation extracted from the above studies are summarized as follows:

- “Multi-focality” enriches the teaching – learning atmosphere by new ideas and conceptions.
- Taking a learning perspective, the web 2.0 results an infinite source of information.
- The challenge of knowledge acquisition is concentrating multifocal ideas on concrete items graspable within each of the contexts.
- Self-reflection and openness are key competences enriching the learning atmosphere.

## REFERENCES

- Ajzen, I. (1991): The Theory of Planned Behaviour, Organizational Behaviour and Human Decision Processes (50:2), 1991, pp. 179-211.
- Ajzen, I./ Fishbein, M. (1980): Understanding Attitudes and Predicting Social Behaviour, Prentice Hall.
- AMOS Factory Ultimate Amiga (2012): Web-Forum on AMOS, retrieved from: <http://www.ultimateamiga.co.uk/index.php?board=280.0>, on December, 12, 2012.
- ARD (2012): Accurate & Reliable Dictionary, A free English-English online dictionary, Development, Retrieved from: <http://ardictionary.com/Development/4015>, on March, 2, 2012.
- Bagozzi, R. P. (2007): The legacy of the technology acceptance model and a proposal for a paradigm shift, Journal of the Association for Information Systems 8(4): 244–254.
- Benbasat, I./ Barik, H. (2007): Quo vadis, TAM?, Journal of the Association of Information Systems 8(4): 211–218, retrieved from: <http://iris.nyit.edu/~kkhoo/Spring2008/Topics/TAM /000BenTAMarticle.pdf> on December 1st, 2011.
- Bobrowsky, W./ Marx, R./ Fishman, B. (2001): The empirical base for Professional development in science education: moving beyond volunteers. Paper presented at NARST 2001, St Louis, M.O. March 26, 2001.
- Borko, H. (2008): Professional Development and Teacher Learning: Mapping the Terrain. American Educational Research Association, Sage Publications, USA.
- Braun, R. (2007): Technology Acceptance Model, Presentation at the University of Dresden on Jun, 27, 2006, available at: [http://tu-dresden.de/die\\_tu\\_dresden/fakultaeten/fakultaet\\_wirtschaftswissenschaften/wi/sySENT/studium/lehre\\_ss07/hauptseminar/downloads/vortraege/vortrag\\_robert\\_braun.pdf](http://tu-dresden.de/die_tu_dresden/fakultaeten/fakultaet_wirtschaftswissenschaften/wi/sySENT/studium/lehre_ss07/hauptseminar/downloads/vortraege/vortrag_robert_braun.pdf), on November, 30, 2011.
- Connor, M./ Armitage C. J. (1998): Extending the theory of planned behaviour: A review and avenues for further research. In: Journal of Applied Social Psychology, 28, pp. 1429-1464.
- DIN ISO 9000ff. (1994): Qualitätssicherungssysteme – Modell zur Darlegung der Qualitätssicherung in Design/Entwicklung, Produktion, Montage und Kundendienst. Berlin.
- Driver, R./ Asoko, H./ Leach, J./ Scott, P./ Mortimer, E. (1994): Constructing scientific knowledge in the classroom. Educational researcher 23 (7): 5.
- Eisend, M. (2004): Metaanalyse – Einführung und kritische Diskussion Diskussionsbeiträge des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaft der Freien Universität Berlin. Nr. 2004/8, Betriebswirtschaftliche Reihe, [http://www.wiwiss.fu-berlin.de/verwaltungsservice/bibliothek/diskussionsbeitraege/diskussionsbeitraege-wiwiss/files-diskussions-beitraege-wiwiss/discpaper08\\_04.pdf](http://www.wiwiss.fu-berlin.de/verwaltungsservice/bibliothek/diskussionsbeitraege/diskussionsbeitraege-wiwiss/files-diskussions-beitraege-wiwiss/discpaper08_04.pdf), 12.1.2012.
- Gruber, T. (2007): Collective Knowledge Systems: Where the Social Web meets the Semantic Web, Web Semantics: Science, Services and Agents on the World Wide Web (2007), pp. 1-19.
- Illeris, K. (2004): Three Dimensions of Learning. Malabar, FL: Krieger Publishing. 6. Ormrod, J.E. (1995). Human Learning. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Kahle, E. (2000): Vertrauen als Voraussetzung für bestimmte Formen organisatorischen Wandels, p. 536-546 in: Unternehmer und Unternehmensperspektiven für Klein- und Mittelunternehmen. Duncker & Homblot Verlag. Berlin.
- Klein, H./ Hirschheim, R. (1994): The Application of Neohumanist Principles in Information Systems

- Development, in. Human, Organizational, and Social Dimensions of Information Systems Development, Avison, D., Kendall, J.E. and De Gross, J.I. (eds.), North-Holland, Amsterdam, pp. 263-280.
- Kulkarni, U./ Ravindran, S./ Freeze, R. (2007): A Knowledge Management Success model: Theoretical Development and Empirical Validation, Journal of Management Information systems, Winter 2006-07, Vol. 23, No. 3, pp. 309-347.
- Joy-Matthews, J./ Megginson, D./ Surtees, M. (2004): Human Resource Development. 3rd ed. MBA Masterclass, London, UK.
- Leonard, D.C. (2002): Learning theories, A to Z, Greenwood Publishing group, USA.
- Lilienfeld, S./ Lynn, S.J./ Namy, L.L./ Woolf, N.J. (2010): A Framework for Everyday Thinking, Psychology 1: 24–28.
- Manstead, A. S. R. / Parker, D. (1995): Evaluating and extending the theory of planned Behaviour. In: European Review of Social Psychology, 6, pp. 69-95.
- Merriam, S./ Caffarella (1998): Learning in Adulthood. A comprehensive guide, San Francisco: Jossey-Bass.
- Milchrahm, E. (2002): Entwicklung eines Modells zur Akzeptanzproblematik von Informationstechnologie. Institut für Informationswissenschaft, Graz.
- Newman, F.M./ King, M.B./ Youngs, P. (2000): Professional Development That Addresses School Capacity: Lessons from Urban Elementary Schools. American Journal of Education, Vol. 108, No. 4, ed. 2000, pp. 259-299.
- Pfeifer, T. (2001): Qualitätsmanagement. Strategien, Methoden, Techniken. 3rd ed. Hanser. München. Wien.
- Rice-Liveley, M.L./ Racine, J.D., (2002): The role of academic librarians in the era of information technology, The Journal of Academic Librarianship, Volume 23, Issue 1, January 1997, Pages 31–41.
- Saade, R./ Nebebe, F./ Tan, W. (2007): Viability of the "Technology Acceptance Model" in Multimedia Learning Environments: A Comparative Study. Interdisciplinary Journal of knowledge and learning Objects, Vol. 3, 2007.
- Svelsbergh, C.M./ Heijden, B./ Poell, R.F. (2009): The Development and empirical Validation of a Multi-dimensional Measurement Instrument for Team Learning Behaviours. Small Group Research 2009, 40.
- Sheppard, B.H./ Hartwick, J./ Warshaw, P.R (1988): The theory of reasoned action: A meta-analysis of past research with recommendations for modifications and future research. Journal of Consumer Research, 15, 325–343.
- Swanson, R.A. (2001): Human resource development and its underlying theory, Human Resource Development International, 4(3) pp. 299-312.
- Ulrich, D., Brockbank, W./ Honson, D./ Younger, J. (2009): Human Resource Competencies, rising to meet the business challenge, The RBL Group.
- Vallerand, R. J. (1997). Toward a Hierarchical Model of Intrinsic and Extrinsic Motivation, in Advances in Experimental Social Psychology (29), M. Zanna (ed.), Academic Press, New York, 1997, pp. 271-360.
- Vogelsang, F. (2004): Die Suffizienz der Theorie des geplanten Verhaltens bei der Vorhersage von Verhaltensintentionen. Dissertation, Dresden.
- Von den Akker (2008): Principles and methods of development Research, University of Wente, Working Paper.
- Webber, S. (2000): Conceptions of information literacy: new perspectives and implications, Journal of Information Science December 2000 Vol. 26 No. 6 381-397.
- Werner, J.M., De Simone, R.L. (2009): Human Resource Development, South Western Cengage Learning, Resource Center, Mason, USA.

JEL : I32, N17, N30

## What makes you poor? Critical Reflections about Ibn Khaldūn and factors of poverty

Heidi R. Krauss

### ABSTRACT

This article is a brief introduction to Ibn Khaldūn and his contribution to economy. It sets its focus on the subject poverty and tries to highlight some thoughts about this subject, leading us from Ibn Khaldūn's work to the modern insights of the book "Why nations fail". What are the reasons for poverty and income inequality? What are we actually talking about? And which lessons can we take out of this?

### KEYWORDS

Ibn Khaldūn, Income inequality, poverty, risk

### 1. INTRODUCTION

There is no doubt, that a stable financial environment constitutes one of the fundamental pillars of a positive economic development of a country (Onakoya/Onakoya 2013). Since the discrepancy between poor and rich world citizens is getting bigger and bigger we really have to take a close look at this problem since it is causing a disbalance in our financial system, in our society and in our development. Poverty today is not only a problem of developing countries. We can find poverty in both developed and developing countries and cultural and geographical boundaries are swept away by this problem. But, it is not a new phenomenon. I will use this limited space on this few pages to introduce to you Ibn Khaldūn, one of the fathers of economic thought. As Ibrahim Oweiss, professor for economics of the Georgetown University, states in his essay: "His significant contributions to economics [...] should place him in the history of economic thought as a major forerunner, if not the "father", of economics, [...]. Not only did Ibn Khaldūn plant the germinating seeds of classical economics, whether in production, supply, or cost, but he also pioneered in consumption, demand, and utility, the cornerstones of modern economic theory" (Oweiss, n.d.).

First of all, I will give a brief introduction to his life and

to his important work the *Muqqadimah* (trans. Introduction). This book surprisingly was included in the list of 14 books you should read in 2015 by Facebook CEO Mark Zuckerberg and was vividly commented by users on this social network. Since this work was one of my study subjects during my studies at the Universidad de Educación a Distancia in Madrid, I decided to dedicate another part of my time to this work and this author. After a second lecture of the text and the pleasure of reading good academic secondary literature I decided to concentrate on the subject poverty, since it is a visible companion of all societies throughout the history. At the end we will try, if we can get some lessons out of this interesting material.

### 2. IBN KHALDŪN – HIS LIFE AND HIS CONTRIBUTION TO ECONOMY

#### 2.1 HIS LIFE – BRIEF OVERVIEW

Ibn Khaldūn is regarded as the founder of modern historiography, sociology and economics. He was born in Tunis the 27th of May 1332 AD. His life can be divided into three periods. The first 20 years comprise his childhood and education. He was educated very young and studied grammar, poetry and jurisprudence. The next 23 years are dominated by his involvement in study and political affairs. So he started his public life at the age of 20 and became secretary of the Sultan of Fez (Morocco). His life was very turbulent and after losing the favor of the Sultan he spent two years in prison. This episode did not do any harm to his political career and so we find him appointed in 1362 AD as ambassador for the king of Granada to the King of Castile, Peter the Cruel and afterwards he became Prime Minister of a Sultanate in Algeria. In the final period, the last 31 years, he worked as a teacher and judge. Political affairs and conspiracy were his followers during his work for different political leaders. He became tired of all this political plotting and retired from public office and started writing his work around 1375 AD. When he

emigrated to Egypt around 1379 AD he started teaching and became a judge working for the Mamluke Sultan. The Sultan took him 1400 AD to Damascus where Ibn Khaldūn had the possibility to meet Tamerlane, the founder of the Timurid Empire, whose army was threatening the city. We will come back on this episode later. He died the 16th of March 1406 AD and was buried in Cairo.

## 2.2 HIS WORK

Ibn Khaldūn is best known for his work the Muqqadimah (introduction) in which he describes a theory of production, distribution, value, money and prices (Boulakia, 1971). Actually this "book" is only part of a larger work with the title Kitāb al-'Ibar, a Universal History, consisting of seven volumes which themselves appear in three large books. Book one is the introduction (Muqqadimah), book two and three concentrate on the history of the Arabs and the Berbers and in the last volume we find an autobiography of Ibn Khaldūn. The major aim of his work was to make history a science and his scientific analysis led to the conclusion that the foundations for a rising dynasty were solidarity and the availability of money. The historical process is considered to be cyclical and not linear in his case.

The Muqqadimah itself can be divided into six parts dealing with:

1. Human society
2. Rural civilizations
3. Forms of governments and different institutions
4. Society of urban civilization
5. Economic facts
6. Science and humanity

Many of his ideas are based on his political knowledge and he uses his knowledge in order to explain how governments and civilizations work.

## 3. POVERTY – WHAT ARE WE TALKING ABOUT?

### 3.1 GENERAL OVERVIEW

A clear definition of poverty is not quite easy because the different definitions and causes vary by age, gender, culture and other factors. In fact, following the definition of Michel Mollat we can get to a satisfactory conclusion for our purpose. First of all, poverty is "a state of weakness, dependency or humiliation" where the individual is obliged to live in (Mollat, 1977, p.47). This state can be "temporary or permanent" (Mollat,

1986, p. 5) and is "characterized by a privation of means, power, social esteem" (Mollat, 1986, pp.31-32 and Pattison, p.15). The second step following Mollat is, that this situation also includes a lack of "money, relations, influence, power, knowledge, skill, nobility of birth, physical strength, intellectual capacity, personal freedom and dignity" (Mollat, 1986, p. 5). This poverty definition is broad enough and highlights the major factors of poverty till today. Maybe we would need to make some modifications like e.g. the lack of nobility of birth nowadays doesn't necessarily mean, that you have to live in a situation of poverty. But we can see based on this definition, that poverty is a multidimensional "problem". Since the definition of Mollat was basically done for poverty in the Middle Ages – and we are talking about the Middle Ages, when we reflect about the work of Ibn Khaldūn – and has doubtless a theological background, we will have to ask us how is poverty defined today by organizations dealing with this subject.

When we open the website of the UNESCO we see clearly, that some terms are highlighted when it comes to the subject poverty: income poverty, command over resources (means economic position), extreme poverty, absolute poverty, quality of life, relative poverty, income perspective, basic needs perspective, capability (or empowerment) perspective, housing poor, health poor, time poor. All of this highlighted factors influence in some degree on which "grade" of poverty the person is situated. The postulated grades by the UNESCO (extreme, relative, absolute) can be compared to the different states that Mollat pointed out (weakness, dependency, humiliation). All other factors actually are the same.

Poverty did not really change over the time. It always was a visible companion of our society. Rather interesting is the question why we cannot do anything against it. Why can't we change the humiliating situation of the biggest part of our so called Modern World?

Different models of theoretical explanations of poverty can actually only explain the reason but they cannot solve the problem. The following table shows the most important existing theories (Abdulai/Shamshiry, 2014).

Theory	Content
Individualistic Theory	Individual is poor because she/he is lazy. Labelled with low intelligence. Different models (Puritanical, Social Darwinian "Survival of the fittest", theological, etc.)
Culture of Poverty	Coined by Oscar Lewis. Problem are values and norms transmitted from generation to generation. Unwilling victims of a dysfunctional dominant culture. Situation of the poor is nurtured by special economic conditions that make it difficult to escape from it.
Structural Theory of Poverty	Poverty is in this theory due to the structure of larger socio-economic order. It is the macrostructure of the society that produces inequality. The system discriminates against them. This theory has its roots in the Marxist doctrine.
Geography of Poverty	Use of geographical disparities in poverty analysis. This presupposes concentration of poverty in some particular areas of the world. "Economic agglomeration theory" – explains "strong industrial clusters". Proximity of poverty conditions creates widespread poverty. State has to control better distribution.
Cyclical Theory of Poverty	Can be widespread but duration of occurrence is short-lived. Caused by unforeseen circumstances, fluctuations in the business cycle, etc. "Short-term poverty" or "Transitory poverty".

Table 1: Own layout based on Abdulai/ Shamshiry, 2014.

As we can see these theories and the descriptions given by Mollat and the UNESCO try to offer a systematic explanation to this multidimensional problem. So the next step is to see which kind of theory did Ibn Khaldūn postulate in his work.

### 3.2. INCOME INEQUALITY – THE BASE OF POVERTY – IN THE MUQQADIMAH

The major question really is: Why in fact do we have income inequality? It is obvious, that societal and economic forces form the base for the unequal distribution of resources and prosperity. Following Ibn

Khaldūn the income inequality is based on following factors:

1. Work: "Affluence comes to those people who work and produce these things by their labor". So working people produce things that are bought by others and people that do not work, do not receive wages.
2. Chance: This factor can increase the wealth of a person. So people that do not spend a lot of effort can get a higher income if the market fluctuations are favorable.

3. Status and power: Wealth also depends on the rank and the special interest of an individual which depend on their rank and their power. They can create more wealth and more income for themselves without even working and this leads to the exploitation of other individuals who have to work for him.
4. Corruption: In the free market we can find traders that manipulate the market with methods that actually are unlawful. The government plays a crucial role in getting rich by corruption because it actually should be the regulator of the markets but the government overlooks these actions.
5. Inheritance: You can get rich without working if you are heir of someone or a family who accumulated wealth over a long time.
6. Risk: You have to take risks in order to be the first in a certain field.

As we can see, Ibn Khaldūn sets the base for his own theory about income inequality and poverty. He already shows a profound understanding of poverty as a multidimensional problem. So the lack of work does not make you poor, if you have status, power or are rich by inheritance. On the other hand, you can have a good work, but if the market fluctuation is not favorable you can become poor. If one of this factors changes in a way, that is not good for you, you can lose everything and find yourself at the end of the social ladder. The only thing no one can influence but you, is risk. Risk requires a certain personality and is a completely self-directed action you either take or not. So, even if all other factors are not so good for you, risk always can be your loyal companion and the biggest risk would be not taking any risk at all. What is actually really new in his observations is his "risk factor". With this Ibn Khaldūn can be seen as one of the forerunners of business theory and especially of the role of the entrepreneur in the economic world. This is a revolutionary momentum in his work long before Cantillon (1755) and Schumpeter (1934).

The above mentioned factors are valid till today in order to reach prosperity and we get faced with this factors every day. Maybe today it would be necessary to add another point to this list: Information. The one who holds the information has certain advantages compared to the others. This does not mean, that information was not an important factor during the time where Ibn Khaldūn lived but it seems it was not considered that important as today where our personal data actually is one of the most precious goods in the World Wide Web.

Today information is a much more visible factor due to our inflationary use of Internet and so it is not very surprising, that also perceived factors of poverty can suffer modifications or amplifications. I am sure, that a further discussion would bring other points to the surface or also oblige us to modify some of the mentioned factors.

### 3.3 LESSONS FOR THE WORLD

Let us take a look at the two countries that are forerunners for the model of the market economy: Germany and the USA. Both countries are facing the problems that were analyzed by Ibn Khaldūn nearly 700 years earlier. We cannot deny that. Income inequality, poverty and other economic problems are daily business.

In the Country Notes for Germany from 2008 and 2011 the OECD highlights, that income inequality and poverty "have grown faster in Germany than in any other OECD country" and that it "has risen sharply [in Germany] since 2000"<sup>1</sup>. In the US income inequality and relative poverty have increased over the past years, so that their numbers are under the highest in the OECD. But what are the reasons for these circumstances?

Ibn Khaldūn wrote in his 14th century work, that more "civilized" people can be found in temperate zones. This also influences in wealth since he says, that in the temperate regions you can find more science, crafts or political leadership. Poverty is till nowadays linked to climate obliging us to divide the world in a moral geographical way. It is ironical, that this moral geography influenced in works of modern scientist labeling the Arab Muslim civilization that had produced Ibn Khaldūn as inferior to our European "temperate" civilization (Whitman, 2008, p. 14). Is this "moral geography" actually part of our modern knowledge-base or is it just based on prejudices?

The differences between rich and poor countries are not the sole fruit of the warm climate in certain world regions, but we cannot deny, that ground and climate seem to influence the economy of the "warmer regions". Another crucial factor that leads to differences between rich and poor states are doubtlessly the political and economic institutions which have the power in every country. Here we have to make a distinction between integrative institutions and exploitative institutions. The first type of institution can be found in the wealthy countries and stands i.e. for the democratic institutions

<sup>1</sup> <http://www.oecd.org/els/soc/41525346.pdf>; [oecd.org/germany/49177659.pdf](http://oecd.org/germany/49177659.pdf) (14.03.2016)

that make their citizens be a part of the economic success. The second type are exploitative institutions where a so called "elite class" has the power over the society and this is the case in the poorest countries (comp. Acemoglu/ Robinson, 2013). So the biggest creators of poverty are exploitative governments and in the 21st century we should be able to stand against such regimes and support all the forces that help us create a world where a descent live for every world citizen is possible not just a dream of some idealists.

Also Ibn Khaldūn, like Adam Smith 350 years later, mentioned the important functions of the State in the economic life of his citizens. The State as an institution has the obligation to secure the well-being of society. Actually the state should be able to balance out those differences or at least be in the position to prevent the formation of bigger segregating disparities in society. But, this would mean a nonexistent interconnection between the political and the economical „Elite“. Recent examples like Berlusconi, Sarkozy or even Trump reflect exactly the opposite. Political influence is in many cases linked to economical influence (lobbyism) and vice versa. Detractors would go further and say that lobbyism is undermining democracy because the real exertion of influence takes place behind closed doors after the elections. A good example for this are the TTIP negotiations in Brussels. They will affect all citizens in the EU and will restrict the political decision-making scope of the EU in the future, but the details of the contract drafts are not accessible for the general public, which contradicts the philosophical principal of democracy.

For Ibn Khaldūn, just to get to the most important point in my opinion, the best State is what I would call a "minimalistic State". A State with "minimal bureaucracy, minimum mercenary armies to keep law and order, and minimal taxation on its citizens to finance the activities of the State" (Karatas, 2006). Having these points in mind we really should ask us, why do we find poverty in such "temperate countries" like the US or Germany? Are our governments really integrative institutions or did we shift in the course of history towards a "more exploitative institution"? Are the benefits of growth only available for a certain group in our society? Why are our governments not able to lower income inequality?

As you can see a lot of questions arise during reflection but the real lesson out of this is, that we have to start again to step back from a blind activism which is the real

authority in our lifes – unreflected without real concepts – and start again reflecting on important issues with an interdisciplinary approach. We can only make changes for us and for our society if we understand the exploitative mechanisms behind. It is not about you, as an individual, it is about us. About our future. About how we will live our lives in the future. It is all about the society as a team since the "whole is always greater than the aggregate of its parts" (Goodman, 1972, p. 253). In order to understand better what we can find in the work of Ibn Khaldūn concerning the "team", we have to take a closer look at the terminus *asabiyya*. This is what in his opinion holds a group together and this concept is one of his major contributions to the theory of politics. *Asabiyya*, the "nerve" that holds a group together is actually the relation between individuals that binds them into effective groups (Goodman, 1972). This is necessary because an individual cannot survive alone and *asabiyya* can only be reached, if an individual is able to:

- identify himself with the group.
- take responsibility within the group.
- be loyal towards the group.

These points in his opinion are the base for all social forms of cooperation and in fact for all political relations (Goodman, 1972).

But, *asabiyya* is not only responsible for the building of groups. It is logical, that throughout history, and underlined by the cyclical view of Ibn Khaldūn, we always experienced political changes. Also for this the "group" has the responsibility. When the sense of community suffers changes, also the political regimes start to change and *asabiyya* is the founding substrate of all kinds of political change and more it is an observable law of history and should therefore be considered also in the other social sciences (Goodman, 1972). Believing that social cohesion and an effective group are important for a good working wealthy society and the observation, that an individual cannot survive alone are surprising insights from a man that suffered a lot of ups and downs in his life and in his career. If we look back on the historical facts he wrote his *Muqqadimah* at the age of 43 and had suffered before already the imprisonment of two years. Would he have changed some parts of his work at the age of 68, when he was ordered to Damascus? I think no, because what he experienced in Syria is actually again underlining his proper observations. So let's go back to the siege of Damascus.

Tamerlane standing in front of the gates of the city and Ibn Khaldūn, inside the city, was left behind in this situation, together with some of his associates. So he took the risk and decided to meet Tamerlane. Since the guards did not want to let him pass through the city gates he was lowered in a basket from the walls. It was the first interview of several meetings he had with the Mongol conqueror and since the city refused to surrender Ibn Khaldūn remained in the camp of Tamerlane. The city was plundered and burned but Ibn Khaldūn could return save to Egypt.

So it is again the factor “risk” playing a decisive role because it is self-directed and in this case it not only made Ibn Khaldūn rich in terms of knowledge expansion but it also saved his life and the life of his companions. So, if you want to create something really new, in this case, the interview with Tamerlane, you have to take the risk. Ibn Khaldūn not only wrote it down in his work. He was able to take the “innovative role” as a historian to break out of his situation and to offer the market new insights to one of the giants of history. He carried the risk from the beginning and became an innovator in his subject and this is what Cantillon and Schumpeter clearly state as an important pillar of a successful entrepreneur.

#### 4. CONCLUSION

This article is only a small clip of the economic and political thoughts which we can find in this work of the fourteenth century which is labeled by historians like Toynbee as “undoubtedly the greatest work of its kind that has ever yet been created by any mind in any time or place” (Toynbee, 1935). One of the purposes of Ibn Khaldūns' study of economics is to show the relation between economics and welfare and promote welfare of “masses” instead of welfare of individuals (Ahmad, 1953). Every person wishes to live a decent life where workforce has a certain value. But if we look again on the numbers for Germany we can see clearly, that we are experiencing an increase in precarious jobs with extremely low wages creating “working poor” and with a big loss of protection of workers' rights and security. The number of this type of jobs has nearly doubled between 2001 and 2010 (Oxfam Case Study, 2013). This leads to inequality in income and wealth distribution and will be a great harm for our society. There are two important factors that can help us to overcome this crisis. And a crisis is, following Gronemeyer, “always the result of a lack of innovation” (Gronemeyer, 2000,

p.6). First of all, we need more “team-work” where people meet at the same level and are able to unmask exploitative mechanisms which are patronized by the governmental structures. Even Aristotle observed, that “poverty is the parent of revolution and crime” and I would go further stating that the mother of poverty is exploitation. And, we need more “risk”. People with new ideas, even if these ideas might seem weird at the beginning, deserve a chance.

So as you can see, this article started with some reflections about Ibn Khaldūn, travelled along poverty theories and found its final point in modern social criticism an activity inherently interdisciplinary and practiced by the most famous thinkers of our times. To offer criticism is something risky, but you will not escape poverty, neither poverty in real life nor intellectual poverty, if you do not take the risk to change your position once in a while.

#### 5. BIBLIOGRAPHY

- ABDULAI, A.M.; SHAMSHIRY, E.: Linking Sustainable Livelihoods to Natural Resources and Governance. The Scale of Poverty in the Muslim World, Singapore 2014.
- ACEMOGLU, D.; ROBINSON, J.: Why nations fail: The origins of power, prosperity, and poverty, New York 2013.
- AFFANDI, A.; DEWI, P. A.: “Dynamic model of Ibn Khaldun theory on poverty”, in: Humanomics, 30/2 (2014), pp. 136-161.
- AHMAD, R.: “Ibn Khaldun – A great pioneer economist”, in: The Panjab University Economist: the journal of the department of Economics, Vol. 2 (1953), pp. 52-61.
- BOULAKIA, J.D.C.: “Ibn Khaldun: A Fourteenth-Century Economist”, in: Chicago Journals, Vol. 79, No. 5 (Sept-Oct, 1971), see: <http://www.jstor.org/stable/1830276> (Accessed March 15, 2016), pp. 1105-1118.
- BYGRAVE, W. D.: Die einzelnen Stufen des Entrepreneurship, in: FALTIN, G.; RIPSAS, S.; ZIMMER, J. (eds.): Entrepreneurship – wie aus Ideen Unternehmen werden, München 1998, pp. 113-139.
- CHEDDADI, A.: Ibn Khaldūn. L'homme et le théoricien de la civilisation, Paris 2006.
- FALLGATTER, M.J.: Theorie des Entrepreneurship,

Perspektiven zur Erforschung der Entstehung und Entwicklung junger Unternehmungen, Wiesbaden 2002.

GIERER, A.: "Ibn Khaldun on Solidarity ("Asabiyah") – Modern Science on Cooperativeness and Empathy: a Comparison", in: *Philosophia Naturalis*, 38 (2001), pp. 91-104.

GIES, F.C.: The Man who met Tamerlane: (Accessed 18th of march 2016).

GOODMAN, L.E.: "Ibn Khaldun and Thucydides", in: *Journal of the American Oriental Society*, Vol. 92. No.2 (Apr.-Jun. 1972), pp. 250-270.

GRONEMEYER, M.: Immer wieder neu oder ewig das Gleiche, Darmstadt 2000.

HADDAD, L.: "A fourteenth-century theory of economic growth and development", in: *Kyklos*, Vol. 30 (1977), Fasc.2, pp. 195-213.

KARATAS, S.C.: The Economic Theory of Ibn Khaldun and the Rise and Fall of Nations, 2006: <http://www.muslimheritage.com/article/economic-theory-ibn-khaldun-and-rise-and-fall-nations> (Accessed 16th of march 2016).

MOLLAT, M.: "Poverty and the Service of the Poor in the History of the Church", in: *Concilium, International Journal for Theology*, 104 (1977), pp. 46-55.

MOLLAT, M.: The Poor in the Middle Ages: An Essay on Social History, New Haven/London 1986.

MOUHAMMED, A.H.: "On Ibn Khaldun's critique of the market economy with some lessons to the Arab World", in: *Journal of Third World Studies*, Vol. XXV (2008), No.2, pp. 207-226.

ONAKOYA, A.B./ ONAKOYA, A.O.: "Islamic microfinance as a poverty alleviation tool: Expectations from Ogun State, Nigeria", in: *Scholarly Journal of Business Administration*, Vol. 3/2 (2013), pp. 36-43.

OWEISS, I.: <http://faculty.georgetown.edu/imo3/ibn.htm> (Accessed 16th of march 2016).

PATTISON, B.L.: Poverty in the Theology of John Calvin, Princeton 2006.

PUENTE-AJOVIN, M.: Ibn Khaldun: Economic Thought in the XIV Century, online: <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/49306> (Accessed 13th of march 2016).

SCHUMPETER, J.A.: Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. Eine Untersuchung über Unternehmergewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus, unveränderter Nachdruck der 1934 ersch. 4. Aufl., Berlin 1997.

TOYNBEE, A.: A Study of History, III, London 1935, p. 322.

VAN BERKEL, M.: "Ibn Khaldūn", in: DUNPHY, G. (ed.): Encyclopedia of the Medieval Chronicle, Vol. 1, Boston/Leiden 2010, pp.835-837.

WHITMAN, S.: Global issues: World poverty, New York 2008.

<Http://www.unesco.org/new/en/social-and-human-sciences/themes/international-migration/glossary/poverty/> (Accessed 14th of march 2016).

<Http://www.oecd.org/els/soc/41525346.pdf> (Accessed 14th of march 2016).

JEL : D83, D21, L20

## Influencing employees' attitude and behaviour towards improving internal communication and collaboration, and driving business efficiency.

Obi Cyril Obata

### ABSTRACT

This Paper reviews the reluctance of employees to internal and organisational communication and concludes that through the implementation of certain methods, employees can be influenced and persuaded to mitigate this resistance. Employees are essential assets of any organisation, and their skills, experiences, and motivations are driving forces which cannot be neglected, therefore, employees must be on board when improving the internal communication. It is also imperative that employers minimize any attitudinal barrier that would inhibit information transfer because no matter how sophisticated the communication tools, techniques, processes, and systems are, if the employees using all these tools are not willing to communicate, and are not properly trained or managed, communication will not be effective in any organisation.

### KEYWORDS

Internal communication, collaboration, staff motivation, synergy, attitudinal barrier, behavioural science, influence, persuasion

### INTRODUCTION

Just as Paul Watzlawick (et al. 1967, 2011, p. 107) rightly elucidated, "one cannot not communicate". This simply means that every behaviour an employee reveals is a form of communication, whether he actively communicates or not. Communication is looked upon as a basic way of effecting behavioural change which incorporates languages and psychological processes, like perception, learning and motivation (Jain, 2005, P. 481). The interpersonal, interdepartmental, and the cross-plant communication, with major emphasis on transferring certain information within the employees, is affected by the exposed behaviour of employees, and communication behaviour that does not correlate with the organisation's mission and vision must be nurtured and influenced by the management to ensure business

efficiency, effectiveness, and productivity.

Eisenson (1961, p. 131) insists that communication, in a broad sense, is any act by virtue of which a person evokes behaviour from another. In every organisation, managers evoke a certain behaviour from their employees through communication so that they can share information with other employees. The employees, in turn, evoke a certain behaviour from their counterparts either by communicating actively or neglecting them. Also, employees evoke a certain behaviour from their management by making them intervene when necessary. Thus, the chain of causation prevails.

With all the importance of communication in an organisation, the absences of communication efficiency and effectiveness can be measured by the employees' unwillingness or inability to communicate. The inability to communicate can easily be solved with the right tools and training, for example. But in the case of employees not willing to communicate, the managerial reaction would be to tackle the situation structurally by finding out the reasons for the unwillingness to communicate and then applying specific methods to influence the employees. They have to be brought into a deeper realm of awareness and persuaded in their ways of thinking in order to get them to actively communicate, which in turn improves the processes, performances, and productivity. If all of these become successful, then the management is exerting influence, and it recognises that the power of persuasion contributes directly to the ability to achieve its goals (Eaton, Johnson, 2009).

### OPERANT CONDITIONING<sup>1</sup> OF ATTITUDINAL BARRIERS

Attitudinal barriers are behaviour that prevent employees from communicating with each other effectively.

<sup>1</sup> Operant Conditioning encourages desirable and favourable behaviour while discouraging undesirable behaviour

They can be linked to poor management system, cognition, ignorance, personality conflicts, resistance to change, and lack of motivation.

Influencing behaviour or operant conditioning is based on three assumptions. First, that what needs to be changed or influenced is not the individual, but some unfavourable aspects of his or her behaviour. Second, the person ultimately responsible for the change is the employee him or herself. Third, the responsibility of the management is to bring the non-compliance behaviour to their attention, get them to acknowledge that it is indeed a relevance to change, and assist them to modify the behaviour to become compliant (Huczynski, 2004, p. 198).

However, as the need arises, the management would have to keep these attitudinal barriers within borders because it is important that essential information is passed around accurately and efficiently. The rapid and steady flow of information enriches and empowers an organisation, and the flow of internal communication is the main lifeblood of an organisation (Bartlett and Ghoshal, 1998, 2002, p. 287).

### **THE POWER OF PERSUASION, INFLUENCE, AND COMMUNICATION**

From a semantic approach, influence and persuasion are interchangeable. Organisationally, persuasion is a broadened term of influence and presents a case of reforming employee's attitudes, opinions, or behaviour towards achieving a particular outcome through voluntary compliance (Seiter, et al, 2010, p. 33), in this case, effectively communicating internally. Influence, on the other hand, is the ability to affect employees to cause a change without coercion, but motivating people to work together towards making a vision a reality. Power increases the manager's ability to persuade and influence and can be seen with people who possess knowledge and use authority during a persuasion process (Mortensen, 2004, p. 9). Motivation is the ability to incite others to act in accordance with the ethics and vision of a firm. Without motivation there would be no behaviour, hence being a means, not an end. Motivation thus energises and guides behaviour towards reaching a particular goal (Deb, 2009, p. 152-153).

Behaviour is the way employees respond to their attitude, it is a reflection of attitude and can be polished and modified more rapidly than the attitude. While

attitude is internal, it is bent on one's mind towards an object or subject. It involves liking and disliking associates, work, and objects. Desire is an attitude which directs people to adopt a certain behaviour. For example, the attitude of a male worker is that a female worker cannot perform manual labour. (Mishra, 2009, p. 88/90).

When communication is targeted at an underlying function, improving internal communication, in this case, its degree of persuasiveness will influence whether the individual will change his attitude, after determining that another attitude will be more effective in fulfilling the function of improving internal communication (DeBono, 1987), (Reddy et al, 2015). The Scope of communication includes giving feedback to employees and to employers on their achievements and performance and governance. Thus, it promotes cooperation - synergy - and good industrial relations. Information is power, therefore, managers use that power which they possess to get what they want. Thereby they use communication to recognise any discrepancy and to apply corrective measures. Also, the management information system is well-known as a control mechanism. Information is transmitted to ensure that plans are being carried out according to the original communication design. The effectiveness of change introduced in a corporation depends to a large extent on the clarity of communication (Jain, 2005, P. 459-461).

### **FACTORS AFFECTING ATTITUDE AND BEHAVIOUR**

Although it is obvious that communication and collaboration are vital in an organisation, it is still inadequately practised in most organisations. The individual and collective behaviour and attitude of every member of an organisation are important for effective communication and they have to be examined:

The general inclination of an attitude of an employee plays a great role. It is developed through learning and expression, although the family, society, and associates exert great influence in the attitude too. Attitudes also consist of belief, cliché, and interest. Attitude formation is related to the cognitive aspects of behaviour (Mishra 2009, p. 88/90). Depending on how deep the cognitive abilities are, there might be acceptance or even resistance to internal communication and to new ways of communication, especially when employees do not have the impression that they or their managers can

competently manage the change. This is furthermore worsened if managers do not help employees set and achieve goals or give them the right tools to effectively communicate. If the importance of better and effective communication in an organisation is not made vivid, employees would consider the information as superfluous and would keep to the way it has always been done, particularly if they do not know what exactly is expected of them. The lack of information would prevent abiding by a new policy, just like the saying goes, "If you are not informed you are deformed".

Neglecting Employees' opinion and improvement proposal when it comes to steering the affairs of the organisation, makes them feel unimportant and demotivated, and they would act accordingly.

Every corporation and employee uses words and expressions that are unique to them. These do not necessarily carry the same meaning for another employee, department, or plant and misunderstanding is, therefore, inevitable. In a multinational corporation (MNC) with several plants in many countries, there would also be a language barrier which would definitely prevent employees from communication with each other effectively. Most often they would have to rely on the English language and non-natives may have difficulty translating words correctly.

If employees are not held accountable for meeting and exceeding job expectations and do not get feedback or criticism for their actions, they feel less anxious to carry out orders and implement new policies and they will not be willing to communicate with colleagues.

Employees also become easily frustrated or overstrained if they have to communicate with colleagues, but are not fully equipped or well trained to carry out their duties. They will no longer see the relevance for communication since it is not well communicated to them.

Physiological processes and characteristics like diffidence, anxiety, self-actualization, belonging, inexperience, and awful experience, to mention a few, affect internal communication in one way or another. It is customary these days, with the increased workload per employee, that employees do not have the time to carry out a certain task anymore. Since the workload is very high and time is limited, employees will tend to prioritise activities, doing just urgent and important task.

Practising internal communicating with colleagues and managers will be neglected, due to time factor. Also, they will justify this negligence since it is not explicitly stated in their job description. It is, however, difficult to fully state every single detail in a job description, although some task can actually imply carrying out other future activities.

Religion and Belief can also play a significant role in the behavioural work life and should not be entirely neglected because trivial issues can also lead to a big problem. When secular, irreligious, religious, or atheist employees have to collaborate, there will be some boundaries. For example, the way a religion is practised might not be appealing to others and so they will keep away, making communication and collaboration ineffective.

General discontent with the company's policy and lack of interest lead to an inability to comply with rules and to insubordination. The employee makes his or her own rules and disobeys his employer on purpose.

Physical distances among the different parties can also impair effective communication. Even with all the enhanced technological aid, the face-to-face communication is still irreplaceable.

## **INFLUENCING AND PERSUADING EMPLOYEE**

The only thing constant is change and change is always resisted at first. To minimise this resistance, employers who anticipate this issue early enough, should make an effort to mitigate unpleasant outcome.

In order to persuade and influence employees to participate in internal communication, managers must implement the act of communication. It sounds paradoxical, but communication is always the key to success, as it adds value to the knowledge of managers about various happenings in the organisation and about the tendency of the behaviour of the employees. Thus, communication is a process of learning and developing a way to influence the behaviour of the employees.

The steps towards employee attitude and behaviour change are neither quite straightforward nor predictable, but in order to win unwilling employees for internal communication and collaboration, they need to have a say in organisation's decisions. Employees should be able to come out with their views about the

existing obstacles and express their views on how communication can be improved and practised. They should feel needed and important. This view is also shared by Cialdini's (2009) science of persuasion. One of his methods is the reciprocation which recognises that employees feel indebted to the management when they are empowered and in return, they carry out their task properly. The organisation formulates policies and programmes to guide the workforces, and these should be conveyed properly to those who are really responsible for the task execution to achieve the objectives of the organisation. Only effective communication can translate the policies into action. The effectiveness of the policies can be judged from the success which surely depends upon an effective communication system (Jain, 2005, P. 459).

There is also the commitment and consistency in an employer-employee relationship. Employees do not like to breach employer's confidence and will more likely carry out the task or goal after committing to it either verbally or written (Cialdini, 2009). Committed employees will do what they can, to justify the decision in their minds (Butler-Bowdon, 2010, p. 64). Employees want to seem steady and reliable in their commitments and once the management succeeds in getting them to openly commit to internal communication, employees will continue to honour the agreement and this will create a consistency that will last for a long time. Constant reminder and sharing of information can make a difference to employees since they are constantly confronted with the importance of communication.

Persuasion is present through social influence. Employees who are uncertain about a particular task will tend to look at their fellow workers to guide their decisions and actions (Cialdini, 2009, Butler-Bowdon, 2010). Humans want to know what their colleagues are doing better or differently. Employees are influenced strongly not just by the management, but also by other colleagues in the same hierarchy or in a higher hierarchy, depending on how they perceive the relationship to the colleagues imposing the influence. This is also linked with the Cialdini principle of "liking". An employee tends to be better influenced if the affinity with other colleagues is present and if they share similar views and opinions. Employees do not want to feel left out in company activities and will try to close the gap and do what others are doing. The management makes good use of the situation and sets out those personnel or

early adopters who communicate effectively and make them mentors to inexperienced staff.

Authority, business and academic titles are always respected and are proven features that impact the credibility of employers. It generates a sense of obligation and trust. The presence of authority actually increases the chance that employees would comply with internal communication processes (Cialdini, 2009). This approach, based on multiple years of research by Yale University, includes being a credible speaker and when it is important to lead by example because employees want to follow the lead of experts.

Structural Adjustment is a very important aspect that aids the face-to-face communication. Bringing departments together spatially, whose processes are dependent on each other, facilitates communication, eliminates misunderstanding and reduces processing time. This synchronous communication is difficult in a multinational organisation where employees are scattered across the globe (Sedej & Justinek, 2013). Other solutions can be implemented in this case, for example, the implementation of a cross-plant organisational chart and a face-to-face meeting once in a while. Face-to-face communication has repeatedly been proven to be the best communication method, also supported by the Monroe's sequence, as employees tend to communicate effectively when their counter-parts are physically known.

## MONROE'S MOTIVATED SEQUENCE

Alan Monroe developed a simple sequence using the psychology of persuasion to create speeches that inspire and make employees comply with the company vision. It consists of 5 distinct steps to follow:

**Attention:** getting employee's full attention using a shocking or dramatic statistic, arousing curiosity, and showing the importance of communication. Leaders set examples, managers definitely have to communicate at executive levels to keep business moving. They let the employee see how knowledge sharing and communication is best carried out.

**Transparency:** This is needed because it builds trust and it also opens interdepartmental channels, giving employees and manager's transparency and more opportunities to openly communicate. By doing this, the expectations of the staff can be easily attained and

employees' goals for communicating and collaborating can be matched with their expectations. Managers should grant as much decision-making authority or autonomy as possible.

**Need:** demonstrating a need for change and determining the needs that the employees have and what they would want to improve in the communication process. Communication eases work processes and makes it more effective.

**Satisfaction:** Satisfying these needs by providing precise and viable solutions the employees will implement to carry out internal communication effectively.

**Visualisation:** showing the employees a picture of what will happen if the solution is implemented. Share success and innovation and breakthrough, like cost saving, process efficiency, return on investments, waste reduction, and improved health condition through effective communication. Identifying gaps, enhancing connectivity, and replicating best practices will definitely convince the employees.

**Action:** managers should call for immediate action from employees, challenging them and appealing to them to take action in the communication improvement processes. Learning from the past, identifying barriers, and evaluating things that are not functioning and solving them. And ultimately, providing sufficient training sessions or resources for high performance (Monroe et al, 1978; German et al, 2010).

These steps are very useful in persuasion because it emphasises on how employees become active participants which automatically makes them feel good and motivated for more.

The employees are motivated when their aspirations, interests and concerns are respected (Eaton, Johnson, 2009). Psychologists have proposed some different ways of thinking about motivation, including one method that involves looking at whether motivation arises from outside (extrinsic) or inside (intrinsic).

Intrinsic motivation involves engaging in internal communication because it is personally rewarding, like job satisfaction, because communication eases the process. The employees see the importance of communication and would perform an activity for its own sake rather than the desire for some external reward or

incentives. This makes it easy for managers because it involves less effort in influencing the staff.

External rewards can induce interest and participation in the internal communication in which the individual had no initial interest. External rewards can also be a source of feedback, allowing people to know when their performance has achieved a standard deserving of reinforcement (Frey, Osterloh, 2002, p. 1 -25.) Ultimately, incentives like wages, bonuses, and promotions are always viewed as extrinsic motivation. Empowerment of employees also leads to high productivity and high performance as well as the satisfaction of the employees (Labianca et al, 2000; Kirkman et al, 1999).

## SUMMARY AND CONCLUSION

Communicating in terms of sharing ideas, synergy, networking, and collaborating are necessary for business growth, and therefore, employers have to implement influence and persuasion to steer straying behaviour in the desired direction. But on the other hand, if the communication is needed to transfer vital information within the departments and it is wilfully disregarded, then they are committing an act of misconduct and this is punishable.

Influence and Persuasion are continuous processes and not a one-time-thing. It has to be constantly serviced, just as the late master chess player Gerard Abrahams once famously noted, "Good positions do not win games; good moves do."

In summary, managers could be successful but ineffective, having only a short-lived influence over the behaviour of employees. On the other hand, if managers are both successful and effective, their influence tends to lead to long-run productivity and organisational development (Jain, 2005). Managers have to make time to handle important topics. Just as the output of the organisation is important, the employees who create this output are equally as important.

Internal communication is not a one-way communication, but more like discussion, sharing of ideas, knowledge and information exchange between all hierarchical levels of a MNC, which creates a possibility for collaboration, and thereby creating synergy, improving the production network, and ensuring that employees are committed to achieving great business results.

Communication will not solve every problem and it cannot necessarily guarantee success in every interaction and challenges the organisation faces, but a great deal of problems can be handled effectively with adequate communication. Also, there is no one recipe or method that is valid for every employee when it comes to persuading and influencing them to get themselves involved in internal communication. Every individual is unique and is motivated differently. Therefore, each individual case has to be examined thoroughly, and the best possible method is to be applied afterwards. This processes should be constantly reviewed and amended over time.

The ability to influence employees increases if the management is firm, yet flexible. Therefore, the company is sustained due to the flow of Information, just as humans survive with the flow of blood. Getting employees connected with a purpose, helping them discover their own reasons for a change, and leading them to self-discovery, keeps them motivated and willing to communicate. The company's vision is every employees' concern.

## ARTICLE

DeBono, K.G. (1987). Investigating the social-adjustive and value-expressive functions of attitudes: Implications for persuasion processes. *Journal of Personality and Social Psychology*, URL: <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.52.2.279>.

Kirkman, B. L., Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*. URL: <http://www.jstor.org/stable/256874> (Retrieved December 30, 2015).

Labianca, G.; Gray, B., Brass, D. (2000). A Grounded Model of Organisational Schema Change during Empowerment. *Organization Science*. URL: <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.11.2.235.12512>.

Sedej, T., Justinek, G. (2013). Social Media in Internal Communications: A View from Senior Management. *Advanced Series in Management*. URL: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/S1877-6361%282013%290000012008>. DOI 10.1108/S1877-6361(2013)0000012008.

## REFERENCES

- Andzrej Huczynski (2004). *Influencing Within Organizations*. Routledge, New York, USA, Canada.
- Bartlett, C., Ghoshal, S. (1998, 2002). *Managing across borders, The Transnational Solution*. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Bruno S. Frey, Margit Osterloh (2002). *Successful Management by Motivation: Balancing Intrinsic and Extrinsic incentives*. Springer Verlag, Berlin, Heidelberg, New York.
- Butler-Bowdon, Tom (2010). *50 Psychology Classics*. Nicholas Brealey Publishing, Boston.
- Cialdini, Robert (2009). *Influence: Science and Practice*. Pearson Education, Boston.
- Ehninger D., Monroe A.H., Gronbeck, B.E. (1978). *Principles and Types of Speech Communication* (8th ed.), Pearson Education, Allyn & Bacon, Boston.
- German K. M., Gronbeck B. E., Ehninger, D., Monroe A. H. (2010). *Principles of Public Speaking* (17th ed.). Pearson New Jersey, Old Tappan.
- John Eaton, Ray Johnson (2009). *DK Essential Managers: Influencing People*. Dorling Kindersley Limited, London, New York, Munich.
- Jain N.K. (2005). *Organisational Behaviour Vol. 2, Band 2*. Atlantic Publishers & Dist, New Delhi.
- John Eisenson, Jeffrey Auer, John V. Irwin (1963). *The psychology of Communication*. Appleton - century - crofts - division of Meredith Publishing Company, New York.
- Kaplan, Robert S., Norton, David P. (2006). *Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*. Harvard Business School Press, Boston.
- Kurt W. Mortensen (2004). *Maximum Influence: The 12 Universal Laws of Power Persuasion*. Amacon Div. American Mgmt Assn, USA.
- Maha Narain Mishra (2009). *Organisational Behaviour*, Vikas Publishing House Pvt Ltd, New Delhi.

Paul Watzlawick, Janet Beavin Bavelas, Don D. Jackson,  
Bill O'Hanlon (1967, 2011). *Pragmatics of Human  
Communication*. W. W. Norton & Company Inc,  
London, New York.

Reddy, Nanda Kishore, Ajmera, Santosh (2015). *Ethics,  
Integrity and Aptitude*. McGraw-Hill Education, New  
Delhi, India.

Seiter, Robert H. Gass, John S. (2010). *Persuasion, social  
influence, and compliance gaining* (4th ed.). Allyn &  
Bacon, Boston.

Tapomoy Deb (2009). *Compensation Management*.  
Excel Books, New Delhi, India.

#### AUTHOR

**Obi Cyril Obata M.Sc.**  
Management and Project Engineer  
Team Leader NPI - New Products Industrialization  
Goodyear Dunlop Tires GmbH, Germany

Field of research: Improving Cross-Plant Communi-  
cation.

JEL : M12

## Management style and management model as success critical factor in corporations with high workforce

Thomas Kiefer

### ABSTRACT

The significance of a workforce as production factor has a crucial influence as well on the success as the competitive position of a corporation. The aim is the review of the question if an optimal management model in corporations with high workforce exists and allows verification. In the context of validity of personnel resources the purpose, management models and management styles as success critical factors in corporations with high workforce are empirically surveyed and evaluated and a possible composition is developed, which is in accord with the requirement profile of the topic. An effective and decisive competitive factor is the individual choice of a qualified management style and management models constitutive on a professional and social competence of managers. An important criterion for a successful integration of an enlarged scope of duties in the future will be the clear definition of the purpose a manager needs to fulfil.

### KEYWORDS

management models, management styles, workforce, personnel management, leadership behavior

### 1. INTRODUCTION

A change which takes place quickly and dynamic innovations generate in many corporations with high workforce the necessity to completely expose the existing potential in the single organizations and to evaluate and to develop them further. Managers thereby face new challenges and with their management responsibility depict a crucial leverage for the enhancement of the competitive position of a corporation. In times of high economical growth potential many mistakes in management and leadership are not visible. Also corporations with a lower workforce were and still are more or less successful. In times where stagnation or even recessions characterize the economic process mostly corporations with a high workforce have a clear advantage (Hammer and Kaltenbrunner,

2009, 3). The determining factors and their economic conditions concerning labor for the whole process of personnel work as well as the expectations towards responsibility and achievement are much higher (Laufer, 2010, 20-22). Personnel management nowadays is an important quality criterion for successful corporations and thus a decisive factor for customer satisfaction (Laufer, 2010, 13-16).

Yet what are the essential requirements for the satisfaction of personnel and customers and how are they defined? This question is linked to the corporate and economical basic conditions especially with the management style and the amount of workforce of a corporation.

The paper deals with the analysis, difficulty as well as a critical reflection of the management models and management styles as success critical factors in corporations with high workforce. The appropriate research question is: "Is there an ideal management concept in corporations with high workforce?"

The research of the initial situation with the display of the central aspects of the personnel and leadership management, the empirical inquiry of the interdependence with reference to the dilemma of gradual increase of efficiency, the context of validity of the leadership management and the approach of personnel economic action alternative as well as the executive summary and clarification of the research question form the central content of the paper.

### 2. SURVEY OF THE INITIAL SITUATION

#### 2.1 PERSONNEL AS OBJECT OF COGNIZANCE AND EXPERIENCE

People working in corporations, administration and economic companies can generally be distinguished concerning their function and activities, their qualifications and motivations as well as their position and competences.

The description personnel thereby either refers to collective units (individuals that are judicially con-

nected to the company through employment contracts) or single attributions (naming single persons).

In practice personnel, like companies as well, can be surveyed, researched and experienced from different perspectives which corresponding leads to the division in experience and cognizance objects (Ortner and Thielmann-Holzmayer, 2002a, 18-19).

In the corporate economic context, the personnel as cognizance object refers to the qualifications and motivations of staff that is needed to reach corporate aims.

The qualifications in connection to the achievement potential as well as the motivations in connection to achievement motivation thereby pose the two major components of the workforce (Ortner, 2004b, 5) and are in reference to the topic important aspects for a successful personnel management.

## 2.2. WORKFORCE AS BASIS OF INTERNAL VALUE CREATION

According to the workforce concept coined by ORTNER the term 'workforce' does not describe the person as production factor but exclusively its individual qualifications and motivations (individual workforce) (Ortner and Thielmann-Holzmayer, 2002a, 35-36).

In the scope of the corporate adding value process not only the individual workforce of a person is crucial but the sum of all workforce elements of a corporation needed and provided by the personnel, also named institutional workforce (Ortner and Thielmann-Holzmayer, 2008, 110). The significance of the workforce of a corporation is tremendous. The adding value or rather the process of goods and services is only possible or initiated through the use of special individual workforce elements. Hereby the abilities, skills and knowledge as elements of the achievement potential (the capability) as well as the motive, the motivation and the motivation as element of the willingness to perform (the will) have a significant influence on the success of the corporation (Thielmann-Holzmayer, 2004a, 9).

The scope of requirement to an efficient use of workforce as well as its delimitation, constitution and control is corporate referenced and strongly depends on the single corporation philosophy and the factors of corporate adding value. A pure improvement of the process with focus on costs, quality and time only acceptably brings the success hoped for. In fact, processes will be identified as value adding and value

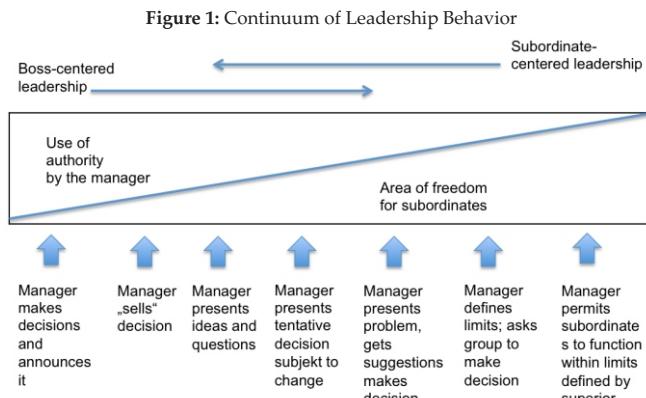
generating activities, which make an important contribution to the attainability of the corporation's aims. This causes a respective input of the workforce which can due to an immaterial character in contrast to real work be evaluated clearly more difficult (Langner, 2007, 233-246). The technical workforce definition of the requirement profile to the achievement analysis, the objective target and the conceptual formulation to the power control as well as the constitution of a resource orientated efficiency rating pose a high challenge to the management of a corporation.

Success or failure strongly depends on the choice of management model respectively the management style of the directory (Hammer and Kaltenbrunner, 2009, 13-16).

## 2.3. MANAGEMENT STYLES AND MANAGEMENT MODELS AT A GLANCE

The term "management" literature has a variety of definitions. WUNDERER defines management as "target-oriented social influence for the fulfilment of corporate tasks in/ with a structured work situation" (Wunderer and Grundwald, 1980, 1140), SEIDEL as "external volition enforcement as defined by an intended, direct, asymmetrical heteronomy which is carried out in the way of an informative, instructed and motivating activity" (Seidel, 1978, 81). In general management describes a social phenomenon which can be found in nearly every social context (politics, church, military, family) and most of all means behaviour control (Kuhn and Weibler, 2013, 8). Personnel management serves as attainability of corporate aims through optimization and improvement of the cost effectiveness of labor and systematically aims at the influence of the power performance of an employee. Recruiting, motivation, qualification, detachment and organization of labor and culture form the central spheres of activity as well of the interactive/ direct as the indirect/ structural personnel management (Kuhn and Weibler, 2013, 9-13). Instructions which are to be realized by employees do not always correlate with their individual views. Due to personal experiences, mentality and situations of life the human being comes with heterogeneous needs and views which interpret a work assignment differently. In contact with oppositions of employees the management style of a senior is proved. In the situative context a manager has to ponder again which the right way is to overcome the situation. The history of western management science is at once the history of the management styles. There have always been

discussions about which management style concerning personnel management promises the biggest success (Laufer, 2010, 81-85). Technical literature and practice hereby differ between the classic management style like the authoritarian, patriarchal, informative, consultant, cooperative, delegate and the autonomous management style.



Source: Made by the author, according to Tannenbaum and Schmitt, H., 1958: "How to choose a leadership pattern", Harvard Business Review, 96, and Wunderer, R.; Grunnwald, 1980: Grundlagen der Führung

Compared with those modern management styles like Management by Objectives, by Delegation, by Exception and by Systems are popular terms in technical literature. In the 1930s and 1960s the rapid economical development as well as the constantly growing requirements of the industry concerning productivity and optimization of the operational procedure led to the awareness that it is the person as production factor that facilitates noteworthy scale economies. To motivate the person effectively psychologists developed modern management models with the result of the management-by-concepts. The Management by Objectives with the principle of management through targets was the first and up to today most significant management model. The Management by Delegation and Management by Exception with the principle of management in an exceptional case as well as the Management by Results are three further techniques out of a variety of other management-by-concepts which are currently performed in the practice (Laufer, 2010, 88-94). Despite their different bias, perception and target all management styles come with an important common basic principle: communication (Stroebel, 2003, 9). A feature of every relation is the connection of people with the target to reach common aims. An open and constructive communication between the individuals promotes the creation of trust which in turn can lead to motivation and thus the increase of workforce. The management of employees as well as the management of corporations

are not possible without a minimum of mutual trust (Laufer, 2010, 64-66).

#### 2.4. TRUST AS BEHAVIORAL SCIENTIFIC BASIS OF PERSONNEL MANAGEMENT

"Trust means to estimate it as rather unlikely to be disadvantaged or deluded" (Laufer, 2010, 66). The mechanisms of trust are valid as well in the daily contact as in the professional life. Not until the employees realize that the manager does not only concentrate on the profit of the corporation but also keeps in mind the need of the employee is he willing to fulfil the tasks assigned to him target-oriented. On the contrary seniors need to be able to rely on the employees to absolutely insert their experiences and abilities for the corporation. Nowadays the mutual trust as closed loop of confidence building (Laufer, 2010, 8) has become one of the most important requirements for successful personnel management in practice. Trust requires computability and provides the basis of every enduring management success.

Unfortunately to disappoint employees is not always to avoid, however, deluding them is not rarely inexcusable. Particularly in today's volatile economical conditions mutual trust in corporations is a special significance. The rapid change of markets in connection to the high complexity of tasks often demand immediate action of employees without first overcoming bureaucratic barriers based on mistrust. Trust as a basis allows quick action and lowers the costs for actions of justification and unprofitable control (Laufer, 2010, 71-76).

#### 3 EMPIRICAL INQUIRY OF INTERDEPENDENCE

Based on the survey of the initial situation as basis for the personnel economy and under supervision of defined basic conditions, contents, parameters and means of success results the empirical inquiry of possible interdependences of single topics.

In doing so topics of the field of behavioral science, personnel management, resource management and conceptual development are in the center of the scientific and practice oriented consideration. The cohesions of organization of topic based perception, the description of the composition principle as well as the review of the research question respectively top off the profile of the assignment of tasks.

### 3.1. SUCCESS OF MANAGEMENT

Despite several definitions on the topic of management, management styles and management models the management success attracts only little theoretical and empirical interest (Hammer and Kaltenbrunner, 2009, 165). Thereby the manager effectively influences the corporate processes and the economical approach of the workforce (Baumann, 2011, 18-22). The leadership management as success critical factor especially in corporations with high workforce demands a target-oriented performance measurement. In matters of the research question performance measurement is decisive. The evaluation of the management commitment and the management result as well as the corresponding quota-actual comparison is a central point in the empirical inquiry to answer the question of an optimal management concept in corporations with high workforce. The success of the manager can be measured variable. Appropriate technical literature offers a variety of different models, theories and instruments. To measure the management success as well the manager, the respective task as the target to be reached could be consulted for detailed examination. The cornerstone is to be found in the question whether the manager possesses the necessary management qualifications for the service provision. Did he internalize the aims and the values of the employer or rather the system? For the evaluation results from the internal employee appraisal could for example be consulted. Further subjective assessment criteria like contentment or target bond are important contents of the performance measurement.

In the practice rather objective measurably, business-management indices like efficiency, profit, retail, productivity or market share are taken into consideration.

The basis for the criteria formation for the ascertainment of management success depicts as well the management efficiency as the management effectiveness (Hammer and Kaltenbrunner, 2011, 165).

### 3.2. APPROACHES AND PERSONNEL ECONOMIC ACTION ALTERNATIVES

The ability to manage, the question for the optimal management concept and the optimal organization under the consideration of the workforce first demands the analysis of the nature and character of management styles, management concepts and management behaviours.

In this context the management behaviour describes "empirically observed manipulation attempts of a manager that can vary situation-dependent" (Hammer and Kaltenbrunner, 2011, 201). Personnel management nowadays is considered as essential quality criterion of successful corporations (Laufer, 2010, 13-16), the constitution and regulation of the workforce input is considered as basis for the economical added value (Langner, 2007, 233-256). The more important it seems to be that management concept, management style and management model are adjusted to the corporations and the stock of the workforce. The constantly observed behavior of a manager is noticed by employees or supervisors holistically as management style. Due to the fact that management styles are called "on the long run relatively stable, situation invariant behavioral patterns of managers" (Hammer and Kaltenbrunner, 2011, 201) they remain relatively constant despite changing situations. To ensure the corporate job specification to the profile of the manager the analysis and the exact state of knowledge of the field as well as the basic conditions gains a remarkable significance. Whether it is about an authoritarian, cooperative, situative, systematic or symbolic management, the management styles need to be applied purposefully to be successful (Mahlmann, 2011, 12).

Successful management is realized with adaptation of the management style to the situation factors. Features of the senior, the employees, the situation as well as the characteristics of the management relation and the applied management instruments play a decisive role (Kuhn and Weibler, 2013, 33-37). Deductive conform to the technical literature the statement can be confirmed that there is no such thing as optimal management style respectively optimal management concept.

Furthermore, the success is in the situative adaptation of the management culture, the target-oriented commitment of management theories as well as the influence meeting the requirements of the behaviour through for example acknowledgement, constructive criticism, talks with employees or target agreements.

Further it is assumed that an organization culture meeting the requirements of a corporation means an increase of stability of the conditions, orientation and order (Hammer and Kaltenbrunner, 2009, 51). For corporations with high workforce the scaling of an ordered composition of social interactions could have an essential effect. One of the reasons can especially be

found in the field of competences and responsibility. High workforce means that the employees possess a high qualification and high motivation (Thielmann-Holzmayer, 2002, 53). A high quality level in turn means a high amount on skills, knowledge and abilities that make it possible for the employees to cope with special requirements (Ortner and Thielmann-Holzmayer, 2008, 109). Thus with increasing workforce the demand on competences, responsibility and management increases as well. The determining factor and its personnel economic and labour efficient conditions have an important influence on the process of personnel labour (Langner, 2007, 106-118).

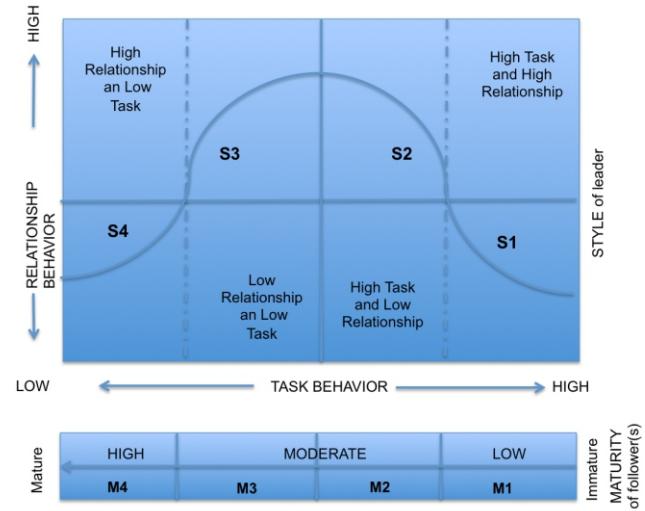
The input of personnel labour is more than ever in the economical and human area of conflict. The conception of justice is interpreted in the practice differently according to interests. Thereby it seems to be irrelevant whether it is a corporation with high or low workforce. The understanding of a just treatment is subjective and thus is perceived differently by the individuals. The identification of the interests, the determination of targets meeting the requirements and the commitment of suitable means of constitution and control represent an adequate action alternative in the labour economic practice and thus increase the quality rating of the leadership management.

### 3.3. LEADERSHIP MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF VALIDITY

"A well thought business-management conception and organization is indeed everything, but without engaged employees it is all nothing!" (Laufer, 2010, 16).

If the managers do not succeed in motivating the employees and in convincing them from the objective of the corporation there is the danger of the employees not identifying with the corporation or with the work task. In the context of several commercial and economical approaches different procedures relating to qualification and quantification of personnel work are described in technical literature. The approaches of the Hagener Scheme (Ortner and Thielmann-Holzmayer, 2006, 18) as well as the Reifegrad-model deal in line with long lasting research with the evaluation of the value of personnel resources, the categorization of the employees and the systematization of the holistic corporate management.

Figure 2: Situational Leadership Theory



Source: Made by the author, according to Hersey, P. and Blanchard, K. H., 1982: Management of organizational behaviour, 4.

In the centre of the single approaches, amongst others here be named the Knowledge Balance (Alwert, Borneman and Kivikas, 2008, 15) and the Balanced Scorecard (Kaplan and Norton, 1992, 71-79), is the aim of the increase of personnel achievement and social efficiency through personnel management that meets the requirements.

In today's practice personnel management has become the decisive quality criterion of successful corporations (Laufer, 2010, 13-15). The increasing importance of effort and management tasks in the management process as well as the necessity to provide orientation to the targets for employees, to support them with the target achievement, to motivate and to encourage them confirms the strategic importance of leadership management. Leading employees to a loyal attitude and optimal efficiency towards the corporation is a constantly challenging task. The growth of complexity, the dynamically changing operating processes, the sustainable change of moral concepts, changed appreciation of employees, growing range of commands as well as more and more volatile trade cycle phases lead to increasing requirements in social competences of managers. Despite the high job specification on the personnel management the management of persons is learnable. Personal life experience, adopted perceptions and professional advanced training form useful approaches.

## 4 CONCLUSIONS

Competent management demands a high amount on comprehension, good knowledge on human nature, the

ability to transfer different management strategies as well as an authentic and committed action.

In the context of the central question possibilities were reflected if and how the problem of management models and management styles as success critical factors in corporations with high workforce can be met. The listed content scientifically speaking provides a basis for their further development and offers an on demand evaluation in reference to the practice.

If a resume is possible to the topic of the paper it could point to a two-class society.

Especially corporations with a high workforce expect a further increase of complexity concerning the tasks to be managed. The professional and social competence of managers as well as the choice of adequate management models and management styles could hereby be implemented as decisive competitive factor for the respective corporation.

The glance at the management behaviour needs to be intensified explicitly. The clear definition of targets which a manager has to fulfil will be a key factor to a successful integration of an enlarged scope of duties in the future.

## REFERENCES

- Alwert, K.; Bornemann, M.; Kivikas, M. (2008): Wissensbilanz – Made in Germany, Leitfaden 2.0 (Berlin: Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, BMWI).
- Baumann, D. (2011): Das Effizienzdilemma im Wandel der Rahmenbedingungen: Personalwirtschaftliche Ansätze und Handlungsalternativen (München: Martin Meidenbauer Verlagsbuchhandlung).
- Hammer, R.; Kaltenbrunner, K. A. (2009): Organisation, Personal & Führung Management (Wien: MANZ'sche Verlags- und Universitätsbuchhandlung GmbH).
- Hersey, P.; Blanchard, K. H. (1982): Management of organizational behaviour, 4 (NJ: Englewood Cliffs: Prentice-Hall).
- Kaplan, R.; Norton, D. P. (1992): "The Balanced Scorecard, Measures that drive performance", Harvard Business Review, 1-2.
- Kuhn, T.; Weibler, J. (2013): Personalführung & Wirtschaftsethik, Modulunterlagen zum Studienmodul im integrierten Kerncurriculum SM PUK 2, 1.3 – 13-01-23.
- Langner, M. (2007): Ressourcenorientierte Arbeitswirtschaft; Konzeptionelle Voraussetzungen für einen effizienten Einsatz von Personalvermögen in Unternehmen; 1 (Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH).
- Laufer, H. (2010): Grundlagen erfolgreicher Mitarbeiterführung; Führungspersönlichkeit, Führungsmethoden, Führungsinstrumente; 8 (Offenbach: GABAL Verlag GmbH).
- Mahlmann, R. (2011): Führungsstile gezielt einsetzen; Mitarbeiterorientiert, situativ und authentisch führen (Weinheim and Basel: Beltz Verlag).
- Ortner, G.E. (2004b): „Prozessoptimierung und Personalwirtschaft, Alternative Strategien auf Unternehmensebene“, Das Personalvermögen, Magazin für Personalwirtschaft und Weiterbildung.
- Ortner, G. E.; Thielmann-Holzmayer, C. (2002a): Personalwirtschaft und Personalvermögen, Grundlagen personaler Arbeit im Unternehmen (Hagen).
- Ortner, G.E.; Thielmann-Holzmayer, C. (2006): „Das Hagener Schema, Vier Kalküle, ein Wert“, Das Personalvermögen, Magazin für Personalwirtschaft und Weiterbildung.
- Ortner, G. E.; Thielmann-Holzmayer, C. (2008): Einführung in die dynamische Personalwirtschaft (Hagen).
- Ortner, G.E.; Thielmann-Holzmayer, C. (2012): Dynamische Personalwirtschaft & betriebliches Personalvermögen, Modulunterlagen zum Studienmodul im integrierten Kerncurriculum SM PUK1, 1.3 – 12-10-02.
- Seidel, W. (1978): Führung: Basiswissen und Perspektiven (Stuttgart: Schäffer – Poeschel Verlag GmbH).
- Stroebe, W. R.; Crisand, E. (2003): Führungsstile; Management by Objectives und situatives Führen; 7 (Heidelberg: I.H. Sauer-Verlag GmbH).

Tannenbaum; Schmidt, H. (1958): "How to choose a leadership pattern", Harvard Business Review.

Thielmann-Holzmayer, C. (2002): Interne Bildung von Personalvermögen durch integratives Personalentwicklungsmarketing (Wiesbaden).

Thielmann-Holzmayer, C. (2004): „Personale Ressourcen: Bilanzierbares Kapital oder Vermögen eines Unternehmens“, Das Personalvermögen – Magazin für Personalwirtschaft und Weiterbildung, 1. Jg. 2004a.

Wunderer R. (2006): Führung und Zusammenarbeit, Eine unternehmerische Führungslehre, 6 (Neuwied: Luchterhand).

Wunderer, R.; Grunnwald, W. (1980): Grundlagen der Führung (Berlin: De Gruyter).

JEL : M41, M59

## Messung der Wirksamkeit von Maßnahmen im wirkungsorientiertem Personalcontrolling

Jan Sommerer

### ABSTRACT

The stage model of the International Controller Association is a system for results-based communication controlling. In this paper, this model is shown in detail followed by an application transfer to the personnel controlling.

In addition, other methods are presented that can be used to effect measurement and support the implementation of results-based approach.

### KEYWORDS

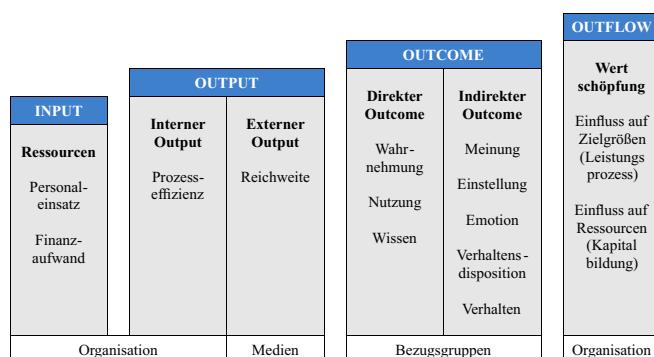
Controlling; Personalmanagement; Wirkungsorientierung

### EINFÜHRUNG

Der Internationale Controller Verein (ICV) erarbeitete zusammen mit der Deutschen Public Relations Gesellschaft gemeinsame Grundsätze für ein wirkungsorientiertes Kommunikationscontrolling. Im Rahmen dieser Zusammenarbeit wurde auch das Wirkungsstufenmodell für das Kommunikationscontrolling entwickelt, welches hier auf das Personalcontrolling übertragen wird (Internationaler Controller Verein, 2010: 6-7).

Das Wirkungsstufenmodell gliedert sich in die vier Bereiche Input, Output, Outcome und Outflow.

Anschließend werden weitere Methoden zur Wirkungsmessung beschrieben.



**Abbildung 1:** ICV-Wirkungsstufenmodell  
(Quelle: In Anlehnung an Pollmann, 2014, o. S.)

### INPUT

Der Input als erste Stufe des Modells betrachtet den Ressourceneinsatz einer Maßnahme. Die Ressourcen können hier in die Bereiche Personaleinsatz und Finanzaufwand untergliedert werden (Internationaler Controller Verein, 2010: 35-36).

Im Hinblick auf die Budgetplanung muss das Personalmanagement jedes Jahr seinen Mittelbedarf rechtfertigen. Hierzu werden Daten aus dem Personalcontrolling benötigt, die Aussage darüber geben sollten,

- welche Ressourcen,
- in welchen Bereichen,
- für welchen Prozess,
- in welchem Zeitraum und
- für welches Projekt bzw. Maßnahme

verwendet wurden. Basierend auf einer guten Aufarbeitung der Daten durch das Personalcontrolling kann der Budgetbedarf mit Fakten untermauert und die Position bei den Verhandlungen gestärkt werden (Internationaler Controller Verein, 2010: 35-36).

Durch die Anwendung des Modells, unter Einsatz der Prozesskostenrechnung, können die eingesetzten Ressourcen einzelnen Projekten bzw. Maßnahmen zugeordnet werden. Da der Input jedoch nicht immer unmittelbar in Zahlen ausgedrückt werden kann ist auch hier ggf. mit Verrechnungspreisen für interne Dienstleistungen zu arbeiten (Tauberger, 2008: 8).

Eine Aussage alleine auf Input basierten Zahlen ist nicht ratsam. Vielmehr muss nun der Ressourceneinsatz dem erzielten Output gegenüber gestellt werden. Diese beiden Größen müssen zueinander ins Verhältnis gesetzt werden, um aussagekräftig sein zu können.

### OUTPUT

Die zweite Stufe, der Output, wird in intern und extern untergliedert. Unter dem internen Output werden die

Prozessqualität und die Produktqualität bzw. Dienstleistungsqualität behandelt. Eine Messgröße ist hier die Kundenzufriedenheit der internen Auftraggeber in Bezug auf die Abwicklung der Arbeitsaufträge, wie beispielsweise die Personalbeschaffung. Mithilfe der Prozesskostenrechnung können die Daten aus der Kostenstellenrechnung verursachungsgerecht zugeordnet werden. Die Arbeit des Personalmanagements ist hier als Produkt zu verstehen, das an interne Abnehmer geliefert wird (Internationaler Controller Verein, 2010: 38-39). Hier soll durch Gegenüberstellung von Input und internem Output eine Wirtschaftlichkeitsbewertung getroffen werden (Tauberger, 2008: 8; Bertelsmann Stiftung und KGSt, 2009: 23).

Für die Wirtschaftlichkeitsbewertung müssen zwei Prinzipien unterschieden werden. „Das Minimalprinzip verlangt, ein gegebenes Ziel mit möglichst geringem Mitteleinsatz zu erreichen. Das Maximalprinzip verlangt, bei gegebenem Mitteleinsatz eine möglichst hohe Zielerreichung anzustreben“ (Klümper und Zimmermann, 2002: 39). In der Regel wird für die Wirtschaftlichkeitsanalyse das Minimal-Prinzip verwendet, da Ressourcen nur in beschränktem Umfang zur Verfügung stehen und bestimmte Ziele erreicht werden sollen. Der Fall des Maximalprinzips findet im Normalfall keine Anwendung. Dies lässt sich darauf zurückführen, dass alle Bereiche angehalten sind so ressourcensparend wie möglich zu arbeiten. Alles andere würde dem wirkungsorientierten Gedanken widersprechen, da beim Maximalprinzip kein genaues Ziel definiert ist.

Der externe Output richtet seinen Fokus auf die Außenwirkung und die Reichweite der eingesetzten Maßnahmen, wie beispielsweise die Arbeitgebermarke (Internationaler Controller Verein, 2010: 39-40).

Eine komplett getrennte Betrachtung der internen und externen Output Stufe ist jedoch nicht sinnvoll, da beide Bereiche Einander beeinflussen haben. Der interne Output ist beispielsweise der beste Bewerber, der externe Output ist die Stellenausschreibung, die den internen Output bedingt. Das Ergebnis des externen Outputs kann beispielsweise durch die Anzahl der Klicks auf der Stellenanzeige oder die Auflage des gewählten Printmediums gemessen werden (Internationaler Controller Verein, 2010: 39-40).

Durch die Gegenüberstellung von Input und Output am Ende der Output-Stufe kann eine Aussage über die Effizienz der Maßnahme getroffen werden. Für weitergehende Aussagen ist der Output hingegen nicht geeignet (International Group of Controlling, 2010: 48).

## OUTCOME

Der Fokus beim Outcome liegt auf der Gruppe der Stakeholder. Auch hier erfolgt eine Unterteilung in die Bereiche direkt und indirekt. Der direkte Outcome betrifft den wahrgenommenen Gewinn von Nutzen und Wissen der Stakeholder durch die Personalmaßnahme. Beim direkten Outcome kann dies beispielsweise eine Kampagne zur Stärkung der Arbeitgebermarke sein. Die Veränderungen durch die Maßnahme können beispielsweise Auswirkungen auf die Fluktuationsquote oder die Anzahl der eingegangenen Initiativbewerbungen sein (Internationaler Controller Verein, 2010: 41-42).

Der indirekte Outcome erfragt die Meinungen, Einstellungen, Emotionen und Verhaltensveränderungen bei den Stakeholdern. Die Veränderungen die sich im indirekten Outcome zeigen können beispielsweise durch Umfragen bei den Interessengruppen ermittelt werden. Große Arbeitgeber bekommen hier auch Rückmeldung über ihr Ranking als Top-Arbeitgeber (Internationaler Controller Verein, 2010: 41-42).

Das Ziel des Outcomes ist es die Effektivität einer Maßnahme zu ermitteln. Somit geht dies über die rein wirtschaftliche Betrachtung des Outputs hinaus (Bertelsmann Stiftung und KGSt, 2009: 23).

## OUTFLOW

Die höchste Stufe im Wirkungsstufenmodell stellt der Outflow dar. Hier wird ermittelt inwieweit die durchgeführte Maßnahme die Wertschöpfung des Unternehmens verändert hat. Diese Wertschöpfung kann beispielsweise im Markenwert oder im Humankapital erfolgt sein. Eine Bewertung des Outflows ist aber nur unter Berücksichtigung aller vorher durchlaufenden Stufen möglich, da deren Ergebnisse hier mit einfließen. Bei einer Besetzung von drei Stellen mit neuen Mitarbeitern, die auch auf weitere Sicht im Unternehmen gehalten werden können, ist die Steigerung des Humankapitals der erzielte Outflow (Internationaler Controller Verein, 2010: 43-46).

Durch die Anschlussfähigkeit des Wirkungsstufenmodells an andere Controlling Systeme können die klassischen Controlling Kennzahlen zur Berechnung des Outflows herangezogen werden. Eine weitere Besonderheit des Wirkungsstufenmodells ist die Möglichkeit nicht nur finanzielle, sondern auch nicht-finanzielle Wirkungen darzustellen, wie es im Personalmanagement oftmals der Fall ist (Internationa-

ler Controller Verein, 2010: 43-46).

## FLANKIERENDE METHODEN DER WIRKUNGSMESSUNG

### 1. Prozesse und Qualität

Die Wirkungsorientierung, wie sie im Wirkungsstufenmodell dargestellt wird, hat das Ziel eine Effizienz- und Effektivitätssteigerung von Maßnahmen des Personalmanagements zu erreichen. Um Steigerungen dieser beiden Faktoren bewirken zu können müssen Arbeitsprozesse und Qualität verbessert werden. Bei der Erbringung von Dienstleistungen ist die Qualität für die Kunden ausschlaggebend. Die Qualität ist immer von den Prozessen abhängig und somit ist für eine gleichleibende Qualität ein systematisches und strukturiertes Arbeiten unumgänglich (Hirzel et al., 2013: 73-74; Steiner, 2009: 14; Eisele, 2003:

51-52; Schöneberg, 2010: 11-12; Wunderer und Arx, 2002: 25-26).

### 2. Evaluation

Ein zentrales Instrument in der Qualitätssicherung und bei der Bewertung von Prozessen, Organisationen usw. ist die Evaluation (Hofmann, 2011: 13). Im wirkungsorientierten Personalcontrolling mit dem Wirkungsstufenmodell stellt die Evaluation ein Instrument zur Überprüfung der vier Stufen dar. Es muss jedoch klar sein, dass die Methode der Evaluation ein wesentlicher Bestandteil des Controllings ist und nicht umgekehrt (Landsberg und Weiss, 1992: 3). Da die Evaluation auf wissenschaftlichen Erkenntnissen aufbaut und nach Standards vorgegangen wird, ist die Ziel und Kriterien geleitete Beurteilung von Maßnahmen ein mögliches Instrument innerhalb des wirkungsorientierten Personalcontrollings (Hofmann, 2011: 13).

Merkmale	Evaluation	Controlling
Aufgaben/Funktion	Handlungsempfehlungen, Entscheidungshilfe, Legitimation, Integration, Prognose, Erkenntnis- und Weiterbildungsfunktion	Planung, Steuerung, Koordination, Information, Alternativen Suche, Vorbereitung von Entscheidungen
Vorgehen	getrennt oder gesamt in bestimmten Evaluationsfeldern	meist ineinandergreifende Zyklen
Messung	gemessen werden hauptsächlich qualitative Kriterien auf Rang- oder Intervallskalenniveau	gemessen werden hauptsächlich monetäre oder quantitative Größen auf Kardinalskalenniveau
Einbindung Beteiligter	häufig starker Einbezug Beteiligter oder Betroffener	mittlere Einbindung Beteiligter oder Betroffener
Perspektive	kurz- bis mittelfristig; Anfang und Ende definiert	kurz-, mittel- und langfristig; kontinuierliche Institution
Steuer-/Messgrößen	konsensual festgelegte Kriterien	objektive Controls

**Abbildung 2:** Merkmale von Evaluation und Controlling (Auszug)  
(Quelle: In Anlehnung an Häring, 2003: 14)

### 3. Wertschöpfung

Der Begriff der Wertschöpfung wird in der Volkswirtschaft anders als in der Betriebswirtschaft verstanden, aber auch die prozessbezogenen, strategischen, qualitätsbezogenen und dienstleistungsbezogenen Wertschöpfungsdefinitionen unterscheiden sich voneinander. Im Personalmanagement können jedoch all diese Definitionen Berücksichtigung finden, weshalb eine Festlegung auf eine dieser Definitionen nicht zielführend wäre. Vielmehr erfordert es für das Personalmanagement eine Gesamtdefinition zu erstellen, die all diese Gesichtspunkte mit berücksichtigt (Wunderer und Jaritz, 2007: 60-62).

Wichtig ist, dass die betriebswirtschaftliche Definition die Differenz von Input und Output als Wertschöpfung bezeichnet, das Wirkungsstufenmodell die Wertschöpfung jedoch dem Outflow zuschreibt.

Disziplin	Verständnis
Prozessbezogene Wertschöpfung	Die Wertschöpfung wird als Wertbeitrag zum Betriebsergebnis, durch geeigneten Ressourceneinsatz und Prozessgestaltung, verstanden.
Strategische Wertschöpfung	Die Wertschöpfung wird als Wertsteigerung für Investoren, durch die Wahl der geeigneten Strategie, verstanden.
Qualitätsbezogene Wertschöpfung	Die Wertschöpfung wird durch die Qualität des Nutzens ausgedrückt, für interne sowie externe Kunden.
Dienstleistungsbezogene Wertschöpfung	Die Wertschöpfung wird durch die optimale Leistungserstellung, als Nutzen für interne sowie externe Kunden, ausgedrückt.

Abbildung 3: Arten der Wertschöpfung (Auszug)  
(Quelle: In Anlehnung an Wunderer und Jaritz, 2007: 61)

### FAZIT

Das Wirkungsstufenmodell stellt einen sehr guten Ansatz dar, um Prozesse zu analysieren. Durch die Nutzung der oben dargestellten flankierenden Methoden kann durch dieses Modell ein Prozess aus mehreren Betrachtungsweisen begutachtet werden, was eine Innovation darstellt, da sowohl operative als auch strategische Gesichtspunkte Berücksichtigung finden. Besonders hervorzuheben ist, dass dieses Modell durch geringe Modifikationen auch in andere Controllingbereiche übertragbar sein sollte.

### LITERATUR

Bertelsmann Stiftung und KGSt (2009). Manifest zum öffentlichen Haushalts- und Rechnungswesen in Deutschland: Mehr Transparenz, Effektivität und Effizienz in Politik und Verwaltung durch ein einheitliches doppeltes Haushalts- und Rechnungswesen. Gütersloh und Köln (online Ressource).

Eisele, D. (2003). Online-Bewerbungssysteme in der Personalbeschaffung: Analyse und Gestaltungsmöglichkeiten. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

Häring, K. (2003). Evaluation der Weiterbildung von Führungskräften: Anspruch und Realität des Effektivitätscontrolling in deutschen Unternehmen. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl.

Hirzel, M., Geiser, U. und Gaida, I. (2013). Prozessmanagement in der Praxis: Wertschöpfungsketten planen, optimieren und erfolgreich steuern. 3. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.

Hofmann, M. (2011): Change Controlling: Methoden und Instrumente des Ergebnis- und Prozesscontrollings im Change- Management am Beispiel eines Veränderungsprojektes in der Krankenkasse. Bremen: Europäischer Hochschulverlag.

International Group of Controlling (2010). Wirkungsorientiertes NPO-Controlling: Leitlinien zur Zielfindung, Planung und Steuerung in gemeinnützigen Organisationen. Freiburg (et al.): Haufe.

Internationaler Controller Verein (2010). Controller Statements Grundlagen: Grundmodell für Kommunikations-Controlling. Gauting (online Ressource).

Klümper, B. und Zimmermann, E. (2002). Produktorientierte Kosten- und Leistungsrechnung. München und Berlin: Jehle.

Landsberg, G. und Weiss, R. (1992). Bildungs-Controlling. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Pollmann, R. (2014). Wirkungsstufenmodell. ControllingWiki: Internationaler Controller Verein. URL: <http://www.controlling-wiki.com/de/index.php/Wirkungsstufenmodell> (Aufruf am 08.07.2014).

Schönenberg, U. (2010). Prozessexzellenz im HR-Managmenet: Professionelle Prozesse mit dem HR-Management Maturity Model. Berlin und Heidelberg: Springer.

Steiner, R. (2009). Personalmanagement in projekt-orientierten Unternehmen: Rekrutierung und Freistellung. Hamburg: Igel.-Verlag.

Tauberger, A. (2008). Controlling für die öffentliche Verwaltung. München und Wien: Oldenbourg.

Wunderer, R. und von Arx, S. (2002). Personalmanagement als Wertschöpfungs-Center: Unternehmerische Organisationskonzepte für interne Dienstleister. 3. Auflage. Wiesbaden: Gabler.

Wunderer R. und Jaritz, A. (2007). Unternehmerisches Personalcontrolling: Evaluation der Wertschöpfung im Personalmanagement. 4. Auflage. Köln: Luchterhand.

JEL : O11, L16

## Zukunftsprogramme der DAX 30 Unternehmen

Daniel Asbach, MBA

### ABSTRACT

The annual financial reports of the DAX 30 companies of 2014 show that the groups aim to a better market position, profit increase, or assurance of prosperity with the help of future programs and initiatives. This article will provide an overview to what extent and which characteristics groups have future programs and what their goals are, shown at examples like centralization or Shared Service initiatives. This refers not only to the goals, but also to the implementation measures fitted, like cost-cutting programs, digitalization, or innovation topics.

### KEYWORDS

Zukunftsprogramme, Effizienzsteigerung, Wertschöpfungskette nach Porter, DAX 30, Kostensparprogramme

### 1 EINFÜHRUNG

Mit dem markanten Zitat „Für einen kurzfristigen Gewinn verkaufe ich nicht die Zukunft des Unternehmens“ (Werner von Siemens, 1890) beschreibt Werner von Siemens, der Gründer der heutigen Siemens AG, das auch eines der DAX 30 Unternehmen ist, nicht nur seine persönliche Philosophie als Geschäftsmann, sondern prägte auch die Leitfäden seines Unternehmens bis zum heutigen Tage. Damit Konzerne aber am Markt bestehen, ihre Position festigen oder auch ausbauen können, müssen sie permanent an einem Verbesserungsprozess innerhalb des Unternehmens arbeiten und auch ihre Wirksamkeit steigern, um so ihr Verhältnis von Input zu Output zu verbessern (vgl. Gunkel, 2010). Um eine Effizienzsteigerung zu ermöglichen, haben sich viele Unternehmen zum Ziel gesetzt, mit beabsichtigten „Zukunftsprogrammen“ noch nicht ausgeschöpfte Potenziale zu steigern und die Prosperität der Firma zu sichern. Diese Zukunftsprogramme sollen bestimmte Aktivitäten zu einer zielgerichteten Initiative bündeln,

z.B. im Bereich der Digitalisierung. Hier sollen durch verstärkten Einsatz von Information Technologie (IT) Prozesse verbessert und Kostenpositionen im Unternehmen gesenkt werden, um das Unternehmen für die Zukunft zu rüsten, die Wettbewerbsfähigkeit zu sichern oder auszubauen. Am Beispiel der 30 führenden Großkonzerne des Deutschen Aktienindexes beschäftigt sich dieser Fachartikel mit den Treibern zur Effizienz- und Technologieverbesserung entlang der gesamten Wertschöpfungskette. In den Geschäftsjahresberichten 2014 der DAX 30 Unternehmen werden Begriffe wie „Effizienzverbesserung und -steigerung“, „Zukunftsprogramm“, „Zentralisierung“, „Shared Service Center“ oder auch „Effektiver Umgang mit Kosten“ genannt. Die Bedeutung dieser Begriffe wird in der Häufigkeit in den genannten Berichten deutlich. Dieser Artikel soll eine Übersicht der Inhalte anhand von Beispielen der Zukunftsprogramme geben, wie sich die Unternehmen auf die Zukunft einstellen und an welchen Stellen sie noch unerforschte Potenziale sehen.

### 2 FORSCHUNGSMETHODIK UND -ZIEL

Im Folgenden wird beschrieben, welche Beispiele es für Zukunftsprogramme gibt und welche Ziele die Unternehmen mit ihren Initiativen verfolgen. Mit den gewonnenen Informationen kann im Bereich der Methodenforschung eine Initiative oder ein Impuls gesetzt werden, damit sich auch andere Unternehmen mit dem Thema der enthaltenen Bausteine in Programmen der größten deutschen Unternehmen auseinandersetzen und diese für sich adaptieren.

Die Sichtung der DAX 30 Geschäftsjahresberichte aus dem Jahr 2014, die alle im Internet einsehbar sind, ergibt, dass sich alle Unternehmen mit Zukunftsprogrammen beschäftigen. Für den Artikel wurden die folgenden Aktivitäten ausgewählt, da sie in ihrer Häufigkeit und Gewichtung besonders auffällig und nachvollziehbar sind.

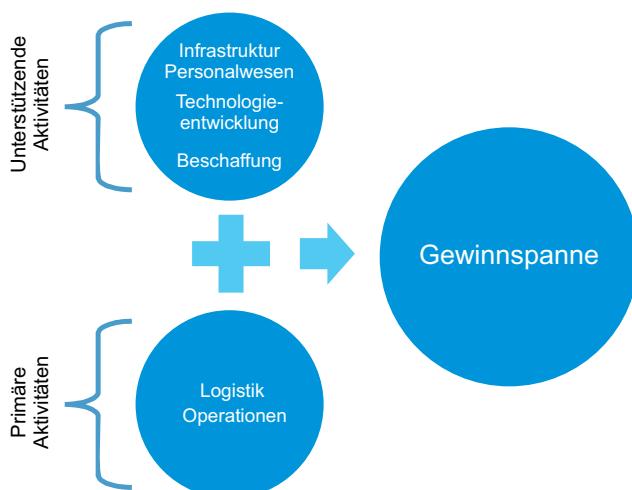


Abb. 1: Ausgewählte Aktivitäten der Untersuchung (eigene Darstellung)

Für die Untersuchung wurden die Aktivitäten in unterstützende und primäre Aktivitäten aufgeteilt. Zu den unterstützenden Aktivitäten gehören z.B. die Technologieentwicklung oder das Personalwesen. Sie helfen die primären Aktivitäten funktionsfähig und qualitativ hochwertig zu halten. Die primären Aktivitäten beinhalten die mit der Herstellung und Vertrieb der Leistung direkt verbundenen Maßnahmen. Somit ermöglichen diese eine Leistung des Unternehmens als Ganzes (vgl. Porter, 2014). Die Logistik und die Operationen wurden als primäre Aktivitäten ausgewählt, weil diese Bereiche in den DAX 30 Geschäftsberichten aus 2014 häufig genannt wurden.

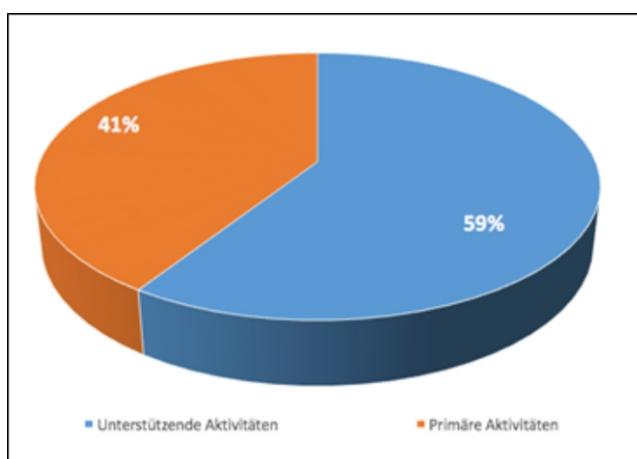


Abb. 2: Schwerpunkte der DAX 30 Unternehmen in Zukunftsprogrammen (eigene Darstellung)

Die Abbildung zeigt, dass sich die DAX 30 Unternehmen zu 59% schwerpunktmaßig mit unterstützenden Aktivitäten beschäftigen und zu 41% mit Primären. Hieraus lässt sich schlussfolgern, dass die unterstützenden Aktivitäten zwar eine Mehrheit bilden, aber dennoch nicht alleine zum Gesamterfolg des Unter-

nehmens beitragen können. Eine Berücksichtigung beider Faktoren ermöglicht daher eine ganzheitlichere Betrachtungsweise, die im Folgenden erläutert wird.

### 3 WISSENSCHAFTLICHE ERGEBNISSE

#### 3.1 UNTERSTÜTZENDE AKTIVITÄTEN

Im folgenden Abschnitt werden die rein unterstützenden Tätigkeiten der Wertschöpfungskette beschrieben. Darunter fallen die Bereiche Personalwesen und Technologieentwicklung, weil diese Bereiche im Unternehmen zwar einen Support bieten, aber keine Kernaufgaben darstellen.

##### 3.1.1 Unternehmensinfrastruktur: IT als Innovationstreiber

Die Begriffe Technologieentwicklung und Unternehmensinfrastruktur sind eng miteinander verwandt, der Trend geht jedoch dahin, dass Unternehmen die IT gesondert ausweisen. Unter IT sind in diesem Zusammenhang die Informations- und Telekommunikationsabteilungen, vertreten durch ihre CIOs (Chief Information Officer) der jeweiligen Unternehmen, gemeint.

Obwohl die IT zunehmend einen Kostenfaktor in den Unternehmen darstellt, sind die IT-Bereiche der Großunternehmen ein sehr wichtiger Geschäftspartner zu dem Thema Geschäftswertsteigerung und Automatisierung der Geschäftsprozesse. Sich in diesem Spannungsfeld befindend, setzen die DAX 30 Konzerne auf ihre IT-Bereiche um weitere Potenziale innerhalb des Konzerns zu erschließen und sich fortan weiterzuentwickeln (vgl. Lothar Dietrich, Wolfgang Schirra, 2013). Dies zeigt auch die Häufigkeit der Nennung in den Geschäftsberichten: 37% der DAX 30 Unternehmen setzen sich mit diesem Thema intensiv auseinander. Als Beispiel werden folgend BMW, DHL und Henkel aufgeführt, da diese besonders die IT als sehr wichtigen Bereich ansehen.

Der Automobilkonzern BMW AG setzt zur Verbesserung der Prozesse und zur eigenen Optimierung im Konzern auf die Automatisierung im Bereich IT. Durch die Zentralisierung waren sogar mehr IT-Kosten als in der Vergangenheit sichtbar, was auf einen stärkeren Einsatz von IT-Projekten für Innovationsthemen zurückzuführen ist. Durch mehr Ausgaben im IT-Bereich kann mehr Geschäftswertbeitrag für das Unternehmen erwirtschaftet werden. Dies ist ein gutes Beispiel dafür, dass eine Zentralisierung nicht immer nur mit einer Reduzierung von Kosten verbunden sein

muss. In diesem Unternehmen ist die IT in einer „Enabler-Rolle“ für das Geschäft und treibt die Verbesserung für BMW voran (vgl. BMW AG, 2015).

Das größte Post- und Paketunternehmen Europas, die Deutsche Post DHL Group, sieht die IT als Wettbewerbsvorteil, um sich in Zukunft zu verbessern. Durch den weiteren Ausbau der bereits bestehenden IT-Verfahrenslandschaft sollen Automatisierung und Prozessverbesserungen vorangetrieben werden. Dabei wird besonders auf die Einhaltung globaler Standards und Qualitätsvorgaben geachtet (vgl. Deutsche Post DHL Group, 2015).

Mit „Operational Excellence“ wurde 2014 in der Henkel AG die IT-Landschaft weiter integriert und eine globale Shared Services Organisation gestärkt. Die kontinuierliche Standardisierung von Prozessen ist dabei die Zielsetzung des Unternehmens. Der Fokus des Programmes liegt deutlich in der IT. Da man sich durch IT Unterstützung, standardisierten Prozessen, Digitalisierung, eine Beschleunigung in allen Bereichen des Konzerns, sowie Kosteneffizienz verspricht – und diese auch schon teilweise realisiert hat. Dadurch, dass Informationen in Echtzeit abgerufen werden können, entsteht im Unternehmen ein Wettbewerbsvorsprung und ermöglicht wertvolle Einblicke in Markt- und Geschäftsentwicklungen. Durch verschiedene IT-Systeme in den Regionen lag die Anzahl der internen weltweiten Prozesse 2012 bei 2.200. Das Ziel, bis 2016 nur noch 800 Prozesse zu haben, würde eine Reduzierung auf 36% der ursprünglichen Prozesse – nur durch IT-Unterstützung – bringen. Die Stärkung der Shared Service Center auf eine Zahl von über 3.000 Mitarbeiter ist die Zielsetzung der Henkel AG, bei einer Anzahl von 2.600 Mitarbeitern in 2014. Zusätzlich verspricht man sich davon eine fortlaufende Standardisierung von Technologien, Strategien und Prozessen, die Prozessqualität und -transparenz weiter zu verbessern (vgl. Henkel AG & Co. KGaG, 2015).

### 3.1.2 Unterstützende Aktivitäten - Personalentwicklung als Schlüsselkriterium

Die Ausbildung und Entwicklung von Talenten steht bei Großkonzernen hoch im Kurs, weil diese erkennen, dass Personalentwicklungsmaßnahmen eine Investition in die Zukunft des Unternehmens sind. Nur wer seiner Belegschaft eine Perspektive bietet, kann künftig mit den Besten am Markt mithalten und sich langfristig durchsetzen. Diese Perspektive können durch vielfältige Weiter- und Entwicklungsprogramme oder durch

Schaffung anderer Anreize für das Personal geboten werden. Trotzdem setzen sich bisher lediglich 14% aller DAX 30 Konzerne laut ihren Geschäftsjahresberichten 2014 mit dem Thema auseinander, im Folgenden am Beispiel der Deutschen Post DHL und HeidelbergCement erläutert.

Im Einklang mit diesen Zielen und dem Programm sieht die Deutsche Post DHL Group den Mitarbeiter als Erfolgsfaktor. Durch gezielte Weiterentwicklung sollen Talente an das Unternehmen gebunden und schließlich geschultes Personal als das beste Team zu wettbewerbsfähigen Kosten gestellt werden (vgl. Deutsche Post DHL Group, 2015).

Mit dem Slogan: „Mit CIP jeden Tag ein bisschen besser“, möchte das Unternehmen HeidelbergCement AG in die Zukunft schreiten. „CIP“ steht für „Continuous Improvement Program“ und umfasst einen systematischen Ansatz, um Ideen von den Mitarbeitern zu generieren, sie zu priorisieren und umzusetzen. Das Ziel ist kosteneffizienter zu werden und nachhaltige, wertschaffende Prozesse zu schaffen. Jeder Mitarbeiter soll seinen Teil zum Erfolg des Unternehmens beitragen und sich mit dem Konzern mehr identifizieren um die Potenziale aufzudecken und einzubringen. Eine neue Unternehmenskultur soll aus dem ganzheitlichen Ansatz hervorgehen und der Mitarbeiter der Schlüssel dazu sein (vgl. HeidelbergCement AG, 2015).

#### 3.1.3 Technologieentwicklung: Digitalisierung

Durch die Umsetzung des Themas Digitalisierung, worunter die „Nutzung aller technologischen Möglichkeiten für ein neues Kundenerlebnis, erweiterte Geschäftsmodelle und ein Effizienzsprung in der Abwicklung“ (Eistert, Pratz, 2014, p. 27) zu verstehen ist, versprechen sich Unternehmen ihre Leistungsfähigkeit gegenüber den Wettbewerbern zu erhöhen. Die Firmen werden, so beschreibt Roland Berger, „schneller, umfassender informiert, effizienter, innovativer, kundenorientierter verlässlicher, besser geführt (...) und damit profitabler“. Grundsätzlich handelt es sich um einen Einsatz bzw. eine Stärkung der IT-Landschaft und einem Weg hin zur Automatisierung von Aufgaben in das IT-Portfolio (Berger, Hecker, Lau, Müller, 2015, p. 42). Dabei handelt es sich aber nicht ausschließlich um eine IT-Initiative, sondern ist eher als ein Komplettansatz der Unternehmen in allen Bereichen zu verstehen, die das Ziel haben, flexibler auf Änderungen in der Mikro- als Makroumwelt reagieren zu können. Obwohl nur 7% aller DAX Konzerne dieses

Thema erwähnt haben, sehen genau diese das Thema Digitalisierung als gewinnbringend für die Zukunft. Die Allianz und Volkswagen sollen hier kurz erwähnt werden.

Im Bereich der unterstützenden Aktivitäten soll zuerst die Allianz SE betrachtet werden, da die bisherigen Bemühungen im Bereich „Digitalisierung“ mit konkreten Zahlen belegt werden können. Sie setzt auf den Zukunftstrend „Digitalisierung“ um neue Märkte zu niedrigeren Kosten mit neuen Produkten zu bedienen. Somit ist die „Digitalisierungsinitiative“ sowohl bei Mitarbeitern als auch bei Kunden ein ausschlaggebender Punkt zur stetigen Verbesserung. Dabei werden sowohl der Bereich Infrastruktur, worunter man zum Beispiel Netzwerke und Data Center versteht, als auch die elektronische Schnittstelle zum Kunden als wesentlicher Erfolgsfaktor betrachtet. Im Jahre 2014 beliefen sich die Kosten in diesem Bereich auf über 800 Mio. Euro und man sieht hierin ein deutliches Potenzial in Managementsystemen zur Steuerung des Unternehmens (vgl. Allianz SE, 2015).

Bei dem Automobilkonzern Volkswagen AG steht das Thema Digitalisierung fest in der Strategie der nächsten Jahre. Man möchte mit einer wachsenden Digitalisierung eine Steigerung der Effizienz in der Fertigung erreichen und noch flexibler auf die Anforderungen des Marktes eingehen. Dabei sollen beispielsweise IT-Tools helfen die IT-Kosten zu senken und eine Reduzierung in dieser Kostenposition ermöglichen. Mit der Initiative „Future Tracks“ reagiert der Vorstand auf die anstehenden Umbrüche in der Automobilbranche durch die Themen „Alternative Antriebe“, „Digitalisierung der gesamten Wertschöpfungskette“ sowie sich verändernde „Erwartungen der Kunden“. Unter dieser Initiative werden Aktivitäten und Maßnahmen zentralisiert, die in der Zukunft von Nöten sein werden um am Markt zu bestehen und die eigene Position auszubauen. Viele technische Aspekte sind in diesem Programm ein Teil der Kernziele, wie zum Beispiel Vernetzung von Produkten und Antriebstechnologie. VW beschreibt somit das Thema nicht nur als Zukunft sondern auch als Effizienzprogramm, da eine wirtschaftlich solide Basis der Schlüssel zum Erfolg ist und der Weg zu profitablen Wachstum (vgl. Volkswagen AG, 2015).

Man kann also sagen, dass die IT im Bereich Digitalisierung als größter Innovationstreiber gesehen wird. Die Bedeutung wird nicht nur in der Nennung der

Häufigkeit in den Geschäftsjahresberichten deutlich, sondern auch in teilweise steigenden Investitionen der Unternehmen in diesem Bereich.

### **3.2 PRIMÄRE UND UNTERSTÜTZENDE AKTIVITÄTEN**

Der folgende Abschnitt beschreibt eine Kombination aus primären und unterstützenden Aktivitäten entlang der Wertschöpfungskette, da die Bereiche Shared Service Center, Beschaffung (mit der dazu gehörigen Logistik) und Kosteneffizienz mit ihrem Ansatz alle Teile der Wertkette betreffen und nicht nur den primären oder sekundären Teil. Abgerundet wird dieser Teil des Artikels mit gesamtstrategischen Programmanträgen der DAX 30 Unternehmen.

#### **3.2.1 Operationen und Unternehmensinfrastruktur: Shared Service Center**

Mit den Global Shared Services Modell werden unterschiedlichste Konzerndienste wie z.B. IT, Beschaffung, Rechnungslegung in einer Organisation zusammengefasst. Das gesetzte Ziel besteht bei dieser Organisationsform darin, durch die Economies of Scale die Kosten zu reduzieren aber die Leistung und Qualität zu steigern. Dies soll durch die Zentralisierung von Dienstleistungen im Rahmen der Reduzierung von Prozesskosten geschehen (vgl. Seidenschwarz, 2012). Kagelmann versteht unter einem Shared Service-Konzept einen: „(...) Organisationsansatz zur Bereitstellung von internen Dienstleistungen für mehrere Organisationseinheiten mittels gemeinsamer Nutzung von Ressourcen innerhalb einer Organisationseinheit (...)“ (Kagelmann, 2011, p. 187). Dieses Thema wird in jedem zweiten Geschäftsjahresbericht genannt und somit bei 50% der Konzerne als Zukunftstrend zur potenziellen Verbesserung des Unternehmens gesehen. Anhand von drei Beispielen, SAP, Deutsche Lufthansa und Adidas, wird das Thema im Folgenden näher erläutert.

Unter dem Namen des Programmes „SAP ONE Support“ bündelt SAP SE seine gesamten Beratungs- und Supportabteilungen unter dem Dach „Global Service & Support“. Dadurch ist eine bessere und einheitlichere Beratung und Unterstützung des Kunden möglich. SAP verfolgt das Ziel, dass der Kunde so einfach wie möglich mit dem Unternehmen in Kontakt treten kann und somit schnellere Lösungen für seine jeweilige Problemstellung erhält. Durch den SAP One Support hat der Kunde eine zentrale Anlaufstelle, über die alle Serviceleistungen für die komplette Lösungslandschaft jederzeit zu gleichbleibender

Qualität gewährleistet werden kann. Das Ziel, gemeinsam mit dem Kunden in die Zukunft zu schreiten und Innovation mit dem Partner zu generieren, kann ein Benefit aus dieser Organisation und ein großes Potenzial für das Unternehmen sein (vgl. SAPSE, 2015).

Die Deutsche Lufthansa AG ist laut des Geschäftsjahresberichts 2014 bestrebt, die Shared Services des Unternehmens weiter auszubauen und Center of Excellences verstärkt zu fördern. Durch diese Maßnahmen sollen die Entscheidungsabläufe beschleunigt, die hierarchischen Organisationsstrukturen verschlankt, Schnittstellen und Kosten reduziert sowie Produktivität gesteigert werden. Ziel hierbei ist es, an einem dynamisch geprägten Marktumfeld weiterhin bestehen und agil reagieren zu können. Auch in diesem Unternehmen ist die Rechnungslegung in den Konzernabschluss (inklusive einbezogenen Tochtergesellschaften) durch Shared Service Center abgewickelt. Das Unternehmen verspricht sich durch den Ausbau der Investitionen in den IT-Bereichen effizienter und schneller zu werden, die Kosteneffizienz zu steigern und die Verwaltungskosten anteilig am Gesamtumsatz zu reduzieren (vgl. Deutsche Lufthansa AG, 2015).

Der Sportartikel Hersteller Adidas hat bereits Maßnahmen zur Sicherung der Zukunft und zur Verbesserung seiner Kostenpositionen im Bereich der Zentralisierung ergriffen. Am Beispiel des Personalwesens hat sich Adidas entschlossen, schlanke, systemgestützte HR-Prozesse einzuführen, um so die Effizienz zu steigern und die Mitarbeiter des Unternehmens mit hochwertigen Services zu unterstützen. 2014 wurde das globale HR-Service-Modell geschaffen um zentrale Systeme, Prozesse und Methoden zu entwickeln. In der Konzernzentrale in Herzogenaurach findet das Pilotprojekt statt. Der Bereich Global Operations innerhalb der Adidas AG steuert zentralisiert die Entwicklung, Fertigungsplanung, Beschaffung und Logistik, um auch künftig Produkte zu wettbewerbsfähigen Kostenniveaus gewährleisten zu können. Mit einer durchgängigen Wertschöpfungskette ist der Bereich IT als der mit dem größten Potenzial zu sehen, da durch ihn viele Prozessverbesserungen automatisiert vorangetrieben werden können. Zusätzlich findet man die Organisationsform Shared Service innerhalb der Adidas AG im Bereich IT – das Unternehmen setzt auf ein konzernweites standardisiertes ERP (Enterprise Ressource Planning) Tool von SAP. Mit dem Projekt One ERP soll künftig auch in allen Konzerngesellschaften dieses SAP

System verwendet werden. Das schafft weitere Synergien und optimiert die Infrastruktur des Unternehmens (vgl. Adidas AG, 2015).

### 3.2.2 Kosteneffizienz

Gemeinsam mit den Shared Service Centern ist der Bereich Kosteneffizienz mit einer Nennung in 50% der Geschäftsjahresberichte der auffälligste und häufigste genannte Bestandteil der Zukunftsprogramme – nicht verwunderlich, da die Kostenposition alle Aktivitäten entlang der gesamten Wertkette betrifft. Die Unternehmen E.ON, RWE, K+S und Deutsche Bank sollen nachfolgend beispielhaft für den Bereich Kosteneffizienz skizziert werden.

Bereits im Sommer des Jahres 2011 wurde bei E.ON SE das konzernweite Restrukturierungs- und Kostensenkungsprogramm „E.ON 2.0“ gestartet, welches das Ziel verfolgt, die Performance zu steigern. Die beeinflussbaren Kosten sollten dabei im Zeitraum von 2011 bis 2015 von 11 Mrd. € auf 9 Mrd. € reduziert werden. Diese Kostensenkung um 2 Mrd. € wurde durch die Anpassung von Unternehmensverkäufen auf 7,5 Mrd. € verwirklicht. Bereits bis 2014 konnten 90% der geplanten Ziele erreicht werden und das Unternehmen ist zuversichtlich, auch die restlichen 10% zu realisieren. Wichtig ist hierbei herauszustellen, dass die Kosten nachhaltig gesenkt und somit Einmalreduzierungen, die in wiederkehrende Kosten münden, vermieden werden. Diese Kostenreduzierungen sollen vor allem im Bereich Prozessvereinfachung eintreten. Ein gutes Beispiel ist die Optimierung von Lagerbeständen: Die Reduktionen werden anhand von Maßnahmen geprüft und durch ein stetiges Controlling überwacht, was absolut notwendig ist (vgl. E.ON SE, 2015).

Um im schwierigen Marktumfeld der Energiebrache zu bestehen und sich für die Herausforderungen richtig aufzustellen, hat der Energiekonzern RWE AG das Programm „RWE 2015“ gestartet. Dieses Programm beinhaltet umfangreiche Maßnahmen zur Kostensenkung und Erlössteigerung. Das verfolgte Ziel ist eine höhere Flexibilität in den Finanzen durch Schuldenabbau und Investitionskürzungen. Zusätzlich wird jeder Mitarbeiter aufgefordert, die möglichen Chancen im Unternehmen persönlich zu ergreifen und mit Kreativität und Mut die Veränderungen durchzusetzen. Im Programm selbst wurden die Säulen „Verkauf von Unternehmensteilen“, „Kürzung von Investitionen“ und „Verbesserung der Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit“ definiert. Im Zuge der Investiti-

onskürzungen wurden die Sachinventionen vom Stand 2011 mit 6,4 Mrd. € pro Jahr bis zu einer Planung in 2015 von 2,5 - 3,0 Mrd. € pro Jahr deutlich zurückgefahren. Hierbei konzentriert man sich ausschließlich auf die Aufrechterhaltung des Betriebs und auf Projekte, die einen gewissen Geschäftswertbeitrag aufweisen. Dazu ist eine starke Priorisierung und Konsequenz nötig. Es bleibt zu erwähnen, dass das „Programm 2015“ gestartet wurde und die Zielsetzung hatte, effiziente Prozesse, schlankere Organisationsstrukturen, neue Geschäftsmodelle und eine Weiterentwicklung der Unternehmenskultur zu schaffen. Mit einem zusätzlichen „Effizienzsteigerungsprogramm“ wird bis 2017 ein Ergebniseffekt von 2 Mrd. € angestrebt. Ende 2014 hat das Unternehmen bereits 1,4 Mrd. € erreicht und soll sich 2015 um 100 Mio. € erhöhen. Wichtig ist dem Unternehmen im Zuge des Programms die Nachhaltigkeit der Kostensituation, um langfristig für eine Effizienz zu sorgen (vgl. RWE AG, 2015).

Das Bergbau- und Rohstoffunternehmen K+S AG erklärt mit dem Geschäftsjahresbericht 2014 die Erwartungen des Programms „Fit für die Zukunft“ übertroffen zu haben. Das im November 2013 gestartete Zukunftsprogramm zielte darauf ab, eine Verbesserung der Kosten- und Organisationsstruktur zu schaffen, sowie die Produktion und Verwaltungs- und Vertriebsfunktionen konsequenter zu gestalten. In den Jahren 2014 bis 2016 sollen dadurch ca. 500 Mio. € gegenüber einer früheren Planung eingespart werden, für das Jahr 2014 wurde das Teilziel bereits übertroffen. So wurde das operative Ergebnis (EBIT) im Vergleich zu 2013 um gut 120 Mio. € verbessert (vgl. K+SAG, 2015).

Die Deutsche Bank AG konnte mit dem Programm „OpEx“ (Operational Excellence) im Jahre 2014 1,3 Mrd. € Kosteneinsparungen generieren. In der Summe liegen die Einsparungen sogar noch deutlich höher bei 3,3 Mrd. €, was der Konzern als sehr großen Erfolg darstellt und die Ziele sogar um 400 Mio. € laut Geschäftsjahresbericht 2014 übertrifft. In bestimmten Bereichen war es möglich, mehr Kosten für das Wachstum des Geschäfts zu investieren. Zusätzlich konnte das Programm zu einer Kompensation steigender Kosten im Personalbereich beitragen, da diese sich deutlich nach oben entwickelt haben. Das Thema Kosteneffizienz bleibt fest in der Strategie des Unternehmens verankert und rückt somit trotz der Erfolge nicht aus dem Fokus der Deutschen Bank AG (vgl. Deutsche Bank AG, 2015).

### 3.2.2 Beschaffung und Eingangslogistik

Auch die Bereiche Beschaffung und Eingangslogistik beschreiben eine Kombination aus primären und unterstützenden Aktivitäten, da diese eng mit einander verknüpft sind. Mit dieser Thematik befassen sich 10% der DAX 30 Unternehmen, wobei ThyssenKrupp, Linde und HeidelbergCement kurz erläutert werden.

Zu den Prozessverbesserungen und Kosteneinsparungen wurde bei ThyssenKrupp das globale Einkaufsprogramm „synergize+“ gestartet, da in diesem Bereich Potenziale im Unternehmen erkannt wurden. Das Programm rückt die Beschaffung näher zusammen und orientiert sich an den Strategie- und Finanzz Zielen des Konzerns. Die Aufstellung einer durchgängigen Struktur für Beschaffung und Supply Management über Geschäfte, Funktionen und Regionen hinweg sichert laut dem Geschäftsjahresbericht 2014 eine gemeinsame Ausrichtung und effektive Steuerung des Einkaufsvolumens. Bereits zu diesem Zeitpunkt liefen 65% des Einkaufsvolumens durch die Organisation, die Ziel-Zahl liegt bei 90% (vgl. ThyssenKrupp AG, 2015).

„High Performance Organisation“ (HPO) betitelt die Linde AG ihre Initiative aus dem Jahre 2008 um in Zukunft ihre Position am Markt weiter auszubauen. Durch dieses Programm werden Ziele der Effizienzverbesserung verfolgt – laut dem Unternehmen wurde dadurch der Kostenanstieg erfolgreich abgeschwächt. Die Funktionskosten stiegen im Vergleich zum Vorjahr nur leicht um 2% von 768 Mio. € auf 783 Mio. €. Linde setzt nach diesem Erfolg die Maßnahmen der Verbesserung weiter fort. Bei diesem Ansatz handelt es sich um ein ganzheitliches Konzept zur nachhaltigen Effizienzsteigerung mit messbaren Zielen, die aus dem Prognosebericht der Linde AG einsehbar sind. Unter anderen sind im HPO die stetige Verbesserung der Geschäftsprozesse und eine konsequente Kostenkontrolle inkludiert. Potenziale in den Bereichen IT und Einkauf sind laut dem Unternehmen zu erkennen und treiben die Standardisierung und Automatisierung für den Konzern voran. Im Zuge übertroffener Ziele aus dem HPO Programm rechnet die Linde AG fest mit einer Umsatz- und Ergebnisentwicklung besser als geplant, dafür ist aber eine Optimierung des Lieferanten- und Produktpportfolios Voraussetzung (vgl. Linde AG, 2015).

Bei der HeidelbergCement AG gibt es zwei Programme in diesem Bereich. „FOX 2013“ wurde als Einsparungs-

initiative im Einkauf gestartet, das über drei Jahre laufen soll um die finanzielle und operative Leistungsfähigkeit des Konzerns dauerhaft und weiterhin zu erhöhen – bereits 2014 ist ein beträchtlicher Erfolg in dieser Initiative geleistet worden. Daneben gibt es „LEO“, ein gezieltes Programm um die Kosten der Logistikprozesse um 150 Mio. € über mehrere Jahre zu senken (vgl. HeidelbergCement AG, 2015).

Von einer Nennung rein primärer Aktivitäten wird in diesem Artikel abgesehen, da es sich in den genannten Zukunftsprogrammen der DAX Konzerne um vollumfängliche Programme handelt, die stets mit unterstützenden Maßnahmen begleitet werden.

### **3.3 GESAMTSTRATEGIE VON ZUKUNFTSPROGRAMMEN**

Anhand der folgenden Beispiele wird eine Gesamtstrategie von Zukunftsprogrammen beschrieben, wie die Unternehmen in Ihren Geschäftsjahresberichten eine vollumfängliche Strategie entlang der gesamten Wertekette für ihr Unternehmen verstehen. Hier werden sowohl technologische, kulturelle, kosteneffiziente, zentralisierte und innovative Aspekte miteinander verknüpft. Dieser Ansatz war in 17% der Geschäftsjahresberichte wiederzufinden, wie an den folgenden Beispielen der Deutschen Post DHL, Lufthansa und Siemens dargestellt.

Zum weiteren Ausbau der eigenen Position wurde bei der Deutsche Post DHL Group das Programm „Strategie 2020“ eingeführt. Diese Strategie beinhaltet vier maßgebliche Treiber für den zukünftigen Erfolg des Geschäfts: Verbesserung der Effizienz sowie Steigerung der Investitionen in wachsendes Paketgeschäft; optimale Auslastung der Netzwerke und Steigerung der Rendite; Optimierung des Betriebsmodells; Standardisierung durch kosteneffiziente, hochwertige und innovative Lösungen (vgl. Deutsche Post DHL Group, 2015).

Dem Geschäftsbericht der Lufthansa AG ist zu entnehmen, dass Kräfte gebündelt werden, um schlanker, agiler und effizienter zu werden und um Synergiepotenziale durch die Organisation zu treiben. Das Zukunftsprogramm der Lufthansa trägt den Namen „7to1 - Our Way Forward“. Dahinter stecken die strategischen Eckpfeiler Wertsteigerung des Unternehmens, profitables Wachstum und Kundenzufriedenheit. Hinter der Zahl 7 im Namen des Programmes stecken sieben definierte Handlungsfelder für die Unter-

nehmensentwicklung: Neue Konzepte für Wachstum; Innovation und Digitalisierung; Effektive und effiziente Organisation; Kultur und Führung; Wertbasierte Steuerung; Kontinuierliche Effizienzsteigerung und Kundenorientierung und Qualitätsfokus (vgl. Deutsche Lufthansa AG, 2015).

Mit der „Vision 2020“ knüpft der Siemens Konzern daran an, seine 165-jährige Firmengeschichte fortzusetzen. Die Werte „übergreende Ingenieurskunst“, „Innovation“, „Qualität“, „Zuverlässigkeit“, „Stabilität“ und „solide Finanzen“ verbunden mit „gesellschaftlicher Verantwortung“ sind die Eckpfeiler der Firmengeschichte und stehen für den damit verbundenen Weg in die Zukunft. Diese Vision setzt auf die Trends Elektrifizierung, Automatisierung und Digitalisierung. An das Zukunftsprogramm sind auch klare Zielsetzungen geknüpft:

- a.) 1Mrd. € Kostensenken bis 2016 „1by16“ durch Herausnahme von Komplexität aus dem Unternehmen
- b.) Dauerhaft Werte schaffen durch Erschließung von Wachstumsfeldern
- c.) Finanzielle Zielsystem umsetzen, zur Steigerung der Kapitaleffizienz einen ROCE von 15 bis 20% erreichen
- d.) Globales Management ausbauen – bis zum Jahr 2020 will das Unternehmen mehr als 30% des Managements von Divisionen und Geschäftseinheiten außerhalb Deutschland ansiedeln
- e.) Arbeitgeber der Wahl sein und
- f.) Eigentümerkultur stärken: mindestens 50% der gesamten Belegschaft soll Siemens-Aktionär werden (vgl. Siemens AG, 2015).

### **4 ZUSAMMENFASSUNG UND SCHLUSSFOLGERUNG**

Wie der Artikel zeigt, beschäftigen sich die DAX 30 Großkonzerne in unterschiedlichen Bereichen und Maßnahmen mit der Ausrichtung ihrer Firmen für die Zukunft. Die folgende Grafik gliedert die gefundenen Themeninhalte der Zukunftsprogramme der DAX 30 Unternehmen, anhand der Geschäftsjahresberichte aus dem Jahr 2014, nach deren Häufigkeit und Schwer-

punkte an der Gesamtanzahl der gefundenen Inhalte.

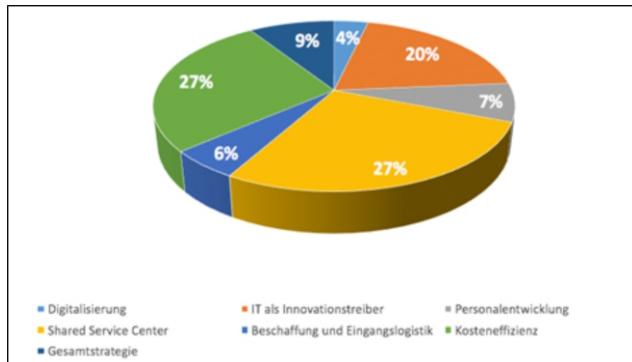


Abb. 3: Zukunftsprogramminhalte der DAX 30 Unternehmen (eigene Darstellung)

Aus der Grafik lässt sich ablesen, dass die eng verwobenen Themenbereiche Kosteneffizienz und Shared Service mit jeweils 27% den größten Teil in ihrer Häufigkeit innerhalb der Programme ausmachen. Daraus lässt sich ableiten, dass die Kostenpositionen der Unternehmen ein großes Potenzial darstellen und sie mit der Organisationsform Shared Service in Zukunft reduziert werden können. Als Fazit lässt sich festhalten, dass die meisten Unternehmen künftig das Thema Kostenreduzierung – ob nun betitelt als Kosteneffizienz, Kostenoptimierung oder Kostenrestrukturierung – in ihren Verbesserungspotenzialen fokussieren. Umso wichtiger scheint es, dass das Thema bei Unternehmen permanent präsent ist, um entstehenden Kosten zu steuern und eine Auswirkung auf die am Ende zu vertreibenden Produkte zu haben. Da aber nicht allein durch eine Kostenreduzierung die Zukunft eines Unternehmens gesichert werden kann, sind die 9% mit dem Ansatz einer Gesamtstrategie eine sehr wichtige Kennziffer, da sich diese Unternehmen nicht nur ausschließlich um die reine Kostenposition sorgen, sondern auch mit künftigen Trends und Blicke in die Zukunft auf technologischer Seite aufwarten. Durch die genannten Positionen IT als Innovationstreiber mit 20% und Digitalisierung mit 7% kann dadurch ein hoher Wertbeitrag für die Umsetzung und Vereinfachung der künftigen Prozesse geleistet werden – mit einem verbundenen Geschäftswertzuwachs für die Geschäfte. Die Entwicklungen der vergangenen Jahre zeigt, dass sich dieser Trend noch verstärken wird. Meines Erachtens steht der Mitarbeiter im Vordergrund und ist der eigentliche Treiber hinter jedem Zukunftsprogramm. Dass lediglich 7 % der Unternehmen diesen Faktor in ihrem Geschäftsjahresbericht genannt haben, ist ein großes Potenzial. Hierzu ist eine saubere, verständliche

und disziplinierte Kommunikationskultur nötig, damit sich der Mitarbeiter in den Veränderungsprozess eingebunden fühlen kann. Unter Berücksichtigung dieser Kultur und einer Kombination aus kosteneffizienten und technologischen Maßnahmen können die Unternehmen positiv in die Zukunft blicken.

## LITERATURVERZEICHNIS

### Werke:

Marcus A. Gunkel, 2010, Effiziente Gestaltung des Risikomanagements in deutschen Nicht-Finanzunternehmen: Eine empirische Untersuchung, Norderstedt, Books on Demand GmbH.

Michael E. Porter, 2014, Wettbewerbsvorteile: Spitzenleistungen erreichen und behaupten, Frankfurt/New York, Campus Verlag GmbH.

Andreas Pratz, Torsten Eistert, 2014, Zukunft der Filialbank, Köln, Bank-Verlag.

Werner Hecker, Carsten Lau, Arno Müller, 2015, Zukunftsorientierte Unternehmenssteuerung in der Energiewirtschaft, Wiesbaden, Springer Fachmedien.

Lothar Dietrich, Wolfgang Schirra, 2013, IT im Unternehmen: Leistungssteigerung bei sinkenden Budgets Erfolgsbeispiele aus der Praxis, Wiesbaden, Springer Verlag.

Werner Seidenschwarz, 2012, Marktorientiertes Prozessmanagement: Wie Process Mass Customization Kundenorientierung und Prozessstandardisierung integriert, München, Franz Vahlen GmbH.

Uwe Kagelmann, 2004, Shared Services als alternative Organisationsform: Am Beispiel der Finanzfunktion im multinationalen Konzern, Wiesbaden, Deutscher Universitäts-Verlag GmbH.

### Internetquellen:

Werner von Siemens, 1890, Nachhaltigkeit als leitendes Prinzip, URL: <http://www.siemens.com/annual/10/fundament/nachhaltigkeit-als-leitendes-prinzip.html>, Zugriff: 31.01.2016.

Allianz SE (2015), Geschäftsjahresbericht 2014 Allianz SE. URL: [https://www.allianz.com/v\\_1426595404000/media/investor\\_relations/de/berichte\\_und\\_finanzdate](https://www.allianz.com/v_1426595404000/media/investor_relations/de/berichte_und_finanzdate)

17.01.2016.

SAP SE (2015), Geschäftsjahresbericht 2014 SAP SE.  
 URL: <http://global.sap.com/corporate-de/investors/pdf/sap-2014-geschaeftsbericht.pdf>, Zugriff: 17.01.2016.

Deutsche Post DHL Group (2015), Geschäftsjahresbericht 2014 Deutsche Post DHL Group. URL: [http://www.dpdhl.com/content/dam/dpdhl/Investoren/Veranstaltungen/Reporting/2015/gb2014/DPDHL\\_Geschaeftsbericht\\_2014.pdf](http://www.dpdhl.com/content/dam/dpdhl/Investoren/Veranstaltungen/Reporting/2015/gb2014/DPDHL_Geschaeftsbericht_2014.pdf), Zugriff: 17.01.2016.

Deutsche Lufthansa AG (2015), Geschäftsjahresbericht 2014 Deutsche Lufthansa AG. URL: <http://investor-relations.lufthansagroup.com/fileadmin/downloads/de/finanzberichte/geschaeftsberichte/LH-GB-2014-d.pdf>, Zugriff: 17.01.2016.

Henkel AG & Co. KGaA (2015), Geschäftsjahresbericht 2014 Henkel AG & Co. KGaA. URL: [http://geschaeftsbericht.henkel.de/fileadmin/Downloads/GB/DE/Henkel\\_GB2014.pdf](http://geschaeftsbericht.henkel.de/fileadmin/Downloads/GB/DE/Henkel_GB2014.pdf), Zugriff: 17.01.2016.

E.ON SE (2015), Geschäftsjahresbericht 2014 E.ON SE.  
 URL: [http://www.eon.com/content/dam/eon-com/ueber-uns/publications/150312\\_EON\\_Geschaeftsbericht\\_2014\\_D.pdf](http://www.eon.com/content/dam/eon-com/ueber-uns/publications/150312_EON_Geschaeftsbericht_2014_D.pdf), Zugriff: 17.01.2016.

RWE AG (2015), Geschäftsjahresbericht 2014 RWE AG.  
 URL: <http://www.rwe.com/web/cms/mediablob/de/2696790/data/0/4/RWE-Geschaeftsbericht-2014.pdf>, Zugriff: 17.01.2016.

Siemens AG (2015), Geschäftsjahresbericht 2014 Siemens AG. URL: [http://www.siemens.com/annual/14/de/download/pdf/Siemens\\_JB2014.pdf](http://www.siemens.com/annual/14/de/download/pdf/Siemens_JB2014.pdf), Zugriff: 17.01.2016.

ThyssenKrupp AG (2015), Geschäftsjahresbericht 2014 ThyssenKrupp AG. URL:  
[https://www.thyssenkrupp.com/documents/investor/Finanzberichte/ger/ThyssenKrupp\\_2013\\_2014\\_GB.pdf](https://www.thyssenkrupp.com/documents/investor/Finanzberichte/ger/ThyssenKrupp_2013_2014_GB.pdf), Zugriff: 17.01.2016.

Linde AG (2015), Geschäftsjahresbericht 2014 Linde AG. URL: [http://www.the-lindegroupe.com/internet.global.thelindegroupe.global/de/images/12488%20GB\\_dt\\_online\\_2015-03-1316\\_162627.pdf](http://www.the-lindegroupe.com/internet.global.thelindegroupe.global/de/images/12488%20GB_dt_online_2015-03-1316_162627.pdf), Zugriff: 17.01.2016.

K+S AG (2015), Geschäftsjahresbericht 2014 K+S AG.  
 URL: <http://www.k-plus-s.com/de/pdf/2014/fb2014.pdf>, Zugriff: 17.01.2016.

Adidas AG (2015), Geschäftsjahresbericht 2014 Adidas AG. URL: [http://www.adidas-group.com/media/filer\\_public/6c/7e/6c7e6b9e-8429-4d53-82f1-4d76dad10471/2014\\_gb\\_de.pdf](http://www.adidas-group.com/media/filer_public/6c/7e/6c7e6b9e-8429-4d53-82f1-4d76dad10471/2014_gb_de.pdf), Zugriff: 17.01.2016.

HeidelbergCement AG (2015), Geschäftsjahresbericht 2014 HeidelbergCement AG. URL: [http://www.heidelbergcement.com/de/system/files\\_force/assets/document/hc-geschaeftsbericht-2014.pdf?download=1](http://www.heidelbergcement.com/de/system/files_force/assets/document/hc-geschaeftsbericht-2014.pdf?download=1), Zugriff: 17.01.2016.

Deutsche Bank AG (2015), Geschäftsjahresbericht 2014 Deutsche Bank AG. URL: [https://geschaeftsbericht.deutsche-bank.de/2014/gb/serviceseiten/downloads/files/dbfy2014\\_gesamt.pdf](https://geschaeftsbericht.deutsche-bank.de/2014/gb/serviceseiten/downloads/files/dbfy2014_gesamt.pdf), Zugriff: 17.01.2016.

Volkswagen AG (2015), Geschäftsjahresbericht 2014 Volkswagen AG. URL: [http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/content/de/misc/dfdummies.bin.html/downloadfilelist/downloadfile/downloadfile\\_30/file/Y\\_2014\\_d.pdf](http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/content/de/misc/dfdummies.bin.html/downloadfilelist/downloadfile/downloadfile_30/file/Y_2014_d.pdf), Zugriff: 17.01.2016.

BMW AG (2015), Geschäftsjahresbericht 2014 BMW AG. URL: [http://www.bmwgroup.com/d/0\\_0/www\\_bmwgroup\\_com/investor\\_relations/finanzberichte/geschaeftsberichte/2](http://www.bmwgroup.com/d/0_0/www_bmwgroup_com/investor_relations/finanzberichte/geschaeftsberichte/2), Zugriff: 17.01.2016.

## AUTOREN

### **Daniel Asbach, MBA**

Leiter IT-Controlling bei der Siemens AG

Forschungsgebiet: Effiziente Zentralisierung zur Kostenreduzierung, Doktorand in General Management an der Cyprus International University  
 E-mail: daniel.asbach85@googlemail.com

### **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 : M10

# Success Factor Research and Strategy Paths

## The case of VW and Porsche as an example for new approaches

### Part I: Theoretical Framework and the Porsche Case

Michael Studeny

#### **ABSTRACT**

**Objective:** The aim of this paper is to test new instruments for the development of analytical case studies.

**Approach:** Two descriptive models are applied: corporate life cycle analysis and strategy path analysis. These two models are combined with financial analysis.

**Results:** The example of corporate development at Porsche and Volkswagen can be shown as ideal types that these tools allow an analytical description of the company's development, which differs from the often eclectics application of the case study method.

**Conclusions:** Porsche and Volkswagen show, as an application example of the method presented here, which two main strategic paths are to be distinguished and how they vary across the business key figures.

**Contribution:** The development of a systematic method for case studies

**Article Classification:** Conceptual paper

sample of car manufacturer companies will be analyzed in terms of management and business performance.<sup>1</sup> Combined with the results of the success factor and corporate lifecycle research this analysis of works out the difference between two main strategy patterns: the price-quantity mass market strategy and the premium niche market strategy with low sales volume, compared to the total market volume, but with high margins.

#### **2. PAPER CONTENT - THEORETICAL FRAMEWORK**

##### **2.1 FINANCIAL ANALYSIS**

Financial analysis is concerned with the study of companies in their current and future financial situations, based on financial statements resulting from the balance sheet, the income statement and the annual report. As part of the financial statement analysis, various metrics and ratios are investigated and evaluated, which should give information about the company's ability to meet external demands and earn profits for future growth. The focus is on the following metrics:

The approach and interpretation of data selected here are based on the approaches of the business and financial consultancies Morningstar, Standard & Poor's and McKinsey [36], [26], [3] used for business or financial analysis.

##### **2.2 THE CONCEPT OF CORPORATE LIFECYCLES AND SUCCESS FACTORS**

Corporate growth, in terms of 'a process' and not as 'an episode' ([23] p. 296), is a concept that is most used, yet least well-defined. In this context, a large variety of definitions exists in the fields of financial economics, internationalization and enterprise growth [7], [1]. The fundamental formal feature of growth is given by the definition, that growth is a process, while size is a state, so that corporate growth is a period-based process by which a company is larger at the end of the period than

<sup>1</sup> Common measures are: revenues, margins, return on equity (ROE), return on invested capital (ROIC), net income, profitability, free cash flow etc.

at the beginning ([7], p.88).

Success factor research is based on the model of the corporate lifecycle. Concepts of growth are frequently linked implicitly or explicitly to the model of the corporate lifecycle (CLC). This approach is based on a biological metaphor of living organisms that have a regular pattern of development of 'birth', 'growth', 'maturity', 'decline' and 'death' ([42], p.3). The CLC is a model proposing that businesses, overtime, progress through a fairly predictable sequence of developmental stages.

The CLC approach is descriptive ([23], p. 298). It sums up different levels of operations and financial management complementary to distinct stages of a company's growth and the use of both internal and external resources ([9], p. 88). A more strategic and less descriptive view of growth is delivered by success factor research following the PIMS (profit impact on market strategy/share) approach and the hidden-champions approach. Whereas, the PIMS approach considers the conquest of market shares in mass markets as strategic focus for growth, the hidden champions' approach emphasizes growth in niche markets where companies are not exposed to intense competition, but are protected by the narrowness of the market (in terms of market volume) against the entry of "big players", and thereby follow intensified competition and price erosion through price wars and low margins. The PIMS approach will be applied for the analysis of VW, whereas the hidden champions approach is used for Porsche.

Both approaches tend to be normative in the sense their aim is not only 'producing descriptions' but also delivering management recommendations:

- The PIMS approach is based on the structure-conduct-performance paradigm (SCP) ([27], p. 281). Market structure and the firm's conduct are linked in a feedback loop. The fit between both factors is the origin of the firm's performance and is a result of management decisions and actions ([37], p. 81 f.) and not only of a simple price-quantity adjustment loop, in terms of the microeconomic models of the firm. The main strategic objective is gaining competitive advantages to gain market shares. Then, the effects of the economies of scale are the cause for outperforming the market in the sense of superior profitability. Therefore, the market share paradigm, based on the

economies of scale, is a key concept of strategic management of today ([10], p. 481 f.). The PIMS approach has its roots in the industrial economy and is also the starting point for Porter's competitive advantage research ([31], p. 23; [24], p. 16) as well as empirical 'success factor research' ([24], p. 17).

- The hidden champions approach is in opposition to the PIMS approach. While the PIMS approach recommends acquiring the largest market share to profit from the effects of the economies of scale, the findings of the hidden champions approach indicates that for small- and middle-sized companies, growth and performance is made possible by specialization in niches with higher margins, instead of large-scale thinking and producing ([12], p. 143 f.). Therefore, the hidden champions approach is in line with success factor research, whose main finding is that product quality is the main factor of success, but not diversification or the price-quantity strategy, to gain the largest possible market share ([24], p. 17).

While the PIMS findings are mostly generated by surveying large enterprises in mature markets or on the maturity stage of the CLC, the hidden champions approach focuses on mid-sized companies. The reason for this may be historic. The PIMS approach has its origins in the 1960s, in a time in which large-sized enterprises were dominant. In particular, the recent financial crisis moves the focus on economies more dominated by medium-sized companies, such as the German economy, which is thus less susceptible to economic crises.

In addition to the studies of Simon, other research on German medium-sized companies, which are European or world market leaders, still exists. In particular, consulting firms such as McKinsey, Ernst & Young and Droege & Company have researched in the same direction. The publications of [18] (McKinsey), [28] or [6] are examples of this trend to examine success factors of German or Austrian mid-sized companies.

In the 1990s, Hermann Simon (1990; 1996) conceptualized the category of companies he called 'hidden champions' [14], [11]. Since 1990, he has analyzed leading companies in a panel whose sample includes approximately 1316 companies. This sample consists of firms which ([13], p. 29 ff.):

- are no. 1, 2 or 3 in their niche markets worldwide or in

Europe in terms of revenues in relation to total market volume,

- have a revenue less than EUR 3 billion,
- are usually not stock-listed companies, i.e. management is not subject to short-term profit interests.

Hidden champions generate a significantly higher yield in a narrow and clearly defined market niche, and not by price slaughter with the means of a price-quantity strategy and cost leadership, but through specialization and consequent quality leadership. ([13], p. 90 ff.)

Simon published the results of its panel in three publications (1997, 2007, and 2012). The companies included in the sample are from Germany, Austria and Switzerland. The data collection method included corporate analysis carried out by Simon's research team. All three publications vary the same findings: The key success factors for market leadership of the hidden champions are the high degree of specialization in niche markets, the high degree of vertical integration, advanced internationalization, employee and customer orientation, and an international focus – due to the specialization and the narrow and small home markets. The main findings of Simons' research in terms of growth drivers are:

- In terms of Ansoff's growth strategy matrix, initially hidden champions usually only target a single market segment with a single-product strategy: Hidden champions are in the take-off and growth phase and are usually a one-product company. Frequently, hidden champions establish the market. ([12], p. 128 ff.)
- At the level of market stimulation strategies, hidden champions strive for lasting quality leadership, in terms of customer orientation and product properties and can thus realize a price premium. Therefore, hidden champions cannot be forced into margin-reducing price wars, but can grow sustainably by profiting from profitable customer segments without margin-reducing pricing strategies. ([12], p. 143 f.)
- The high specialization by strict market segmentation leads to a volumetrically very 'narrow' lasting market; therefore, they must pursue an internationalization strategy relatively early in the CLC, to tap from quickly narrowing home markets as the growth limit. ([12], p. 187 ff.)
- Hidden champions do not focus on what can be set off

in the market now, or what new arisen market segments offer in terms of growth rates (opportunistic behavior, me-too-strategy). Thus, they do not have the classic view of management. This is evident not at least in the fact that they even often establish markets, or that they occupy market niches ignored or even regarded as unattractive that belong frequently to low-involvement industries. ([12], p. 160 ff.; [5], p. 220)

- Most hidden champions are very long in the CLC and are a one-product company. The companies in the Simon-panel earn, on average, 80% of the revenue in one market ([13], p. 262).
- More than 90% of the products of hidden champions are in the growth or maturity stage of the product lifecycle ([13], p. 177). Less successful products or business segments are repelled or shut down. In the CLC maturity stage, hidden champions have developed additional market niches usually located in different product lifecycles. They earn an average of 6% of their revenue with products in the introduction phase of the product lifecycle [36].
- % with products in the growth phase, 68% with products in the maturity phase, and 1% with products in the decline phase ([13], p. 176).

The success of a leading company cannot be explained by the correct market choice or with the selection of the correct entry strategy ([18], p. 187). Instead, a specific company development path is typical for leading companies. McKinsey developed, out of the survey data, its own CLC model. Successful companies starting as specializers then become cost leaders or innovation leaders. From both stages, some companies manage to make the transformation to a competence leader in later phases of the CLC. The strategy change from the specializer to the competence leader takes at least 10 years and is frequently not straight. Compared to the cost leader, the specializer, the innovation champion and competence leader have a significant higher average profit margin. ([18], p. 70)

The following CLC and strategy matrix can be conceptualized out of the findings of the compiled surveys as a pattern of high-growth-company growth entrepreneurship:

From the strategic perspective, the ideal strategy path

Table 1: CLC and Strategy Options

Cost Leader	Competence Leader
<p><b>(Growth &amp; Maturity Stage – growth depends on market and economic cycles)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Strategic approach: price-quantity with cost leadership approach Low operating margin</li> <li>▪ Low growth rates – operates in established markets and is thus strongly dependent on market and economic cycles</li> <li>▪ Multinational corporation</li> <li>▪ Highly efficient processes and high cost efficiency</li> <li>▪ More focused on cost leadership than on quality leadership</li> <li>▪ Dominated by a board of managers and supervisors</li> </ul>	<p><b>(Maturity &amp; New Growth Stage)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Strategic approach: professionalized step-by-step innovation into several higher margin segments</li> <li>▪ Relatively high operating margin in diverse segments – focus on operational excellence</li> <li>▪ Growth rate is lowering</li> <li>▪ Professional Portfolio-Management and Strategic-Business-Unit structure</li> <li>▪ Revenue mostly above EUR 300 million</li> <li>▪ Customer service excellence</li> <li>▪ Claim to be quality leader in diverse markets</li> <li>▪ 'Master' in the process of step-by-step innovation (competence for innovation process)</li> <li>▪ Dominated by the founding management team or entrepreneur</li> </ul>
Specializer	Innovation Leader
<p><b>(Start-up Stage)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Strategic Approach: specialist on one product in a niche – focus on operational excellence</li> <li>▪ Start-up and growth stage (growth company)</li> <li>▪ High operating margin</li> <li>▪ Up to EUR 200 million revenues</li> <li>▪ No. 1, 2 or 3 in one product segment</li> <li>▪ Highly dependent on human capital and customer relationship quality</li> <li>▪ Less standardized products – highly inefficient processes</li> <li>▪ Starting internationalization</li> <li>▪ One-product-company</li> <li>▪ Establishes markets mostly not through breakthrough-innovations, but with focus on niche segments with service innovation, marketing innovation or refined, but established products ('replicative' innovator)</li> <li>▪ Dominated by the personalities of the founding management team or the entrepreneur</li> </ul>	<p><b>(Growth Stage)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Strategic approach: continuous innovation into more than one product/customer segment – focus on operational excellence</li> <li>▪ Mostly high-growth companies</li> <li>▪ High operating margin</li> <li>▪ Revenue EUR 200-300 million</li> <li>▪ Becoming No. 1 in at least one product or customer segment</li> <li>▪ Internationalization with increasing speed</li> <li>▪ Innovation process is established: "two and more products"-company</li> <li>▪ Increasing efficiency in processes and cost structure</li> <li>▪ Claim to be the No. 1 in several niche segments</li> <li>▪ Continuous innovation ('innovative entrepreneur')</li> <li>▪ Customer service excellence</li> <li>▪ Claim to be a quality leader</li> <li>▪ Dominated by the founding management team or entrepreneur</li> </ul>

Sources: Own compilation, based on [28], pp. 66, pp. 133-136; [18], pp. 26, 44-48, 54 f., 58, 61-65, 68, 74-78, 107 f., 134 f.

on the way to a hidden champion can be described as follows: In terms of the growth strategies approach of Ansoff's 'product-market growth matrix', a company usually pursues only a market segment strategy (single-product strategy). The target is maximum penetration usually of a narrow niche market and becoming market leader. This means, at the first corporate lifecycle stages (start-up and growth stage), the rejection of a price-quantity strategy is in favor of premium strategy with little sales volume, compared to the total market volume, but with high margins. The premium strategy is based on a segmentation strategy that does not target the entire market, but only very specific segments in which its products are tailored precisely to specific customer needs.

In contrast, the classic price-quantity mass market

strategy focuses early in the corporate lifecycle on market penetration and tries to invade with a low-price strategy to gain the largest possible market share in the shortest possible time. This attempt is to benefit from the economies of scale and to achieve maximum market share through cost leadership. Thus, according to quickly realized sales volume and high revenue share in the mass market at the lowest margins, the price-quantity strategy must pursue multi-national and global market strategy in the corporate lifecycle early on.

### 3. THE HIDDEN CHAMPIONS CASE PORSCHE

#### 3.1 START-UP AND GROWTH STAGE: SPECIALIZER AND INNOVATION LEADER

The history of Porsche AG can be summarized as a company that started as an engineering firm that

developed the "KdF Car" (later built as VW Beetle by Volkswagen AG) in the 1930s, and then became a racing car producer in the 1950s. Out of this highly specialized business emerged the premium series sports car producer company that is Porsche today. Only in recent years, the company has used its position as a premium brand to expand its core business, as well as expand in other product segments such as the SUV market.

In 1931, Ferdinand Porsche founded the "Dr. Ing hc. Ferdinand Porsche Limited for engine and vehicle construction" in Stuttgart. The economic breakthrough came in 1934 with the construction of the "KdF-Wagen". After the war, Porsche developed the first racing cars under its own name: the Porsche 356. Meanwhile, the destroyed Volkswagen factory was rebuilt and assembled the first VW Beetles. This secured Porsche orders and revenue through (1) license fees for each VW Beetle built, (2) approval for the construction of a sports car based on the Beetle, (3) selling Porsche models within the VW national network (later worldwide), and (4) agreements on technology services for the VW design office ([40], p. 65 ff.).

Porsche still stands as a very successful automobile brand today for consistent implementation of knowledge gained from racing experiences and for transferring this know-how into premium street sports cars. In 1974, Porsche presented the Porsche 911 Turbo, based on this racing car know-how, which was a world premiere of an exhaust gas turbocharger boost pressure control in a production car.

The continuous rise of the company is in contrast to the overall development of the German car industry in the years 1960 to 1990. Porsche focused on premium quality in a small niche market, rather than on market penetration, by means of a price-quantity strategy with a cost leadership approach and broad coverage of the mass market with a broad product portfolio to reach more or less every customer segment. The German automotive industry had already encountered the limits of the domestic sales opportunities in the 1970s. ([21], p. 266)

Specifically, the oil crises of 1973 led to a crossroads in the automotive industry, and many companies were faced with the decision to continue offering products in the top segment or to build smaller models and focus more on the mass market to satisfy the needs of more economically- and environmentally-friendly consumers. Added to this was the first internationalization

wave in the form of Japanese manufacturers with small economical cars on international markets and in Germany ([21], p. 268). The ever more intense competition on both national and international levels exerted considerable pressure on companies, especially in terms of pricing ([38], p. 194 f.).

### 3.2 CRISIS STAGE IN THE 1980S: STRUGGLING TO BECOME INNOVATION LEADER

Management, marketing and sales as well as product development focuses each model on small numbers. With this strategy, Porsche was very profitable until the 1980s. In sports, Porsche achieved many successes and transferred much technology into series production of new models and series. Due to a sharp fall in the dollar exchange rate and the resulting declining sales figures in the US, the company fell into a financial crisis at the end of the 1980s. In fiscal year 91/92, approximately only 23,000 vehicles were sold, resulting in a net loss of DM 240m in the following year.

Furthermore, product life cycles have shortened since the 1980s, so that the cost of development for new models has relatively increased. Model exchanges that took place every 4 to 7 years were no longer sufficient for fast-changing consumer tastes and needs. From a cost perspective, this represented a new business challenge.

In addition to the general restructuring of demand and changing customer behavior through rising oil prices and increasing environmental conscience in the upper income segments, cars lost their character as status symbols. ([38], p. 159) In Germany, the ongoing consumer distancing from the car led to a car abstinence trend, fueled by the ongoing urbanization trend, which were improvements in public transportation that substituted mobility advantages of private transport ([38], p. 159). Additionally, for manufacturers in the luxury segment, state regulations concerning environmental issues became a problem for premium car manufacturers because premium cars have generally higher emission and consumption rates ([38], p. 152 ff.).

For Porsche, however, only the problems in the area of rising costs, caused by environmental protection requirements, increased in the 1980s. In contrast to mass production, quality is the essential success factor in the top segment because this affects the buying behavior of customers, particularly in the sense of 'conspicuous consumption', decisively ([38], p. 148). Thus, for

example, the so-called 'performer', consumer with high performance, ambition and status orientations, has a 7.5-fold stronger desire to buy a Porsche than the average consumer ([2], p. 123). This safeguards margins generated by a price premium the consumer is willing to pay for exclusivity by quality and the brand's added value. Porsche has perfected its brand positioning as far as, even in a temporary demand crisis, the demand stays relatively stable without substantial discounts. A discount would even be brand-damaging, because this might give the impression the 'value' of the car was not so high.

On the contrary, it is essential for a luxury brand to keep supply artificially scarce to keep exclusivity status upright. The price premium is ultimately justified in the 'emotional' added value. Emotional benefits are created, if a brand serves the consumer through self-representation (image transfer) and self-realization ([19], p. 188). If new buyers are to be gained through a discount, the emotional added value is omitted and hence the reason for a price premium. Therefore, for a premium brand, price cuts are unsuitable in response to a demand crisis. A premium niche strategy is even the opposite of a price-quantity strategy. Additionally, even in a general demand crisis, an aggressive price strategy is not even necessary. This is true because with continuous growth of the high-income strata of society ([25], p. 28) and the continuous growing demand for high-value goods ([32], p. 2), particularly in emerging markets such as China, India, etc., this customer segment allows permanent sales growth even in economic crises ([32], p. 2).

A premium car is indeed a series product, but is distinguished by quality and perfection in all tangible features and characteristics from any other mass production car ([39], p. 551). Thus, the Porsche target group is not to be judged according to 'normal' market mechanisms in terms of increasing demand by discounts. The luxury segment is the opposite of the price-quantity logic: The increase in demand is achieved by lower sales volume. Here, the so-called snob effect ([41], p. 125 ff.) is effective as an inverted version of the Bandwagon Effect; the buyer 'runs' not after the crowd, but 'runs away' from it.

### 3.3 WIEDEKING'S TURNAROUND IN THE 1990S: BECOMING INNOVATION LEADER

However, the above alone is not enough for sustainable and successful positioning as a premium or luxury

brand. Customers expect high technology, high quality materials and the highest level of manufacturing quality from a premium brand ([39], p. 551). This product's parameters are the basis on which 'communicative charging' through marketing can actually take place. The emotional characteristics of a successful brand are mostly complementary values. Therefore, Porsche's core brand values are tradition, originality and authenticity ([39], p. 599).

Porsche has a significant image advantage over its high-priced competitive brands. This was also possible because, at Porsche, brand management is located in the management board: "The brands are Porsche's crown jewels," said Wendelin Wiedeking, long-time CEO of Porsche AG ([19], p. 71).

As a niche provider, Porsche encountered the limits of sales in the home market early in the corporate lifecycle, like many hidden champions. Therefore, Porsche, as a single-brand company, pursues a global brand strategy since decades ([39], p. 531). Thus, the company is already well established and positioned in emerging markets. In addition, according to several forecasts in these markets, Porsche will continue to grow higher than the average market in the future ([39], p. 555).

In the case of Porsche, growth means not only growth in revenues, but growth in margins and profits ([15], p. 30). After the corporate crisis at the end of 1980s, Porsche began reporting profits again in 1994/95 under the new CEO Wiedeking.

Part of Wiedeking's turnaround program was the line extension beyond the sports car niche. The specialization in street sports cars in the form of luxury sports cars, which partially constituted cult objects for fans, the series Porsche 911, Boxster and Cayman were first extended in 1998 through the "Cayenne" series with the objective of growth through brand stretching ([8], p. 11). The Cayenne is designed as a Sports Utility Vehicle (SUV) and is being offered since 2002. The Cayenne is also the first Porsche with a diesel engine. With the Cayenne, Porsche issued the first series for broader market segments and entered, for the first time in the company's history, a ready market with a broad range of competitors such as Audi, BMW, VW, Mercedes, Land Rover, Volkswagen, Volvo, Lexus, etc.

In the Cayenne launch year, Porsche sold approximately 25,000 vehicles alone ([35], p. 5) in 2004/05, twice

as many, as it would have been possible only with the 911 series ([39], p. 601). The fast successful introduction of the new series shows the strength of the brand. Porsche stayed true to its strategy: The brand was 'stretched' to minimize the extreme dependence on a single series (the 911 series), to diversify risks and achieve further sustainable, organic growth. Due to the success of the Cayenne, Porsche succeeded in transferring the existing brand into a new series and achieved a rise in sales without price reductions in the original line and without damaging the brand ([39], p. 603). Thus, Porsche remains true to its specialization and premium niche strategy to this day. In parallel, Porsches' first limousine was developed: the Porsche Panamera. This series combines typical sports car characteristics with the driving comfort of a limousine ([22], p. 434).

Since the 1990s, Porsche has developed into the most profitable carmaker in the world, but remained the smallest producer in Germany in 2006 with only 97,000 vehicles sold. This was not in sight at the end of the 1980s. Porsche was stuck, as mentioned, in a demand crisis in the U.S., due to the devaluation of the dollar and the consequent increase of relative sales prices in terms of buying power in the United States. However, this was also just another blow to a company that suffered considerably from an extremely focused product portfolio and less innovation.

The turnaround under CEO Wiedeking, in the early 1990s, took place on a resource-based approach and included extensive further development of the production system under the aspects of quality and productivity improvement ([29], p. 9). This turnaround program included restructuring the organization and downsizing, a best-practice production system, process optimization with suppliers, the development of a corporate culture of excellence and the introduction of the 'continuous quality improvement' (CQI) process ([29], p. 9).

By conformity of exclusive quality and appropriate brand communication, Porsche achieved a clear turnaround in sales. This occurred even in the time of global economic slowdown, according to the 'bursting' of the so-called 'dot-com bubble' (March 2000) and the terrorist attacks in the United States in 2001 ("9/11"), which both led to a global demand crisis (see table and figure below).

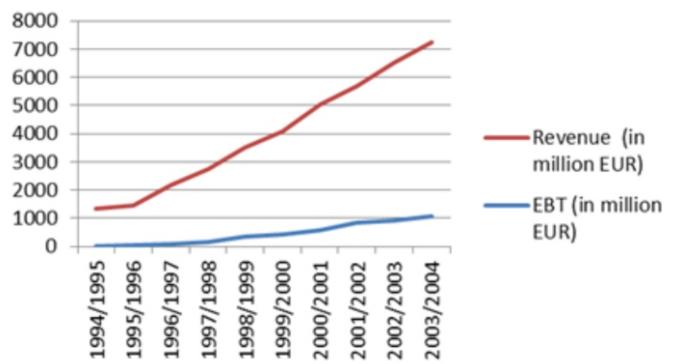


Figure 1:Porsche: Revenue, Profit in the Fiscal Year 1994-2008

Source: Own compilation; data: [30]

CEO Wiedeking invested not only in image shift, quality improvement, and line extension, but also significantly in research and development, which is actually Porsche's core asset. Considering the company was founded as an engineering office, the acquired engineering excellence in racecar building and the successful knowledge transfer into series production is the reason for its success as a car manufacturer in the 1960s until the 1980s.

The importance of R & D for Porsche is particularly evident, if one compares the share of expenditure on research and development with the sales at Porsche and other manufacturers. While the big car manufacturers are investing an average of 5% of their revenue in research, Porsche invests 12% (see figure below).

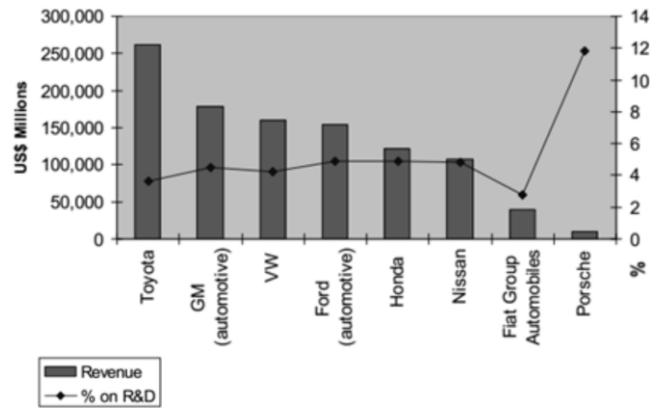


Figure 2: Porsche: Revenue, R & D Expenditures to Revenue by Different Manufacturers (2007), Source: [35], 2009, p. 3

One outflow of this heavy investment was the self-developed emission control system, Porsche offered in 1995 with the 911 Turbo (the world's lowest-emission car). With the establishment of the "Exhaustion Center of the Automotive Industry" by Audi, BMW, Mercedes-Benz, Volkswagen and Porsche in 1996 at the "Porsche Development Center", high development competence has been further established in pollution reduction and

is distributed under license ([22], p. 9).

Today, Porsche is the most profitable carmaker in the world, in an industry in which the essential strategy is being the cost leader through economies of scale and price-quantity strategy to succeed in price wars. Porsche's average revenue per car in 2007 was twice as high as that of Toyota. Compared to the German automobile manufacturers, the worked out quality and technology advantage is visible in the markedly higher average revenue per car, as seen in Table 15 ([35], p. 2).

Table 2: Porsche: Average Revenue per Car Sold by Manufacturer

Manufacturer	Average Revenue per Car Sold
Porsche	\$ 91,000
Mercedes	\$ 40,000
BMW	\$ 34,000
Audi	\$ 27,000

Source: [35], p. 2

Three reasons may be cited due to the previous presentation for both the high margins and consequently also for the high average revenues:

1. Porsche can realize a high price premium like no other company, due to its strict brand, quality, and product and price policy.
2. Porsche has achieved, through the introduction of the Porsche production system and continuous improvement process, significant productivity gains and could thus reduce cost per product unit, while significantly enhancing quality ([22], p. 14).
3. With proportionately higher investments in R & D, Porsche is the absolute quality leader in the industry ([35], p. 3; [22], p. 9). This also justifies a price premium significantly above the average car price.

In addition, focus on quality is also reflected in the supplier policy. Again, one relies more on service, reliability and quality rather than on price, which is in significant contrast to, for example, Daimler, Ford, GM, etc. ([17], p. 23).

### 3.4 ANALYSIS

With respect to the McKinsey growth path model, Porsche first developed from being a specialist in engineering (VW Beetle development), then in racing car development and manufacturing to a provider of a premium sports car series. This development ran from a

'specializer' to an innovation champion by skipping the individualization barrier i.e., the more or less "single manufacturing" of custom-made racing cars to an innovation champion in the form of the series manufacturing of a high-quality road sports car through continuous innovation.

From this point on, Porsche mastered the control crisis in the 1990s with line extension, based on high investments into research and development and into an excellence quality management system. Thus, Porsche became competence leader in quality management, innovation and brand management, and remained a luxury-brand, premium car manufacturer with a product portfolio of more than one series and thus covered a 'mass of niches'.

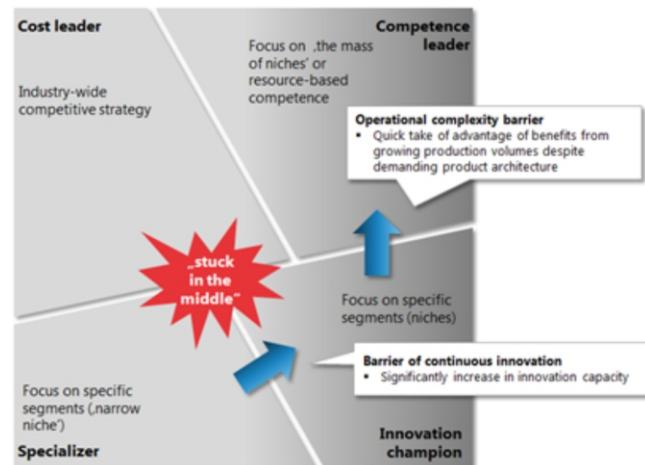


Figure 3: Porsche: Strategy Path in the Corporate Lifecycle  
Source: Own compilation; based on [28], p. 66

Thus, the development of Porsche as a hidden champion on the strategy grid as follows:

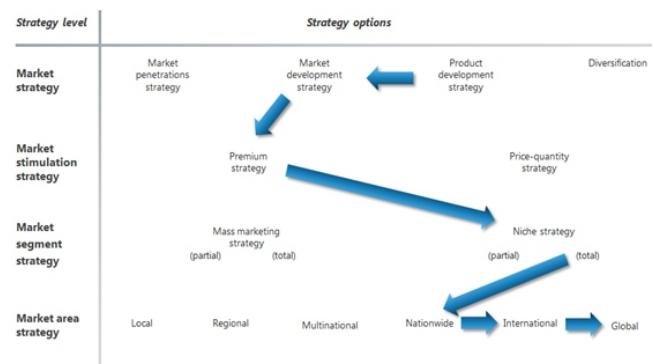


Figure 4: Porsche: Strategic Options Decisions  
Source: Own compilation; based on [28], p. 47

Due to the rapid detection of the control and strategy crisis and the subsequent turnaround management in the 1990s, Porsche mastered two significant demand crises in the first decade of the 21st Century. The year

2010 was the best in the company's history. Sales amounted to 16,000 cars sold in Germany alone, with EUR 11 bn. revenue and EUR 1.3 bn. net income worldwide [4].

The sales figures show stable development despite the crisis-induced fluctuations during the economic crises of 2000/2001 and 2007-2009. In 2001/2002, Porsche could even increase sales. In the crises years of 2008/2009, the slump in the German market was only 10% (2007: 17,600 pieces sold; 2008: 16,221; 2009: 15,343; 2010: 16,257 pieces) [20].

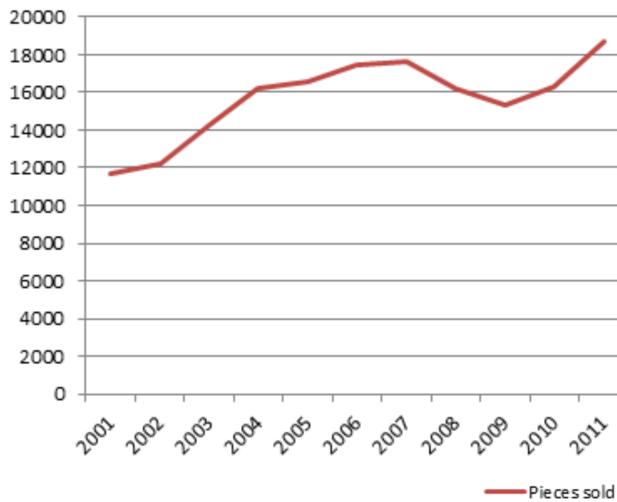


Figure 5: Porsche: Pieces Sold in Germany (2001-2011)  
 Source: Own compilation; data: [20]

Looking at global sales, however, it shows a massive increase in sales, just in the crisis period, thanks to rapid internationalization since 2000. In particular, business in the emerging markets is the reason for the massive increase in total sales.

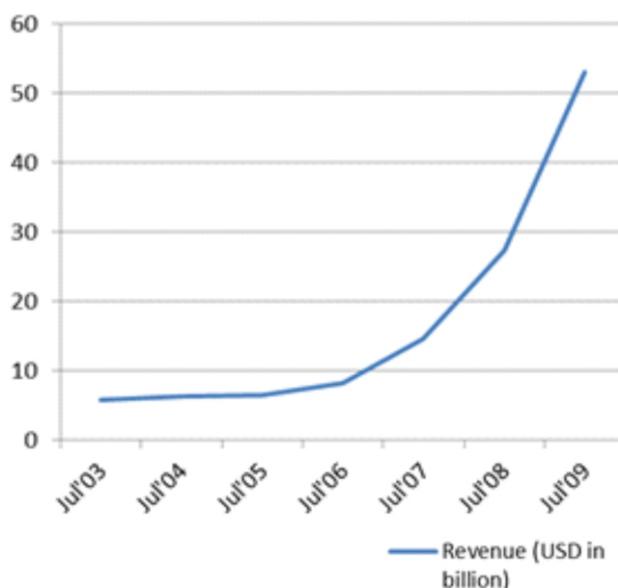


Figure 6: Porsche: Revenues in USD in bn. (2003-2009)  
 Source: Own compilation; data: [30]

## REFERENCES

1. A. Chandler, Organizational Capabilities and the Economic History of the Industrial Enterprise, *Journal of Economic Perspectives*, American Economic Association, Vol. 6, No. 3, pp. 79-100, 1992.
2. A. Hebler, P. Mosebach, *Strategie und Marketing im Web 2.0*, Wiesbaden, 2013.
3. B. Gauguin, J. Bilardello, *Fundamentals of Corporate Credit Analysis*, New York, 2004.
4. C. Morningstar, *Porsche Automobile Holding SE*, <http://financials.morningstar.com/ratios/r.html?t=POAHY&region=usa&culture=en-US&ownerCountry=USA> (accessed on 20.07.2013).
5. C. Rasche, Was zeichnet Hidden Champions aus?: Theoretische Fundierung eines Praxisphänomens, Stahl, K., Hinterhuber, H. (eds.), *Erfolgreich im Schatten der Großen: Wettbewerbsvorteile für kleine und mittlere Unternehmen*, Berlin pp. 217-240, 2003.
6. D. Bloomen, D. Bothe, *Die Stars im Mittelstand*, Frankfurt, 2008.
7. E. Penrose, *The theory of the growth of the firm*, Oxford, 1959.
8. F. Huber, F. Meyer, S. Wilhelm, M. Schäfer, *Phänomen Markenarchitektur: Eine empirische Studie zur Stärkung von Produktmarken im Konsumgüterbereich*, Cologne, 2009.
9. F. Sautet, *An Entrepreneurial Theory of the Firm*, New York, 2003.
10. G. Ungson, Y. Wong, *Global Strategic Management*, New York, 2008.
11. H. Simon, *Die heimlichen Gewinner (Hidden Champions): Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer*, Frankfurt, 1997.
12. H. Simon, *Hidden Champions: Aufbruch nach Globalia*, Frankfurt, 2012.
13. H. Simon, *Hidden Champions des 21. Jahrhunderts*, Frankfurt, 2007.

14. H. Simon, Hidden Champions: Speerspitze der deutschen Wirtschaft, Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB), Vol. 60, No. 9, pp. 875-890, 1990.
15. H. Simon, M. Fassnacht, Preismanagement: Strategie, Analyse, Entscheidung, Umsetzung, Wiesbaden, 2009.
16. H. Mintzberg, The Nature of Managerial Work, New York, 1973.
17. J. Frischmuth, W. Karrelin, J. Knop, Strategien und Prozesse für neue Geschäftsmodelle, Berlin, 2001.
18. J. Meffert, H. Klein, DNS der Weltmarktführer. Erfolgsformeln aus dem Mittelstand, Redline, Heidelberg, 2006.
19. J. Perrey, T. Meyer, Mega-Macht Markte: Erfolg messen, machen, managen, München, 2011.
20. Kraftverkehrsbundesamt, Statistik des Kraftfahrbundesamt, [www.kba.de/cln\\_033/nn\\_124384/sid\\_01CC81FA31B25556BC6B2F67B8CCC073/nsc\\_true/DE/Statistik\\_statistik\\_node.html?\\_nnn=true](http://www.kba.de/cln_033/nn_124384/sid_01CC81FA31B25556BC6B2F67B8CCC073/nsc_true/DE/Statistik_statistik_node.html?_nnn=true) (accessed on 20.07.2013).
21. L. Köhler, Marketing als Krisenstrategie: Die deutsche Automobilindustrie und die Herausforderungen der 1970er Jahre, Berhoff, H. (ed.), Marketinggeschichte: Die Genese moderner Sozialtechnik. Frankfurt, pp. 259-295, 2007.
22. M. Bongers, Porsche: Serienfahrzeuge und Sportwagen seit 1948, Stuttgart, 2009.
23. M. Dobbs, R. Hamilton, Small business growth: recent evidence and new directions, International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research, Vol. 13, No. 5, pp. 296-322, 2006.
24. M. Woywede, Wege aus der Erfolglosigkeit der Erfolgsfaktorforschung, KfW Bankengruppe (ed.), Was erfolgreiche Unternehmen ausmacht. Erkenntnisse aus Wissenschaft und Praxis, Bonn, 2004.
25. N. Schumacher, Interne Markenführung: Identitätsbasiertes Behavioral Branding in Luxusmarkenunternehmen, Köln, 2011.
26. P. Dorsey, The Five Rules for Successful Stock Investing, Hoboken, 2004.
27. P. Farris, M. Moore, K. Roberts, PIMS in the new millennium: how PIMS might be different tomorrow, Farris, M., Moore, M., Buzzel, R. (eds.), The Profit Impact of Marketing Strategy Project: Retrospect and Prospects, Cambridge, 2004.
28. P. Haric, C. Pollack, J. Grüblbauer, R. Rintersbacher, Ziel Hidden Champion: Handbuch für wachstumsorientierte Unternehmensführung, Vienna, 2013.
29. Porsche Consulting, Wettbewerbsfähige Prozess am Beispiel des Porsche Produktionssystems sowie dessen Übertragung auf die Software-Entwicklung, Porsche Consulting Präsentation, Stuttgart, 2011.
30. Porsche Holding, Annual Report, 1995-2009, Stuttgart, 1995-2009.
31. R. Thomas, B. Gup, The Valuation Handbook: Valuation Techniques from Today's Top Practitioners, Hoboken, 2010.
32. R. Berger, Automotive Insights 01, <http://www.rolandberger.at>, (accessed on 21.11.2012).
33. RA. Burgelman, A Model of the Interaction of Strategic Behavior, Corporate Context, and the Concept of Strategy, Academy of Management Review, Vol. 8, pp. 61-70, 1983.
34. RA. Burgelman, Intraorganizational Ecology of Strategy Making and Organizational Adaptation: Theory and Field Research Organizations Science, Vol. 2, pp. 239-262, 1991.
35. R. Henderson, C. Reavis, What's Driving Porsche?, MIT Sloan Management Institute, No. 09-075, 2009.
36. T. Kolller, M. Goedhart, D. Wessels, Valuation, Measuring and Managing the Value of a Company, Hoboken, 2011.
37. T. Oldrog, Faktoren des Markterfolgs im Online-Handel, Wiesbaden, 2003.
38. W. Diez, Die internationale Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Automobilindustrie: Herausforderungen und Perspektiven, Wiesbaden, 2012.

39. W. Diez, Automobilmarketing – Navigationssystem  
für neue Absatzstrategien. Landsberg, 2006.

40. W. Hornborstel, N. Jockel, W. Dageför, Käfer, der  
Erfolgswagen: Nutzen, Alltag, Mythos, Wolfsburg,  
1997.

41. W. Kortmann, Mikroökonomie: Anwendungs-  
bezogene Grundlagen, Wiesbaden, 2006.

42. W. Sihler, Crawford, R., Davis, H., Smart financial  
management, American Management Association,  
New York, 2004.

JEL : L10

## An application of agile principles on business strategies within IT-based industries and automotive enterprises

Andreas Kompalla, Jan Kopia, Prof. Gabriela Tigu

### ABSTRACT

Multinational organizations, global institutions and small companies are following a path consisting of intermediate or final targets which have been derived from a high level (business) strategy. Especially within the traditional branch of manufacturing, business strategies are merging, which leads to a high degree of overlapping quantitative and qualitative goals. But in order to cope with today's reduced development cycles and faster changing customer requirements within a volatile, uncertain, complex and ambiguous (VUCA) world the manufacturing branch could preserve or increase its performance as well as its long-term success by benchmarking with highly agile and adaptive enterprises such as google, facebook, ebay, alibaba or amazon. A qualitative analysis based on case studies extracted from the automotive industry and emerging global players will compare traditional plan-based with agile business strategies considering the aspects of risk, uncertainty and performance. Furthermore this paper will focus on the contradiction of fixed planning versus continuous adaptions of enterprise strategies and business targets concluding that there are agile principles originated in software development, which have been partially tested within production and supply chain management and that can be applied to business strategies to increase or preserve a long-term benefit. The results show that most of these principles are not yet applied on a strategic level within the automotive industry but that there is a need for that in order to remain successful within the VUCA-environment.

gies with agile approaches. Based on a description of plan-based strategies, agile principles as well as agile and lean methods within the automotive industry the application of agile components to the automotive business strategies will be evaluated via a top-down and bottom-up procedure. From a top-down perspective existing agile business strategies within the IT-branch will be analysed regarding an application on traditional manufacturing branches such as the automotive industry. From a bottom-up view agile methods within IT-projects, production as well as logistics will complement the research in order to provide an overview if plan-based business strategies can or should be supplemented with agile principles to compete with the challenges of a highly volatile VUCA world.

### 1.1 TRADITIONAL PLAN-BASED BUSINESS STRATEGY APPROACHES WITH FOCUS ON AUTOMOTIVE INDUSTRY

Strategic planning and related topics such as business strategies have been studied for a long time already. But, there is still no clear definition on these terms and there are many different theories of how to use them in practice. Strategy in general can be seen from various angles and is a complex topic originally coming from the military. It starts with goals and the vision of the company together with necessary core capabilities (Schoemaker, 1992). Strategy is also the procedure how this vision is being transformed into a product or a service by using the capabilities (Amit & Schoemaker, 1993), which can also be described as strategic management. There are many different approaches of strategic management from Porter's competitive forces (1980) over Game theory approaches (Shapiro, 1989). Competitive advantage is developed through tangible and intangible resources (Mwailu & Mercer, 1983; Wernerfelt, 1984; Rumelt, 1984; Penrose, 1959). In the resource-based view, resources have to be valuable, rare, in-imitable, and non-substitutable in order to be the key resources necessary for a company to attain a

### KEYWORDS

Business strategy, Agility, Business model, Lean, Automotive, Process optimization, Supply chain

### 1. INTRODUCTION AND LITERATURE REVIEW

This research will compare strictly plan-based strate-

competitive advantage. Resources must be bundled (Sirmon et al., 2003) to choose the strategy to reach the necessary competitive advantage. Porter's suggested strategies lowering costs and differentiation depend on the capabilities and resources of a company. Prahalad et. al. (1990) researched in the field of core competencies which are vital to survive in the competitive market-place. Skills and knowledge are vital components. Teece et. al. (1997) developed the concept of dynamic capabilities as "[...] firm's ability to integrate, build, and reconfigure internal and external competences to address rapidly changing environments." Reacting to changing market environment is as important as having the right competencies. "The concept of dynamic capabilities, especially in terms of organizational knowledge processes, has become the predominant paradigm for the explanation of competitive advantages. However, major unsolved - or at least insufficiently solved - problems are first their measurement and second their management (...)" (Cordes-Berszinn et al. 2013). Typical strategies are based on differentiation, either in market or in innovation. Related strategies are cost leadership and focus strategy. Historically business strategies were focused on long term planning since market environment did not change often. The collection of data to create strategies was also more difficult. In today's world there is an unlimited access to instant information and a constant change in the market place on an international scale. Even though the velocity of that change is different depending on the industry traditional long-term-planning is no longer useful. The former product-driven strategies develop to more customer- and market oriented business strategies.

The automotive branch in specific is a very traditional industry coming from a slow changing very product-driven market where products (and entire product lines etc.) were produced on the basis of estimated market demand and for a long period of time. Respective business strategies still represent aspects of the industry itself. Based on the analysis of Kompalla & Kopia current automotive strategies are concentrating on traditional- and stakeholder based targets such as growth as well as efficiency and also start focusing on customer satisfaction and sustainability (Kompalla et al. 2015; Ibidem, 2016). As initially stated, enterprises within the automotive industry tend to merge their strategic targets from a quantitative and qualitative base. Their key performance indicators are mainly sales increase, operating margin or return on investment. These quantifiable goals are mostly defined for large

periods of 5 to 9 years in advance. By the time these targets are fixed and published, they rarely get adjusted. (Kompalla et al. 2015; Ibidem, 2016)

## 1.2 CHARACTERISTICS OF AGILE METHODS (BASED ON SOFTWARE DEVELOPMENT)

In order to describe agile methods and its characteristics, which will then be applied to business strategies within IT-based and automotive industry, this chapter focuses on the software development branch, as it has a long agile history and due to the fact that it has been the origin for further application of agile principles on e.g. project management (Cervone, 2011). Due to the changing environment of software projects formerly waterfall oriented methods were complemented by agile aspects at the end of the 1990s. Starting from 2001 when the agile manifesto was published these methods gained increasing importance (although core methods, such as scrum (1995), were already known in advance) (Maximini (2015)). According to Highsmith (2001), agile considers that the current environment (in line with customer demand) is changing quicker than in the past (in specific the 1970s or 1980s) and therefore acknowledges the limits of planning or extensive documentation. Therefore agile focuses more on responding to change than on prediction and pre-planning.

Furthermore, agile software development is concentrating on constantly gaining information and feedback from customers instead of a one-time interaction with them. As the customer gets highly involved and experiences the product/service he can fully communicate his requirements and these can be realized even in later development stages. The third aspect is that processes and tools need to be supplemented by intrinsically motivated project participants, who can organize themselves and emphasize interaction instead of separated working packages. The last aspect is the focus on working products (software) instead of theoretical and documented drafts, which also serves as a core key performance indicator (Ambler, 2001). According to the agile manifesto there are in total 12 principles of agile software development, which are clustered into the four above-mentioned aspects (see figure 1). They will be referred to in chapter 2.2 for comparing agile methods with agile business strategies and traditional plan-based approaches.

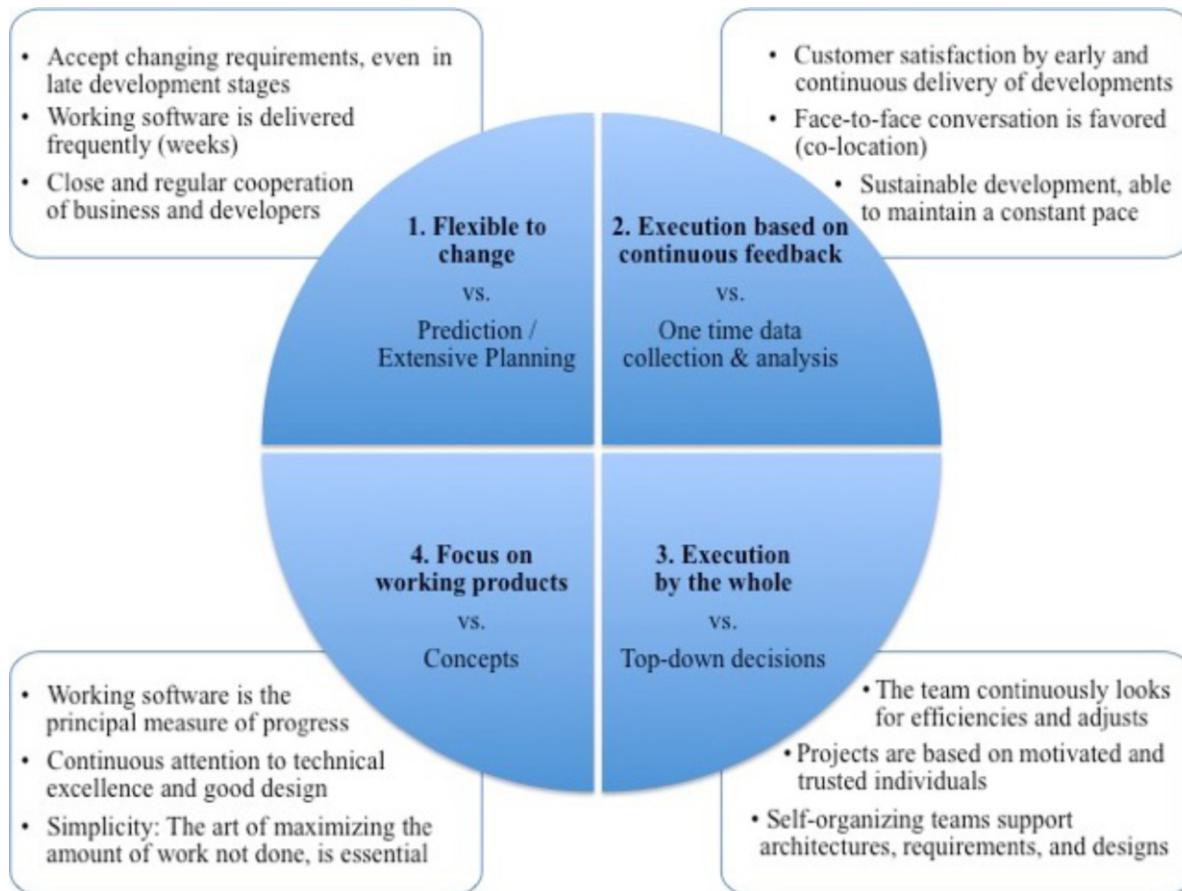


Figure 1: Agile aspects and its principles vs. classic characteristics  
(Source: Own representation based on Highsmith, 2001; Beck et al., 2001; Monitor institute, 2012)

### 1.3 THE STATUS OF AGILE AND LEAN METHODS WITHIN PRODUCTION AND SUPPLY CHAIN MANAGEMENT IN THE AUTOMOTIVE SECTOR

Although the automotive industry is a very traditional industry, changing circumstances of the last 20 years demanded a strong change within various divisions (Howard et al., 2006; Mintzberg, 1994). Methodologies such as Just-in Time-manufacturing, lean production, outsourcing of entire production lines, and internet based business-to-business processes became very important topics. The drastic change of customer requirements, increasing diversity, environmental awareness and globalization affecting the automotive sector (Howard et al., 2006) forced car manufacturer to adopt agile aspects also in their core value creation divisions such as production as well as their supply chain, so that it could become more flexible and adaptable to the quickly changing and competitive environment. Supply chain strategies were always an important factor in the automotive industry but in earlier days

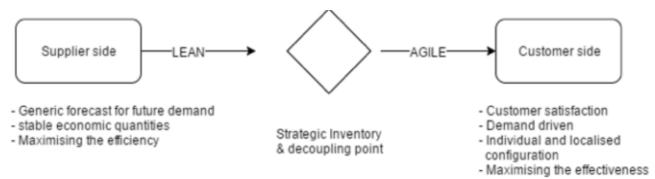
most of the productions were done in house. This is different today. Most manufacturers only produce 30-35% internally (Dietz, 2004) the rest is outsourced to other companies. This makes it necessary that all parts of the supply chain are well connected with efficient and effective processes. Car manufacturers today are very dependent on efficient and effective supply chain – supply chain management and the supply chain strategy becomes a vital component in today's world. Supply chain management can be defined as the design and management of seamless, value-added processes across organizational boundaries to meet the real needs of the end customer (Fawcett et al., 2007). Most supply chains consist of suppliers, manufacturer, distributors, customers, and every company is part of a supply chain of any kind (Hugo et al., 2008). This is true for all business not just the automotive field.

In this context the term "lean" becomes important. Lean manufacturing (Womack, Jones & Roos, 1990) and the lean methodology was introduced by Toyota and the Toyota Production System (TPS). The focus is set on

reducing and eliminating of waste, which practically means to raise the efficiency and to lower the rate of defects of a production. Together with Total Quality Management (TQM) this sets a basis for an entire industry. Lean production is typical in industries with the characteristics of the automotive industry, i.e. mass production and the standardized assembly lines. For other industries there are other strategies, which focus more on specific things as operational excellence, product innovation, or client's intimacy (Wang et al., 2011). Today almost every car manufacturer will describe its production as lean. In order to compete in today's market, it is necessary for suppliers and other organizations within the supply chain to just-in-time-produce certain products and to keep the defect rate on a low level. Therefor lean production and TQM are components, which are used intensively on the production side of the supply chain.

Looking at the other side of the supply chain, it can be seen that the power of retailers and customers has risen dramatically over the last decades. Getting the right product, at the right price, at the right time to the demanding consumer (Zhang, Cheng, 2006) is more important than ever because customers have too much choice. Hence the satisfaction of customers and the understanding of the marketplace are crucial elements to establish a new supply chain strategy. Supply chain strategies are part of the business strategy and designed around a well-defined basis of competition (Cohen, Rousell, 2005). The automotive supply chain has the following major components: Suppliers, OEMs, distribution centers, dealers and customers (Hugo et al., 2004). New approaches need to be developed especially considering the constantly developing effects of globalization, deregulation, and technology. Developing new products and services through constant innovation is more important than ever before. "This new environment has also amplified the need to consider not only how to address customer needs more astutely, but also how to capture value from providing new products and services" (Teece, 2010). Makadoc (2001) sees one form of an important capability in transferring knowledge within a firm. Organizations have to learn constantly and deal with knowledge and learning becomes vital in the future. Agile methodologies and agile manufacturing close that gap on this side of the supply chain (see figure 2). Even though there is no agreement on the definition of agility its approaches are used in different industries already. Pandey et al. (2009) defined agility as a businesswide capability that

embraces organizational structures, information systems, logistics processes and, in particular, mindsets. Especially the last is important. Many studies (Andraski, 1994; Kohzab, 2000) showed that the problem to change from a classical to an agile methodology is mostly in people than in any other things as aspects.



**Figure 2: The decoupling point**  
(Source: Own representation based on Christopher, 2005)

Agile manufacturing is a reaction to the quickly changing demand of the market. It consists of several attributes (See table 1), which are different to those of a lean manufacturing process. Lean production does not solve the problem that it takes many months to produce a car. Quickly satisfying customer demand is not possible with just a lean production. Even though lean production does mean to produce the car quickly it does not include the processes and requirements for a company to realize all necessary changes of the production for a specific customer demand as quickly as possible. Lead-time is important in lean as well as in agile production. But while lean is focused on reducing waste, which results in reduced costs and raised quality, agile is focused on the service. Lean production is typical for standardized and pre-defined products, agile production for customized, individual and enriched products (see table 1).

FACTORS	LEAN LOGISTICS / MANUFACTURING	AGILE LOGISTICS / MANUFACTURING
Objectivity	Efficiency	Flexible to meet demands
Methodology	Remove all waste	Satisfy customers
Constraint	Customer service	Cost
Rate of change	Long-term and stable	As fast as necessary according to the customers requirements
Performance measurement	Productivity, utilization	Lead times, service level
Type of work	Uniform, standardized	Variable, adaptive
Way of control	Formal planning cycles	Less structured by empowered staff

**Table 1: Lean versus Agile**  
(Source: Own representation based on Water, 2003)

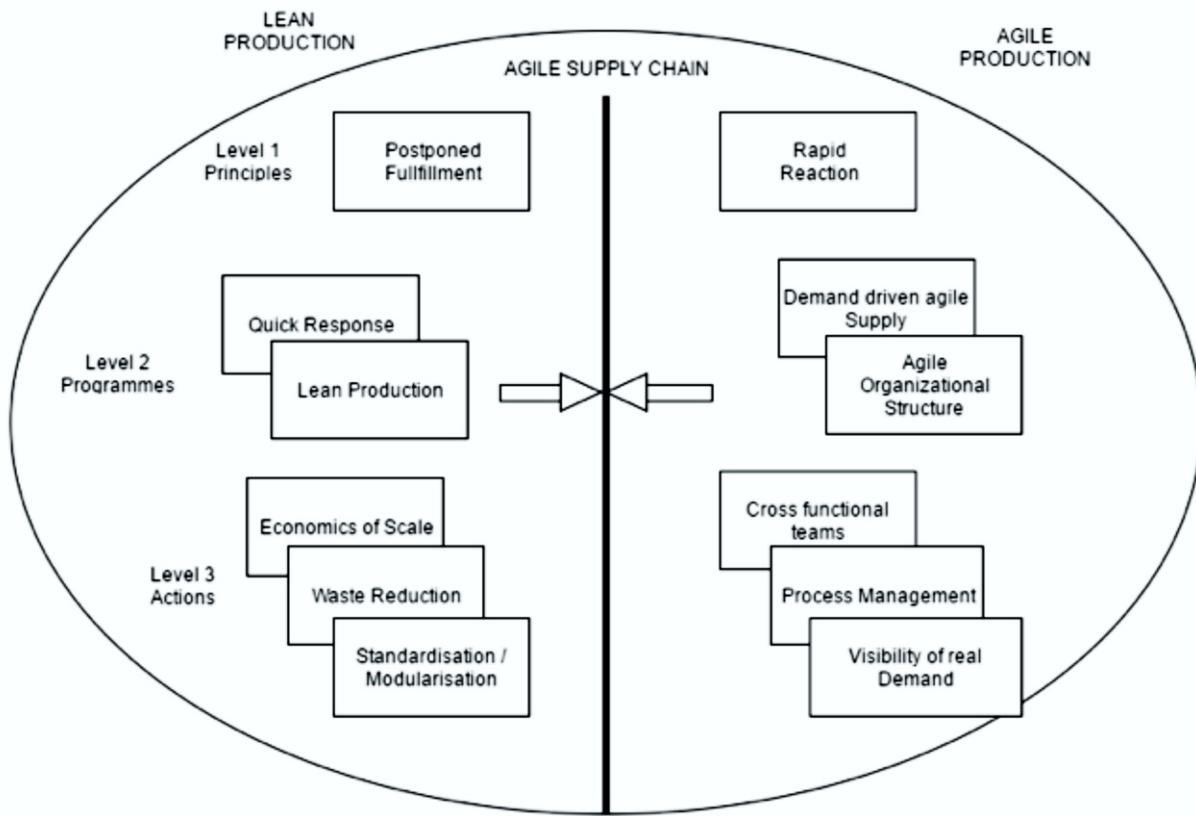


Figure 3: An integrated model for enabling the agile enterprise  
(Source: Own representation based on Christopher and Towill, 2000)

Agility needs “Lean” which can also be seen as predecessor (Victor et al., 1998). A production, which has both characteristics, is able to react and produce as quickly as necessary in today's customer-demand driven world. Figure 3 shows both ends of the supply chain and typical characteristics ordered by levels. Level 1 shows the basic principles of the used methodology. Level 2 adds the programmes, which are necessary to implement. In Level 3 some actions are shown, which are the result of the chosen program. As stated before, the supply chain is a conglomerate of different companies. This means that all processes and systems have to adapt the lean and agile way.

Gunasekaran et al. (2008) stated that it is crucial for all parts of the supply chain to develop supporting technologies, which support these issues. If the supply chain becomes agile all parts of it have become agile. The term leagile was suggested to point out that two ideas melted with each other (Vinodh et al., 2009) to a hybrid strategy. “Leagility is the combination of lean and agile paradigms within a total supply chain strategy by positioning the decoupling point so as to best suit the need for responding to a volatile

demand (...)" (Rachel, 1999). Christopher (2005) noted that the goal of a hybrid strategy is to build agile response upon a lean platform using the lean principles up to the “decoupling point” and agile practice after that point. Scientists suggested different agile hybrid types which differentiate each other by the question how many is produced in what way (agile or lean) – from the Pareto Rule (Christopher, 2005), over base and surplus demand (Krishnamurthy et al., 2007), to the principle of postponement (Hilletooth, 2009). The supply chain strategy is related to positioning of the decoupling point since it is the point in which customer-demands meet the forecast. Supply chain strategies depend on the decision whether to pre-produce certain products for a calculated demand or wait until the customer orders. This influences many decisions from inventory management to IT-systems and results in the used paradigm (as make-to-stock, make-to-order etc.) (Bowersox et al., 2010). The decoupling point needs to be positioned correctly in order to find the right strategy, which fits the customer at best momentarily.

Today, the automotive industry works on the basis of a highly integrated supply chain with mainly lean

approaches. An example of a German manufacturer has been evaluated by Ambe et al. (2010). The authors show that BMW uses all lean characteristics identified in that study (e.g. Just-in-Time manufacturing, Reengineering, TQM, Flexibility etc.) but only some of the agile characteristics (e.g. Build-to-order, Adaptability, Information systems and integration). Customers do not only expect different colors, they want to have the choice in many different attributes of a car. The product variety increases while the lifespan of products decreases especially due to the increased offers from all over the world because of internationalization. Hence, today's automotive industry must be flexible and responsive in order to maintain and improve effectiveness, efficiency and quality as well as to reduce cost.

## 2. COMPARISON OF AGILE METHODS, AGILE STRATEGIES AND TRADITIONAL BUSINESS STRATEGIES

This chapter focuses on two approaches in order to evaluate if and how plan-based (traditional) strategies can or should be transformed towards agility. Agile methods which have been presented in the first chapter will be analyzed regarding their application within existing business strategies (of emerging global players within social media and IT sector) and compared to the current status of business strategies within traditional industries, which have been focusing on plan-based approaches (see figure 4). The assumption is that all companies are facing an environment, which is highly volatile, uncertain, complex and ambiguous (VUCA) but the extent of these factors is varying so that the

The result of the comparison is aggregated within table 2. The following two chapters will refer to its content.

### 2.1 APPLICATION OF AGILE METHODS ON COMPANIES WITHIN HIGHLY REACTIVE SECTOR

Emerging global players which have gained a big customer base within the last 10-15 years tend to follow innovative approaches for their strategies in order to be not only adaptive but also self-tuning. (Reeves et al., 2015) This has to be reached especially because strategy is not a one-time event and the more dynamic and complex the environment is the more flexible and self-tuning the strategic approach has to be. (Reeves et al., 2012). In order to cope with the constant change they have leveraged from an algorithm based on three aspects - agility (rapid adaption), adaptation (learning via trial and error) and ambidexterity (leveling exploring and exploiting). These are aspects, which show parallels to search engines of Amazon or Netflix, which need to adapt instantly to changing customer demands and the business environment itself. In order not to be stuck with one product and business model the first mantra is to experiment. This consists of the generation, testing and amplification (if efficient) of options. The second rule is to modulate so that the trial and error testing can be adjusted based on the environment and the customer base. The third procedure is to shape the preferences. (Reeves et al., 2015)

Alibaba, as a representative operating in a highly flexible and volatile IT-based environment, started applying above-mentioned agile characteristics also on a strategic and visionary level, which means that it rapidly changed its customer focus from small exporting enterprises to end-consumers in parallel to the market demand. Together with the customer focus the respective products and services have changed completely from a B2B marketplace to cloud computing. The second aspect of experimentation or adaptation (trial and error) has been executed on the business model level via projects running in separate units amplifying them or closing them down based on customer testing. Modulating the investments and resources for the respective trial and error phases is crucial and therefore Alibaba invested in many directions letting the market prioritize and choose the most successful option. In this way it is not a central and one time decision into one direction but rather distributed to and pulled by the customer. Instead of focusing on only one strategy Alibaba succeeded in various mar-

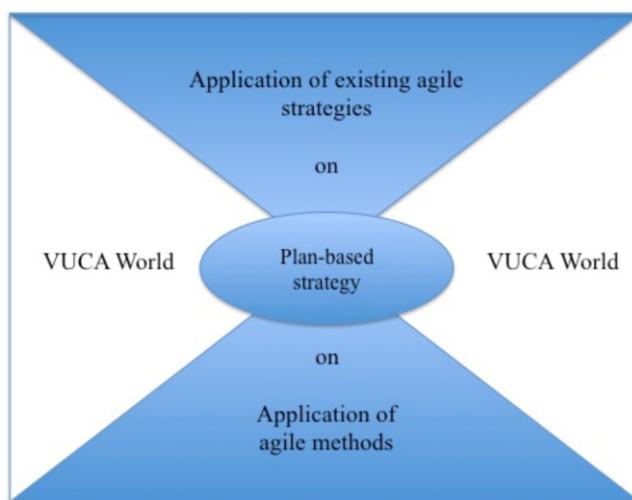


Figure 4: Overview of research procedure  
 (Source: Own representation)  
 efficiency of agile methods could vary as well.

kets. This is in line with the research result of Studeny (2015) stating that very successful companies often implement more than one of the generic strategies of Porter (such as cost leadership, differentiation and focus (Porter, 2013)). Moreover, especially on new markets, which have been successfully conquered, the calibration to the optimum needs to be pursued and therefore respective strategic directions have to be adjusted constantly. This means that regular planning cycles (e.g. yearly) are complemented with the permanent and continuous co-creation process. This process starts with identification of market signals, discussion with key customers and developing/tracking realization plans and can be initiated on only by top-management but also from lower management. All market-based decisions can therefore be pulled and directed by the market instead of pushed to the customer, which is a crucial lean and agile aspect. In order to create a culture, which incorporates agility the need for change and the adaptability is fixed within the core values of the company and represents a crucial facet for the selection of future employee's. The flexibility of individuals is also a guideline to the whole organizational structure which is also frequently transformed to support best the communication and efficiency of employees towards creating value for customers. In order to increase awareness for differing targets and views of other departments and divisions employees are switching positions in regular time periods. These characteristics enable the company to act and react to uncertainty in a flexible way (Martin Reeves, 2015).

## 2.2 COMPARISON OF AGILE METHODS AND AGILE STRATEGIES TO PLAN-BASED STRATEGIES

In contrast to IT-based companies within the highly reactive sector, traditional businesses within the manufacturing industry and their mostly plan-based strategies have often been compared with slow moving cash cows (Martin Reeves, 2015). The business model and vision is fixed for long periods (at most readjusted periodically) and proportionally to increasing success the will to change decreases (Kompalla et al. 2015). Consequently also related aspects such as processes, systems and the culture remain unchanged or at most get partially fine-tuned (Reeves, 2015). The focus of innovations is on products/services and customers within their existing business model. This is also due to the fact that the development cycle for new products/models ranges between 3-6 years and also the business strategy gets renewed in large timespans such

as 5-9 years (see chapter 1.1). Next to the qualitative goals companies within the automotive industry are focusing on specific quantitative targets. As stated in chapter 1.1 a common goal within the automotive industry is the sales target or the operating margin. The average planning horizon for these quantitative targets is almost matching with the business strategy itself (5 to 7 years). Within this horizon the targets mostly do not get adjusted. The upcoming products are integrated in fixed cycle plans, which are then tracked via the product development process. Product (and customer) requirements, which are sometimes set several years in advance of the final product, are prevented from getting changed up until the final Start-of-production, as this would result in increased change costs (Pre-series, series or model update costs) and increases complexity for logistics, quality or procurement (see table 2).

Agile aspects in contrast do emphasize a connection to the customer and consideration of its requirements up to the very end of the product development (see chapter 1.3). Agile methods have been designed for environments, that transform frequently and rely on a culture that responds to change (Boehm, B.; R. Turner, 2004). Although the automotive environment has been estimated as predictive in the past there are plenty circumstances, which cannot be foreseen such as sudden pull down on gasoline prices, or a global uncertainty regarding exhaust values, which could shift the need to electric based drives much faster than planned. Therefore it is important to evaluate the adoption to the principle of experimentation, modulation and shaping similar to Alibaba's preparation for the VUCA world. On the other hand, the focus should not only be on critical situations. Successful new products or dominant market positions need to be calibrated and adjusted constantly in order to stay close to the optimum customer demand. Furthermore, centralistic and top-down driven decisions such as perceived at Volkswagen (Wall Street Journal, 2016) could lead to a decrease of employee's reliance and motivation whereas agile aspects empower self-organization and communication which could also have a positive effect on the "traditional" manufacturing sector.

	Agile principles (see chapter 1.2 and 1.3)	Application of principle on strategy within highly adaptive and reactive sector (see chapter 2.1)	Evaluation of principle on strategy within "traditional" manufacturing sector (see chapter 2.2)
Example Agile Cluster	<i>Software development (considering agile production &amp; agile supply chain management aspects)</i>	<i>Business strategy of Alibaba (2008 – 2014)</i>	<i>Business strategy of automotive industry (2007 – 2015)</i>
1. Flexibility to change	Working software is delivered frequently (weeks)	Core principles: Modulate, Shape, Modify	Core principles: Define, Follow, Achieve
	Accept and adapt to changing requirements, (even in late development stages)	After testing of business model options, scaling up the most promising ones and closing down or reabsorbing those that are less promising.	Longterm fixed strategic plans in line with defined cycle plans for products and fixed product development process preventing late changes to the product
	Close and regular cooperation of business and developers	Close connection of strategy and lower management levels via empowerment to generate and test business models.	Strategy is a top-management topic supported by consulters or dedicated departments
2. Execution based on continuous feedback	Customer satisfaction by early and continuous delivery of developments & Built-to-order and demand driven "pull-systems"	Experimenting with business models. Customer and demand decides which strategic path will be promoted	Strategic investments based on predictions and periodic data analysis
	Face-to-face conversation is favoured (co-location)	Not examined	Not examined
	Sustainable development, able to maintain a constant pace	Constant or increasing generation of business options (in order to avoid rigidity and generate options)	New business models and strategic orientations are adjusted periodically or according to need but scarcely proactive
3. Execution by the whole	The team continuously looks for efficiencies and adjusts accordingly (KVP)	„Keep resetting the vision“ At any time Strategy should be customized to environment; Focus is shifted every 1-3 years; Self adjusting strategy;	Vision and strategy is fixed for 5 to 7 years. Adjustments in between are not common
	Projects are based on motivated and trusted individuals	Supporting and promoting managers to create business models	Relying on top-management decisions
	Decentralized decisions & Self-organizing teams support architectures, requirements, and designs	Decisions are pulled by the market / Neither centralistic nor time-point based but continuous; Management rotates frequently	Decisions have been mostly centralistic, but e.g. approaches into various drivetrains are and investments are according to market demands with modulation based on expected future demand. Management rotates in general every 3 years
4. Focus on working products	Working software is the principal measure of progress	Positive business cases for business models	Sales increase, Return on investment, operating margin matching planned values
	Continuous emphasis to technical excellence and good design	Continuous improvement Included in high level business strategy	Not examined
	Simplicity: The art of maximizing the amount of work not done, is essential (Lean principle)	Not examined	Not examined

**Table 2:** Comparison of agile principles, agile strategies and traditional plan-based strategies  
 (Source: Own representation based on chapter 1.3, 2.1 and 2.2)

### 3. CONCLUSION

Business strategies of enterprises operating in a highly agile VUCA environment are different than those operating in traditional manufacturing branches such as automotive original equipment manufacturers. But the automotive industry faces similar problems compared to other industries, which are focusing on the customer and which face increasing market competition especially from IT-based emerging branches. Automotive manufacturers have begun to address this issue in their production processes and within the supply chain by using lean methodologies. They also complement that by applying agile principles. But although the production within the automotive industry becomes more lean and agile the business strategy itself also needs to transform to cope with emerging competitors and changing customer demands. Most business strategies of traditional enterprises did not evolve as quickly as their production or supply chain methodologies. An adaptation of agile aspects on business strategies can lead or preserve success not only in sectors with short development cycles and very fast changing customer requirements (such as Alibaba faces) but also in the automotive sector. Future research should focus on the flexibility of business strategies, which facilitates the transition towards a more agile process and the adaptation to an agile environment. Furthermore, the effectiveness of a transition from plan-based strategies to agile approaches is dependent on characteristics of the respective branch. Therefore, the influence of industry characteristics such as development lead-time, required investments for developments (entry barrier) and stakeholders on the application of agile aspects need to be analyzed.

### REFERENCES

- Ambe, I. M., Badenhorst-Weiss, J. A. (2010). "Strategic supply chain framework for the automotive Industry". African Journal of Business Management Vol. 4(10), pp. 2110-2120, 18 August, 2010.
- Ambler, S.W (2011). "Examining the agile Manifesto". <http://www.ambyssoft.com/essays/agileManifesto.html>. Retrieved 8 December 2015.
- Beck, K. et al. (2001). "Principles behind the agile Manifesto". Agile Alliance. <http://agilemanifesto.org/>. Retrieved 1 January 2016.
- Bowersox, D.J., Closs, D.J., Cooper, M.B. (2010). "Supply chain logistics management". 3rd edition, McGraw-Hill, Singapore.
- Boehm, B.; R. Turner (2004). "Balancing Agility and Discipline: A Guide for the Perplexed". Boston, MA: Addison-Wesley. pp. 55–57. ISBN 0-321-18612-5.
- Cervone, H. F. (2011)."Understanding agile project management methods using Scrum", OCLC Systems & Services: International digital library perspectives, Vol. 27 Iss 1, pp. 18 – 22, Permanent link to this document: <http://dx.doi.org/10.1108/1065075111106528>.
- Christopher M (2005). "Logistics and supply chain management: Creating value-added networks." Harlow, England: Prentice Hall.
- Christopher, M. and Towill, D.R. (2000). "An Integrated Model for the Design of agile Supply Chains", Proc. LRN Conference, Cardiff, pp. 143-148.
- Cohen, S., Rousell, J. (2005). "Strategic Supply Chain Management: The Five Disciplines for Top Performance". New York: McGraw-Hill.
- Fawcett, S.E., Ellram, L.M., Ogden, J.A. (2007). „Supply Chain Management: From vision to implementation”. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Goldman, S.L. Nagel, R.N., Preiss, K., (1995). "Agile Competitors and Virtual Organisations", Van Nostrand Reinhold, NY.
- Gunasekaran, A., Lai, K.H., Cheng, T.C. (2008). "Responsive supply chain: A competitive strategy in a networked economy". Int. J. Manage. Sci., 36: pp. 549-564.
- Highsmith, J. (2001). "History: The agile Manifesto". [agilemanifesto.org](http://agilemanifesto.org).
- Hilletooth, P. (2009). "How to develop a differentiated supply chain strategy". Industrial management and data systems. 109(1): pp. 16-33.
- Hugo, W.M.J., Badenhorst-Weiss, J.A., Van Biljon, E.H.B. (2004). Supply chain management: logistics in perspective. 3Rd edition, Pretoria: Van Schaik.
- Aitken, J.; Christopher, M.; Towill, D.. "Understanding,

- Implementing and Exploiting Agility and Leanness". International Journal of Logistics Research and Applications, Volume 5, Issue 1, April 2002, pp. 59-74.
- Krishnamurthy, R., Yauch, C.A. (2007). "Leagile manufacturing: A proposed corporate infrastructure". International Journal Production Performance Management, 27(6): pp. 588-604.
- Kompalla, A., Kopia, J. (2015). "Characteristics of Business Strategies and Management Systems within Automotive Industry". Ovidius University Annals, Economic Science Series, ISSN 1582-9383, 4th International conference: Global Economy under crisis.
- Kompalla, A., Kopia, J., Tigu, G. (2016). „Limitations of Business Strategies and Management Systems within Automotive Industry”, INTED 2016 conference proceedings, ISBN: 978-84-608-5617-7.
- Maximini, D. (2015). "The Scrum Culture: Introducing Agile Methods in Organizations". Management for Professionals, Springer, 2015.
- Mason-Jones, R., Naylor, B., Towill, D.R. (2000). "Engineering the leagile supply chain", International Journal of Agile Management Systems, Vol. 2 Iss: 1, pp. 54-61.
- Pandey, V.C., Garg, S. (2009). "Analysis of interaction among the enablers of agility in supply chain". J. Advances Manage. Res., 16(1): pp. 99-114.
- Porter, M. E. (1980). "Competitive Strategy". Free Press, New York.
- Porter, M. E. (1990). "The Competitive Advantage of Nations". Free Press, New York
- Porter, E., (2013). "Wettbewerbsstrategie: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten", Frankfurt, 2013.
- Reeves, M., Love, C., Tillmanns, P. (2012). "Your strategy needs a strategy", Harvard Business Review, September 2012.
- Reeves, M., Ming, Z., Venjara, A. (2015). "The Self-Tuning Enterprise. (cover story)", Harvard Business Review, 93, 6, pp. 76-83, Business Source Premier, 2015.
- Schoemaker, P. (1992). "How to link strategic vision to core capabilities". Sloan Management Review 34.1.
- Shapiro, C. (1989). "The theory of business strategy", RAND Journal of Economics, 20(1), pp. 125-137.
- Studeny, M. (2015). "Comparative Analysis of Business Success in the Automotive Industry Using a Grounded Theory Approach". ZIFP 2, 2015.
- Mintzberg, H. (1994). "The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for Planning, Plans, Planners" New York: The Free Press, 1994.
- O'Donovan, D., Flower, N. R. "The Strategic Plan is Dead. Long Live Strategy". January 2013, Monitor Institute, <http://monitorinstitute.com/blog/2013/01/10/the-strategic-plan-is-dead-long-live-strategy>, accessed 12/03/2016.
- Victor, B., Boynton, A.C. (1998). "Invented Here: A Practical Guide to Transforming Work", Harvard Business School Press, Cambridge, Mass.
- Vinodh, S., Sundararaj, G., Devadasan, S. R. (2009). "Total agile design system model via literature exploration". Ind. Manage. Data Syst., 109(4): 570-588.
- Wall Street Journal (2016). <http://www.pressreader.com/china/the-wall-street-journal-asia/20160224/282037621234300>. Retrieved 10 March 2016.
- Wang, Y., Huzzard, T. (2011). "The Impact of Lean Thinking on Organizational Learning". Lund University, Sweden, pp. 1-19.
- Waters, D. (2003). "Logistics - An Introduction to Supply Chain Management".
- Womack, J.P., Jones, D.T. (1996). "Lean Thinking". Simon and Schuster, NY, 1996.
- Zhan, X., Chen, R. (2006). "Forecast-driven or customer order-driven? An empirical analysis of the Chinese automotive industry". International Journal of Operations & Prod. Management, 26(6): pp. 668-688.

## AUTHORS

### **Andreas Kompalla:**

Project leader process and system optimization within procurement

PhD studies with focus on plan-based business strategies (The Bucharest University of Economic studies)

[andreas.kompalla@gmx.de](mailto:andreas.kompalla@gmx.de)

### **Jan Kopia:**

IT-manager & Consultant for IT-Security

PhD studies in management systems

(The Bucharest University of Economic studies)

[j.kopia@gmx.net](mailto:j.kopia@gmx.net)

JEL : K22

## Gesellschaftsverfassung der Unternehmertgesellschaft (haftungsbeschränkt)

Dieter Martin

### **ABSTRACT**

The German legislator decided, with the introduction of the MoMiG (01.11.2008) – considering the EuGH-court-decisions Centros, Überseering and Inspire Art – to give the permission for establishing an entrepreneurial society (haftungsbeschränkt), based on §5a GmbHG, without the necessity of a statutory minimum share capital. In this article, this legal form and its social order is to be displayed.

### **KEYWORDS**

Unternehmertgesellschaft; MoMiG; Stammkapital; Thesaurierungspflicht; § 5a GmbHG; extensive und restriktive Theorie

### **1.DIE UNTERNEHMERGESELLSCHAFT (HAFTUNGSBESCHRÄNKT) ALS RECHTSFORMVARIANTE DER GMBH**

Angesichts eines internationalen Wettbewerbs um die Niederlassung von Unternehmen, an deren wirtschaftlichem Ergebnis das staatliche Gemeinwesen über das allgemeine Steueraufkommen insbesondere in Gestalt von Grund-, Gewerbe- und Körperschaftssteuern partizipiert, sowie eines grenzüberschreitend zirkulierenden Kapitals sind die Nationalstaaten de facto gezwungen, aus Unternehmenssicht attraktive Organisations- und Rechtsformen anzubieten, in denen sich unternehmerisches Engagement bestmöglich entfalten kann. Der deutsche Gesetzgeber hat mit dem zum 01.11.2008 in Kraft getretenen MoMiG (Gesetz zur Modernisierung des GmbH-Rechts und zur Bekämpfung von Missbräuchen), insbesondere als Antwort auf die international sehr gut akzeptierte Ltd. und vor dem Hintergrund der EuGH-Rechtsprechung zu den Rechtssachen Centros, Überseering und Inspire Art, entschlossen, auf der Grundlage des § 5a GmbHG eine Rechts- und Organisationsform ohne gesetzliches Mindeststammkapital, indessen mit einem faktischen Mindeststammkapital von € 1,00 zuzulassen, insbesondere um Start Up-Unternehmen Anreize zu

vermitteln, ihre Geschäftsideen in den allgemeinen volkswirtschaftlichen Nutzen zu stellen, und zwar unter dem Regime der Bundesrepublik Deutschland.

### **2. RECHNERISCHES MINDESTSTAMMKAPITAL**

Obgleich die gesetzlichen Vorschriften des GmbHG kein ausdrückliches Mindestkapital als Inkorporationsvoraussetzung der UG voraussetzen, lässt sich allein aus den gesetzlichen Vorgaben des § 5 Abs. 2 S. 1 GmbHG, wonach der Nennbetrag jedes Geschäftsanteils auf volle Euro lauten muss, und im Hinblick darauf, dass § 5a GmbHG keine Mindestzahl von UG-Gesellschaftern vorsieht und damit auch eine monopersonale UG zulässt, ein rechnerisches Mindeststammkapital in Höhe von € 1,00 deduzieren. Aus der gesetzlichen Bestimmung des § 5a Abs. 1 GmbHG, wonach - sowohl im Hinblick auf die Grundsätze der Firmenwahrheit und Klarheit i.S.d. § 18 HGB als auch im Hinblick auf die Zielsetzung eines informierten Gläubigerschutzes - (lediglich) eine Gesellschaft, die mit einem geringeren Mindeststammkapital als jenem i.S.d. § 5 Abs. 1 GmbHG gegründet (!) wird, als UG (haftungsbeschränkt) firmieren muss, lässt sich andererseits deduzieren, dass eine UG (jedenfalls) bis zu einem rechnerischen Höchststammkapital i.H.v. € 24.999,00 zulässig ist. Die gesetzlichen Bestimmungen des GmbHG kodifizieren kein ausdrückliches Verbot, eine UG mit einem Stammkapital von mehr als € 24.999,00 zu gründen, das sich im Hinblick auf die bei einer GmbH nicht greifenden Thesaurierungspflicht i.S.d. § 5a Abs. 3 S. 1 GmbHG bei lebensnaher Betrachtung sowie im Hinblick auf die Entstehungsgeschichte der UG auch unverhältnismäßig wäre.

Zu konstatieren ist gleichwohl, dass sich das aus §§ 5 Abs. 2 S. 1, 5a Abs. 1 GmbHG deduzierbare Mindeststammkapital von lediglich € 1,00 in der wirtschaftlichen Praxis als bloße theoretische Größe erweisen dürfte. Das Stammkapital entspricht jener ökonomischen Kennziffer, das die Gesellschaftsgründer im

Insolvenzfall definitiv verlieren, und lässt bei seiner Bemessung auf lediglich € 1,00 nicht nur Zweifel daran aufkommen, ob die Gesellschaftsgründer wirklich von ihrem Geschäftsmodell überzeugt sind. Zumal das in den Grenzen des § 5a Abs. 1 GmbHG gewählte Mindeststammkapital für jedermann durch Einsichtnahme in das Handelsregister einsehbar ist - bei der Eintragung der Firma in das (öffentlich einsehbare) Handelsregister ist nach §§ 10 Abs. 1 S. 1 Var. 5, 3 Abs. 1 Nr. 3 GmbHG die Höhe des Stammkapitals anzugeben-, kann sich ein gering gewähltes UG-Stammkapital bei wirtschaftsnaher Betrachtung prohibitiv auf die Bereitschaft potenzieller Geschäftspartner auswirken, überhaupt in Geschäftsbeziehungen mit der UG einzutreten. Ein umsichtiger, vorsichtiger und gewissenhafter Geschäftsführer wird bei der Auswahl seiner Geschäftspartner jedenfalls bei einer hohen Markt-sättigung stets darauf bedacht sein, den Geschäftspartner mit dem geringsten Insolvenzrisiko auszuwählen. Das Insolvenzrisiko bei einer mit einem Stammkapital von lediglich € 1,00 gegründeten UG ist nicht nur angesichts der Volatilität des marktwirtschaftlichen Umfeldes (Währungsrisiken, schwankende Energiekosten etc.), sondern im Hinblick auf den finanziellen Gründungsaufwand der UG (Gerichtskosten, Vertragskosten, Notarkosten etc.) in aller Regel als überdurchschnittlich hoch zu taxieren. Erfahrungsgemäß ist der Kapitalbedarf gerade in der Anfangsphase eines Unternehmens überdurchschnittlich hoch, bevor es zu einer wirtschaftlichen Konsolidierung kommen kann. Insofern schwebt über einer UG, die mit dem gesetzlich geringstmöglichen Stammkapital i.H.v. lediglich € 1,00 gegründet wird, das alltägliche Damoklesschwert der Zahlungsunfähigkeit. Kurzum, handelt es sich bei dem rechnerischen UG-Mindeststammkapital i.H.v. lediglich € 1,00 nicht mehr als eine theoretische Größe, die von den ökonomischen Gesetzmäßigkeiten des Marktes abstrahiert.

Jedenfalls in der Beratungspraxis wird den Initiatoren der UG deshalb nahegelegt, das statutarisch festzulegende Stammkapital anfangs idealerweise nahe € 1.000,00 festzulegen (vgl. Vogt, in: Prinz/Winkeljohann, GmbH, 2014, § 18, Rn. 15). Dieser Empfehlung ist gleichwohl entgegenzuhalten, dass sich das gesellschaftlich verfügbare Eigenkapital (EK) nicht allein aus dem statutarisch definierten Stammkapital rekrutiert, sondern nicht selten durch Positionen wie Kapitalrücklagen oder Nachrangdarlehen ergänzt wird. Und andererseits gibt es keinen belastbaren Erfahrungssatz, wonach ein Stammkapital nahe €

1.000,00 jene Schwelle definiert, bei deren Überschreiten die UG im Rechtsverkehr einen signifikanten Seriositätszuwachs verbuchen würde. Zumal die UG bei Festlegung eines Stammkapitals, das nicht mit jenen geschäftlichen Risiken korreliert, die typischerweise aus dem statutarisch definierten Unternehmensgegenstand resultieren, eine Haftung wegen materieller Unterkapitalisierung treffen kann, wird allein dem stets zu wahren Verhältnismäßigkeitsprinzip besser entsprochen, indem das Stammkapital nach der konkret-individuellen Haftungssituation bemessen wird.<sup>1</sup>

### 3. FIRMIERUNG ALS UG (HAFTUNGSBESCHRÄNKKT)

Die durch Art. 2 Abs. 1 GG grundrechtlich geschützte Vertragsfreiheit ist nicht mehr als ein Versprechen, wenn der Gesetzgeber nicht jene Voraussetzungen gewährleistet, unter denen die Marktteilnehmer ihre Auswahlentscheidungen allein im Hinblick auf deren wirtschaftliche Bedeutung und Tragweite informiert treffen können. Allein im Hinblick auf das unter marktwirtschaftlichen Bedingungen ubiquitäre Insolvenzrisiko der Marktteilnehmer muss ein Marktteilnehmer allein aus der Unternehmensfirmierung ansatzweise erkennen können, mit wem er sich einlässt und wie hoch das Risiko zu taxieren ist, im Insolvenzfall seines Vertragspartners etwa von seinem Geld wiederzusehen. Zumal eine hohe Umschlagsgeschwindigkeit sowohl der zirkulierenden monetären Ressourcen als auch der Waren und Dienstleistungen ganz überwiegend als volkswirtschaftlich günstig beurteilt wird, müssen die Marktteilnehmer eine ebenso kompakte wie verlässliche Informationsgrundlage haben, um ihre grundlegenden ökonomischen Entscheidungen beschleunigt treffen zu können und sich den Umständen nach bietenden Marktchancen auch tatsächlich zu ergreifen. Ihre Ratio legis betreffend steht die - hier sog. - institutionelle Marktinformatiionspflicht i.S.d. § 5a Abs. 1 GmbHG - hiernach muss die UG in der Firma abweichend von § 4 GmbHG die Bezeichnung "Unternehmergegesellschaft (haftungsbeschränkt)" oder "UG (haftungsbeschränkt)" führen (Informationsfunktion der qualifizierten Firmierung) führen -, die das allgemeine handelsgesetzliche Gebot der Firmenwahrheit und Firmenklarheit i.S.d. § 18 HGB konkretisiert - hiernach muss die Firma zur Kennzeichnung des Kaufmanns geeignet sein und Unter-

---

<sup>1</sup> Die materielle Unterkapitalisierung ist typischerweise durch eine Eigenkapitalausstattung der Gesellschaft gekennzeichnet, die nicht mit jenen Risiken korreliert, die sich typischerweise aus ihrem statutarisch definierten Gesellschaftszweck respektive ihrem Unternehmens- und Geschäftsgegenstand ergeben.

scheidungskraft besitzen (§ 18 Abs. 1 HGB) und sie darf keine Angaben enthalten, die geeignet sind, über geschäftliche Verhältnisse, die für die angesprochenen Verkehrskreise wesentlich sind, irrezuführen (§ 18 Abs. 2 HGB) - einerseits in sachlicher Nähe zur Business Judgment Rule i.S.d. § 93 Abs. 1 S. 2 AktG (vgl. Vogt, in: Prinz/Winkeljohann, GmbH, 2014, § 18, Rn. 16). Sie soll unter Unsicherheit getroffene Entscheidungen der Marktteilnehmer schützen und wachtstumsgenerierende beschleunigte Entscheidungen der Marktteilnehmer ermutigen.

Andererseits hat die Informationspflicht i.S.d. § 5a Abs. 1 GmbHG jedenfalls nach der hier vertretenen Ansicht erkennbar gläubigerschützende Funktion, insbesondere weil ein Verstoß gegen die Informationspflicht i.S.d. § 5a Abs. 1 GmbHG eine Falsus-Procurator-Haftung des Handelnden i.S.d. § 179 Abs. 1 BGB zur Folge haben kann. Nach der Rechtsprechung des BGH ist der durch § 5a Abs. 1 GmbHG geforderte spezielle Rechtsformzusatz unverzichtbarer Bestandteil des Gläubigerschutzes.<sup>2</sup>

Wer als Vertreter einen Vertrag geschlossen hat, ist nach § 179 Abs. 1 BGB, sofern er nicht seine Vertretungsmacht nachweist, dem anderen Teil nach dessen Wahl zur Erfüllung oder zum Schadensersatz verpflichtet, wenn der Vertretene die Genehmigung des Vertrags verweigert. Unter der Prämisse, dass der Handelnde eine den gesetzlichen Vorgaben des § 5a Abs. 1 GmbHG widersprechende Firmenbezeichnung wählt, trifft ihn der Rechtsprechung des BGH zufolge neben der UG eine verschuldensunabhängige, persönliche und unbeschränkte (Vertrauens-) Haftung gegenüber seinem Geschäftspartner, soweit auch die übrigen gesetzlichen Voraussetzungen der Falsus-Procurator-Haftung i.S.d. § 179 BGB erfüllt sind (Vgl. Vogt, in: Prinz/Winkeljohann, GmbH, 2014, § 18, Rn. 17). Der BGH bejaht eine Rechtsscheinhaftung des Handelnden, wenn dieser im Rahmen geschäftlicher Verhandlungen oder bei Vertragsabschlüssen für eine GmbH die Firma unter Weglassen des Zusatzes "Gesellschaft mit beschränkter Haftung" oder "GmbH" zeichnet.<sup>3</sup> Unterlässt der Handelnde die vom Rechtsverkehr erwartete Offenlegung, werden bei seinem Gegenüber unzutreffende Vorstellungen erweckt und die Gefahr heraufbeschworen, dass der Geschäftsgegner Dispositionen trifft, die er bei Kenntnis des wahren Sachverhalts ganz oder in dieser Form

unterlassen hätte - dem entspricht als Ausgleich die Vertrauenshaftung dessen, der die erforderliche Aufklärung nicht vornimmt.<sup>4</sup>

Zumal die UG i.d.R. mit einem sehr geringen Stammkapital ausgestattet ist, sind die vorgenannten Rechtsscheinhaftungsgrundsätze entsprechend heranzuziehen, wenn die UG unter Weglassen des in § 5a Abs. 1 GmbHG zwingend (!) vorgeschriebenen Zusatzes "Unternehmertgesellschaft (haftungsbeschränkt)" oder "UG (haftungsbeschränkt)" zeichnet - unter diesen Voraussetzungen bestehe ein besonderes Bedürfnis des Rechtsverkehrs, der auf den geringeren Haftungsfonds hinweist, so dass (allein) aus Gründen des effektiven Gläubigerschutzes eine entsprechende Haftung geboten ist.<sup>5</sup>

Angesichts der voranstehenden Erwägungen und insbesondere im Hinblick auf den handelsrechtlichen Grundsatz der Firmenwahrheit (§ 18 HGB) ist § 5a Abs. 1 GmbHG nach der hier vertretenen Ansicht dahin auszulegen, dass seine gesetzlichen Vorgaben - in Anlehnung an die Rechtsprechung des BGH<sup>6</sup> - exakt und buchstabentreu einzuhalten sind und namentlich eine Abkürzung des Zusatzes "(haftungsbeschränkt)" contra legem ist (vgl. Pfisterer, in: Saenger/Inhester, GmbHG, 2013, § 5a, Rn. 8; Vogt, in: Prinz/Winkeljohann, GmbH, 2014, § 18, Rn. 16). Zumal der handelsgesetzliche Grundsatz der Firmenwahrheit i.S.d. § 18 Abs. 1 HGB, den § 5a Abs. 1 GmbHG nach der hier vertretenen Ansicht konkretisiert, eine vornehmlich gläubigerschützende Funktion hat - ebenso wie die gesetzlichen Bestimmungen § 19 Abs. 1 HGB, § 4 AktG und § 4 GmbHG, trägt § 5a Abs. 1 GmbHG dazu bei, die bestehenden Haftungsverhältnisse offen zu legen (vgl. Lamsa / Ammon, in: Heidel / Schall, HGB, 2015, § 18, Rn. 1.) - ist es per se unzulässig, die gewählte Firmenbezeichnung durch die Zwischeneinfügung von (weiteren) Namensbestandteilen zu verändern (Vgl. Vogt, in: Prinz/Winkeljohann, GmbH, 2014, § 18, Rn. 16).

#### 4. MÖGLICHKEIT DER 1-PERSONEN-GESELLSCHAFT

Sowohl die Entstehungsgeschichte des § 5a GmbHG, wonach sich das Angebot der UG-Gründung angehiebts der internationalen Etablierung der Company Limited by Shares als "Einstiegsvariante in die

<sup>2</sup> Vgl. BGH, Urteil v. 12.06.2012, Az. II ZR 256/11, openJur 2012, 70499 (Tz. II. 1. a).

<sup>3</sup> BGH, Urteil v. 12.06.2012, Az. II ZR 256/11, openJur 2012, 70499 (Tz. II. 1. a)).

<sup>4</sup> BGH, Urteil v. 12.06.2012, Az. II ZR 256/11, openJur 2012, 70499 (Tz. II. 1. a)).

<sup>5</sup> BGH, Urteil v. 12.06.2012, Az. II ZR 256/11, openJur 2012, 70499.

"Haftungsbeschränkung" insbesondere an junge Start up-Unternehmer mit einer anfangs geringen Kapitalausstattung richtet, als auch die fehlende gesetzliche Regelung einer Mindestzahl von Gesellschaftern durch § 5a GmbHG und das (theoretische) rechnerische Mindeststammkapital von € 1,00 - nach § 5 Abs. 2 S. 1 GmbHG muss der nominale Betrag jedes Geschäftsanteils auf volle (!) Euro lauten - sprechen dafür, dass eine UG lediglich mit einem Gesellschafter zulässig ist. Weder das geltende GmbH-Recht noch eine sonstige Rechtsvorschrift steht der Gründung einer 1-Personen-UG respektive einer monopersonalen UG entgegen. Die mit der Zulassung der UG beabsichtigte zeitnahe Transformation wachstumsgenerierender Geschäftsideen in den allgemeinen volkswirtschaftlichen Nutzen soll nicht davon abhängen, ob es dem Ideenträger gelingt, einen gleichgesinnten Mitstreiter zu finden.

## 5. AUSSCHLUSS VON SACHEINLAGEN

Zumal sich bei der Zuführung von Sacheinlagen i.S.d. § 5 Abs. 4 S. 1 GmbHG i.d.R. die Herausforderung ihrer sachgerechten Bewertung stellt und, hierfür spricht insbesondere die Existenz des § 5 Abs. 4 S. 2 GmbHG - hiernach haben die Gesellschafter die für die Angemessenheit der Leistungen für Sacheinlagen wesentlichen Umstände in einem Sachgründungsbericht darzulegen und beim Übergang eines Unternehmens auf die Gesellschaft die Jahresergebnisse der beiden letzten Geschäftsjahre anzugeben -, da Sachwerte i.d.R. höheren Wertschwankungen unterliegen als Geldwerte, sind Sacheinlagen nach § 5a Abs. 2 S. 2 GmbHG kraft gesetzlicher Bestimmung ausgeschlossen. Eine im Widerspruch zum Sacheinlagenverbot i.S.d. § 5a Abs. 2 S. 2 GmbHG errichtete UG darf vom zuständigen Registergericht nicht eingetragen werden und verstößt, jedenfalls die Sacheinlagenvereinbarung betreffend, gegen ein gesetzliches Verbot i.S.d. § 134 BGB (Vgl. Fastrich, in: Baumbach/Hueck, GmbHG, 2013, § 5a, Rn. 11; Kleindieck, in: Lutter/Hommelhoff, GmbHG, 2012, § 5a, Rn. 22).

Jedenfalls dem Grundsatz nach sieht das Recht der Kapitalaufbringung sowohl bei gesellschaftlichen Neugründungen als auch bei Kapitalerhöhungen einen Vorrang der Bareinlage gegenüber der Sacheinlage vor, weil sächliche Kapitalmittel i.d.R. durch ihre weitaus geringere Fungibilität gekennzeichnet sind. Abhängig von ihrer Art können die sächlichen Kapitalmittel

höheren Wertschwankungen unterliegen als Barmittel, die jedenfalls in der Euro-Zone mit einer vergleichsweise geringen Inflation konfrontiert sind.<sup>7</sup> Zudem gehen sie mit geringeren Transaktionskosten einher, weil sie im Falle eines Falles nicht erst liquidiert werden müssen. Eine etwas andere Sicht mag hier bei Immobilien und Rohstoffen geboten sein. Dem Einlegenden sollen durch das auch unter der Geltung des MoMiG bestehende Sanktionsgefälle zwischen der Bareinlage über die offene Sacheinlage (Vgl. Wicke, GmbHG, 2008, § 28, Rn. 28.) bis zur verdeckten Sacheinlage wirtschaftliche Anreize (incentives) vermittelt werden, in erster Linie für die Bareinlage zu optieren (Vgl. Leistikow, GmbH-Recht, 2009, § 4, Rn. 255.) und bei Entscheidung für eine Sacheinlage - gegebenenfalls - ein externes Sachverständigungsgutachten über die Werthaltigkeit des Vermögensgegenstandes einzuholen, bevor die Transaktion vollzogen wird. Anders als bei der (sog.) verdeckten Sacheinlage kommt es auf den Wert des eingebrachten Vermögens zum Zeitpunkt der Handelsregisteranmeldung an (vgl. Habersack, AG 2009, S. 557, 560).

Wie sich insbesondere dem Wortlaut des § 19 Abs. 4 S. 1 GmbHG deduzieren lässt und im Übrigen aus der Regelungssystematik zwischen § 27 Abs. 1 GmbHG und § 19 Abs. 4 S. 1 GmbHG hervorgeht, ist eine offene Sacheinlage per definitionem dadurch gekennzeichnet, dass bei der Einbringung sächlicher Mittel die gesetzlichen Transparenzanforderungen i.S.d. § 5 Abs. 4 GmbHG gewahrt sind. § 5 Abs. 4 GmbHG korrespondiert mit der aktienrechtlichen Vorschrift des § 27 Abs. 1 AktG, wonach es auf die statutarische Definition des Gegenstandes, des Einbringenden, des Nennbetrages und - bei Stückaktien - auf die Zahl der bei der Sacheinlage zu gewährenden Aktien ankommt. Nur wenn die Anforderungen an den notwendigen Inhalt des Kapitalerhöhungsbeschlusses und an die Sacheinlageverpflichtungen eingehalten werden, ist es dem Einbringenden rechtlich zugestanden, seine Einlageschuld im Wege der Sacheinlage zu erfüllen (vgl. Veil, in: Schmidt/Lutter, AktG, 2008, § 183, Rn. 2). Entsprechende Transparenzanforderungen zielen im Interesse des Gläubiger- und Gesellschafterschutzes vor allem darauf ab, Dritten ein möglichst authentisches Bild von der Liquidität der Gesellschaft, ihrem Haftungsfonds und jenen Risiken zu vermitteln, die mit einem (finanziellen) Engagement bei ihr verbunden ist.

---

<sup>7</sup> Die in der Euro-Zone nach wie vor (zu) geringe Inflation resultiert vor allem daraus, dass die Finanzbranche als der vergleichsweise bedeutsamste Transmitter von Notenbankgeld noch immer von den Auswirkungen der Wirtschafts- und Finanzmarktkrise 2008/2009 zehrt.

Kurzum, geht es darum, Dritten ein wirklichkeitsnahes Bild der Leistungsfähigkeit („true and fair view“<sup>8</sup>) zu vermitteln.

Bei genauerer Betrachtung geht es bei den Transparenzanforderungen i.S.d. § 5 Abs. 4 GmbHG auch um die Funktionsfähigkeit des Kapitalmarktes im weiteren Sinne: Jeder Kapitalmarktteilnehmer soll sein Kapital auf Grundlage zuverlässiger Informationen einsetzen können, wo sich die vergleichsweise höchste Rendite erzielen lässt. Auf Grundlage zutreffender Marktinformationen soll er möglichst zuverlässig abschätzen können, ob das fokussierte Wertpapier dem von ihm zu entrichtenden Preis entspricht. Der Vorrang der Bareinlage gegenüber der (offenen) Sacheinlage, wie er durch § 5a Abs. 2 S. 2 GmbHG gesetzlich angeordnet ist, lässt sich nach der hier vertretenen Ansicht auch eine kapitalallokative Funktion zuordnen, die jener des § 15 WpHG nicht unähnlich ist. Die allokativen Funktionsfähigkeit im Sinne der den Umständen nach bestmöglichen Zusammenführung potenzieller Kapitalgeber und nachfragender Kapitalnehmer als die Hauptfunktion des Kapitalmarktes lässt sich realistisch nur dann erreichen, wenn transparente Märkte und klare Verhaltensregeln das Vertrauen der Kapitalanleger in die Fairness und Integrität der Märkte dauerhaft gewährleisten (vgl. Fuchs, in: Fuchs/Bouchon, WpHG, 2009, Einleitung, Rn. 17). Nur sachlich zutreffende Informationen ermöglichen letztlich eine effiziente Preisbildung und (infolgedessen) eine hohe allokativen Effizienz des Kapitalmarktes (vgl. Mülbert/Steup, in: Habersack/Mülbert/ Schlitt/Albrecht, Unternehmensfinanzierung, 2013, § 33, Rn).

Abgesehen von den voranstehenden - eher theoretischen - Erwägungen lässt sich der Ausschluss von - offenen wie verdeckten - Sacheinlagen vor allem auf die einfache Erwägung zurückführen, dass es bei lebensnaher Betrachtung unbestreitbar problemlos möglich sein dürfte, das rechnerische Mindeststammkapital i.H.v. € 1,00 in bar aufzubringen. Bei einem statutarisch gewählten Stammkapital i.H.v. lediglich € 1,00 ist davon auszugehen, dass allein die Kosten der Einlagenbewertung den (Mindest-) gesellschaftlichen Mindesthaftungsfonds ohne Weiteres aufzehren würden. Angesichts der gläubiger- wie gesellschaftsschützenden Funktion des § 5a Abs. 2 S. 2 GmbHG soll

der Haftungsfonds tatsächlich effektiv zur Verfügung stehen.

Zumal der Gesetzeswortlaut des § 5a Abs. 1 GmbHG ("gegründet"), der den Wesenskern der UG beschreibt, erkennbar auf ihre erstmalige rechtliche Konstitution rekurriert und die UG, wie eingangs bereits ausgeführt, als Einstiegsvariante in die "normale" GmbH konzipiert ist, stellt sich die Frage, ob das Sacheinlagenverbot i.S.d. § 5a Abs. 2 S. 2 GmbHG die (erstmalige) Gesellschaftsgründung erfasst - hier sog. restriktive Theorie (vgl. Leistikow, GmbH-Recht, 2009, § 4, Rn. 13) oder darüber hinaus auch spätere Kapitalerhöhungen erfasst - hier sog. extensive Theorie- (vgl. Miras, Unternehmertgesellschaft, 2008, Rn. 162; Wicke, GmbHG, 2008, § 5a, Rn. 7), d.h. - konkret -: Sind Sacheinlagen i.S.d. § 5a Abs. 2 S. GmbHG auch bei einer den Betrag des Mindeststammkapitals der "normalen" GmbH i.H.v. € 25.000 erreichenden Erhöhung des Stammkapitals UG ausgeschlossen?

Nach der (hier sog.) restriktiven Theorie sei die Leistung von Sacheinlagen bei der UG erst ab dem Zeitpunkt der Eintragung eines das gesetzliche Mindeststammkapital i.S.d. § 5 Abs. 1 GmbHG erreichenden Stammkapitals zulässig, so dass die den Übergang zur normalen GmbH erreichende Kapitalerhöhung nicht durch Sacheinlagen bewirkt werden könne (vgl. Fastrich, in: Baumbach/Hueck, GmbHG, 2013, § 5a, Rn. 33; Pfisterer, in: Saenger / Inhester, GmbHG, 2013, § 5a, Rn. 26; Vogt, in: Prinz/Winkeljohann, GmbH, 2014, § 18, Rn. 37 f.).

Dem ist zu Gunsten der (hier sog.) extensiven Theorie entgegenzuhalten, dass die Regelungen der § 5a Abs. 2 S. 2 GmbHG und § 5a Abs. 5 GmbHG bei einem - hier vorzugswürdigen - teleologischen Verständnis dahin auszulegen sind, dass das Sacheinlagenverbot für die die Mindeststammkapitalgrenze i.S.d. § 5 Abs. 1 GmbHG erreichende Kapitalerhöhung nicht anzuwenden ist.<sup>9</sup>

Insbesondere dem Gesetzeswortlaut des § 5a Abs. 5 HS. 1 GmbH lassen sich keine greifbaren Anhaltspunkten entnehmen, dass die für die UG einschlägigen Sonderregelungen i.S.d. § 5a Abs. 1 bis 4 GmbHG erst dann nicht mehr anwendbar sein sollen, wenn ein Stammkapital i.H.v. jedenfalls € 25.000,00 in bar eingezahlt und in das Handelsregister eingetragen

<sup>8</sup> Nach Maßgabe eines True and fair view ist die Gesellschaft nach §§ 297 Abs. 2, 264 Abs. 2 HGB verpflichtet, den externen Rechnungslegungsauditedaten unter Beachtung der Grundsätze ordnungsgemäßer Buchführung ein wirklichkeitsnahes Bild ihrer Vermögens-, Finanz- und Ertragslage zu vermitteln.

<sup>9</sup> BGH, Beschluss v. 19.04.2011, Az. II ZB 25/10, lexetius.com/2011,1780 = BGHZ 189, 254 (Tz. 17).

worden ist.<sup>10</sup> Die sprachliche Gestaltung des § 5a Abs. 5 HS. 1 GmbHG ("erreicht") sei durchaus für eine Auslegung zugänglich, so dass die Sonderregeln i.S.d. § 5a Abs. 1 bis 4 GmbHG schon für eine die Mindestkapitalgrenze erreichende Kapitalerhöhung keine Anwendung mehr finden sollen.<sup>11</sup>

Letztlich stehe selbst der Umstand, dass nach § 5a Abs. 5 GmbHG eine das Mindeststammkapital erreichende Kapitalerhöhung zur Folge hat, dass sämtliche Sonderregeln i.S.d. § 5a Abs. 1 bis 4 GmbHG keine Anwendung mehr finden, keiner Auslegung des Inhalts entgegen, dass bereits eine die Grenze i.S.d. § 5 Abs. 1 GmbHG erreichende Kapitalerhöhung durch Sacheinlagen bewirkt werden kann.<sup>12</sup>

Alles in allem, ist die (hier sog.) extensive Theorie, der insbesondere der BGH folgt, nach der hier vertretenen Ansicht vorzuziehen. Das Sacheinlagenverbot i.S.d. § 5a Abs. 2 S. 2 GmbHG findet auf nachträgliche Kapitalerhöhungen keine Anwendung, wenn diese zur Folge haben, dass das gesetzliche Mindeststammkapital i.S.d. § 5 Abs. 1 GmbHG erreicht wird. Allein diese Interpretation korreliert nach der hier vertretenen Ansicht mit der Konzeption der UG als transistorische Rechtsformenvariante zur GmbH.

## 6. VOLLEINZAHLUNG ALS EINTRAGUNGSVORAUSSETZUNG

Allein angesichts der voranstehenden Erwägungen versteht es sich von selbst, dass die UG - im Gegensatz zur GmbH - erst dann rechtlich zur Entstehung gelangt und im Rechtsverkehr selbständige Trägerin von Rechten und Pflichten sein kann, wenn der Haftungsfonds tatsächlich effektiv aufgebracht ist und der Gesellschaft zur Verfügung steht. Nach § 5a Abs. 2 S. 1 GmbHG darf die Anmeldung (zum Handelsregister) erst erfolgen, wenn das Stammkapital in voller (!) Höhe eingezahlt ist. Zumal es § 5a Abs. 1 GmbHG kraft Gesetzes ermöglicht, ein Stammkapital zwischen (minimal) € 1,00 und (maximal) € 24.999,00 zu wählen, ist eine Halbeinzahlung wie bei der "herkömmlichen" GmbH weder erforderlich noch zulässig (vgl. Vogt, in: Prinz/Winkeljohann, GmbH, 2014, § 18, Rn. 18). Jedenfalls nach der hier vertretenen Ansicht muss sich

ein Gesellschaftsgründer, der nicht einmal das rechnerische Mindestkapital von € 1,00 aufzubringen vermag, die Frage entgegenhalten lassen, wie es um die Ernsthaftigkeit seines unternehmerischen Engagements bestellt ist, d.h. er liefert Anhaltspunkt für einen Missbrauch rechtlicher Gestaltungsmöglichkeiten i.S.d. §§ 826, 242 BGB.

## 7. THESAURIERUNGSGEBOT

### (§ 5A ABS. 3 S. 1 GMBHG)

#### a. Die Rücklage als Gegenstand der Thesaurierungspflicht

Wie eingangs bereits angesprochen, enthält das GmbHG keine ausdrückliche Kodifikation der an den UG-Geschäftsführer adressierten Thesaurierungspflicht. Im Sinne einer an den UG-Geschäftsführer adressierten Rechtspflicht - hierauf ist angesichts seines Gesetzeswortlautes "ist" zu schließen - bestimmt § 5a Abs. 3 S. 1 GmbHG lediglich, dass in der Bilanz des nach §§ 242, 264 HGB aufzustellenden Jahresabschlusses eine gesetzliche Rücklage zu bilden ist, in die ein Viertel des um einen Verlustvortrag aus dem Vorjahr geminderten Jahresüberschusses einzustellen ist. Undefiniert lässt das GmbHG ebenso den Begriff der Rücklage, der sich nach der hier vertretenen Ansicht angesichts ihrer sachlichen Nähe zum Stammkapital der UG indessen aus seiner gläubigerschützenden Funktion deduzieren lässt, einen - gemessen am (spezifischen) Geschäftsgegenstand der UG - angemessenen Haftungsfonds zu generieren, der einen Ausgleich zur Haftungsbeschränkung auf das Stammkapital ermöglichen soll. Für eine dementsprechend teleologische Begriffsbestimmung spricht auch die (zwingende) Bindung des UG-Geschäftsführers an die Verwendungszwecke des § 5a Abs. 3 S. 2 GmbHG, die nach der hier vertretenen Ansicht allesamt eine gläubigerschützende Funktion haben. Per definitionem lässt sich die gesetzliche Rücklage i.S.d. § 5a Abs. 3 S. 1 GmbHG als Bestandteil des handelsbilanziellen Eigenkapitals i.S.d. § 266 Abs. 3 Zf. A. III. 1. HGB qualifizieren, die als vom Stammkapital i.S.d. § 5 Abs. 1 GmbHG zu unterscheidende Position auf der Passivseite der Handelsbilanz auszuweisen ist (vgl. Vogt, in: Prinz/Winkeljohann, GmbH, 2014, § 18, Rn. 24a).

#### b. Gesetzliche Rücklage versus Stammkapital

Ungeachtet ihrer sachlichen Nähe zum Stammkapital i.S.d. § 5 Abs. 1, 5a Abs. 1, Abs. 2 S. 1 GmbHG ist gleichwohl ein grundlegender Unterschied zum Stamm-

<sup>10</sup> BGH, Beschluss v. 19.04.2011, Az. II ZB 25/10, lexetius.com/2011,1780 = BGHZ 189, 254 (Tz. 20); unter Bezugnahme auf gewichtige Vertreter des Schrifttums.

<sup>11</sup> BGH, Beschluss v. 19.04.2011, Az. II ZB 25/10, lexetius.com/2011,1780 = BGHZ 189, 254 (Tz. 20); unter Bezugnahme auf gewichtige Vertreter des Schrifttums.

<sup>12</sup> BGH, Beschluss v. 19.04.2011, Az. II ZB 25/10, lexetius.com/2011,1780 = BGHZ 189, 254 (Tz. 21).

kapital zu konstatieren. Einerseits muss das Stammkapital nicht, bildlich gesprochen wie in einem Bankschließfach, in dem es für die Gesellschaftsgläubiger jederzeit zugriffsbereit verfügbar ist, dem (allgemeinen) operativen Unternehmensgeschäft entzogen sein. Es kann, und die Bindung des GmbH-Geschäftsführers an seine gesellschaftliche Treuepflicht kann eine entsprechende Verwendung sogar gebieten, am (Kapital-) Markt gewinnbringend eingesetzt werden. Beispielsweise kann es in Industrieprojekte investiert werden. Obgleich Verluste naturgemäß niemals auszuschließen sind, lässt sich der im Stammkapital verkörperte, gläubigerschützende Haftungsfonds respektive das Garantiekapital nur durch eine entsprechende Verwendung am Markt mehren.

Zumal der GmbH-Geschäftsführer in diesem Zusammenhang eine unternehmerische Entscheidung trifft ist er hierbei an die Grenzen der Business Judgment Rule und den statutarisch definierten Unternehmensgegenstand gebunden. Insbesondere muss er im vertretbaren Rahmen sämtliche ihm zugänglichen Erkenntnisquellen wie Investment-Reports etc. ausschöpfen. Insoweit gilt auch hier die umgangssprachliche Erkenntnis, dass ruhendes Kapital "totes Kapital" ist. Angesichts seiner gläubigerschützenden Funktion ist lediglich entscheidend, dass das gesetzlich vorgeschriebene Haftungskapital im Wege der statutarisch vorgesehenen Gesellschaftseinlagen tatsächlich effektiv und vorbehaltlos aufgebracht wird, so dass der GmbH-Geschäftsführer in den Grenzen seiner organschaftlichen Bindungen frei darüber verfügen kann.

### **c. Gesetzlich vorgeschriebene Rücklagenbildung**

Ein weiterer wesentlicher Unterschied zwischen dem Stammkapital i.S.d. § 5 Abs. 1 GmbHG und der gesetzlichen Rücklage i.S.d. § 5a Abs. 3 S. 1 GmbHG zeigt sich in der gesellschaftlichen Legitimation der Gewinnverwendung. So unterliegt es nicht der organschaftlichen Kompetenz des GmbH-Geschäftsführers, das statutarisch zu definierende Stammkapital zu erhöhen, ohne (zuvor) einen entsprechenden Gesellschafterbeschluss eingeholt zu haben. Auf der Grundlage des § 5a Abs. 3 S. 1 GmbHG ist es gesetzlich (zwingend) determiniert und dem Geschäftsleiter ermessen entzogen, in welcher Höhe der gesellschaftliche Haftungsfonds bei Vorliegen eines Jahresüberschusses zu mehren ist. Obgleich es angesichts der grundrechtlichen Gewährleistung sowohl der Unter-

nehmerfreiheit (Art. 16 EGRC, Art. 2 Abs. 1 GG) als auch der Eigentumsgarantie (Art. 17 EGRC, Art. 14 Abs. 1 S. 1 GG) naturgemäß keine Rechtspflicht geben kann, einen Jahresüberschuss zu generieren, unterstreicht Art. 5a Abs. 3 S. 1 GG die - eingangs bereits angesprochene - (lediglich) transistorische Funktion der UG im Sinne einer zeitlich begrenzten Rechtsformvariante zur GmbH und gegen eine Rechtsform sui generis.

### **d. Wesensverschiedenheit von Stammkapital und Rücklage**

Die gesetzliche Rücklagenbildungspflicht i.S.d. § 5a Abs. 3 S. 1 GmbHG erlischt des Weiteren nicht ipso iure bei Erreichen eines bestimmten quantitativen Haftungsfonds, d.h. namentlich des Mindesthaftungsfonds der GmbH i.S.d. § 5 Abs. 1 GmbHG. Haben die nach § 5a Abs. 3 S. 1 GmbHG zu bildenden Rücklagen einen Umfang erreicht, der jenen des GmbH-Mindeststammkapitals i.S.d. § 5 Abs. 1 GmbHG entspricht, stellt dieser Umstand die weitere Legitimation der UG nicht in Frage. Vielmehr unterliegt es der Organisationsfreiheit der UG, ihre Unternehmensgeschäfte fortan als GmbH zu betreiben. Eine (zwingende) Rechtspflicht, die UG bei Erreichen eines bestimmten quantitativen Haftungsfonds in eine GmbH zu transformieren, ist im geltenden Recht nicht vorgesehen. Das Erreichen eines Haftungsfonds i.H.v. € 25.000,00 hat nicht per se zur Folge, dass die UG als selbständige juristische Person erlischt. § 5a Abs. 5 GmbHG überlässt es den Gesellschaftern, das UG-Stammkapital auf das Mindeststammkapital i.S.d. § 5 Abs. 1 GmbHG heraufzusetzen. Insbesondere lässt sich aus § 5a Abs. 3 S. 1 GmbHG keine gesetzliche Beschränkung in zeitlicher oder höhenmäßiger Sicht deduzieren, d.h. die gesetzliche Rücklage ist so lange zu bilden, wie kein rechtswirksamer Gesellschafterbeschluss über die Erhöhung des Stammkapitals auf jenes i.S.d. § 5 Abs. 1 GmbHG vorliegt (vgl. Fastrich, in: Baumbach/Hueck, GmbHG, 2013, § 5a, Rn. 21).

Selbst eine analoge Anwendung des § 150 Abs. 2 AktG - hiernach ist in die Bilanz des nach den §§ 242, 264 HGB aufzustellenden Jahresabschlusses der zwanzigste Teil des um einen Verlustvortrag aus dem Vorjahr geminderten Jahresüberschusses einzustellen, bis die gesetzliche Rücklage und die Kapitalrücklagen nach § 272 Abs. 2 Nr. 1 bis 3 HGB zusammen den zehnten oder den in der Satzung bestimmten höheren Teil des Grundkapitals erreichen - gebietet nach der hier vertretenen Ansicht allein angesichts der Wesensverschiedenheit von AG und UG keine entsprechende

zeitliche oder höhenmäßige Kaduzierung. Alles in allem, darf § 5a Abs. 5 GmbHG damit als weiterer eindrucksvoller Beleg dafür gewertet werden, dass die gesetzliche Rücklage i.S.d. § 5a Abs. 3 S. 1 GmbHG und das Stammkapital i.S.d. § 5 Abs. 1 GmbHG ungeachtet ihrer teleologisch bedingten sachlichen Nähe nicht gleichgesetzt werden können, sondern wesensverschieden sind.

#### e. Eingeschränkte Verwendbarkeit der Rücklage

Anders als das in den vorgenannten Grenzen grundsätzlich frei verwendbare Stammkapital unterliegt die nach § 5a Abs. 3 S. 1 GmbHG zu bildende Rücklage hinsichtlich ihrer Verwendung einer sehr viel engeren gesetzlichen Bindung, die sich damit begründen lässt, dass die Gründung einer UG grundsätzlich bereits mit einem effektiv verfügbaren Anfangskapital i.H.v. € 1,00 möglich ist. Einerseits erlaubt § 5a Abs. 1 GmbHG eine Gesellschaftsgründung mit einem Stammkapital von weniger als € 25.000 (§ 5 Abs. 1 GmbHG), ohne eine bestimmte Untergrenze zu kodifizieren. Und andererseits muss der Nennbetrag jedes Geschäftsanteils nach § 5 Abs. 2 S. 1 GmbHG auf volle Euro lauten - ein (anfänglicher) (Mindest-) Haftungsfonds von lediglich 1 Euro, der in zahlreichen Fällen nicht mit den tatsächlichen Risiken des Geschäftsgegenstandes korreliert und insoweit den Grundsatz der Kohärenz von unternehmerischen Chancen und Risiken ("No Bail out") durchbrechen dürfte, ist nach der gesetzgeberischen Konzeption (Transistorische Funktion der UG) lediglich in einer zeitlich begrenzten Funktion vorgesehen.

#### f. Gläubigerschützende Funktion der gesetzlichen Verwendungsbestimmung i.S.d. § 5a Abs. 3 S. 2 GmbHG

Im Gegensatz zur GmbH, die hinsichtlich ihrer Ergebnisverwendung im Wesentlichen (nur) den Grenzen des § 29 Abs. 1 GmbHG unterworfen ist, kann der UG-Geschäftsführer über das Gesellschaftsergebnis in den Grenzen des Gesellschaftsvertrages nicht frei disponieren, sondern ist an die gesetzliche Ergebnisverwendungsbestimmung des § 5a Abs. 3 S. 2 GmbHG gebunden. Die in § 5a Abs. 3 S. 2 GmbHG genannten Zwecke haben bei genauerer Analyse allesamt eine gläubigerschützende Funktion. Sie sollen ihrer Ratio legis nach verhindern, dass die UG an der Privilegierung eines im Verhältnis zur GmbH geringeren und in der Praxis oftmals minimalistischen Haftungsfonds partizipiert, ohne dass der primärverantwortliche UG-Geschäftsführer dafür Sorge tragen

muss, auf die jedenfalls nach der hier vertretenen Ansicht stets zu gewährleistende Kohärenz zwischen den unternehmensspezifischen Chancen und den unternehmensspezifischen Risiken hinzuwirken. Sie soll ein "Bail out" der Gesellschaft, d.h. die Privatisierung von Unternehmensgewinnen bei gleichzeitiger Sozialisierung von Unternehmensverlusten, verhindern. Sie soll nach der hier vertretenen Ansicht eine materielle Unterkapitalisierung der UG entgegenwirken.

Es obliegt dem UG-Geschäftsführer allein auf Grund seiner gesellschaftlichen Treuepflicht, jederzeit darauf hinzuwirken, dass eine materielle Unterkapitalisierung eintritt. So kann den UG-Geschäftsführer bei Vorliegen einer materiellen Unterkapitalisierung im Außenverhältnis eine deliktische Haftung auf Grund vorsätzlicher sittenwidriger Schädigung i.S.d. § 826 BGB treffen. Bei realistischer Betrachtung muss gleichwohl davon ausgegangen werden, dass eine entsprechende Haftung zwar disziplinierende und sanktionierende Wirkung zu entfalten vermag, den eingetretenen Schaden bei einer bestimmten Größenordnung allein auf Grund der i.d.R. eingeschränkten persönlichen wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit des UG-Geschäftsführers indessen nicht (ansatzweise) auszugleichen vermag. Jedenfalls nach der hier vertretenen Ansicht ist die gesetzliche Verwendungsbestimmung i.S.d. § 5a Abs. 3 S. 2 GmbHG damit ein (weiterer) wesentlicher Baustein des Gläubigerschutzes, ein - im Hinblick auf die (jedenfalls) sinngemäß geltende Sorgfaltspflicht des UG-Geschäftsführers i.S.d. § 43 Abs. 1 GmbHG und ihre rechtspraktische Durchsetzung kontraproduktives - Bail-Out der UG zu unterbinden (Vgl. Vogt, in: Prinz/Winkeljohann, GmbH, 2014, § 18, Rn. 24).

#### ZUSAMMENFASSUNG UND SCHLUSSFOLGERUNG

Die UG (haftungsbeschränkt) kann mit dem geringstmöglichen Stammkapital i.H.v. € 1,00 gegründet werden, sollte anfangs idealerweise aber bei nahe € 1.000,00 festgelegt werden. Um nicht der Rechtscheinhaftung des Handelnden zu unterliegen muss die UG zwingend den vorgeschriebenen Zusatz "Unternehmertgesellschaft (haftungsbeschränkt)" oder "UG (haftungsbeschränkt)" tragen. Es besteht die Möglichkeit der 1-Personen-Gesellschaft. Es ist die extensive Theorie anzuwenden auf der das Sacheinlagenverbot auf nachträgliche Kapitalerhöhungen keine Anwendung findet. Die Thesaurierungspflicht entfaltet gläubigerschützende Wirkung.

**LITERATURQUELLEN:**

- Baumbach, Adolf / Hueck, Alfred: GmbHG, 20. Auflage, München 2013, zitiert: Bearbeiter, in: Baumbach/Hueck, GmbHG, 2013.
- Behme, Caspar: Der Weg deutscher Kapitalgesellschaften ins Ausland - Goldene Brücke statt Stolperpfad, BB 2008, S. 70-73, zitiert: Behme, BB 2008.
- Dötsch/Eversberg/Jost/Witt: Die Körperschaftssteuer, 59. Ergänzungslieferung, März 2007, zitiert: Dötsch/Eversberg/Jost/Witt, Körperschaftssteuer, 2007.
- Franz, Alexander/ Laeger, Lars: Die Mobilität deutscher Kapitalgesellschaften nach Umsetzung des MoMiG unter Einbeziehung des Referentenentwurfs zum internationalen Gesellschaftsrecht, BB 2008, S. 678-685, zitiert: Franz/Laeger, BB 2008.
- Fuchs, Andreas: Wertpapierhandelsgesetz (WpHG), Kommentar, München 2009, zitiert: Bearbeiter, in: Fuchs, WpHG, 2009.
- Heidel, Thomas / Schall, Alexander: HGB – Handkommentar, 2. Auflage 2015.
- Koch, Raphael/ Eickmann, Marco: Gründungs- oder Sitztheorie? Eine „never ending story“?, AG 2009, 73-75, zitiert: Koch/Eickmann, AG 2009.
- Hirte, Heribert / Bücker, Thomas: Grenzüberschreitende Gesellschaften - ein Praxishandbuch -, 2. Auflage, Köln/Berlin/München 2006, zitiert: Hirte/Bücker, Gesellschaften, 2006.
- Lutter, Marcus / Hommelhoff, Peter: GmbH-Gesetz - Kommentar, 18. Auflage, Köln 2012, zitiert: Bearbeiter, in: Lutter/Hommelhoff, GmbHG, 2012.
- Miras, Antonio: Die neue Unternehmertgesellschaft - UG (haftungsbeschränkt) und vereinfachte Gründung nach neuem Recht -, München 2008, zitiert: Miras, Unternehmertgesellschaft, 2008.
- Prinz, Ulrich/ Winkeljohann, Norbert: Beck'sches Handbuch der GmbH, Gesellschaftsrecht - Steuerrecht -, 5. Auflage, München 2014, zitiert: Bearbeiter, in: Prinz/Winkeljohann, Handbuch der GmbH, 2014.
- Saenger, Ingo/ Aderhold, Lutz / Lenkaitis, Karlheinz / Speckmann, Gerhard: Handels- und Gesellschaftsrecht - Praxishandbuch -, 2. Auflage, Baden-Baden 2011, zitiert: Bearbeiter, in: Saenger/Aderhold/Lenkaitis/Speckmann, Handels- und Gesellschaftsrecht, 2011.
- Saenger, Ingo / Inhester, Michael: GmbHG - Handkommentar -, 2. Auflage, Baden-Baden 2013, zitiert: Bearbeiter, in: Saenger/Inhester, GmbHG, 2013.
- Sedemund, Jan: Europäisches Ertragssteuerrecht,

Baden-Baden 2008, zitiert: Sedemund, Ertragssteuerrecht, 2008.

- Wicke, Harmut: Gesetz betreffend die Gesellschaften mit beschränkter Haftung (GmbHG), Kommentar, 2. Auflage, München 2008, zitiert: Wicke, GmbHG, 2008.

**AUTHOR**

**Dieter Martin**, LL.M , arbeitet als freiberuflicher Rechtsdozent